



**KAMK • University
of Applied Sciences**



**Hyvä henkilöstöjohtaminen
– avain henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön
menestykseen**
Punta-Saastamoinen, Maija-Liisa (toim.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen

– avain henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön
menestykseen

Punta-Saastamoinen, Maija-Liisa (toim.)

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B

Raportteja ja selvityksiä 121

Yhteystiedot:

Kajaanin Ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 240, 87101 KAJAANI

Puh. 044 7157042

Sähköposti: amkkirjasto@kamk.fi

<http://www.kamk.fi>

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 121 / 2021

ISBN 978-952-7219-74-4

ISSN 1458-915X

Sisällys

Lukijalle	1
Suunnittelu on avain rekrytoinnin onnistumiseen <i>Haapapuro Tiina, Ibishi Albian, Marjomaa Niina, Saaranen Anne, Taussi Suvi, Virkkunen Tia & Huusko Perttu</i>	3
Laadukas perehdyttäminen on yrityksen henkilöstövoimavara ja menestystekijä <i>Lehtiheimo Mari, Ignatius-Eskelinen Sonja, Väisänen Niina, Tampio Antti-Jussi, Paajanen Tiitta & Huusko Perttu</i>	10
Uuden perehdytysprosessin luominen ja sen jatkuva kehittäminen <i>Hietanen Krista, Heikkinen Piia, Ojala Eeva, Pöyhönen Ada, Moisanen Kirsi & Hyönä Laura</i>	18
Esimies, muistathan perehdyttää myös muutostilanteissa? <i>Kulyaeva Yana, Mäntymaa Juha, Niskanen Kati, Paavola Sofia, Rankinen Heidi, Heikkinen Eija & Sohkanen Heli</i>	29
Perehdyttäminen, työsuunnittelu ja työkykyjohtaminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista <i>Raatikainen Marika, Mustonen Silja, Niskanen Harri, Moisanen Kirsi & Tahkola Tanja</i>	37
Onnistuneen perehdyttämisen kokemuksia Rannikkolaivaston sotilaan silmin <i>Heikkinen Teija, Kaakinen Anna, Lehtisaari Johanna, Nukari Mira, Uusiheimala Saara, Westerberg Jan & Huusko Perttu</i>	46
Mentorointi – yhteisöllistä osaamisen kehittämistä <i>Blom-Juntunen Sanna, Moilanen Anne, Ruokonen Paula, Moisanen Kirsi & Tolonen Terhi</i>	55
Motivointi ja kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen menetelmänä <i>Denisova Natalia, Hirsivaara Anniina, Mustonen Anne, Moisanen Kirsi & Mertala Marjut</i>	66
Kehityskeskustelu - pakkopullaa vai johtamisen työkalu? <i>Ojalehto Sari, Lehtonen Emma, Juntunen Tiia, Viinikainen Eero & Huusko Perttu</i>	77
Työntekijän sitouttaminen ja aineeton palkitseminen <i>Määränen Viktor, Asplund Tatjana, Mattila Emilia, Mustonen Liisa & Huusko Perttu</i>	87
Palkitseminen motivaation lähteenä <i>Luukkonen Henna-Leea, Kenttälä Jenna, Tornberg Maarit, Moisanen Kirsi & Heikkala Mikko</i>	98
Palkitsemisen tulevaisuus <i>Tanhua Sara, Pekkarinen Jenni, Rosenström Nina-Maria, Kemppainen Topi, Juurikkamäki Anuliisa, Nuutinen Niina, Muhonen Joonas, Moisanen Kirsi & Hyyhø Pasi</i>	108

Sisäisen viestinnän suunnittelulla kohti toimivaa työyhteisöä <i>Kukka Niina, Kivilahti Katri, Pieviläinen Maaria, Vainikka Tetti, Tornberg Salla, Heikkinen Eija & Tuomaala Antti</i>	119
Vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitys organisaation sisäisessä viestinnässä <i>Juntunen Elina, Arpi Kirsi, Kilpeläinen Sami, Torvinen Minna, Puoskari Maaria, Moisanen Kirsi & Saari Helena</i>	128
Esimies muutoksen avaintekijänä: näkökulmia muutosjohtamiseen työelämän murroksessa <i>Jokisaari Anu, Nyman Anita, Rosenberg Arto, Shevchenko Anna, Tähtinen Moona, Heikkinen Eija & Västinsalo Reetta</i>	137
Sisäisen viestinnän monimuotoisuus – menestyvä organisaatio tulevaisuuden työelämässä <i>Louhikkola Miila, Härkönen Anne, Granqvist Paula, Tolonen Suvi-Maria, Laine Päivi, Rautiainen Satu, Elonon Jutta & Huusko Perttu</i>	151
Kehittyvä sisäinen viestintä nykyaikaista teknologiaa hyödyntäen <i>Parmainen Laura, Rantala-Sorsa Eija, Heiskanen Laura, Laakko-Leinonen Mari, Santala Laura, Sievänen Riikka & Heikkinen Eija</i>	165
Johtajan ja työntekijän välisen luottamuksen merkitys työhyvinvointiin <i>Karekivi Tiia, Hyvärinen Tanja, Ikonen Minja, Mehtälä Paula, Moisanen Kirsi & Vilenius Saija</i> ..	179
Lähijohtajan ja työntekijän vastuu työhyvinvoinnin kehittämisessä <i>Kilpeläinen-Turunen Kati, Korhonen Irina, Kuosmanen Krista, Mankinen Veera, Miettinen Sari, Moisanen Kirsi & Turunen Petteri</i>	188
Työhyvinvointi muutoksessa <i>Kurvinen Taina, Ojanen Pinja, Haapaniemi Minna, Matela Jukka, Kurtti Suvi, Rätty Riia & Heikkinen Eija</i>	202
Kirjoittajat	211

Lukijalle

Kajaanin ammattikorkeakoulussa kehittämisen ja johtamisen Master-koulutuksissa opintojaksoja toteutetaan poikkialaisesti. Opintojaksoille osallistuu sosiaali- ja terveysalan, liikunnan ja matkailualan, liiketalouden, tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaosaamisen Master-opiskelijoita sekä avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Master-opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittyminen perustuu monialaiseen ja rajapinnat ylittävään tietoperustaan. Opiskeluissa korostetaan yhteisöllisyyttä ja osaamista kehitetään moniammatillisissa opiskelija- ja työelämäverkostoissa.

Henkilöstöjohtamisen (5 op) opintojakson tavoitteena on, että opiskelija ymmärtää Human Resource Managementin teoreettisen perustan ja että hän tunnistaa henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen merkityksen organisaation strategisena menestystekijänä. Opiskelija osaa kehittää organisaationsa, yrityksensä tai työyhteisönsä henkilöstöjohtamisen osa-alueita näyttöön perustuen. Opiskelija pyrkii myös johtamaan työyhteisöään oikeudenmukaisesti ja kannustavasti ottaen huomioon työyhteisön moninaiset työntekijät sekä työyhteisön toimintaympäristön ja siinä tapahtuvat muutokset.

Henkilöstöjohtamisen opintojakson aikana opiskelijat kartoittivat, analysoivat ja pohtivat omien työyhteisöjensä henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja sen kehittämisen tarpeita. Tämän jälkeen he valitsivat työyhteisönsä kehittämistarpeiden pohjalta henkilöstöjohtamisen kehittämisteeman ja perehtyivät siihen tutkimusten ja artikkeleiden avulla. Lähtötilanteen kartoituksen ja teoriaan perehtymisen jälkeen opiskelijat suunnittelivat työyhteisön henkilöstöjohtamisen kehittämistä yhteistyössä lähijohtajan ja työyhteisön työntekijöiden kanssa. Opiskelijat suunnittelivat, toteuttivat ja pilotoivat henkilöstöjohtamisen teeman kehittämistä erilaisia kehittämismenetelmiä, kuten PDCA:ta tai prosessijohtamista, hyödyntäen. Lopuksi opiskelijat kuvasivat yhteiskirjoittamista hyödyntäen monialaisissa ryhmissä henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämistä valituista teemoista teoriaan tukeutuen. Opettajatiiminä koimme, että oppimistehtävät mahdollistivat opiskelijoiden laaja-alaisen ymmärtämisen henkilöstöjohtamisesta.

Tässä julkaisussa kuvataan Kajaanin ammattikorkeakoulun Master-opiskelijoiden henkilöstöjohtamisen opintojakson kehittämistehtäviä ja niiden teoreettisia lähtökohtia. Opiskelijat pohtivat monialaisissa ryhmissä artikkelinsa näkökulmaa ja rajasivat sen sisällön artikkelin tarkoituksen ja

tavoitteen mukaan. Artikkelit liittyvät muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, muutostoimintaan, sisäiseen viestintään, työhyvinvointiin, palkitsemiseen, perehdyttämiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen.

Lämmin kiitos kaikille Master-opiskelijoille ja avoimen amk:n opiskelijoille artikkeleiden kirjoittamisesta. Kiitämme myös lehtori Maija-Liisa Punta-Saastamoista julkaisun toimittamisesta. Toivomme, että julkaisu innostaa opiskelijoita myös tulevaisuudessa kehittämään henkilöstöjohtamista ja sen sisältöjä. Toivomme, että julkaisun lukijat saavat ajatuksia ja ideoita henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen.

Kajaanissa 12.2.2021

Kirsi Moisanen, opintojakson vastuuopettaja, sote-alan Master-koulutusten vastuuopettaja, lehtori

Eija Heikkinen, Master School -koordinaattori, lehtori

Perttu Huusko, Matkailu- ja liikunta-alan Master-koulutusten vastuuopettaja, lehtori

Suunnittelu on avain rekrytoinnin onnistumiseen

Haapapuro Tiina, Ibishi Albian, Marjomaa Niina, Saaranen Anne, Taussi Suvi, Virkkunen Tia & Huusko Perttu

1 Rekrytointiprosessin huolellinen suunnittelu mahdollistaa onnistuneen rekrytoinnin

Rekrytoivan yrityksen pyrkimyksenä on tavoittaa ne henkilöt, jotka ovat avoimeen työtehtävään sopivia koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan ja persoonaltaan (Joki 2018, 90). Virherekrytoinnin korkeat kustannukset pakottavat organisaatioita keskittämään huomion rekrytointiprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Miten voidaan varmistaa rekrytoinnin onnistuminen ja miten suunnitella prosessit tukemaan tavoitetta? Mikäli organisaatiossa keskeisen avoimen position täyttäminen vie kohtuuttoman pitkän aikaa, se voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa haasteita yrityksen liiketoiminnalle. Rekrytoinnin onnistumista lähestytään tässä artikkelissa rekrytointiprosessin suunnittelun merkityksen näkökulmasta. Artikkelin keskiössä on rekrytointiprosessin huolellisen suunnittelun merkitys rekrytoinnin onnistumiseen.

Rekrytointi on yksinkertaisuudessaan työntekijän hakemista avoimena olevaan työpaikkaan (Viitala 2013, 98). Hyvällä henkilöstöjohtamisella yritys voi saavuttaa yritykselle menestystä. Rekrytointi on strategista henkilöstöjohtamista, jonka yritykset tulevaisuudessa huomioivat toiminnoissaan yhä useammin. (Järnlström & Luoma 2014.) Yrityksen henkilöstöhankinta - toisin sanoen rekrytointi, tarkoittaa niitä keinoja, joilla yritys hankkii tarvittavat työntekijät palvelukseensa. Onnistuessaan rekrytointi voidaan ajatella investointina tulevaisuuteen, joka johtaa positiiviseen kehitykseen ja parantaa toiminnan laatua yrityksessä. (Viitala 2013, 98.)

Onnistunut rekrytointi on kriittinen menestystekijä, joka vaikuttaa rekrytoivan yrityksen kilpailukykyyn sekä työnantajamielikuvaan. Näin ollen rekrytoinnin huolellinen suunnittelu on ratkaisevaa, ja siihen kannattaa varata aikaa. (Joki 2018, 87.) Isossa roolissa ovat käytettävissä olevat resurssit sekä organisaation henkilöstöpolitiikka, joka määrittelee rekrytoinnin suuntaviivat. Henkilöstöstrategiassa määritellään tyypillisesti henkilöstöjohtamisen päämäärät, keskeiset kehityshankkeet sekä kriittiset menestystekijät, jotka voivat olla kuitenkin hyvin erilaisia eri organisaatioissa, organisaation koon ja toimialan mukaan (Joki 2018, 87–88.)

Artikkelissa käydään läpi prosessin suunnittelun merkitystä osana rekrytoinnin onnistumista, nostetaan esiin henkilöstöstrategia ja sen eri näkökulmat osana liiketoimintastrategiaa. Selvitämme

henkilöstön arvon ymmärtämistä sekä muuttuvan työympäristön luomia muutostarpeita henkilöstösuunnittelussa. Artikkelissa käydään lyhyesti läpi myös rekrytoinnin suunnittelua prosessina.

2 Prosessin suunnittelun merkitys rekrytoinnin onnistumisessa

Rekrytointipäätös sisältää aina riskejä. Rekrytointiprosessi on harvoin täydellinen, jos koskaan. (Valvisto 2005, 45.) Maailma ja toimintaympäristö muuttuvat koko ajan kiihtyvällä vauhdilla, ja tämän myötä epävarmuustekijät kasvavat. Yrityksen on silti kyettävä suunnittelemaan henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeet strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Paraskin strategia voi toteutua vain ihmisten avulla, joten on tärkeää nähdä henkilöstö strategisena investointina. (Kajjala & Tolvanen 2020.)

Henkilöstön arvon ymmärtävä henkilöstösuunnittelu osana liiketoimintastrategiaa

Liiketoimintastrategian muodostaminen on ensimmäinen edellytys onnistuneeseen henkilöstövoimavarojen strategiseen johtamiseen. Sen tulee olla selkeä, ja sillä tulee olla konkreettiset tavoitteet. Henkilöstövoimavarojen näkeminen aidosti strategisessa valossa on silti usein haaste. (Viitala 2014, 41.) Henkilöstösuunnittelun ei pidä olla liian irrallinen suhteessa liiketoimintastrategiaan. Ennen rekrytointia yrityksen tulee tarkoin miettiä, missä se on strategisesti tällä hetkellä, tarkastella sen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet niin ulkoisesti kuin sisäisesti, muotoilla toiminnan suuntaa tarkastelun pohjalta sekä huomioida strategiset tavoitteet rekrytoinnin suunnittelussa. (Dessler 2020, 108.) Yrityksen johdon tulisivikin olla kiinnostunut strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja nähdä se tasa-arvoisena muiden johtamisen osa-alueiden kanssa (Viitala 2014, 42).

Henkilöstösuunnittelun lähestymistapa voi olla "kova". Henkilöstösuunnittelu voi olla rationaalista, ja henkilöstö nähdään vain kustannuseränä. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on tällöin liiketoimintastrategia. (Viitala 2014, 48.) Työvoimaa pidetään kauppatavarana, ja sen määrä saatetaan pyrkiä leikkaamaan minimiin käyttämällä automaatiota ja korvaamalla vakinaisia työntekijöitä sopimus- ja keikkatyöntekijöillä (Cappelli 2020). Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään pääomaeränä, ja kysymyksessä on joustava prosessi: eri puolille organisaatiota annetaan vapautta etsiä sopivia ratkaisuja (Viitala 2014, 48). Henkilöstön arvon ymmärtäminen vaikuttaa suoraan henkilöstön työpanokseen ja sitä kautta tuottavuuteen. Työntekijöiden halu toteuttaa yrityksen strategiaa korreloituu suoraan siihen, millaisessa arvossa heidän työpanos-

taan pidetään. Arvostuksen puute vaikuttaa yritysmielikuvaan, mikä voi nousta haasteeksi rekrytointitilanteessa. Yrityksen maineen vuoksi hakijoiden määrä avoimia paikkoja kohtaan voi olla pieni, jolloin valinnan varaa ei juurikaan ole. (Dessler 2020, 491–499.)

Muuttuvan toimintaympäristön luomat muutostarpeet

Lähestymistavan haasteiden lisäksi Viitalan (2014, 59) mukaan henkilöstösuunnittelun hankaluu-
tena on tämän päivän liiketoiminnan nopeasyklisyys. Toisaalta Cappellin (2020) mukaan yrityksille on aina tuottanut vaikeuksia markkinoiden kysynnän runsas vaihtelu työvoiman pysyessä melko samana. Aikajänteen lyhyiden vuoksi henkilöstöä koskevien toimenpiteiden suunnitteluun ryhdytään vasta tilanteen ollessa kiireellinen. Rekrytoinnin tulisi olla ennakoivaa eikä reaktiivista. Yrittäjiliittojen ja mikroyrityskentän yleisestä keskustelusta on käynyt ilmi, että esimerkiksi käsi-
työalojen mikroyrittäjillä työn määrä voi vaihdella kausittain merkittävästi. Tarve lisäkäsipareille voi olla hetkittäistä ja yllättävää, mutta yrittäjällä ei ole resursseja palkata pitkäaikaista henkilö-
kuntaa vastaamaan yllättävään kysyntään. Lisäkäsipareja rekrytoidaan nopealla aikataululla akuuttiin tarpeeseen. Työn opettamiseen voi kulua aikaa, jolloin rekrytoinnin kustannukset saat-
tavat kasvaa merkittävästi tulojen pysyessä pieninä. Hyöty nopeasta rekrytoinnista voi jäädä hy-
vin pieneksi.

Vaikka nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ennustaminen on miltei mahdotonta, toi-
meen on tartuttava heti. Osaamistarpeen ennustaminen tapahtuu tämän päivän tiedon varassa,
mutta ennusteita pitää pystyä tarkentamaan matkan varrella. (Kaijala & Tolvanen 2020.) Reaktii-
visen rekrytoinnin ongelmana on kiireestä johtuva epäonnistumisen riskien korostuminen ja en-
nakoimattoman rekrytoinnin tuottamat ylimääräiset kulut. Nopeat muutokset, epävakaus ja vai-
kea ennustettavuus ovat lisänneet joustavuuden sekä uudenlaisen osaamisen tarvetta. Toisaalta
joustavuuden tavoittelu voi johtaa siihen, ettei henkilöstöä uskalleta sitoa yritykseen, jolloin hen-
kilöstön sitoutuminen kärsii. (Viitala 2014, 59–61.)

Liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian määrittämisen myötä yrityksellä on käsitys tulevaisuuden
osaamistarpeista. Yritykset tarvitsevat erilaista kyvykkyyttä ja erilaisia toimia elinkaarensa eri vai-
heissa, ja niiden on eri tavoin panostettava henkilöstöönsä. (Kaijala & Tolvanen 2020.) Tulevai-
suudessa henkilöstösuunnitelmassa on ennakoitava markkinoiden, toimialan, teknologian ja lain-
säädännön muutoksia. Tärkeää on myös havainnoida itse työvoiman tarjonnan ja työvoimamark-
kinoiden tulevaa tilannetta. (Viitala 2014, 52.) Suomi käy tulevaisuudessa taistelua globaalisti hy-
vistä työntekijöistä, ja toisaalta pienemmille muuttotappiopaikkakunnille, kuten Kainuuseen, voi

olla vaikea saada tiettyjen alojen ammattilaisia. Suomen ikääntyvä väestö rakenne luo tulevaisuudessa omat haasteensa tarvittavan työvoiman ja osaamisen saamiseksi.

3 Rekrytoinnin suunnittelu prosessina

Henkilöstösuunnittelussa määritellään yrityksen elinkaaren vaiheet huomioiden, milloin yrityksen täytyy rekrytoida ja millä tavalla, jotta sen toimintastrategia ja tavoitteet saavutetaan. Onnistunut prosessisuunnittelu voi toimia tehokkaana kilpailutekijänä ja kasvattaa yrityksen tieto- ja tuotepääomaa sekä edistää kehitystyötä. (Dessler 2020, 108–116; Kaijala & Tolvanen 2020.) Rekrytoinnin huolellisella, strategian mukaisella suunnittelulla ja toteutuksella minimoidaan rekrytoinnin epäonnistumista. Itse rekrytointi ja sen toteuttamistapa vaikuttavat yrityksen antamaan yritys-imagoon ja työnantajakuvaan. Mitä parempi työnantajakuva, sen houkuttelevampi yritys ja sitä helpompi on saada hyvää ”työntekijämateriaalia” haastatteluihin ja osaksi työyhteisöä. (Joki 2018, 87–89.)

Parhaimmillaan uudesta työntekijästä saadaan yritykseen uutta tietotaitoa koko organisaation hyödyksi. On huomioitava, että rekrytoinnista aiheutuu myös hankintakustannuksia. Rekrytointiprosessi, perehdyttäminen sekä oppimiseen ja harjoitteluun liittyvät panostukset virheineen aiheuttavat kuluja, joista saadaan yrityksen investointinäkökulmasta parempaa tuottoa vasta siten, kun uusi työntekijä osaa tehtävät. (Viitala 2013, 100–102.) Näistä syistä rekrytoinnin suunnittelu on syytä tehdä huolellisesti. Hallittu prosessi helpottaa organisaatiota rekrytointiprosessin käynnistämisessä ja läpiviennissä kustannustehokkaasti ja tuottavasti.

Rekrytoinnin suunnittelu henkilöstöstrategiaan pohjaten

Rekrytointiprosessin alussa kartoitetaan yrityksen tilanne: millaista on nykyisen henkilökunnan osaaminen ja millaista osaamista yrityksen strategia tarvitsee. Rekrytoinnissa on karkeasti jaoteltuna kolme päävaihetta: työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. Näihin vaiheisiin sekä niiden välille liittyy myös muita osa-alueita, jotka vaikuttavat koko prosessin onnistumiseen. (Vaahtio 2005, 30–31.)

Henkilöstösuunnitelma kertoo, millaista osaamista yrityksestä jo löytyy, millainen sen kasvusuunnitelma on ja millaista henkilökuntaa tämä kasvusuunnitelma vaatii toteutuakseen. (Joki 2018,

87–89). Rekrytointiprosessin alussa selvitetään, mitä uudelta työntekijältä odotetaan ja mihin tarpeeseen hänen työpanostaan tullaan käyttämään. On pohdittava, onko rekrytointia mahdollista tehdä yrityksen sisältä vai toteutetaanko rekrytointi ulkoisesti.

Rekrytoinnin hakuprosessit

Yhdysvalloissa toteutetussa The 2020 State of Recruiting Report -tutkimuksessa nousi selvästi esille rekrytoinnin ammattilaisten tahtotila henkilökohtaisemman suhteen rakentamisesta rekrytoijan ja hakijan välille riippumatta siitä, oliko kyseessä sisäinen rekrytointi vai ulkoinen rekrytointi (Lever 2020). Työntekijän vuorovaikutustaidot sekä kulttuurinen ja sosiaalinen osaaminen ovat muodostuneet merkittäväksi osaksi työn vaatimuksia (Koivunen 2016, 153). Tämä kertoo vahvasti siitä, minkä takia yritykset ovat yhä enemmän kiinnostuneita hakijoiden persoonallisuudesta ja sopivuudesta yrityskulttuuriin. Lopullisena päämääränä yrityksillä on löytää sellainen työntekijä, joka sitoutuu yritykseen pidemmäksi aikaa, ja siten varmistaa onnistunut rekrytointi.

Ulkoisia rekrytointeja käytetään silloin, kun oman yrityksen sisältä ei löydy tehtävään sopivaa henkilöä. Vaikka oma henkilökunta on aina koulutettavissa, joissain tapauksissa kustannukset voivat olla kalliimmat sisäisessä rekrytoinnissa. Yrityksen strateginen tarve puuttuvalle tietotaidolle voi olla strategisesti aiemmin, kuin mitä koulutuksen näkyvä teho. Tällöin on kustannustehokkaampaa rekrytoida tarvittava osaaminen talon ulkopuolelta. (Dessler 2020, 173.) Ulkoista rekrytointia käytetään myös silloin, kun etsitään sopivaa henkilöä asiakas- ja kilpailijayrityksestä tuomaan vahvistusta omaan tiimiin, haetaan yrityskulttuurin muutosta tai tarvitaan lisätyövoimaa. Rekrytointitapana ulkoinen rekrytointi vie usein monen ihmisen aikaa, mutta investointinäkökulmasta kustannukset ovat suhteellisen pienet rekrytoinnin onnistuessa. Kun halutaan tavoittaa useita hakijoita avoimena olevaan tehtävään, ulkoisia hakukanavia joudutaan käyttämään monipuolisesti. (Viitala 2013, 110.)

Sisäisen rekrytoinnin tavoitteena on löytää piilossa olevia kykyjä yrityksen sisältä ja kehittää näitä kyvykkyksiä niin, että organisaation henkilöstövaatimukset täyttyvät. Erityisesti tulevaisuuden potentiaalien tunnistaminen on avainasemassa. (Soini 2017, 13.) Sisäisen rekrytoinnin selviä etuja ovat nopeus, luotettavuus ja edullisuus. Koska valittavan henkilön taidot, työote ja motivaatio tunnetaan, perehdyttämisvaihe jää yleensä lyhyemmäksi kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. Sisäinen rekrytointi lisää yrityksen sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. Sen kautta saadaan säilytettyä arvokasta tietopääomaa organisaation käytössä. Kun henkilöstö näkee, että uralla kehittymisen mahdollisuuksia on myös omassa yrityksessä, he eivät siirry yrityksen ulkopuolelle

yhtä helposti. (Viitala 2013, 86.) Kokemukseemme perustuen kaukana kasvukeskuksista olevilla pienillä paikkakunnilla kasvuyrityksiin rekrytointi on vaikeaa. Työvoimaa on saatavilla rajallisesti, ja varsinkin koulutetusta työvoimasta on pulaa. Sisäisillä rekrytoinneilla pyritään säilyttämään hankittu tietopääoma ja sitouttamaan henkilöstö yhä syvemmin organisaatioon.

4 Rekrytoinnin suunnittelu on investointi tulevaan

Rekrytointiprosessi on laaja kokonaisuus, jonka läpivieminen vie aikaa ja resursseja. Tämän vuoksi siihen on syytä panostaa joka näkökulmasta. Desslerin (2020, 108) mukaan rekrytoinnin onnistumisen mahdollistamiseksi yrityksen on hahmotettava sen strateginen sijainti. On myös tärkeää tarkastella vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet niin ulkoisesti kuin sisäisesti, jotta toiminta voidaan toteuttaa strategian vaatimalla tavalla. Voidaan todeta, että onnistuakseen rekrytointi on suunniteltava tarkkaan yrityksen liiketoimintastrategia huomioiden unohtamatta kuitenkaan rekrytoitavan työtoimenkuvaa.

Yrityksellä tulee olla käsitys tulevaisuuden osaamistarpeista. Elinkaaren eri vaiheessa tarvitaan erilaista kyvykkyyttä ja toimia. (Kaijala & Tolvanen 2020.) Markkinoiden, toimialan, teknologian ja lainsäädännön muutoksia on ennakoitava. Yrityksen tulee havainnoida työvoiman tarjonnan ja työvoimamarkkinoiden tulevaa tilannetta. (Viitala 2014, 52.) Yritysten tulee siten ymmärtää ulkoisten ja sisäisten tekijöiden tuomat muutokset liiketoimintastrategiaan. Nopea muuntautumiskyky on joskus elinehto toiminnan jatkumiselle. Esimerkiksi Covid-19 toi merkittävän muutoksen monille eri toimialoille muun muassa rajoitusten muodossa. Osa palvelutarjoomista siirrettiin osittain tai jopa kokonaisuudessaan verkkoon, jolloin yrityksen toimintastrategia muuttui merkittävästi ja loi tarpeen uudenlaisen osaamisen rekrytoinnille. Tulevaisuudessa osataan luoda kattavammin erilaisia liiketoimintaskenaarioita ja sitä kautta ymmärretään paremmin henkilöstösuunnittelun merkitys esimerkiksi osana kriisinhallintaa tai äkilliseen kysynnän kasvuun varautumisessa.

Rekrytointi on investointi, joka sisältää omat riskinsä (Viitala 2013, 98; Valvisto 2005, 45). Yrityksen on otettava tämä huomioon rekrytoinnissa. Hyvällä suunnittelulla ja riskien tunnistamisella voidaan kuitenkin vähentää riskien vaikuttavuutta ja saavuttaa strategian mukainen lopputulos rekrytointiprosessissa.

Lähteet

- Cappelli, P. (2020). *Stop Overengineering People Management- The trend toward optimization is disempowering employees*. Saatavilla 7.1.2021. <https://www.hbr.org/2020/09/stop-overengineering-people-management>
- Dessler, Gary. (2020). *Human Resource Management*. United Kingdom: Pearson Education.
- Joki, Maritta. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamaritieto. Saatavilla 18.9.2020 <https/kamk.fi>, kirjasto. E-book central.
- Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityöelämää? Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (42–59). Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi? (5)*. Saatavilla 3.1.2021 <https://bookbeat.fi>
- Koivunen, T. (2016). *Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa*. Työelämän tutkimus vol 14 nro 2, 153–166. Saatavilla 22.11.2020 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87009/45908>
- Lever (2020). *The 2020 state of recruiting report*. Saatavilla 22.11.2020 <https://www.lever.co/wp-content/uploads/2020/07/The-2020-State-of-Recruiting-Report.pdf>
- Vahtio, Eeva-Leena. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valvisto, Elisa. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Saatavilla 3.1.2021. <https://ellibslibrary.com>

Laadukas perehdyttäminen on yrityksen henkilöstövoimavara ja menestystekijä

Lehtiheimo Mari, Ignatius-Eskelinen Sonja, Väisänen Niina, Tampio Antti-Jussi, Paajanen Tiitta & Huusko Perttu

Tiivistelmä

Perehdyttäminen on osa työnantajan lakisääteisiä velvollisuuksia ja henkilöstöjohtamisen yksi osa-alueista. Perehdyttämistä ei pitäisi mieltää vain välttämättömäksi tehtäväksi vaan yhdeksi vuorovaikutuksen mahdollisuudeksi, koska kehittyäkseen yritys tarvitsee motivoituneita, innovatiivisia, sitoutuneita ja kyvykkäitä työntekijöitä. Hyvin onnistuneella perehdyttämällä yritys voi siis luoda siitä itselleen henkilöstövoimavaran ja menestystekijän.

Perehdytys on yksi yrityksen tarjoamista tärkeimmistä koulutuksista työntekijän työuralla. Perehdytyksessä on kysymys jatkuvasta oppimisprosessista, jonka tulisi olla hallittu, suunniteltu ja erikseen kuvattu kokonaisuus. Tästä syystä perehdytysprosessi on hyvä konkretisoida prosessikuvaukseksi.

Käytännönläheinen prosessikuvaus edesauttaa ymmärtämään prosessin etenemistä, vastuunjakoa ja perehdytyksen eri osa-alueita. Varsinainen perehdytysopas tai muu työtehtävän sisältöä tai yrityksen ja sidosryhmien yhteistyötä kuvaava materiaali ohjaa perehdytettävän kohti tavoitteellista resurssien käyttöä.

Kuinka perehdyttäminen toteutetaan laadukkaasti ja suunnitelmallisesti huolehtien siitä, että työntekijä haluaa ja pystyy tekemään hyvää työtä sekä pysyy yrityksessä? Muutamien teoreettisten näkökulmien kautta havainnollistamme artikkelissamme laadukkaan perehdyttämisen lähtökohtia sekä suunnitelmallisuuden ja laadun merkitystä perehdytysprosessissa. Kuvaamme myös perehdytysprosessin vaiheita käytäntöön peilaten.

1 Laadukas perehdyttäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja prosesseja

Perehdyttäminen on työntekijän ohjaamista organisaatioon, työpaikan työtehtäviin sekä osaksi työyhteisöä (Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen & Vuori 2011, 2, 28). Sen tarkoituksena on varmistaa uudelle työntekijälle riittävät taidot pystyä aloittamaan uudessa työtehtävässään (Mikkola & Lehtinen 2019, 22). Perehdyttäminen on aiemmin nähty välittömänä työhön opastamisena, mutta nykyisin työntekijöiden tulee myös ymmärtää, miten organisaatio toimii ja mikä on sen olemassaolon tarkoitus (Onnismaa 2010, 88; Wallace 2009, 168).

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdyttämisen tarve on suurimmillaan silloin, kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä. Sitä tarvitaan kuitenkin myös työtehtävien vaihtuessa, työmenetelmien, -välineiden, toimintatapojen tai työohjeiden muuttuessa, pitkän poissaolon jälkeen töihin palatessa sekä ohjauksen ja opastuksen tarpeen muutoin ilmetessä. (Perttula 2019.) Vaikka työnantajan perehdyttämisvelvoitteesta on määrätty työturvallisuuslaissa, ei se kuitenkaan ole pelkästään välttämätön lakisääteinen tehtävä, vaan parhaimmillaan se on yrityksen henkilöstövoimavara ja menestystekijä.

Lähtökohtaisesti uusi työntekijä halutaan tehokkaasti ja nopeasti mukaan tuottamaan asiakkaille luvattuja palveluita, mutta perehdyttämisellä pyritään myös edistämään uuden työntekijän pääsemistä osaksi työyhteisöä ja prosesseja sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen (Viitala 2009, 189). Perehdytyksen laadukkuus on ratkaiseva tekijä työntekijän työssä suoriutumiselle, työmotivaation kehittymiselle ja kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata laadukkaan perehdyttämisen lähtökohtia. Tavoitteena on kiteyttää perehdytysprosessin vaiheita sekä havainnollistaa suunnitelmallisuuden ja laadun merkitystä perehdytyksessä käytäntöön peilautuen.

2 Laadukkaan perehdyttämisen lähtökohtia

Perehdytyksen tulisi olla hallittu kokonaisuus. Sen voidaan katsoa alkavan jo rekrytointivaiheessa yritysesittelystä ja työnkuvan läpikäymisestä ja etenevän kohti varsinaista työnopastusta ja oppimista. Perehdytykselle ei ole määritelty tarkkaa aikarajaa, vaan prosessin tulisi jatkua työn ensimmäisiä päiviä pidemmälle tukien uutta työntekijää tavoitteellisesti eteenpäin. (Wallace 2009, 169; Viitala 2009, 189–190.)

Perehdytysprosessiin liittyen esihenkilöille tulisi olla koulutusta ja riittävästi aikaresursseja uuden työntekijän perehdytykselle, kohtaamiselle ja avoimelle keskustelulle. Organisaation ja esihenkilön toiminnalla voidaan vaikuttaa merkittävästi siihen, että työntekijällä on työssään hyvinvointia ylläpitäviä voimavaroja, joiden tukimuotoja voivat olla esimerkiksi työpaikan mentorointi- ja kehityskeskustelukäytänteet. (Jokisaari ym. 2011, 27.) Mitä toimivampi esihenkilösuhde on, sitä aktiivisemmin uusi työntekijä toimii työpaikan hyväksi (Jokinen ym. 2011, 25, 28). Luottamuksellisessa esihenkilö-alainen-suhteessa voidaan arvioida työn odotusten toteutumista ja tehdä tarvittaessa mahdollisia muutoksia.

Jokisaaren & Nurmen (2012) mukaan uusien työntekijöiden työn oppimisen ja tiedonhankinnan väylänä työpaikan sosiaaliset verkostot ovat merkittävässä roolissa esihenkilön ohjaaman perehdytysprosessin lisänä. Erilaiset verkostot mahdollistavat työpaikan voimavaroja uuden työntekijän käyttöön esimerkiksi tietojen, palautteen ja suositusten kautta, jotka myös osaltaan tukevat uuden työntekijän hyvää suoriutumista työssä (Burt 2005; Jokisaari ym. 2011, 2, 24–25). Lisäksi mentoroinnin kautta luodaan keskusteluväylä, joka mahdollistaa kokeneen työyhteisön jäsenen vertaistuen antamisen perehtyjälle (Jokinen ym. 2011, 25, 28).

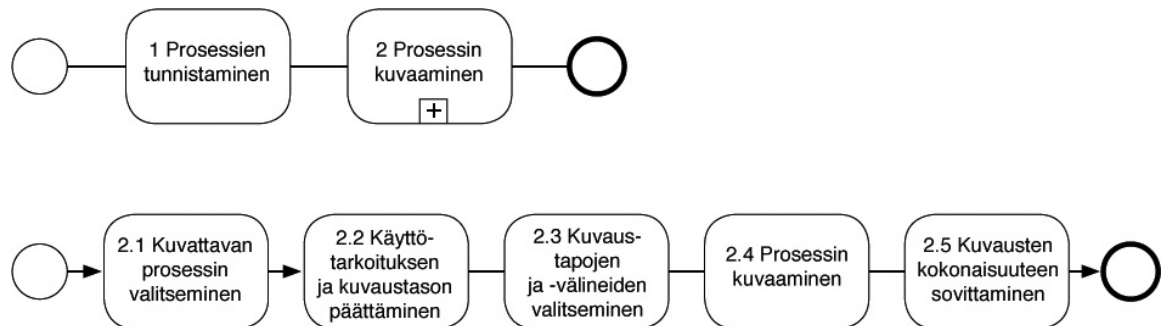
Prosessikuvauksen merkitys perehdytysprosessin hallinnassa

Perehtyminen on jatkuva oppimisprosessi. Perehdytyksen konkretisoiminen perehdytysprosessikuvaukseksi on tapa selkeyttää, hallita sekä kehittää perehdytysprosessia kokonaisuutena. Prosessikuvauksen puuttuessa ei perehdytystä voida käsitellä tai kehittää kokonaisuutena, joka kattaa koko perehdytysprosessin. Selkeän prosessikuvauksen konkreettista hyötyä on se, että perehdytysprosessin osa-alueet, materiaalit ja tavat voidaan standardisoida organisaation sisäisesti, jolloin perehdytyksen laatu tai kattavuus ei riipu perehdytystä tekevästä henkilöstä.

Prosessikuvaus on yksi prosessihallinnan tärkeimpiä työkaluja. Se on yhteinen työväline organisaation jokaiselle tasolle antaessaan selkeän kuvauksen prosessista niin johdolle, työntekijälle kuin perehdytettävälle. Prosessikuvauksen helppolukuisuuden myötä myös prosessin kokonaiskuvan hahmottaminen selkeytyy. Prosessikuvaus mahdollistaa kokonaisuuden laajamittaisen yhtenevän kehittämisen, tulosten mittaamisen, riskien kartoittamisen ja laadun arvioimisen. (JHS 2012).

Peruseriaatteena prosessikuvausta luotaessa on pidettävä ajatusta siitä, minkä takia prosessia kuvataan. Prosessikuvauksen on tärkeää vastata todellisuutta, ja sen tulee keskittyä todellisen

toiminnallisen hyödyn tavoitteluun. Prosessin kuvaamisen kannalta olennaista on tunnistaa prosessin eri osa-alueet ja vaiheet, jotta niitä voidaan analysoida ja kehittää. Prosessikuvaus voidaan tehdä esimerkiksi prosessikaaviona, kuten alla olevasta kuvasta käy ilmi. (JHS 2012).



Kuva 1. JHS-suositukset. JHS 152 Prosessien kuvaaminen – Prosessin kuvaamisen vaiheet, esimerkkikuva. (JHS 2012).

Perehdytyksen käytäntöjä

Työntekijällä on lakiin perustuva oikeus saada laadukasta perehdytystä työtehtäviin ja työpaikan käytäntöihin aloittaessaan uudessa työssä. Työturvallisuuslaki (L738/2002 14§) määrittelee, että työnantajan on perehdytettävä työntekijää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdytystä suunniteltaessa on siis huolehdittava siitä, että nämä asiat tulevat huomioituiksi.

Uutta työntekijää tulisi perehdyttämässä kohdella yksilöllisesti ja tukea hänen henkilökohtaisia kehittymisen tarpeitaan (King ym. 2018, 481). Perehdyttämässä on huomioitava myös perehdytettävän ammatillinen osaaminen ja työkokemus: nuori aloitteleva työntekijä vaatii enemmän perehdyttämistä ja ohjaamista kuin kokenut työpaikanvaihtaja tai organisaatioin sisällä työtehtävästä toiseen siirtyvä henkilö.

Wallacen (2009, 168) mukaan hyvän henkilöstötoimintatavan pohjana toimii dokumentoitu perehdytysuunnitelma. Käytännön perehdytyksessä käytetään esimerkiksi konkreettista perehdytyskansiota tai -tarkistuslistaa sekä työntekijälle annettavaa materiaalia (Merivirta ym. 2013, 36–37). Perehdyttämissuunnitelmaan kirjataan perehdytyksen sisällöt, toimintatavat sekä nimetään vastuhenkilöt.

Perehdytyksen toimintatapojen tulisi olla hyvin ennalta suunniteltuja ja perehdytysmateriaalin helposti löydettävissä yrityksen tietokanavista. Samanlainen toimintatapaohje kaikkien uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessissa varmistaa, että myös enemmän tukea tarvitsevat työntekijät saavat riittävän tuen ja ohjauksen työssä suoriutumiselle. Hyvänä käytäntönä Jokisaari ym. (2011, 28) nostavat esille esimerkiksi uudelle työntekijälle etukäteen laaditut ”lukujärjestykset”, joihin on sovittu henkilökohtaiset tapaamiset työpaikan eri toimijoiden sekä sidosryhmien edustajien kanssa. Sidosryhmätapaamiset perehdytysprosessissa mahdollistavat kiireettömän vuoro-vaikutushetken uuden toimijan kanssa, mikä helpottaa yhteistyötä jatkossa.

Laadukas perehdyttäminen vaatii osakseen myös toimivan perehdytysoppaan, jossa kaikki perehdytettävät osa-alueet on eritelty ja niiden vastuuhenkilöt nimetty mahdollisimman tarkasti (Wallace 2009, 168). Opasta tulisi tarkastella säännöllisin väliajoin mahdollisten muutosten varalta, jotta tieto olisi aina ajan tasalla ja käyttövalmiina. Jotta opas olisi mahdollisimman toimiva, on paras palautteenantaja perehdytysopasta käyttänyt uusi työntekijä. Kun hän on käynyt läpi oppaan mukaisen perehdytyksen ja toiminut tehtävässään jonkin aikaa, on hän erityisen sopiva henkilö arvioimaan oppaan toimivuutta.

Perehdyttäjän tehtävänä on varmistaa perehtyjän perehtymisen taso (Mikkola & Lehtinen 2019, 22). Perehdyttämisen tuloksia tuleekin seurata ja arvioida: saavutettiinkö tavoitteet, miten suunnitelma onnistui, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli puutteita, mitä on tarpeen korjata ja mitä tulisi muuttaa tai tehdä toisin? Uusi palautteenantaja tuo aina mahdollisuuden päivittää ja parantaa perehdytysprosessia, ja siksi perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia perehdyttämisprosessista kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon prosessia kehitettäessä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3 Kokonaisuuden arviointi

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikalla tapahtuvista koulutuksista. Sillä on merkitystä työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Perehdytyksen kautta työntekijä sitoutuu työyhteisöön, ja onnistuneen perehdytyksen myötä työntekijän myönteinen suhtautuminen työhön sekä työpaikkaan tuo hänen osaamisensa esille paremmin. Perehdytyksellä varmistetaan hyvät edellytykset työn tekemiseen ja samalla huolehditaan kokemukseen perustuvan tärkeän tiedon siirtymisestä työntekijältä toiselle. Hyvin onnistunut perehdyttäminen luo myös positiivista yrityskuvaa. (Huhtakangas & Savola 2017.)

Perehdytyksellä pyritään saamaan uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työntekijäksi, mutta myös osaksi työyhteisöä. Onnistuakseen perehdytyksessä kokonaisvaltaisesti yrityksellä olisi hyvä olla kattava perehdytysjärjestelmä, joka sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton työpaikalle ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen seikat sekä käytännön työnopastuksen (Viitala 2009, 189–190; Viitala 2013, 193.) Riittävä perehdyttäminen edellyttää yhteisesti sovittuja toimintatapoja, huolellista valmistautumista ja tehtävään varattuja aikaresursseja (Kirkkohallitus 2010). Onnistuneessa perehdytyksessä huomioidaan myös uuden työntekijän erilaisuus ja sen tuoma mahdollisuus organisaatiokulttuurin kehittämiseen (Saarinen 2020).

Kaiken kaikkiaan hyvin suunnitellulla perehdyttämällä varmistetaan, että rekrytointiprosessiin investoidut voimavarat tulevat tavoitteellisesti käyttöön henkilön työsuhteen aikana (Wallace 2009, 168). Perehdytys voi näin ollen muodostua yhdeksi yrityksen menestystekijöistä.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 27.12.2020 https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/ digijulkaisut/ pe- rehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua
- Huhtakangas, V. & Savola, J. (2017). *Uusien työntekijöiden perehdytys ja sen kehittäminen, Case: Neljä astetta Oy*. YAMK-opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla 30.12.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112117552>
- Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. (2011). *Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys*. Työterveyslaitos. [Http://urn.fi/URN:\[ISBN 978-952-261-149-9 \(PDF\)\]](http://urn.fi/URN:[ISBN 978-952-261-149-9 (PDF)])
- JHS-suositukset. (2012). *JHS 152 Prosessien kuvaaminen*. Saatavilla 6.12. 2020 <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>
- King, V., Roed, J. & Wilson, L. (2018). It's very different here: practice-based academic staff induction and retention. *Journal of Higher Education Policy & Management*. 40 (5), 470–484. Saatavilla 24.11.2020 <http://kamk.fi>, kirjasto, EBSCO.
- Kirkkohallitus. Kirkon perehdyttämispöytäkirja (2010). Saatavilla 27.12.2020 <https://www.arkkihiippakunta.fi/uploads/2019/07/080114e4-perehdyttamisopas.pdf>
- Merivirta, M-L., Lappalainen, J., Mattila, S., Puro, V., Savinainen, M., Toivio, P. & Uusitalo, H. (2013). *Työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnan tehokkuus työpaikoilla (TS-teho)*. [Http://urn.fi/URN:\[ISBN 978-952-261-361-5 \(pdf\)\]](http://urn.fi/URN:[ISBN 978-952-261-361-5 (pdf)])
- Mikkola, P. & Lehtinen, E. (2019). Drawing conclusions about what co-participants know: Knowledge-probing question-answer sequences in new employee orientation lectures. *Discourse and Communication*, 13 (5), 516–538. Doi:10.1177/1750481319847361
- Onnismaa, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. *Työelämän tutkimus* 8 (1), 88–89. Saatavilla 28.12.2020 <http://kamk.fi>, kirjasto, Arto.
- Perttula, P. (2019). *Perehdyttämisen hyvät käytännöt*. Luentomateriaali. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 10.11.2020 https://ttk.fi/files/6714/Perttula_Tyoturvallisuuspaiva_2019.pdf

Rautio, M., Mäenpää-Moilanen, E. & Sorsa-Koskinen, R. (2014). Työterveyshuoltoyksikön oman toiminnan suunnittelu. Työterveyslaitos. [Http://urn.fi/URN:978-952-261-487-2](http://urn.fi/URN:978-952-261-487-2)

Saarinen, M. (2020). Suoraan kylmään veteen. *Talouselämä*. Saatavilla 27.12.2020 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2409/arkisto/controller>

Tiainen, A. (2017.) *Sairaanhoidajaopiskelijoiden harjoittelun ohjaajien ohjausorientaatio ja sen muutokset 1999–2010*. Itä-Suomen yliopisto.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla 20.1.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, S. (2013). *Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership and Management*. 23 (4), 168–176. Saatavilla 24.11.2020 <http://ssrn.com/abstract=1958214>.

Uuden perehdytysprosessin luominen ja sen jatkuva kehittäminen

Hietanen Krista, Heikkinen Piia, Ojala Eeva, Pöyhönen Ada, Moisanen Kirsi & Hyönä Laura

Tiivistelmä

Perehdytys on henkilöstöhallinnon prosessi, joka on merkityksellinen sekä työntekijälle että perehdyttävälle organisaatiolle. Perehdytyksessä jaetaan tietoja ja taitoja, mutta parhaimmillaan se on myös molemminpuolista osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä. Onnistunut perehdytysprosessi sitouttaa henkilöstön organisaatioon ja organisaatio saa työntekijöitä, jotka hallitsevat tarvittavat prosessit oikein ja tehokkaasti.

Hyvä perehdytysprosessi kehittyy jatkuvasti organisaation mukana ja elää sen muutoksissa. Perehdytysprosessin kehittämiseen sopii hyvin PDCA-malli, joka tunnetaan myös nimellä jatkuvan kehittämisen malli tai Demingin ympyrä. Monipuoliset perehdytysmateriaalit tukevat sekä perehdytettävää että perehdyttäjää.

1 Perehdytysprosessi ja sen jatkuva kehitys organisaation kivijalkoina

Työkulttuuri on jatkuvassa muutoksessa, joten myös työhön perehdyttäminen on entistä tärkeämmässä roolissa. Perehdyttämistä tarvitaan siis jatkuvasti, sillä yritysten työnkuvassa tapahtuu kehitystä ja muutoksia. Perehdyttäminen ei ole vain uusien taitojen ja tietojen oppimista, vaan myös osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä. Hyvin suunniteltu perehdyttämisohjelma takaa uudelle työntekijä turvallisen olon ja työntekijä oppii tehtävät ja menetelmät nopeammin. Perehdyttäminen määritetään myös Suomen työturvallisuuslaissa, jotta jokaisella työntekijällä olisi samat oikeudet hänen aloittaessaan uudessa työtehtävässä. Työturvallisuuslain (738/2002, 14 §) mukaan työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, käytettäviin työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin. Osaavat, tehokkaat ja sitoutuneet työntekijät puolestaan ovat keskeinen osa organisaation kilpailukykyä. On myös tärkeää, että perehdytysprosessiin nimetyllä vastuuperehdyttäjällä on tarvittava osaaminen tehtävän suorittamiseen.

Mahdollisuudet perehdytyksen toteuttamiseen ovat rajattomat, joten perehdytysuunnitelmalla on tarkoitus tukea käytännön työtä ja varmistaa työn tasalaatuisuus. Onnistunut perehdytys on suunniteltu hyvin, se on jatkuvaa, huolellista ja dokumentoitua. Perehdytysmateriaalit toimivat perehdyttäjän ja perehdytettävän apuna uuden työntekijän tutustuessa työtehtäviinsä ja organisaation toimintatapoihin. Uusi työntekijä haluaa kokea myös arvostusta, motivaatiota ja yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä, joten työntekijän perehdytyksellä on merkittävä rooli siinä, kuinka hän integroituu yhteisöön.

Tässä artikkelissa kuvataan PDCA-menetelmää, joka on jatkuvan kehittämisen malli. PDCA-mallin Plan, Do, Check ja Act -kehää on tarkoitus toistaa, kunnes prosessi on kehittynyt tarpeen mukaiseksi. Perehdytysprosessin kehittämisen näkökulmasta Plan-vaiheessa tehdään perehdytysuunnitelma materiaaleineen ja Do-vaiheessa ne viedään käytäntöön. Check on tulosten arviointivaihe ja Act-vaiheessa kehitetään prosessia edelleen, jonka jälkeen on tarkoitus siirtyä kehän mukaisesti uudelleen alkuun.

Perehdyttäminen on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa tavoitteena on työn ja organisaation tavoitteiden ja toiminnan ymmärtäminen. Perehtyjä ymmärtää perehdytyksen myötä työn ja sen sisällön kokonaisuutena sekä hahmottaa tulevat vastualueensa ja velvollisuutensa tulevissa työtehtävissä. Artikkelin tarkoituksena on kuvata PDCA-mallin jatkuvan kehittämisen prosessia ja kuvata esimerkinomaisesti perehdytysprosessin kehittämistä. Artikkelin tavoitteena on

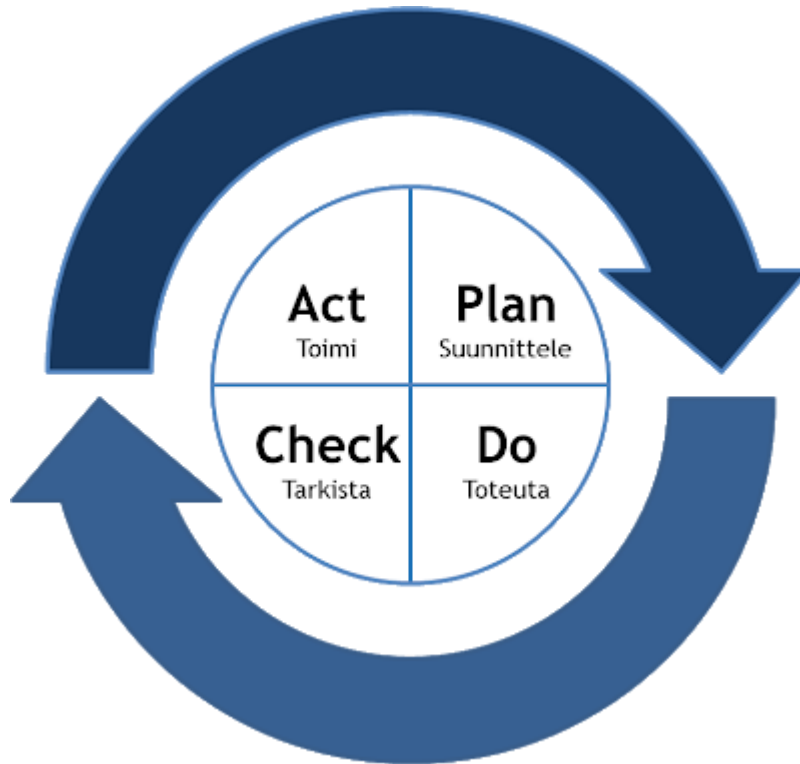
osoittaa, että perehdyttämiseen huomion kiinnittäminen on sekä perehdyttävän että koko organisaation pitkäaikainen etu ja että työkuulttuurin jatkuvasti muuttuessa perehdytysprosessin kehitys PDCA-mallin avulla luo organisaatiolle hyvät mahdollisuudet kehittyä, oppia ja pysyä kilpailukyisenä.

2 Perehdytysprosessin aloittaminen

Perehdyttäminen on tärkeä prosessi, kun työntekijä tulee uutena yritykseen tai vaihtaa yrityksen sisällä työtehtäviä. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdyttämisohjelmalla uusi työntekijä tuntee olonsa turvallisiksi ja varmaksi ja työyhteisö säästää aikaa, kun työntekijä oppii tehtävät ja menetelmät nopeasti. Lisäksi työntekijä tulee hyvän perehdytyksen jälkeen olemaan todennäköisemmin sitoutunut organisaation toimintatapoihin, kun ne on perehdytyksessä esitetty selvästi. (Österberg 2015, 115; Brown 2020.) Perehdytysmateriaalien suunnittelussa ja toteutuksessa voidaan käyttää PDCA-kehitysmallia ja kiteyttää mallin ensimmäiset vaiheet, Plan ja Do. Plan-vaiheessa suunnitellaan materiaalit ja niiden käyttö ja Do-vaiheessa suoritetaan koe, jossa nähdään, miten suunnitelmat on toteutettu. (Sarala & Sarala 2001, 101.)

PDCA-kehitysmalli

PDCA eli Demingin ympyrä (kuva 1) koostuu neljästä vaiheesta: Plan, Do, Check ja Act. Plan-suunnitteluvaihe tarkoittaa tilanteen analysointia, ratkaisujen ideointia, valintaa ja suunnittelua. Tässä vaiheessa myös valmistellaan suunnittelun jalkauttaminen, joka toteutetaan seuraavassa vaiheessa. Do on toteutusvaihe, eli suunnitelman toteutus viedään käytäntöön. Check on tulosten arviointivaihe, jota hyödynnetään toteutettaessa Act vaihetta. Tämä tarkoittaa vakiinnuttamista, korjauksia ja oppimista seuraavalla kierroksella. (Pitkänen 2009, 51; Kunas 2012, 54–57.)



Kuva 1. Demingin ympyrä (mukaillen Hokkanen & Strömberg 2006, 82)

Kunas (2012, 54, 57) pitää Demingin ympyrää pohjana kaikille implementoitaville palveluhallinnon prosesseille. Tämän kehitysmallin prosessille on tärkeää, että se on sisäistetty organisaatiossa ja että kaikkien vaiheiden toimia dokumentoidaan. Vaiheet seuraavat toisiaan, ja dokumentointi mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen vaiheiden välillä.

Perehdytysmateriaalit

Perehdytysmateriaalit voivat olla paperisia tai sähköisiä, ja ne toimivat perehdyttäjän ja perehdytettävän tukena uuden työntekijän tutustuessa työtehtäviinsä ja organisaation toimintatapoihin. Perehdytysmateriaaleja voivat olla esimerkiksi Tervetuloa taloon -vihkonen, perehdyttämissuunnitelma, tarkistuslista, palautekeskustelulomake, koeaikakeskustelulomake ja itse perehdytyskansio, joka voi sisältää edellä mainitut dokumentit monien muiden lisäksi. (Surakka & Laine 2011, 153–154; Österberg 2015, 122–123.) Materiaalit toimivat ohjenuorina, eikä Österbergin (2015, 116–117) mukaan niiden noudattaminen mene aina samalla kaavalla, vaan perehdyttämistä tulee arvioida tapauskohtaisesti, sillä siihen vaikuttavat myös perehdytettävän aikaisempi työkokemus, alkavan työsuhteen pituus sekä ikä. Tätä tukee Surakka ym. (2011, 153–154) kuvaamalla perehdytystä vuorovaikutteiseksi prosessiksi uuden työntekijän osaamisen osalta, eikä vain tiedon antamiseksi perehdyttäjältä perehdytettävälle.

Perehdytettävien tiedon hakeminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: tiedon kysymiseen, kirjalliseen materiaaliin tutustumiseen sekä tiedon hakemiseen työnteon lomassa (Lius 2018, 41). Kirjallisten materiaalien ongelma on siinä, että ne ovat usein päivittämättä, joten niissä oleva tieto on vanhentunutta. Lisäksi perehdyttäjiltä saadaan sekä virallista että epävirallista tietoa. On myös tärkeää, että työntekijät itse ottavat asioista selvää, koska kaikkea ei ehditä tai muisteta kertoa. Tämän takia tärkeä resurssi perehdytyksessä on perehdyttäjän ja työnantajan sitoutuminen perehdyttämiseen. Se vaatii hetkellisesti paljon aikaa ja energiaa perehdyttäjältä, mutta nopean kehittymisen kannalta on oleellista, että uusi työntekijä näkee perehdyttäjänsä myös käytettävänä resurssina ja kokee luonnolliseksi tiedustella, jos prosessin aikana herää kysyttävää tai ongelmia. (Lius 2018, 61; Brown 2020.)

Perehdytysmateriaali ei välttämättä ole konkreettinen materiaali vaan myös perehdytystilaisuus on osa perehdytysmateriaalia. Yleinen perehdytystilaisuus on varsin tavallinen erilaisissa organisaatioissa, ja sieltä uusi työntekijä saa yleensä tietoa itse organisaatiosta. Lisäksi tutustutaan muihin uusiin ja mahdollisesti vanhoihin työntekijöihin. Sosiaalisen työverkoston luominen uudessa työpaikassa on myös tärkeää perehdytyksen onnistumisen kannalta. (Ketola 2010, 102–105; Aaltonen 2018, 43.)

Perehdytys suunnitelma

Perehdyttämisessä yksi yleinen menetelmä on käyttää organisaatioon kehitettyä perehdytys suunnitelmaa. Perehdytys suunnitelmat rohkaisevat ja tukevat uusia työntekijöitä. Kunnollinen ja hyvä perehdytys on suunniteltu hyvin, se on jatkuvaa, huolellista ja dokumentoitua. (Huhtakangas & Savola 2016, 11, 14.) Aaltonen (2018, 40–41) selvitti tutkimuksissaan, että hyvin tehty perehdytys suunnitelma heijastui uuteen työntekijään vahvasti, ja jos se oli toteutettu huolellisesti, tällöin työntekijä koki itsensä arvostetuksi uutena työntekijänä.

Henkilön tullessa uuteen työhön tai tehtävään perehdyttäminen alkaa usein välittömästi. Sitä voidaan toteuttaa jaksoittain, jolloin aloitetaan omaan työhön ja työkavereihin tutustumalla. (Ketola 2010, 72.) Kollegoiden tuki ja työyhteisön osaksi tuleminen on tärkeä osa perehdytystä (Huhtakangas & Savola 2016, 10). Asiantuntijaorganisaatioissa vastuu perehdyttämisestä on joko yhdellä henkilöllä tai tiimillä, jolloin voidaan puhua mentoroinnista. Ketolan (2010, 72) mukaan uusi työntekijä on usein myös itse vastuussa oppimisestaan, vaikka lähijohtajalla on päävastuu perehdyttämisestä (Huhtakangas & Savola 2016, 12).

3 Perehdytys on organisaation yhteinen tehtävä

Perehdyttäminen perustuu työturvallisuuslakiin. Perehdyttämistä määritellään myös laissa nuorista työntekijöistä ja asetuksessa työsuojelun valvonnasta (L 998/1993; A 954/1973). Työturvallisuuslain (L 738/2002) mukaan työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, käytettäviin työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin. Perehdyttäminen alkaa jo ennen työn aloittamista, työtehtävien muuttuessa ja ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantovälineiden käyttöönottoa. Perehdytyksessä on otettava huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja aikaisempi työkokemus.

Lain nuorista työntekijöistä (L 998/1993) mukaan työnantajan on huolehdittava, että nuori saa opetusta ja ohjausta työhön, jos hänellä ei ole tarvittavaa kokemusta tai ammattitaitoa. Lain tavoitteena on, että nuori välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai työyhteisölle. Perehdytys on siis työturvallisuuslain nojalla kaikkien työntekijöiden oikeus riippumatta työsuhteen laadusta.

On hyvä eriyttää, miksi työtä haetaan ja miksi työssä pysytään. Työtä haettaessa motivaattori on usein yksinkertainen – tulee saada palkkaa, jotta voi pärjätä taloudellisesti. Työssä pysyminen on kuitenkin moninaisempi asia – työntekijä haluaa kokea arvostusta, motivaatiota ja yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä. Työyhteisön uusi työntekijä luo psykologisen siteen työyhteisöönsä jo ensimmäisien työpäivien aikana. (Haavasoja 2017.) Yksilötason työhönopastuksen ollessa tärkeää työstä suoriutumisessa organisaatiotason perehdytys luo puitteet pitkäaikaiselle työsuhteelle ja uuden työntekijän sitoutumiselle organisaatioon. Organisaatiotason perehdytyksen, kuten organisaatiokulttuurin, erilaisten toimintojen ja tapojen, kokonaisuuksien hahmottamisen sekä tiimityöskentelyn, tulisi olla koko organisaation tehtävä. Kun koko työyhteisö ottaa vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä, vastavuoroisesti työyhteisön on helpompi tutustua uuteen työntekijään. (Aaltonen 2018, 8–11.)

Haavasojan (2017) mukaan työntekijän perehdytyksellä on merkittävä rooli siinä, kuinka hän integroituu yhteisöön. Jos perehdytys hoituu kevyenä opastuksena työhön, jää tärkeitä asioita käsittelemättä ja pitkällä aikavälillä motivaatio työssä pysymiseen heikkenee. Organisaation kulttuuri, toimintaympäristö ja ensisijaisesti muut työntekijät tulisi heti alkuvaiheessa esitellä uudelle työntekijälle, jotta psykologinen side työnantajaan pääsee syntymään. Hyvän perehdytyksen saanut työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon heti alusta saakka ja on todennäköisemmin tyytyväinen työnantajaansa – näin ollen työntekijöiden vaihtuvuus vähenee (Huhtakangas & Savola 2016, 15).

PDCA-mallin mukaan uuden työntekijän aloittaessa työnsä ja perehdytysjaksonsa käynnistyy prosessin vaihe Do (Pitkänen 2009, 51). Perehdytysuunnitelma otetaan käyttöön ja organisaatiota tehdään uudelle työntekijälle tutuksi. Uuden työntekijän osaamisen taso sekä tausta määrittävät työhönopastuksen kulun, ja siitä on hyvä olla vastuussa tietyn nimetyn perehdyttäjän (Korkiakangas 2016). Perehdytyksen muiden osa-alueiden, kuten organisaatioympäristön, organisaation sekä työhön perehdytyksen, osalta perehdytykseen kannattaa kuitenkin osallistua myös muiden organisaation kuuluvien henkilöiden.

PDCA-mallin mukaisessa Check-vaiheessa arvioidaan perehdytyksen tuloksia (Pitkänen 2009, 51). Tuloksia voi arvioida keskustelemalla uuden työntekijän kanssa perehdytyksen onnistumisesta ja pyytämällä palautetta. Tarvittaessa työntekijälle voidaan toistaa perehdytysprosessin Do-vaiheen eri aihealueita. PDCA-mallin hyödyntämisessä on tavoitteena perehdytysprosessin ja organisaation jatkuva kehittyminen, jotta toimintaa voidaan kehittää. Jatkuvan kehittymisen kannalta organisaatiossa, jossa henkilöstö on sitoutunut ja yhteisöllistä, myös oppiminen on sujuvaa. Tietoa ja taitoja pystytään siirtämään, ja toimintatapojen muutos onnistuu todennäköisemmin. Oppivassa organisaatiossa vallitsee vuorovaikutteinen yrityskulttuuri, ja yksilötason kehittyminen auttaa koko organisaatiota. (Aaltonen 2018, 9.)

4 Perehdytysprosessin jatkuva kehittäminen

PDCA-mallin viimeisessä, Act-vaiheessa, on tarkoitus edelleen kehittää prosessia ja tämän jälkeen palata uudelleen ensimmäiseen eli Do-vaiheeseen (Hokkanen & Strömberg 2006, 82). W. Edwards Demingin johtamisfilosofia ja tätä myötä PDCA-malli pohjautuvat oppimiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Tästä syystä Demingin ympyrä tunnetaan yleisesti jatkuvan parantamisen mallina. (Hokkanen 2006, 81.) Laadukkaaseen prosessiajatteluun kuuluu jatkuvan parantamisen menettely, joista PDCA-malli on hyvä ja toimiva esimerkki. Sille on ominaista, että edellä esiteltyä Plan – Do – Check – Act -kehää voidaan toistaa ja prosessia edelleen kehittää pitkäjänteisesti kohti laadukasta lopputulosta. Jokaisella kierroksella prosessiin tehdään korjaavia toimenpiteitä peilaten ihannetavoitteisiin ja tarkastellaan toimenpiteitä suhteessa alkuperäiseen ongelmaan ja sen oletettuun ratkaisuun. (Pesonen 2007, 63–64; Lai & Cheng 2009, 124.)

Kehittämistyön lähtökohtana on aina muutos, johon liittyvät muutoksen tekijät ja muutettavat asiat (Kiikkala 2017, 66). Perehdytysprosessi kuuluu liiketoimintaprosesseihin, ja sen kehittämiseen sopii Uusikylän (2018, 7) esiin nostama inkrementaalinen kehittämisote eli jo olemassa olevien mallien parantaminen sekä Kiikkalan (2017, 63) emansipatorinen eli kriittinen lähestymistapa,

jossa ”inhimilliseen käytäntöön asetetaan arvopäämääriä ihmisten elämän hallinnan edistämiseksi ja toiminnan muuttamiseksi.” Jatkuva kehittäminen on prosessi, joka elää ja muokkautuu edetessään. Jokainen prosessin vaihe luo uutta tietoa ja taitoa, joka osaltaan määrittelee kehitettävän prosessin seuraavia vaiheita. Prosessina voidaan pitää sellaisia toimintoja, jotka osoittavat edistymistä. Onnistunut jatkuvan kehittämisen prosessi edellyttää, että kaikki kehittämistehtävät viedään läpi huolellisesti. (Borgman & Packalén 2002, 24–26.)

Yrityksen kilpailukyvyille on olennaista henkilöstön kehittäminen ja sitä kautta sen kehittyminen. Kun ympäröivässä yhteiskunnassa tieto lisääntyy, vaatimukset kasvavat ja teknologia kehittyvauhilla, on myös toimijoiden kyettävä uusiutumaan. Oppiminen on osaamisen lisääntymisen ehto, jota Östberg (2015) kuvaa toimintatapojen muuttumisena, kasvamisena ja kypsymisenä, uusien tietojen soveltamisena, kehittymisenä sekä uuden ja vanhan tiedon yhdistämisen taitona. Jatkuvan kehittämisen edellytys on, että jokainen työntekijä kantaa vastuun omasta osa-alueestaan ja tekee sen, mitä on yhdessä sovittu tehtäväksi (Borgman ym. 2002, 26.)

5 Hyvä perehdytys antaa avaimet hyvinvoivalle työyhteisölle

Uuden työntekijän perehdyttäminen haastaa koko työyhteisön henkilöstön. Jos työyhteisö epäonnistuu perehdyttämisessä, sen vaikutukset ulottuvat yhteisöön monin tavoin. Työn kuorma voi lisääntyä, koska uusi työntekijä ei hallitse tehtäviään tarpeeksi nopeasti tai oikealla tavalla, ja työtaakan lisääntyessä ja henkilökunnan väsyessä myös työilmapiiri huononee. Myös uusi työntekijä voi turhautua huonoon perehdytykseen, mikä puolestaan vaikeuttaa organisaatioon sitoutumista.

Nykyään perehdyttämiseen käytettävien materiaalien kirjo on moninainen. Perehdyttämisessä eri materiaalien ja sähköisten apuvälineiden hyödyntäminen kannattaa. Se tekee perehdyttämisestä mielenkiintoista ja osaltaan myös tasalaatuista. Joitakin osa-alueita voidaan perehdyttää esimerkiksi videoiden välityksellä. Nykyään ihmiset osaavat käyttää erilaisia digitaalisia alustoja itsenäisesti ja ottaa paremmin selvää asioista. Artikkelini käsittelee perehdyttämistä koko työyhteisön näkökulmasta. Hyvä johtaja osaa hyödyntää työyhteisöön kuuluvien henkilöiden osaamista perehdyttämisen eri osa-alueilla sekä myös uusien työntekijöiden antamaa ajankohtaista tietoa.

Työyhteisössä on yleisesti käytössä räätälöityjä perehdytysuunnitelmia. Mitä henkilökohtaisemmiksi niitä voi muokata ja mitä paremmin ne ovat ajan tasalla, sen paremmin ne myös toimivat. On tärkeää, että perehdyttämisohjelma aloitetaan heti uuden työntekijän saapuessa taloon, mieluiten jo etukäteen. Vaikka perehdyttäminen on koko työyhteisön asia, on hyvä olla nimettynä

yksi tai useampia henkilöitä, jotka vastaavat perehdyttämisestä. Näin varmistetaan, että jokainen perehdyttämisen osa-alue tulee käsiteltyä.

Perehdyttämisen prosessia on kehitettävä koko ajan. Se on tärkeää paitsi kilpailukyvyn myös nyky-yhteiskunnan tiedon lisääntymisen, vaatimusten kasvamisen sekä teknologian kehittymisen vuoksi. Se lisää myös henkilökunnan mielenkiintoa työtä kohtaan sekä sitoutumista organisaatioon. PCDA-malli toimii perehdyttämisen kehittämisessä hyvin, koska se tunnetaan yleisesti jatkuvan parantamisen mallina.

Lähteet

Aaltonen, M. (2018). Perehdytys työn oppimisessa, työntekijöiden kokema perehdytyksen taso yrityksessä X. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma. Tampereen Yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103401/1526385673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asetus 954/1973. Asetus työsuojelun valvonnasta. Saatavilla <http://www.edilex.fi>, Suomen Laki.

Borgman, M. & Packalén, E. (2002). Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Brown, Dr. J. (2020). Employee Orientation: Keeping New Employees on Board - Why orientation is key to retaining new employees. Saatavilla 10.12.2020 <https://www.thebalancecareers.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>

Haavasoja, T. (2017). Perehdytys – selitys, syy ja seuraus. JHL. Saatavilla 13.11.2020 <https://www.jhl.fi/blogi/perehdytys-selitys-syy-ja-seuraus/>

Hokkanen, S. & Strömberg, O. (2006). Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Huhtakangas, V & Savola, J. (2016). Uusien työntekijöiden perehdytys ja sen kehittäminen Case: Neljä Astetta Oy. YAMK-opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu Helsinki. Saatavilla 16.11.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136191/Uusien%20tyontekijoiden%20perehdytys%20ja%20sen%20kehittaminen%20Case%20Nelja%20Astetta%20Oy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ketola, H. U. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä studies in business and economics. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>

Kiikkala, I. (2017). Kehittämistyö ja jatkuva muutos Teoksessa R. Väistö (toim). Työntekijä oman työnsä kehittäjänä. (62–73). Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Saatavilla 10.1.2021 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127349/C27_Vaisto.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=62

Korkiakangas, M. (2016). Työnopastus perehdytyksen ytimessä. Siivoustaito, (7), 30–32. <Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804094291>

Kunas, M. (2012). *Implementing Service Quality Based on ISO/IEC 20000: A Management Guide*. IT Governance Publishing.

Lai, K. & Cheng, T. (2009). *Just-in-Time Logistics*. Surrey: Gower Publishing Limited.

Laki nuorista työntekijöistä. L 998/1993. Saatavilla <http://www.edilex.fi>, Suomen Laki.

Lius, K. (2018). Sosiaali- ja terveydenhoitoalan työntekijöiden perehdyttäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 10.12.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58387/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-201806063042.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pesonen, H. (2007). *Laatua! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Helsinki: Infor Oy.

Pitkänen, R. (2009). *Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen*. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. (2001). *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Surakka, T. & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.

Työturvallisuuslaki. L 738/2002. Saatavilla <http://www.edilex.fi>, Suomen Laki.

Uusikylä, P. (2018). *Liiketoimintaprosessien kehittäminen Lean-ajattelua soveltamalla*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 15.1.2021 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57914/1/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-201805092514.pdf>

Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Esimies, muistathan perehdyttää myös muutostilanteissa?

Kulyaeva Yana, Mäntymaa Juha, Niskanen Kati, Paavola Sofia, Rankinen Heidi, Heikkinen Eija & Sohkanen Heli

Tiivistelmä

Covid-virus on vaikuttanut maailmanlaajuisesti ihmisiin. Myöskään työpaikat eivät ole säästyneet sen myötä muutoksilta. Tämä on johtanut lomautuksiin ja irtisanomisiin. Töitä on uudelleen järjestelty jäljelle jääneiden työntekijöiden kesken.

Tässä artikkelissa pohditaan perehdytystä ja sen merkitystä tilanteessa, kun työntekijä on työkennellyt työpaikassa, mutta työtehtäviin tulee muutos. Kuinka saadaan työntekijä innostumaan uusista työtehtävistä ja kuinka taataan muutoksen keskellä riittävä perehdytys niin, että työntekijän on turvallista aloittaa uudessa työssä?

Perehdytys on prosessi, jossa vaaditaan työntekijän ja esimiehen sitoutumista. Perehdytys on yksi työnantajan velvollisuuksista. Tapaa, kuinka perehdytys tehdään, ei ole määritelty. Mentoringi nousee esille enenevässä määrin perehdytyskäytännöissä. Sen on todettu olevan tehokas tapa oppia uuteen työtehtävään. Hyvä perehdytys sitouttaa työntekijää ja on edellytys tehokalle työn teolle. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu olla aktiivinen perehtyjä, ja on suositeltavaa antaa perehdytyksen aikana ja sen jälkeen palautetta työnantajalle perehdytyksestä.

1 Pandemian vaikutus työelämään ja perehdyttämiseen

Vuonna 2020 maailma törmäsi ennennäkemättömään COVID-ongelmaan ja sen seurauksena maailmanlaajuiseen pandemiaan. Voimaan tuli liikkumisrajoituksia, jotka vaikuttivat ihmisten ostokäyttäytymiseen (Tamminen 2020, 34). Pandemian takia palveluiden ja tavaroiden osto ovat vähentyneet huomattavasti.

Monet työpaikat ovat tämän myötä kokeneet tappioita ja joutuneet harkitsemaan töiden uudelleen järjestelyitä vähemmällä henkilöstöllä (Wallace 2020). Työntekijöitä on lomautettu ja irtisanoitu, ja töitä on organisoitu jäljelle jäävälle henkilöstölle. Irtisanomiset voivat vaatia henkilöstön uudelleen järjestelemistä niin, että oikeat tekijät ovat oikeissa työtehtävissä. Monessa työpajassa yritetään suoriutua vähemmällä työntekijämäärällä samoista työtehtävistä, joten työtehtävien ja työntekijöiden suhdetta tulee miettiä tarkkaan.

Irtisanomisten ja lomautusten jälkeen ei välttämättä ehditä perehdyttämään uusiin työtehtäviin lainkaan. Usein jäljelle jäävä henkilöstö saa perehdytyksen uusiin työtehtäviin, mutta se voi olla puutteellista eikä siten palvele työtehtävien hoitamisessa. Nämä kuormittavat ja aiheuttavat epävarmuutta henkilöstölle sekä voivat turhauttaa uusien työtehtävien hoitamisessa. Huonolla perehdytyksellä voi olla moninaiset seuraukset yritykselle. (Rediteq 2019.) Yrityksen maine voi kärsiä heikosta työn laadusta. Työntekijöiden vaihtuvuus saattaa kasvaa, minkä seurauksena myös työnantajamielikuva voi heiketä.

Hyvä perehdyttäminen on onnistuneen ja tuloksellisen työn perusedellytys. Hyvin hoidettu perehdyttäminen tukee ja nopeuttaa perehdytettävän henkilön sopeutumista työtehtäviin. (Österberg 2005, 90.) Perehdyttämällä organisaatio myös viestii muulle henkilöstölle siitä, kuinka se kohtelee työntekijöitään (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24, 47).

Me kaikki tiedämme ja ymmärrämme, kuinka tärkeää on uuteen työtehtävään perehdyttäminen. Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan ja vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon sekä sitouttaa työntekijän yritykseen. Mutta muistavatko työnantajat, että perehdyttämisen kohderyhmä ei ole ainoastaan uudet työntekijät? Artikkelin kertoo perehdyttämisen tärkeydestä, mentoroinnista sekä esimiehen vastuista perehdyttämisprosessissa.

2 Perehdyttämisen tärkeys muutostilanteissa

Perehdyttämisprosessin tarkoituksena on palvella sekä yritystä että työntekijää. Perehdyttämisen tarpeen luovat uudet työtehtävät sekä uusi työympäristö. Hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä sopeutuu uuteen ympäristöön ja uusiin työtehtäviin nopeasti ja kehittyy yrityksen toimintatapoihin. (Kupias & Peltola 2009, 9–10.)

Epäselvät työtehtävät eivät motivoi henkilöstöä. Henkilöstö tulisi nähdä voimavarana eikä kuluna. Haastavina aikoina henkilöstöstä tulisi pitää hyvää huolta, jotta motivaatio työtä kohtaan säilyisi. Esimiesten tulee tietää eri työtehtävien sisällöt, jotta he pystyvät tukemaan koko henkilöstöä työtehtävissään myös muutosprosessissa. Perehdytyksessä on huomioitava, että työntekijän osaaamisen mukaan on varattava riittävästi aikaa perehdytykselle. (Blogit 2020.)

Hämäläinen ym. (2014, 177–190) on tutkinut vastavuoroisen luottamuksen vahvistamista muutosprosessin keskellä. Tutkimuksessa nousee esille lähiesimiehen inhimillinen vuorovaikutus ja hänen tekemänsä läsnä oleva johtamistyö. Muutostilanteessa esimiestyö korostuu, ja esimies voi omalla esimerkillään johtaa työtä kohti parempia saavutuksia. Työyhteisön näkökulmasta luottamuksen vahvistaminen muutosprosesseissa kysyy etenkin yhteisöllisyyttä.

Perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen panostus kannattaa, koska mitä paremmin uusi työntekijä on perehdytetty, sitä nopeammin ja laadukkaammin hän voi työskennellä ilman muiden ohjausta. Siitä hyötyy työntekijän lisäksi myös organisaatio. Huolellinen perehdyttäminen on tärkeää, sillä sen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja vieläpä oikein. Virheiden korjaaminen vie yleensä paljon aikaa. (Joki 2018, 112.)

Työsopimuslaissa työnantajan velvollisuudeksi katsotaan työntekijän riittävä opastus ja ohjaus. ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehittäessä.” (TSL 55/2001: 2 luku, 1 §.) Onkin siis muistettava, että vastuu työntekijän perehdyttämisestä on esimiehellä.

Työntekijöiden tulisi antaa palautetta useammin työorganisaatiolleen, jonka jälkeen voidaan kehittää työyhteisöä uusilla näkökulmilla ja parannusehdotuksilla. Organisaatioiden kannattaisi hyödyntää työntekijöidensä antamaa palautetta ja tehdä tarvittavia muutoksia toimintaansa. (Luukka 2019, 300.) Perehdyttämisen jälkeen on hyvä huolehtia myös seurannasta. Viimeistään kehityskeskustelussa kannattaa kysyä lisätietoja ja kertoa, jos jokin ei suju hyvin. Tarvittaessa voidaan sopia myös työnohjauksen lisätarpeesta. Lisäksi mentorointia voidaan hyödyntää yritysten perehdytyksissä vanhoille työntekijöille (Kupias & Salo 2014, 4).

3 Mentorointi osana perehdytystä

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikalla tapahtuvista koulutuksista. Kyseessä tulisi olla jokaiselle uudelle työntekijälle tarjottava oppimistapahtuma, jossa tavoitteena on käydä läpi yrityksen toimintaa, työhön liittyviä tavoitteita sekä työntekijän omia vastuualueita. Perehdyttämisellä on tarkoitus antaa työntekijälle kokonaiskuva, jonka kautta hän kykenee itse rakentamaan ymmärrystään kyetäkseen suoriutumaan työtehtävistään. Perehdytyksen toteuttamisella on nähtävissä yhteys sekä työntekijän henkilökohtaiseen työmotivaatioon että työyhteisötason työhyvinvointiin. (Lepistö 2004, 56.)

Perehdyttäminen koetaan monivaiheisena oppimistapahtumana, ja sen toteuttamiseen työpaikalla osallistuvat useat henkilöt. Perehdytyksessä voidaan hyödyntää mentorointia. Mentorointi on vastavuoroista mentorin ja mentoroitavan oppimista, jossa pyritään toteuttamaan laadunvarmistusta sekä jatkuvan parantamisen periaatteita. (Kupias & Salo 2014, 5.)

Mentorointi on menetelmä, jossa osaamista ja tietoa, myös niin sanottua hiljaista tietoa, siirretään kokenemmalta kokemattommalle. Osaava, arvostettu ja kokenut mentori neuvoo, tukee ja edistää kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa kehityshaluista, mutta kokemattomampaa työntekijää työssä. Laadukas mentorointi huomioi työntekijän hänen aloittaessaan uudessa työtehtävässä, mutta se antaa myös mahdollisuuden siirtää hiljaista tietoa eteenpäin. (Kupias & Salo 2014, 3.)

Mentoroinnin on todettu olevan tehokas oppimistapa työ- ja opiskeluelämässä. Henkilöt, jotka saavat mentorointia samaa työtä tekevältä, menestyvät työssä paremmin ja pääsevät ydinprosesseihin nopeammin kiinni. Mentoroinnin todetaan olevan hyödyllistä oppijalle suoraan työtehtävään liittyen, mutta myös välillisesti. Esimerkiksi verkostoituminen on nopeampaa mentorin avustuksella. (Liendard & Achakulvisut & Acuna & David 2018, 5.) Esimiehellä on iso vastuu perehdytysprosessissa, josta kerrotaan seuraavassa luvussa.

4 Esimiehen vastuu perehdyttämisestä

Tilanteessa, jossa työntekijöitä on irtisanottu, luottamuksen rakentaminen voi olla haastavaa, kun työntekijää lähdetään perehdyttämään uuteen työtehtävään. Esimiehellä on iso rooli perehdyttämisessä ja uuden tehtävän haltuunotossa. Onnistuneessa perehdytyksessä luottamus ja arvostus on molemminpuolista. Inhimillisuus työyhteisössä kasvaa, kun opitaan tuntemaan toiset työyhteisön jäsenet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Inhimillisyyden rakentamisessa esimiestyö on

tärkeässä roolissa. Turvallisessa työympäristössä on vara tehdä virheitä ja kehittyä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 13.)

Perehdyttämisessä voi käyttää apuna esimerkiksi viiden askeleen menetelmää (kuva 1.) Ensimmäisessä vaiheessa valmistaudutaan tulevaan prosessiin, jossa motivoidaan perehdytettävää, arvioidaan lähtötaso, kuvataan tehtäväkokonaisuus, asetetaan välitavoitteet ja kokonaistavoitteet sekä avataan toimintamallin kokonaisuus. Opetusvaiheessa pyydetään havainnoimaan ja näyttämään tuleva tehtävä, selostetaan perustellen tehtävän sisältö ja annetaan tarvittavat toimintasäännöt. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Kolmannessa vaiheessa tehdään mielikuvaharjoittelu, jossa pyydetään selostamaan työnkuva, ohjataan vastavuoroisella palautteella, annetaan säännöt ja pyydetään toistamaan työtä ajatuksissaan. Taidon kokeilu ja harjoittelu -vaiheessa annetaan kokeilla ja harjoitella työtä, jota ohjataan palautteella. Viimeisessä vaiheessa varmistetaan perehdytettävän opetuksen sisäistäminen. Opiteun varmistamisessa arvioidaan perehdytettävän taitotaso, ohjataan eteenpäin palautteella, rohkaistaan kysymään matalalla kynnyksellä, annetaan työskennellä yksin, arvioidaan osaamista ja sovitaan seurantamenetelmästä sekä päätetään lopuksi opastaminen työtehtävään. (Ahola 2014.)

Perehdyttämisen viisi askelta



Kuva 1. Perehdyttämisen viisi askelta (Ahokas, L & Mäkeläinen, J. 2013.)

Esimiehen velvollisuutena on tukea uuteen työtehtävään siirtyvää työntekijää ja varmistaa oppiminen. Vaikka työpaikka on tuttu, työtehtävä on uusi. Siksi perehdyttämisessä tulee noudattaa prosessimaista toimintamallia, jossa viiden askeleen kaavio tukee esimiestyötä. Kaavio auttaa myös perehdyttämisen seurannassa. (Siitonen 2020.)

5 Ajatuksia perehdyttämisestä

Globaalin pandemian mukana on tullut valitettavan paljon irtisanomisia ja lomautuksia, joiden seurauksena yrityksiin jäljelle jääville työntekijöille on tullut uusia työtehtäviä. Uudet työtehtävät voidaan kokea mielenkiintoisina ja uusina haasteina, ja ne voivat vaikuttaa työmotivaation parantamiseen. Puutteellisen perehdytyksen seurauksena voi olla, että henkilöstön innostus ja motivaatio katoavat olemassa olevista ja uusista työtehtävistä, mitä voi seurata poissaolo töistä tai henkilön lähteminen työpaikastaan. (Allonen & Karjalainen 2019, 31.)

Vanhan työntekijän kunnollinen perehdytys on yritysten sisäinen voimavara, ja se tuo myös tehokkuutta ja taloudellista kannattavuutta mukanaan. Yritysten tulisi proaktiivisella otteella ennakoita tulevaa ja siirtää hiljaista tietoa kokeneilta kollegoilta tuoreemmille kollegoille niin, että kaikilla työntekijöillä olisi laaja tietopohja käytössään, jotta pystytään vastaamaan yllättäviin irtisanomisiin yrityksissä. Tässä voisi hyödyntää esimerkiksi mentorointia jokaisen uuden työntekijän kohdalla (Kupias & Salo 2014, 3.) Esimies on aina velvollinen hoitamaan perehdytyksen jäljelle jääville työntekijöille uusiin työtehtäviin. He voivat hyvin käyttää toimintamallin pohjana viiden askeleen menetelmää ja soveltaa sitä omaan käyttöönsä sopivaksi kokonaisuudeksi tulevaisuutta varten. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttäjän avuksi kannattaa luoda mahdollisimman yksityiskohtainen käsikirja tai muistilista, johon voi kuitata työntekijän kanssa läpikäytyt asiat. Tuota käsikirjaa voidaan kutsua perehdytys-suunnitelmaksi. (Nykänen 2021.) Perehdytyksen tulisi olla yhdenmukaista jokaiselle uudelle työntekijälle. Perehdytykseen kannattaa panostaa. Se helpottaa uuden työntekijän työn aloittamista ja on organisaatiolle lopulta kannattava sijoitus.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Saatavilla 20.2.2021 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- Ahola, J. (2014). Ammattimainen porrasmalli perehdyttämiseen - eikä vain heitetä oppijaa kylmään veteen. Saatavilla 20.2.2021 [https://xn--vauhtipyr-32a0r.fi/blog/ammattimainen-porrasmalli-perehdyttämiseen-eika-vainheiteta-oppijaa-kylmaan-veteen/](https://xn--vauhtipyr-32a0r.fi/blog/ammattimainen-porrasmalli-perehdyttamiseen-eika-vainheiteta-oppijaa-kylmaan-veteen/)
- Allonen, N. & Karjalainen, T. (2019). Alisuoriutuminen. Kyselylomake työelämään. Saatavilla 12.1.2021 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265889/ONT%20Allonen%20ja%20Karjalainen%202019-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Blogit. (2020). Millainen on hyvä perehdytys. Saatavilla 21.2.2021 <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/>
- Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. (2014). Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana. Psykologisen sopimuksen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol 51, nro 3, 177–190.
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari 6, uudistettu painos.
- Järvinen, P., Rantala, J & Ruotsalainen, P. (2014). Johda suoritusta. Talentum 2014.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum media Oy.
- Lepistö, I. (2004). Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Liendard, J., Achakulvisut, T., Acuna, D. & David, S. (2018). Intellectual synthesis in mentorship determines success in academic careers. Saatavilla 21.2.2021 www.finna.fi
- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Bisneskirjasto.
- Nykänen, M. (2021). Muista nämä asiat, kun perehdytät nuorta. Saatavilla 19.2.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Rediteq. (2019). Perehdytys on työsuhteen tärkein koulutus. Saatavilla 21.2.2021 <https://rediteq.fi/perehdytys-on-tyosuhteen-tarkein-koulutus>

Siitonen, E. (2020). Perehdytys kuuluu kaikille. Saatavilla 21.2.2021 <https://www.tehy.fi/fi/blogi/perehdytys-kuuluu-kaikille>

Tamminen, S. (2020). Asiakkaiden ostokäyttäytymismuutosten heijastuminen K-supermarket Maasin myyntiin ja tuotteisiin koronaviruksen aikana. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345034/Tamminen_Saara.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Saatavilla 21.2.2021 www.finna.fi

Wallace, T. (2020). Koronavirusepidemia voi johtaa lomautuksiin tai irtisanomisiin. Saatavilla 13.2.2021 <https://home.kpmg/fi/fi/home/Pinnalla/2020/03/koronavirus-voi-johtaa-lomautuksiin-tai-irtisanomisiin.html>

Österberg, M. (2005). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Parma.

Perehdyttäminen, työsuunnittelu ja työkykyjohtaminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista

Raatikainen Marika, Mustonen Silja, Niskanen Harri, Moisanen Kirsi & Tahkola Tanja

Tiivistelmä

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM) huolehditaan siitä, että organisaatiolla on käytettävissään sekä perustehtävän että strategisten ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden edellyttämät henkilöstövoimavarat. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa se, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Muuttuvat toimintatavat tai rakenteet vaativat aina henkilöstön osaamisen kehittämistä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys on kasvanut jatkuvan muutoksen ja uudistumisen aikakaudella. Organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä ja uusia johtamistapoja muutosten ennakoimiseksi ja niiden hallitsemiseksi. Henkilöstövoimavarojen johtamisen konkreettisilla keinoilla voidaan tukea organisaation strategian toteuttamista ja vastata tulevaisuuden haasteisiin. Perehdyttämisellä, työsuunnittelulla ja työkykyjohtamisella on mahdollista kehittää työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Suunnitelmallisen perehdytyksen merkitys on kasvanut, ja sitä voidaan pitää sijoituksena tulevaisuuteen. Työsuunnittelulla on selkeä yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen esimerkiksi hyvän ajanhallinnan kautta. Työkyvyn johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen edistävät yksilön ja organisaation valmiuksia erilaisten muutostilanteiden kohtaamisessa.

1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana strategista henkilöstöjohtamista

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM) huolehditaan siitä, että organisaatiolla on käytettävissä perustehtävän ja strategisten ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden edellyttämät henkilöstövoimavarat. Henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys on kasvanut jatkuvan muutoksen ja uudistumisen aikakaudella. Organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä ja uusia johtamistapoja muutosten ennakoimiseksi ja niiden hallitsemiseksi. Osaamisen johtaminen on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista, ja osaava henkilöstö on yksi jokaisen organisaation merkittävimmistä resursseista. Työn muuttuessa organisaatiolta ja henkilöstöltä edellytetään jatkuvaa oppimista sekä osaamisen ylläpitämistä. Yhteiskunnallisesti merkittävän työurien pidentämisen tavoitteen toteuttamiseksi on kehitettävä työyhteisöihin saakka ulottuvia työurien edistämistä tukevia menetelmiä sekä joustavia henkilöstötyön käytäntöjä.

Suunnitelmallisen perehdytyksen merkitys on kasvanut, ja se voidaankin nähdä sijoituksena tulevaisuuteen. Työsuunnittelulla on selkeä yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen esimerkiksi hyvän ajanhallinnan kautta. Kiireen ja ajallisten haasteiden taustalla voivat olla usein epäselvät tehtäväkuvat, niukat henkilöstöresurssit tai työn huono organisointi. Työkyvyn johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen edistävät yksilön ja organisaation valmiuksia erilaisten muutostilanteiden kohtaamiseen tilanteissa, joissa globaalit kriisit ja työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät kaikilta sen osapuolilta entistä enemmän joustavuutta.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata perehdyttämistä, työsuunnittelua ja työkykyjohtamista osana henkilöstövoimavarojen johtamista. Sen tavoitteena on herättää keskustelua ja pohdintaa HRM-käytäntöjen merkityksestä organisaation tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin sekä näiden yhteyksistä strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja organisaation henkilöstöressurssien hallintaan.

2 Perehdyttäminen osaamisen johtamisen menetelmänä

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa se, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta (Viitala 2013, 170). Andrew Mayo määrittelee tuloksellisen työn osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmäksi. Kaikkien osien on oltava läsnä, jotta työ voi olla tuloksellista. (Tuomi & Sumkin 2012.) Käytännössä osaaminen nähdään kykynä toimia sekä käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia. Suorituksen aikana tulee kyetä siirtämään osaaminen käytännön toimintaan. Hyvä osaaminen johtaa hyvään suoritukseen, joka johtaa erinomaisiin tuloksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 151.)

Uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa perehdyttäminen on tärkeää (Saarinen 2014, 2). Tavoitteena on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö kiinni tehokkaaseen työntekoon mahdollisimman nopeasti (Viitala 2013, 193). Perehdyttämisen avulla työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot selviytyäkseen uudessa tehtävässä. Lisäksi sen avulla työntekijä voidaan sosiaalistaa työyhteisöön, ja mahdollisesti samalla lisätään hänen sitoutumistaan työyhteisöön ja työhön. (Saarinen 2014, 2.) Ensimmäinen päivä on tärkeä osa perehdytystä, mutta se ei ole vain yksi päivä tai yksi tapahtuma, vaan prosessi (Wallace 2009, 168). Valittujen henkilöiden kohdalla perehtyminen alkaa jo valintamenettelyvaiheessa (Viitala 2013, 193). Paras perehdytysuunnitelma on siis jatkoa rekrytointi-, valinta- ja palkkausprosessille (Wallace 2009, 168). Perehdyttämisen avaimia ovat valmiiksi laadittu opastusmateriaali ja perehdytyksen vaiheiden suunnittelu sekä johdon perehdytysopas (Tapola 2019, 2).

Perehdytys on jatkuva prosessi, eikä se koske ainoastaan uusia työntekijöitä. Perehdyttäminen ja työhönopastus koskee kaikkia työntekijöitä, ja niitä tarvitaan aina, kun työ on tekijälleen uutta (Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua 2009, 1–3.) Organisaation tavoite on pysyä tuottavana ja toimintakykyisenä, jolloin muutokset ovat välttämättömiä (Karismaa 2016, 13). Muuttuvat toimintatavat tai rakenteet vaativat aina henkilöstön osaamisen kehittämistä. Perehdytyksen tavoite myös muutoksessa on se, että työntekijä kykenee mahdollisimman nopeasti suoriutumaan työtehtävistään itsenäisesti. Uusia menetelmiä, toimintatapoja tai laitteita vastustetaan, jos perehdytys tai opastus koetaan puutteelliseksi eikä osaaminen ole yhtä hyvää kuin aikaisemmin. (Niemi 2014, 32.) Kehittämisosaamisen juurruttaminen on osa muutosprosessia. On tärkeää, että muutosprosessin yhteydessä saadut kokemukset vahvistavat organisaation omaa kehittämisosaamista tulevaisuuden kehittämistyössä. Tämä edellyttää sitä, että tietoinen pyrkimys oppimiseen itse kehittämistyöstä on sisällytetty alusta asti osaksi muutosprosessia. (Alasoini 2011, 34.)

3 Hallintaa ja tehokkuutta työsuunnittelulla

Johtajan keskeisenä tehtävänä on ohjata työyhteisön toimintaa organisaation strategian suuntaisesti, seurata työtilannetta ja työnjakoa ja huolehtia töiden selkeästä järjestelystä (Järvinen 2016). Työsuunnittelu on tehtäväkokonaisuuksien organisointia, vaiheistamista ja aikatauluttamista siten, että työ on mahdollisimman tehokasta, laadukasta ja turvallista. Hyvällä työn järjestelyllä saavutetaan hyvä keskittymiskyky, muisti ja tarkkaavaisuus (Huotilainen & Moisala 2018). Jos työntekijöillä on jatkuva kiire tai muita ajallisia haasteita työssä, tulisi työpaikoilla miettiä,

mistä nuo haasteet pääsääntöisesti johtuvat (Toivanen, Yli-Kaitala, Viljanen, Väänänen, Turpeinen, Janhonen & Koskinen 2016, 76). Työnhallinnalla on yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työsuoritukseen, työmotivaatioon ja poissaoloihin (Piili 2006, 160–161).

Työntekijältä vaaditaan jatkuvasti vaihtuvissa työtilanteissa entistä enemmän kykyä asettaa työnsä tärkeys- tai kiireellisyysjärjestykseen (Järvinen 2016). Erilaisissa selvityksissä on havaittu, että neljäsosa asiantuntijoiden työajasta menee pelkästään tiedon etsimiseen tai että viidesosa työajasta säästyisi olennaiseen, jos työntekoon tarvittava tieto olisi paremmin löydettävissä. Stressi, paine ja väsymys vaikuttavat merkittävästi päätöksentekokyvyn ja harkitun toiminnan heikkenemiseen. (Paju, Rieki & Oinonen 2019.) Amerikkalainen lääkäri E.M. Hallowell alkoi puhua 1990-luvulla Attention deficit trait (ADT) -ilmiöstä eli tarkkaavuushäiriötä muistuttavasta käytösmallista. Kyseessä on ilmiö, jossa tarkkaavaisuus alkaa herpaantua samaan tapaan, kuin kehityksellisistä tarkkaavaisuushäiriöistä kärsivillä ihmisillä (diagnosoitu ADD ja ADHD). Ilmiö on Hallowellin mukaan seurausta siitä, että ihminen on elänyt liian pitkään liian kiireistä elämää. (Huotilainen & Moisala 2018.)

Työn fyysinen rasittavuus on vähentynyt ja vastaavasti henkinen lisääntynyt. Työ on aivotyötä ja vaatii usein syvällistä asiantuntijuutta. (Järvinen 2020, 55.) Tietotekniikka on nostanut työn henkisiä vaatimuksia, mikä näkyy muun muassa osaamistason nousuna (Viitala 2013, 27). Työntekoa tukeviin järjestelmiin, kuten tehtävähallintaan, kalentereihin, muistiinpanoihin ja viestintävälineisiin sekä työtapoihin tulisi suhtautua oman työn käyttöliittymänä, joka mahdollistaa tai estää työn tuottavuutta. (Paju ym. 2019.) Drucker (1999) on tutkinut tietotyön tuottavuutta. Hänen mukaansa tuottavuus lisääntyi vain, mikäli työntekijä haluaa kehittää työn sisältöä ja tekemisen tapoja. Se, omaksutaanko työntekijä voimavarana vai kustannuseränä, vaikuttaa merkittävästi organisaation kykyyn edistää tietotyön tuottavuutta. Yksinkertaisimmillaan työsuunnittelua voidaan kuvata ”Eisenhowerin matriisilla”. Matriisissa työtehtävät jaetaan nelikenttään niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. (Hakkarainen 2019.)

4 Työkykyjohtamisella työn tuottavuutta ja työhyvinvointia

Työkykyjohtamisella on mahdollista lisätä työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta sekä vaikuttaa ennakkoivasti esimerkiksi työkyvyttömyydestä aiheutuviin kustannuksiin. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa henkilöstövoimavarojen, palveluiden ja talouden muodostamaa kokonaisuutta (Johda työhyvinvointia ja työkykyä 2020). Hyvä työ tukee yksilön hyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavat mielekkäiden työtehtävien ja työkyvyn lisäksi esimerkiksi työntekijän omat arvot, asenteet,

persoonallisuus ja maailmankuva sekä jokaisen henkilökohtaiset odotukset ja vaatimukset. Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti myös työyhteisö ja sen antama tuki. (Manka & Manka 2016, 48.) Työhyvinvointiin on vaikea vaikuttaa suoraan. Ainoa keino on pyrkiä vaikuttamaan niihin asioihin, joiden varassa lopputulos muodostuu. Tärkeää on tunnistaa henkilöstön työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät. (Viitala 2013, 213–214.)

Työkyky liittyy työsuorituksiin. Henkilöä voidaan pitää työkykyisenä, kun hänen yksilölliset edellytyksensä ovat tasapainossa hänen työnsä asettamien vaatimusten kanssa. Mikäli työn vaatimusten ja yksilön fyysisten, psyykkisten tai sosiaalisten edellytysten kesken vallitsee ristiriita, työkyvyn voidaan sanoa olevan vajavainen. (Paanetjoja, Kröger & Östman 2016, 25.) Työn muokkaus on työkykyjohtamisen näkyvin käytännön toimenpide, jolla työtä sovitetaan työkykyä vastaavaksi ja mahdollistetaan työn jatkaminen rajoitteista huolimatta. Tavoitteena on mahdollistaa mielekäs työ työkyvyn muutoksista huolimatta. Mielekkään työn tuntomerkkejä ovat itselle merkityksellinen työ ja työtehtävät, olemassa olevan työkyvyn hyödyntäminen, omien vahvuuksien käyttäminen, itsensä kehittäminen ja toteuttaminen, oman työn vaikutusmahdollisuudet sekä työyhteisön tuki (Carlsson & Järvinen 2012). Parhaimmillaan työn muokkauksella voidaan estää työkyvyn heikkeneminen, sairausloma tai viime kädessä työkyvyttömyyseläke (Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn 2018).

Työterveyslaitos kuvaa työkykyä nelikerroksisena talona, jonka kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Tutkimusten perusteella voimavarojen kohdistaminen työelämän kehittämiseen on hyödyllistä sekä työssä jaksamisen että työpaikkojen saaman taloudellisen hyödyn vuoksi. Työelämän kehittämistä koskevat tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että työpaikkatasolla tarvitaan työkykytalon teemojen yhdenvertaista huomiointia. (Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta 2017, 24–25.)

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Kaikki organisaatiot joutuvat kohtaamaan monenlaisia muutoksia. Niiden onnistunut kohtaaminen edellyttää uuden strategian luomista, joka on pääasiassa ylimmän johdon vastuulla. Strategia ei kuitenkaan itsessään muuta toimintaa, vaan siihen tarvitaan keskijohdon, lähijohtajien ja koko henkilöstön omistautumista organisaation tavoitteille. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014.) Henkilöstö ei useinkaan tunne organisaation toimintaa, prosesseja, päätöksentekojärjestelmää

tai hallintoa kuin pintapuolisesti. Varsinkin työntekijöiden tietämys organisaation strategiasta, taloudesta ja markkinatilanteesta on usein vajavaista. (Järvinen 2020, 36.) Tavoitteiden saavuttaminen vaatii huomion kiinnittämistä osaamiseen ja jatkuvaan ammattitaidon kehittämiseen (Kauhanen 2012, 49). Ammattitaidon päivittäminen sekä uusien teknologioiden ja työtehtävien opettelu on tullut osaksi työnteon arkipäivää (Järvinen 2020, 163).

Työntekijöiden osaamisen sekä tietämyksen voidaan katsoa olevan merkityksellinen osa organisaation kannattavuutta ja menestymistä (Karismaa 2016, 13). Tavoitteiden ja toiminnan sopeutuminen ympäristön muutoksiin on olennaista organisaation elinkelpoisuuden sekä yksilön terveyden ja pätevyyden kehittymisen kannalta. Tähän vaaditaan muun muassa jatkuvaa oppimista yksilöiltä ja myös organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. Lopulta kaikki kulminoituu siihen, miten lähijohtajat ja organisaation ylin johto ymmärtävät henkilöstövoimavarojen hyödyntämisen mahdollisuudet ja miten he käytännössä hyödyntävät henkilöstön osaamisen ja luovat edellytykset sen kehittämiseksi ja käyttämiseksi. (Kauhanen 2012, 227.) Muutostilanteissa kehittäminen vaatii johtajan erityisen huomion. Normaalin toiminnan ylläpitäminenkin vaatii osaamisen kehittämistä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Työhyvinvoinnin tunne syntyy siitä, että työ sujuu. Osa ongelmista voi johtua työntekijän omista syistä, mutta työpaikan tekijöillä on myös keskeinen merkitys. (Mannermaa 2018, 277.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen konkreettisilla keinoilla voidaan tukea organisaation strategian toteuttamista ja vastata tulevaisuuden haasteisiin. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja osaa- mistarpeiden ennakointi, työn suunnittelu sekä työkyvyn tuen toimenpiteet vahvistavat osaltaan organisaation valmiutta erilaisissa muutostilanteissa. Suomalaisen työelämän laatu luodaan suomalaisten työpaikkojen sisäisillä päätöksillä ja toimintamalleilla (Viitala 2013, 13).

Lähteet

- Alasoini, T. (2011). Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykesraportteja 76. Saatavilla 10.11.2020 <https://docplayer.fi/62541-Raportteja-76-hyvinvointia-tyostaxxx-kuinka-tyoelamaa-voi-kehittaaxxx-kestavalla-tavalla-xxx-tuomoalasoini.html>
- Caldwell, C. & Peters, R. 2018. New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. Saatavilla 15.9.2020 https://www.researchgate.net/publication/322543194_New_employee_onboarding-psychological_contracts_and_ethical_perspectives
- Carlsson, M. & Järvinen, K. (2012). Mielekäs Työ. Uuden ajan uraopas. Saatavilla 28.11.2020 <http://www.kamk.fi/kirjasto,Verkkokirjahylly>.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. Journal of Business Research. Vol. 94, 442–450. Saatavilla 6.12.2020 https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631730440X?casa_token=BeB7UJrH9DoAAAAA:sLxA0-5l8kzGT3UmyKnEtr9NCd6juEqZorA-Ik1kO90J8R9sBSIknBYXCZUzNjbvKUtXBKYN
- Hakkarainen, M. (2019). Pane asiiasi tärkeysjärjestykseen. Eisenhowerin matriisi. Modulcon Oy. Saatavilla 6.12.2020. <http://www.modulcon.fi/2019/10/16/pane-asiiasi-tarkeysjarjestykseen-eisenhowerin-matriisi/>
- Huotilainen, M. & Moisala, M. (2018). Keskittymiskyvyn elvytysopas. E-kirja: Tuuma-kustannus.
- Johda työhyvinvointia ja työkykyä. (2020). Keva. Saatavilla 28.11.2020 <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/johda-tyohyvinvointia/#e5dcbcc2>
- Järvinen, P. (2016). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy.
- Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä. Alma Talent Oy.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). Johda suoritusta. Alma Talent Oy.
- Karismaa, M. (2016). Perehdytys muutoksen tukena. Tampereen Ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115367/Karismaa_Marika.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy.

Kupias, P., Peltola R. & Pirinen J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mannermaa, K. (2018). Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Alma Talent Oy.

Niemi, L. (2014). Perehdytys muutoksen tukena. Turun ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76965/Niemi_Laura.pdf?sequence=1

Paanetoja, J., Kröger, T. & Östman, P. (2015). Osatyökykyinen työntekijä. Vastauksia käytännön kysymyksiin. Helsinki: Kauppakamari.

Paju, J., Riekk, T. & Oinonen, V. (2019). Järki töihin. Parempien työtapojen kehittämisopas. Tuma-kustannus.

Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanomat Oy ja Marjut Piili.

Saarinen, M. (2014). Perehdyttämisen avulla sitoutuneita työntekijöitä? Tampereen yliopisto. Saatavilla 25.9.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96569/gradu07415.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media.

Tapola, J. (2019). Johdon näkökulma perehdyttämisen tarpeista. Vaasan ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159916/Jenna_Tapola.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M. Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016). AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla 6.12.2020 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%c3%b6ss%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Alma Talent Oy.

Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. (2009). Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla 4.12.2020 <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>

Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn. (2018). Työterveyslaitos & Sosiaali- ja Terveysministeriö (2018). Saatavilla 30.10.2020 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136021/Ty%C3%B6n%20muokkauksen%20keinot%20kun%20mielenterveyden%20h%C3%A4iri%C3%B6%20vaikuttaa%20ty%C3%B6kykyyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. (2017). Työuria pidentävät yhteistoiminnalliset keinot (TYPYKE) -tutkimushankkeen loppuraportti. Valtioneuvosto. Saatavilla 6.12.2020 https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/38_Ty%C3%B6urien+jatkaminen+vaatii+yhteis%C3%B6llisyytt%C3%A4+ja+yhteistoiminnallisuutta/97dd63f0-4851-4b27-b965-16c15e8235e3?version=1.0

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership and Management*, 23(4), 168-176. Saatavilla 17.9.2020 https://www.researchgate.net/publication/228196502_Creating_an_Effective_New_Employee_Orientation_Program

Onnistuneen perehdyttämisen kokemuksia Rannikkolaivaston sotilaan silmin

Heikkinen Teija, Kaakinen Anna, Lehtisaari Johanna, Nukari Mira, Uusiheimala Saara, Westerberg Jan & Huusko Perttu

Tiivistelmä

Artikkelissa tutustutaan perehdytykseen niin alan käsitteiden kuin Rannikkolaivaston käytännön esimerkin kautta. Esiin nostetaan onnistuneen perehdytyksen kokemuksia perehdytys suunnitelman toimeenpanosta ja toteutuksesta työntekijän silmin tässä organisaatiossa.

Työturvallisuuslaki määrittelee perehdytyksen lakisääteiseksi tehtäväksi, joka on työnantajan vastuulla. Hyvällä perehdytyksellä saadaan nopeasti tehokkaita työntekijöitä ja ymmärrys siitä, mikä on oman työn merkitys koko organisaatiossa. Hyvä perehdytys vähentää myös vaaratilanteita ja virheitä työssä.

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa jo ennen työhön tulemistä. Perehdyttämisen tukena käytetään erilaista materiaalia, joka on usein kirjallisessa muodossa. Tällä varmistetaan, että perehdyttämisessä huomioidaan kaikki oleellinen. Rannikkolaivaston perehdyttämissuunnitelman keskeisenä tuotoksena syntyi perehdyttämislomake, joka on henkilökohtainen, kirjallinen suunnitelma perehdyttämisen toimenpiteistä.

Perehdyttämisessä korostuu avoin vuorovaikutus tulokkaan, perehdyttäjän ja työyhteisön keskinäisessä viestinnässä. Viestinnän on oltava vastavuoroista. Myös työyhteisö oppii uudelta työntekijältä.

Perehdytyksen toteutusta on myös hyvä mitata ja arvioida. Sen perusteella voidaan kehittää perehdytystä tulevaisuutta ajatellen. Katanpää-luokan miinantorjunta-aluksilla perehdyttämissuunnitelmia muokataan perehdytysprosessista saadun palautteen mukaan.

1 Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan perehdyttämistä ja erityisesti onnistunutta perehdyttämistä. Artikkelissa tutustutaan teorian lisäksi konkreettisen esimerkin kautta perehdyttämisen, erityisesti onnistuneen perehdyttämisen teemaan. Esimerkkinä toimii Rannikkolaivastossa toteutettu uuden työntekijän perehdytys syksyllä 2020. Artikkelissa tarkasteltava, onnistuneeksi koettu perehdytys toteutettiin vastavalmistuneelle sotatieteiden kandidaatille Katanpää-luokan miinantorjunta-aluksella.

Rannikkolaivasto on Merivoimien valmiusyhtymä, joka eroaa muista Puolustusvoimien valmiusyhtymistä siten, että joukko-osastolla on enemmän palkattua henkilöstöä kuin varusmiehiä. Palkattu henkilöstö koostuu upseereista, erikois- ja aliupseereista sekä siviileistä. Rannikkolaivastossa työskentelee runsaat 500 henkilöä, joista valtaosa palvelee aluksilla.

2 Esimerkkinä Rannikkolaivaston perehdytys suunnitelma: Mitä perehdyttäminen on Rannikkolaivastossa?

Perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen tehtävä, jonka työturvallisuuslaki määrittelee. Lain mukaan työntekijää on perehdytettävä riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työmenetelmiin ja työvälineisiin sekä niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, mutta myös työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 738/2002 14§.) Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa tehtävään tulevaa henkilöä pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. (Viitala 2013, 193–194.) Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, jolla uusi työntekijä tutustuu työpaikkaansa, kollegoihin, työorganisaatiossa olevaan työkuultuuriin ja itse työhön. On tärkeää tuoda esille myös se, mikä on tämän työn merkitys koko organisaatiossa. (Joki 2018, 111.)

Ketolan mukaan perehdyttäminen jaetaan useaan eri osa-alueeseen. Perusasiana on työtehtävään ja työhön perehdyttäminen. Tärkeä osa perehdyttämistä on kuitenkin se, että uusi tulija oppii tuntemaan työnantajayrityksen toimintaa, kulttuuria ja sen arvot. Myös työnantajayrityksen toiminnan laajempi ymmärrys on tarpeen, samoin kuin yrityksen verkoston tuntemus. Nämä korostuvat erityisesti asiantuntijatyössä. (Ketola 2010, 71.)

Vastuu uuden henkilön perehdyttämisestä on yksiselitteisesti esimiehellä, mutta hän voi delegoida sen toteuttamisen myös jollekulle alaiselleen tai sille tiimille, johon uusi henkilö sijoittuu

(Hyppänen 2007, 196). Rannikkolaivastossa suunnitelman laatijaksi valittiin prosessista vastaava esimies. Vastuullisen henkilön nimeäminen nähtiin tärkeäksi, jotta kokonaisuuden hallinta säilyisi läpi prosessin.

Rannikkolaivaston perehdyttämissuunnitelman laatiminen aloitettiin jo ennen uuden työntekijän palvelukseen astumista, jotta henkilölle tulisi ensi hetkistä alkaen tunne siitä, että hänen tuloaan on odotettu ja siihen on valmistauduttu. Hyvällä perehdytyksellä ja sen suunnittelulla työntekijälle viestitäänkin, että hänestä ja hänen osaamisestaan ollaan kiinnostuneita (Joki 2018, 111).

Perehdytysprosessi alkaa jo ennen varsinaisen työn aloitusta. Perehdytys jakautuu kahteen eri osaan, joista varsinainen perehdyttäminen koskee kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi henkilö oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työnopastus sen sijaan sisältää itse työn konkreettiseen tekemiseen ja tehtäväkohtaisiin työtehtäviin tutustumisen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Työnopastus voi tehtävän mukaan kestää muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen. Yleensä noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta voidaan sanoa, että henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään. Pienemmissä yrityksissä perehdyttäminen ja työnopastus voivat tapahtua nopeastikin. (Kauhanen 2012, 151.)

Useissa yrityksissä on laadittu perehdyttämistä varten muistilistoja, joiden avulla varmistetaan, että kaikki keskeiset asiat on perehdyttämisyksikön aikana käsitelty. Monissa keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa perehdyttämisohjelma on laadittu kirjallisesti joko varsinaiseksi ohjekirjaksi tai ainakin lyhyeksi muistilistaksi. Tietojärjestelmäpohjaisessa perehdyttämisohjelmassa voidaan lisäksi mitata henkilön oppimista ja osaamista perehdyttämisen eri vaiheissa. (Kauhanen 2012, 150–151.)

3 Perehdyttämisen suunnittelu ja seuranta Rannikkolaivastossa – onnistumisen arviointia perehdytettävän kokemuksiin perehtyen

Rannikkolaivaston perehdyttämissuunnitelman keskeisenä tuotoksena syntyi perehdyttämislomake, joka on henkilökohtainen, kirjallinen suunnitelma perehdyttämisen toimenpiteistä. Lomakkeeseen listattiin yhteensä 61 koulutuskokonaisuutta, joiden vastuuhenkilöiksi nimettiin yhteensä 14 aluksen henkilökuntaan kuuluvaa. Koulutuskokonaisuuksia listattiin aina aluksen päällikön pitämästä yleisesittelystä merenkulku-upseerin pitämään viestikalustokoulutukseen. Perehdyttämislomakkeen osana oli aikataulu, jossa oli eriteltyinä päivät, jolloin alus olisi rannassa tai merellä. Tämän katsottiin helpottavan koulutusten ajankohdan suunnittelua. Osa koulutuksista

oli sellaisia, että ne olisi ollut hyödyllisempää toteuttaa aluksen ollessa rannassa, ja päinvas-
toin. Perehdyttämislomakkeeseen uusi työntekijä merkitsi päivämäärän, jolloin koulutus oli
saatu. Lisäksi koulutuksen vastuuhenkilö vahvisti allekirjoituksellaan koulutuksen pidetyksi. Aika-
rajaa kaikkien koulutusten läpikäynnille ei asetettu, koska aluksen viikko- ja päiväkohtaiset suun-
nitelmat saattavat vaihtua yllättäen, ja näin ollen koulutukset tulisi toimeenpanna mahdollisim-
man tilanteenmukaisesti.

Rannikkolaivastossa perehdyttämissuunnitelman laatimisessa käytettiin apuna kokemuksia aikai-
semmista perehdytysprosesseista, ja suunnitteluun osallistuivat aiempina vuosina tehtäväänsä
perehdytetyt henkilöt. Koska alukselle vastaanotetaan uusi työntekijä, sotatieteiden kandidaatti,
joka syksy, pystytään teoriapohjaa kehittämistoimintaan hakemaan PDCA-menetelmästä. PDCA
on kehittämistyössä käytettävä menetelmä, jossa toiminnan kehittäminen nähdään jatkuvana
prosessina. P (plan) tarkoittaa suunnitteluvaihetta, D (do) toteutusvaihetta, C (check) tarkistamis-
vaihetta ja A (act) toimintavaihetta, jossa tehdään mahdolliset korjaavat toimenpiteet (Pa-
tel & Deshpank 2017, 197). Artikkelin kirjoittamishetkellä perehdytys on jatkunut kolmen kuu-
kauden ajan. Tässä vaiheessa läpikäydään PDCA-menetelmän D-vaihetta, jossa on jo elementtejä
C-vaiheesta.

Uuden työntekijän kanssa pidetyssä perehdyttämiskeskustelussa asetettiin tavoite, jonka mu-
kaan lomake olisi valmis jatkokäyttöä varten tammikuussa 2021. Välitarkasteluja perehdytyksen
edistymiseen liittyen pidettäisiin usein ja varsin vapaamuotoisesti, koska Katanpää-luokan aluk-
sen työyhteisö on tiivis ja välitön. Varsinaisen toteutuksen lisäksi on tässä vaiheessa tehty analyys-
sia lomakkeen koulutuskokonaisuuksien sopivuudesta. Prosessista on tehty positiivisia havain-
toja, ja sekä esimiehet että uusi työntekijä ovat kokeneet järjestelyn toimivaksi.

Verrattuna aiempina vuosina toteutettuihin perehdytyksiin tätä prosessia varten tehdyt korjauk-
set ja päivitykset on todettu hyviksi. Keskeisenä havaintona on, että perehdyttämislomake tukee
uuden työntekijän itseohjautuvuutta. Sotatieteiden kandidaatin tutkinto on kestoltaan kolme
vuotta, jonka aikana opiskellaan merenkulkua ja perusteita Merivoimien aluksista. Opintojen jäl-
keen alkaa viisi vuotta kestävä työelämävaihe määräaikaisen nuoremman upseerin virassa. Työ-
elämävaiheen alkaessa henkilölle on muodostunut osaamista ja tietämystä alusympäristöstä,
mutta eri alusluokkien välillä järjestelmät ja toimintatavat eroavat. Tässä tapauksessa uudella
työntekijällä ei ollut laajaa aikaisempaa kokemusta Katanpää-luokan aluksesta, joten perehdyttä-
mislomake edisti aloitteellisuutta ja kykyä ottaa selvää aiemmin tuntemattomista kokonaisuuksista.

Hyppäsen (2007, 198) mukaan kattava ja järkevästi ajoitettu perehdytysuunnitelma nivookin yhteen pienissä kokonaisuuksissa jaettavaa tietoa, joka sitten nivotaan yhteen laajempaan kokonaisuuteen. Tällöin uuden henkilön on helpompi omaksua se ja harjoitella opittuja asioita. Tätä kautta opitusta tulee osaamista, ja organisaatio alkaa hyötyä uuden henkilön työpanoksesta. Ketola (2010) mainitsee tutkimuksessaan, että suuri vaara perehdyttämisen epäonnistumiseen on silloin, kun uudelle tulijalle annetaan liian paljon uutta muistettavaa liian nopeasti. Kyky vastaanottaa tai omaksua uusia asioita on rajallinen. Vastaanottokyky vaihtelee eri henkilöillä esimerkiksi sen mukaan, onko aikaisemmin hankittuja kokemuksia tai jonkin erityisalueen osaamista. Vastaanottokyky on jokaisella henkilökohtainen. Parhaimmassa tapauksessa perehdyttämisen jaksottaminen pitemmälle aikavälille koetaan onnistuneena ja hyvänä. Käytännössä tämä harvoin toteutuu, sillä kiire ja kilpailutilanteiden luomat paineet eivät anna useinkaan tälle mahdollisuuksia, vaan yrityksissä toimitaan nopeasti ja odotetaan uuden työntekijän panostavan tiedon hankkimiseen enemmän itsenäisesti.

Kirjallisuudessa erotellaan kaksi eri tapaa perehdyttää: strukturoitu eli suunniteltu sekä strukturoimaton eli suunnittelematon perehdyttäminen. Useimmin käytössä on strukturoimaton perehdytysprosessi, jossa perehtyjää on opastamassa kokenut työntekijä ja tehtävät opitaan tekemällä – yrityksen ja erehdyksen kautta. Suunnittelemattomassa perehdytysprosessissa on mahdollista, että juuri jäsenolemättömyyden vuoksi jotkin työtehtävät jäävät perehtyjälle epäselviksi. Tämä johtuu siitä, että kokeneempi työntekijä ei usein itsekään osaa selittää tarpeeksi selkeästi, miksi työ tehdään juuri määrättyllä tavalla. Strukturoitu perehdyttäminen sen sijaan sisältää perehdytysohjelman, jonka mukaan edetään ja jonka tavoitteena on opettaa uudelle työntekijälle kaikki se, mitä hänen tulee tietää suoriutuakseen työstään onnistuneesti. (Kucera n.d.)

Rannikkolaivastossa strukturoidun perehdytysprosessin katsottiin ehkäisevän väärinkäsityksiä ja uuden työntekijän tietämättömyyttä omista tehtävistä. Onnistunut perehdyttäminen ehkäisee tietämättömyyden ja epävarmuuden tuntemuksia, koska perehdytettävä pääsee ennalta määritettyjen koulutusaiheiden myötä sujuvasti mukaan työyhteisön toimintaan. Uuden työntekijän on tärkeää huomata, että työyhteisössä kiinnitetään huomiota suunnitelmallisuuteen ja yhteisiin pelisääntöihin.

Rannikkolaivaston uusi työntekijä koki jännityksensä vähentyneen perehdyttämiskeskustelun ja perehdyttämislomakkeen läpikäynnin yhteydessä. Hänen mukaansa tämä johtui siitä, että ennalta tuntemattomaan työympäristöön tullessa tietämättömyyden tunne oli hallitseva. Lomake antaa selkeän toimintatapamallin ja asettaa tavoitteet. Tällöin uusi työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, ja töihin tarttuminen on helpompaa. Perehdyttämisuunnitelmasta tulee käydä ilmi

se, miten uusi työntekijä saa tietoja organisaatiosta ja yksiköstä, jossa hän toimii. Myös organisaation strategiasta sekä yksikön toiminnasta ja päämääristä pitää olla etukäteissuunnitelma, miten niistä kerrotaan. Uusi työpaikka usein jännittää työntekijää, joten on tärkeää, että tulotilanteessa istahdetaan yhdessä juttelemaan ja aloitetaan rauhallinen lasku arkeen. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

Koulutuskokonaisuudet on nähty perusteltuina sekä uuden työntekijän että muun henkilökunnan näkökulmasta. Osapuolet ovat kokeneet pidetyt koulutukset mielekkäiksi ja kaikkia hyödyttäväksi. Perehdytysprosessia on läpikäyty muun toiminnan ohella, ei muun toiminnan kustannuksella. Koulutuskokonaisuudet on valmisteltu yhteistyössä niin, että niillä olisi mahdollisuuksien mukaan myös henkilökunnan ammattitaitoa kehittävä vaikutus. Pitkänen (2010) on tutkimuksessaan todennut, että perehdyttäminen on moniulotteinen ilmiö. Perehdyttäminen näyttää toteutuvan tulokkaan, perehdyttäjän ja työyhteisön keskinäisessä viestinnässä niin yksisuuntaisen tiedonsiirron, kuin myös erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Pitkänen kuvaa perehdyttämistä perehtymisen ja perehdyttämisen vuoropuheluna, jossa sekä tulokas, että organisaatio toimivat perehtyjinä ja perehdyttäjinä. Kupias ja Peltola (2009, 42) toteavatkin, että dialogisuus on toimintatapa, joka kaikkien on osattava.

Osasyö onnistuneeksi koettuun perehdytykseen on uuden työntekijän sisäinen motivaatio. Upseerin ammattia voi kuvata kutsumusammattiksi, jossa työnsä tekeminen huolellisesti on yksilöllä ominaista. Sisäistä motivaatiota ei tässä tapauksessa tarvitse ruokkia, vaan motivaation ylläpitämiseksi luodaan välineitä. Huomionarvoista on, että perehdyttämislomakkeen ei ole tarkoitus rajoittaa työntekijän toimintaa tai kahlita tiettyyn toimintatapamalliin. Lomake on työntekijää varten, ja sen myötä tavoitteena on helpottaa työelämän aloitusta. Tämän tavoitteen katsotaan tässä tapauksessa täyttyneen.

Katanpää-luokan miinantorjunta-aluksilla perehdyttämissuunnitelmia muokataan palautteen mukaan seuraavia uusia työntekijöitä varten PDCA-mallin mukaisesti. Toimintaan osallistuvan henkilöstön tulee jatkuvasti raportoida mahdollisista työssä tapahtuneista virheistä ja vaaratilanteista, jotta kehittämistä voidaan tehdä tämänkin tiedon pohjalta. Uusissa perehdyttämissuunnitelmissa otetaan huomioon aluksen toimintasuunnitelma ja silloisen henkilöstön kyky järjestää koulutuksia. Suunnitelma sovitetaan ajallisia resursseja ja tarpeita vastaavaksi.

On tärkeää huolehtia, että perehdyttäminen on perusteellista, jotta välttyään muuten helposti aiheutuvilta virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta (Kauhanen 2012, 150). Onnistuneella perehdyttämisellä ja työhön opastuksella parannetaan myös työturvallisuutta: oikeiden

ja turvallisten työtapojen omaksuminen vähentää työssä sattuvien inhimillisten virheiden määrää. Alusympäristössä on ensi hetkistä asti tärkeää tunnistaa, millä toimenpiteillä on keskeinen rooli työ- ja palvelusturvallisuuden kannalta. (Rannikkolaivaston perehdyttämisopas 2019, 1.)

Perehdyttämistäkin tulisi aina mitata ja arvioida sen lähestyessä loppuaan. Tässä voidaan hyödyntää perehdytysuunnitelmaa ja käydä se yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa läpi. Keskustelun avulla voidaan saada tietoa siitä, mitkä perehdyttämissuunnitelman osa-alueet kaipaavat vielä hiomista. Myös esimies voi arvioida omaa toimintaansa perehdyttämisessä: mikä onnistui ja missä olisi pitänyt toimia eri tavalla. Yksi tapa arvioida onnistumista on toteuttaa niin sanottu tulokaskysely, jossa kysytään työntekijältä mielipiteitä ja kokemuksia perehdytyksestä. (Hyppänen 2007, 198–199.) Kuvattu prosessi on Rannikkolaivastossa koettu onnistuneeksi.

4 Johtopäätökset

Tämän artikkelin tarkoituksena oli kuvata Rannikkolaivaston onnistuneeksi koettua perehdyttämisohjelmaa käytännössä yhden työnkuvan osalta. Erityisesti artikkelissa keskityttiin kuvaamaan perehdyttämissuunnitelman toteutusta perehdyttämisen käsitteiden avulla.

Perehdyttäminen on yksi osa hyvää henkilöstöjohtamista. Perimiltään siinä on kyse uuden työntekijän suunnitellusta tulosta hänelle uuteen organisaatioon. Sen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa perehdytettävän henkilön työpanos muuttuu tuottavaksi. (Ketola 2010, 50, 70.) Olennaista on myös se, että uusi työntekijä kokee olevansa tärkeä osa uutta työyhteisöään. Jotta perehdyttäminen onnistuu alusta alkaen, tulee olla suunnitelma, jossa on etukäteen sovittu, millä tavalla perehdytetään ja kuka toimii perehdyttäjänä. (Juuti & Vuorela 2015, 63.) Rannikkolaivastossa uuden työntekijän tulon oli varauduttu tekemällä suunnitelma, jotta tämä tuntee olonsa odotetuksi ja tervetulleeksi.

Perehdyttämisen sisältö ja vastuhenkilö ovat olennainen osa perehdytysuunnitelmaa, ja se on osa yrityksen hyvää johtamista (Kamensky 2015). Perehdytyksen sisältö voi vaihdella sen mukaan, onko uusi tulija nuori, työuraansa vasta aloitteleva henkilö, vai jo pidemmän työuran tehnyt. On myös huomioitava, mitä uusi työntekijä jo tietää ja osaa ennestään. Perehdyttämistä pohdittaessa on muistettava, että perehdyttämiseen sisällytetään eri yhteisöissä ja yrityksissä eri asioita ja että asiantuntijoille ja työntekijöille tarkoitetut perehdyttämisohjelmat voivat erota suurestikin toisistaan. (Ketola 2010, 70, 73–79.) Rannikkolaivaston uuden työntekijän perehdyttäminen oli strukturoitua eli suunniteltua. Strukturoidun perehdytysprosessin katsottiin ehkäisevän muun muassa väärinkäsityksiä ja uuden työntekijän tietämättömyyttä omista tehtävistään.

Oikeanlaisen kuvan antaminen organisaatiosta sekä uuden työntekijän myönteiset kokemukset organisaatiosta ja työtehtävistään ovat perehdyttämisen hyötyjä (Kauhanen 2012, 150). Kun perehdyttäminen on suunniteltu hyvin, sillä on vaikutuksia työyhteisössä myös henkilöstön välisiin suhteisiin. Nämä seikat voivat vähentää uuden työntekijän jännittyneisyyttä, ja tästä on apua myös työympäristöön tutustumisessa. (Juuti ym. 2015, 64.) Edellä olevaa mukailien Rannikkolain vaston uuden työntekijän kokemuksen mukaan alkujännitys vähentyi, koska hän sai heti selkeän toimintatapamallin ja selkeät tavoitteet.

Perehdytyksen tärkeydestä kertoo se, että siitä määrätään työturvallisuuslaissa. Lain mukaan työnantaja on velvollinen antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä pitämään huolta siitä, että työntekijän osaaminen ja kokemukset riittävät työtehtävien turvalliseen hoitamiseen ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työt. Laissa määrätään myös, että työntekijä tulee perehdyttää työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2 luku 14 §.) Todettakoon, että onnistuneella perehdytyksellä ja työhönopastuksella parannetaan myös työturvallisuutta. Perusteellisesti opetetut oikeat ja turvalliset työtavat ja niiden omaksuminen voi siis vähentää myös niin sanottuja inhimillisiä virheitä. Onnistunut perehtyminen päättyy vaikiintumiseen työntekijän sitoutuessa alalle tai työympäristöönsä samalla, kun hänen resurssinsa vapautuvat ja metakognitiiviset taidot kehittyvät (Ketola 2010, 54).

Lähteet

- Aaltonen, M. (2018). Perehdytys työn oppimisessa. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Saatavilla 12.1.2021 <https://core.ac.uk/download/pdf/250152766.pdf>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, K. (2015). Menestyksen timantti. Alma Talent. (Bisneskirjasto)
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Saatavilla 10.12.2020 www.kamk.finna.fi
- Ketola, H. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>
- Kucera, D. N.d. On-the-job training. Reference for Business. Saatavilla 2.12.2020 <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/On-the-Job-Training.html>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki: University Press.
- Patel, P. & Deshpande, V. (2017). Application of Plan-Do-Check-Act Cycle for Quality and Productivity Improvement - A Review. International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology.
- Pitkänen, N. (2010). Perehdyttäminen viestintäilmionä: Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Pro Gradu. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40076/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201210242772.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rannikkolaivaston koulutusalan määräys HL1108. (2019). Perehdyttäminen Rannikkolaivastossa, liite 1. Rannikkolaivaston perehdyttämisopas 2019. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.
- Työturvallisuuskeskus. (2020). Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Saatavilla 9.12.2020 https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Suomen Laki.

Mentorointi – yhteisöllistä osaamisen kehittämistä

Blom-Juntunen Sanna, Moilanen Anne, Ruukonen Paula, Moisanen Kirsi & Tolonen Terhi

Tiivistelmä

Työelämä ja maailma muuttuvat kovaa vauhtia, mikä edellyttää yksilöiltä jatkuvaa uuden oppimista ja osaamisen kehittämistä. Työelämässä yksi tapa kehittää osaamista on työyhteisön osaamisen hyödyntäminen. Osaamisen kehittäminen koetaan tällöin yhteisöllisenä ja sosiaalisena ilmiönä. Mentorointi on yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on edistää mentoroitavan oppimista ja osaamista sekä tukea tämän ammatillista kasvua. Mentoroinnin toteutuksessa on huomioitava myös organisaation lähtökohdat ja tavoitteet toiminnalle. Mentoroinnin avulla myös organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa voidaan siirtää eteenpäin. Myös mentorit hyötyvät mentoroinnista, sillä he voivat näin kehittää omia tietojaan työelämässä sekä taitojaan ihmisten kanssa toimimisessa ja ohjaamisessa. Digimentorointi on uusi, kehittyvä mentoroinnin muoto, joka mahdollistaa tiedon jakamisen ja osaamisen kehittämisen yli organisaatio- ja jopa maarajojen.

1 Mentorointi elinikäisen oppimisen ja osaamisen kehittämisen välineenä

Maailma ja sen myötä työelämä muuttuu jatkuvasti, mikä on ollut hyvin havaittavissa esimerkiksi keväällä 2020 koronapandemian nopeassa leviämisessä ja sen aiheuttamissa äkkinäisissä muutoksissa arkeemme ja tapaamme tehdä töitä. Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tarve on kuitenkin huomattu jo aiemmin, sillä Suomen hallitusohjelmaankin sisältyy valmisteilla oleva jatkuvan oppimisen uudistus, jonka yhtenä tavoitteena on mahdollistaa osaamisen kehittyminen työuran eri vaiheissa. Tärkeitä kehitettäviä alueita jatkuvan oppimisen järjestelmässä ovat osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä osaamisen kehittämistavat työelämässä. (Jatkuvan oppimisen uudistus 2019.)

Elinikäisen oppimisen tarve on ajankohtainen yksilön ja yhteisöjen kannalta. Keskiöön nousee työntekijöiden kykyjen ja taitojen säilyttäminen ja pätevöittäminen työuran aikana huomioiden myös yksilölliset voimavarat ja osaaminen. (Toppinen-Tanner, Jallinoja, Ollikainen, Ruokolainen & Vuori 2019, 2, 23.) Koska työelämä muuttuu jatkuvasti, se edellyttää osaamisen kehittämistä, olipa kyse sitten yksittäisistä työtehtävistä, toimintamalleista tai työkuultuureja koskevista muutoksista. Uusia tietoja, taitoja ja asenteita on opittava jatkuvasti. Myös osaamisen kehittämisen tavat ovat moninaisempia, ja niitä käytetään rinnakkain ja toisiaan täydentäen, sillä osaamisen kehittäminen ei nykyään liity vain perinteiseen koulutuksen kontekstiin. (Paloniemi 2004, 24.)

Jotta osaaminen on mahdollista tunnistaa, tulee osaaminen sijoittaa työelämän osaamistarpeisiin ja tehtäviin. Osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen liittyy toimivien ohjaukseen merkitys, joita ilman osaamisen tunnistamista ei voida hyödyntää. Työelämässä osaamisen tunnistaminen on yhteydessä organisaation strategiaan, työelämän käytäntöihin ja tarvittaviin taitoihin sekä toiminnan kontekstiin. Osaamisen tunnistamiseen ja näkyväksi tekemiseen työelämässä on kaivattu lisää mahdollisuuksia. (Miten osaaminen näkyväksi? 2020, 13–14, 53.)

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata mentorointia osaamisen kehittämisen menetelmänä ja sen hyödynnettävyyttä työyhteisössä. Tavoitteena on tuoda esiin mentoroinnin hyötyjä ja mahdollisuuksia. Artikkelissa tuodaan esille myös elinikäisen oppimisen, yhteistyön ja hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys organisaation toiminnalle, koska nämä käsitteet liittyvät mentorointiin läheisesti. Artikkelissa käsitellään erilaisia mentoroinnin muotoja, erityisesti digimentorointia ohjauksen käytänteenä.

Yhdessä tekemällä enemmän osaamista

Yksi osaamisen kehittämisen tapa on työyhteisön osaamisen hyödyntäminen. Tälle osaamisen kehittämisen tavalle luonteenomaista on osaamisen kehittämisen kokeminen yhteisöllisenä ja sosiaalisena ilmiönä. Työyhteisön osaamista voi hyödyntää muun muassa keskustelemalla ja kysymällä neuvoa ja mielipiteitä. Organisoituja tapoja ovat esimerkiksi palaverit ja työnopastus. (Palloniemi 2004, 73–75.) Myös mentorointia voidaan ajatella yhteisöllisenä, työyhteisön osaamista hyödyntävänä osaamisen kehittämisen keinona, jossa tietoja, taitoja ja asennetta siirretään työntekijältä toiselle.

Edellytys organisaatioiden osaamisen kehittymiselle on, että työyhteisöihin on luotu erilaisia verkostoja ja käytäntöjä tiedon jakamiseen ja siirtämiseen. Yhdessä tekemällä on voitu luoda sellaista osaamista, jota ei yksittäinen työntekijä olisi pystynyt yksin luomaan, ja yhteistyön tekeminen verkostoissa on tapahtunut jopa eri organisaatioiden välillä. Yhteistyön tekemisen on koettu avaavan uusia näkökulmia ja tuovan uutta tietoa. Sosiaalisesti jaettu tieto ja osaaminen on nähty merkittävänä tekijänä asiantuntijuuden kehittymisessä. (Kupiainen, Hasu, Känsälä, Leppänen & Kovalainen 2011, 49–51.) Vaikka tutkimustulosten mukaan työpaikoilla suhtaudutaan uuden oppimiseen myönteisesti ja mahdollistetaan yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen, olisi työssä oppimiseen varattava aikaa organisaatioissa aiempaa enemmän (Elinikäinen oppiminen Suomessa 2020).

Suomalaiset arvostavat elinikäistä oppimista erityisesti yleissivistyksen näkökulmasta. Laajentuva tietoisuus koetaan itsessään arvokkaaksi. Selkeästi suurimmaksi osaamisen kehityksen menetelmäksi suomalaiset listaavat työelämässä toisten kanssa työskentelyn ja uuden oppimisen muilta, toiseksi eniten opettamisen tai muiden perehdyttämisen. Taloudellisen tuen ja koulutusmahdollisuuksien lisäksi kolmanneksi suurimmaksi osaamisen kehittämisen tueksi työntekijät kaipaavat mentorointia ja osaamisen kartoitusta ja arviointia. (Elinikäinen oppiminen Suomessa 2020.)

Hiljainen tieto siirtyy vuorovaikutuksessa

Jopa suurin osa organisaatiossa olevasta ja yksilöllä olevasta osaamisesta on kokemuspäistä, hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa ei ole dokumentoitu, ja se on työn kartuttamaa asiantuntemusta. Kokeneiden työntekijöiden hiljainen tieto on soveltavaa tietoutta, jollaista organisaation toiminta vaatii toiminnan sujuvuuden ja tuloksellisuuden kannalta. (Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista 2013, 5–6.) Mentoroinnin avulla mentorin hiljainen osaaminen siirtyy yhdessä tekemisen

kautta mentoroitavalle. Mentorointiprosessin aikana mentoroitavalla on mahdollisuus tuoda esiin ajatuksia ja kysymyksiä, joita mentori ei ole aiemmin tiedostanut, mutta ne voivat olla merkittäviä onnistuneen lopputuloksen kannalta. Aina hiljaista tietoa ei kuitenkaan ole tarpeen muuttaa sanalliseen muotoon. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 205.)

Kaikki toiminta, johon paneudutaan syvällisesti, tuottaa hiljaista tietoa. Työpaikoilla ei hiljaisen tiedon keräämistä varten kuitenkaan ole kehitetty keinoja sen talteenottoon. Työurat ovat pidentymässä, joten keski-ikä työpaikoilla tulee nousemaan. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon kerääminen olisi tärkeää. (Kallio 2018.) Kokemuksemme mukaan hiljaista tietoa ei useinkaan ole dokumentoitu minnekään, koska se ei ole välttämätöntä tietoa työn suorittamiseen. Joskus se on parhaaksi koettu tapa tehdä tietty työ tai työvaihe. Hiljainen tieto kuitenkin mahdollisesti nopeuttaa ja tehostaa työn loppuun saattamista ja säästää lopulta aikaa ja rahaa.

Erityisen hyvin hiljaisen tiedon on mahdollista kehittyä sellaisissa paikoissa, joissa on sallittua kokeilla ja oppia (Paloniemi 2004, 28–29). Sosiaalinen vuorovaikutus on nähty merkityksellisenä tiedon jakamisen ja oppimisen yhteydessä työprosesseja tarkasteltaessa. Organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon siirtämisessä voidaan hyödyntää yhteisössä olevaa socialisaatiota tiedon jakamista edistävänä tekijänä. (Heiskanen, Otonkorpi-Lehtoranta & Leinonen 2019, 219, 224–225.) Mentorointi on yksi työkaluista, joilla voidaan siirtää hiljaista tietoa ja tukea työntekijöiden elinikäistä oppimista ja osaamisen kehittämistä (Rintamäki 2016).

Nykymentorointi korostaa yhteisöllisyyttä ja osaamisen jakamisen verkostoja

Mentorointi on yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on edistää oppimista ja osaamista sekä tukea mentoroitavan ammatillista kasvua. Mentorointi perustuu mentoroitavan ja mentorin väliseen vuorovaikutukseen. (Mitä on Mentorointi? N.d.) Mentorointi on prosessi, jolle määritellään alku ja loppu. Pidempään kestävä mentorointiohjelma antaa mahdollisuuden luottamuksellisuu- den kehittymiselle mentorin ja mentoroitavan välille. (Kanniainen, Nylund & Kupias 2017, 12.) Tietojen ja taitojen siirtämisen lisäksi mentorointi voi sisältää vuorovaikutuksellista tukea, luoda ammatillisia yhteyksiä ja tarjota urakehitysmahdollisuuksia. Mentorilla on oltava enemmän kokemusta tai osaamista yhdestä tai useammasta organisaation osa-alueesta kuin mentoroitavalla, ja hänen on pystyttävä siirtämään osaamistaan ja tukemaan mentoroitavaa. (Giacumo, Chen & Seguinot-Cruz 2020, 261.) Myös mentorit hyötyvät mentoroinnista, sillä he voivat näin kehittää omia taitojaan ihmisten kanssa toimimisessa ja ohjaamisessa (Rintamäki 2016).

Mentorointi on kansainvälinen käsite, ja siihen liitetään suhteellisen samankaltaisia arvoja toimintaympäristöstä huolimatta. Laajemmin tarkasteltuna mentorointi voidaan nähdä muun muassa yritysneuvontana ja liiketoiminnan edistämiseen pyrkivänä toimintana, jossa mentoriverkosto rakentuu osaamisalueen ja vastavuoroisuuden periaatteelle ja hyödyttää toiminnan kaikkia osapuolia oman toiminnan ja alueen taloudellisen hyvinvoinnin muodossa. Joissain kulttuureissa yritysten välinen mentorointi kuuluu oleellisena osana liiketoimintaan. Suomalaistenkin vientiyritysten mahdollisuuksia kansainvälisen mentorointiverkoston jäsenenä on tutkittu kotimaisen viennin edistämiseksi. (Saarela, Muhos, Jokela, Eskola & Niinikoski 2015.)

Työyhteisöissä mentorointia voidaan toteuttaa perinteisen mentorointisuhteen lisäksi siten, että kokemattomampaa henkilöä mentoroii useampi kokeneempi henkilö, tai ryhmämuotoisesti, jolloin mentori jakaa osaamistaan useammalle henkilölle samanaikaisesti. Mahdollinen mentoroinnin muoto on myös vertaismentorointi, jolloin osapuolilla on samanlaiset ammatilliset tavoitteet ja lähtökohdat. (Giacumo ym. 2020, 261.) Mentoroinnin toimintatavat ovat muuttumassa, ja se ilmenee ryhmämuotoisena vertaismentoroinnin lisääntymisenä yhden pitkäaikaisen mentorointisuhteen sijaan. Uusien mentorointimuotojen myötä osaamisen jakamisessa vahvistuu yhteisöllisyys ja osaamisen jakamisen verkosto. (Leppisaari 2020, 27–31.)

Mentorointi ohjauksellisena ja yhteistoiminnallisena suuntauksena terveydenhuollossa

Terveydenhuollon organisaatioissa on asiantuntemusta ja osaamista, jota on mahdollista jakaa mentoroinnin avulla yli organisaatorajojen hyvien käytänteiden ja toimintatapojen vahvistamiseksi (Jokelainen 2015). Yhteistyön tekeminen ja osaamisen jakaminen sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden ja organisaatioiden välillä tehostuneet tulevaisuudessa. Hoidon saatavuus ja kustannustehokkuus edellyttävät henkilöstövoimavarojen tuottavaa kohdentamista ja eri ammattiryhmien välisen työnjaon ja osaamisen kehittämistä (Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen 2020).

Sosiaali- ja terveystieteiden opintoihin sisältyvässä harjoittelussa oppiminen tapahtuu opiskelijoiden vertaisoppimisesta ja ohjaajien mentoroivasta roolista (Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön ja osaamisen kehittämiseen 2020). Organisaation mentorointikäytänteisiin ja resursseihin huomion kiinnittäminen olisi tärkeää, koska työelämän harjoittelun ohjaajalla on entistä suurempi rooli hoitotyön opiskelijan käytännön taitojen opettamisessa ja ammatillisessa kasvussa (Pramila-Savukoski ym. 2020). Mentorointikoulutusta suositellaan käytäväksi ennen ohjaajana toimimista (Tuomikoski ym. 2020, 10).

Mentoroinnin toteutuksessa on tärkeää huomioida terveydenhuollon muuttuva toimintaympäristö hyödyntämällä uusia mentoroinnin muotoja ja kehittämällä mentoroijan osaamisvaatimuksia, jotta toiminnan hyödyt saavutetaan lisääntyvänä osaamisena, työtyytyväisyytenä ja laadukkaana toimintana (Jokinen, Mikkonen, Jokelainen, Turjamaa & Hietämäki 2010, 65). Terveydenhuollon organisaatioiden ja hoitotyön oppilaitosten yhteisen mentorointimallin kehittämistä pidetään kannattavana kansainvälisen koulutuksen ja globaalien työmarkkinoiden vuoksi Euroopan alueella (Mikkonen ym. 2020).

Digimentorointia yli rajojen

Maailmaa muuttanut Covid-19-pandemia on pakottanut organisaatioita järjestämään ja kehittämään digitaalisia toimintatapoja. Tällainen pakottava muutos voi olla myös pysyvä toimintatapa tai ainakin vaihtoehto perinteisten tapojen rinnalla. Digitaalisuuden mukaan tulo mentorointiin voi rikastuttaa organisaatioiden tietotaitoa, koska mentorointiin osallistuvien henkilöiden sijaintipaikalla ei ole väliä, ja siksi osaamista voidaan kerätä yli maiden ja organisaatioiden rajojen. Digitaalisuutta voi hyödyntää kaikissa mentoroinnin eri muodoissa.

Organisaatioissa, joissa toimitaan muutenkin pääsääntöisesti verkossa, digitaalisuutta hyödynnetään luonnollisena osana toimintaa ilman, että puhuttaisiin varsinaisesti digimentoroinnista. Digimentorointi on nykymuoto mentoroinnista, ja sillä katsotaan olevan paikkansa henkilökohtaisessa kasvussa ja osaamisen kehittymistä tukevana toimintatapana. Menetelmä muuntautuu toimintaympäristön tarpeisiin. Digitaalisuus auttaa monenlaisten organisatoristen ja fyysisten rajoitteiden poistamisessa mahdollistaen laaja-alaisen, jopa globaalien ja eri kulttuurista lähtöisin olevan mentoroinnin. Digimentoroinnin eduksi muiden osaamisen jakamisen muotojen suhteen voidaan nähdä monimuotoisuus ja joustavuus. Se soveltuu monenlaisiin tilanteisiin. Digimentoroinnin nähdään lisäksi synnyttävän yleisiä työelämätaitoja, kuten ongelmanratkaisutaitoja ja osaamista digivälineiden käytössä. (Leppisaari 2020, 27–32.)

Digitaaliseen mentorointiin siirryttiin esimerkiksi Oulun hiippakunnassa vuonna 2020. Syynä tähän olivat hiippakunnan pitkät etäisyydet. Digimentorointiin osallistuvat työntekijät kokivat menetelmän rikkautena, koska he pääsivät näkemään erilaisia työtapoja eri seurakunnissa ja samalla pääsivät myös etänä keräämään oppeja toisten töistä. Digitaalisen oppimisen huomattiin vaativan osallistujilta omaa aktiivisuutta, sitoutumista yhteisiin aikatauluihin ja annettuihin ennakkotehtäviin. (Kronqvist 2020.)

Oulun hiippakunnassa digimentoroinnilla on myös mahdollista monipuolistaa näkökulmia vertaismentoreiden kanssa. Mentoroinnin koettiin vahvistavan ammatillista identiteettiä, ja se toi tunteen työkaverien tuesta. Osallistujat kokivat luottamukselliset ryhmäkeskustelut hyödyllisinä, ja ne avasivat uusia näkökulmia. (Kronqvist 2020.)

2 Nykypäivän työelämä korostaa tiedon jakamisen merkitystä

Yhteisöllisen tiedon jakamisen pitäisi olla työpaikoilla jokapäiväistä. Työprosesseihin ja käytäntöihin liittyvän hiljaisen tiedon jakamisen tulisi mahdollistaa asiantuntemuksen siirtymiseksi, työyhteisön hyödynnettäväksi (Heiskanen ym. 2019, 232). Mentorointi tekee hiljaisen tiedon siirrosta systemaattista ja varmistaa, että osaamisen jakaminen toteutuu. Ideaalitapauksessa mentorointi kuuluu organisaation strategiaan ja tiedon siirtyminen sisältyy työaikaan, jotta prosessi ei tunnu liian työllistävältä ja tietoa jää sen vuoksi jakamatta. Mentorointi tukee myös elinikäisen oppimisen tavoitetta, sillä se on hyödynnettävissä työuran eri vaiheissa ja monenlaisissa työtehtävissä. Mentorointi tukee myös organisaation yhteisöllisyyttä, kun yksilön oppiminen ja kehittyminen heijastuu toimintaympäristöön ja vahvistaa organisaation sisäistä toimintaa (Karjalainen 2010, 95–96).

Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat monta erilaista tapaa toteuttaa mentorointia organisaation omien tarpeiden ja toiveiden mukaan. Kaikissa ohjausmuodoissa digitaalisuus tulee korostumaan tulevaisuudessa (Leppisaari 2020, 29–30). Mikäli tietyn asian paras osaaja sijaitsee maantieteellisesti kauempana, digitaalinen mentorointi mahdollistaa osaamisen jakamisen mistä päin maailmaa tahansa. Digimentorointi mahdollistaa myös kustannustehokkaan osaamisen jakamisen isojenkin ryhmien kesken. Digitalisaation kehittyessä mentoroinnin menetelmät ja välineetkin muuttuvat toimintaympäristön muutoksen mukana (Leppisaari 2020 30–31).

Toisaalta osa organisaatioista voi arvostaa nimenomaan lähimentorointia, joka lisää sosiaalista vuorovaikutusta. Yhteistyösuhteen luominen voi joillekin työntekijöille olla helpompaa lähi-työskentelyssä. Organisaatiossa, jossa mentorointia hyödynnettiin hiljaisen tiedon siirtymiseksi, suosittiin tietoisesti toimipaikalla tehtävää yhteistyötä kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Lähin työtiimi ja työkaveri nähtiin merkittävänä tiedon jakamisen ja hankkimisen lähteenä. (Heiskanen ym. 2019, 225.)

Joka tapauksessa sosiaalisuutta ja jakamista tukeva mentorointi tulee kasvattamaan merkitystään verkostoja korostavassa työelämässä. Verkostomainen yhteistyö korostuu, kun resurssit niukkenevat ja osaaminen vaatii asiantuntemusta. Yhteistyön on hyödytettävä vastavuoroisesti kaikkia verkostossa toimijoita. (Mattila & Kallio 2018, 121, 123.) Verkostotyö on paljolti hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja uuden tiedon rakentamista vuorovaikutteisessa yhteistyössä. Olen- naista on vastapuolen asiantuntijuuden arvostaminen sekä oman osaamisen jakaminen muiden käytettäväksi sujuvan tiedonsiirron lisäksi. (Verkostojohtamisen opas 2019, 20–21.)

Lähteet

Elinikäinen oppiminen Suomessa – kyselyn tulokset 2019. (2020). Sitra. Saatavilla 3.12.2020 <https://media.sitra.fi/2020/01/23135035/elinikainen-oppiminen-suomessa-2019-kyselyn-tulokset.pdf>

Giacumo, L., Chen, J. & Seguinot-Cruz, A. (2020). Evidence on the Use of Mentoring Programs and Practices to Support Workplace Learning: A Systematic Multiple- Studies Review. *PIG*, Vol 33 (3), 259–303. <https://doi.org/10.1002/piq.21324>

Heiskanen, T., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Leinonen, M. (2019). Työprosessien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteissa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 17 (3), 219–234. Saatavilla 25.1.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87127/46060?acceptCookies=1>

Jatkuvan oppimisen uudistus. (2019). Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla 3.12.2020 <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>

Jokelainen, M. (2015). Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. *Sosiaalilääketieteen aikakauslehti* 52(2), 99–101. Saatavilla 22.12.2020 <https://journal.fi/sla/article/view/52491>

Jokinen, P., Mikkonen, I., Jokelainen, M., Turjamaa, R. & Hietamäki, M. (2010). Mentori hoitotyön suomalaisessa kontekstissa – käsiteanalyysi hybridisellä mallilla. *Hoitotiede* 22(1), 55–66.

Kallio, E. (2018). Voimaannuttava ikäjohtaminen. *Telma kehittää työelämää*. Kolumni 22.2.2018., 1/18. Saatavilla 7.12.2020 <https://telma-lehti.fi/voimaannuttava-ikajohtaminen>

Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias, P. (2017). Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. Saatavilla 10.12.2020 https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf

Karjalainen, M. (2010). *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 388. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3866-6](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3866-6)

Kronqvist, S. (2020). Mentorointi digitaalisella alustalla tavoittaa. Saatavilla 27.12.2020 <https://www.oulunhiippakunta.fi/blogit/mentorointi-digitaalisella-alustalla-tavoittaa/>

Kupiainen, M., Hasu, M., Känsälä, M., Leppänen, A. & Kovalainen A. (2011). Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla 4.12.2020 <https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/134887/osaamisen%20aika.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leppisaari, I. (2020). Digimentorointi osana työelämäläheistä jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. *Aikuiskasvatus* 40(1), 22–35. Saatavilla 4.12.2020 <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/91045/50091>

Leskelä, J. (2005). *Mentorointi aikuisopiskelijan kehittymisen tukena*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1090. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. [Http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6331-5](http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6331-5)

Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista - keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. (2013). Ilmarinen. Saatavilla 10.12.2020 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

Mattila, E. & Kallio, J. (2018). Kohti verkostomaista julkishallintoa – sivistystoimen johtaminen tulevaisuuden kunnissa. *Hallinnon tutkimus* 37(2), 111–125. Saatavilla 17.1.2021 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98206/56107>

Mikkonen, K., Tomietto, G., Cicolinib, G., Kaucicc, B., Filejc, B., Riklikiende, E., Juskauskiened, E., Vizcaya-Morenoe, F., Perez-Canaverase, R., Raeveh, P. & Kääriäinen, M. (2020). Development and testing of an evidence-based model of mentoring nursing students in clinical practice. *Nurse education today*. Vol 85 (2) <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.104272>

Miten osaaminen näkyväksi? (2020). Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:28. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-561-4](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-561-4)

Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä, Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Väitöskirja. ISSN 0075-4625. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2039-9](http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2039-9)

Pramila-Savukoski, S., Juntunen, J., Tuomikoski, A-M., Kääriäinen, M., Tomietto, M., Kaucic, B., Filej, B., Riklikiene, O., Vizcaya-Moreno, M., Perez- Canaveras, R., Raeve, P. & Mikkonen, K. (2020). Mentor's self-assessed competence in mentoring nursing student in clinical practice: A systematic review of quantitative studies. Oulu: Oulun yliopisto. [Http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020060140031](http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020060140031)

Mitä on mentorointi? (N.d.) Helsingin yliopisto. Saatavilla 29.12.2020 <https://blogs.helsinki.fi/mita-on-mentorointi-3/>

Rintamäki, E. (2016). Mentoroinnilla hiljainen tieto siirtyy eteenpäin. Yrittävä Lakeus (3), 29. URN:NBN:fi:amk-2017053111434

Saarela, M., Muhos, M., Jokela, H., Eskola, L. & Niinikoski, E. (2015). Globaaliyrittäjyys ja kansainvälinen mentoriverkosto: esiselvitys. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Oulu: Oulun yliopisto. [Http://urn.fi/urn:isbn:9789526208398](http://urn.fi/urn:isbn:9789526208398)

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (2008). *Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta*. P. 1.–2. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Kansanvalistusseura

Toppinen-Tanner, S., Jallinoja, N., Ollikainen, J., Ruokolainen, M. & Vuori, J. (2019). Voidaanko jatkuvaa oppimista edistää vahvistamalla oman osaamisen hallintaa? Työterveyslaitos, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 4.12.2020 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2019/03/Working-paper-21032019.pdf>

Tuomikoski, A., Ruotsalainen, H., Mikkonen, K., Miettunen, J., Juvonen, S., Sivonen, P. & Käärinen, M. (2020). How mentoring education affects nurse mentors' competence in mentoring students during clinical practice – A quasi-experimental study. Oulu: Oulun yliopisto. [Http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2019103035810](http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2019103035810)

Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen. Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. (2020). Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4145-8](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4145-8)

Verkostojohtamisen opas. (2019). Valtioneuvosto. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:12. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9)

Motivointi ja kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen menetelmänä

Denisova Natalia, Hirsivaara Anniina, Mustonen Anne, Moisanen Kirsi & Mertala Marjut

Tiivistelmä

Tässä artikkelissa tarkastellaan henkilöstön motivoinnin ja kehityskeskustelun merkitystä osaamisen johtamisen kehittämisen menetelminä. Artikkelissa käsitellään myös henkilöstön osaamisen merkitystä yrityksen menestyksen kannalta sekä motivaatiota muutoksen edistäjänä. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, josta kannattaa pitää huolta. Henkilöstön motivoinnilla on iso merkitys kannustavan johtamisen näkökulmasta. Työelämän ja koulutuksen nopea muutos on luonut tarpeen pysyä mukana henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Nykyaikana osa organisaatioista on ilmoittanut luopuvansa perinteisistä, harvoin pidettävistä kehityskeskusteluista, ja siirtyneensä joustavaan ja reaaliaikaiseen palautteenantomalliin.

Kehityskeskustelu on erinomainen johtamisen työkalu, mutta se voi pahimmillaan olla myös ajanhukkaa. Kehityskeskustelu on menetelmä, jonka avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. Sitä käytetään usein suorituksen johtamisen tukena erilaisille jatkotoimenpiteille, kuten tehtäväkuvan muutoksille, lisäkoulutukselle tai työntekijän urapolun kehittämiseksi.

1 Johdanto

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Työntekijöiden osaamisen puutteet voivat heijastua toiminnan häiriötekijöinä. Henkilöstön osaamisen kehittämällä varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen. Osaamista voidaan kehittää monin tavoin. Tässä artikkelissa keskitytään tarkastelemaan kehityskeskusteluja ja henkilöstön motivointia osaamisen kehittämisen menetelminä.

Hyvän motivaation aikaan saaminen on mahdollista, mutta se vaatii organisaation ja lähijohtajan tuen lisäksi henkilön omaa tahtoa edistää omaa motivaatiotaan. Motivoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa on tärkeää ottaa huomioon jokaisen työntekijän yksilöllisyys. Raha ei ole ainoa motivaation lähde, vaan myös kannustavalla johtamisella on merkitystä henkilöstön motivoitumiseen.

Kehityskeskustelujen merkitys ei aina perustu kysymyslomakkeesta saatuihin vastauksiin, vaan kehityskeskustelu on myös vuorovaikutustilanne, jossa lähijohtaja sekä työntekijä voivat antaa kehittävää palautetta. Kehityskeskustelun toinen tarkoitus on jakaa erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia, ja tässä lomakkeen kysymykset voivat johdatella keskustelua.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata motivoinnin ja kehityskeskustelujen merkitystä osaamisen kehittämisen menetelminä. Artikkelin tavoitteena on pohtia henkilöstön osaamisen merkitystä yrityksen menestyksen avaintekijänä. Lisäksi artikkelissa pohditaan, miten motivointi toimii muutoksen edistäjänä ja miten merkityksellisiä kehityskeskustelut ovat henkilökunnan ja lähijohtajien vuorovaikutuksen näkökulmasta.

2 Henkilöstön osaaminen on yrityksen menestyksen avaintekijä

Henkilöstö on tärkein organisaation voimavara. Siitä kannattaa pitää huolta. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset vaikuttavat siihen, kuinka nopeasti ja millaisena organisaation perustettava toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Henkilöstön osaamisen puutteet heijastuvat tavallisesti heti ulospäin organisaation toiminnan häiriöinä. (Viitala 2007, 8–9.) Ammattitaitoiset ihmiset ovat yksi merkittävimmistä voimavaroista palvelujen tuloksellisessa ja vaikuttavassa tuottamisessa ja johtamisessa. Uusi teknologia ja digitalisaatio muuttavat työn vaatimuksia sekä edellyttävät ihmisiltä ja organisaatioilta jatkuvaa oppimista. (Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista 2017.)

Osaamisen kehittämisellä tulisi olla tiivis yhteys organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. (Hätönen 2011, 6.) Osaamisen kehittämisen tuottama hyöty ilmenee työyhteisöissä yrityksen kilpailukyknä. Yksilötasolla osaaminen lisää työhyvinvointia, avaa mahdollisuuksia uralla etenemiseen sekä ehkäisee virtaa työttömyyteen tai työvoiman ulkopuolelle. (Jatkuvan oppimisen kehittäminen 2019, 14.)

Osaamista kehitetään useilla eri tavoilla. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat perehdyttäminen ja työhönopastus, tehtävä- ja työkierto, kehityskeskustelut ja palaute, kouluttajana toimiminen sekä erilaiset koulutukset, kuten lisä- ja täydennyskoulutus, omaehtoinen koulutus, tutkimukseen johtava koulutus ja verkko-oppiminen. (Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista 2017.) Tässä artikkelissa keskitytään osaamisen kehittämisen menetelmistä kehityskeskusteluun ja motivaatioon.

3 Motivointi osaamisen mahdollistajana

Ihminen on motivoitunut, kun on tiedossa, mitä tavoitellaan, ja tavoitteessa on myönteisiä asioita omalta kannalta. Ihminen on motivoitunut oppimaan asioita, joita tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan, jos opittava asia on itselle hyödyllinen tai mieluinen. Silloin myös motivaatio syntyy herkemmin. Motivaatiota lisää todennäköisyys siitä, että tavoite on saavutettavissa. Myös lähijohtajan rohkaisu omien kykyjen käyttöön ja uskon vahvistaminen muutoksen onnistumiseen lisää motivaatiota. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.) Suurena motivaatiotekijänä pidetään edistymistä merkityksellisessä työssä. Minäpystyvyys, että pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan vaaditut asiat tavoitteiden saavuttamiseksi, koetaan tärkeäksi. Muita motivaatiotekijöitä ovat tunnustus, ihmisten tuki ja selkeät tavoitteet. (Kamensky 2015.)

Raha ei takaa motivaation syntymistä

Palkitseminen Suomessa 2020 -tutkimusten tulosten mukaan 61 % vastaajista oli sitä mieltä, että rahalla palkitseminen on tärkein tai toiseksi tärkein motivoiva tekijä, joka johtaa hyviin suorituksiin (Turkki 2020). Toisaalta Alaräisänen (2014, 102) on todennut, että pelkkä rahapalkitseminen ei ole välttämättä hyvä palkitsemistapa. Sen motivoiva vaikutus voi olla lyhyt, sitä ei muisteta pitkään, eikä se tunnu välttämättä palkitsemiselta, niin kuin henkilökohtainen palkitsemiskeino tuntuu, vaan se mielletään palkaksi. Vaikka rahapalkka vaikuttaa työtyytyväisyyteen, se ei ole tärkein motivaation lähde. Myös työolot ja vapaa-aika ovat tärkeässä roolissa.

Työn ollessa henkisesti köyhää tai ruumiillisesti raskasta ja epämiellyttävää palkan merkitys nousee suuremmaksi motivaatioksi kuin innostavassa, mielekkäässä ja kehitysmahdollisuuksia tarjoavassa työssä (Viitala 2015, 160). Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin & Ylikorkalan (2014) mukaan Ledford & Heneman (2000) ovat tutkineet, että sisäistä motivaatiota eivät heikennä ulkoiset palkkiot, vaan ne vahvistavat sitä, ja ulkoisten palkkioiden puuttuessa sisäinen motivaatio voi hiipua. Hakosen ym. (2014) mukaan Pink (2009) on väittänyt tutkimustuloksiin perustuen, että sisäinen motivaatio murenee ulkoisilla palkkioilla. Hakosen ym. (2014) mukaan Gagne & Forest (2008) puolestaan ovat tutkineet, että palkkiot vahvistavat ihmisten tunnetta siitä, että he osaavat, hallitsevat ja saavat yhdessä aikaan. Tämä lisää autonomista motivaatiota.

Kannustavan johtamisen merkitys motivaatiolle

Kannustavalla johtamisella rohkaistaan työntekijöitä saavuttamaan tavoitteita, ja johtamisessa on valmentava ote. Alaiset otetaan huomioon yksilöinä ja heitä kannustetaan kehittymään ja heille annetaan mahdollisuus kehittyä. Kannustavalla ja motivoivalla johtamisella on uudistava, innostava ja inspiroiva vaikutus työntekijöiden työskentelylle. (Lamminpää 2019).

Viitalan (2015, 162) mukaan Herzbergin kaksifaktoriteoria (1966) jaottelee työmotivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen ryhmään: motivaatiota lisäävään vaikutukseen ja motivaatiota nakertavaan vaikutukseen. Tyytymättömyys palkkaan saa aikaan kielteisiä vaikutuksia työssä. Kannustava johtaminen lisää motivaatiota. Kannustavan johtamisen tunnusmerkkejä ovat ihmistä kunnioitava, luottamuksellinen ja avoin keskustelu ja tuki, jotka motivoivat yrittämään. Lähijohtaja voi estää tai heikentää motivaatiota kertomalla työntekijöille, vain millainen lopputulos halutaan. Jos tavoiteltua muutosta ei perustella, opetteluun ei anneta tarpeeksi aikaa tai tukea muutostyölle ei ole järjestetty, ovat nämä motivaatiota heikentäviä asioita. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

Viitalan (2015, 160) mukaan Dec (1999) on tutkinut, että työympäristö, jossa on mahdollisimman vähän ulkoisia kannustimia, uhkaa tai kontrollointia, ja työympäristö, jossa tuetaan autonomiaa, lisäävät työntekijöiden motivaatiota, edistävät työssä suoriutumista ja vahvistavat oppimista ja sopeutumista. Kotilan (2005) mukaan Guest ym. (2003) ovat tutkineet myös sitä, mikä saa työntekijän ponnistelemaan työnantajansa eteen tuloksellisuuden edistämiseksi. Tulokset ovat osoittaneet, että kun työntekijään keskitytään ja kun työntekijällä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään, johtaa se motivoituneeseen työskentelyyn.

Voimanlähteenä ihmiselle toimii itsemääräämispyrkimys. Kun ihminen kokee toimivansa omasta vapaasta tahdostaan, tämä lisää motivaatiota. Saadulla palautteella on iso merkitys ihmisen itsetunnolle. Lähijohtajan tärkeimpiä tehtäviä on työntekijän motivointi ja itsetunnon vahvistaminen. Motivoitunut, osaava työntekijä toteuttaa tarmokkaasti tavoiteltua muutosta eikä vastusta muutoksen syntymistä. (Hakanen 2015.) Motivaatiolla on iso rooli tulosten tekemisessä asiantuntijatyössä. Motivaatiotekijät vaihtelevat eri ihmisten kesken, ja lähijohtajan tulee osata valita kullekin työntekijälle sopivat motivointikeinot. Rahallisen palkitsemisen lisäksi kannattaa käyttää myös muita palkitsemisen muotoja. (Kariniemi 2020.)

4 Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä

Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat menetelmä, jonka avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta, työntekijän osaamista ja yhteistoimintaa. Työntekijän näkökulmasta taas kyseessä on organisoitu, vuorovaikutteinen tilanne, jossa voi ilmaista omia käsityksiään ja ideoitaan sekä keskustella omasta asemastaan ja kehittymisestään organisaatiossa. (Hätönen 2011, 34.) Kehityskeskustelujen tarkoituksena pidetään sitä, että työntekijä ja lähijohtaja oppivat tuntemaan toisiaan. Kehityskeskustelussa he saavat tunnin verran keskeytymätöntä aikaa tähän. (Pälli & Vaara 213, 9.)

”Kehityskeskustelu on kiistatta parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa” (Aarniokoivu 2016, 13). Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on tuoda hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle. Siinä laaditaan yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa ja millaisia päämääriä ja toimenpiteitä matkalle tarvitaan. Kehityskeskustelussa tehdään menneen kauden arviointi sekä luodaan tulevan kauden työntekijän kehittymistarpeet, tavoitteet ja vahvuudet. (Kunnas 2020.) Fletcherin (2001, 473–474) mukaan kehityskeskustelu on organisaatioissa enenevässä määrin laajempialainen lähijohtajien johtamisen menetelmä kuin ainoastaan suorituksen mittaamiseen käytettävä työväline. Kehityskeskusteluihin liittyy tiiviisti myös motivoiminen, sitouttaminen, inhimillisyys sekä sosiaalinen kanssakäyminen ja yksilöt.

Vuorovaikutusta – ei lomakkeen täyttöä

Tavallisesti kehityskeskustelussa käytetään valmiiksi laadittuja kysymyslomakkeita. Keskeistä kuitenkin on pitää mielessä, että kehityskeskustelulomake on vain keskustelun tukiväline. Liian usein lomakkeet voivat rajoittaa kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta, silloin keskustelu on ”paperimakuinen”. (Aarniokoivu 2016, 110.) Kehityskeskustelulomake auttaa keskustelun molempia

osapuolia keskustelun toteuttamisessa ja toimii keskustelun luonnollisena rakenteena. Lähtökohtaisesti kehityskeskustelulomakkeen asiasisältö sanelee pitkälti keskustelun sisällön. (Mikkola 2016.) Heikkisen (2017) mukaan täytyy kuitenkin muistaa, että kehityskeskustelu ei saa olla ainoastaan lomakkeen täyttöä, vaan keskustelua käydään kohtuullisen vapaasti. Kehityskeskustelu on avoin vuorovaikutustilanne, jossa keskustellaan yksittäisen ihmisen näkemyksistä, kokemuksista ja työstä.

Pällin ja Vaaran (2013) tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluissa käytettävät keskustelulomakkeet edistävät vuoropuhelua ja helpottavat vuorovaikutuksen sosiaalista ongelmallisuutta. Lomakkeiden avulla voidaan kehittää dialogia haluttuun suuntaan. Silloin lähijohtaja ja työntekijä kohtaavat toisensa suuremmin ilman lomakkeiden rajoituksia. Tutkimuksen mukaan olennainen kehityskeskusteluihin liittyvä asia on myös kehollinen käyttäytyminen ja sen vahva peilautuminen vuorovaikutustilanteessa lähijohtajan ja työntekijän välillä. Jos lähijohtajan tavoite on avoin ja luotettava keskustelu, hänen täytyy ilmaista tämä kehollaan, koska nonverbaalinen käyttäytyminen vaikuttaa olennaisesti keskusteluun.

Hyvä palaute rohkaisee

Ihmisillä on perustavanlaatuisen tarve tulla kuulluksi ja antaa palautetta (Pälli & Vaara 2013, 57). Lähtökohtaisesti palaute on olennainen kehityskeskustelun osa ja kehittymisen edellytys. Työntekijän kehittymisen kannalta on olennaista, että lähijohtaja uskaltaa antaa palautetta sekä työntekijän onnistumisista että epäonnistumisista. Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa palautteen annon pääpaino kuitenkin on onnistumisissa, koska se rohkaisee työntekijää kehittymään edelleen. (Aarniokoivu 2016, 167–168.) Toisaalta Jaakkola (2010) on omassa tutkimuksessaan havainnut työntekijöiden kaipaavan oman kehittymisensä tueksi myös rakentavaa ja jopa kielteistäkin palautetta, koska sellaista palautetta voi hyödyntää kehityksessään. Kielteinen palaute kertoo rakentavasti muutostarpeesta.

Kempainen (2018, 79) ja Jaakkola (2010, 45) ovat todenneet, että kehityskeskustelussa vaikeaksi asiaksi koetaan palautteen vastaanottaminen ja antaminen. Erityisesti palautteen antaminen lähijohtajalle kasvotusten on koettu haasteelliseksi. Tästä johtuen kielteisen palautteen antaminen lähijohtajalle saattaa jäädä vähemmälle tai se saatetaan jopa jättää kokonaan antamatta. Toisaalta organisaatioon liittyvä kritiikki annetaan lähijohtajalle huomattavasti helpommin (Jaakkola 2010, 45).

Yksi lähijohtajan tärkeimmistä tehtävistä on oman tiimensä onnistumisen tukeminen, koska se tukee myös ammatillista kehittymistä. Onnistumisiin huomion kiinnittäminen sekä myönteinen palaute auttavat motivaation saavuttamisessa ja luovat edellytykset uusille onnistumisille. Työntekijöille on tärkeää, että onnistuminen huomataan ja heitä kannustetaan. Myönteistä palautetta annettaessa on olennaista muistaa perustelut, jotta se ei jäisi pintapuoliseksi. (Kuusela 2013, 132–138.)

5 Maailma muuttuu, miten käy kehityskeskustelun ja motivoinnin

Viime vuosina keskustelu suorituksen johtamisesta ja erityisesti kehityskeskusteluista on ollut otsikoissa, kun konsulttijätti Accenture ilmoitti luopuvansa kehityskeskusteluista kokonaan ja siirtyvänsä uuteen palautteenantomalliin, jossa panostetaan valmentavaan, suoraan ja reaaliaikaiseen palautteen antoon puolivuositaisen kehityskeskustelun sijaan (News release 2016.) Myös Deloitte kertoi uudistavansa suorituksen johtamisen käytäntöjään. Tämä tarkoitti uudenlaisten lähijohtamisen työkalujen ja toimintatapojen, kuten jatkuvan palautteen antamisen, säännöllisten check-in-keskustelujen sekä pulssikyselyiden käyttöön ottamista (Buckingham & Goodall 2015.) Raflaavista otsikoista huolimatta myös Accenturen ja Deloitteen palautekeskusteluissa on kyse säännönmukaisista ja suunnitelluista keskusteluista, joita kehityskeskustelut juuri ovat.

Salmela-Aron (2018) mukaan Ryanin ja Decin (2017) oppimismotivaatioteoria korostaa oppilaiden motivoituvan parhaiten, kun he voivat itse vaikuttaa asioihin ja päättää tekemisistään. Toisaalta Salmela-Aron (2018) mukaan Ecclesin (2004) ja Ecclesin & Midgley'n (1989) odotusarvoteorian mukaan pohjan oppimiselle luovat opiskelijan odotukset eri tilanteissa selviytymisestä ja asiat, joita opiskelijat arvostavat. Eli tehtävään kiinnitetään huomiota silloin, kun siinä uskoo pärjäävänsä, ja silloin tehtävässä myös menestytään. Nykyajan ongelmien ratkaisuun tarvitaan yhteistyötä. Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot tulevat entistä tärkeämmiksi. Opiskelun merkityksellisenä kokeminen ja yhdessä työskentely innostaa oppijaa käyttämään voimavarojansa oman osaamisensa kehittämiseksi. Tämä myös edistää asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tulevaisuuden koulutuksissa ja työelämässä motivaation merkitys korostuu entisestään. (Salmela-Aro 2018.)

Henkilökunnan motivoituneisuus, työtyytyväisyys ja tehokkuus ovat vahvasti keskenään riippuvaisia. Henkilökunnan tyytyväisyys ja motivoituminen edistävät myös organisaation tuloksellisuutta. (Hiltunen 2012.) Palkitseminen Suomessa 2020 -tutkimuksessa on todettu, että työntekijät arvostavat kaikkia rahallisia palkitsemisjärjestelmiä enemmän kuin työnantajat ovat arvioineet

(Turkki 2020). Tulevaisuudessa työnantajien on ehkä tarkistettava omaa näkemystään siitä, mitä työntekijät pitävät kaikista tärkeimpänä motivaatiotekijänä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu* (3., uud. p.). Helsinki: Kauppakamari.
- Alaräisänen, P. (2014). *Palkitseminen työelämässä: palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta*. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 147. Lapin yliopisto, kasvatustieteen tiedekunta. Saatavilla 15.12.2020 <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61687>
- Buckingham, M. & Goodall, A. (2015). *Reinventing Performance Management*. *Harvard Business Review*. Magazine 4. Saatavilla 5.12.2020 <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>
- Fletcher, C. (2001). *Performance appraisal and management: The developing research agenda*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
- Hakanen, P. (2015). *Esimiestyö ja Henkilöstöjohtaminen – johtamisen suoritus*. Saatavilla 28.11.2020 <https://www.hakanen.eu/blog/2015/02/esimiestyo-ja-henkilostojohtaminen-johtamisen-suoritus/>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin*. Alma Talent Oy.
- Heikkinen, J. (2017). *Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä*. Työpiste verkkolehti. Työterveyspsykologi Heli Hannosen haastattelu. Saatavilla 24.11.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>
- Hiltunen, A. (2012). *Johtamisen taito - Elämän mittainen matka*. Alma Talent Oy.
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Jaakkola, T. (2010). *Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos, aikuiskasvatus. Saatavilla 24.11.2020 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81835/gradu04487.pdf;sequence=1>
- Jatkuvan oppimisen kehittäminen. (2019). Työryhmän väliraportti. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:19. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla 11.12.2020 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161576/OKM_2019_19_Jatkuvan_oppimisen_kehittaminenq.pdf

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Alma Talent Oy.

Kariniemi, T. (2020). *Esimiehen rooli ja tehtävät*. Johtajuus.info. Saatavilla 20.12.2020 <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/>

Kempainen, T. (2018). *Lähtökohtia toimiville kehityskeskusteluille*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Saatavilla 3.12.2020 <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63350>

Kotila, O. (2005). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Helsingin kauppa- korkeakoulun julkaisu. Helsinki: HeSE print.

Kunnas, P. (2020). *Näin syntyy aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Myynnin & markkinoinnin ammattilaiset MMA. Helsinki. Saatavilla 24.11.2020 <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/nain-syntyy-aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu>

Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro.

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro.

Lamminpää, A. (2019). *Hyvällä johtamisella merkittävät säästöt*. Saatavilla 20.12.2020 <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Hyvalla-johtamisella-merkit-tavat-saastot/>

Mikkola, P. (2016). *Teksti, agenda, artefakti: kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 353. Kielitiede 49. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta, kielitiede. Saatavilla 24.11.2020 https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-689-0.pdf

News release. (2016). *Perinteiset kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit ovat tulossa tiensä päähän*. Accenture. Saatavilla 5.12.2020 <https://accenture.com/fi-en/company-news-release-traditional-performance-appraisals>

Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. (2017). Kuntatyönantajat. Saatavilla 12.12.2020 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Pälli, P. & Vaara, E. (2013). *Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä – tutkimushankkeen loppuraportti*. Työsuojelurahasto. Helsinki. Saatavilla 25.11.2020 <https://docplayer.fi/19393725-Kehityskeskustelut-dialogisen-johtamisen-valineena.html>

Salmela-Aro, K. (2018). *Motivaatio ja oppiminen kulkevat käsi kädessä*. Saatavilla 14.12.2020 https://ps-kustannus.fi/lisamateriaalit/motivaatio_ja_oppiminen_esipuhe.pdf

Turkki, K. (2020). *Tuore selvitys on herätys työnantajille: Rahalla palkitseminen motivoi eniten työntekijöitä*. Turun Sanomat. Saatavilla 15.12.2020 <https://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/4871776/Tuore+selvitys+on+heratys+tyonantajille+Rahalla+palkitseminen+motivoi+eniten+tyontekijoita>

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (1.–3. p.). Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Kehityskeskustelu - pakkopullaa vai johtamisen työkalu?

Ojalehto Sari, Lehtonen Emma, Juntunen Tiia, Viinikainen Eero & Huusko Perttu

1 Kehityskeskustelu osana työhyvinvointia ja yrityksen menestymistä

Yrityksen tai organisaation tärkein voimavara ovat motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät. Tämän päivän työelämän haasteita ovat henkilöstön sitouttaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Strategisen henkilöstösuunnittelun avulla pyritään hankkimaan riittävä työvoimaresurssi ja osaaminen yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Työn viihtyvyyteen ja ilmapäiriin vaikuttavat kiinteänä osana myös tehtävät ja työkalut, joilla tehtäviä hoidetaan. Monilla työpaikoilla pyritään vähentämään manuaalisten työvaiheiden määrää ja saavuttamaan mahdollisimman tehokas ja toimiva it-infra. Erilaiset järjestelmät ovatkin jo useissa työpaikoissa kiinteä osa arkea. Toinen puoli asiassa on, että erilaiset ristiriidat järjestelmissä syövät työn tehokkuutta sekä työn tekemisen mielekkyyttä merkittävästi.

Tässä artikkelissa tarkastellaan, miten suuri merkitys kehityskeskusteluilla on henkilöstön työhyvinvoinnille ja yksilön suoriutumiseen työtehtävistä. Henkilöstösuunnittelua voidaan oivallisesti toteuttaa kehityskeskustelujen avulla, jotka antavat arvokasta tietoa yksikön osaamisen pääomasta. Kehityskeskustelujen tulee olla luottamuksellisia ja tavoitteellisia. Johtamisotteena tässä artikkelissa kuvataan suorituksen johtamista, joka voi olla sparraavaa tai ohjaavaa johtamista. Suorituksen johtaminen on prosessi, jossa ohjataan työntekijän suorituksia eteenpäin tavoitteiden mukaisesti. Työntekijän suoriutumista voidaan arvioida kehityskeskustelussa. Työssä tarvitaan myös työvälineitä, ja tässä artikkelissa pohditaan it-infran erilaisia vaikutuksia työn tekemiseen ja prosesseihin. Yritysten erilaiset it-ympäristöt helpottavat työntekoa monella tavalla, mutta pahimmillaan luovat myös kaaosta, mikäli suunnitteluun ei ole käytetty aikaa.

Kehityskeskustelu on tehokas johtamisen väline ja esimiestyön hyödyllinen työkalu. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ennalta sovittu luottamuksellinen ja tavoitteellinen keskustelu, joka käydään tietyin väliajoin. Kehityskeskustelussa sovitaan työn tavoitteista ja arvioidaan menneen kauden työn tuloksia. Samalla arvioidaan myös työntekijän työkykyä ja työyhteis-

sön toimivuutta. Kehityskeskustelun tarkoituksena on selkiyttää työntekijän työnkuvaa ja tavoitteita. Kehityskeskusteluun liittyy myös työsuorituksen arviointia ja konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.

Tämän artikkelin tarkoituksena on herättää keskustelua henkilöstöjohtamisen kehittämisestä. Tarkoituksena on luoda kuva siitä, kuinka kehityskeskustelut voivat toimia organisaatiossa tärkeänä työkaluna niin suorituksen johtamisessa kuin myös henkilöstösuunnittelussakin. Lisäksi tarkoituksena on tarjota lukijalle uusia ajatuksia ja ideoita oman organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämiseen sekä haastaa kehityskeskustelujen nykytilaa.

2 Henkilöstösuunnittelu yrityksen menestystekijänä

Henkilöstösuunnittelu kuuluu jokaisen yrityksen toimintaan, ja sen tarkoituksena on hankkia riittävä työvoimaresurssi sekä osaaminen organisaation strategian toteuttamiseksi. Henkilöstön vähentämisen, sisäisen siirtelyn ja lisäämisen tarpeet muuttuvat yrityksen eri vaiheissa. (Österberg 2005, 21–22.) Tulevaisuuden ennakkoinnilla ja varautumisella varmistetaan määrällinen ja laadullinen henkilöstö. Henkilöstösuunnittelu sisältää myös osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen, hyvinvoinnin ja tavoitetietoisuuden. (Viitala 2013, 57.) Henkilöstösuunnittelun yhtenä pitkäaikaisena näkökulmana on ollut laskelmat työvoimatarpeesta (Salojärvi 2013, 120). Organisaation tulee ottaa huomioon sisäinen ja ulkoinen työvoiman tarjonta. Osaavaa työntekijää ei aina ole työmarkkinoilla saatavilla. (Österberg 2005, 22.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma perustuu yhteistoimintalakiin niissä yrityksissä, jotka kuuluvat yhteistoimintalain piiriin. Lailla pyritään kannustamaan ja tukemaan henkilöstön kehittämistä, ja se mahdollistaa myös koulutusvähennysten ja -korvausten saamisen. (Skurnik-Järvinen 2016, 18.) Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L334/2007) säätää, että lakia on sovellettava yritykseen, jonka työntekijöiden määrä on vähintään 20. Organisaation henkilöstösuunnittelu kuuluu esimiehille heidän vastuualueillaan (Viitala 2013, 63). Yleensä alle 100 henkilön organisaatioissa henkilöstösuunnittelu on johdolla ja esimiehillä (Korppoo 2013, 79). Suuremmissa organisaatioissa voi olla erityisiä henkilöstöammattilaisia, jotka koordinoivat henkilöstösuunnittelua keräten ja raportoiden tietoa. (Viitala 2013, 63; Österberg 2005, 22.)

Henkilöstösuunnittelu perustuu tiedonhankintaan ja tiedon käsittelyyn. Tiedonhankinta koostuu muun muassa henkilöstöä, työtehtäviä ja sisäistä työympäristöä koskevista tiedoista ja tulevasta kehityksestä. Yrityksen tietorekisterit antavat tietoa tulevaisuuden ennakkoinnille ja suunnittelulle. (Viitala 2013, 64–65.) Henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen kokonaissuunnittelua, ja sen

tulisi olla ennakoivaa toimintaa (Soisalo 2011, 179). Havaittujen puutteiden osalta tulisi tehdä suunnitelmia henkilöstötoimenpiteille, joilla saavutetaan resurssien riittävä määrä ja laatu. Tällaisia voivat olla osaamisen uudistaminen ja kehittäminen, seuraajasuunnitelmat, sitouttaminen, rekryointisuunnitelmat ja tarvittaessa vähennyssuunnitelmat. Jatkuva seuranta on tärkeää, ja tarvittaessa analyysien ja suunnitelmien päivittäminen. (Salojärvi 2013, 123.) Pitkän aikavälin suunnitelman lisäksi laaditaan vuosisuunnitelma, jossa esitetään tulevan vuoden arvio henkilöstön määrälle, kohdentumiselle ja osaamiselle sekä näiden vaatimat toimenpiteet ja kustannukset (Viitala 2013, 63). Eri aloilla pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelmat voivat olla lyhyempiä tai pidempiä alan kehityksen mukaan. Pitkän aikavälin suunnittelun ongelmana on nykyajan arvaamattomuus ja yllätyksellisyys. (Salojärvi 2013, 123.)

Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat henkilöstösuunnittelun erottuvimpia toimintoja (Soisalo 2011, 183). Strategisen henkilöstösuunnittelun tulisi tunnistaa etukäteen yrityksen rekryointitarve. Tämä voi tulla esiin henkilöstöpoistuman ja liiketoiminnan kasvun myötä. Joskus rekryointeja joudutaan tekemään ennakkoon suunnittelematta. Yritys voi tehdä ulkoista rekryointia avoimilta työmarkkinoilta tai sisäistä rekryointia yrityksen sisältä. Yrityksen uusi henkilöstö tuottaa lisäarvoa yritykselle osaamisen ja pitkäaikaisen työvoiman kautta. Ulkoiset rekryoinnit ovat suhteellisen pysyviä, vaikkakin nykyään henkilöstövähennykset ovat arkipäivää. (Salojärvi 2013, 119–129.) Työvoiman hankkiminen on haastavaa, ja on tunnettava työvoiman tarjonta ulkopuolisilla markkinoilla. On pidettävä yhteyttä yrityksen ulkopuolelle ja hankittava tietoa muun muassa työmarkkinoiden tilanteesta, arvoista, asenteista ja toimialan vetovoimasta. (Soisalo 2011, 185.)

Yrityksen sisäisessä rekryoinnissa on mukana osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu (Salojärvi, 119). Sisäinen rekrytointi motivoi henkilöstöä, ja se kannustaa henkilöstöä kehittymään ja sitoutumaan yritykseen. Osaaminen leviää laajemmalle ja tietopääoma säilyy yrityksessä. (Viitala 2013, 104–105.) Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, jota tulee arvostaa, auttaa onnistumaan ja palkita (Kauhanen 2010, 123). Yrityksen menestys on kiinni osaavista ja motivoituneista työntekijöistä, joita tulisi käsitellä yksilöllisinä kokonaisuuksina. Työntekijän ammatillisen, fyysisen ja psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kokonaiskunnan tulisi olla aina mukana suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa. (Sydänmaalakka 2012, 234–235.)

3 Työntekijöiden suorituksen johtaminen

Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamisen kehittymiseen ja työhyvinvointiin, ja se edellyttää uudenlaisia johtamistapoja (Ervasti 2018, 26). Suorituksen johtamisessa tarkastellaan työntekijän tehtävän työsuoritetta ja koko työyhteisön työsuoritetta. Käytännössä tämä toteutuu siten, että sovitaan esihenkilön johdolla kehityskeskustelussa ja tiimipalavereissa työsuorituksen yhteisistä käytännöistä ja tavoitteista. Suorituksen johtamisen tavoitteena on, että työntekijä ja koko tiimi tietävät, mitkä ovat heidän tavoitteensa, tehtävänsä ja vastuualueensa. Tavoitteiden selkeys ja onnistunut toiminnan organisointi ovat yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin. (Mäkipää, Laaksonen, Saarinen & Miettinen 2012.)

Suorituksen johtamisessa johtaja voi valita johtamisotteeksi valtuuttavan, sparraavan tai ohjaavan otteen (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014). Käytännössä suorituksen johtamiseen tulee valmistautua, ja se tulee dokumentoida. Jaben (2010) mukaan ihmisiä pitäisi johtaa siten, että he voivat itse vaikuttaa omaan työhönsä ja saavat yhdessä aikaan tuloksia. Työntekijöiden on saatava nostaa yhteisen kehittämisen kohteiksi omasta arkityöstään niitä käytäntöjä, jotka eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla (Pahkin & Lindström 2016). Kehityskeskustelu on hyvä väylä selvittää työntekijän motivaatiota, elämäntilannetta sekä työn mielekkyyttä, koska ne vaikuttavat työssä suoriutumiseen.

Suorituksen johtamisella ohjataan työntekijöiden suorituksia eteenpäin kehittämällä yksilöitä ja tiimejä jatkuvassa prosessissa, johon kuuluvat tavoitteista sopiminen, tulosten arviointi ja kehittäminen (Sydänmaalakka 2003; Järvinen ym.2014). Suorituksen hyvä johtaminen edellyttää sitä, että johtajalla on selkeä kuva organisaation kokonaisuudesta ja siitä johdetuista tavoitteista. Hols-tin (2017) mukaan on johdettava arjen pieniä tekoja ja mahdollistettava työntekijöiden onnistuminen. Suorituksen johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilön ja alaisen väliseen dialogiin ja keskustelun tasoon (Lax 2020, 11) sekä pitkäjänteiseen ja tehokkaaseen viestintään (Jabe 2010).

Suorituksen arvioinnissa keskitytään siihen, miten osaaminen, työvälineiden laatu, prosessit, toimintaperiaatteet ja työilmapiiri ovat vaikuttaneet suoriutumiseen (Pahkin & Lindström 2016.) Esihenkilön on luotava selkeät rajat ja säännöt työyhteisöön ja valvottava sääntöjen noudattamista. (Lax 2020, 63.) Johtajan tulee hallita oma osaamisensa ja näkemyksensä, ja hänen on oltava vakuuttava, uskottava ja aito (Järvinen 2001; Piili 2006). On luotava luottamus työntekijöihin.

Suorituksen johtamista arvioidaan useissa organisaatioissa kehityskeskusteluissa, joissa käytetään apuna kehityskeskustelulomaketta. Kuntasektorilla on käytössä lomake, jossa kysytään, miten viimeisin toimintakausi on kohdallasi mielestäsi sujunut. Mikä sujui hyvin ja missä onnistuit parhaiten? Miten työyhteisömme onnistui? Mitä haasteita kohtasit? Kehityskeskustelulomakkeelle kirjataan toteutuneet viime kauden tavoitteet ja uudet seuraavan kauden tavoitteet sekä koulutustarpeet. Kehityskeskustelu perustuu aina luottamukselliseen työntekijän ja esihenkilön väliseen keskusteluun. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin kehityskeskustelua johtamisen välineenä.

4 Kehityskeskustelu johtamisen työkaluna

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ennalta sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka käydään tietyin väliajoin. Keskustelulla on monia tarkoituksia. Se edistää luottamuksen syntymistä, antaa mahdollisuuden molemminpuolisen palautteen antamiselle ja selkiyttää työn tavoitteiden asetantaa ja seurantaa. (Österberg 2015, 134.) Kehityskeskustelut ovat myös esimiehelle hyvä työkalu, jonka avulla voidaan edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä (Aarnikoivu 2008, 115).

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu. Se on osa järjestelmällistä johtamista. Koko johtaminen saa sisältönsä organisaation visiosta, strategiasta ja arvoista, jotka ovat myös kehityskeskustelujen perusta. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö edistää organisaation menestystä sekä tavoitteiden saavuttamista. (Aarnikoivu 2011, 11.) Kehityskeskustelut kytkvät yhteen liiketoimintasuunnitelmat, henkilöstöjohtamisen prosessit ja tulokset. Keskusteluissa myös sovitaan yhteen organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityskeskustelut ovat strategisen johtamisen tärkeä työkalu. (Hyppänen 2013, 63.)

Miksi sitten niin usein kehityskeskustelut nähdään pakollisena, kerran vuodessa käytävänä kaavamaisena keskusteluna? Kehityskeskusteluiden käymättä jättämisen suurin syy on se, että ne koetaan haastaviksi (Aarnikoivu 2008, 115). Hyvin harva organisaatio osaa hyödyntää keskustelujen koko potentiaalin. Mikä voisi olla parempi keino saada yhteys työntekijään ja nykytilanteeseen kuin kehityskeskustelu? Monen esimiehen mielestä paras kehityskeskustelu on melko spontaani keskustelu kaikista tärkeistä aiheista (Helsilä 2009, 59). Tämä lähestymistapa on kuitenkin aivan väärä. Kehityskeskustelu vaatii onnistuakseen panostusta niin esimiehen kuin myös alaisenkin puolelta. Jos organisaatiossa tavoitellaan hyödyllisiä kehityskeskusteluita, on tärkeää tukea esi-

miehen sitoutumista keskustelujen käymiseen ja varmistua siitä, että he ovat motivoituneita käymään keskustelua (Aarnikoivu 2008, 117). On tärkeää, että esimies on valmistautunut keskusteluun tutustumalla käsiteltäviin aiheisiin ja arvioinut alaisen suoriutumista kuluneena vuonna.

Kehityskeskustelua ei myöskään tule jättää pitämättä siitä syystä, että esimies kokee keskustelunsa alaisten kanssa päivittäisjohtamisen yhteydessä. Kehityskeskustelu arvioi mennyttä ja nykytilaa sekä luottaa tulevaa. Kehityskeskustelun seuranta tulee toteuttaa päivittäisjohtamisessa ja siihen liittyvissä keskusteluissa. Kehityskeskusteluprosessin huolellinen suunnittelu luo edellytykset hyvälle keskustelulle, mutta luottamus esimiehen ja alaisen välillä on kuitenkin onnistuneen keskustelun tärkein tekijä. (Aarnikoivu 2011, 15, 79.)

Keskusteluun valmistautumista helpottaa kehityskeskustelulomake, joka toimii itse keskustelussa pohjana. Kehityskeskustelulomake luo keskusteluun systematiikkaa ja ohjaa keskustelua niin, että tärkeät asiat tulevat käsiteltyä, ja se auttaa sovittujen asioiden seuraamista (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 65). Keskustelulomakkeen asiasisältö määrittää kehityskeskustelun sisältöä. Keskustelussa edetään lomakkeen järjestyksen mukaan ja jokaista aihetta käsitellään. Kun kiinnitetään huomiota keskustelulomakkeen muotoiluun, voidaan helpottaa haasteellisten tai vaikeiden aiheiden esille ottamista ja varmistaa, että ne tulevat käsitellyiksi. (Mikkola 2016, 56–57.) Lomake voidaan antaa alaiselle täytettäväksi etukäteen. Tämä edesauttaa työntekijän valmistautumista keskusteluun, kun käsiteltävät aiheet ovat tiedossa jo ennakkoon.

Kehityskeskustelulomakkeella voidaan kysyä, mitkä asiat ovat edesauttaneet, että työntekijä on päässyt tavoitteeseensa. Mitkä asiat ovat sujuneet hyvin ja mitä muutosta työntekijä toivoisi? Hyvin yleistä on, että työntekijät tuovat esiin työkaluihin liittyvät haasteet, kuten it-järjestelmät, jotka vaihtuvat tiuhaan tai niitä on useampia erilaisia käytössä yhtä aikaa. Seuraavassa luvussa pohditaan it-infran vaikutuksia työn tekemiseen.

5 Sujuvampaa arkea oikeanlaisilla työkaluilla

Työn viihtyvyyteen ja ilmapiiriin vaikuttavat kiinteänä osana myös tehtävät ja työkalut, joilla tehtäviä hoidetaan. Monilla työpaikoilla pyritään vähentämään manuaalisten työvaiheiden määrää ja saavuttamaan mahdollisimman tehokas ja toimiva it-infrastrukturi. Erilaiset järjestelmät ovatkin jo useilla työpaikoilla kiinteä osa arkea. Hyvällä it-infralla voidaan vähentää päällekkäisyyksiä tai muutoin aikaa vieviä vaiheita. Toisaalta tilalle voi tulla myös uudenlaisia ja erilaisia tehtäviä (Ala-Laurinaho, Tuomivaara & Perttula 2020). Vaikka hankkeilla usein haetaan nimenomaan te-

hokkuutta, aiheuttaa uuteen järjestelmään tai järjestelmiin sukeltaminen usein täysin päinvastaisen reaktion. Käyttöönottossa on usein runsaasti uuden opettelua, kahden tai useamman järjestelmän päällekkäistä käyttöä sekä epäselvyyksiä tehtävissä (Ala-Laurinaho, Tuomivaara & Perttula 2020).

Ylen artikkelissa *Terveystietojärjestelmien tuskien taival* (2012) kuvattiin, miten erikoislääkäreiden ajasta kuluu jopa kymmenen prosenttia erilaisten järjestelmien välillä toimimiseen sekä näihin liittyviin ongelmatilanteisiin ja odotteluun. Käytössä voi artikkelin mukaan olla jopa kymmenkunta eri järjestelmää, sillä potilastietojen käsittely tapahtuu useassa eri paikassa, eivätkä järjestelmät kommunikoi keskenään.

Yleisesti ottaen järjestelmämuutosten takana on monenlaiset ongelmat, joita muutoksella pyritään parantamaan. Ajatus siitä, että moni arkinen asia helpottuu uuden järjestelmän myötä, usein helpottaa tuskallisimman vaiheen ylimenokautta. Onnistumisen kannalta tärkeää on, että johto on sitoutunut panostamaan koulutukseen riittävästi, jotta henkilöstön on vaivattomampaa omaksumaa uusia toimintatapoja. (Tuominen 2020.)

Yrityksen kehityksen kannalta on tärkeää kyseenalaistaa jatkuvasti omaa toimintaansa ja sen tehokkuutta. Tärkeää tietoa saadaan usein nimenomaisesti työntekijöiltä. Se, ottavatko työntekijät näitä kehityskohteita esille kehityskeskusteluissa, ei ole itsestään selvää. Osa henkilöstöstä kokee, että automatisoimalla erilaisia prosesseja omat tehtävät saattavatkin hoitua ilman työntekijää (Tuominen 2020).

6 Pohdinta

Kehityskeskustelu on tehokas henkilöstöjohtamisen työkalu, jolla voidaan kartoittaa ja selvittää työntekijän osaamista ja suoriutumisen tasoa. Samalla nousevat esiin työntekijän piilevät kyvyt, osaaminen, motivaatio ja koulutustarpeet. Keskustelu on varsin informatiivinen myös työntekijälle itselleen, ja se voi tarjota mahdollisuuden työuralla kehittymiseen. Kehityskeskustelun avulla saadaan myös kartoitettua työyhteisön kokonaistilanne, jolla voi olla vaikutusta tuleviin rekrytointeihin. Tällöin rekrytoinneissa olisi helpompi kiinnittää huomiota niihin hakijoihin, joiden osaaminen vahvistaisi työyhteisön osaamista tai kehittämistarpeita.

Henkilöstösuunnittelulla hankitaan uusia työntekijöitä ja huomioidaan vanhojen työntekijöiden kehittämistarpeita. Kehityskeskustelu ja suorituksen johtaminen jalostavat olemassa olevaa yri-

tyksen henkilöstöä. Näiden johtamisen työkalujen tulisi olla käytössä jatkuvasti. Kehityskeskustelu tulisi toteuttaa vähintään kerran vuodessa, kun taas suorituksen johtaminen voi olla enemmän arjen johtamistyyli. Esimiehen tulisi tuntea kehityskeskustelun suuret mahdollisuudet työntekijän ja työnantajan näkökulmasta.

Jotta työpaikoilla saadaan kehityskohteet rakentavalla tavalla esille, on tärkeätä, että työntekijällä on mahdollisuus tuoda kokonaisvaltaisesti esille omia näkemyksiään kehityskeskusteluissa. Voisiko perinteisten kehityskeskustelujen asemesta olla tarpeen lisätä vapaan keskustelun kulttuuria, jossa jokainen voisi tuoda esille ideoita ja ajatuksia matalalla kynnyksellä?

Ongelmana on tällä hetkellä se, että kaikissa työpaikoissa ei pidetä lainkaan kehityskeskusteluita. Työntekijät eivät välttämättä koe kehityskeskustelua tarpeellisena, ja se on vuosittainen pakko-pulla, jonka yhteydessä usein käydään motivoivampi palkkakeskustelu. Työpaikalla saatetaan vedota kiireeseen ja työpaikan yleiseen kulttuuriin, jossa keskustellaan muutenkin avoimesti. Avoin keskustelu on toki aina hyväksi, mutta suorituksen ja kehityksen seuranta varten on suorastaan välttämätöntä kirjata tavoitteita ja yhteisiä sopimuksia.

Mitä tästä kaikesta voidaan sitten päätellä? Meillä suomalaisilla on melko selkeät sävelet sen suhteen, mitä työn tekemisen ja suorituksen johtamisen teoriassa pitäisi olla ja minkälaisia välineitä meillä on hyödynnettävissä aktiviteettien mittaamiseksi. Jostain syystä suurin osa työpaikan kehityskeskusteluista käydään käytäväparlamenttina, yleensä kaukana esimiesten kuulevilta korvilta. Onko Suomessa johtaminen hukassa?

Tilastomme varhaisista eläkkeelle jäämisistä tai sairauspoissaoloista eivät ole koskaan olleet näin korkealla. Olisiko 2020-luku, joka tuntuu olevan suuri rakenteiden – jos ei rikkoutumisenkin – kyseenalaistamisen aikakausi, meille uusi mahdollisuus avata uusia ovia myös työssä viihtymisen ja matalamman keskustelukulttuurin aikakaudeksi? Mikä rooli meillä, tuoreilla opiskelijoilla, on tällaisen ajatusmaailman sanansaattajina?

Suosittellemme hyödyntämään henkilöstöjohtamisessa tässä artikkelissa esiteltyjä johtamisen työkaluja: henkilöstösuunnittelua, suunnitelmallista kehityskeskustelua, suorituksen johtamista ja soveliaista it-infraa. Nämä kaikki tukevat henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen menestymistä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. (2011). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Kauppakamari.

Ala-Laurinaho, A., Tuomivaara, S. & Perttula, P. (2020). Työterveyslaitos. Digitalisoituvat työprosessit. Saatavilla 5.1.2021 <https://www.ttl.fi/blogi/digitalisoituvat-tyoprosessit-kohti-uutta-toimintamallia-ja-osaamista/>

Byman, K. (2014). Tervehdyshuollon tietojärjestelmien tuskien taival. Haastattelu. Saatavilla 6.1.2021 <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2012/04/02/terveydenhuollon-tietojarjestelmien-tuskien-taival>

Ervasti, T-M. (2018). *Elämänkulutietoisien ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisten henkilöstön työhyvinvointiin*. Väitöskirja. Oulun Yliopisto.

Helsilä, M. (2009). *Henkilöstöasioita esimiehille*. Keuruu: Otava.

Holst, J. (2017). Viisi vinkkiä suorituksen johtamiseen. Novetos Blogi. Saatavilla 20.2.2021 <https://blogi.novetos.fi/viisivinkkia-suorituksen-johtamiseen>.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.

Jabe, M. (2010). Johda suoritusta - älä työntekoa. Fakta, Reppari, 2/2010, 18. Saatavilla 20.2.2021 <https://kamk.finna.fi/media-arkisto>

Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Bookwell oy.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). *Johtamisen tekniikka ja menetelmät*. Saatavilla 20.1.2021 <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/14jo425196>

Korppoo, L. (2013). *Henkilöstöjohtamisen toimijat: Roolit, vastuut ja sidosryhmät*. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. (77–93). Helsinki: Talentum.

L 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Saatavilla finlex.fi, Lainsäädäntö.

Lax, S. (2020). *Arvostuksen kokeminen suorituksen johtamisen näkökulmasta*. Pro Gradu. Vaasan yliopisto.

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. (2012). Keskustele ja kehity – lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.

Mikkola, P. (2016). Teksti, agenda, artefakti. Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. Artikkeliväitöskirja. Vaasan Yliopisto. Saatavilla 6.1.2021 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7705/isbn_978-952-476-689-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Moisalo, V-P. (2011). Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: INFOR.

Mäkipää, S., Laaksonen, J. & Miettinen, M. (2012). Miten terveydenhuollon vetovoimaisuutta voidaan lisätä? Suomen lääkirilehti 67 (13), 1060–1063.

Pahkin, K. & Lindström, S. (2016). Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Työterveyslaitos. Saatavilla 21.2.2021 <https://kamk.finna.fi/julkari.fi>

Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet: ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus kirjapaino oy.

Sydänmaalakka, P. (2003). Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum.

Sydänmaalakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Salojärvi, S. (2013). Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. (119–142). Helsinki: Talentum.

Skurnik-Järvinen, H. (2016). Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari.

Tuominen, T. (2020). Ohjelmistorobotiikan vaikutus yrityksen taloushallintoon. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla 6.1.2021 <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/160626>

Viitala, M. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Österberg, M. (2015). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Työntekijän sitouttaminen ja aineeton palkitseminen

Määränen Viktor, Asplund Tatjana, Mattila Emilia, Mustonen Liisa & Huusko Perttu

Tiivistelmä

Millä keinoin työntekijä saadaan sitoutettua organisaatioon; ratkaiseeko raha kaiken?

1 Johdanto

Sitouttaminen ja palkitseminen ovat aiheina mielenkiintoisia. Artikkelissa käsittelemme sitouttamista ja aineetonta palkitsemista.

Artikkeli koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä kerromme kolmesta eri sitouttamisen näkökulmasta ja keskitymme affektiiviseen eli tunneperäiseen sitouttamiseen. Toisessa osassa käsittelemme palkitsemista, pääpainona aineeton palkitseminen. Palkitseminen mielletään useasti rahalliseksi korvaukseksi, mutta se pitää sisällään myös paljon ei-rahallisia elementtejä. Harvoin esimerkiksi kiittämistä, huomioonottamista, joustavia työaikoja tai työnantajan tarjoamia koulutuksia mielletään osaksi palkitsemista. Halusimme rajata artikkelin käsittelemään tunneperäistä sitouttamista ja aineetonta palkitsemista herättääksemme lisää keskustelua aiheen ympärille.

Artikkelin tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstön sitouttamisen ja palkitsemisen merkitystä. Tavoitteena on saada lukija pohtimaan erilaisia keinoja organisaation sitouttamisen ja palkitsemisen lisäämiseksi, mutta myös jo olemassa olevien keinojen vahvistamiseksi ja tukemiseksi.

2 Kolme näkökulmaa sitouttamiseen

Henkilöstön sitoutuminen tarkoittaa karkeasti määriteltynä sitä, millainen tunneside työntekijällä on työpaikkaansa. Kun puhutaan organisaatiositoutumisesta, se voidaan jakaa kolmeen eri osaluokkaan: affektiiviseen eli tunneperäiseen, jatkuvaan eli totuttuun ja normatiiviseen eli velvollisuuden tunteeseen. Jaottelu perustuu Meyerin ja Allenin teoriaan 1990-luvulta. (Viitala 2007, 88.)

Hamarin (2007) mukaan sitouttaminen koostuu haasteiden asettamisesta kattaen organisaation tarpeet. Tällöin myönteinen suhtautuminen organisaatioon vahvistuu. Hänen mukaansa yksilöiden ja henkilökunnan kokemukset, persoonat sekä elementit rakenteissa vaikuttavat organisaation asenteisiin.

Hamarin (2007) mukaan sitouttaminen jaetaan taloudellisiin ja henkisen puolen keinoihin. Ehkä näiden yhteenlaskettuna summana onnistutaan työntekijä sitouttamaan ja pysymään sitoutuneena organisaatioon. Lisäksi Hamari (2007) toteaa sosiaalisten ja vuorovaikutuksen keinojen myötävaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen.

Affektiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän haluun työskennellä organisaatiossa, ja siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi hyvällä henkilöstöjohtamisella sekä työn kiinnostavuudella ja mielekkyydellä. Jatkuva sitoutuminen taas perustuu työntekijän puntariin, jossa vaakalaudalla ovat työpaikkaan jäämisestä saatavat hyödyt sekä lähtemisestä aiheutuneet haitat. Mikäli vanhassa työssä on esimerkiksi erityisen hyvät henkilöstöedut, saattaa se saada jäämään, vaikka affektiivinen sitoutuminen ei olisi niin hyvällä tasolla. (Viitala 2007, 88–90.)

Hamari (2007) jakaa tutkimuksessaan affektiivisen sitoutumisen kahteen osa-alueeseen: psykologiseen ja sosiaaliseen sitoutumiseen. Psykologisia sitouttamisen keinoja ovat muun muassa henkilöstön luottamus organisaation johtoon ja kokonaiskuvaan sekä se, millainen henkilöstön ja johdon keskinäinen vuorovaikutussuhde ja suhtautuminen toisiinsa on. Hamarin mainitsemia esimerkkejä psykologisen sitouttamisen keinoista työntekijän näkökulmasta ovat työntekijän tietämys omasta pätevyydestään ja roolistaan organisaatiossa, käsitys siitä, miten oma työ edistää organisaation tavoitteita ja päämääriä sekä se, saako työntekijä palautetta tekemästään työstä. Esimerkkejä sosiaalisen sitouttamisen keinoista ovat yrityksen sisäinen kommunikointi ja viestintä, konfliktitilanteiden ja ristiriitatilanteiden käsittely sekä se, miten yrityksessä hallitaan ihmissuhteita.

Kolmas sitoutumisen muoto eli normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa yksilön velvollisuudentuntoa yritystä kohtaan. Työntekijä saattaa kokea, että saa työstä tai työpaikalta sellaisia hyötyjä, joista syntyy kokemus kiitollisuuden velasta. Näistä kolmesta tunneperäinen sitoutuminen on ehdottomasti vahvin sitoutumisen muoto, sillä se lisää esimerkiksi työn imun kokemista. (Michelson, Kinnunen & Laaksonen 2017.)

3 Työntekijällä on väliä

Koivunen (2004) tuo omassa tutkimuksessaan esiin henkilöstövoimavarojen johtamisen merkityksen. Sitouttaminen on osa henkilöstöjohtamista, joka pitää sisällään koko prosessin. Se alkaa henkilöstön rekrytoinnista, heidän motivoimisestaan työhön, työhyvinvoinnista, henkilökunnan tarpeiden huomioimisesta sekä toivomuksista. Huomioon tulee ottaa myös työolosuhteet, henkilökunnan kouluttaminen ja uraetenemismahdollisuudet.

Imusta työhön ja siihen sitoutumisesta puhutaan, mutta mitä se tarkoittaa? Mistä tämä psykologinen sopimus koostuu ja mihin se perustuu? (Psycon 2019.) Se perustuu sitoutumiseen, jota ohjaa halu kuulua organisaatioon, sitoutumiseen, jota ohjaa jatkuvuuden tunne, jolloin työntekijä kokee menettävänsä saavutetut etuudet ja tästä aiheutuvan kustannuksia, sekä normatiiviseen

sitoutumiseen, jolloin työntekijä kokee velvollisuudentuntoa työskentelemällä vain tässä organisaatiossa. (Tamkjournal 2017.)

Mikä sitten saa ihmiset oikeasti pysymään jossain tietyssä työpaikassa? Tämän voisi sanoa olevan lähes ikuisuuskyseminen (Otonkorpi-Lehtoranta, Leinonen & Heiskanen 2017). On kuitenkin kiistatonta, että palkitsemisen keinoista aineettomat ovat yleistettynä jopa tehokkaampia kuin rahalliset. Ongelmana kuitenkin on, ettei aineettomia palkitsemismuotoja osata hyödyntää niin hyvin, kuin mitä niistä optimitilanteessa saataisiin irti. (Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön 2013.)

Kukapa meistä ei haluaisi saada kehuja ja kokemuksen, että hänen työpanoksensa on huomattu ja arvostettu? Ihmisellä on luontainen tarve kokea itsensä tärkeäksi, jolloin arvostus on yksi suurimpia palkitsemisen ja siten sitouttamisen keinoja, mitä työpaikalla voidaan käyttää. Yhtä suuri merkitys on palautteella ja muilla huomionosoituksilla. (Michelsson ym. 2017.)

Henkisesti rikas ja erilaisia mahdollisuuksia tarjoava työympäristö on sitoutuneen henkilökunnan koti. Kun työntekijä kokee olevansa arvokas ja hänen työllään ja mielipiteillään on merkitystä, myös muutokset otetaan vastaan suotuisammin. Työn tulee olla sopivassa suhteessa kuormittavaa ja haastavaa, muttei liian raskaaksi käyvää. Jokainen meistä haluaa voida vaikuttaa omaan tekemiseensä sekä työssä että vapaa-ajalla. Sitä sitoutuneempi työntekijä on työhön, mitä enemmän hän on saanut siihen vaikuttaa ja siten tehdä siitä itselleen mielekäästä. (Michelsson ym. 2017.)

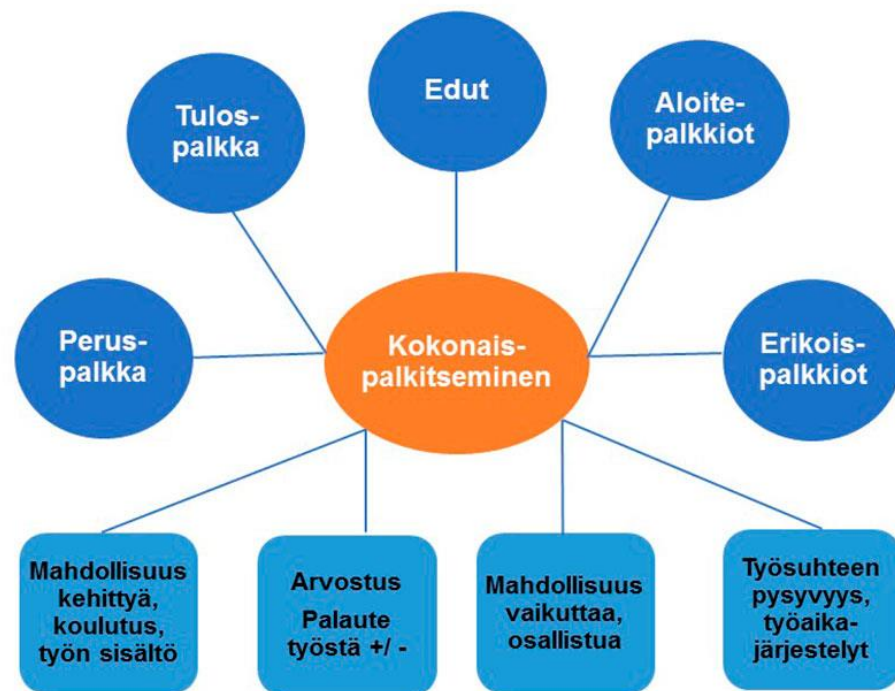
4 Aineeton palkitseminen

Aika on rahaa, sanotaan. Annamme aikaamme työn muodossa työnantajille ja saamme aikaamme vastaan rahallista korvausta palkan muodossa. Rahallinen palkitseminen, palkan, palkan lisien ja tulospalkkioiden lisäksi, voi sisältää erilaisia luontois- ja työsuhte-etuja. Yleisimpiä luontois- ja työsuhte-etuja ovat esimerkiksi työpaikkaruokailu, liput kulttuuri- ja liikuntatapahtumiin, tuetut harrastusmahdollisuudet, vapaaehtoiset eläke- ja sairauskuluvakuutukset, työpaikan ja kodin väliset matkat, henkilöstöalennukset yrityksen palveluista tai tuotteista, puhelinetu, tietoliikenneyhteydet sekä asuntoetu (Viitala 2013, 125–126; Vero 2020).

Yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa on henkilöstön palkitseminen. Palkitsemisella pyritään henkilöstön motivoimiseen kohti organisaation tavoitteita. Stra-

tegiaa voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä tavoitteiden määrittelijöistä (Österberg 2015). Palkitsemisella on tärkeä vaikutus ihmisen motivaatioon tehdä työtänsä. Jo työstä saatu rahallinen vastine riittää syyksi tehdä työtä, mutta myös muu aineeton palkitseminen motivoi.

Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen osa-alueissa aineellinen palkitseminen on helpommin havaittavissa. Aineellinen palkitseminen nähdään, esimerkiksi rahapalkka, kun taas aineettoman palkitsemisen tavat, esimerkiksi joustavat työajat, voidaan kokea hyvinkin eri tavalla (Ylikorkala 2018).



Palkitsemisen kokonaisuuden malli (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014)

Palkitsemiskeinoista aineettomaan palkitsemiseen ei kuulu rahallinen tai materialistinen palkitseminen. Se voi olla esimerkiksi sosiaalinen tai koulutukseen/työuraan liittyvä palkitsemiskeino (Kauhanen 2010).

Aineeton palkitseminen sisältää monia eri kokonaisuuksia, ja siksi sen hahmottaminen on haasteellista. Se sisältää asioita, joita ei mielletä palkitsemiseksi vaan työntekijän ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämättömiksi. Palkitsemisen kokonaisuudessa on molemmilla palkitsemiskeinoilla tärkeä osuutensa, ja siksi onkin tärkeää löytää tasapaino aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhteen. Palkitsemiskeinojen jatkuva kehittäminen myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon (Amstrong 2016).

Oli organisaation palkitsemispolitiikka minkäläinen tahansa, sen olisi syytä olla ennen kaikkea oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Viitalan (2013, 116) mukaan tasa-arvo toteutuu, jos samasta työstä ja samantasoisesta suoriutumisesta palkitaan aina samalla tavalla. Myös Työsopimuslain 55/2001 työnantajanvelvollisuuksia käsittelevässä 2. luvun 2 §:ssä säädetään työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua (L 55/2001). Työnantajan tulee noudattaa tasapuolista kohtelua sekä työntekijöille annettavissa eduissa että heihin kohdistuvissa velvollisuuksissa (Leppisaari 2020).

Työntekijälle tärkeää on se, että työn sisältö on mielekästä ja että hänellä on mahdollisuus kehittyä työssään ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Viitala 2015, 139). Aineellisen palkitsemisen parantamismahdollisuuksia ovat esimerkiksi etenemispolkujen tarjoaminen organisaation sisällä sekä työntekijöille tarjotut kasvupolut, kuten työkiertomahdollisuus ja työntekijän oman osaamisen kehittäminen (Kauhanen 2010, 98, 137). Osaamisen kehittäminen on tärkeä menestystekijä organisaatiossa ja myös yksi tärkeimmistä palkitsemiskeinoista (Kauhanen 2010, 164).

Sosiaalinen palkitseminen on tärkeää. Sitä ovat esimerkiksi työstä saatu arvostus, tunnustus, mielihyvä, yhteiset tilaisuudet ja tapahtumat (Viitala 2015). Palkitseva palaute kehittää ja motivoi henkilöstöä tekemään parhaansa työssään sekä luo yhteishenkeä työyhteisöön (Haggqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 155). Turvallisuudella eli työsuhteen pysyvyydellä osoitetaan halukkuus pitää työntekijä organisaatiossa (Ylikorkala 2018). Määräaikaisen työsuhteen muuttaminen vakituiseksi tuo työntekijälle turvallisuuden tunteen, ja se on työnantajan näkökulmasta aineetonta palkitsemista. Palkitsemisen vaikutukset ovat pitkälti kiinni siitä, miten oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 1,1). Jokainen kokee oikeudenmukaisuuden eri tavalla.

Oikeudenmukainen palkitseminen tukee motivaatiota (Aura & Ahonen 2016). Palkalla ja muilla eduilla on motivoiva merkitys, mutta ne eivät yksin selitä henkilökunnan motivoituneisuutta ja sitoutumista organisaatioon. Aineeton palkitseminen on myös tärkeää. Kamensky (2010, 3.2) toteaa, että helpoin ja halvin palkitsemisen muoto on kiittäminen, sillä ihminen kaipaa huomautusta, välittämistä ja kannustamista. Kiitoksen voima on siinä, että kiitoksen saatuaan siihen johdannut teko tuntuu työntekijästä merkitykselliseltä (Luukka 2019, 386). Hyvä esimiestyö on ensisijaisen tärkeää työntekijöiden motivoimisessa. Jos esimies ei aidosti välitä alaisistaan inhimillisellä tasolla, alaiset jättävät organisaation ajattelematta sitä, paljonko heille maksetaan (Frock 2014, 32).

Jos esimies ei koskaan anna palautetta, työ tuntuu rutiininomaiselta puurtamiselta (Hakanen 2014, 357). Tätä ajatusta tukee myös palkitsemisasiantuntija Cindy Ventrice (2016) 50/30/20-malli. Ventrice mukaan työntekijän saamasta palautteesta ja huomioimisesta 20 % tulisi tulla organisaatiolta, 30 % kollegoilta ja 50 % esimieheltä. Ventrice kertoo, että eräässä yrityksessä oli herätty työtyytyväisyyskyselyiden alhaisiin tuloksiin työntekijöiden huomioimisen (recognition satisfaction) osalta ja kehitetty uusi työskentelymalli. Uuden mallin käyttöönotosta huolimatta kyselyn tulokset eivät parantuneet. Syy tähän oli se Ventrice mukaan se, että esimiehet eivät sitoutuneet noudattamaan uutta mallia. Palautteen ja huomioinnin saaminen on työntekijälle tärkeää. Tärkeää on siis myös se, keneltä sen saa.

Vuonna 2009 julkaistussa tutkimuksessa tutkittiin kahdessa yliopistossa oikeudenmukaisen palkitsemisen ja hyvinvoinnin sekä tuloksellisuuden yhteyksiä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että organisaation toiminnan tuloksellisuuden kannalta oleellista on organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kehittäminen (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009, 61). Elon ym. (2009, 62) mukaan Elovainio ym. (2002) ja Moorman (1991) toteavat, että organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuuden keskeisiä piirteitä ovat mm. oikeus tulla kuulluksi omassa asiassa, johdonmukaisuus säännöissä, puolueeton päätöksenteko, päätösten perustuminen mahdollisimman oikeaan tietoon ja se, että päätökset ovat korjattavissa ja päätöksenteon säännöt ovat mahdollisimman selkeät ja ne on kerrottu niille, joita päätökset koskevat.

Elon ym. (2009, 61) mukaan Linna (2008) toteaa, että oikeudenmukaisuuskokemuksiin voidaan vaikuttaa osallistavalla kehittämisellä ja hyödyllisiksi koetuilla kehittämisseskusteluilla. Kahdessa yliopistossa tehdyn tutkimuksen johtopäätösten mukaan esimiesvalmennuksen tulisi painottua kehitys- ja arviointikeskustelujen rakentavaan toteutukseen ja oikeudenmukaiseen soveltamiseen (Elo ym. 2009, 61–62).

Pahimmassa tapauksessa kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu on sellainen, jossa työntekijä täyttää kaavakkeen, joka käydään esimiehen kanssa läpi. Seuraavana vuonna täytetään sama kaavake uudestaan. Jos seurantaa ja sovittujen asioiden läpikäyntiä ei ole kuin kerran vuodessa, ne saattavat jäädä vain tekstiksi kaavakkeeseen, ja kehityskeskustelu saattaa tuntua vain ajan hukalta puolin ja toisin.

Braffordin (2018) artikkelin 3 Ways to Kill Engagement - and how to fix them mukaan esimies-työskentelyllä on iso merkitys henkilöstön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Liian kiireiset, alai-

siaan huomiomatta jättävät esimiehet vaikuttavat negatiivisesti henkilökunnan sitoutumiseen. Myös molemminpuolinen luottamus esimiehen ja alaisen välillä on sitoutumisen kannalta tärkeää (Schumacher 2015, 42). Esimies voi menettää alaistensa luottamuksen, jos toistuvasti rikko yhdessä sovittuja pelisääntöjä ja aikatauluja.

Barrosin, Costellon, Beanmanin & Westoverin (2015, 102) mukaan henkilöstön sitoutumisessa esimiehen ja alaisen välisten keskustelujen pääpainon pitäisi olla alaisen ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Työntekijä saattaa urakehityksensä takia lähteä kohti uusia haasteita. Jos hän on sitoutunut organisaatioon, mahdollisesti uudet haasteet löytyvät samasta organisaatiosta. Henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista voi parantaa myös tavoitteiden asettamisella. Antamalla alaisille tavoitteellisia tehtäviä, jotka parhaassa tapauksessa tukevat työntekijän ammatillista osaamista, esimies voi parantaa alaisten sitoutuneisuutta organisaation ja edesauttaa alaisten työmotivaation kasvua (Galagan 2015, 27; Shoaib & Kohli 2017, 880).

5 Johtopäätökset

Jokainen työntekijä kokee sitoutumisensa organisaatioon yksilöllisesti. Myös organisaation käyttämät palkitsemisen keinot koetaan omakohtaisesti. Toista motivoiva palkitseminen voi toisen työntekijän mielestä olla yhdentekevä. Usein emme miellä artikkelissa esiteltyjä aineettomia palkitsemiskeinoja edes palkitsemiseksi. Näillä keinoilla on yhteys tunnesiteen syntymiseen organisaatioon. Lisäksi työntekijän työssä viihtymistä ja työmotivaatioita voi lisätä myös aineettomalla palkitsemisella. Näin tuetaan työntekijän affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista organisaatioon.

Lähteet

- Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön.* (2013). Sitra. Saatavilla 20.1.2021 <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykykayttoon/>
- Amstrong, M. (2016). *Amstrong's handbook of strategic human resource management*. London, UK : Kogan Page Ltd.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Barros, A., Costello, S., Beaman, G. & Westover, J. (2015). *Exploring comparative employee engagement*. Utah: Utah Valley University.
- Brafford, A. (2018). *3 Ways to Kill Work Engagement - And How to Fix Them*. Law Practice: The Business of Practicing Law 44(4), 38–41.
- Elo, A., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. (2009). *Oikeudenmukaisella palkitsemisellä kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Frock, M. (2014). *7 Keys to Worker Engagement*. Professional Safety 59(5), 31–33.
- Galagan, P. (2015). *Employee Engagement: An Epic Failure?* Talent Development 69(3), 24–27.
- Hakanen, J. (2014). *Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta*. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim). *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hamari, E. 2007. *Sitouttaminen johtamisessa*. [Http://urn.fi/urn:urn:nbn:fi:uta-1-17240_](http://urn.fi/urn:urn:nbn:fi:uta-1-17240_)
- Hagqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. *Kapasiteetti: Johtajan menestystekijä*. Lahti: Fitra.
- Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen Menestyksen timantti*. Alma Talent.
- Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Helsinki: Infor.

Koivunen, T. (2004). *Työhön sitoutuminen yhteiskeskuksessa*. [Http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-12709_](http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-12709_)

L 55/2001 2. luku 2 §. *Työsopimuslaki, Työnantajan velvollisuudet, Tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto*. Saatavilla 20.12.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Leppisaari, M. (2020). *Tasapuolinen kohtelu palkkauksessa työsopimuslain mukaan*. Helsingin hovioikeus. Saatavilla 20.12.2020 https://oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus_hovioikeudet_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoituksiatyooikeudesta2009/JnMJf7py3/08_Tasapuolinen_kohtelu_palkkauksessa_tyosopimuslain_mukaan_Marja_Leppisaari.pdf

Michelson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. (2018). *Tavoitteena työhön sitoutuminen*. YAMK artikkeli. Tampereen ammattikorkeakoulu. Saatavilla 12.11.2020 <https://tamjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen>

Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M. & Heiskanen, T. (2017). *Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä*. Saatavilla 20.1.2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100542/978-952-03-0355-6.pdf?sequence=1>

Psycon. *Sitouttamisen viisi tekijää*. (2019). Saatavilla 12.11.2020 <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttaminen-viisi-tekijaa>

Schumacher, S. (2015). *Employee Engagement - What Is It and Does It Matter?* Rock Products 118(4), 42.

Shoab, F. & Kohli, N. (2017). *Employee engagement and goal setting theory*. Uttar Pradesh: University of Allahabad.

Ventrice, C. (2016). *Managers And the 50/30/20 Rule*. Singapore: Singapore Institute of Management. Saatavilla 23.12.2020 <https://m360.sim.edu.sg/article/pages/Managers-and-the-50-30-20-Rule.aspx>

Vero. (2020). *Luontoisedut verotuksessa*. Saatavilla 20.12.2020 <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa6/>

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

Ylikorkala, A. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa ja ajaudu*. Helsinki: Alma Talent.

Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 5. uudempi painos. Helsinki. Kauppakamari.

Palkitseminen motivaation lähteenä

Luukkonen Henna-Leea, Kenttälä Jenna, Tornberg Maarit, Moisanen Kirsi & Heikkala Mikko

Tiivistelmä

Palkitsevuuskokemus voi parhaimmillaan olla motivoiva ja innostava kokemus, joka syntyy palkitsemisen kohteena olevassa henkilössä. Palkitseminen on johtamisväline, ja oikein käytettynä sen avulla voidaan edistää organisaation menestymisedellytyksiä ja kannustaa henkilöstöä. Työhönsä motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta on yksi organisaation menestyksen edellytyksistä.

1 Palkitseminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista

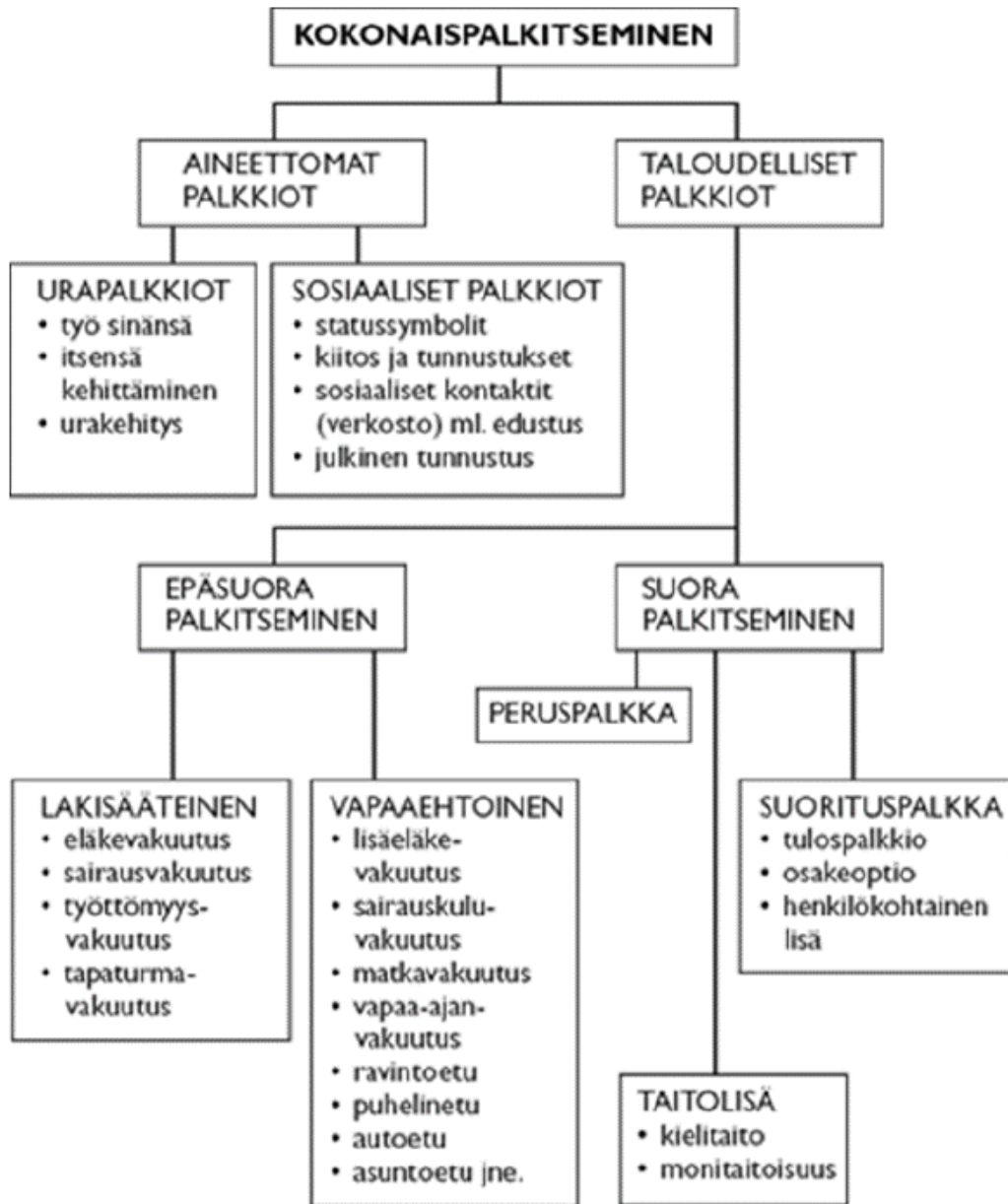
Organisaatioiden tavoitteena ovat työhönsä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät. Motivoituneena ihminen on erityisen tehokas ja luova. Jo pienellä vaivannäöllä johtamistyössä kyetään saavuttamaan merkittäviä tuloksia. Motiivien ja työn tavoitteiden ollessa linjassa keskenään varmistetaan mahdollisimman hyvä ja laadukas työsuoritus. Motivoitumattomuuden syynä voi usein olla erot sisäisten motiiviemme ja ulkoisten tavoitteiden välillä. (Mayor & Risku 2015.)

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata, miten palkitsemisen avulla voidaan organisaatioissa lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä. Henkilöstöä voidaan palkita kokonaispalkitsemisen keinoin, mikä tarkoittaa aineellista tai aineetonta palkitsemista. Artikkelissa on myös kuvattu, millä tavalla aineetonta ja aineellista palkitsemista voidaan toteuttaa organisaatioissa.

Palkitseminen on keino, jolla työntekijöitä voidaan sekä sitouttaa että motivoida organisaatiossa. Se on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimmistä asioista. Lisäksi palkitseminen tukee organisaation menestystä. (Kauhanen 2005). Organisaation menestyksen kivijalka puolestaan on sen työntekijät. Millä tavalla henkilöstöä tulisi palkita, jotta he motivoituisivat ja sitoutuisivat työhönsä?

2 Kokonaispalkitseminen

Palkitsemisen voidaan ajatella koostuvan useista eri tekijöistä, ja sen määrittelemiseen on monia tapoja sen mukaan, mikä on määrittelyn käyttötarkoitus. Kauhasen (2005) mukaan kokonaispalkitseminen koostuu taloudellisista (aineellisista) ja aineettomista palkkioista, joiden alle erilaiset palkitsemistavat ovat jaoteltavissa. Tätä jaottelua on avattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen

Alaräisänen (2014) tutkimuksen mukaan palkitsemisen perusteiden tulee olla selkeitä ja tasapuolisia. Lisäksi palkitsemisen saavuttamisen täytyy olla mahdollista ja realistista kaikille. Tutkimuksessa ilmeni, että palkitsemisen tavoitteena organisaation näkökulmasta on ihmisten työskentelyn tehostaminen. Rahapalkitsemisen asema on vahva, etenkin matalapalkkaisilla aloilla. Rahapalkalla on yleensä suurempi vaikutus työntekijöiden motivaatioon, kuin mitä he kysyttäessä vastaavat (Rynes, Gerhart & Minette 2014). Alaräisänen (2014) tutkimuksessa se kuitenkin koettiin persoonattomaksi ja mielikuvitukseksi keinoksi.

Joustopot ja oman työn hallinta ovat motivoivia palkitsemisen keinoja. Arkeen liittyvät palkitsemiskeinot, kuten kehu tai kiitokset, ovat tärkeitä motivoinnissa, mutta niitä ei käytetä laajasti. Alaräisänen (2014) tutkimuksessa haastatellut henkilöt olivat kaikki halukkaita käyttämään palkitsemista aiempaa tehokkaammin, mutta ongelmana oli, ettei keinoja ja taitoa palkitsemisen kehittämiseen ollut. Suomalaisissa yrityksissä keskimäärin eniten kehittämisen tarvetta johtamisessa on muun muassa palkitsemisen alueella (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2014, 60).

Puhuttaessa palkitsemisestä konkreettisena kokonaisuutena organisaatiossa tarkoitetaan sillä organisaation itse muodostamaa ja organisaatiolle ominaista palkitsemisjärjestelmää. Se koostuu palkitsemisperusteista ja -tavoista, palkitsemisen jakamisen toteutuksesta sekä järjestelmän kehittämisen periaatteista. (Ruuska 2013, 50.) Organisaation johto määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden ja sen, miten se koostuu erilaisista aineellisista ja aineettomista palkkioista. Palkitsemisen integrointi organisaation toimintaan ja organisaatiokulttuuriin on tärkeää. Näin sitä voidaan hyödyntää johtamisvälineenä. Tärkeää on myös, että organisaatiolle on luotu oma palkitsemisen prosessi, etenkin työntekijämäärän kasvaessa. Näin palkitsemisen kokonaisuus on hallittu, ja sitä voidaan seurata, arvioida ja jatkokehittää. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 13–28.)

Palkitsemisen keinoja on monenlaisia. Eräässä ulkomaisessa yrityksessä kuukauden työntekijä sai käyttöönsä nimikoidun autopaikan henkilökunnan sisäänkäynnin vierestä. (Hakonen ym. 2014, 35–36.) Eräässä toisessa organisaatiossa on tapana palkita henkilökuntaa jouluisessa työpaikkapalaverissa koko henkilökunnan ollessa läsnä. Näissä palkitsemistilaisuuksissa palkitaan henkilöitä, joilla tulee tasavuotia työuran tai henkilökohtaisen iän puolesta. Samassa tilaisuudessa palkitaan myös vuoden ”viksu”, toisin sanoen fiksu. Tämä perinne on organisaatiossa ollut käytössä jo vuosia. Vuoden ”viksun” valitsee henkilökunta äänestyksellä. Tähän valintaan vaikuttavat valittavan henkilön asenne työtä ja muita ihmisiä kohtaan. Vuoden ”viksulle” luovutetaan kunniakirja ja kukkakimppu. Yleensä palkinnon saaja on arvostanut samaansa tunnustusta. Henkilöstö on todennut keskuudessaan, että tällä palkitsemistavalla on suuri vaikutus motivaatioon ja heidän suhtautumiseensa työhön.

Organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista tukeva palkitsemisjärjestelmä tukee henkilöstön jaksamista, pysyvyyttä ja motivaatiota. Toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan myös lisätä työntekijöiden innovatiivisuutta sekä tehostaa uusien toimintamallien kehittämistä ja käyttöönottoa. Tutkimuksen mukaan myönteisin vaikutus kokonaispalkitsemisellä koettiin olevan henkilöstön motivaatioon. (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2009.) Palkitseminen on osa

työmotivaation laajaa ja monimutkaista kokonaisuutta. Useimmiten yrityksen tavoitteena palkitsemisessa on edistää työhyvinvointia ja kannustaa ja motivoida työntekijää työskentelemään tehokkaasti yrityksen määrittelemiä tavoitteita kohti. (Hakonen & Nylander 2015.)

Handolin (2013) on tutkinut aineetonta palkitsemista työntekijöiden kokemana. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä henkilöstön kokemasta työn merkityksestä ja työhön liittyvästä innostuksesta sekä motivaatiosta palkitsevuuskokemuksen käsitteellä. Henkilöstö koki palkitsevaksi muuan muassa työhön liittyvän arvopohjan sekä työn yhteiskunnallisen merkityksen. Palkitsevaksi koettiin myös mahdollisuus kehittää työtä ja työmenetelmiä omaa työyhteisöä ja muita kollegoita hyödyttävällä tavalla. Tutkimuksessa näkyi myös strateginen palkitseminen, jonka avulla organisaatio pyrkii kehittämään palkitsemispolitiikkaansa sekä siihen liittyviä prosesseja tukemaan tavoitteitaan. Strategisessa palkitsemisessa palkitsemisen merkitys korostuu henkilöstön sitoutumisessa organisaatioon ja innostuksen rakentumisessa. Strategisella palkitsemisella ei tarkoiteta palkkakilpailua vaan hyvin suunniteltuja palkitsemisen kokonaisuuksia (Hakonen ym. 2014).

Aineettoman palkitsemisen kokonaisuus vaihtelee merkittävästi eri organisaatioiden ja organisaatioiden osien välillä. Henkilöstön kokeman työn mielekkyyden ja työn ilon kannalta aineettoman palkitsemisen tekijät, esimerkiksi työn merkitys, työn kautta saatu arvostus, työyhteisö ja työilmapiiri, ammatillinen kehittyminen sekä työn organisointi, ovat asioita, jotka tulee nostaa keskeiseen asemaan organisaation toimintaa kehitettäessä. (Handolin 2013.) Arvostus ja palaute ovatkin hyvin lähellä palkitsemisen ydintä (Hakonen ym. 2014).

3 Palkitseminen motivoinnissa ja sitouttamisessa

Palkitseminen on johtamisväline, ja oikein käytettynä sen avulla edistetään organisaation menestymisedellytyksiä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisella on yhteys henkilöstön motivaatioon. Oikein käytettynä palkitseminen osaltaan mahdollistaa muun muassa tuottavien työntekijöiden pitämisen organisaatiossa, uusien kykyjen houkuttelemisen organisaatioon, kilpailukyvyyn luomisen ja tuottavuuden kasvattamisen. (Kauhanen 2010, 108–120). Palkitseminen tulisi myös aina kytkeä tekijöihin, joiden avulla vaikutetaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteisiin (Kauhanen 2012, 96).

Jotta yritys voi luoda ja käyttää toimivia palkitsemiskeinoja, tulee yrityksen ymmärtää työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Mikäli motivaatiotekijöitä ei tunneta ja henkilöstön tarpeita ei ymmärretä, palkitsemisen kokonaisuus voi muuttua tarpeettomaksi, eikä se saavuta sille

asetettuja tavoitteita. Olennaista erilaisten motivaatioteorioiden sijaan on kuunnella ja pyrkiä ymmärtämään henkilöstöä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005.) Yksi maailman johtavista asiantuntijaorganisaatioista, Deloitte, on myös tutkinut kokonaispalkitsemisen merkitystä motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Työntekijät esimerkiksi odottavat palkitsemisjärjestelmiltä ajantasaisuutta, ja palkitsemista tulisi tapahtua useammin kuin kerran vuodessa. Työntekijät, jotka saavat säännöllisesti palkkioita aineellisesti esimerkiksi rahana tai aineettomasti kiitoksen muodossa, ovat kahdeksan kertaa sitoutuneempia yritykseen kuin he, jotka saavat bonuksia vain kerran vuodessa. (Agarwal, Bersin, Lahiri, Schwartz & Volini 2018.)

Työhönsä sitoutunut henkilö on yritykselle tärkeä voimavara. Sitouttamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijät hyväksyvät organisaation heille asettamat tavoitteet tai tehtävät ja antavat oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi (Pohjaranta 2012, 24). Työntekijälle asetetut realistiset tavoitteet, palautteen anto oikeista asioista suhteessa tavoitteeseen ja onnistumisesta palkitseminen sitouttavat työntekijää organisaatioon. Palkitsemisen tulee olla riittävää suhteessa tavoitteeseen ja vastata kunkin tehtävän vaatimuksia. (Locken ja Latham 1990.)

Palkitsemisessa tulee säilyttää kokemus omaehtoisesta toiminnasta, jotta sillä voidaan tukea työntekijän sisäistä motivaatiota. Palkitsemiskäytännöt, jotka tukevat sisäisen motivaation ylläpitoa ja kehittymistä, perustuvat kolmen perustarpeen vahvistamiseen. Nämä perustarpeet ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja merkityksellisyys. Etenkin sanallisen palkitsemisen on tutkittu lisäävän sisäsyntyistä motivaatiota. (Deci, Koestner & Ryan 1999.) Aineettomat palkitsemistavat ovat usein työnantajalle ja lähijohtajalle ilmaisia työkaluja lisätä motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Käyttöönotto vaatii vain niiden tärkeyden ymmärtämistä ja viitseliäisyyttä. (Hakonen & Nylander 2005.) Kiittäminen hyvästä suorituksesta ei kuitenkaan ole palkitsemisen ainoa tavoite, vaan sillä saadaan työntekijät myös sitoutumaan organisaatioon. Hyvän palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan myös saada positiivista kiinnostusta organisaatiota kohtaan työnantajamarkkinoilla. Palkitseminen on organisaatiolle keino houkutella uusia työntekijöitä ja pitää nykyiset työntekijät palveluksessaan ja tyytyväisinä. Halu tulla ja pysyä organisaatiossa syntyvät eri asioista. Kilpailukykyinen palkka ja edut ovat hyvä lähtökohta, mutta myös työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet ovat ratkaisevia tekijöitä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 35.)

Hakonen (2012) toteaa, että palkkiojärjestelmät voivat vaikuttaa kannustavasti, mikäli palkkiojärjestelmiä kehitetään niin, että henkilöstö kokee ne merkityksellisinä. Palkkioiden perusteena olevien tavoitteiden suunnitteluun osallistaminen edistää kokemusta palkkioiden merkityksellisyydestä. Rahallisia palkkioita annettaessa on tärkeää luoda niille myös symbolinen merkitys. Työntekijän tulee palkkion lisäksi saada sanallinen palaute onnistumisestaan, mikä lisää kyvykkyyden

ja merkityksellisyyden tunteita. Näin vahvistetaan työntekijän sisäistä motivaatiota. Motivaatiota vahvistaa myös työntekijän korkea odotusarvo. Tällöin uskotaan, että onnistunut suoritus on mahdollista, ja tämä johtaa palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2005.) Myös Deloitteen tutkimuksessa nousi esille henkilöstön tarpeiden ja motivaatiotekijöiden tunnistamisen tärkeys sitouttamisessa. Valitettavan pieni osa, vain noin 9 %, tutkimukseen osallistuneista organisaation päättäjäistä kertoivat yrittävänsä ymmärtää ja analysoida, millaiset palkitsemisen keinot työntekijöitä motivoisivat. Raportin mukaan palkitseminen on yrityksissä vuosikymmeniä ollut lähes muuttumaton ja virtaviivainen prosessi. Organisaatioiden onkin korkea aika siirtyä palkitsemisessa yksilöiden huomioimiseen standardoidun prosessin sijaan, jotta saadaan sitoutettua ja motivoitua nykyistä henkilöstöä ja saavutetaan kilpailuetua työnantajamarkkinoilla. (Agarwal ym. 2018.)

4 Johtaja: Palkitse!

Palkitsevuuskokemus koetaan motivoivana, energisoivana ja innostavana kokemuksena, joka syntyy palkitsemisen kohteena olevassa henkilössä (Alaräisänen, 2014). Jotta organisaatioissa saadaan luotua ympäristö, joka tukee sisäistä motivaatiota, täytyy organisaatioiden kehittää palkitsemisjärjestelmiään (Liukkonen ym. 2006). Artikkelissa esille nostettujen tutkimusten perusteella organisaatiot eivät kuitenkaan hyödynnä tarpeeksi aineettoman palkitsemisen keinoja. Aineettomien palkitsemistapojen käyttöönotto vaatisi niiden tärkeyden ymmärtämistä ja viitseliäisyyttä (Hakonen & Nylander 2015). Johtajilla onkin usein erilainen käsitys palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta kuin työntekijöillä (Agarwal ym. 2018).

Tutkimuksista ilmeni myös säännöllisten palkkioiden merkityksellisyys. Ne henkilöt, jotka saivat palkkioita säännöllisesti, olivat kahdeksan kertaa sitoutuneempia yritykseen kuin he, jotka saivat bonuksia vain kerran vuodessa. (Agarwal ym. 2018.) On siis selvää, että säännölliseen palkitsemisen avulla työntekijät ovat motivoituneita organisaatioissa työskentelyyn. Palkitsemista kannattaa siis kehittää organisaatioissa ja työyhteisöissä. Palkitsemisen kehittämisen voi aloittaa esimerkiksi kouluttamalla esimiehiä ymmärtämään roolinsa palkitsemisessä sekä nimeämällä palkitsemisasiosta vastaavan henkilön, joka paneutuu aiheeseen huolellisesti ja on yhteyshenkilönä henkilöstön ja lähijohtajien välillä. (Hakonen 2014, 54–55).

Yhteenvetona voisi päätellä, että organisaatioissa ei ole tarpeeksi osaamista, halukkuutta tai ymmärrystä palkitsemisjärjestelmien käyttöönottoon ja kehittämiseen. Jotta palkitsemisjärjestelmä saataisiin toimivaksi, täytyy siitä viestiä henkilökunnalle selkeästi. Organisaatioissa voi olla käytössä monenlaisia toimivia palkitsemisen keinoja, mutta niitä ei ole tuotu selkeästi henkilökunnan

tietoisuuteen. Lähijohtajien tulee keskustella avoimesti ja ymmärrettävästi organisaation tavoitteista henkilökunnan kanssa, jotta he ymmärtävät palkitsemisen perusteet.

Paras palkitsemisjärjestelmä on henkilöstöä kuunnellen laadittu kokonaisuus, jonka käyttöön on koko organisaatio sitoutunut. Kun organisaation tavoitteet ovat työntekijälle selkeät ja palkitsemisjärjestelmä on tasapuolinen ja ymmärrettävä, saadaan työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä entistä paremmin. Palkitsemisjärjestelmää tulee tarkastella säännöllisin väliajoin kriittisesti ja kehittää suuntaan, joka palvelee organisaation tavoitteita ja tukee henkilöstön motivaatiotekijöitä.

Lähteet

Agarwal, D., Bersin J., Lahiri, G., Schwartz, J. & Volini, E. (2018). The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Saatavilla 30.11.2020 https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

Alaräisänen, P. (2014). Palkitseminen työelämässä: palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Saatavilla 2.12.2020 <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61687>

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. Saatavilla 30.11.2020 <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.705.7118&rep=rep1&type=pdf>

Hakonen, A. (2012). Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Helsinki: Unigrafia Oy.

Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Helsinki: SanomaPro.

Handolin, V-V. (2013). Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Saatavilla 4.12.2020 https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf

Kauhanen, J. (2005). Kannustava palkitseminen. Saatavilla 8.12.2020 <https://tilisanomat.fi/yleiset/kannustava-palkitseminen>

Kauhanen, J. (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. (2012). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Toinen painos. Helsinki: Management Institute Finland Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita Prima.

Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. United States: Prentice Hall.

Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin*. Helsinki: Talentum.

Pohjaranta K. (2012). *Palkitsemisen kokonaisuus ja sen kehittäminen*. Saatavilla 8.12.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48224/PohjarantaKirsi.pdf?sequence=1>

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006). *Onnistu palkitsemisessa*. Helsinki: WSOYpro.

Ruuska, A. (2013). *Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 66.

Rynes, S., Gerhart, B. & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management* Winter 2004, 43, 4, 381–394.

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. (2009). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008: Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen*. Helsingin teknillisen korkeakoulun raportti. Helsinki: Edita.

Ylikorkala, H., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Talentum.

Palkitsemisen tulevaisuus

Tanhua Sara, Pekkarinen Jenni, Rosenström Nina-Maria, Kemppainen Topi, Juurikkamäki Anuliisa, Nuutinen Niina, Muhonen Joonas, Moisanen Kirsi & Hyyhø Pasi

Tiivistelmä

Tämän artikkelin tavoitteena on hahmotella tulevaisuuden palkitsemista ja siihen liittyviä tekijöitä. Toimiva ja tehokas palkitsemisjärjestelmä on keskeinen osa tuottoisaa organisaatiota. Eipalkitseva, tehoton palkitsemisjärjestelmä voi ilmetä heikkona työntekijöiden sitoutumisena tai siinä, ettei organisaation tavoitteita saavuteta. Menestyviä yrityksiä yhdistää kyky motivoida ja ohjata työntekijät jakamaan ja yhdistämään osaamistaan. Tulevaisuudessa organisaatioiden ja yritysten henkilökunta kaipaa palkitsemiseen yksilöllisyyttä ja valinnan vapautta. Yrityksen kykyä toteuttaa kokonaispalkitsemista osana henkilöstöjohtamista voidaan myös pitää tärkeänä tekijänä palkitsemisjärjestelmässä.

1 Katsaus tulevaisuuden palkitsemiseen

Pitkällä aikavälillä menestyksellisiä yrityksiä ovat ne, jotka onnistuvat motivoimaan ja ohjaamaan henkilökuntaansa tavoitteellisesti kohti osaamisen jakamista ja yhdistämistä sekä toimimaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi menestyvissä yrityksissä henkilökunta on onnistuttu sitouttamaan yritykseen riittävän pitkäjänteisesti, jotta organisatorista osaamista ehtii syntymään. Työntekijöiden motivaatioon ja sitouttamiseen sekä yrityksen menestykseen voi vaikuttaa kokonaisvaltaisella palkitsemisella. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 9.) Työntekijää voidaan kannustaa tavoitteen saavuttamiseen aineettomilla ja aineellisilla palkitsemisen keinoilla. On tärkeää huomioida myös yrityksen mahdollisuudet ja sen toimintaympäristö sekä työntekijöitä yksilöllisesti motivoivat palkitsemistavat. Ei ole yhtä ainoaa kaikille sopivaa palkitsemismenetelmää, joka toimisi kaikissa ympäristöissä.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata erilaisia käytössä olevia palkitsemistapoja ja pohtia tulevaisuuden palkitsemista. Artikkelin tavoitteena on herättää lukijassa mielenkiinto palkitsemista ja sen kehittämistä kohtaan sekä auttaa ymmärtämään palkitsemisen tärkeys yrityksen menestyksen näkökulmasta. Alaräisänen (2014, 148) sanoja lainaten ”Palkitsemisella kyettäisiin saavuttamaan vähemmällä enemmän”.

Artikkelin alussa määritellään palkitseminen käsitteenä. Tämän jälkeen artikkelissa tarkastellaan palkitsemisen eri muotoja ja tulevaisuuden palkitsemista, jotta se olisi mahdollisimman onnistunutta sekä organisaation että työntekijän kannalta. Aineellisen ja aineettoman palkitsemistavan yhdistämisestä muodostuu kokonaispalkitseminen, jonka avulla yritys voi sitouttaa työntekijän yrityksen toimintaan ja motivoida häntä saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Artikkelissa kuvataan esimerkinomaisesti Osuuskauppa Arinan palkitsemista.

2 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Palkitseminen on olennainen johtamisen väline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Kauhanen 2012, 96). Palkitsemisen tarkoituksena on houkuttaa organisaatioon halutunlaisia työntekijöitä ja motivoida heidät sitoutumaan työhönsä (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 36).

Palkitsemista voisi kuvata vaihtokauppana, jossa työntekijä antaa aikansa ja osaamisensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai

mahdollisuuden osaamisensa kehittämiseen. Palkitseminen koskettaa kaikkia organisaatioon kuuluvia henkilöitä, ja palkitsemisena voidaan pitää kaikkia niitä asioita, joita työntekijä pitää motivoivina tai palkitsevina. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15–16.)

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen pääosaan, aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen, jolloin puhutaan kokonaispalkitsemisesta. Kokonaispalkitsemisellä yhteensovitetään työnantajan mielestä keskeisiä asioita työntekijöille tärkeisiin tekijöihin. (Kauhanen 2012, 103, 107; Rantamäki ym. 2006, 19.)

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin luetaan mm. mielenkiintoinen ja haastava työ, joustavat työajat, itsensä kehittämismahdollisuudet ja urapolut. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat mm. palautteen saaminen (kiitos ja tunnustukset), julkiset tunnustukset (kunniamerkit ja arvonimet), työyhteisön edustaminen sekä statussymbolit. (Kauhanen 2012, 107; Kauhanen 2015, 119–120.) Aineellisia palkitsemismuotoja ovat kiinteä rahapalkka, luontoisedut (puhelin-, auto-, ateria-, asuntoedut), työhyvinvointiin liittyvät edut (harrastus- ja virkistystoiminta), muut taloudelliset edut (vakuutukset, laajakaistayhteys, lisäeläke), tulospalkitseminen, henkilöstörahasotot, optiot ja muut osakepohjaiset järjestelmät (Hakonen ym. 2014, 37–38; Kauhanen 2015, 126–139).

3 Kuinka onnistua palkitsemisessä?

Organisaatiossa palkitseminen on onnistunut silloin, kun tuloksena on enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. Myönteisiä vaikutuksia ovat mm. halutunlainen henkilöstö, innostus, hyvät työsuoritukset ja yrityksen tuottavuuden kasvu. Palkitsemisen kielteisiä vaikutuksia ovat vuorostaan esim. epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, epätietoisuus ja vapaamatkustus. (Hakonen yms. 2014, 57.) Palkkausjärjestelmä ja palkitseminen tulee kehittää kunkin organisaation tarpeiden pohjalta, jotta nämä tukevat organisaation toimintaa ja tarpeita unohtamatta sen henkilöstöä (Alaräisänen 2014, 27).

Työntekijälle palkitseminen on sitä, mikä koetaan palkitsevaksi (Alaräisänen 2014, 134). Onnistunut palkitseminen tukee yksilön motivaatiota. Organisaatiossa on oleellista miettiä, mikä saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla ja tiettyjen tavoitteiden mukaisesti ja miten oikeansuuntaista toimintaa ylläpidetään. Mikäli yrityksessä ei huomioida motivaatiotekijöitä palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa, muuttuu palkitseminen tarkoituksettomaksi. Toimiva palkitsemisen ko-

konaisuus edellyttää myös tiedotusta, kehittämistä ja yleisesti myönteisiä kokemuksia järjestelmien ja prosessien toimivuudesta. Palkitsemisen ymmärrettävyyden ja logiikan on oltava selkeäksi suunniteltu ja hyvin informoitu niin työntekijöille kuin myös lähijohtajille (Palkitsemistutkimus 2020). Organisaation lähijohtajilla on keskeinen asema palkitsemisessa, sillä he motivoivat työntekijöitään antamalla palautetta verbaalisesti (aineeton) ja aineellisella palkitsemisella. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 31–32, 44.)

Onnistuneen palkitsemisen saavuttamiseksi organisaatiolla tulisi olla riittävästi henkilön pätevyyteen, suoritukseen ja oppimiseen sidottua palkitsemista (Handolin 2004, 62). Yksilön ymmärrettävyyden kannalta on tärkeää, että palkitsemislogiikassa pysytellään henkilö- ja tiimikohtaisessa tavoitteisiin sidotussa palkitsemisessä (Palkitsemistutkimus 2020). Tulevaisuudessa yrityksen arvot ja vastuullisuus merkitsevät työntekijöille paljon. Esimerkiksi ympäristövastuullinen yritys voi palkita energiankulutuksen tai hävikin vähentämisestä, kun taas sosiaalista vastuuta toteutetaan oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella kohtelulla. (Ylikorkala ym. 2018, 47.) Palkitsemistavoista riippumatta palkitsemisen perusteiden tulee olla tasapuolisia, yksinkertaisia, kaikkien saavutettavissa olevia, avoimia, läpinäkyviä ja yksimielisesti hyväksytyjä (Alaräisänen 2014, 109).

Palkitsemisen tulevaisuus

Tulevaisuuden palkitsemisessä korostuu lähijohtajan kyky kannustaa ja palkita yksilökohtaisten tarpeiden mukaisesti. Lähijohtajien dialogin, tunneällyn, koulutuksen ja viestintätaitojen kehittäminen ovat tässä tärkeässä roolissa. Palkitsemista voidaan tulevaisuudessa tarkastella enemmän yksilön tarpeiden pohjalta, koska ihmiset kokevat eri asiat palkitseviksi (Alaräisänen 2014, 39; Handolin 2004, 51, 64). Henkilö, joka on hyvässä taloudellisessa tilanteessa, voi arvostaa aineetoman palkitsemisen keinoja, kuten joustavia työaikoja, enemmän kuin palkankorotusta tai bonuksia (Alaräisänen 2014, 40). Motivoivassa palkitsemisjärjestelmässä henkilöstölle annetaan yhä enemmän mahdollisuuksia itse vaikuttaa palkitsemiseensa (Palkitsemistutkimus 2020, 31–32).

Rahallinen palkitseminen on Mandatum Lifen Palkitsemistutkimus 2020:n mukaan työntekijöiden mielestä paras palkitsemisen muoto, ja 36 % työntekijöistä olisi valmis pienempään peruspalkkaan, mikäli tulospalkkioiden avulla voisi päästä suurempaan kokonaisansioon (Palkitsemistutkimus 2020). Rahapalkitsemisen suhteen työntekijät kokevat tärkeänä omat vaikutusmahdollisuutensa palkitsemisen toteutumisessa (Hulkko-Nyman 2020).

Handolinin (2004, 61) mainitsemassa systeemiälykkäässä palkitsemisessä lähtökohtana on työn merkityksen tunnustaminen, koska silloin ihminen on valmis panemaan luovuutensa ja tarmonsä

peleihin. Merkityksellinen työ, koulutusmahdollisuudet, työn kautta saatu arvostus ja yhteenkuuluvuuden tunne edistävät hyvän elämän kokemusta työelämässä (The social enterprise at work: Paradox as a path forward 2020, 24). Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja toiminnan kehittämiseen sekä vapaus toteuttaa itseään auttaa saamaan parhaan potentiaalin irti työntekijästä. Vaikutusmahdollisuuksia arvostetaan yhä enemmän myös aineettoman palkitsemisen muotona. (Ylikorkala ym. 2018, 36; The social enterprise in a world disrupted 2021, 19.)

Menestyvä organisaatio pyrkii tukemaan työntekijöiden muutostarpeita yhä vaikeammin ennakoitavassa työelämässä. Oppimisen ja kehittymisen puute vaikuttavat yhä enenevässä määrin halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Tulevaisuuden menestyvät organisaatiot järjestävät sisäisiä koulutusohjelmia, joiden avulla työntekijät voivat kehittää osaamistaan ja luoda uusia uria yrityksen sisällä. (The social enterprise at work: Paradox as a path forward 2020, 72; The rise of the social enterprise 2018, 44; Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus 2019, 4–5.) Yritykset ovat myös kiinnittäneet huomiota työntekijöidensä hyvinvointiin tarjoamalla erilaisia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin suuntautuvia ohjelmia ja applikaatioita, jotta heidät saadaan sitoutettua organisaatioon (The rise of the social enterprise 2018, 65–68).

Palkitsemisen uhkakuvat tulevaisuudessa

Organisaatioiden johto tekee palkitsemiseen liittyvät päätökset usein taloudellisesta näkökulmasta. Etenkin palvelualalla palkkakulut muodostavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta. Kun organisaatiossa on taloudellisesti tiukkaa, korostuu kustannusnäkökulma. Tuolloin organisaation päätöksentekijät joutuvat miettimään, tarkastellaanko palkitsemista enemmän kustannuksena vaiko investointina. (Hulkko-Nyman 2015, 179–180.) Vartiainen (2015, 226) mukaan taloudellinen taantuma vaikuttaa yrityksissä myös henkilöstövoimavarojen kehittämisestä vastaavien henkilöiden vähentämiseen, minkä seurauksena yhä harvemmassa organisaatiossa palkitsemisperusteet ja -tavat ovat järjestelmällisesti hoidettuja.

Työterveyslaitoksen laatiman Hyvinvointia työstä 2030-luvulla (2020, 19) raportin mukaan tulevaisuuden globaalit muutokset voivat aiheuttaa ennakoimattomia taloudellisia muutoksia ja tilanteita myös organisaatioissa, kuten olemme saaneet huomata koronapandemian vaikutuksesta. Kaijala & Tolvanen (2020, 234–236) pohtivat myös, miten vallitsevan pandemian aiheuttama muutos voi vaikuttaa yrityskulttuuriin ja organisaatioiden arvomaailmaan jatkossa. Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys koetaan työyhteisöissä motivoiviksi tekijöiksi, mutta pandemian ai-

kaan keskeiseksi haasteeksi on noussut yhteisöllisyyden ylläpitäminen sekä huolehtiminen henkilöstön fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Työyhteisöissä on havaittu, että ihmiset kaipaavat sosiaalista kanssakäymistä, kaikkea ei voi hoitaa etänä. Kriisitilanteet ovat kuitenkin synnyttäneet innovaatioita ja uudenlaisia toimintatapoja, ja koronapandemian jälkeenkin organisaatiot tarvitsevat monipuolista osaamis pääomaa menestyäkseen tulevaisuudessa.

Palkitsemisjärjestelmä ohjaa organisaation toimintaa haluttuun suuntaan, ja sen kehittäminen onkin jatkuva prosessi (Nylander 2015, 184, 193). Koska ympärillä oleva yhteiskunta muuttuu, heijastuvat muutokset palkitsemisjärjestelmiin. Muutoksia tuovat myös muun muassa työehtosopimukset ja lainsäädäntö, organisaation sisäiset toimintaympäristön muutokset, kuten strategian uudistaminen, ylimmän johdon vaihtuminen, henkilöstön arvostusten ja toiveiden muuttuminen yhteiskunnan mukana sekä uudistus paineet organisaation ulko- ja sisäpuolelta. Vartiainen (2015, 225) huomauttaa, että tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää ymmärtää palkitsemisessa globaalien arvojen, kommunikaation ja eri kulttuurien merkitys. Olisi hyvä pysyä muuttuvan maailman tahdissa mukana. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 243–244.)

Työlleen omistautunut työntekijä kokee työnsä innostavana ja motivoivana, mistä hän saa itselleen mielihyvää ja hyvinvointia. Vastineeksi työntekijä kokee työnsä palkitsevana. Tätä kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan myös työn imuksi. (Hakonen 2018, 38.) Muuttuvassa maailmassa työelämän tyyli on muuttunut hektiseksi ja haastavaksi, jonka vuoksi moni voi kokea työntekemisen vain päivittäisenä velvollisuutena, josta on suoriuduttava. Työn imuun vaikuttavat tekijät ja työn vaikutukset saattavatkin muuttua päinvastaisiksi, mikäli ihminen itse ei tunnista itselleen sopivan työmäärän rajaa.

4 Case-Arina

Osuuskauppa Arina on asiakasomistajien omistama, kehittyvä palvelualan yritys. Toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluita asiakasomistajille. Arina on osa S-ryhmää, niin kuin muutkin Suomessa toimivat alueosuuskaupat. (Osuuskauppa Arina 2020.) S-ryhmä tarjoaa työpaikan yli 40 000 työntekijälle ja on samalla Suomen suurin yksityinen työnantaja. Hyvästä ja tuloksellisesta tekemisestä palkitaan, ja lisäksi jokainen työntekijä on myös tulospalkkauksen piirissä. (Työpaikat. Miksi S-ryhmään töihin 2020.)

Arinalla on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Rahalliseen palkitsemiseen on liitetty luotettava palkanmaksu ja kilpailukykyinen peruspalkka, tulospalkkiot, yksilön ja ryhmän arjen onnistumisen palkitseminen sekä luontoisedut. Tulospalkkiota maksetaan joka kuukausi, kun on

päästy tavoitteisiin, ja vuosittain on mahdollisuus ansaita lisää tulospalkkiota, mikäli edellisen vuoden tavoitteet on saavutettu. Toimipaikoissa voidaan järjestää lisäksi omia myyntikilpailuja, joista palkitaan lahjakortein. Kaikilla työntekijöillä on lakisääteisen tapaturmavakuutus sekä vapaa-ajan tapaturmavakuutus. Lisäksi työntekijät saavat paljon erilaisia ostoetuja S-ryhmästä ja Bonus-yhteistyökumppaneilta. (Arinalainen perehdytys- ja henkilöstöohje 2020.)

Työhyvinvointia edistetään monin tavoin, ja myös etuudet voidaan mieltää palkitsemiseksi. Työhyvinvointia edistäviä toimia ovat esimerkiksi juhlat ja tapahtumat, henkilöstön hyvinvointiraha, Arinalainen-henkilöstölehti, tiimeille järjestettävät kehittämis- ja virkistyspäivät sekä työtyytyväisyysmittaukset. Jokaiselle työntekijälle kuuluu myös poikkeuksellisen laaja työterveyshuolto, joka tarjoaa henkilökunnalle käyttöön myös digitaaliset terveystalvelut. Arinassa kannustetaan kehittymään ja oppimaan tarjoamalla monipuolisia työtehtäviä sekä mahdollisuuden kouluttautua ja kehittyä. (Arinalainen perehdytys- ja henkilöstöohje 2020.) Valmennuksia tarjotaan muun muassa myyjille, asiantuntijoille, esimiehille ja johdolle Jollas Instituutin kautta (S-ryhmä työpaikat 2020). Henkilöstö huomioidaan aina ikä- ja työmerkkipäivinä sekä eläkkeelle jäädessä. Esimerkiksi kymmenen vuoden töissäolon jälkeen voi valita itselleen palkallisen loman tai pelkän rahallisen palkinnon. (Arinalainen perehdytys- ja henkilöstöohje 2020.) Arinan palkitseminen näyttäytyy esimerkillisenä. Tulevaisuuden haasteena onkin palkitsemisen laadukkuuden säilyttäminen ja sen edelleen kehittäminen.

5 Palkitsemisen tarkastelu

Tehokkaana keinona motivoida työntekijää voi olla yrityksen tuottama kokonaispalkitseminen, joka muodostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Onnistunut palkitseminen voi muodostua eri tekijöiden lopputuloksena. Prosessin onnistumisessa on hyvä huomioida aineelliset palkinnot, esimerkiksi perus- ja tulospalkkaus, sekä aineettomat palkitsemismuodot, kuten mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa toimintaympäristöön. Työyhteisöissä aineeton palkitseminen saa suuremman roolin, kun sen merkitys ymmärretään paremmin. Palkitsemista ohjataan enemmän yksilölliseen suuntaan, ja parhaimmillaan työyhteisö voi itse päättää, ketä palkitaan ja miten. Myös palkitsemisen oikea-aikaisuus korostuu. Tärkeitä ovat myös itsensä palkitseminen onnistuneen suorituksen jälkeen ja oman työnsä merkityksellisyydestä muistuttaminen itselleen.

Palkitsemisen tulee olla tasapuolista ja oikeudenmukaista, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, että se olisi kaikille samanlaista. Palkitsemista on syytä tarkastella ja kehittää aika ajoin, jotta se on

ajanmukaista ja motivoivaa. Nykypäivän hektisyyteen ja vaatimustasoon nähden tehokkaana palkitsemistapana voi toimia lisääntynyt vapaa-aika, jolloin työntekijä saa tavoitteidensa saavuttamisesta valita itselleen parhaimman vaihtoehdon esimerkiksi harrastuksen tai perheen parissa. Myös työssä koettu onnistuminen ja työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä osana palkitsemista. Haasteina tulevaisuuden palkitsemisessa voidaan pitää yritysten jatkuvan tulosten ja tehokkuuden seurannan myötä tulevia organisaatiomuutoksia. Muutokset voivat ilmetä määrärahalleikkauksina ja irtisanomisina tai työnkuorman kasvaessa työntekijän loppuun palamisena. (Vilkman 2016).

Kolmas sektori on hyvä esimerkki siitä, kuinka palkitsemisessa ei ole kyse pelkästään rahasta. Mikä motivoi ihmisiä vapaaehtois- ja seuratoiminnassa? Pyyteetön yhdessä tekeminen samojen tavoitteiden eteen ja yhteisöllisyys ovat jo sinällään usein riittävän suuria palkintoja. Kiittämistä ja muistamista ei saa kuitenkaan unohtaa. Yrityksillä ja vapaaehtoistyöllä olisikin oppimista toisiltaan, kun mietitään kokonaispalkitsemista.

Lähteet

Alaräisänen P. (2014). *Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 147. Kasvatustieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto.

Arinalainen perehdytys- ja henkilöstöohje 2020. (2020). Arinan Hr-osasto. Arina.

Hakanen, J. (2018). *Työn imu*. Työterveyslaitos. [Http://urn.fi/URN:9789522618276](http://urn.fi/URN:9789522618276).

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hakonen, N., Nylander, M. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen vaikuttavuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Ylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. 231–244. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Handolin, V.-V. (2004). Systeemiälykäs palkitseminen. Teoksessa R. P. Hämäläinen & E. Saarinen (toim.) *Systeemiäly – Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*. 53–69. Helsinki University of Technology.

Hulkko-Nyman, K. (2015). Miten teoriat heijastuvat johdon toimintaan ja päätöksiin palkitsemisasioissa. Teoksessa A. Hakonen & M. Ylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. 171–182. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. (2020). Työterveyslaitos. Saatavilla 30.12.2020 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - Strateginen investointi? Helsingin seudun kaupunkamari*. Viro: Printon.

Kauhanen, J. (2012). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana*. Vaasa: Waasa Graphics.

Kokkinen, L. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3).

Leading the social enterprise: *Reinvent with a human focus*. *Deloitte Global Human Capital Trends 2019*. (2019). Deloitte. Insights. Saatavilla 7.1.2021 https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Tammi.

Nylander, M. (2015). *Jatkuvassa liikkeessä - palkitseminen kehittäminen organisaatiossa*. Teoksessa A. Hakonen & M. Ylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. 183–198. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Osuuskauppa Arina. (2020). Arina. Saatavilla 9.12.2020 <https://arina.fi/>

Palkitsemistutkimus 2020. (2020). Mandatum Life. Saatavilla 21.12.2020 <https://www.mandatumlife.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020/>

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006). *Onnistu palkitsemisessa*. Helsinki: WSOYpro.

The rise of the social enterprise. *Deloitte Global Human Capital Trends 2018*. (2018). Deloitte. Insights. Saatavilla 7.1.2021 https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

The social enterprise at work: Paradox as a path forward. *Deloitte Global Human Capital Trends 2020*. (2020). Deloitte. Insights. Saatavilla 11.12.2020 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-trend-2020-en-200519.pdf>

The social enterprise in a world disrupted. *Deloitte Global Human Capital Trends 2021*. (2021). Deloitte. Insights. Saatavilla 11.12.2020 https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf

Työpaikat. Miksi S-ryhmään töihin (2020). S-ryhmä. Saatavilla 9.12.2020 <https://s-ryhma.fi/tyopaikat/miksi-s-ryhmaan>

Vartiainen, M. (2015). Palkitseminen digitaalisessa tulevaisuudessa. Teoksessa A. Hakonen & M. Ylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. 213–230. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu*. Alma Talent.

Sisäisen viestinnän suunnittelulla kohti toimivaa työyhteisöä

Kukka Niina, Kivilahti Katri, Pieviläinen Maaria, Vainikka Tetti, Tornberg Salla, Heikkinen Eija & Tuomaala Antti

Tiivistelmä

Sisäisen viestinnän suunnittelulla varmistetaan organisaation suunta kohti strategisia tavoitteita. Yrityksen sisäiselle viestinnälle asettamat tavoitteet perustuvat organisaation strategiaan ja muihin operatiivisiin suunnitelmiin. Sisäisen viestinnän toimivuudella vaikutetaan myös yrityskulttuuriin. Se määrittelee, onko organisaation viestintäkulttuuri avoin vai ei. Suunnitelmallisella viestinnällä voidaan vaikuttaa myös tietotulvan hallintaan. Tietotulva vaikuttaa työn tekemisen sujuvuuteen ja työn mielekkyyteen, ja sillä on sitä kautta vaikutuksia työhyvinvointiin. Organisaation sisäisestä viestinnästä puhuttaessa voidaan asiaa ajatella myös hyvinvointiviestinnän kautta. Osallistamalla ja kannustamalla tuetaan sisäistä tiedonkulkua ja edistetään työntekijöiden viihtymistä työyhteisössä. Viestintää suunniteltaessa luodaan työpaikalle yhteiset pelisäännöt sisäisen viestinnän tekemiseen. Pelisäännöt ottavat kantaa siihen, mitä teknologioita ja alustoja käytetään. Siihen kuuluu myös viestinnän aikatauluttaminen vuositasolta päivittäiseen tekemiseen.

1 Sisäisen viestinnän suunnittelulla kohti toimivaa työyhteisöä

Jokaisella on käsitys siitä, mitä sisäinen viestintä yrityksessä tai työyhteisössä on. Joku ehkä mieltää sisäiseksi viestinnäksi yrityksen johdon tiedotteet koko henkilökunnalle. Joku toinen taas voi mieltää, että sisäistä viestintää on esimiehen lähettämät viestit työyhteisön yhteisistä asioista. Molemmat ovat oikeassa, mutta sisäinen viestintä on paljon muutakin. Viestintä on vuorovaikutusta. Se on ihmisten välistä puhetta, sanallisesti ja sanattomasti. Viestiessämme voimme käyttää myös jotain välinettä, esimerkiksi sähköpostia. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Sisäisen viestinnän tarkoitus työyhteisössä on laaja. Sen avulla välitetään tietoa, luodaan oikeanlaista yrityskuvaa, pidetään henkilöstö tietoisena strategiasta ja tavoitteista, tulevista muutoksista sekä talouden luvuista, ja lisäksi se parantaa työskentelyn tehokkuutta ja sujuvuutta (Joki 2018, 189.) Sisäistä viestintää voidaan määritellä myös työyhteisöviestinnäksi, ja sillä tarkoitetaan koko henkilöstön keskinäistä viestintää. Työyhteisöviestinnän avulla lisätään innostusta työstä ja synnytetään työn iloa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.) Sisäisen viestinnän vastuulla on monta tärkeää toimintoa yrityksen kannalta. Silti meistä moni on kokenut, että sisäistä viestintää tulisi kehittää. Sisäinen viestintä on ollut se osa-alue, jota ei ole suunniteltu ja ohjeistettu riittävästi. Jokainen työntekijä on osa viestinnän ketjua, ja ilman suunnitelmaa tai ohjeita kukin toimii omalla tavallaan, jolloin päädytään helposti sekavaan tilanteeseen. Ei tiedetä, milloin kerrotaan, mitä kerrotaan, kenelle kerrotaan ja millä välineellä.

Toimiva tiedonkulku on tärkeä ja merkittävä osa työtä. Tiedonkulku on toimivan työyhteisön perusedellytys. Toimivaa työyhteisöä ei synny ilman avointa vuorovaikutuskulttuuria, eikä tällainen sisäinen kulttuuri synny hetkessä johdon tai esimiehen sanomana, vaan se vaatii pitkäjänteistä kehittämistoimintaa. (Joki 2018, 190–191.) Pohdimme artikkelissämme, miksi sisäisen viestinnän suunnittelu on tärkeää. Tarkastelun alla ovat informaatiotulva, sisäisen viestinnän rooli strategian jalkauttamisessa sekä pelisääntöjen luonti nykyaikaisten teknologioiden pohjalta.

2 Uhkaako tietotulva työhyvinvointia?

Työntekijät vastaanottavat ja käsittelevät valtavan määrän tietoa työssään. Tietotulvassa on vaikeaa tunnistaa tärkeä tieto turhan tiedon seasta, ja tämä on prosessina voimavaroja kuluttavaa (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen 2016, 26). Tieto on kuitenkin työn tekemisen kannalta keskiössä, joten on tärkeää pohtia myös niitä asioita, miten tietoa ja informaatiota hallitaan ja

miten sitä välitetään. Informaatiotulvaa ja yhtä sen aiheuttamaa ongelmaa voidaan kuvata tilanteeksi, jossa työ ei ole enää nautinnollista, ja selviytyäkseen tiedon määrästä työntekijän on tehtävät ylittöitä. Tästä seurauksena organisaation sisällä työtä tehdään liikaa, päällekkäisesti, ja tehtävissä ilmenee myös sekaannuksia, jolloin työn tuottavuus alenee. (Griffiths & Norton 1999, 14.)

Tietotulvan vaikutusten ollessa edellä kuvatun kaltaisia on sillä väistämätön merkitys työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sujuvaa ja mielekästä työtä, joka tapahtuu turvallisessa ja terveyttä edistävässä työyhteisössä ja -ympäristössä. Työhyvinvointi näkyy työntekijöiden työhön paneutumisenä ja sujuvana yhteistyönä, ja sillä on monia myönteisiä vaikutuksia sekä tuloksellisuuteen että tuottavuuteen. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.)

Työn keskeytyminen aiheuttaa haittaa henkilökohtaiselle hyvinvoinnille, ja sen lisäksi sillä on haitallisia vaikutuksia päätöksentekoon, innovointiin ja tuottavuuteen. Lisäksi on tutkittu, että ihmisellä kestää noin 25 minuuttia päästä takaisin keskittyneeseen tilaan sähköpostihäiriön jälkeen. (Hemp 2009.) Työn liialliset keskeytykset hidastavat suoritusta, lisäävät virheitä (Yli-Kaitala ym. 2016, 20) sekä vaikuttavat henkilön hyvinvointiin (Hemp 2009). Tilapäisestä kuormituksesta palautuu, mutta entä jatkuva ylikuormitus, jota on vaikea tunnistaa?

3 Hyvinvointia viestinnällä

Informaatiotulvasta osa on organisaation sisäisiä viestejä. Tietotulvan haasteita voidaan hallita parantamalla yrityksen sisäistä viestintää. Tätä työyhteisössä tapahtuvaa viestintää kutsutaan myös työyhteisöviestinnäksi, ja sen tarkoituksena on jakaa kokemuksia ja vaihtaa tietoja ja osaamista. (Juholin 2013, 175.) Pekkola, Pedak & Aula (2013) tutkivat viestinnän ja työhyvinvoinnin suhdetta ja tulivat siihen tulokseen, että työhyvinvointia tulee lähestyä viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen lopputulemana he kuvaavat viestinnän ja työhyvinvoinnin suhdetta hyvinvointiviestintänä, jonka osa-alueita ovat osallistuminen, luottaminen, kannustaminen ja yhteisöllisyys. Lisäksi ilmeni, että kasvokkain tapahtuva viestintä edistää työntekijöiden hyvinvointia, koska silloin työntekijät saavat kokemuksia hyvinvointiviestinnän kaikilta osa-alueilta. (Pekkola ym. 2013, 111.)

Joensuun (2006, 185) väitöstutkimus kyseenalaistaa perinteisen mallin sisäisestä viestinnästä, jossa työntekijä on dialogin aktiivinen osapuoli. Organisaation kehittäminen kiinnostaa työntekijää, jos se tukee omaa oppimista. Työntekijöiden sitoutuminen on väistynyt, ja tilalla nähdään elämä sarjana projekteja. Tiedot ja taidot määrittelevät työntekijän markkina-arvon. Työnantajamielikuva korostuu siten, että työpaikoista on tehtävä houkuttelevia ja viihteellisiä, niiden pitää

tarjota elämyksiä ja jatkuvaa oppimista. Työnantajien tulee miettiä, miten he näitä asioita tuovat työntekijöilleen. Työnantajalta odotetaan elämyksiä, onnistumisia ja viihtymistä sekä mahdollisuutta itsensä kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin kannalta negatiivisia vaikutuksia aiheuttavat eri lähteistä saadut ristiriitaiset tiedot ja huhupuheet. Myös tietoinen tiedon jakamisen laiminlyönti luo epäluottamuksen ilmapiiriä. (Pekkola ym. 2013, 112–113.) Kun organisaation sisäistä viestintää ei ole suunniteltu, tarkoittaa se sitä, että tietoa jaetaan työyhteisön sisällä jokaisen työntekijän omien lähtökohtien mukaisesti. Viestinnän välineeksi valikoituu itselle mieluisin tai sopivin väline.

Organisaation muutostilanteet voivat aiheuttaa työntekijöissä luottamuspulaa ja epäluuloja. Selkeä ja vuorovaikutteinen viestintä voi vähentää epävarmuutta ja lisätä luottamusta. Työntekijä on sitoutuneempi muutokseen, kun kokee voivansa osallistua ja vaikuttaa työympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 29.) Työntekijän kokemaan luottamukseen vaikuttaa myös tiedon totuudenmukaisuus. Luottamusta voi lisätä johdon tiedottamisella myös keskeneräisistä asioista. (Pekkola ym. 2013, 112.) Virtuaalisia työyhteisöjä koskevassa tutkimuksessa on todettu, että ihminen on sosiaalinen eläin, joka kaipaa kontakteja, kanssakäymistä ja palautetta. Useat ilmapiiriin vaikuttavat asiat liittyvät toisiinsa ja saavat aikaan helposti lumipalloefektin. Säännöllinen viestintä on koettu ilmapiiriä parantavaksi asiaksi. (Virolainen 2010, 274–275.)

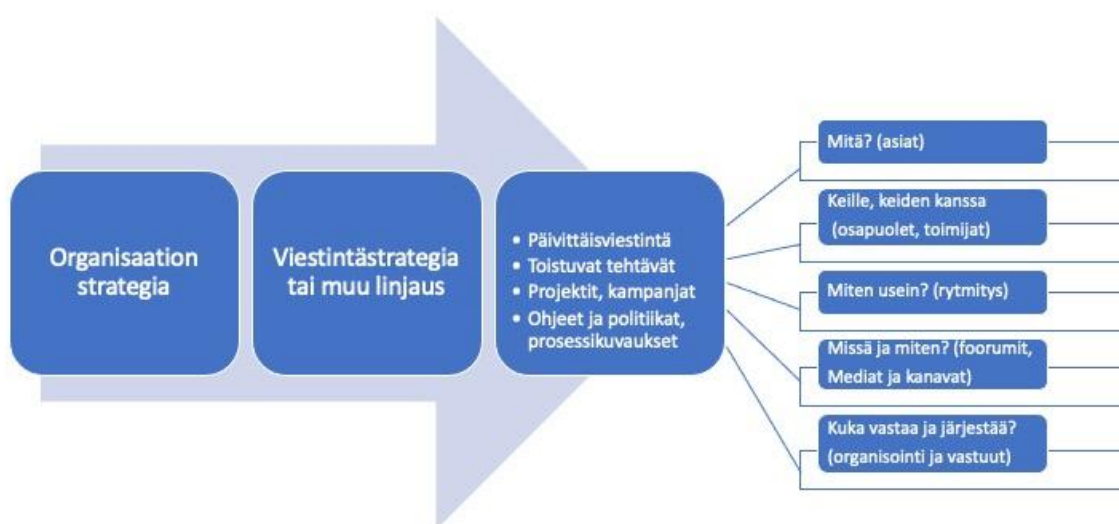
4 Viestinnällä kohti menestystä

Viestinnällä on todettu olevan merkitystä organisaatiossa hyvin moniin asioihin, joista työhyvinvointi ja sitä kautta ilmenevät välilliset vaikutukset ovat yhdessä iso kokonaisuus. Miksi jättäisimme näin merkittävän ja vaikuttavan asian vaille suunnitelmaa? Sisäiselle viestinnälle voidaan asettaa tavoitteet ja päämäärät kuten organisaatioissa tehdään monille muillekin asioille.

Viestinnälle asetetut tavoitteet ja suunnitelmat perustuvat organisaation strategiseen ja operatiiviseen suunnitelmaan (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 9). Suunniteltu viestintä ohjaa jokapäiväistä tekemistä, ja sen on oltava työyhteisön tiedossa. Suunnitelman tulee ohjeistaa kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa viestintää. Viestinnän strategian suunnittelussa määritellään peruslinja, joka tukee työyhteisön strategisia tavoitteita. (Juholin 2009, 108.) Yhtä lailla on tärkeää miettiä viestintää organisaatiosta ulospäin.

Sisäisen viestinnän suunnittelulla voi saada paljon aikaan. Hyvän sisäisen viestinnän strategian tulisi tukea organisaation strategiaa ja auttaa organisaatiota menestymään. (Baron 2006, 96.) Sisäisen viestinnän ongelmat ja organisaation ongelmat johtuvat tehokkaan kommunikaation puutteesta, mikä vaikuttaa organisaation toimintaan. Kaikilta työntekijöiltä odotetaan osallisuutta tiedon välittämisessä organisaatiossa. Sisäisen viestinnän strateginen suunnittelu voi olla lähestymistapa paremman ja tehokkaamman työvoiman rakentamiseen. (Okuney, Lasisi, Omoniyi & Shodiya 2014, 30.)

Viestinnän suunnittelussa voi hyödyntää kuvan 1 mukaista viitekehystä. Suunnittelun voi jakaa päivittäiseen viestintään, vuosi- ja perioditason suunnitteluun, yksittäisiin toimenpiteisiin sekä ohjeisiin, politiikkaan ja prosessikuvauksiin. (Juholin 2017, 94.) Oleellista suunnittelutyössä on pohtia, mikä on viestinnän tarkoitus tai tavoite. Viestinnän osa-alueita on monia, joten on hyvä pohtia, millä osa-alueella milloinkin liikutaan. Tällaisia ovat mm. PR, mainonta, brändi, lobbaus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Tärkeintä on kuitenkin päämäärä, ei keinot. (Juholin 2017, 113.)



Kuva 1 Viestinnän suunnittelun viitekehys (mukailtu Juholin 2017, 94)

Strategia on yritykselle välttämättömyys, olemassaolon ehto. Sen avulla voi hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jotta asetetut kannattavuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. (Kamensky 2010, 17, 20.) Ei ole siis lainkaan yhdentekevää, onnistuuko strategian viestintä ja jalkauttaminen. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että tehoton viestintä on yksi epäonnistumisen syy strategian toimeenpanossa (Strandman 2009, 215). Organisaation on helpompi päästä tavoitteisiinsa viestintästrategian tukiessa organisaation strategiaa

(Juholin 2009, 99). Viestinnässä on onnistuttu, jos sen avulla saadaan aikaan haluttu muutos. Viestintä on resurssi ja voimavara työyhteisölle, ja sitä on johdettava ja suunniteltava kuten muitakin resursseja. (Åberg 1997, 160.)

5 Sisäisen viestinnän käytännön toimet

Sisäinen viestintä on merkittävä osa työyhteisön toimintaa, ja sillä voidaan siis vaikuttaa moniin yrityksen kannalta merkittäviin asioihin, kuten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, jatkuvuuteen ja kehittymiseen. Sillä on myös iso merkitys työhyvinvoinnille. Sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta suunnittelulla on suuri merkitys, ja tavoitteiden asettaminen on olennaista. Sen lisäksi on tärkeää suunnitella konkreettiset keinot, miten tavoitteisiin päästään, ja huomioida tässä organisaatioiden työntekijäprofiili.

Organisaation viestinnän suunnittelu tarkoittaa yhteisten pelisääntöjen luomista. Viestintästrategia luo rungon päivittäiselle toiminnalle ja mahdollistaa proaktiivisen toiminnan. (Juholin 2013, 85–87.) Pelisäännöt olisi hyvä pohtia koko organisaation kannalta siten, että tulee huomioida kaikki työn tekemisen tasot. Jokapäiväisten toimintatapojen laadinnassa päätetään, mitä asioita viestitään ja kenelle, millä periaatteilla se tehdään ja mitkä ovat kanavat, joita siihen käytetään. (Viitala 2004, 217). Vaikka päivittäinen työviestintä on Juholinin (2013, 144–145) mukaan tässä ja nyt -kommunikointia, tulee sitäkin linjata ja sopia seuraavista tärkeistä asioista:

- mitä päivittäisviestintä organisaatiossamme on ja ketkä siihen osallistuvat
- miten usein / miten säännöllisesti eri asioita käsitellään: päivittäin, viikoittain, kerran kuukaudessa, neljä kertaa vuodessa jne.
- mitä keinoja ja kanavia käytetään asioiden käsittelyyn
- mikä on yksilöiden vastuu tiedon etsinnässä ja jakamisessa

Viestinnässä käytettävät kanavat, viestinnän järjestelyt ja viestinnän säännöt muodostavat kokonaisuuden, työyhteisön viestintäjärjestelmän (Åberg 2006, 96). Sisäisen viestinnän kanavien valikoima on laaja (Åberg 2006, 108), ja organisaatio itse päättää, miten sisäinen viestintä järjestetään (Åberg 2006, 105). Teknologian kehitys on lisännyt käytettävien kanavien määrää ja sitä kautta mahdollisuuksia sisäiseen viestintään (Kauppisen 2020, 15 mukaan Men 2014). Sosiaalinen media on mahdollistanut viestintään uusia mielenkiintoisia ja toimivia kanavia (Työturvallisuuskeskus 2016, 8). Kuitenkin sen saattaminen pysyväksi osaksi organisaation viestintää on hidasta,

sillä monille organisaatioille sosiaalinen media on työkaluna uusi (Kauppisen 2020, 15 mukaan Men 2014).

Sen lisäksi, että yrityksessä tehdään sisäisen viestinnän suunnitelma, tulisi huomioida viestinnän osuus myös muussa työn ohjauksessa. Viitalan (2004, 220) mukaan henkilöstöjohtamisessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät arvioisivat ja systematisoisivat omaa viestintäänsä. Yhä useammassa organisaatioissa henkilöstöä on määräaikaaisessa työsuhteessa ja tekee osa-aikatyötä tai etätyötä. Haaste onkin, miten heidät saadaan hankkimaan ja hyödyntämään organisaation tarjoamaa tietoa (Kauhanen 2012, 175). Myös työtehtävät ovat erilaisia. Kaikki eivät vietä työpäivää tietokoneen äärellä, vaan tiedon etsimiseen, käsittelyyn ja vuorovaikutukseen on varattava aika erikseen. Esimerkiksi asiakaspalvelussa ei ole välttämättä mahdollisuutta työn ohessa jäsentää ja etsiä tietoa. Suurimmissa yrityksissä on usein henkilöstöasiantuntija koordinoimassa sisäistä viestintää, mutta on syytä korostaa jokaisen työntekijän vastuuta tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toteutumisesta (Joki 2018, 189). Organisaatioissa lähtökohtana voisi olla, että tietoa olisi mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi kaikkien ulottuvilla (Viitala 2004, 219).

Yrityksen viestinnän malli ei valmistu välittömästi. Sen kehittämistä kannattaakin ajatella jatkuvan kehittämisen prosessina, jota aika ajoin tarkastellaan uudelleen ja päivitetään. Viestinnän laatua ja riittävyttä on syytä kehittää jatkuvasti kysymällä ihmisten mielipiteitä viestinnästä esimerkiksi lomakkeiden tai keskustelujen avulla. (Viitala 2004, 220.) Vuorovaikutteisessa työyhteisössä kaikki osallistuvat keskusteluun ja jokaisella jäsenellä on mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä. Vilpittömän ja avoimen keskustelun perustuu luottamukseen, jossa kunnioitetaan eriäviä mielipiteitä ja toimitaan me-hengellä yhteisten päämäärien hyväksi (Joki 2018, 189–192). Joki kiteyttää sisäisen viestinnän kokonaisuuden hyvin ja sen, mihin yrityksissä tulisi pyrkiä.

Lähteet

- Baron, A. (2006). Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy. Teoksessa *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (93–107). Jossey-Bass. Saatavilla 15.1.2021 <http://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-4.pdf>
- Griffiths, A. & Norton, B. British Institute of Management Foundation. (1999). *Handling information overload in a week*. London: Hodder & Stoughton.
- Hemp, P. (2009). Death by information overload. *Harvard business review*, 87(9), 82–9, 121. Saatavilla <https://hbr.org/2009/09/death-by-information-overload>
- Joensuu, S. (2006). *Kaksi kuvaa työntekijästä*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. [Http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2654-0](http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2654-0)
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (p. 1 verkkoaineisto). Helsinki: Kauppakamari.
- Juholin, E. (2009). *Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. (2013). *Communicare!: kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Juholin, E. (2017). *Communicare!: viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Infor.
- Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Porvoo: Talentum Media Oy.
- Kauppinen, J. (2020). Sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen. University of Jyväskylä. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202006154195](http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202006154195)
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M.-L. & Ollikainen, M. (2008). *Yrityksen viestintä* Helsinki: Edita.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2012). *Tehoa työelämän viestintään*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Okuney, M.Y., Lasisi, J.O., Omoniyi, C.O. & Shodiya, O.A. (2014). Internal Communication strategy and performance: Evidence from Nigerian service and manufacturing industry. *Journal of Research and Development*. 11(1), 29–37. Saatavilla 13.12.2020. https://www.arabianjbm.com/pdfs/RD_VOL_1_11/4.pdf

Pekkola, P., Pedak, M. H. & Aula, P. (2013). *Hyvinvointiviestintä: Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa*. Viestinnän tutkimusraportteja No. 1/2013 Uni-grafia. Saatavilla 15.1.2021 http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi: keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Helsinki: Työterveyslaitos. <Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4>

Strandman, K. & Strandman, K. (2009). *“Se vain ilmestyi”*: vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto: University of Lapland. <Http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111141036>

Työturvallisuuskeskus. (2016). *Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia*. Saatavilla 9.12.2020 https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Virolainen, H. (2014). *“Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” - virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Turun yliopisto; University of Turku. <Http://urn.fi/URN:ISBN:978-953-249-113-8>

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. (2016). Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Saatavilla 15.1.2021 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>

Åberg, L. (1997). *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitys organisaation sisäisessä viestinnässä

Juntunen Elina, Arpi Kirsi, Kilpeläinen Sami, Torvinen Minna, Puoskari Maaria, Moisanen Kirsi & Saari Helena

Tiivistelmä

Organisaation sisäinen viestintä on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Viestintä on moniulotteista, jokapäiväistä toimintaa organisaatiossa. Viestintä kuuluu jokaiselle meistä, niin johtajille kuin työntekijöille. Viestintää ei voida valtuuttaa kenellekään vaan jokaisen organisaatioon kuuluvan henkilön tulee ottaa vastuu viestinnän onnistumisesta. Artikkelissa käsitellään vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitystä organisaation sisäisessä viestinnässä. Vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkityksen ymmärtäminen edesauttaa luomaan vahvaa perustaa viestinnälle.

Vuorovaikutus ja etenkin vuorovaikutustaidot vaikuttavat oleellisesti kaikkeen kanssakäymiseemme ja siihen, miten tulemme ymmärretyiksi. Lisäämällä vastuuta ja toimijuutta sisäisessä viestinnässä voidaan vahvistaa organisaation vuorovaikutussuhteita. Sisäisen viestinnän avoimuudella voidaan puolestaan vaikuttaa työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuden kokemukseen ja näin lisätä tasa-arvoa työyhteisöissä. Vuorovaikutteisella ja avoimella sisäisellä viestinnällä on holistinen merkitys koko työyhteisöön ja organisaatioon. Sen myötä työhyvinvointi lisääntyy ja organisaatioilmapiiri vahvistuu.

1 Vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitys organisaation sisäisessä viestinnässä

Sisäinen viestintä (internal communication) on organisaation sisällä tapahtuvia viestintätoimintoja, joiden oleellisia tehtäviä ovat prosessien ja muutosten tukeminen, organisaatioon kuuluvien henkilöiden sitoutumisen edistäminen sekä tiedon tuottaminen heidän käyttöönsä (Kemppainen 2016, 7). Sisäinen viestintä on vuorovaikutuksellisia prosesseja, joiden tarkoitus on pitää organisaatio toiminnassa niin johdon ja työntekijöiden kuin organisaation eri yksiköiden ja tasojen välillä (Mazzei 2010, 221, 224). Vuorovaikutus sisäisessä viestinnässä tarkoittaa myös sitä, että osanottajat ovat sekä lähettäjiä että vastaanottajia, jotka keskustelevat, antavat palautetta, vastaavat ja reagoivat jatkuvasti luoden yhdessä tilannesidonnaisen viestintäprosessin. Avoimen tiedon jakamisen avulla voidaan saavuttaa aitoja vuorovaikutteisempia suhteita työyhteisön sisällä. (Kemppainen 2016, 14.) Vuorovaikutuksella vaikutetaan tunteisiin ja luodaan yleisesti myönteistä asennetta (Hakkarainen 2017, 47).

Kun puhutaan organisaation sisäisen viestinnän avoimuudesta, tarkoitetaan sillä usein tiedon vapaata virtaa organisaation sisällä. Avoimuus ilmenee organisaation sisäisessä viestinnässä muun muassa palautteen vaihtona, kuuntelemisena, helposti saavutettavana tietona sekä mahdollisuutena osallistua päätöksentekoon ja viestintään. (Kemppainen 2016, 9.) Juholinin (2007, 47) määritelmän mukaan avoimuus on sellaista, missä keskeneräisistä ja vireillä olevista asioista voidaan puhua myös sillä riskillä, että aina kaikki ei mene suunnitelmien mukaan. Se vaatii myös työyhteisöltä kypsyyttä kokea epävarmuutta ja muutoksia. Avoimuus on riippuvainen organisaation rakenteista, eli mitä matalampi hierarkia, sitä paremmat mahdollisuudet avoimuudelle on olemassa.

Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan myös työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Nämä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat työntekijän vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä, työyhteisön toimintaan liittyvät asiat, työntekijän toimintakykyyn ja osaamiseen sekä työympäristöön ja työntekemisen olosuhteisiin liittyvät asiat. (Hakkarainen 2017, 39.) Hyvällä viestinnällä voidaan kehittää työyhteisön työilmapiiriä ja työyhteisön hyvinvointia (Juholin 2007, 49).

Artikkelin tarkoituksena on kuvata vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitystä organisaation sisäisessä viestinnässä. Onnistunut viestintä on merkittävä pääoma organisaatioissa. Artikkelin tavoitteena on lisätä tietoisuutta avoimuuden ja vuorovaikutuksen merkityksestä organisaation sisäisessä viestinnässä ja siitä, mikä vaikutus niillä on koko työyhteisön hyvinvointiin.

2 Sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuus muodostuu vastuista ja toimijuudesta

Työyhteisössä sisäisen viestinnän ja tiedottamisen tavoitteena on saattaa oikea tieto oikealle ihmisille. Jokaisessa työyhteisössä tiedon vastaanottajan tulisi miettiä, kuka tätä tietoa tarvitsee, ja hänen tulisi jakaa tieto eteenpäin viipymättä. Sisäinen viestintä ja sen tuomat velvollisuudet kuuluvat työyhteisötaitoihin, joten viestinnän vastuu kuuluu työyhteisössä jokaiselle, tiedontuottajalle, tiedottajalle ja tiedonvälittäjälle. (Niskanen 2018, 20.) Sisäiseen viestintään tarvittavia edellytyksiä voidaan tarkastella myös viestintätoimijuuden näkökulmasta. Kemppaisen ja Laajalahden (2016) mukaan viestintätoimijuus rakentuu työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Sosiokulttuuriset merkittävät tekijät ovat otolliset viestinnän puitteet, mahdollistava johtaminen sekä asiantuntijuuteen rohkaiseminen yksilöllisyyttä kunnioittaen.

Työnjohtajien ja lähijohtajien tehtävä on aktiivisesti osallistaa henkilöstö mukaan vuorovaikutteelliseen viestintään. Lähijohtajat ovat keskiössä, kun työntekijät halutaan osaksi viestintäketjua. Työyhteisön viestintään ja vuorovaikutukseen osallistuminen on sekä työnantajan että työntekijän velvollisuus. Viestintää voidaan pitää avainasemassa onnistuneen työyhteisön toiminnassa. Työyhteisön onnistunut viestintä kuvastaa hyvin yhteen hiileen puhaltavaa työyhteisöä. (Niskanen 2018, 20; Vimpari 2013, 5.)

Esille on nostettu lähijohtamistaitojen lisäksi myös hyvät alaistaidot, joilla voidaan tarkoittaa muun muassa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja lähijohtajien kanssa sekä aktiivisesta osallistumisesta (Vimpari 2013, 5). Työntekijän viestintävastuu on tärkeää, ettei tieto jäisi vastuutyhjiöön. Vastuutyhjiöllä tarkoitetaan tilaa, jolloin ei tunnisteta omaa viestintäroolia, ja näin ollen saatetaan tietämättä aiheuttaa ongelmatilanteita tai vastuusta laistetaan, vaikka viestintärooli tunnistetaan. Vastuutyhjiön läheinen tilanne on sellainen, jossa jokainen organisaation henkilö vastuuteaan viestintään, vaikka heillä ei olisi siihen tarvittavia edellytyksiä, kuten osaamista, pääsyä tiedonlähteille tai mahdollisuutta vapaaseen keskusteluun organisaatiokulttuurin takia. (Juholin 2007, 83.)

Sisäisen viestinnän avoimuus ja työntekijäkokemus

Toimivassa sisäisessä viestinnässä korostuu avoimuuden ja tasa-arvoisen ja samanaikaisen viestinnän tärkeys sekä johdon että työntekijöiden keskuudessa. Se ilmenee nimenomaan tiedon tarjoamisessa ja saamisessa. Avoimuuden kannalta on oleellista, että kaikki saavat työhön liittyvän

tärkeän tiedon samanaikaisesti ja yhtä helposti. Avoimuuden tunnetta vahvistaa selkeä tieto siitä, missä mikäkin työhön liittyvä tieto on, ja sen on oltava nopeasti ja helposti jokaisen saatavilla ja löydettävissä. (Kemppainen 2016, 49–51.) Työ- tai vapaa-aikaa ei ole järkevää käyttää tiedon etsimiseen, vaan tärkeän, ajantasaisen tiedon pitäisi olla helposti saatavilla, jotta ajalliset resurssit voitaisiin hyödyntää tiedon lukemiseen, kuuntelemiseen ja sisäistämiseen. (Hietanen 2019, 109.)

Avoimuuden tunteeseen vaikuttavat vahvasti myös vaikuttamismahdollisuuksien kokemukset, jotka koetaan hyväksi ilmapiirin ollessa salliva ja rohkaiseva. Tällöin työntekijät kokevat, että heillä on halutessaan mahdollisuus tuoda asioita esille, tehdä ehdotuksia sekä aloittaa keskusteluja. (Kemppainen 2016, 54.) Tähän oma-aloitteisuuteen toivotaan johdon myönteistä suhtautumista, tukea ja rohkaisua sekä yksilöllisten erojen huomioimista ja niiden kunnioittamista. (Kemppainen & Laajalahti 2016, 13–14.)

Työmotivaatio ja sitoutuminen työhön

Työntekijöiden motivaatiota ja heidän sitoutuneisuuttansa työhön ajatellaan usein erillisinä asioina, mutta ne ovat kuitenkin toisiinsa sidoksissa merkittävästi. Hyvin sitoutuneella työntekijällä on korkea motivaatio, jolloin saadaan työn laatua ja tuottavuutta nostettua. Motivaatio määrää sen, kuinka halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojansa tehdessään työtä. (Ruohotie & Honka 2002, 13–14.) Yksi keino nostaa motivaatiota on työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Kettunen & Rope 2012, 99). Lähijohtaja voi myös omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään motivoida ja innostaa työntekijöitä olemalla mukana työnteossa ja tekemällä työntekijöiden kanssa työtä. Esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työssä suoriutumiseen vuorovaikutuksen keinoin. (Hyppänen 2013, 156.)

Kun sisäinen viestintä onnistuu hyvin, se vaikuttaa myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen. Sitoutunut henkilöstö on voimavara, jonka avulla annetut tavoitteet saadaan toteutettua. Hyvä vuorovaikutus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luo niin sanottua Me-henkeä. (Vettanen 2020.) Ammateissa, joissa työympäristö muuttuu jatkuvasti, resurssit ovat pienet ja työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti korkealaatuista työskentelyä, on hyvin sitoutuneen työntekijän rooli merkittävä. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 15.)

3 Sisäisen viestinnän merkitys työhyvinvoinnissa

Jokaisella organisaation kuuluvalla henkilöllä on velvollisuus saada, etsiä ja jakaa tietoa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tämä velvollisuus on kiinteästi yhteydessä yksittäisten työntekijöiden hyvinvointiin. Työyhteisössä toimiva vuorovaikutus mahdollistaa tiedon vaihtamisen, ja viestien sisältö joko tukee tai heikentää työhyvinvointia. Positiivisessa tiedon vaihdossa jaetaan työhön liittyviä ajatuksia, tunteita ja osaamista. Avoin tiedonvaihto rakentaa työyhteisöön tunnetta, että kaikki työntekijät ovat ns. samalla viivalla ja tasa-arvoisessa asemassa. (Hakkarainen 2015, 20.) Viestinnällä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpidossa. Viestintä edistää työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista, kehittää luottamusta lähijohtajien, alaisten ja työtovereiden kesken sekä vähentää henkilöstön kokemaa epävarmuutta ja siten edistää työhyvinvointia. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 13.) Toimiakseen tehokkaasti ja edistääkseen työhyvinvointia työntekijät tarvitsevat ajantasaista perustietoa organisaatiosta ja työn tekemisestä terveellisesti ja turvallisesti. Hyvin toimiva viestintä vahvistaa yksilöä ja yhteisöä. (Rissa 2016, 7.)

Neljä viestinnän ulottuvuutta, luottamus, avoin tiedonkulku, hyvä ilmapiiri ja motivaatio sekä sitoutuminen, vaikuttavat työhyvinvointiin. Nämä ulottuvuudet ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa. (Pekkola ym. 2013, 14.) Luottamus mahdollistaa avoimemman tiedonkulun, sitä kautta vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, henkilöstön motivoitumiseen ja haluun sitoutua (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 290).

4 Sisäisen viestinnän vaikutukset organisaatioilmapiiriin

Virolaisen (2010) mukaan organisaatioilmapiirin käsite on hyvin lähellä työtyytyväisyys-käsitettä. Organisaatioilmapiiriin voidaan määritellä olevan organisaatioon kuuluvien henkilöiden yksimielisiä tai samankaltaisia kokemuksia ja havaintoja organisaation ominaispiirteistä, jotka ovat muodostuneet kaikkien työyhteisön ihmisten käyttäytymisen tuloksena. Organisaatioilmapiiri käsittelee henkilöstön kokemukset ja havainnot muun muassa viestintäilmapiiristä, tasa-arvosta, luottamuksesta, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, me-hengestä ja johtamistoiminnasta. Organisaatioilmapiiriä voidaan mitata esimerkiksi kyselyiden ja haastattelujen avulla. Virolaisen (2010, 25–36) mukaan Burruss (1996) yhdistää työyhteisön kokeman ilmapiiriin työmotivaatioon: myönteisen ilmapiiriin vallitessa työntekijät ovat motivoituneita ja innostuneita työtä kohtaan, puolestaan negatiivisen ilmapiiriin vallitessa vihaisia ja ahdistuneita.

Työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, lähijohtajan johtamistyylin ja työntekijöiden ilmapiirin kokonaisuus. Ilmapiiri muodostuu myös yksilöiden työympäristöään koskevista subjektiivisista havainnoista. (Pekkola ym. 2013, 15.) Ilmapiiri muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja on sitä kautta viestinnän näkökulmaa. Sisäinen viestintä on vahvasti mukana organisaation ilmapiirissä. Näitä viestinnällisiä tekijöitä ovat avoin keskustelu ja palautteen saaminen, vaikutusmahdollisuudet sekä lähijohtajien ja johdon tapa toimia, tiedottaa ja keskustella. (Juholin 2007, 28–30.)

5 Organisaatioilmapiirin myönteinen muutos avoimella ja vuorovaikutteisella sisäisellä viestinnällä

Sisäisellä viestinnällä on hyvin keskeinen merkitys organisaation toiminnassa. Uuden tiedon valossa siihen kytkeytyvät vahvasti vuorovaikutukselliset ja avoimuutta lisäävät toiminnalliset elementit. Nämä tukevat tuntuvasti organisaatioiden työhyvinvointia ja työntekijöiden sitoutuneisuutta. Sisäistä viestintää voidaan pitää koko organisaatiota koskettavana asiana, joka kuuluu jokaiselle organisaation työntekijälle. Jokainen meistä toimii erilaisissa organisaatioissa, ja organisaation olemassaololle on siihen luodut tarkoituksensa, mutta sisäinen viestintä on läsnä jokaisessa yhteisössä. Tasa-arvoinen sisäinen viestintä ja vuorovaikutus edistävät hyvän organisaatioilmapiirin muodostumista.

Lähijohtajan rooli on merkittävä sisäisessä viestinnässä. Sisäisen viestinnän onnistumista tai epäonnistumista ei voida kuitenkaan vastuuttaa ainoastaan johdolle. Työntekijällä on yksilönä vastuu sisäistää oma roolinsa viestin vastaanottajana ja välittäjänä. On tärkeää, että työntekijä kykenee suodattamaan ja suhteuttamaan saamansa informaation arvon myös jakaessaan sitä eteenpäin.

On ensiarvoisen tärkeää, että työelämän eri yhteyksissä käydään yhä enemmän keskustelua sisäisen viestinnän merkityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Pelkkä keskustelu ei kuitenkaan riitä, vaan sisäinen viestintä tulee viedä selkeästi käytäntöön. Sitä tulee suunnitella, toteuttaa, raportoida ja kehitysideoiden myötä kehittää. Sisäisestä viestinnästä vastaavat henkilöt voisivat hyötyä viestintätoimijuuden käsitteen ja sitä tukevien tekijöiden tiedostamisesta, kun he kehittävät omaa tai koko organisaation viestintää (Kemppainen & Laajalahti 2016, 21).

Työyhteisöt ja organisaatiot rakentuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja näin ollen vuorovaikutus on edellytys organisaation olemassaololle, uudistumiselle, hyvinvoinnille ja menestykselle. Vuorovaikutusta voidaan sanoa koko organisaation olemassaolon lähtökohdaksi. (Luoma-

aho & Pekkala 2019, 29–31.) Kaikki se toiminta, mikä lisää ja edistää työhyvinvointia, kuten organisaation sisäisen viestinnän vuorovaikutteinen, tasa-arvoinen ja avoin ilmapiiri, on kehittämisen arvoista.

Lähteet

Hakkarainen, M. (2017). Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55190/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201708283580.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hietanen, E. (2019). Sisäinen viestintä henkilöstön näkökulmasta. Case: Laihian Sivistystoimi. YAMK-opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201905067771>

Hyppänen, R. (2007). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juholin, E. (2007). Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helian kehittämisraportteja 1/2007. Saatavilla 29.11.2020 <https://docplayer.fi/331283-Tyoyhteisoviestinnan-uusi-agenda.html>

Kemppainen, B. (2016). Kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa sisäistä viestintää – viestintätoimijuuden edellytykset. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48376/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201601191142.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kemppainen, B. & Laajalahti, A. (2016). Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 6 (23). Saatavilla 19.1.2020 <https://sites.tuni.fi/uploads/2019/03/180a90b5-kemppainen-laajalahti-viestintatoimijuuden-edellytykset-ja-tukeminen-asiantuntijatyossa.pdf>

Kettunen, S. & Rope, T. (2012). Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (2019). Osallistava viestintä. Helsinki: Libris.

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 221–234.

Niskanen, S. (2018). Sisäisen viestinnän kehittämiskohteet esimiestyössä. Case: ABB Motors and Generators. Opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142146/Niskanen_Saija.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. (2013). Hyvinvointiviestintä - Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto. Saatavilla 19.1.2021 http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Rissa, K. (2016). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla 19.1.2021 https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Ruohotie, P. & Honka, J. (2002). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Thomas, G.F., Zolin, R. & Hartman, J.L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *Journal of Communication* 43/3. Saatavilla 29.11.2020 <https://core.ac.uk/download/pdf/36730877.pdf>

Vettanen, N. (2020). Sisäisen viestinnän vaikutus henkilöstön motivaatioon – tapaustutkimus. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72377/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202010286424.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vimpari, A. (2013). Alhaalta ylöspäin etenevä työyhteisöviestintä ja alustaidot työhyvinvoinnissa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60926/Vimpari.Arja.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Virolainen, H. (2010). ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulun väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A-8:2010. Turku: Uniprint.

Esimies muutoksen avaintekijänä: näkökulmia muutostojohtamiseen työelämän murroksessa

Jokisaari Anu, Nyman Anita, Rosenberg Arto, Shevchenko Anna, Tähtinen Moona, Heikkinen Eija & Västinsalo Reetta

Tiivistelmä

Muutokset koettelevat organisaatioita vahvasti tänä päivänä. Artikkelissa kuvataan esimiestyön ja muutosten välistä suhdetta. Kantavana teemana läpi artikkelin toimii kytkeytyminen nykyhetkeen: muutokset tapahtuvat tässä ja nyt, mutta ajankohtaisen tarkastelun aiheena on myös muutokseen valmistautuminen. Artikkelissa analysoidaan myös organisaatiokulttuurin kautta seikkoja, jotka voivat tehdä muutosten jalkauttamisesta hankalaa esimiehelle.

Artikkeli lähtee liikkeelle esimiestyön muuttuneesta roolista sekä esimiehen johtajaroolin kuvauksesta 2020-luvulla. Ensimmäinen luku taustoittaa esimiehen roolia muutostojohtamisessa työntekijän tietoisuuden muuttajana ja tukijana. Hyvän johtamisen lisäksi rinnalle tarvitaan myös työntekijöiden itseohjautuvuutta. Etätyö ja teknologian kehittyminen ovat tuoneet tarpeen ajattelutavan päivytykseen työn tekemisen ja johtamisen suhteen. Etäjohtajan on ensin johdettava itseänsä, sillä vain hyvinvoiva esimies jaksaa uudistua.

Artikkeli jatkaa muutosteemaa analysoimalla organisaatiokulttuurin vaikutusta muutosten johtamisessa. Organisaatiokulttuuria analysoimalla päästään kiinni siihen, mitä organisaatio on ja mitä sen toivottaisiin olevan. Organisaatiokulttuurin kautta hahmotetaan myös, millainen kulttuuri tukee parhaiten uudistuvaa organisaatiota.

Artikkelissa esitellään myös esimiehen tärkeimmät muutostojohtamista tukevat tehtävät. Näitä ovat läsnä oleminen, jatkuva viestintä, ryhmän energian suuntaaminen olennaisiin tekemisiin sekä muutoksesta keskustelu. Muutostilanteissa viestinnältä vaaditaan erityistä huomiota. Esimiehen on omaksuttava erilaisten organisaatioissa tapahtuvien muutosten taustat ja perusteet yhteistyössä ylemmän johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden kanssa ja hänen on kyettävä viestimään ryhmälleen mahdollisimman laajasti ja selkeästi muutosten vaikutukset. Osin tähän kytkeytyy myös vastuullisuuden teema. Vastuullisessa johtamisessa toimitaan eettisesti ja läpinäkyvästi

niin, että sekä johtamisen kulttuuri että työilmapiiri ovat yrityksessä hyvällä tasolla. Kaikissa muutoksissa onkin tärkeää ottaa huomioon muutosten vaikutukset henkilöstöön. Ideaalitalanteessa organisaatio muuttuu koko ajan, tekee tasaiseen tahtiin pieniä korjaavia liikkeitä, edistyy ja parantaa jatkuvasti tekemistään. Jatkuva edistysaskeleiden ottaminen estää sen, että yrityksen pitäisi muuttaa toimintaansa hyvinkin nopeasti ja paljon yhdellä kertaa.

1 Johdanto

Esimiehen työssä muutokset alkavat olla jokapäiväistä toimintaa. Muutosten johtaminen kuuluu esimiehen perustehtäviin. Muutoksiin on valmistauduttava, ja esimiehen on hankittava hyvät muutosjohtamisen taidot, jotta hän voi menestyä työelämässä. Näin esimiehet ovat muutosten etulinjassa, ja muutokset onnistuvat, jos esimiehillä on kyvyt tai taidot johtaa niitä ammattimaisesti. Muutos on kuin kivi, joka veteen heitettäessä synnyttää laineita ympärilleen. Lähellä putoamiskohtaa laineet ja vaikutukset ovat suuremmat, kauempana loivemmat ja pienemmät. Muutos ei tapahdu tyhjiössä, vaan se vaikuttaa kaikkialle organisaatioon, ja se laajenee nopeasti yli organisaatorajojen. (Pirinen 2014.)

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata, mikä merkitys muun muassa etäjohtamisella, organisaatiokulttuurilla ja vastuullisuudella on muutoksen johtamisessa ja ylipäättään esimiestyössä. Artikkelissa myös vertaillaan esimiestyötä ennen ja nyt sekä otetaan esille sellaiset peruspilarit, joiden avulla päivittäisjohtaminen sujuu organisaatiomuutoksen näkökulmasta.

2 Esimiestyö muutoksessa: esimiestyön megatrendit ennen ja nyt

Esimiestyö on muuttunut ja kehittynyt aikojen saatossa hierarkkisesta ylhäältä alaspäin johtamisesta enemmän yksilöä huomioon ottavaan suuntaan. Esimiestyö on aiemmin ollut autoritääristä, ja esimiehen rooli on ollut olla niin sanottu kaikki tietävä johtaja. Aikojen muututtua esimiehen rooli on ollut demokraattinen ja delegeoiva tiiminvetäjä. Näiden vaiheiden kautta on päästy aikaan, jossa valmentava johtaminen on nykypäivää. (Ristikangas ja Grümbaum 2013, 1.) Valmentavan johtamisen rinnalla tämän päivän esimiehen on osattava johtaa muutoksia. Muutoksen johtamisessa oleellista on, että se pohjautuu henkilön tietoisuuden muuttamiseen (Hackselius-Fonsèn 2017, 9). Työelämässä jatkuva muutos alkaa olla enemmän normaalitilanne kuin satunnaisesti tapahtuva. Osaksi tämä johtuu siitä, että toimintaympäristömme muuttuu jatkuvasti.

Työelämä on murroksessa, ja uudella johtamisella on syntynyt tarve. Esimies toimi monien eri sukupolvien kanssa päivittäin, ja näin ollen tarvitaan uudenlaista osaamista työn tekemisessä. Esimiestyössä tarvitaan erilaista ja uutta näkökulmaa ajatella, säädellä omaa energiaa, johtaa ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tulevaisuuden esimiehen tehtävänä on toimia työntekijöille valmentajina, mentoreina, mahdollistajina sekä tiennäyttäjinä. Tieto ei ole enää samalla lailla valtaa johtamisessa kuin aiemmin on ollut, vaan vastavuoroinen kommunikaatio korostuu

myös esimiestyössä. (Sydänmaalakka 2014, 171.) Vanhempien ja nuorempien sukupolvien näkemys työn merkityksellisyydestä eroaa toisistaan. Nuoremmille sukupolville on tärkeää, että työ on vastavuoroisen antoisaa. Vastavuoroisuus voi koostua monista asioista, kuten siitä, että työ on sisällöltään mielekästä ja työpaikan ilmapiiri on sosiaalisesti myönteinen. Nuorempi sukupolvi kokee, että työ on vain osa elämää eikä koko elämän keskipiste. Näin ollen myös työn yhteiskunnallinen merkitys on muuttumassa. (Ruutu 2020, 14.)

Yksilön johtaminen korostuu tulevaisuudessa, mutta ei niinkään totutulla tavalla. Olemme tottuneet siihen, että kun olemme töissä, joku johtaa meitä. Hyvä johtaminen on tärkeää, mutta tulevaisuudessa sen rinnalle tarvitaan myös työntekijöiden itseohjautuvuutta. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 104.) Teknologian kehitys on mahdollistanut lisääntyvässä määrin työntekijöiden siirtymisen etätööhön, ja näin ollen myös ajattelu työn tekemisen ja johtamisen suhteen tarvitsee päivitystä. (Fried ja Hansson 2014, 11.)

Etäjohtamisen taitoja tarvitaan yhä enemmän. Ne ovat tulevaisuuden esimiehen ydinosaamista, sillä organisaation menestyksen saattaa määrittää esimiesten kyky johtaa virtuaalista työtä. Etäjohtamisessa menestyminen koetaan maailmalla hyvin merkittäväksi kilpailukykytekijäksi. Tiimit voidaan koota parhaista osaajista riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan. Verkostojen johtamisessa ja etätöiden johtamisessa on paljon yhtäläisyyksiä: tärkeämpää on ihmisten motivointi ja sitoutuminen kuin kontrolli ja asioiden johtaminen. Hyvän etäjohtamisen perustana ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Vilkman 2016, 20–21.) Luottamus rakennetaan vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden sekä läsnäolon kokemuksiä rakentamalla (Tiikkanen 2020). Luottamuksen vahvistaminen edistää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Se vaikuttaa myös tiimihenkeen ja sosiaalisiin suhteisiin. (Wakkola 2016, 61.)

Yksi ihmisen perustarpeista on yhteenkuuluvuuden tarve, joka tuntuu työyhteisössä me-henkenä ja on suoraan yhteydessä organisaation tulokseen. Etätöskentely tuo yhteisöllisyyden haasteet, ja melkein kaikki asiantuntijatyöhön tukeutuvat organisaatiot ponnistelevat yhteisöllisyyden säilyttämisen kanssa. Googlen selvityksen mukaan asiat, jotka ennustavat työtiimien menestystä, ovat psykologinen turvallisuus, luottamus, rakenne ja selkeys, työn tarkoitus ja työn vaikuttavuus. (Schneider 2017.) Nämä menestystekijät lisäävät yhteisöllisyyttä ja ovat selkeästi yhteydessä yksilön henkiseen pääomaan ja vahvuuteen, ei niinkään esimerkiksi asiantuntijuuteen. (Karjula, Karjula & Westerlund 2020.) Hyvä etäjohtaja järjestää tiimilleen tapaamisia niin yhdessä koko tiimin kesken kuin myös henkilökohtaisesti yksitellen alaistensa kanssa. (Wakkola 2016, 61.)

Etäjohtajan on ensin johdettava itseänsä, sillä hyvinvoiva esimies jaksaa uudistua, hänen on helppompaa pysähtyä olemaan läsnä ja reflektoida omaa tekemistään sekä innostamaan tiimiään parhaaseen potentiaaliin. Itsensä johtamisen taidot välittyvät yhteiseen tekemiseen ja vuorovaikutukseen. (Tiikkanen 2020.) Etäjohtajan on tärkeää huolehtia myös etätyötä tekevän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, niin fyysisellä, psyykkisellä, sosiaalisella, henkiselä kuin ammatilliselläläkin tasolla. (Karjula ym. 2020.)

3 Organisaation nykytila: organisaatiokulttuurin suhde esimiestyöhön ja muutosten johtamiseen

Coca-Colan esimerkin kautta nähdään, että vaikka työntekijän katsottaisiin jo rekrytoinnin yhteydessä olevan sitoutunut organisaation arvoihin ja organisaation suunnan toteuttamiseen sekä kokevan ylpeyttä organisaatiosta, voi aikojen saatossa muodostunut kulttuuri jähmettää työntekijöitä ja hidastaa strategian toteuttamista. 1990-luvun alussa Coca-Colan uusi toimitusjohtaja halusi rohkaista henkilöstöään ottamaan rohkeammin riskejä. Yrityksellä oli valloillaan vahva turvallisuuden kulttuuri, jonka vakautta ylläpitävän toimintakulttuurin tavat sopivat kaikille työntekijöille hyvin. Aikojen saatossa muodostunut kulttuuri oli kuitenkin jättänyt työntekijöihin tunteen siitä, että virheistä tai epäkohdista ei ollut tarpeen viestiä liikaa ylöspäin vaan pitämällä tietyt epäkohdat omana tietonaan he ylläpitäisivät organisaation vakaata tilaa. (Oreg & Michael 2013, 258, 267.) Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan usein kärjistetyksi sitä, miten organisaatio todellisuudessa toimii, eikä sitä, mihin se uskoo (Hopkins 2009, 52). Organisaation kehityksenkin kannalta on tärkeää analysoida tilannetta ja olla kosketuksessa todellisuuteen. Organisaatiokulttuuria analysoimalla päästään paremmin kiinni siihen, mitä organisaatio on kuin siihen, mitä sen toivottaisiin olevan. (Hull Teegarden, Rothman Hinder & Sturm 2010, 94.)

Organisaatiokulttuuri on jäsenten ja keskeisten sidosryhmien yhteisten ideologioiden, arvojen, uskomusten, oletusten, odotusten, asenteiden ja normien muodostama kokonaisuus (Schein 2017, 2). Arkikielessä organisaatiokulttuuria kuvataan esimerkiksi sanoin ”tämä on meidän tapamme toimia” tai ”näin on aina tehty” (Beddoe & Davis 2010, 69). Luukka (23, 2019) kuvaa organisaatiokulttuurin olemusta vaikeasti tartuttavaksi. Kulttuurin sanotaan olevan liima, joka normien, arvojen ja merkityksen kautta ohjaa organisaation jäsenten toimintaa. Se on kaikki se, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. (Luukka 2019, 20–23). Scheinin (2017, 17) mukaan täydellisessä maailmassa yrityskulttuurin ilmentymät (niin kutsutut artefaktit) ilmentävät yrityksen arvoja, jotka vastaavasti rakentuvat jaetun maailmankuvan, olettamusten ja ideologian päälle.

Yrityksessä jaettu ideologia sanoitetaan sitä tukeviksi arvoiksi ja visioiksi, jotka ilmenevät tietynlaisena käyttäytymisenä ja artefakteina (Luukka 2019, 27–28). Kulttuuri näkyy työpaikan jokapäiväisessä elämässä: miten työpaikalla hoidetaan uusien ihmisten saapuminen taloon, läksiäiset sekä kuinka toisia tervehditään (Beddoe & Davis 2010, 70).

Organisaatiokulttuuri on vahvasti kytköksissä johtamiseen ja esimiestyöhön. Kamensky (2010, 75) kuvaa, että organisaation avainhenkilöt, perustajajäsenet ja heitä seuranneet henkilöt ovat käytännössä organisaatiokulttuurin luoja, sillä johtamistapa usein luo näköistään kulttuuria.

Vaikka organisaatiossa arvojen määrittelyn tulisi olla vuorovaikutteista, on ylin johto se, joka lopulta tekee päätökset arvoista sen perusteella, miten arvot tukevat ja sopivat muihin strategisten arkkitehtuurin elementteihin, kuten visioon ja toiminta-ajatukseen (Kamensky 2010, 77). Koska esimiehet jalkauttavat pääasiassa strategiaa työssään, voidaan kuvata, että he ovat myös kulttuuriin jalkauttajia. Groysberg, Lee, Price & Cheng (2018) jakavat organisaatiokulttuurin kahdeksaan eri tyyppiin: turvallisuutta, järjestystä, nautintoa, tuloksia, oppimista, tarkoitusta, huolenpitoa ja auktoriteettia korostaviin kulttuureihin. He ovat asettaneet nämä kulttuuriluonnehdinnat ”kulttuurikehykseen” sen mukaan, miten ne heijastavat riippumattomuutta tai keskinäistä riippuvuutta (ihmisten vuorovaikutus) ja joustavuutta tai vakautta (reaktio muutokseen).

Kamensky (2010, 286) kuvaa, kuinka uudistumiskykyä tavoittelevan organisaation tulisi luoda kehittämisen kulttuuri, jossa jokainen kokee olevansa opettaja oppilaan asenteella. Valmentavaan johtamiseen liittyy vahvasti myös psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen tunne (Uutela 2019, 32, 52). Työkulttuuria ei voida muuttaa valmentavaksi ainoastaan ylimmän johdon linjauksilla vaan tarvitaan käytännön toimia tukevia toimenpiteitä (Uutela 2019, 152). Muutosjohtamisen näkökulmasta Ashkenas (2013, 1–2) kritisoi, että liian monet asiat muutosten johtamisessa jätetään organisaation HR-henkilöiden hallittaviksi, jotka saavat tietoa työkaluista, joilla muutokset pannaan todellisuudessa toimeen. Muutosjohtaminen liitetään irrallisena osana kunkin projektin päälle, eikä haluta vahvistaa esimiesten ja johtajien muutosjohtamistaitoja syvällisemmin.

Yhdenmukaisuus korostuu organisaatiokulttuurin tarkastelussa. Kulttuurin yhdenmukaisuutta tai sen puuttumista voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, mikä on organisaation (johto versus työntekijät) käsitys kulttuurin nykytilasta. Työntekijät puhuvat usein siitä, millainen kulttuuri on tällä hetkellä, kun taas johto visioi, millainen kulttuuri on tulevaisuudessa. Tämä on johtamisen ja esimiestyön kannalta erittäin haasteellista. Jos johto visioi, että kasvustrategia perustuu innovatiivisuudelle, eikä organisaatiossa ole innovatiivisuutta mahdollistavia elementtejä (luottamusta,

turvaa, vuorovaikutusta), ei strategia voi koskaan toteutua. (Luukka 2019, 38–39). Mikäli kulttuuria ei ole johdettu yhdenmukaisesti, voi yhden tai kahden vahvan ihmisen vaikutus olla suuri (Luukka 2019, 29). Kulttuurin vahvuutta voidaan tarkastella analysoimalla, kuinka yhtenäisesti organisaatio elää tietyn kulttuurin mukaan, ovatko arvot edelleen ajan tasalla ja elääkö organisaatio näiden arvojen mukaisesti (Kamensky 2010, 182–183). Organisaatioihin voi syntyä myös alakulttuureja. Ne eivät välttämättä heikennä kulttuuria, mikäli ne kumpuavat samoista työn suorituksen perusolettamuksista. Mikäli näin ei ole, voivat alakulttuurit tehdä vahvastakin kulttuurista heikon. (Harisalo 2008, 271).

4 Päivittäisjohtamisen kulmakivet organisaatiomuutoksen näkökulmasta

Työelämän jatkuvaa muutosta täytyy johtaa tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Muutoksen johtamisella on merkittävä rooli esimiehen tehtävässä, ja häneltä edellytetään muutosjohtamisen taitoja osana nykypäivän työelämän johtamisosaamista. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten vision avulla johtaminen, henkilöstön kehittäminen, valtuuttaminen, kuunteleminen, riittävä tuki sekä tehokas viestintä. Muutosjohtaminen on työtapojen ja -käytäntöjen uudistamista. Muutosjohtamista määrittää kovien ja pehmeiden kehittämistavoitteiden rinnakkaisuus ja toisiinsa kytkeytyminen. Kovat tavoitteet kumpuavat toiminnan tuottavuudesta ja pehmeät henkilöstön inhimillisen kasvun, kehityksen ja huolenpidon tavoitteista, jotka tuovat emotionaalisuutta ja inhimillisyyttä prosesseihin. Muutostilanteissa tarvitaan myös muutoksen johtajia, jotka pystyvät hallitsemaan muutokseen liittyvää epävarmuutta tuomalla tilanteeseen illuusiota varmuudesta. Muutosjohtaja tai muutosagentti on sellainen henkilö, joka pystyy nousemaan edelläkävijäksi, jonka tärkein tehtävä on muuttaa henkilöstön suostuminen sitoutumiseksi. (Filander 2000, 42–43.)

Peltosen (2015, 7) mukaan nykypäivän muutosjohtamisen teoriat perustuvat prosessiajatteluun, jossa vaiheittain ja vahvasti johdetaan muutosta. Onnistunut strateginen muutos vaatii lisäksi yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta organisaation jäsenten keskuudessa, jolloin muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sitoudutaan. Kamensky (2014, 18–20) painottaa strategian merkitystä ulkoisten ja sisäisten muutostekijöiden tietoisessa hallinnassa sekä tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnan tärkeyttä muuttuvassa maailmassa. Työelämän muutoksissa ja niiden johtamisessa esimies on vastuussa selviytymistaitojen hankkimisesta. Muutoksesta riippuen osaamista tarvitaan niin organisaation elinkaaresta, muutoksesta ja sen vaiheista, työntekijöistä ja tiimien dynamiikasta. Esimiehen osaaminen ratkaisee jatkuvien muutosten tehokkaan läpiviemisen ja to-

dellisten voimavarojen käyttöönoton ja hyödyntämisen. Ideaalitalanne olisi se, että yritys muuttuisi koko ajan, tekisi tasaiseen tahtiin pieniä korjaavia liikkeitä, edistyisi ja parantaisi jatkuvasti tekemistään. Jatkuva edistysaskeleiden ottaminen estää sen, että yrityksen pitää muuttaa toimintaansa hyvinkin nopeasti ja paljon yhdellä kertaa. (Pirinen 2014.)

Muutoksessa esimiehen rooli on haastava, ja se työllistää enemmän kuin normaali työnteko. Jotta perustehtävistä ja muutosprosessin etenemisestä selviytyy samanaikaisesti, vaaditaan esimieheltä tarkkaa ajankäytön suunnittelua. Muutos vaikuttaa kaikkiin organisaation esimiehiin, joiden vastuulla on pitää henkilöstö ajantasalla ja olla ratkaisemassa henkilöstöön liittyviä ongelmia. Muutoksessa esimiehen tärkeimmät tehtävät ovat läsnä oleminen, jatkuva viestintä, ryhmän energian suuntaaminen olennaisiin tekemisiin sekä muutoksesta keskustelu. (Työterveyslaitos n.d.)

Muutoksessa työntekijöiden motivointi on tärkeää työyhteisön toiminnan kannalta. Esimiehen on motivoitava ryhmänsä jäseniä aktiivisesti. Työntekijöiden yksilöllisyys korostuu käytettäessä erilaisia motivoinnin menetelmiä, sillä kaikki eivät syty samoista asioista. Ryhmän jäsenten kanssa avoin keskustelu siitä, miten heitä voidaan motivoida, antaa esimiehelle hyviä työkaluja. Omien näkemysten jakaminen, asioiden perustelu ja henkilöstön kartalla pitäminen on motivoinnin kannalta myös tärkeää. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Henkilöstön osallistaminen on olennainen osa toimivaa työyhteisöä. Työntekijöiden tulee voida vaikuttaa päätöksentekoon tietyissä rajoissa, kuten esimerkiksi omiin työoloihinsa, mutta liika rajoittaminen voi vaikuttaa työntekijöiden haluun ideoida tai käyttää luovuuttaan työssään. Mahdollisuus vaikuttaa tekee työstä mielekkäämpää, antaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoo työntekijän paremmin organisaatioon. Uusien asioiden omaksuminen vaatii esimieheltä työntekijöilleen täyden tuen, sillä muutosten tuottama stressi ja epävarmuus voivat pahimmillaan kääntää työntekijän muutosta vastaan. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Aktiivinen viestintä on keskeinen osa esimiehen toimintaa. Erilaiset tutkimukset osoittavat viestinnän lisäävän työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä. Työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin voidaan vaikuttaa viestinnällä, ja sen avulla jaetaan konkreettista tietoa ja estetään huhujen syntymistä. Viestintä vaikuttaa työn tuottavuuteen suoraan, koska työhönsä motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät tekevät parempaa jälkeä työssään. (Kauhanen 2006, 174.)

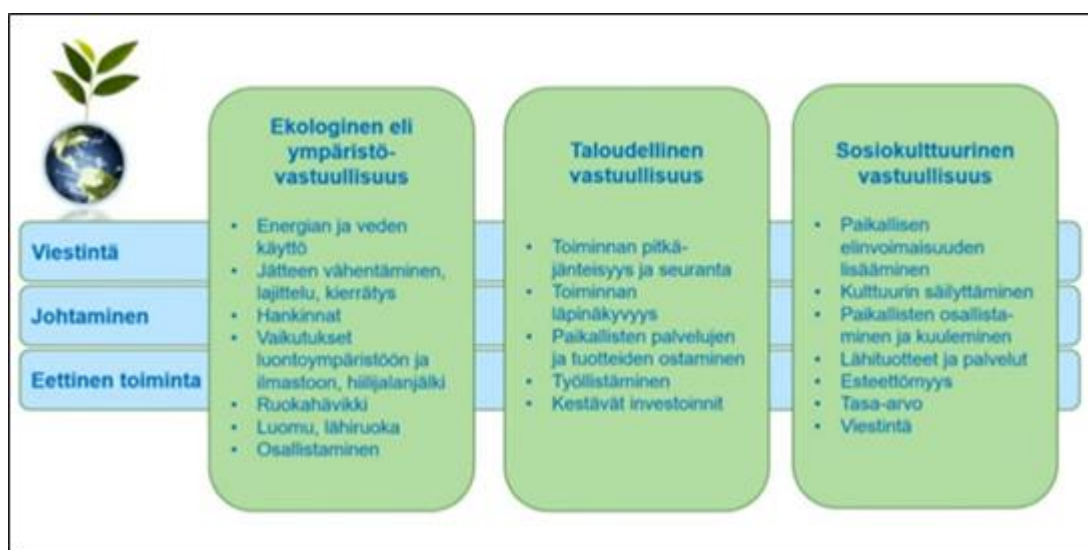
Muutostilanteissa viestinnältä vaaditaan erityistä huomiota. Esimiehen on omaksuttava erilaisten organisaatioissa tapahtuvien muutosten taustat ja perusteet yhteistyössä ylemmän johdon ja hen-

kilöstöasiantuntijoiden kanssa, ja hänen on kyettävä viestimään ryhmälleen mahdollisimman laajasti ja selkeästi muutosten vaikutukset. Kattavan viestinnän lisäksi sen ajoitus on suunniteltava tarkkaan. Viestintätilanteessa esimiehen on oltava saatavilla mahdollisia kysymyksiä tai huolia varten ja pyrittävä vastaamaan niihin mahdollisimman perusteellisesti ja informatiivisesti. Muutoksissa asioista viestimistä ei tule jättää yhteen kertaan, vaan sitä on tarpeen mukaan toistettava. (Joki 2018, 196–197.)

5 Vastuullinen muutosjohtaminen

Muutosvoimat vaikuttavat tänään maapalloomme, valtioihin, organisaatioihin sekä meihin jokaiseen, ja ne etenevät globaalissa ympäristössä nopeasti kuin koronavirus. Koronakevät on haastanut muutosjoustavuuttamme yhteisinä ja yksilöinä. Monet organisaatiot ovat tehneet ansio-kasta työtä tukeakseen omaa henkilöstöään muutoksessa, mutta meillä ihmisillä on kuitenkin yksilölliset valmiudet käsitellä muutosta. Muutosten aikana korostuu vastuullisuuden merkitys, ja johtajilla on erityinen rooli vastuullisuuden edistäjinä. (Arolinna, Pessi & Novetos 2020; Kuusisto 2020.)

Vastuullinen organisaatio pitää huolta ympäristöstä, taloudesta ja ihmisistä sekä huolehtii siitä, että vastuullisuus on luonteva osa organisaation liiketoimintaa. Kuvassa 1. näemme vastuullisuuden kolme näkökulmaa sekä niihin liittyvät kolme tärkeintä toimintaa – yksi niistä on johtaminen. (Wallenius 2019; Sustainable Travel Finland 2021.)



Kuva 1. Johtaminen vastuullisuuden eri näkökulmissa. (Sustainable Travel Finland -valmennus yrityksille, osa 1.)

Sustainable Travel Finlandin (2021) mukaan tänä päivänä korostetaan yritysten merkitystä yhteiskunnallisesti entistä enemmän. Yritysten täytyy ottaa suurempi vastuu, kuin vastuu ainoastaan tuotosta osakkeen omistajille, eli vastuu henkilökunnasta, vastuu ympäristöstä jne. Vastuullinen johtaminen on erittäin tärkeä asia, jonka täytyy näkyä yrityksen sisällä. Sen täytyy näkyä tavoitteiden asettelussa, resursoinnissa sekä muissa toimenpiteissä, kuten esimerkiksi tasa-arvon edistämässä, puuttumisessa epäkohtiin, työolosuhteiden huomioimisessa ja työhyvinvoinnista huolehtimisessa.

On myös tärkeää, että vastuullisuus johtamisessa säilyy läpi koko työsuhteen – rekrytoinnista alkaen. Laadukas perehdytys ja koulutus, hyvinvoinnista huolehtiminen sekä osaamisen huomioiminen ja palkitseminen tuovat yritykselle hedelmällisiä tuloksia: ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö tuottaa laadukkaita palveluita. Toisin sanoen vastuullisessa johtamisessa toimitaan eettisesti ja läpinäkyvästi niin, että sekä johtamisen kulttuuri että työilmapiiri ovat yrityksessä hyvällä tasolla ja kaikkien on hyvä toimia. Kaikissa muutoksissa on erittäin tärkeää ottaa huomioon muutosten vaikutukset henkilöstöön. Jotkut voivat kokea työyhteisössä tapahtuvat muutokset ahdistavina, ja tässä tapauksessa esimiehen on tärkeää ymmärtää, että henkilöstön keskuudessa muutokset voivat aiheuttaa vahvoja tunteita. Esimiehen tehtävä on organisoida työt niin, ettei työyhteisön henki pääse heikkenemään. (Hyppänen 2013, 249–251; Sustainable Travel Finland 2021.)

Ihmisten taloudelliset, terveydelliset ja henkiset tilanteet ovat niin isoja asioita, että jos elämä ei ole tasapainossa, tulevan muutoksen käsittely voi olla haasteellista. Siksi on äärimmäisen tärkeää, että johdolla on selkeä suunnitelma, näkemys ja perustelut muutoksen tarkoituksenmukaisuudesta. (Rauhamäki 2020.)

Pohdinta

Organisaatiomuutokset, johtaminen ja tätä kautta esimiestyö ovat olleet vahvasti esillä viimeisen vuoden ajan etenkin vallitsevan koronaepidemian pakottaessa organisaatioita vastaamaan ajan haasteisiin. Eri foorumeissa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa on ollut pohdintaa organisaatioiden muutoskyvykkyydestä, jonka avulla selvitä ympäristön ja yhteiskunnan tuomista haasteista. Jo ennen koronakriisiä digitalisaatio, väestön vanheneminen sekä jatkuva oppiminen ovat pakottaneet organisaatiot vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin.

Työelämän ollessa murroksessa esimiestyön tilaa on tarkasteltava nykyhetkessä. Koronapandemia on luonut omat haasteensa esimiestyöhön: etäjohtaminen sekä kunkin organisaation kult-

tuuriset ulottuvuudet vaikuttavat esimiestyöhön. Muutosjohtaminen tässä ajassa on vaatinut nopeaa sopeutumista uuteen ja uusien toimintatapojen luomista esimiestyöhön. Etäjohtaminen antaa työntekijälle enemmän vapauksia oman työn tekemiseen ja organisointiin, mutta vaatii työntekijöiltä enemmän itseohjautuvuutta. Etäjohtamisessa luottamus ja viestinnän merkitys korostuvat entisestään perinteisen vuorovaikutuksen jäädessä vähemmälle. Etäjohtamisessa on tärkeää säilyttää tasavertaisuus etätyöntekijöiden ja ”paikan päällä” työskentelevien kesken. Organisaatiomuutoksen näkökulmasta esimiehen tuki muutoksessa on erityisen tärkeää. Muutoksessa työntekijöiden motivointi on tärkeää työyhteisön toiminnan kannalta. Henkilöstön osallistaminen on olennainen osa toimivaa työyhteisöä. (Salmimies & Ruutu 2013.) Työntekijöitä pitää osallistuttaa, jotta muutoksesta tulee kaikkien yhteinen asia. Aktiivinen viestintä on keskeinen osa esimiehen toimintaa. Erilaiset tutkimukset osoittavat viestinnän lisäävän työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Kauhanen 2006, 174.)

Muutoksista ja muutosten johtamisesta puhutaan tänä päivänä paljon. Hyppäsen (2013, 252–253) mukaan kaikille muutoksille, muun muassa organisaatorakenteen sekä johtamiskulttuurin muutoksille, on oltava kuitenkin järkevät liiketaloudelliset perusteet, jotta henkilöstö ymmärtää ne. Usein muutosten taustalla ovat rajoitetut taloudelliset resurssit, ja nykyaikana yrityksillä on yhä enemmän tapana ulkoistaa osa toiminnastaan tai palveluistaan. Onko näiden muutosten tarve aina suurempi kuin yrityksen vastuullisuuden merkitys ja henkilöstön hyvinvointi? Sen huomaa erityisesti silloin, kun puhutaan yrityksistä, jotka ovat kunnan tai koko lähialueen niin sanotusti ”lippulaivoja”, ja yrityksen palveluksessa on iso osa kuntalaisia perhejäseineen. Kun perheen molemmat vanhemmat ovat samassa yrityksessä töissä, ja yhtäkkiä toinen jää työttömäksi, ja näin tapahtuu kerralla useammassa perheissä, tämä heijastuu heti muiden työntekijöiden mielialaan, työilmapiiriin sekä työhyvinvointiin. Muutoskyky tarkoittaa valmiutta ja taitoa elää muutoksessa, sitoutua siihen ja olla aktiivisesti ja vastuullisesti sitä toteuttamassa. (Ilmarinen 2020; Kuusisto 2020).

Siemen, jonka tänään kylvät, ei tuota satoa ennen huomista. Siitä syystä et ole yhtä kuin tämänhetkiset saavutuksesi. Tämänhetkisistä saavutuksistasi näkyy, millainen olet ollut. — James A. Ray.

Lähteet

Arolinna, S. & Pessi, M. & Novetos. (2020). Muutosjohtamisen haaste. Saatavilla 17.11.2020 <https://heko.fi/muutosjohtamisen-haaste/>

Ashkenas, R. (2013). Harvard Business Review. Change Management Needs to Change. Saatavilla 27.9.2020 http://www.newoaksconsulting.com/assets/docs/Change_Management_Needs_to_Change_-_HBR.pdf.

Beddoe, L. & Davys, A. (2010). Best Practice in Professional Supervision: A Guide for the Helping Professions. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Filander, K. (2000). Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. [Http://urn.fi/urn:isbn:951-44-4947-9](http://urn.fi/urn:isbn:951-44-4947-9)

Fried, J & Heinemeier Hansso, D. (2014). Etänä - toimistoa ei tarvita. Viro: Meedia Zone OÜ.

Groysberg, B. & Lee, J. & Price, J. & Cheng, J. Y-J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review. January-February 2018. Saatavilla 12.12.2020 <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>.

Hackselius-Fonsèn, R. (2017). Muutosjohtajan matkassa. Printon Trükikoda AS: Brand agency Punda.

Harisalo R. (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hopkins, B. (2009). Cultural Differences and Improving Performance: How Values and Beliefs Influence Organizational Performance. London: Taylor and Francis Group.

Hull Teegarden, P., Rothman Hinden, D. & Sturm, P. (2010). The Nonprofit Organizational Culture Guide. Revealing the Hidden Truths That Impact Performance. John Wiley & Sons, Incorporated. United States.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Saatavilla 2.12.2020 <http://kamk.fi/kirjasto>, KauppakamariTiedon Ammattikirjasto.

- Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen -menestyksen timantti. Alma Talent Oy.
- Karjula, H., Karjula, J. & Westerlund, E. (2020). Miten säilyttää yhteisöllisyys etätyöaikana? Saatavilla 28.11.2020 <https://halsa.fi/blog/miten-sailyttaa-yhteisollisyys-etatyoaikana/>
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy.
- Kuusisto, J. (2020). Vastuullisuuden merkitys korostuu muutosten aikana. Saatavilla 17.11.2020 <https://blogs.univaasa.fi/johtoajatus/vastuullisuuden-merkitys-korostuu-muutosten-aikana/>
- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. (N.d.) Ilmarinen. Saatavilla 16.11.2020 <file:///D:/YAMK/Henkil%C3%B6st%C3%B6johtaminen/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Ora, S., Nikander, L. & Miettinen, S. (2018). Esimiehen rooli ja kehittyminen muutosprosessin johtamisessa. HAMK Unlimited Journal 13.12.2018. Saatavilla 17.12.2020 <https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/esimiehen-rooli>
- Oreg, S. & Michel, A. (2013). The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective. United States of America: Cambridge University Press.
- Peltonen, J. (2015). Vakiintuneiden muutosjohtamisen mallien soveltuvuus tietojärjestelmiin kohdistuvan organisaatiomuutoksen johtamiseen – esimerkkinä Kotterin 8 vaihetta onnistuneeseen muutokseen. Kandidaatintutkielma. <Http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201507032511>
- Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Rauhamäki, T. (2020). Onnistunut muutos vaatii oikeat työkalut. Saatavilla 17.11.2020 <https://www.technopolis.fi/tarinat/onnistunut-muutos-vaatii-oikeat-tyokalut/>
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2013). Valmentava esimies. Alma Talent Oy.
- Ruutu, S. (2020). Coachin työkalupakki. Alma Talent Oy.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent Oy.
- Schein, E. (2017). Organizational Culture and Leadership. 5th Edition. John Wiley & Sons Incorporated.

Shneider, M. (2017). Google Spent 2 Years Studying 180 Teams. The Most Successful Ones Shared These 5 Traits. Insights from Google's new study could forever change how teams are assembled. Inc. Saatavilla 9.1.2021 <https://www.inc.com/michael-schneider/google-thought-they-knew-how-to-create-the-perfect.html>

Sustainable Travel Finland valmennus -webinaari, osat 1 ja 2. Visit Lahti - Youtube kanava. Saatavilla 3.1.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=erVavi1JiP0&t=122s> <https://www.youtube.com/watch?v=AKOjQ25vz6A>

Sydänmaalakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Tikkanen, E. (2020). "Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä." – Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? Hälsa. Saatavilla 28.11.2020 <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/otetaan-fyysista-etaisytytta-mutta-henkista-laheisyytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. (2012). Työkirja - Työelämän vallankumouksen perusteet. Painettu EU:ssa: WSOY.

Työterveyslaitos. N.d. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Saatavilla 2.12.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6).

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen- Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent Oy.

Wakkola, R. (2016). Etätyön vuorovaikutteinen johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Saatavilla 28.11.2020 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/163588/Rosita_Wakkola_Progradu_2016.pdf?sequence=2

Wallenius, T. (2019). Vastuullisuus on avain muutokseen. Saatavilla 17.11.2020 <https://kumppania.fi/2019/02/21/vastuullisuus-on-avain-muutokseen/>

Sisäisen viestinnän monimuotoisuus – menestyvä organisaatio tulevaisuuden työelämässä

Louhikkola Miila, Härkönen Anne, Granqvist Paula, Tolonen Suvi-Maria, Laine Päivi, Rautiainen Satu, Elonen Jutta & Huusko Perttu

Tiivistelmä

Artikkeli koostuu sisäisen viestinnän eri näkökulmista: miksi sisäinen viestintä on tärkeää, miltä se näyttää nyt ja tulevaisuudessa, missä ja miten viestitään. Sisäinen viestintä on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Kompleksisessa ajassa muutos on ainoa varma asia, ja silloin toimiva viestintä lisää merkitystä, sitoutumista ja tuloksellisuutta. Sisäinen viestintä on johtajien ja esimiesten tärkein työkalu.

Ennakoiva sisäinen viestintä vahvistaa organisaation muutoskestävyyttä hankalissa tilanteissa ja kriiseissä. Sisäisestä viestinnästä käytetään myös termiä työyhteisöviestintä. Jokainen organisaation jäsen erikseen on vastuussa viestimisestä – käytännössä sisäinen viestintä on kaikkien asia.

Sisäinen viestintä on osa yrityksen kulttuuria. Onnistunut sisäinen viestintä näkyy menestyksessä. Näin ollen sisäinen viestintä on olemassaolon ja toiminnan edellytys. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joka toteuttaa strategiaa arjen teoissa.

Kun sisäinen viestintä toimii, syntyy luottamusta. Luottamus rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, turvallisuutta ja osallisuutta organisaation ja johdon välillä.

Tulevaisuudessa pärjäävät ne, jotka osaavat viestiä paremmin.

1 Työ muuttuu – juuri nyt tarvitaan aikaansaamisen johtamista

Tämä artikkeli on kirjoitettu yhteiskirjoittamisen periaatteella osana Kajaanin ammattikorkeakoulun ylemmän tutkintotason henkilöstöjohtamisen opintokokonaisuutta. Keskeisimmät tavoitteet opintojaksolla ovat monimuotoisten ihmisten johtaminen, johtaminen muutoksissa ja erilaisissa toimintaympäristöissä sekä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden kehittäminen, johon sisäinen viestintä olennaisesti kuuluu. Artikkelissa korostuvat vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen, sen vaikutus menestyvässä työyhteisössä, muuttuvissa toimintaympäristöissä ja tiedonkullussa.

Ajankohtainen aihe resonoi pohtimaan sisäisen viestinnän roolia ja suuntaa nykyhetkestä tulevaisuuteen, jonka vuoksi artikkeli koostuu erilaisista näkökulmista muodostaen yhtenäisen kokonaisuuden sisäisen viestinnän merkityksestä kohti tulevaisuuden työelämän kulttuurisia muutoksia. Artikkelissa tutkimme eri näkökulmia, jotka vaikuttavat sisäisen viestinnän muodostumiseen ja sitä, miten ne vaikuttavat organisaation menestykseen tulevaisuudessa. Aikaansaava henkilöstö luo tulosta. Menestyvä työyhteisö on tärkeä myös yhteiskunnallisella tasolla.

Kevään 2020 koronavirusepidemian poikkeustila ravisutti myös työyhteisöjä voimakkaasti, jonka myötä sisäinen viestintä on ottanut näkyvän roolin nykypäivän työyhteisöissä. Johtamis- ja esimiesviestinnässä johdonmukaisuus ja yhtenevä viestintä lisäävät ymmärrystä, viestin selkeyttä ja yhteenkuuluvuutta. Toimivan sisäisen viestinnän merkitystä ei voi olla korostamatta tulevaisuuden työelämässä ja sen moninaisissa ja jatkuvasti uudistuvissa toimintaympyröissä. Tulevaisuus tapahtuu muutoksen kautta, jonka vuoksi henkilöstön hyvinvointiin, tuottavuuteen ja muutoksetävyvyyteen vaikuttaminen sisäisen viestinnän keinoin on keskeisin menestystä edistävä tekijä henkilöstöjohtamisessa tulevaisuuden työelämässä. Sisäinen viestintä on iso haaste, jossa johtamis- ja esimiesviestintä ja työyhteisötaitojen kehittäminen on keskiössä.

Artikkelissa käsitellyt näkökulmat avaavat sisäisen viestinnän moniulotteista merkitystä ihmisten johtamisessa. Tärkeitä tulevaisuuden työelämäntaitoja ovat itsensä johtaminen, viestintä-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä asiantuntijuus. Työn tekemisen muuttuessa valmentavan johtajuuden tarve kasvaa, kun etätöskentely, teknologian mahdollisuudet ja entistä itsenäisempi ote työn tekemiseen normalisoituu, ja tulosta tarvitaan. Johtajan tärkein työväline on ja tulee olemaan hyvä viestintäosaaminen, mutta mikä on onnistuneen sisäisen viestinnän menestystekijä?

2 Sisäinen viestintä henkilöstöjohtamisen työvälineenä

Sisäisen viestinnän onnistumisessa oleellisinta on, missä ja miten viestitään. Johtavaa työtä tekevän henkilön tulee olla sääntillisesti tavoitettavissa sähköisillä kanavilla ja suorissa kohtaamisissa, eli siellä, missä ihmiset tekevät aktiivisesti työtään ja viestivät. Läsnäolo mahdollistaa, että muutokset ja tavoitteet tulevat ymmärretyiksi.

Eri organisaatioissa hyödynnetään monenlaisia viestintäkanavia tehokkaasti. Viestintäkanavat voidaan jakaa karkeasti vuorovaikutuskanaviin ja tiedotuskanaviin. Vuorovaikutuskanavissa vastaanottajalla on mahdollisuus välittömään kommunikointiin asiasta, kun taas tiedotuskanavat ovat yksisuuntaista tiedon jakamista varten. (Kesti 2013, 140.)

Viestintä on keino tavoitteiden jalkauttamiseen ja henkilöstön jatkuvaan sitouttamiseen (Kesti 2013, 139). Yrityksen yhteistä kulttuuria rakennetaan viestinnän varassa. Viestinnän tulisi vahvistaa yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista sekä arvoista ja tulevista muutoksista. Henkilöstöä koskeva tieto levitetään organisaatiossa viestinnän keinoin. Yrityksen henkilöstön tietopohjaa ja yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa vahvistetaan viestinnän keinoilla. (Viitala 2007, 202–203.)

Viestinnän keskeisin kanava työntekijälle on oma lähiesimies. Esimiehen tulee viestiä työntekijöille sekä yksilö-, että ryhmäkohtaisesti. Lähiesimiehen viestintä on aina vuorovaikutteista, ja sen tärkeimmät ominaisuudet ovat kannustaminen, säännöllisyys ja tasapuolisuus. Paras tapa sitouttaa työntekijät ajankohtaisiin asioihin on esimiehen toteuttama vuorovaikutusviestintä. Säännöllinen ja automaattinen taloudellisen tilanteen tiedottaminen ylläpitää turvallisuuden tunnetta jatkuvuudesta, ja se tukee kokonaisuuden hahmottamisessa. (Kesti 2013, 139–140.)

Rouhianen- Neunhäusererin (2009, 122–123) väitöskirjan mukaan vuorovaikutusosaaminen on erittäin tärkeässä roolissa onnistuneessa henkilöstöjohtamistyössä. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu se, että esimies kuuntelee ja ymmärtää sekä tukee alaisiaan heidän työssään. Myös taito antaa alaisilleen riittävästi konkreettista ja rakentavaa palautetta on tärkeää heidän tekemänsä työn kannalta.

Kehittynyt viestintäteknikka on mahdollistanut myös johtamisen siirtymisen verkkoon. Virtuaali-johtaminen on yleistynyt viime aikoina myös tavanomaisissa työyhteisöissä korvaten kasvokkai-johtamista. (Juholin 2008, 190.) Verkkoviestinnän vahva nousu ei ole kuitenkaan täysin mullistavalla tavalla muuttanut johtamisviestintää. Johtamisviestintä on pääosin välitettyä viestintää, jota

se on aina ollut, vaikka viestimet muuttuvat ajan kuluessa. (Åberg 2006, 12.) Teknologian mahdollisuuksia ja etäviestintää käsitellään myös artikkelin viimeisessä osiossa.

3 Sisäinen viestintä ja työhyvinvointi

Nykypäivän työskentelymuotoja voi kutsua monimuotoisiksi ja dynaamisiksi. Tulevaisuuden työelämässä vuorovaikutus korostuu, koska työtä tehdään eri tehtävissä: moni työ on asiantuntija- maista ja tietopohjaista, ja työn tekeminen tapahtuu yhä enemmän monenlaisilla digitaalitekniikan alustoilla ja sovelluksilla. Mitä avoimemman vuorovaikutuksen johtajat ja esimiehet pystyvät henkilöstölle kehittämään, sitä kestävämpi on työyhteisön suorituskyky ja hyvinvointi.

Työturvallisuuskeskus on julkaissut työhyvinvointiin ja viestintään liittyen julkaisun nimeltä Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Teoksessa Juholinin (2016, 4) mukaan hyvä, avoin ja ajantasainen viestintä on hyvin tärkeä osa-alue työhyvinvointia. Hänen mukaansa nykypäivän työskentely vaatii entistä enemmän vuorovaikutusta, yhteistyötä, innovatiivisuutta ja myös tehokkuutta. Työn luonteen muuttuessa entistä enemmän tieto- ja asiantuntijaperusteiseksi, verkostomaiseksi ja virtuaaliseksi eivät työyhteisöviestinnän vanhat pelisäännöt ja käytännöt sovellu enää perinteisiin työyhteisöihin. Vuorovaikutteinen ja avoin työyhteisöviestintä luo työhyvinvointia ja parantaa työturvallisuutta. (TTK 2016, 4–7.)

Sisäisestä viestinnästä voidaan käyttää myös nimitystä työyhteisöviestintä. Sisäinen viestintä on kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation jäsenten tai ryhmien välillä johtoportaasta työntekijöihin. (Piha 2014, 3.) Verkottuneet organisaatiorakenteet ovat hämärtäneet rajaa työorganisaatioiden sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä. Yksisuuntainen tiedotusajattelu ylhäältä alas on heitettävä sivuun pääasiallisena viestintätyylinä, vaikka sille on toki edelleen oma paikkansa. Perinteisen yksisuuntaisen ns. välitettävän tiedon viestinnän ongelma on, että se ei muutu ymmärrykseksi eikä toiminnaksi. Nyt ja tulevaisuudessa kaivataan vuorovaikutusta, keskustelua sekä yhdessä sopimista. (TTK 2016, 4–7.)

Asiantuntija- ja tietoperusteista työtä tekevät arvostavat vuorovaikutteisen viestinnän lisäksi myös työn jatkuvuutta ja mielekkyyttä sekä mahdollisuutta toteuttaa itseään. Hyvä viestintä vahvistaa jäsenten luottamusta työyhteisöään kohtaan. Se myös edistää ns. hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja kasvattaa organisaation muistia, kun ihmiset voivat toimia avoimessa ja rakentavassa vuorovaikutussuhteessa. (TTK 2016, 4–7.)

Hyvin toimiva viestintä vahvistaa sekä yksilöä että yhteisöä. Kun asiantuntija voi ja uskaltaa tuoda esiin omat näkemyksensä, on keskinäiselle viestinnälle ja yhteistyölle luotu hyvä pohja. Tästä syntyy myös luottamusta. Tähän vaaditaan hyvää vuorovaikutusta ja asioiden sisäistämistä. Vuorovaikutus on tärkeä työyhteisötaito, jota kannattaa yhdessä kehittää. Sen pitäisi olla entistä näkyvämpi osa kaikkea henkilöstökoulutusta. (TTK 2016, 4–7.)

Mankan (2016, 114–116) mukaan tämän hetken työelämässä haasteena on viestinnän monikanavaisuus. Informaatio on hajallaan useissa työvälineissä. Informaation ylikuorma lisää myös stressiä ja heikentää hyvinvointia työssä. Informaatiotulva vaikuttaa huomiokykyyn ja muistiin negatiivisesti. Sähköpostikäytännöille pitäisi luoda pelisäännöt, joilla sähköistä viestintää voisi kehittää mm. miettimällä, milloin sähköpostia käytetään, miten siihen reagoidaan ja miten sen käyttöä voidaan vähentää.

Tulevaisuuden työelämä kaipaa rakenteellisia muutoksia, jotta työn tekeminen on vähemmän kuormittavaa ja mielekästä. Digitekniikan kehittyminen mahdollistaa työn tekemistä monimuotoisesti, mikä tarkoittaa etätöiden moninaisia mahdollisuuksia, jossa fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä. Sen sijaan ihmisten keskinäinen vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutuksen johtaminen on keskiössä sosiaalisten konfliktien ennaltaehkäisyssä ja kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa.

4 Tunteet ja vuorovaikutus ihmisten johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa

2020-luvulla työelämässä moni asia vaatii nopeaa reagoitua ja ratkaisemista. Loputon informaation, tiedon ja tulkintojen tulva saattaa ajaa kaaoksen kokemukseen, jossa lopulta turvallisuuden tunne laimenee. Epävarmuuden hyväksyminen ja sen sietäminen tulee olemaan yksi tulevaisuuden työelämäntaitojen tärkeimmistä metataidoista itsetuntemuksen lisäksi. Sitran raportin mukaan tunteiden ja niiden ymmärtämisen merkitys kasvaa. (Megatrendit 2020.)

Onnistunut vuorovaikutus henkilöstönjohtamisessa luo sitoutumista ja turvaa kompleksisessa maailmassa. Vuorovaikutus kasvattaa yhteyttä ihmisten välille ja luo yhteisöllisyyttä. Ihminen pyrkii luonnostaan vastavuoroisuuteen, mikä toimii vuorovaikutuksessa optimaalisesti vain, jos kohtaamiset ovat aitoja ja arvostavia. (Laine 2015, 71–72.) Yksilön uskomukset, tunteet ja asenteet vaikuttavat siihen, miten hän kohtaa toiset vuorovaikutustilanteessa. Kaikki lähtee itsensä johtamisesta, mikä onkin tunneälykkään johtajan ja esimiehen tulevaisuuden keskeisin taito ihmisten johtamisessa. Johtaminen on vuorovaikutustyötä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 10.)

Todellisuudentajuinen johtaja näkee kokonaiskuvan, joka muodostuu työyhteisön, työympäristön ja maailman erilaisista näkökulmista ja muutoksista. (Juuti & Salmi 2014, 161.) Avoin, rehellinen ja rakentava ja läsnä oleva vuorovaikutus vähentää tulkintoja ja huhupuheita ja lisää merkityksellisyyden tunnetta kohtaamisissa – kaikki me haluamme tulla nähdyiksi, kohdatuiksi, kuulukuiksi, hyväksytyiksi ja arvostetuiksi. Luottamus on toimivan työyhteisön peruselementti. (Luukka 2019, 358.)

Hyvä vuorovaikutus sisältää vastavuoroista tilanneherkkyttä, havainnointia ja kunnioitusta toista henkilöä kohtaan. Ihmisten johtamisessa kohdataan työyhteisön jäsenet vuorovaikutuksen avulla tasavertaisina ja mahdollistetaan työntekijän kehittyminen ja kehittäminen omassa työssään. Vuorovaikutuksessa on mahdollista oppia ja ymmärtää lisää henkilöstön osaamisen tasosta, voimavaroista ja vahvuuksista. Henkilöstöjohtamisessa vuorovaikutuksen avulla kasvatetaan työyhteisöä toimimaan vastuullisesti dialogisella tavalla, jossa luottamus kasvaa ja yhteinen toiminta koetaan merkitykselliseksi. (Juholin 2017, 120–121.) Johtamisviestinnässä yhdistetään työelämän vaatimukset ja ihmisten toiminnan sosiaaliset tekijät yhteen vuorovaikuttamalla (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009).

Tiedon määrä on kasvattanut myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä, jonka avulla syntyy laajempi käsitys asioista ja tilanteista. Viestintä on tietämystä, ymmärrystä, vaikuttamista ja osallisuutta. Vuorovaikutus auttaa käsittelemään tunteita, edistää työn iloa ja yhdessä oppimista. (Juholin 2017, 121.) Itsereflektointi, itsemyötätunto ja empatia edistävät toimivaa vuorovaikutusta. Kaikki lähtee itsestä suhteessa toisiin. Kyky asettua toisten ihmisten asemaan ja tunnistaa eri näkökulmat on arvokas vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta, jolloin voidaan rakentaa ja ylläpitää toimivaa työyhteisöviestintää sekä digitaalisten alustojen kautta että fyysisessä läsnäolossa. (Haapakoski, Niemelä, Yrjölä 2020, 88–89; Juholin 2017, 118–119.)

Johtaja, olet työpaikan tunneilmastoaktivisti!

Kannattaa kehittää aktiivisesti omaa vuorovaikutusosaamistaan ja osallistaa henkilöstöä mukaan vuoropuheluun kohtaamisissa ja erilaisilla foorumeilla. Johtaja tuntee strategian, arjen ja todellisuuden sekä tunnistaa muutosten mahdollisuuden ja kykenee määrittelemään tavoitteet. Työn sisältö ja palkitseminen vaikuttavat tunteisiin, joten luonnollisesti johtajan tunnevaikuttajan rooli on suuri. (Juuti & Salmi 2014.) Johtavassa tehtävässä työskentelevä kykenee hahmottamaan alaisensa työnkuvan, kokemukset ja näkemykset. (Haapakoski 2020, 88). Aikaansaavaan arkeen tar-

vitaan selkeä agenda, joka koostuu vuoropuhelusta, avoimuudesta, osallistumisesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa tuloksiin. Tietoisesti läsnä oleva johtaja herättää luottamusta, ja siihen henkilöjohtaminen perustuu.

5 Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa?

Tulevaisuudessa itseohjautuvuus on tärkeä työelämän taito. Muuttuvassa maailmassa tehdään nopeita ja itsenäisiä päätöksiä, jonka vuoksi kyvyllä johtaa itse itseään on valtava merkitys. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Jarenko & Martela 2017, 31). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä johtaa itse itseään (Savaspuro 2019, 51). Varsinaisen työtehtävän suorittamiseen liittyvien taitojen lisäksi yksilö tarvitsee kykyä johtaa itse itseään, eli ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resursien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisia taitoja, jotta itseohjautuminen on mahdollista (Jarenko & Martela 2017, 32). Itsensä kontrollointi, itsenäinen päätöksenteko ja oman työajan määrittäminen ovat vapauttavia uudistuksia, mutta myös kuormittavia vastuita (Jarenko & Martela 2017, 1219). Yksilötasolla itseohjautuvuudessa on kyse kyvystä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta (Jarenko & Martela 2017, 294).

Mitä se edellyttää organisaatiolta?

Itseohjautuvuuden edellytyksenä voidaan pitää organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä, joka tarkoittaa mahdollisimman laadukasta informaatiota ja mahdollisimman laajasti jaettuna. Näin päätöksentekoa saadaan hajautettua, ja se mahdollistaa mahdollisimman matalan hierarkian organisaatioon. (Jarenko & Martela 2017, 799.) Tiedon läpinäkyvyys ja saavutettavuus on kaiken perusta. Tiedon tulee olla tarkoituksenmukaisesti visualisoitu helposti ymmärrettävään muotoon. (Jarenko & Martela 2017, 1229.) Itseohjautuvuuden toteutumiseksi tulee yrityksessä Savaspuuron (2019, 21) mukaan toteutua mutkaton vuoropuhelu. Keskusteluyhteyden johdon ja työntekijöiden välillä on oltava avonaista ja luontevaa, jotta tieto liikkuu molempiin suuntiin. Aitoon dialogiin kuuluu myös se, että asioista voidaan olla eri mieltä, ja sen saa sanoa ääneen.

Mitä sillä saavutetaan?

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut globaaliksi, verkottuneeksi ja nopean tiedonkulun toimintaympäristöksi, joka vaatii yrityksiltä uudenlaista kykyä reagoida nopeasti muutoksiin (Jarenko & Martela 2017, 58). Perinteinen, ylhäältä ohjattu organisaatio ei pysty mukauttamaan toimintaansa riittävän nopeasti pysyäkseen kilpailussa mukana. Jarenkon ja Martelan (2017, 32–33) mukaan itseorganisoituminen on tapa organisoitua siten, että ylhäältä annetut, valmiit rakenteet on minimoitu. Työntekijöiden keskinäinen organisoitumisen tapa muotoutuu tarpeen mukaan ja muokkaantuu jatkuvasti tarpeiden muuttuessa.

Itsensä johtaminen kehittää itsetuntemusta, jonka vaikutus heijastuu koko työyhteisöön. Kun jokainen ottaa itseohjautuvasti vastuuta omasta toiminnastaan ja aktiivisesti osallistuu, mahdollistetaan mutkaton vuorovaikutus, joka kasvattaa yhteisön potentiaalia ja muutoskestävyyttä.

6 Viestinnän merkitys muutoksessa

Muutos on siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen. Muutosta ei tehdä vain muutosten vuoksi, vaan sen tavoitteena on saada aikaiseksi jotain parempaa. Sisäisen viestinnän keinoin kannustetaan katsomaan tulevaisuuteen ja jatkamaan eteenpäin tavoitteisiin. Muutokset voivat olla määrällisiä, laadullisia tai molempia. Muutos koskettaa monikerroksellisesti yksilö- ja yhteisötasolla.

Henkilöstön osallistuminen muutosprosessin aikana riippuu sekä muutoksen laadusta että organisaation koosta (Eloranta 2018, 5; Juholin 2013, 388; TTL 2020). Työterveyslaitoksen (2020) mukaan organisaatiomuutoksen aikana tietoa ja viestintää ei voi koskaan olla liikaa. Tavoitteena on, että viestinnän avulla koko työyhteisö saadaan ymmärtämään, miksi organisaatiomuutos tehdään juuri sillä hetkellä ja mihin muutoksen avulla pyritään. Färmin ja Salmisen (2018, 61) mukaan suhtautuminen muutokseen muovautuu yksilön erilaisten odotusten ja asenteiden avulla. Työntekijän aikaisemmillä muutoskokemuksilla on tärkeä merkitys muutosprosessissa. Aikaisemmat muutoskokemukset voivat olla näin ollen yksilölle positiivisia tai negatiivisia, sen mukaisesti, miten näitä muutoksia on johdettu. Siksi muutoksissa korostuu viestinnän merkitys.

Muutosviestintä on nykyään oma viestinnän lajinsa. Se on osa muutosjohtamista ja strategista viestintää, jossa kuvataan muutokseen johtaneet syyt. Muutosviestinnän yhteydessä on tärkeää jättää tarpeeksi tilaa vuorovaikutukselle ja keskusteluille. (Juholin 2013, 391–392; Eloranta 2018, 4; Hakkarainen 2017, 15.) Muutosviestintä kytketään organisaation normaaliin toimintaan ja sen rinnalle jatkuvana prosessina. Muutosviestinnän tulee olla ennakoivaa, ja sillä tuetaan muutoksen

toteuttamista. Sen tulee hyödyntää kohderyhmän ja vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta oikeita viestintäkanavia ja kuvata työntekijöille uudistuksen tavoitetilaa. Muutosviestintä mahdollistaa ja tukee muutoksen toteutumista. (Hakkarainen 2017, 15.)

Muutoksen aikana työntekijöille on tärkeää viestiä, mitä muutos tarkoittaa heidän näkökulmastaan ja mitä se heiltä vaatii tai voivatko he vaikuttaa muutosprosessissa. Vuorovaikutteinen viestintä mahdollistaa työntekijöiltä ja ryhmiltä saadun palautteen ja ideat muutosprosessin toteuttamiseen. Esimiehellä on tässä tärkeä rooli, jotta keskustelu pysyy rakentavana ja työntekijät kokevat muutoksen positiivisesti, mikä puolestaan vauhdittaa muutosprosessin etenemistä. (Hakkarainen 2017, 15; TTL 2020.)

Vuorovaikutusosaaminen näyttää nousevan keskeiseen asemaan johtajan esimiestehtävien menestyksellisessä hoitamisessa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175). Tämä korostuu muutosviestinnässä, sillä muutoksessa tavoitteena on luoda luottamus johdon ja työntekijöiden välille. Esimies kertoo muutoksen etenemisen vaiheet työntekijöille, ja luottamus, avoimuus sekä organisaatioon sitoutuminen ovat työilmapiirin rakentumisessa muutostilanteissa merkittävässä roolissa. (Hakkarainen 2017, 15.) Johtamisviestintään liittyy jännitteitä esimerkiksi silloin, jos johtaja toimii monissa eri rooleissa tai johtajien toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja hän on epävarma. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 176). Hakkarainen (2017, 14) korostaa muutosviestinnän vuorovaikutuksellisuutta kaikkien organisaatioiden tasojen välillä ja sen oikea-aikaisuutta sekä ymmärrettävyyttä. Aina on mahdollisuus käyttää tukitoimia muutosprosessissa ja esimerkiksi perustaa muutostyöryhmä (TTL 2020).

Yhteiskunta muuttuu tulevien sukupolvien kasvaessa ja osallistuessa työelämään. He tuovat mukanaan omia arvojaan ja asenteitaan. Teknologian myötä globaalien haasteiden ratkaiseminen, kuten ilmastomuutoksen eteneminen ja väestön ikääntyminen, vaativat osaamistarpeiden muutosta, jossa valmentavalla johtajuudella on merkitystä oppimaan oppimisen kannalta. Luottamusta tulevaisuuteen tarvitaan työn merkityksenkin kannalta.

7 Teknologian ja etäviestinnän mahdollisuudet

Teknologia kehittyy kaikilla aloilla yhä enemmän, ja sähköiset apuvälineet ovat syrjäyttäneet monet perinteiset työmallit. Esimerkiksi maailmanlaajuinen Covid-19-pandemia on vaikuttanut teknologian hyödyntämiseen etätöiden lisääntyessä. Sitä käytetään myös työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä. Sähköisten työkalujen käyttäminen onkin nykyään yksi meidän päivittäisistä

työtehtävistämme. Voimmeko siis ajatella, että avoin suhtautuminen sähköisen viestinnän kanaviin, niiden hyödyntäminen ja kehittäminen ovat yksi yrityksen valttikorteista? Teknologia on syrjäyttänyt perinteiset keinot, kuten ilmoitustaulut ja tulostetut tiedotteet, sisäisessä viestinnässä. Tietoteknologian avulla voidaan kehittää sisäistä viestintää tehokkaasti ja henkilöstölähtöisesti. Tulevaisuudessa sisäisen viestinnän keinoja voivat olla blogit, sosiaalinen media ja muut nykypäivän viestintäkanavat, mutta tällä hetkellä niiden käyttö yrityksen sisäisessä viestinnässä on kuitenkin vielä vähäisemmässä roolissa. (Lipiäinen, Karjaluoto & Nevalainen 2014, 2–3.)

Sisäiseen viestintään käytetään erilaisia alustoja sen mukaan, millaisista asioista halutaan viestiä. Useissa yrityksissä on käytössään henkilökunnan intranet, jossa on helppo viestiä yleisistä tiedotusasioista ja organisaatioon liittyvistä muutoksista. Intranetin käytössä on oltava selkeät raamit, mitä asioita viestitään. Parhaimmillaan se toimii vähentämällä turhia tiedotustilaisuuksia, kokouksia ja sähköpostiviestejä, ja tieto on kaikkien saatavilla yhdestä paikasta. Intranetin tiedottamisen lisäksi tarvitaan henkilöstöjohtajan henkilökohtaista työpanosta, kun tärkeät asiat ja päätökset tuodaan henkilökunnalle. Näin voidaan vaikuttaa tiedon oikeaan kulkuun ja vähentää väärinkäsityksiä ja huhupuheita. Lisäksi kokouksissa on aina mahdollisuus esittää kysymyksiä, jos joku asia jää epäselväksi. Henkilökunnan näkökulmasta intranetin sisältö on suunniteltava sellaiseksi, että tärkeä tieto on helposti saatavilla ja kirjoitettu ymmärrettävään muotoon. (Joki 2018, 190–196.)

Intranet voidaan kokea myös epäinteraktiiviseksi, sillä sitä kautta ei voi keskustella tiedotettavista asioista. Sähköposti sen sijaan on paljon nopeampi ja henkilökohtaisempi tiedotusväline. Sen käyttämisessä on hyvä harkita viestin sisältö ja otsikointi tarkkaan. Sähköpostiviestinnässä haasteeksi osoittautuvat usein tiedon suuri määrä, viiveet vastauksissa, väärinymmärretyt viestit sekä ryhmäsähköpostien käyttäminen. Ryhmämuotoisessa viestinnässä viestin kohdennettavuus on usein hankalaa, ja moni ihminen vastaa samaan viestiin. Lisäksi jokaisella työntekijällä on oma otteensa viestimiseen, ja myös kulttuurilliset erot voivat olla haasteita joissain yhtiöissä. (Lipiäinen, Karjaluoto & Nevalainen 2014, 6–9.)

Sähköinen viestintä voi tuoda myös haasteita työelämään, sillä sisäistä viestintää voi olla liikaa. Jatkuva tietotulva tuo stressiä ja tunteen, että tulee olla koko ajan saavutettavissa. Työelämän ja yksityiselämän rajat voivat hämärtyä ja rajanveto vaikeutua. Lisäksi stressiä voi aiheuttaa myös teknologinen osaamattomuus ja monimutkaiset viestimiskeinot. (Kauppinen 2020.) Toisaalta teknologian positiiviset mahdollisuudet sisäisessä viestinnässä tulee muistaa jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Verkkoviestinnän hyviä puolia ovat vaivattomuus ja nopeus. Sen etuna on myös dokumentoitavuus, koska viesteihin voi tarvittaessa palata ja niihin voi vastata rauhassa. Lisäksi irtautuminen ajasta ja paikasta mahdollistaa työskentelyn missä ja milloin tahansa.

Verkkoviestinnän heikkoutena on tekninen epävarmuus, joka voi johtua mm. verkkoyhteyksien toiminnasta, viruksista tai roskaposteista. Myös verkkoviestinnän määrä voidaan kokea heikkoudeksi, koska informaatiota liikutetaan verkon välitykselle enemmän, ja on vaikea tarttua tärkeimpiin asioihin ja priorisoida ne. Informaatiotulvan takia viestiminen virtuaalisesti vie paljon aikaa ja katkaisee työrytmiä. (Åberg 2006, 115–118.)

Virtuaalisuus voidaan nähdä tiimiin vaikuttavana osatekijänä tai tiimin olennaisesti määrittävänä tekijänä. Joka tapauksessa virtuaalisuus on tiimiin vaikuttava tekijä, koska virtuaalisuus tuo haasteita sosiaaliseen ilmaisemiseen. Virtuaalisesti työskentelevän tiimin onnistuminen edellyttää tietoista toimintaa ja ajan resurssointia yhteistyöhön. Virtuaalitiimin haasteita ovat luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisen, yhteisöllisyyden rakentamisen ja läsnäolon kokemus. Virtuaalisesta kanssakäymisestä puuttuu ei-sanallisen viestinnän mahdollisuus ja epäviralliset sosiaaliset kanssakäynnit. Luottamuksen syntymistä haastaa eriaikainen viestintä, riippuvuus teknologiasta, tapaamisten puute ja reaaliaikaisen vuorovaikutuksen puute. Luottamusta voidaan luoda eri keinoin, mutta se syntyy kuitenkin virtuaalitiimeissä ajan myötä. Koheesio, eli yhteisöllisyyden tunne, on vaikea muodostaa, koska ihmissuhteita on haastavaa muodostaa virtuaalisesti. Koheesion lisäämiseksi olisi tärkeä jutella tiimin kanssa myös muista kuin työasioista. Virtuaalitiimiä kuormittavaksi tekijäksi kuitenkin nousee digitaalisen viestinnän kuormitus. Toimiakseen virtuaalitiimi tarvitsee digitaalista viestintää, mutta tutkimuksessa todettiin, että viestinnän suuri määrä, monikanavainen viestiminen ja viestintäetiketin puuttuminen ovat tiimin yksilöitä kuormittavia tekijöitä. Kuormittavuutta voi helpottaa yhteisillä käytännöillä ja työtavoilla. (Ahola 2020, 22–32.)

8 Kohtaamisia avoimen luottamuksen ilmapiirissä

Artikkeli kuvaa sisäisen viestinnän näkökulmia, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen tulevaisuuden työelämässä. Ajankuva ja jatkuva muutos haastavat yksilöä, yhteisöä ja johtamista monella tapaa. Artikkelin sisältämät näkökulmat lisäävät sisäisen viestinnän monitasoista ymmärrystä ja vaikutusta toisiinsa ja näyttävät suuntaa, kuinka ratkaisevassa asemassa vuorovaikutus on organisaation menestykselle tulevaisuuden työelämässä.

Tämä artikkeli valmistui joulukuussa 2020, jolloin olemassa oli vain erilaisia skenaarioita koronapandemian vaikutuksesta tulevaisuuden työelämään, puhumattakaan siitä, miltä työelämä näyttää 2030-luvulla. Lyhyellä aikavälillä on jo ollut nähtävissä, kuinka pandemian takia tehdyt

sulkutoimenpiteet ovat vaikuttaneet suomalaisten työelämään. Valtaosa ihmisistä on työskennellyt kotona, ja monilla aloilla digiloikka on ollut huikea, jopa ihailtava!

Presidentti Sauli Niinistö muistutti kansalaisia koronatilanteen keskellä: *”ottakaa fyysistä etäisyyttä ja lisätkää henkistä läheisyyttä toisiinne”*. Paradoksaalisesti etääntyminen on lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisöissä ja parantanut viestintää monissa työyhteisöissä, osittain koska on ollut pakko. Useissa organisaatioissa etätyö sekä haastoi kehittymään että paljasti armottomasti myös sisäisen viestinnän sudenkuopat. Nopeasti muuttuvat tilanteet, datan muodostama informaatiotulva, työelämän muutokset, rakenteiden liikehdintä ja kriisit murtavat vanhoja asenteita erityisesti tietotyöläisten näkökulmasta. Työnkuvat tulevat olemaan yhä laajempia, epämääräisiä, jopa kaaoksia, ja samalla niistä on suoriuduttava ja otettava vastuuta itsenäisemmin. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutustaidot erilaisissa toimintaympäristöissä nähdään tarpeellisenä osaamisena tulevaisuuden työelämän monimuotoisissa prosesseissa, joissa kaikki organisaation jäsenet ovat mukana. Yksilön osaamisen merkitys kasvaa, mutta kukoistaa tuloksellisesti vasta yhteisöllisyyden vuorovaikutuksen ansiosta.

Viestintäosaaminen ja sen johtaminen on menestyvän organisaation perusta. Muuttuvassa ympäristössä sisäisen viestinnän toimivuus ja vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen työyhteisön jäsenille kasvaa. Sisäisellä viestinnällä on valtava merkitys yksilön ja yhteisön työn aikaansaamisessa ja työssä jaksamisessa. Sisäinen viestintä on organisaation selkäranka. Hyvinvoiva, kestävästi toimiva ja tuottava henkilöstö on menestys myös yhteiskunnallisella tasolla.

Onnistunut sisäinen viestintä kiteytyy sanaan luottamus. Luottamus on työelämän voimavara. Vasta luottamuksen rakentumisen jälkeen voidaan suunnata kohti merkityksellistä ja menestyvää tapaa toteuttaa tulevaisuuden työelämää.

Vuorovaikutteisia kohtaamisia läsnä ja etänä!

Lähteet

Ahola, S. (2020). Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt – Hyvinvointia ja tuottavuutta työn suunnittelusta. Opinnäytetyö (YAMK). Turun ammattikorkeakoulu, Terveiden edistäminen. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060917786](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060917786)

Färm, M. & Salminen, S. (2018). Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta. Opinnäytetyö. Tradenomi (YAMK). Laurea ammattikorkeakoulu. Saatavilla 26.1.2021 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146708/Farm_Mirva%20ja%20Salminen_Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eloranta, M. (2018). Muutosviestintä yrityksen sisäisessä muutoksessa. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805026203](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805026203)

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsä etänä - seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hakkarainen, M. (2017). Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Maisterin tutkielma. Jyväskylän yliopisto. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201708283580](http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201708283580)

Jarenko, K. & Martela, F. (2017). Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy.

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Helsingin kamari.

Juholin, E. (2013). Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Talentum.

Juholin, E. (2013). Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Portus. Kopijyvä

Juholin, E (2017). Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

Juholin, E. (2008.) Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). Tunteet ja työ – uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauppinen, J. (2020). Sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. [Https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69956/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202006154195.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69956/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202006154195.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kesti, M. (2013). Hiljaiset signaalit esimiestyössä. E-kirja. Ellibs.

Laine, S. (2015). Tunteen ja älyn liitto – Miten saavutan kehon ja mielen tasapainon. Helsinki: Basam Books.

Lipiäinen, H., Karjaluoto, K. & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (3), 275–286.

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas – mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Megatrendit 2020. (2019). Sitra. Saatavilla 3.12.2020 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>

Perttula, J. (2012). Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Piha, K. (2014). Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn? Saatavilla 5.12.2020 <https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittäminen – johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Humanistisen tiedekunnan väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 20.1.2021 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Alma Talent Oy.

TTK Työturvallisuuskeskus. (2016). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia.

Työterveyslaitos. (2020). Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Saatavilla 20.1.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kehittyvä sisäinen viestintä nykyaikaista teknologiaa hyödyntäen

Parmainen Laura, Rantala-Sorsa Eija, Heiskanen Laura, Laakko-Leinonen Mari, Santala Laura, Sievänen Riikka & Heikkinen Eija

Tiivistelmä

Artikkelissa tarkastellaan kirjallisuuden ja tutkimusten avulla, mitä organisaation sisäinen viestintä on. Tässä selvitetään sisäisen viestinnän merkitystä organisaation toiminnan kannalta sekä haetaan sen kehittämismahdollisuuksia nykyaikaisten, sähköisten viestintäteknologioiden avulla. Lisäksi tarkastellaan haasteita, joita teknologian käyttöön liittyy.

Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation sisällä käytävää vuoropuhelua. Sillä varmistetaan, että oikea tieto on sitä tarvitsevien henkilöiden saatavilla. Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan organisaatiossa, ja varmistetaan kaikkien kuulluksi tuleminen.

Onnistunut sisäinen viestintä parantaa työyhteisön luottamusta ja sitoutumista. Sillä on keskeinen merkitys yrityksen strategian toteutumisessa. Toimiva viestintä auttaa organisaatiota sopeutumaan muutoksiin ja kehittymään. Sisäisen viestinnän hyödyt voidaan nähdä suorituskyvyn tehostumisen lisäksi myös työntekijöiden työtyytyväisyydessä.

Sosiaalisen median käyttö organisaation sisäisessä viestinnässä on lisääntynyt, ja se on häivyttänyt sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajaa. Organisaation sosiaalinen media tarkoittaa tietoverkossa tapahtuvaa viestintää, johon käytetään eri ohjelmia. Sisältö on ajantasaisesti kaikkien osallisten nähtävissä ja muokattavissa paikasta riippumatta.

Ihmiset kokevat teknologian käytön viestinnässä eri tavoilla. Vuorovaikutuksen tapahtuessa sovelluksessa eriaikaisesti haasteita voi aiheuttaa kokemus vuorovaikutuksen yhdensuuntaisuudesta. Teknologia voi asettaa rajoitteita viestintään tai vaarantaa väärin käytettynä tietoturvan. Organisaation kannalta on tärkeää, että teknologian käyttöönottoaiheessa perehtymiseen käytetään riittävästi resursseja. Teknologioiden runsas määrä asettaa haasteen oikeiden välineiden valinnalle.

1 Johdanto

Sisäinen viestintä on osa organisaation visiota, tavoitteita ja päämäärää. Tässä artikkelissa tarkastelemme organisaation sisällä tapahtuvaa kommunikointia, joka pitää sisällään organisaation liiketoimintaan liittyviä viestinnän keinoja ja verkkopohjaisia alustoja, joihin toiminnot tallentuvat ja ovat käytettävissä milloin tahansa. Alustat mahdollistavat käyttäjien välisen keskustelun ja ryhmien muodostamisen osana organisaation päivittäistä toimintaa (Laaksonen 2019, 11–14).

Rajasimme näkökulman erityisesti viestintävälineiden käyttämiseen virtuaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa vaikutusmahdollisuuksilla ja dialogilla on yhteisöllisyyden sekä osallisuuden kokemuksen merkitys. Viestinnällinen johtaminen voidaan nähdä yhteistyön onnistumisen perusedellytyksenä silloin, kun tiedonkulku tapahtuu eri viestintämenetelmiä käyttäen (Juholin & Rydenfelt 2020, 92).

Havainnollistamme artikkelissa sisäisen viestinnän merkitystä osana laadukasta organisaation toimintaa ja tarkastelemme organisaatioiden viestintää suhteessa strategian toteuttamiseen päätöksenteon tukena ja tavoitteiden saavuttamisen osana (Laakkonen 2020, 14). Tämän jälkeen pohdimme vielä käymiemme merkityskeskustelujen pohjalta vaikutusmahdollisuuksia, vuorovaikutuksellisuutta ja osallisuuden kokemusta osana viestinnän onnistumista.

2 Mitä sisäinen viestintä on?

Viestintä on avainasemassa yrityksen menestyksellisen toiminnan kannalta tarkasteltuna. Vaikka viestintä on oleellinen osa kaikkea inhimillistä toimintaa, sen tulee työyhteisössä olla hyvin suunniteltua ja organisoitua. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.) Sisäinen viestintä tarkoittaa viestintää, jota käydään yhteisön sisällä ja muun maailman välillä. Viestinnän ja tiedottamisen ero on se, että tiedottaminen on vain yksisuuntaista. Aiemmin viestintä toimi tiedon välityksenä tai pikemminkin käskyttämisenä johdolta työntekijöille, mutta nykyään organisaatioissa toimitaan verkostoissa, jolloin jokainen on vastuussa tiedon välittämisestä ja viestinnästä. (Kumpulainen 2008, 1–12.)

Sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli liiketoiminnan strategian toteutumiselle ja henkilöstön työllisyydelle (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–15). Yleisesti työyhteisön on hyvä sopia, mitkä asiat vaativat vuorovaikutteista viestintää ja mihin asioihin yksipuolinen tiedottaminen on toimiva muoto (Pappinen ym. 2016). Pelkistäen voidaan sanoa, että sisäisen viestinnän tehtävät jakautuvat kolmeen pääkategoriaan:

- tiedonkulkuun eli siihen, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai se on helposti saatavilla ja etsittävässä
- vuoropuheluun ja vaikuttamiseen henkilöiden, henkilöstöryhmien, tiimien ja osastojen kesken siten, että jokainen voi ilmaista mielipiteitään ja häntä kuunnellaan
- keskeisten tietosisältöjen, kuten vision, strategian ja arvojen, käsittelyyn

Ensin mainittu liittyy pitkälti viestintäjärjestelmän toimivuuteen, toinen ihmissuhteisiin työtovereiden, esimiesten, johdon ynnä muiden välillä ja kolmas yhteisön olemassaolon kannalta oleellisen tietämyksen vahvistamiseen. (Juholin 1999, 43.)

Sisäinen viestintä jaetaan edelleen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Näiden viestintämallien raja on hyvin häilyvä. Sosiaalinen media ja esimerkiksi työyhteisön jäsenten normaali kommunikointi myös vapaa-ajalla himmentää rajaa. Ulkoisella viestinnällä hoidetaan tarvittavaa uutisointia sekä monipuolista suhdetoimintaa asiakkaiden, median ja sidosryhmien kanssa. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 13–15.) Sisäisessä viestinnässä jaetaan tietoa. Lisäksi luodaan oikeaa, selkeää ja positiivista yrityskuvaa. Sisäisellä viestinnällä voidaan markkinoida ja varmistaa henkilöstölle omien tuotteiden ja palveluiden tunteminen. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle annetaan valmiudet toimia yrityksen positiivisena peilinä sidosryhmien suuntaan. (Joki 2018, 189.)

Sisäinen viestintä on informaation jakamisen lisäksi työntekijöille mahdollisuus rakentaa organisaation kulttuuria ja arvoja sekä luoda ihmissuhteita. Se ei olekaan pelkästään suoraa yhdensuuntaista viestintää, vaan hyvä sisäinen viestintä luo edellytyksiä organisaation toiminnalle. (Hakkarainen 2017, 7–8.) Onnistunut sisäinen viestintä toimii hyvänä pohjana yrityksen menestykselle. Onnistuessaan sisäinen viestintä lisää työntekijän ymmärrystä organisaation tavoitteiden muuttuessa, parantaa työntekijän valvetuneisuutta organisaatioon liittyvissä asioissa sekä sitouttaa työntekijää organisaation toimintaan. Sisäisellä viestinnällä voidaan myös vahvistaa luottamusta työntekijän ja organisaation välillä. (Kauppinen 2020, 13–14.)

Sisäinen viestintä voi olla virallista, johdon viestintää työtavoitteeseen pääsemiseksi, kuten viikkopalaverit tai kehityskeskustelut, tai epävirallista, itseohjautuvaa ja hallitsemattomampaa, kuten kahvipöytäkeskustelut ja muu jokapäiväinen kohtaaminen työpaikalla (Kumpulainen 2008, 1–12; Pappinen, Laitila-Özkoc & Kiviniemi 2016). Työyhteisön sisäiseen viestintään osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet jakamalla ja vaihtamalla tietoa muiden työyhteisön jäsenten kanssa fyysisillä ja virtuaalisilla foorumeilla tai työtiloissa. Organisaation tehtävä on tarjota työntekijöille viestintäkanavat, jossa tämä on mahdollista. Onnistuneessa sisäisessä viestinnässä työntekijät

saavat tietoa tasavertaisesti. Jotta tasavertainen viestintä työyhteisössä onnistuu, työnantajan on huolehdittava, että työntekijöillä on tarvittavaa tietoa organisaation viestinnästä sekä yleistä viestintäosaamista. Kun työntekijällä on tarvittava tieto ja osaaminen, sisäisellä viestinnällä on mahdollisuus kehittää, ylläpitää ja vahvistaa työyhteisöä sekä yhteisön työntekijöiden osaamista. (Hakkarainen 2017, 9–10.)

3 Toimivalla sisäisellä viestinnällä monia hyötyjä

Tehokas sisäinen viestintä parantaa työtyytyväisyyttä ja lisää työntekijän motivaatiota ja uskollisuutta työpaikalleen. Viestinnän avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden luottamusta organisaation visioon ja strategiaan sekä saavuttaa asetetut tavoitteet. Sisäisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintatapoihin ja käyttäytymiseen. Lisäksi toimiva viestintä auttaa sopeutumaan muutostilanteisiin ja kehittää toimintaa. Viestinnän avulla voidaan arvioida myös henkilöstöresursseja ja henkilöstön työtulosta. (Pipas & Bakri 2019, 166–167.)

Sisäisen viestinnän avulla voidaan muuttuvassa ympäristössä havaita toiminnan kannalta olennaisia muutossignaaleja ja tehdä tarvittavat toimintasuunnitelmat ennakkoon tai reagoida muutossignaaleihin mahdollisimman nopeasti (Procom Oy 2020). Sisäinen viestintä perustuu oikea-aikaiseen, selkeään, tarkkaan, uskottavaan ja asiaankuuluvaan viestintään. Viestinnän tulee olla vastuullista, tiivistettyä, ammattimaista ja vilpitöntä. Tällaisen viestinnän avulla työntekijöiden välinen vuorovaikutus paranee, luottamus ja ymmärrys kasvavat sekä tehokkuus ja suorituskyky paranevat. Parantuneen vuorovaikutuksen eli tehokkaamman viestinnän ja siihen tyytyväisten työntekijöiden mielestä viestintä liittyy positiivisesti työsuoritukseen ja tuottavuuteen, organisaation sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen kaikilla työntekijätasoilla. (Marques 2010, 55.)

Viestinnällinen johtaminen ja työn tuotosten seuranta voidaan nähdä yhteistyön onnistumisen perusedellytyksinä silloin, kun tiedonkulku tapahtuu eri viestintämenetelmiä käyttäen. Sisäisen viestinnän tavoitteita voidaan tarkastella suhteessa strategian toteuttamiseen. Viestintä voidaan nähdä päätöksenteon tukena ja osana tavoitteiden saavuttamista. Viestintää voidaan kehittää lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia, vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja osallisuuden kokemusta. (Juholin ym. 2020, 85, 89–92.) Sosiaalisen median käyttö sisäisen viestinnän välineenä mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn etänä, jolloin tietoa voidaan lähettää verkkopohjaisesti joko tietylle henkilölle tai useille työntekijöille. Alustalla voidaan muokata ja julkaista tiedostoja sekä vies-

tejä, jolloin ne ovat jälkeinpäin kaikkien luettavissa. Tämä tuo uuden mahdollisuuden myös organisaation työntekijöiden oppimiseen, kun materiaalia on laajalti saatavilla. (Laaksonen 2019, 22.)

4 Nykyaikaisten viestintäteknologioiden hyödyntäminen

Uusien teknologioiden ja sosiaalisen median käytön lisääntymisen vuoksi organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajat ovat muuttuneet häilyviksi. Sisäinen viestintä on levittäytynyt organisaatioiden jokaiselle tasolle ja yhä useammalle jäsenelle, kanavalle ja areenalle. Työntekijät edustavat organisaatiota niin sisä- kuin ulkopuolellakin, koska he toimivat osaltaan sekä organisaation maineen ja työnantajakuvan vastaanottajina ja välittäjinä että myös rakentajina. Myös sosiaalinen media, jossa työntekijät ovat mukana niin vapaa-ajalla kuin työn puolesta, sekoittaa rooleja sisäisinä ja ulkoisina ryhminä. (Kempainen 2016, 7–8.) Sosiaalisen median käyttö organisaatioviestinnässä on muuttanut perinteisen tiedottamisen suuntaa moderniksi viestinnäksi (Korteso 2018, 29). Verkon yli tapahtuvissa neuvotteluissa osallistujat pystyvät näkemään ja kuulemaan toisensa, jolloin keskustelu muistuttaa paljon perinteistä keskustelua (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 50).

Kuorteso (2018, 17) määrittelee sosiaalisen median seuraavasti: Se on tietoverkossa kulkevaa viestintää, jonka perustana toimii yleisesti tarjolle annettu sovellus tai ohjelma. Kaikki lähettäjät saavat viestinsä julkiseksi muiden samassa verkossa olevien nähtäväksi, ja vastaanottajat voivat jakaa ja kommentoida sisältöä. Tietoverkko voi olla internet tai yrityksen sisäinen verkko. Kaikki jako- ja kommentointimahdollisuuden sisältävät sivustot eivät ole somea, vaan oleellista on, ettei sovellusta ole kehitetty itse, vain käyttöoikeus on hankittu. Someen kuuluu sivu, jossa viestit ovat koottuina. Vasta mahdollisuus kommentointiin ja jakamiseen tekee somesta sosiaalista.

Nykyaikaisen teknologioiden avainpiirre on se, että eri moduuleista koostuvat palvelut käyttävät yhteisiä rajapintoja, joiden kautta ne muodostuvat laajennettavaksi järjestelmäksi (Visma 2020). Helsingin seudun kauppakamarin (2013) selvityksen mukaan pilvipalveluiden käyttämisen ominaisuuksiksi ja eduiksi luettiin muiden muassa mahdollisuus käyttää palveluita paikasta riippumatta. Aineisto tallentuu, synkronoituu ja tekee varmuuskopion automaattisesti kaikille laitteille. Yhteisten alustojen käyttö helpottaa myös kansainvälistä yhteistyötä. Hyväksi koettiin se, että palvelun tuottamisen vastuu oli toisaalla, ja henkilöstö sai vain keskittyä käyttämään

sovellusta puuttumatta sen ylläpitoon tai kehittämiseen. Whatsapp Business (2020) sivuston mukaan pilvipalveluissa sisällön järjesteltävyys on helppo. Lisäksi sovelluksiin luotavat tunnisteet helpottavat saman kohdan löytämistä uudelleen.

Sähköpostit pitävät sisällään monia erilaisia palveluja. Ne voivat olla mm. mainoksettomia ohjaimella mainospostin suoraan omaan kansioonsa. Niillä voi soittaa ääni- ja videopuheluita. Ohjelman avulla voidaan reaaliaikaisesti jakaa tiedostoja ja tehtäviä valitun tiimin kanssa. (Google 2020; Microsoft 2020a.) Sivusen (2017, 127–129, 131) väitöstutkimuksen mukaan sähköposti mainitaan usein ensimmäisenä mietittäessä työyhteisössä käytettäviä viestintävälineitä. Monessa yrityksessä tulevan sähköpostin määrä on suuri. Tärkein syy sähköpostin käytölle koettiin olevan tiedottaminen. Muut merkittävät syyt menetelmän käyttöön olivat vuorovaikutuksen eriaikaisuus ja viestin tallentuminen. Tutkimuksen mukaan kokemukset sähköpostin sopivuudesta erilaiseen viestintään vaihtelivat paljon henkilöstä ja tilanteesta riippuen. Sähköpostien yhteydessä on usein myös sähköinen kalenteri. Google ja Microsoft (2020c) listaavat kalentereiden ominaisuuksiksi näkyvyyden jakamisen henkilöiden välillä. Kalentereita voidaan tarkastella päällekkäin aikataulujen hahmottamiseksi.

Tarjolla on useita pikaviestinnän sovelluksia. Sovelluksissa voidaan keskustella kahden kesken tai erilaisissa tiimeissä. (Microsoft 2020e.) Pikaviestisovelluksissa on keskustelun elävöittämiseksi käytettävissä erilaisia reaktioita ja kuvia esimerkiksi nopeaan vastaamiseen. Viestejä on helppo kopioida ja lähettää edelleen. Tekstin lisäksi pikaviestimessä voidaan jakaa muun muassa kuvia, videoita ja musiikkia. (Skype 2020.) Sivusen (2017, 137–139) mukaan pikaviestimiä käytetään yleisimmin kahdenkeskiseen viestintään kysymysten esittämiseksi ja vastaamiseksi palvelun relationaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen nopeuden takia. Relationaalinen viestintä tarkoittaa suhdetoiminnan ylläpitämistä. Pikaviestimien helppokäyttöisyys ohjaa tiimiä helposti kommunikoina myös varsinaisen työtehtävän ulkopuolisia asioita. Pikaviestinnän nopeus perustuu siihen, että saapuneista viesteistä tulee ilmoitus laitteeseen edellyttäen sovelluksen olemassaoloa ja sisäänkirjautumista. Pikaviestipalvelulla voi tehdä henkilökohtaista yhteydenpitoa asiakkaisiin (Whatsapp Business 2020).

Pikaviestimien vuorovaikutuksen keskeiset tekijät ovat vuorovaikutuksen epämuodollisuus sekä teho. Epämuodollisuutta voi korostaa esimerkiksi se, etteivät viestit tallennu kaikissa sovelluksissa dokumentointia varten. Tiimin sisälle voi muodostua omanlaisensa kieli ja huumori, jonka käytön yhteydessä tekstin oikeinkirjoitus ei välttämättä ole tarkkaa. Erityisesti pikaviestipalveluissa olevat reaktiot ja hymiöt tukevat keskinäisen huumorin ilmaisemista. Pikaviestimien tehoa kuvaa se, että pikaviestimellä tapahtuvaa yhteydenottoa ei koeta niin häiritseväksi kellonajasta

riippumatta kuin jollain toisella sovelluksella. Lisäksi pikaviestittelyn kanssa yhtä aikaa voidaan tehdä osin muita tehtäviä. (Sivunen, 2017, 139–142.)

Puhuttaessa työyhteisössä tiimistä kuvastaa se joukkoa yhdessä toimivia ja keskenään toisistaan riippuvaisia ihmisiä. Tiimi jakaa sisällään vastuuta. Tiimejä muodostettaessa on tärkeä huomioida, että niitä luodaan tuomaan lisäarvoa tekemiselle. Helposti käy niin, että mukaan otetaan tiimin toiminnan kannalta vähemmän merkityksellisiä henkilöitä. (Rötkin 2015, 87.) Eri sovellukset tarjoavat mahdollisuuksia muodostaa sähköisiä tiimejä. Tiimien työtilat ovat kehittyneet muokattaviksi, sähköisiksi ilmoitustauluiksi. Työskentelyn tehostamiseksi etusivulla näkyy suoraan tiimille olennaiset ja ajantasaiset tiedot, ja esimerkiksi vanhempia keskustelujuha voi tarkastella hakutoiminnolla. (Wrobel 2018.) Tiimin yhteiseen työtilaan saadaan tähän projektiin liittyvät tiedostot kaikkien saataville henkilön fyysisestä sijainnista riippumatta. Tiedon jakamista voidaan määrittää niin, ettei ketään rasiteta hänen kannaltaan turhalla tiedolla. Tiimeillä halutaan tehostaa vuorovaikutusta. Pikaviestiketjujen avulla saadaan vähennettyä tarpeetonta sähköpostien lähettämistä. (Microsoft 2020b.) Sähköisen tiimin toiminnan kannalta keskeistä on jäsenten halu ja taito jakaa tietoa muiden kanssa (Rauramo 2018).

Tehtävien hallintaan on sähköisiä työkaluja. Suunnitelmaan lisätään halutut henkilöt, ja heille voidaan lisätä tehtäviä. Tehtävät voidaan määrittää esimerkiksi projektin vaiheiksi ja luoda näille edelleen aikatauluja ja prioriteetteja. Kaikista projektin osa-alueista muodostuu visuaalisia Kanban-tilauja ohjelman sisälle. (Microsoft 2020d; Taimer 2021.) Japaninkielinen sana ”Kanban” tarkoittaa näkyvää taulua, ja se liittyy Leanin Juuri oikeaan aikaan -periaatteeseen, hukan poistamiseen ja tehtävien virtaukseen (Tynysmaa 2014, 48). Kanban-tilauissa projektin vaiheet esitetään selkeinä nimettyinä sarakkeina. Projekti jaetaan tekemättömiin, työn alla oleviin ja valmisosioihin. Projektin siirtymää tekemättä-osiosta valmisosioon kuvataan läpimenoajalla. Sen avulla määritetään ja ohjataan projektin etenemistä. (Hietaniemi 2020.) Järjestelmä linkittyy henkilöiden muihin sähköisiin järjestelmiin (Microsoft 2020d; Taimer 2021).

Tiedon jakamisen lisäksi uudet viestintäteknologiat, kuten erilaiset pilvipalvelut ja sosiaalinen media, ovat luoneet uusia tapoja tuntea yhteenkuuluvuutta työyhteisöissä (Piha 2014, 7). Esimerkiksi yrityksen intranet korvaa usein perinteiset ilmoitustaulut ja tiedotteet. Se mahdollistaa tiedon nopean välittämisen kaikille työntekijöille sijainnista riippumatta. (Joki 2018, 195; Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 16.) Useat viestintäkanavat mahdollistavat myös tehokkaamman tavoittamisen, sillä sama viesti voi kulkea useaa eri kanavaa pitkin (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 20). Pihan (2014, 25–26) mukaan nykyajan informaatiotulvasta on haastavaa tunnistaa ja vastaanottaa relevantti

tieto. Onkin pidettävä huoli, ettei viestintäkanavista tule tiedon kaatopaikkaa, vaan tarvittava tieto on löydettävissä helposti (Joki 2018, 194–195).

5 Viestintäteknologioiden käytön haasteet ja huomioon otettavat asiat

Laitisen (2020, 63–64, 69) mukaan teknologia ei itsessään ole viestintään negatiivisesti vaikuttava asia. Ihmiset ovat niitä, jotka viestivät, ei teknologia. Suurimpia viestintään vaikuttavia tekijöitä ovat työpaikan omat käytännöt, yhteisön luonne ja työntekijöiden välineille asettamat odotukset. On huomioitava, että ihmisten kokemukset teknologisista sovelluksista vaihtelevat, vaikka käytössä olevat sovellukset ovat samoja. Onkin tärkeää pohtia niin käsityksiä vuorovaikutusteknologiasta kuin sitä, miten alustoista keskustellaan, kun tarkastellaan vuorovaikutusteknologian käyttöä työyhteisössä (Laitinen 2020, 22).

Viestintävälineet voidaan erottaa toisistaan sen mukaan, onko vuorovaikutus niissä eriaikaista (asynkronista) vai samanaikaista (synkronista). Asynkronisten välineiden heikkoudeksi koetaan välittömän palautteen puute. Tiimeissä on koettu myös niin, että synkronisilla viestintävälineillä voidaan käydä parempaa vuoropuhelua, kun taas asynkronisilla välineillä viestintä on yksisuuntaisempaa. (Sivunen 2007, 152–153.) Osittain tai kokonaan virtuaalisessa ympäristössä toimivan yrityksen tiedon jakamisen suurimmiksi esteiksi onkin listattu muun muassa teknologian asettamat rajoitteet, tietoturva ja tuen puuttuminen ongelmatilanteissa. Haasteeksi nousee myös hiljainen tieto, joka välittyy vain läheisessä yhteistyössä. (Rauramo 2018.)

Otettaessa käyttöön erilaisia viestinnän alustoja on niiden tarkoituksesta viestittävä. Henkilöstölle kannattaa kertoa, miksi niitä käytetään ja mikä alusta on tarkoitettu esimerkiksi ideointia ja mikä nopeaa tiedottamista varten. Viestintää voidaan parantaa käymällä merkityskeskusteluja, koska työyhteisössä on tärkeää puhua siitä, mitä teknologisilta välineiltä odotetaan ja toivotaan. Viestintäkäytänteiden kehittämiseen ja kehittymiseen tulee kiinnittää huomiota. Työntekijöiden tarpeet ja toiveet on myös huomioitava, ja ne voivatkin olla hyvin ristiriitaisia ja erilaisia. (Laitinen 2020, 66–69.)

Viestintäteknologioita käytettäessä on ensiarvoisen tärkeää valita työyhteisölle toimivimmat keinot ja kanavat. Ja koska tiedon tulva on nykypäivänä suuri, on sanomia osattava karsia ja kohdistaa ne oikein oikeille henkilöille. Sisäisen viestinnän onnistumista on määrätietoisesti arvioitava, ja viestinnälle on myös asetettava tavoitteita. (Siukosaari 1999, 130.) Tärkeistä viestinnällisistä

asioista onkin hyvä luoda viestintäsuunnitelma, jolla voidaan varmistaa yhteisymmärrys viestittävästä asiasta sekä viestinnän oikea-aikaisuus ja asetetut tavoitteet (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 43).

6 Pohdinta

Nykyään on mahdollista työskennellä lähes missä vain, koska organisaatioiden tiedonsiirrossa käytetään erilaisia sähköisiä viestintäteknologioita. Otettaessa uusia teknologioita käyttöön viestinnän apuvälineiksi on yrityksissä hyvä muistaa kattavan perehdytyksen tärkeys. Työntekijöillä on jo entuudestaan erilaisia käsityksiä ja kokemuksia viestintäteknologioiden käytöstä niin yksityis- kuin työelämässä. Hyvä perehdytys kattaakin sekä ohjeistuksen viestintäteknologioiden asianmukaiseen käyttöön että selvennyksen sille, mikä niiden tarkoitus on ja millaista viestintää niissä oletetaan tapahtuvan. Viestintäteknologioiden käyttöön liittyy erilaisia haasteita, ja siksi onkin erityisen tärkeää valita juuri omalle työyhteisölle toimivimmat ja tehokkaimmat viestinnän välineet. Onnistunut viestintäteknologioiden käyttöönotto voidaankin organisaatioissa varmistaa kattavalla viestintäsuunnitelmalla sekä avoimella vuoropuhelulla, jossa työntekijöiden toiveet ja tarpeet huomioidaan. Tärkeää on myös varmistaa työntekijöille riittävän tuen saatavuus ongelmatilanteissa, kun viestintä tapahtuu teknologia-avusteisesti.

Organisaation löydettyä omalle työyhteisölleen sopivimmat viestintäteknologiat voidaan niistä saada irti paras hyöty. Nykyaikaiset viestintäteknologiat mahdollistavat ajantasaisen vuorovaikutamisen organisaation sisällä, työntekijöiden sijainnista huolimatta. Ominaisuuksista esimerkiksi erilaiset pikaviestipalvelut, kalentereiden sekä tiedostojen reaaliaikainen jakaminen ja kommentointi ovat usein osana organisaatioiden sisäistä viestintää.

Onnistuneella sisäisellä viestinnällä voidaan kehittää ja vahvistaa organisaation kulttuuria sekä työyhteisöä ja samalla lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaation toimintaan. Organisaation vastuulla on antaa työntekijöille tarvittava tieto viestinnästä ja tarjota sopivat viestintäkanavat. Hyvä sisäinen viestintä on kaksisuuntaista, ja kaikki organisaation työntekijät ovat vastuussa tiedon välittämisestä ja viestinnästä.

Artikkelimme kirjoittamisen eri vaiheissa tulimme siihen tulokseen, että kasvotusten tapahtuva viestintä on edelleen tehokas keino saada työntekijät kokemaan työ merkitykselliseksi. Tehokas sisäinen viestintä tuo työyhteisöön yhteisöllisyyttä ja osallisuuden kokemusta ja on siten yhteistyön onnistumisen edellytys. Onkin tärkeää kehittää viestintää nykyaikaisin viestintävälinein toimivaksi, jolloin suorituskyky, työtyytyväisyys ja yhteishenki vahvistuvat.

Pienissä organisaatioissa viestintä voi toimia tehokkaammin, koska johtamisen tasot vaikuttavat viestinnän nopeuteen ja tehokkuuteen. Tästä esimerkkinä mainittakoon tiimiviestintä, jossa viestintä tapahtuu tiimin jäsenien kanssa ja viestinnän sisältö käsittelee tiimin tehtäviä, jolloin organisaation sisäisen viestinnän tavoitteena voidaan pitää tiedon tehokasta siirtymistä.

Lähteet

Google. (2020). *Google Workspace*. Gmail. Saatavilla 27.12.2020

<https://workspace.google.fi/intl/fi/products/gmail/>.

Helsingin seudun kappakamari. (2013). *Pk-yritysten tietoteknisistä tarpeista ja sähköisestä liiketoiminnasta*. Saatavilla 26.1.2021. https://issuu.com/kauppakamari/docs/ict_selvitys_2013.

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (2013). *Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas*. Helsinki. Suomen kuntaliitto.

Hakkarainen, M. (2017). *Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa*. Maasteritutkielma. Jyväskylän yliopisto. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201708283580](http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201708283580).

Hietaniemi, J. (2020). *Mikä on kanban?* Blogi. Saatavilla 14.1.2021 <https://gofore.com/mita-temme/>.

Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari Oy.

Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Juva: WSOY.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). *Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään?* *Media & Viestintä* 43(1), 79–99. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>.

Kauppinen, J. (2020). *Sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202006154195](http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202006154195).

Kempainen, B. (2016). *Kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa sisäistä viestintää –viestintätoimijuuden edellytykset*. Maasteritutkielma. Jyväskylän yliopisto. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201601191142](http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201601191142).

Kortesuo, K. (2018). *Sano se someksi (1+2=3). Sosiaalisen median suuri laskuoppi*. Helsinki: Kauppakamari.

Kumpulainen, P. (2008). *Kahvipöydästä yleiseen tietoon: Sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-200806265554](http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-200806265554).

Laakkonen, M. (2020). *Etätyön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet*. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö. Vaasa. Saatavilla 17.9.2020. Etätyön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet - Osuva (uwasa.fi).

Laaksonen, T. (2019). *Sosiaalinen media organisaation viestinnän välineenä. Kandidaatintutkimus*. Informaatioteknologian tiedekunta, Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201905022385>.

Laitinen, K. (2020). *Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä - Teknologivälitteinen vuorovaikutus virtuaaliympäristöissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8301-7](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8301-7).

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihoviirta-Rapo, M. (2012). *Tehoa työelämän viestintään*. Alma Talent Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Saatavilla 4.1.2021 http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.

Marques, J. (2010). *Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria*. *Journal of Communication Management* 14(1), 47–58. Doi: 10.1108/13632541011017807.

Microsoft. (2020a). *Johdatus Outlook-kalenteriin*. Saatavilla 27.12.2020 <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/johdanto-outlook-kalenteriin-d94c5203-77c7-48ec-90a5-2e2bc10bd6f8>.

Microsoft. (2020b). *Microsoft Teamsin keskustelutoiminnoista*. Saatavilla 27.12.2020 <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/kuusi-seikkaa-jotka-on-hyv%3a4-tiet%3a4%3a4-microsoft-teamsin-keskustelutoiminnosta-88ed0a06-6b59-43a3-8cf7-40c01f2f92f2?ui=fi-FI&rs=fi-FI&ad=FI>.

Microsoft. (2020c). *Microsoft 365 yrityksille*. Saatavilla 26.11.2020 <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business>.

Microsoft. (2020d). *Microsoft Planner*. Saatavilla 27.12.2020 <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business/task-management-software>.

Microsoft. (2020e) *Pikaviestintä*. Saatavilla 27.12.2020 <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/microsoft-teams/instant-messaging>.

Pappinen, K., Laitila-Özkoc, L. & Kiviniemi, L. (2016). *Kuuluuko? Kuuntelen! Työyhteisöviestinnällä työhyvinvointia*. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 8. [Http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201603108705](http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201603108705).

Piha, K. (2014). *Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn?* Ellun Kanat. Saatavilla 29.12.2020 <https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>.

Pipas, M. & Bakri, C. (2019). *The Impact of Internal Communication in Organizational Management. Research Association for Interdisciplinary Studies*. Doi 10.5281/zenodo.3267539.

Procom Oy. (2020). *Viestintä on muutosvoima – 2020 luvun uudet haasteet*. Saatavilla 23.9.2020 <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja%20periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>.

Rauramo, P. (2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla 19.12.2020 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/eta-johtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Alma Talent Oy.

Siukosaari, A. (1999). *Yhteisöviestinnän opas*. Helsinki: Hakapaino.

Sivunen, A. (2007). *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3046-2](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3046-2).

Skype. (2020). Microsoft. *Pikaviestintä*. Saatavilla 27.12.2020 <https://www.skype.com/fi/features/instant-messaging/>.

Taimer. (2021). *Parhaat etätyökalut yrityksen käyttöön*. Saatavilla 3.1.2021 <https://taimer.com/fi/artikkelit/parhaat-etatyokalut-2020/>.

Tyynismä, M. (2014). *Lean- ja Kanban-menetelmät ohjelmistotuotannossa*. Saatavilla 18.1.2021

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014060111253](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014060111253).

Visma. (2020). *Dokumentin ja ajanhallinta*. Saatavilla 27.12.2020 <https://www.vismaconsulting.fi/palvelut/dokumentin-ja-asianhallinta>.

Whatsapp Business. (2020). *Whats App Business -sovellus*. Saatavilla 27.12.2020 <https://www.whatsapp.com/business/?lang=fi>.

Wrobel, E. (2018). Evernote. *Introducing Spaces in Evernote business: Collaboration Made Easier*. Saatavilla 27.12.2020 <https://evernote.com/blog/spaces-evernote-business/>.

Johtajan ja työntekijän välisen luottamuksen merkitys työhyvinvointiin

Karekivi Tiia, Hyvärinen Tanja, Ikonen Minja, Mehtälä Paula, Moisanen Kirsi & Vilenius Saija

Tiivistelmä

Vuorovaikutustaidot ovat olennaisessa osassa johtamisosaamista. Johtajan ja työntekijän välisellä luottamus- ja vuorovaikutussuhteella on merkitystä työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi. Työhyvinvointi muodostuu organisaation, työyhteisön, johtamisen, työn ja yksilön asenteiden yhteisvaikutuksesta. Laadukas johtaminen muodostaa pohjan työhyvinvointia tukeville toimille. Monissa johtamisopeissa korostetaan luottamuksen keskeistä roolia, joissa johtamisen tuloksellisuus koetaan lisääntyvän luottamuksen myötä.

Johtamisosaamisella, luottamuksella ja vuorovaikutustaidoilla on merkitystä työhyvinvoinnille. Hyvillä johtamis- ja organisaatiokäytännöillä voidaan kehittää sekä organisaation tuloksellisuutta, että yksilön hyvinvointia. Työnohjausta voidaan pitää työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä, joka tukee myös vuorovaikutusosaamista ja luottamusta työyhteisössä sekä työntekijöissä.

Artikkeli on toteutettu poikkitieteellisesti Kajaanin ammattikorkeakoulun johtamisen ja kehittämisen tutkinto-opiskelijoiden yhteiskirjoittamisen menetelmin osana henkilöstöjohtamisen kehittämistehtävää, jonka yhteisenä nimittäjänä oli työhyvinvoinnin kehittäminen.

1 Luottaa kuin johtaja – vuorovaikutus avain työhyvinvoinnille

Työhyvinvointi ja sen edistäminen menestystekijänä on olennaisessa roolissa arvioitaessa organisaation kehittymistä ja menestystä. Puttonen, Hasu & Pahkin (2019, 310) painottavat, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä, jossa organisaation tuki on merkittävässä roolissa. Laadukas ja hyvä johtaminen sekä esihenkilötyö muodostavat kivijalan työhyvinvointia tukeville toimille. Monissa johtamisopeissa korostetaan luottamuksen keskeistä roolia, jossa johtamisen tuloksellisuuden koetaan lisääntyvän luottamuksen myötä. Kun työntekijä kokee luottamusta esihenkilöään kohtaan, hän pystyy ottamaan tilaa työroolissaan ja uskaltaa ottaa henkilökohtaisia riskejä. (Blomqvist 2006, 2.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on työyhteisöissä tärkeää, ja sillä voidaan saada merkittäviä vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen sekä yksilön hyvinvointiin. Tätä tukee myös Repon, Ravantin & Pääkkösen (2015, 17) tutkimustulos terveyden heikkenemisen riskistä me-hengen puuttuessa työyhteisöstä. Tutkimuksessa esiintyi 1,3-kertainen terveyden heikkenemisen riski keskimääräiseen ja masennusoireiden riski 30–50 prosenttia verrattuna korkean me-hengen työyhteisöön. Niinpä yhteisöllisyys on hyödyllistä työnantajalle ja työntekijälle itselleen. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuvaa: se kasvaa, kun sitä käytetään.

Työhyvinvointi on käsitteenä suhteellisen uusi, ja sen määritelmä poikkeaa näkökulman mukaan. Työhyvinvointi muodostuu organisaation, työyhteisön, johtamisen, työn ja yksilön asenteiden yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointia on lähestytty viime aikoina usein positiivisen psykologian näkökulmasta, jolloin huomioidaan erityisesti yksilön ja organisaation vahvuuksia. Työhyvinvointiin liitetään myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jolloin puhutaan työn imusta. (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 146.) Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata vuorovaikutustaitoja johtamisessa osana työhyvinvoinnin edistämistä. Tavoitteena on tarkastella alaisen ja johtajan luottamussuhteen merkitystä työhyvinvoinnille.

2 Vuorovaikutussuhteen merkitys johtajan ja työntekijän välillä

Luottamus on kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta. Luottamukseen vaikuttavat sekä tunteet että tieto. Tunteen perusteella ihminen voi päättää, luottaako hän johonkin henkilöön vai ei. (Laine 2008, 57, 74.) Jokainen kokee luottamuksen omista lähtökohdistaan. Luonteeltaan luottamus on kokemusperäistä ja subjektiivista, ja jokaisen oma arvojärjestelmä asettaa luontaiselle luottamukselle perustan. On mahdollista, että henkilö, jolla on vahva itsetuntemus ja itseluottamus, on altis luottamaan. Lisäksi yksilön taipumukseen luottaa vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemuksensa ja hänen henkilökohtainen filosofiansa. (Blomqvist 2002, 156–157.)

Sen sijaan, että työntekijää kontrolloidaan, vahditaan, rajoitetaan ja ohjeistetaan liiallisesti, kannattaa luottaa työntekijäänsä. (Salonen 2017, 189.) Mikäli luottamusta ei ole, ei työntekijä myöskään sitoudu esihenkilön asettamiin tavoitteisiin ja päätöksiin. (Blomqvist 2006, 2.) Luottamusta luodaan osoittamalla luottamusta ja luottamusta osoittavilla teoilla. Jos sanat kertovat luottamuksesta, mutta teot eivät, ei luottamusta synny. Kun osoittaa luottamusta, on vastapuolen helpompaa alkaa luottamaan. (Salonen 2017, 192.) Työntekijän tyytyväisyys esihenkilöön kasvaa ja hän motivoituu työhönsä, kun hän luottaa esihenkilöönsä. Työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen luottamuksella onkin voimakkain vaikutus. (Blomqvist 2006, 2.)

Luottamus ilmenee organisaation eri tasoilla ja eri toimijoiden kesken. Johto luottaa työntekijöihinsä, heidän osaamiseensa, haluunsa tehdä työnsä hyvin ja toimia organisaation parhaaksi. Vastavuoroisesti työntekijät luottavat johdon vievän organisaatiota oikeaan suuntaan ja siihen, että johto ja esihenkilöt ovat työntekijöidensä puolella, ajattelevat heidän etuaan ja antavat tukeaan tarvittaessa. Luottamus on siis vastavuoroista. (Salonen 2017, 189.) Esihenkilön johtajuustaitona luottamusjohtajuus mahdollistaa vuorovaikutteisuuden, yhteisen tekemisen ja tuloksellisuuden. Organisaatioiden toimivuuteen ja yhteistyön ja tuloksellisuuden aikaansaamiseen pyrkivä luottamusjohtajuus on uusien ideoiden, ratkaisujen ja toteutusten tukemista samoin kuin niihin inspiroimista ja innostamista. Tämä mahdollistaa organisaation vuorovaikutuksellisen ja avoimuuden kulttuurin, joka puolestaan mahdollistaa luottamuksen ilmapiirin ja lisää erilaisia henkilö-, ryhmä- ja verkostosuhteita. (Savolainen 2011, 5–6.)

Luottamusresurssi näyttäytyy myös organisaation sisällä, johtamiskulttuurissa, organisaatiokenteessa ja toimintaprosesseissa, ei vain henkilöiden välisissä suhteissa. Kehittämällä näitä organisaation sisäisiä toimintoja voidaan vastavuoroisesti vaikuttaa myös henkilöiden välisen luottamuksen kehittämiseen. Yksittäiset luottamuksen kokemukset jäävät usein huomaamatta, mutta organisaatiotasolla luottamus heijastaa luottamuksen ilmapiiriin ja on aistittavissa erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. (Savolainen 2011, 3.) Yksi organisaatioiden tärkeimmistä tunteista on luottamus, ja sillä onkin merkitystä yrityksen kykyyn uusiutua ja selviytyä vaikeista ajoista. Luottamuksen ilmapiiri edistää uusien asioiden keksimistä ja kokeilua, koska se lisää rohkeutta ja edistää avaramielisyyttä. (Salonen 2017, 188.)

3 Luottamus ja vuorovaikutussuhde työhyvinvoinnin edistäjänä

Työhyvinvoinnin käsitetään olevan muutakin kuin vain pahoinvoinnin puuttumista. Erityisesti on syytä kiinnittää huomiota siihen, millaiset voimavarat edistävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin ymmärretään syntyvän työn voimavarojen ja vaatimusten välisestä suhteesta. Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä voimavaroja ovat vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä, työn hallinta, sosiaalinen tuki ja johtamisen toimivuus. (Heikkilä-Tammi ym. 2015, 147.)

Tieto vaikuttaa luottamukseen. Vaikka henkilöllä olisi voimakas luottamuksen tunne toista ihmistä kohtaan, jokin uusi tieto luottamuksen kohteesta saattaa horjuttaa luottamusta nopeasti suuntaan tai toiseen. Näitä kahta tekijää on haastava eritellä ja erottaa toisistaan. Tietoon vaikuttaa erityisesti aika. Käyttäytyminen ja toiminta ajansaotossa luo kuvaa henkilöstä. Kun hän toi-

mii sanojensa mukaisesti, voi henkilöä pitää luotettavana. Luottamuksen kehittymiseen, joka sisältää tiedon ja tunteet, vaikuttaa sekä keskustelu että non-verbaalinen viestintä johtajan ja työntekijän välillä. Tunteisiin vaikuttaa johtajan antama tuki työntekijöilleen. Johtajan tulee näyttää esimerkkiä työntekijöilleen luottamalla heihin, jotta työntekijät pystyvät tuntemaan luottamusta myös johtajaansa. Tämä liittyy sanojensa mukaiseen toimimiseen. Epäluottamuksen vaikutuksia työpaikalla on helpompi kuvailla verrattuna luottamuksen vaikutuksiin. (Laine 2008, 57, 74–75.) Luottamuksen puute vaikuttaa yritykseen taloudellisesti siten, että silloin tehdään vähemmän investointeja ja riskien otto on vähäisempää, mikä heijastuu yrityksen tulokseen. Luottamuksen positiivisia vaikutuksia ja kuvausta on haastavampaa mitata verrattuna epäluottamuksen vaikutuksiin työpaikalla. Kaikki sosiaalinen toiminta, yhteistyö ja organisoituminen vaativat luottamusta. (Blomqvist 2006, 1.)

Luottamukseen sisältyy myös se, kuinka luottavaisesti toimimme itse, sekä ihmisen kyky luottaa muihin. Työyhteisössä vaadittavat tehtävät vaativat luottamusta niin omiin kollegoihin kuin omaan esihenkilöön. Tehokas oppiminen, kommunikaatio ja ongelmanratkaisu vaativat kaikki luottamusta. Luottamus sitouttaa myös työn tavoitteisiin. Kun luottamus on kunnossa lähijohtajan ja työntekijän välillä, työntekijä uskaltaa myös kertoa, jos ei osaa jotain työtehtävää. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.) Tällöin on mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä lisää, mikä taas lisää työntekijän luottamusta omiin kykyihinsä. Liiallinen kontrollointi esihenkilöltä aiheuttaa passiivisuutta, aloittekyvyttömyyttä ja ärsytystä työntekijöissä. Työntekijän kykyyn hoitaa työtehtävät tulee luottaa. (Salonen 2017.)

Työolobarometrin avulla on seurattu johtamistyön kehittymistä vuosien varrella. Sen mukaan reilusti yli 80 % palkansaajista arvioi esihenkilön kohtelevan alaisiaan oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Liki kolme neljästä palkansaajasta oli sitä mieltä, että esihenkilö kannustaa heitä kehittymään omassa työssään, antaa palautetta työn onnistumisesta ja rohkaisee osallistumaan työpaikan toiminnan kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 18.) Tällainen kehityssuunta on hyvä uutinen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

4 Vuorovaikutustaidot osana johtajuutta

Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde perustuu kuuntelemiseen ja aitoon kiinnostukseen. Hyvä mahdollisuus tähän ovat kehityskeskustelut, joissa voidaan käydä keskustelua luottamuksellisesti, ja työntekijällä on mahdollisuus viestiä mahdollisista haasteista ja ongelmista esi-

henkilölleen. (Hiltunen 2011, 134, 156.) Johtaja on tavoitteellinen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan edistäjä. Johto mahdollistaa työntekijöiden onnistumiset ja toimii hyvinvoinnin esteiden purkajana. (Walden-Hartikainen 2018, 65.) Työntekijän kannalta tärkeää on tietoisuus siitä, että esihenkilö on käytettävissä silloin, kun työntekijä häntä tarvitsee, vaikka näitä tilanteita olisi todellisuudessa harvoin (Hiltunen 2011, 134, 156).

Kun yrityksissä annetaan mahdollisuus oppimiseen, viestii se työntekijöille heidän merkityksensä ja arvostuksestaan. Osaaminen ja oppiminen vaikuttavat myönteisesti ihmisten motivaatioon ja työhyvinvointiin. (Walden-Hartikainen 2018, 65.) Johtajan empaattisuus sekä toisen aseman ymmärtäminen on tärkeää, jotta vuorovaikutussuhteella on mahdollista kehittyä. Empaattisuuden kokemus on merkityksellistä molemminpuolisen luottamuksen syntymiseksi. Johtajan on hyvä olla johdonmukainen eli toimia ja ottaa kantaa saman linjan mukaisesti samantyyppisissä tilanteissa. Tämä edesauttaa luottamuksen syntyä ja turvallisuuden tunnetta alaisissa. (Hiltunen 2011, 155–157.)

Vuorovaikutteinen lähiesihenkilötyö muodostuu työntekijän ja esihenkilön päivittäisestä yhteistoiminnasta. Tässä näkökulmassa esihenkilö ymmärretään johtamissuhteen yhtenä osapuolena yhdessä työntekijöiden ja ympäristön kanssa. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt vaikuttavat olennaisesti työhyvinvoinnin muodostumiseen. Hyvinvointia tukeva lähiesihenkilötyö tarkoittaa sitä, että esihenkilöt ja työntekijät pystyvät kuuntelemaan toisiaan ja arvostamaan erilaisia näkemyksiä. (Heikkilä-Tammi ym. 2015, 147.) Johto luottaa ihmisten omaan kykyyn tehdä valintoja tämän suhteen, vahva yhteishenki kertoo johdon ja yhteisön vastuunkannosta sekä välittämisestä. Hyvin johdettu yhteisö pitää henkilöstöstään huolta ja työntekijät voivat luottaa toisiinsa. Tämä vahvistaa ihmisten hyvinvointia sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin alueilla. (Walden-Hartikainen 2018, 54.)

5 Johtamisosaamisella työhyvinvointia ja tuloksellisuutta

Tutkimusten valossa voidaan todeta, että johtamiskäytäntöjen avulla voidaan tukea työhyvinvointia edistävien voimavarojen syntyä. Vuorovaikutteinen ja valtauttava johtajuus yhdistetään työhyvinvoinnin muodostumiseen (Heikkilä-Tammi ym. 2015, 147). Walden-Hartikaisen (2018, 47) tutkimuksen käytännöissä tuli esiin palvelevan johtajuuden piirteitä. Tutkimustuloksissa tuotiin esille luottamuksen tärkeä merkitys hyvinvoinnin pohjana ja sitä tukevia käytäntöjä.

Luottamuksen rakentaminen ja työhyvinvointi voivat olla yksi organisaation menestystekijöistä. Nummelinin (2008, 54) mukaan työpaikan ilmapiiri muodostuu ihmissuhteiden toimivuudesta,

joka on myös keskeinen työtyytyväisyyteen mittari. Hyvä tiimityöskentely ja etenkin positiivinen, yhteisöllinen työilmapiiri nostaa henkilöstön motivaatiota, ja innovatiivisuus sekä työn tuloksellisuus voivat kehittyä. Myös Mikkelsonin, Yorkin ja Arritolan (2015) tutkimuksessa todettiin, että tehokas viestintä ja erityisesti suhteisiin suuntautunut johtajuus ennustavat parhaiten tyytyväisyyttä, motivaatiota ja organisaation sitoutumista.

Hyvinvoivaa työyhteisöä ja ilmapiiriä ylläpidettäessä on merkittävää, miten ristiriidat käsitellään, ehkäistään ja miten niihin suhtaudutaan arjen tasolla (Kantola 2019, 310). Sosiaaliset suhteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin jopa 90-prosenttisesti. Esimerkiksi taloudelliset ja muut aineelliset resurssit vaikuttavat ilmapiiriin vain kymmenen prosentin verran. Yhteisöllisyydestä kannattaa siis pitää huolta. Erilaiset ristiriidat kärjistyvät helposti, jos työyhteisössä ei vaalita avoimuutta ja ratkaisukeskeistä toimintakulttuuria. Me-henki ilmenee esimerkiksi yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä. Sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista. Sen kehittyminen edellyttää näin ollen aktiivista toimintaa ja vastavuoroisuutta. Yhteisöllisyys edistää siis työmotivaatiota, työn laatua, asiakastytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta sekä vähentää sairauspoissaoloja ja työterveyshuoltokustannuksia, henkilöstön vaihtuvuutta ja työyhteisön välisiä ristiriitoja. (Ropo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 17.)

Luottamus ja vuorovaikutustaidot antavat myös voimavaroja johtajan omaan hyvinvointiin. Salon (2008) tutkimuksen mukaan esihenkilön työssä korostuivat jaksamisessa auttavat voimavarat. Tutkimuksessa esihenkilön työssä jaksamista lähestyttiin työn vaatimusten ja voimavarojen mallin pohjalta. Jaksamista edistäviä voimavaroja olivat kokemuksen merkitys esimiestyössä ja kokemus alaisiin luottamisesta sekä oman elämän hallinnan tunteesta. Tutkimuksen mukaan alaiset olivat yksi esihenkilön työn voimavaroista. Muita voimavaroja olivat sosiaalinen tuki, vaikuttamismahdollisuudet ja työn haasteellisuus. Kaikkiaan tutkimuksessa voimavaratekijät olivat suurimmalta osin ihmisiin ja heidän kanssaan toimimiseen liittyviä asioita. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että esihenkilöiden työnohjaukseen tulisi kiinnittää huomiota organisaatioissa.

Henkilöstöjohtamisen opintojakson kehittämistehtävissä pyrittiin kehittämään työyhteisöjen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joista yksi oli työnohjaus työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Myös tämän artikkelin johtopäätöksenä voidaan pitää vuorovaikutustaitojen ja luottamuksen kehittämistä olennaisena osana johtamisosaamista ja työhyvinvointia. Moniammatillisen tiimin johtaminen samaan suuntaan vaatii yhteisiä ajatuksia suunnasta ja tavoitteista sekä ymmärrystä toisen ajattelumaailmasta ja toimintamalleista. Työnohjauksessa tavoitteena on keskittyä kehittämään osaamista vuorovaikutuksellisesti. Tärkeää on, miten työyhteisön kesken keskustellaan. Ohjaajan avulla ohjaukseen osallistuvat työntekijät harjaantuvat refleктоimaan omaa

työtään sekä olemaan aidosti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Jokainen osallistuja saa tiimin onnistumisen ja hyödyn lisäksi henkilökohtaista hyötyä. (Kupias 2016, 11.)

Lähteet

- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the dynamic environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Väitöskirjat, 854. Kauppatieteellinen osasto. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 156–157. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-598-7](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-598-7)
- Blomqvist, K. (2006). Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. *Työn tuuli aikakauskirja*, Henkilöstöjohdon ammattilaiset Henry ry. Saatavilla 6.1.2021 http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf
- Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M-L. (2015). Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus* 34 (2), 143–161.
- Hiltunen, A. (2011). *Johtamisen taito*. Helsinki: WSOYPro.
- Kantola, J. (2019). *Miten kääntää työyhteisön konfliktit oppimiskokemukseksi työyhteisösovitte- lulla?* *Aikuiskasvatus* 4, 303–310.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Alma Talent.
- Kupias, P. (2016). *Toimijuus työssä: Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi*. Hel- singin yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelut. Saatavilla 10.12.2020 https://hyplus.hel- sinki.fi/wpcontent/uploads/2019/09/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonoh- jaus_coaching_mentorointi_fasilitointi_web.pdf
- Laine, N. (2008). *Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning*. Saatavilla 13.11.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66404/978-951-44-7418-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manka, M-L & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talent Pro.
- Mikkelsen, A., York, J. & Arritola, J. (2015.) *Communication Competence, Leadership Behaviors, and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships*. *Business and Professional Com- munication Quarterly* 78(3) 336–354. Association for Business Communication Reprints and per- missions: sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/2329490615588542.
- Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Ta- lentum Media Oy. Saatavilla 13.11.2020 <https://kamezproxy01.ka- mit.fi:2219/teos/CAEBCXJTFF#/kohta:21/piste:b529>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. Saatavilla 13.11.2020 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. (2015). *Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin*. Työterveyslaitos. Saatavilla 16.12.2020 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>

Salo, M. (2008). *Esimiehen työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön?* Lisensiaatin tutkimus. Psykologian laitos. Tampereen yliopisto. Saatavilla 10.12.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.

Savolainen, T. (2011). Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. (117–141) UNI press. Saatavilla 6.1.2021 https://www.academia.edu/5926242/Luottamusjohtajuus_inhimillisen_p%C3%A4oman_uudistamisessa_in_Finnish_Leadership_by_trust_for_renewing_human_intellectual_capital

Walden-Hartikainen, M. (2018). Hyvän työpaikan johtamiskäytännöt: työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt Suomen parhaissa työpaikoissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201807032248](http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201807032248)

Lähijohtajan ja työntekijän vastuu työhyvinvoinnin kehittämisesä

Kilpeläinen-Turunen Kati, Korhonen Irina, Kuosmanen Krista, Mankinen Veera, Miettinen Sari, Moisanen Kirsi & Turunen Petteri

Tiivistelmä

Työhyvinvointiin ja sen edistämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat itsensä johtaminen, henkinen ja fyysinen hyvinvointi, lähijohtajan ja työntekijän vastuu työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin kehittäminen ja lähijohtamisen vaikutus työuupumuksen ehkäisyssä. Itsensä johtaminen luo perustan lähijohtajan ja työntekijän hyvinvoinnille. Fyysinen ja henkinen hyvinvointi ovat oleellinen osa työhyvinvointia, ja ne vaativat ylläpitoa. Omien tunteiden tunnistamisella ja hallinnalla voidaan edistää kanssakäymistä itsemme sekä toistemme kanssa. Myönteinen ajattelu, avoin keskustelu, toisten hyväksyminen, erilaisten arvojen ymmärtäminen ja virheiden salliminen edistävät työhyvinvointia. Lähijohtamisella on merkittävä rooli työuupumuksen ehkäisemisessä ja työntekijöiden voimaantumisessa. Lähijohtaja antaa työntekijöille riittävästi välineitä työssä menestymiseen, kehittymiseen ja jaksamiseen ja tukee työntekijän itseohjautuvuutta. Työntekijän vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ilmenee työssä oppimisena, hyvänä asennoitumisena, motivaationa työn kehittämiseen ja omien voimavarojen säätelynä. Vastuu työhyvinvoinnista on yhteisesti yritysjohdolla, lähijohtajalla ja työntekijällä. Lähijohtajan itsensä kehittäminen johtamistyössä tukee organisaation kehitystä. Hyvinvoiva työyhteisö on organisaation kilpailuetu.

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen tapahtuvat työnantajan ja työntekijän välisessä yhteistyössä. Hyvällä työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus työpaikan tuottavuuteen, maineeseen ja esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen. Työhyvinvointi lisää työssä jaksamista ja auttaa ihmistä kokemaan itsensä merkitykselliseksi työtä tehdessään. Hyvinvoiva työntekijä on muun muassa motivoitunut, hän haluaa kehittää osaamistaan ja kokee itsensä tarpeelliseksi. (Stressi ja työuupumus 2020.)

Tässä artikkelissa käsitellään työhyvinvointia lähijohtajan ja työntekijän näkökulmasta sekä itsensä johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Lisäksi aiheena on lähijohtamisen merkitys työuupumuksen ehkäisyssä ja osana työhyvinvointia sekä johtajan oman henkisen kehityksen merkitys työyhteisössä sen hyvinvoinnin kannalta. Artikkelin tarkoituksena on kuvata lähijohtajan ja työntekijän vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisessä. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua työhyvinvoinnin merkityksestä sekä lähijohtajan että työntekijän näkökulmista. Työhyvinvoinnin edistäminen on merkityksellistä jokaisessa työyhteisössä. Artikkelissa tuodaan lisäksi esille kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Pohdinta perustuu kirjoittajien omiin kokemuksiin.

2 Johtajan ja työntekijän itsensä johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Kaiken johtamisen perustana on itsensä johtaminen. Ensin täytyy oppia johtamaan itseään ja sen jälkeen voi oppia johtamaan muita. (Sydänmaanlakka 2019a, 154.) Johtajan tulee kysyä itseltään, miten minä voin ja mitä minulle kuuluu. Johtajan hyvä itsetuntemus auttaa häntä johtamaan työyhteisöään. Me voimme ajatella, että jokainen meistä, olipa johtaja tai työntekijä, on oman yrityksensä Oy Minä Ab: toimitusjohtaja. Jokaisella on hoidettavanaan kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastot, jotka hoitavat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Näiden lisäksi on kehitysosasto, joka keskittyy uudistumiseen. (Sydänmaanlakka 2019b.) Itsensä johtamisessa on kyse kokonaisuuden hallinnasta ja eri osa-alueiden tasapainosta.

Toimiva keho on kaiken lähtökohta (Sydänmaanlakka 2019b). On tärkeää oppia kuuntelemaan oman kehonsa tuntemuksia ja säätelemään esim. lepoa ja räsitusta kehosta tulevien signaalien mukaisesti. Liikunta, terveellinen ruokavalio, lepo ja riittävä uni ovat fyysisen kunnan perusta. Fyysisestä kunnosta huolehtiva johtaja antaa omalla esimerkillään mallia ja voi kannustaa työntekijöitä pitämään huolta omasta kunnostaan.

Mielen tasapaino ja mielen hallinta vaativat yhtä lailla harjoittelua kuin fyysisen kunnon harjoittelu (Sydänmaanlakka 2019b). On tärkeää, etteivät ajatukset harhaile vaan pystyy rauhoittamaan mielen ja keskittymään esillä olevaan asiaan rauhassa. Hyvä keskittymiskyky ja rauhallinen mieli auttavat asioiden hoitamista kerralla hyvin ja vähentävät kiireen tuntua.

Tunnistamalla ja ymmärtämällä omia tunteitaan on helpompi ymmärtää muiden tunteita. On tärkeää hallita omia tunteitaan. Näin tulemme paremmin toimeen itsemme ja muiden kanssa. (Sydänmaanlakka 2019b.) Myönteinen ajattelu ja avoin keskustelu ikävistä tunteista auttavat päästämään niistä irti. Positiivisten tunteiden vahvistaminen vaikuttaa mieleen ja työilmapiiriin myönteisesti. Johtajan tulee osata tulkita työntekijöiden mielialaa ja vallitsevia tunteita, jotta hän osaa käsitellä asioita ja henkilöitä tilanteeseen sopivalla tavalla.

Jokaisella ihmisellä on arvot, joiden mukaan elää ja saa elämäänsä merkityksen ja tarkoituksen (Sydänmaanlakka 2019b). On hyvä ymmärtää, että arvot voivat olla hyvin erilaisia eri ihmisillä. Täytyy myös hyväksyä, etteivät kaikki ajattele asioista samalla tavalla.

Työn tulisi olla kaikilla sellaista, että siinä pystyy kehittymään jatkuvasti. Työtehtävien tulee olla tiedossa, ja niiden tulee vastata osaamista, jotta voi kokea onnistumista ja saada myönteistä palautetta. (Sydänmaanlakka 2006, 227.) Työmäärän mitoittaminen käytettävissä olevaan työaikaan on työssä jaksamisen edellytys. Tämän lisäksi on tärkeää erottaa toisistaan työ- ja vapaa-aika, jotta työntekijä pystyy säilyttämään tasapainon eri osa-alueiden välillä.

Myötätunto itseämme kohtaan on kuin pitäisimme huolta itsestämme, niin kuin esimerkiksi omista perheenjäsenistämme. Epäonnistumisen jälkeen on tärkeää antaa itsellemme ymmärrystä, lohdutusta ja lupa olla sellainen kuin on. (Myötätunto on kaikille hyväksi n.d.) Itsensä hyväksyminen tällaisena kuin nyt on auttaa pitämään itsestämme huolta ja hyväksymään elämässä tapahtuvat asiat. Kaikki tekevät virheitä, mutta jokainen myös onnistuu jossakin, ja niitä onnistumisen hetkiä tulee vaalia.

Itsensä johtaminen on jokaisen asia, jokaisella on vastuu oman Oy Minä Ab:n hoitamisesta. Työyhteisössä on tärkeää, että johtaja tunnistaa itsensä johtamisen eri osa-alueet ja näiden asioiden vaikutukset työntekijöihin. Johtajan tehtävä on huolehtia, että jokainen työntekijä voi työpaikallaan hyvin. Yksi tulevaisuuden megatrendeistä on yksilöiden ja organisaatioiden hyvinvointi (Sitran trendit: hyvinvointi korostuu 2015). Hyvinvoiva työyhteisö pärjää kovenevassa kilpailussa. Jatkuva uudistuminen mahdollistaa tehokkuuden, ja uudistumisen edellytyksenä on työyhteisön hyvinvointi. (Sydänmaanlakka 2020.)

3 Lähijohtamisen merkitys työuupumuksen ehkäisemisessä

Työuupumus on Suomessa viime vuosina lisääntynyt ja on yksi merkittävimmistä sairaslomien aiheuttajista. Sanotaan, että suomalaiset ovat maailman onnellisin kansa, mutta miksi työkäiset uupuvat? Syitä on monia. Viitalan (2013, 212) mukaan vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti ja oppimaan ja kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja. Tämän vuoksi työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota nykyisin yhä enemmän. Jokaisen yrityksen tulisi miettiä, onko työhyvinvointi vain sanahelinää vai konkreettisia toimenpiteitä (Kauhanen 2016, 18). Työterveyslaitoksen julkaiseman raportin ”Hyvinvointia työstä 2030-luvulla” mukaan tulevaisuudessa työhyvinvoinnin osalta suurta huolta aiheuttavat työntekijöiden mielenterveysongelmat, työmarkkinoiden muuttuvat osaamisvaatimukset ja eriarvoisuuskehitys (Kokkinen 2020, 8). On aiheellista miettiä, millä tavoin suomalainen työelämä tuottaa hyvinvointia ja miten ehkäistä työuupumusta tulevaisuudessa.

Työterveyslaitoksen (Stressi ja työuupumus 2020) mukaan stressiä ja uupumusta aiheuttavat sekä psyykkiset että sosiaaliset kuormitustekijät. Psykkistä kuormitusta lisäävät muun muassa epäselvät tavoitteet, jatkuva kiire tai kun työstä ei saa riittävästi palautetta tai arvostusta. Sosiaalista kuormitusta voi syntyä epätasa-arvoisesta kohtelusta, kiusaamisesta, huonosta työilmapiiristä tai epäjohtonmukaisesta johtamisesta. Kun kuormitus jatkuu pitkään, voi se aiheuttaa työuupumusta, jolloin ihmisen psyykkiset voimavarat ehtyvät. Työuupumuksen tunnistaa yleensä siitä, että ensin työntekijältä katoaa työmotivaatio ja työnilo. Varhaisia merkkejä ovat myös turhautuminen, lisääntyvä oman onnistumisen epäily ja psyykinen väsymys. Työuupumuksen pitkään jatkua kuvaan astuvat ahdistuneisuus, unihäiriöt ja psykosomaattiset oireet. Työuupumus kehittyy vaiheittain, ja sitä voidaan hidastaa tai jopa poistaa ennaltaehkäisevillä toimilla ja riskikartoituksella. Toimenpiteet voivat olla yhteisöllisiä, yksilökohtaisia tai molempia. Tärkeässä asemassa ovat sekä esihenkilöt että työntekijät ja lisäksi työterveyshuolto. (Viitala 2013, 227–228; Stressi ja työuupumus 2020.)

Työturvallisuuslaki (L 738/2002) velvoittaa työnantajan arvioimaan työn terveys- ja turvallisuusriskit, minkä perusteella työtä ja toimintaa on jatkuvasti kehitettävä. Keskeisessä roolissa on työhyvinvoinnin johtaminen. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (2019) mukaan työuupumusta voidaan ehkäistä monin eri tavoin. Näitä tekijöitä ovat hyvä työn imu, työntekijän vaikuttamismahdollisuudet, palautteen saaminen säännöllisesti, hyvä työilmapiiri ja selkeät tavoitteet. Työmäärä ei myöskään saa olla kohtuuttoman suuri, työntekijää arvostetaan, eikä työn-

tekoa hankaloita byrokratia. On myös tärkeää, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa, ja työorganisaatiossa ymmärretään myös yksityiselämän vastoinkäymisiä. Yksityiselämän kriisit ja paineet voivat pahentaa työuupumusta, mutta eivät aiheuta sitä. Työntekijöiden on voitava pitää kiinni hyvällä omalla tunnolla vapaapäivistään, lomaoikeuksistaan ja säännöllisistä työajoistaan (Viitala 2013, 230).

Hurmeen (2014) mukaan epäoikeudenmukainen lähijohtaminen ennakoi selvästi työntekijöiden pahoinvointia. Oikeudenmukainen johtamistyyli tarkoittaa sitä, että päätökset tehdään johdonmukaisesti, oikean tiedon pohjalta ja asianomaiset huomioon ottaen ja että lähijohtajat kohtelevat työntekijöitä kunnioittavasti, rehellisesti, tasapuolisesti ja ystävällisesti. Huono johtaminen on yksi suurimmista irtisanoutumisen syistä. Todellisuudessa huono johtaminen maksaa yritykselle paljon. (Kauhanen 2016, 92.) Työhyvinvoinnin johtamisen pitäisi olla hyvää päivittäistä johtamista ilman, että päälle kiinnitetään työhyvinvoinnin leimaa. Kohtakankaan (2019, 29) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen on yksi lähijohtajien vaativimmista haasteista myös tulevaisuudessa, koska osallistavaa, vuorovaikutteista ja työntekijälähtöistä johtamista kaivataan yhä enemmän. On tärkeää, että johtajat ymmärtävät, miten he voivat suoraan ja epäsuorasti vaikuttaa ja edistää psykologisesti turvallisen työympäristön kehittymistä.

Työhyvinvoinnista huolehtimisen tulisi olla koko organisaation yhteinen tahtotila, jolloin kaikki tukevat toisiaan. Yrityksen strategisella johtamisella on mahdollistettava, että lähijohtajalla on tarpeelliset resurssit käytettävänä työhyvinvoinnin johtamiseen. Myös johtajien tulisi omalla toiminnallaan osoittaa välittämistä ja ottaa henkilöstö mukaan miettimään yhteisiä pelisääntöjä ja sitä, millä tavoin he haluavat työhyvinvointia edistettävän, jolloin he myös itse ottavat vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. Työelämä muuttuu etätyöskentelyn lisäksi myös enemmän työskentelemiseksi eri projekteissa, jolloin työntekijällä ei välttämättä ole vakituista työorganisaatiota eikä siten vakituista lähijohtajaa. Sen vuoksi on tärkeää vahvistaa työyhteisöjen psykologista turvallisuutta, jotta psyykkisellä työhyvinvoinnilla olisi vankka pohja eivätkä mielenterveyden ongelmat entisestään lisääntyisi (Kokkinen 2020, 20, 31).

4 Lähijohtajan merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä

Johtamistyön laadukkuus ja johtamisen osaaminen luovat perustan työhyvinvoinnin toteutumiseksi työyhteisön toiminnassa. Tutkimustulokset osoittavat johtamistyön laadun kehittyneen vuosituhannen vaihtumisen jälkeen. Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa osallistujista kertoi saavansa tarvitessaan vähintään melko paljon tukea lähijohtajaltaan.

Julkisen ja yksityisen sektorin tulokset lähijohtajan tuen suhteen olivat yhteneväiset, kun taas valtion vastaava tulos ylsi lähes puoleen. Tuen ja avun saaminen innostavassa työyhteisössä esiintyy vastavuoroisesti, ja vallitsevana asiana lähijohtajan ja työntekijöiden välillä näkyy arvostus ja keskinäinen luottamus. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 13–14.) Lähijohtamisen työhyvinvointiin vaikuttavat asiat tulevat esille työn organisoinnin kautta. Organisointi pitää sisällään mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen, vaihtelevan ja tarkoituksenmukaisen työn sekä autonomian työssä. Koetun hyvinvoinnin kannalta johtaminen ja erityisesti lähijohtajan antama tuki ovat omassa roolissaan työn organisoinnissa. (Utriainen & Kyngäs 2008, 44–45.)

Työhyvinvointia edistävä johtajuus koostuu tutkimusten mukaan henkilöstön motivoinnista, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksista, tulevaisuusorientoitumisesta ja muutosmyönteisyydestä sekä oikeudenmukaisuudesta. Aktiivinen valvonta on osa työhyvinvointia, ja sillä tarkoitetaan työsuoritteista tehtävää tiedonkeräystä, arviointia, rakentavaa palautetta, keskustelua ja tiedottamista. Passiivisuus valvonnassa, välttelevä johtajuus ja liiallinen valvonta työsuorituksissa aiheuttivat tyytymättömyyttä ja uupumista työssä. (Häggman-Laitilan 2013, 308 mukaan Kanste 2006; 2011.) Töihin hakeutumista ja alan vetovoimaisuutta voidaan vahvistaa työhyvinvointia kehittämällä. Työhyvinvoinnin kokemuksia lisää johtajan kyky ottaa huomioon työyhteisön ihmisuhteet ja henkilöstön tarpeet. (Häggman-Laitila 2013, 301, 307.)

Lähijohtajan työn yksi onnistumisen edellytys on riittävien resurssien tarjoaminen työntekijöille. Osaava, motivoitunut ja hyvin jaksava henkilöstö on lähijohtamisen tavoite. Lähijohtajan on hyödyllistä miettiä, miten henkilöstön onnistumista voidaan tukea. (Manka ym. 2010, 30.) Työhyvinvointiin liittyvä tutkimus keskittyy enimmäkseen työuupumukseen ja stressiin liitettyihin asioihin. Viime vuosina työssäjaksamiseen on etsitty ratkaisua myös työntekijän elämänhallintaan ja voimaantumiseen liittyvistä näkökulmista. Työntekijän omasta vastuusta työhyvinvointiin liittyen on julkaistu vain vähän tutkimuksia. Nykyinen suuntaus johtamisessa korostaa itsensä johtamisen näkökulmaa. Työntekijä vastaa itse oppimisestaan, työn kehittämisestä ja omien voimavarojen tiedostamisesta. Näkökulma työntekijän omasta vastuusta löytyy itsensä johtamisen teoriasta. (Hietalahti & Pusenius 2012, 1, 42.)

Palveleva ja myötätuntoinen johtajuus

Nykyisin puhutaan palvelevasta johtamisesta, jolloin lähijohtaja tukee työntekijöiden kehittämistä ja voimaantumista, näyttää suuntaa ja edistää itseohjautuvuutta. Palveleva johtaja ei korosta omia tarpeitaan vaan tekee työtä yhteisen hyvän eteen. (Kohtakangas 2019, 40.) Työelämän

jatkuva muutos vaatii johtajalta lisäksi myötätuntoa, joka on myös yksi hyvän johtamisen kulmakivistä. Työyhteisön myötäelämisen kulttuuri on yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, toimivaan tiimityöskentelyyn sekä poissaoloihin ja väsymiseen. Myötätuntoinen johtaja kuuntelee, on läsnä, välittää toisen hyvinvoinnista, tarjoaa apuaan ja tukee tarvittaessa. Harvoin työntekijä uupuu pelkästä suuresta työmäärästä. Siihen vaikuttaa myös se, että hän jää ilman tarvitsemaansa tukea ja arvostusta sekä mahdollisuutta kehittää työtään. Myötätuntoinen johtajuus vaatii luottamusta, vuorovaikutusta, hyvää tunneilmapiiiriä, arvostusta ja sitä, että ketään ei jätetä yksin hädän hetkellä. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 283, 286; Kohtakangas 2019, 36.)

Työntekijän vastuu omasta työhyvinvoinnistaan

Keskeisenä työhyvinvoinnin tekijänä pidetään itsensä toteuttamisen mahdollisuutta. Työhyvinvoinnin kehittämisessä terveyden edistäminen yksilötasolla koetaan suurena mahdollisuutena. Terveellisiä elintapoja heikentävien tekijöiden karsiminen edistää työhyvinvointia ja vaikuttaa yleisesti elämänlaadun parantumiseen. (Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen 2011, 31.) Lähijohtaja luo työhyvinvoinnin puitteet omalla asenteellaan ja johtamistyyllillään. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalla käyttäytymisellään hyvinvoinnin toteutumiseen. Työntekijän työyhteisötaidot ovat edellytys työhyvinvoinnin toteutumiseksi. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan rakentavaa suhtautumista työtovereihin ja työtehtäviin, niin työntekijän kuin lähijohtajan osalta. Työyhteisötaitoinen työntekijä hallitsee vuorovaikutustaidot ja ratkaisee ristiriitoja empaattisesti. Vastuunottaminen omasta käyttäytymisestään tukee myös muiden hyvinvointia työyhteisössä. (Manka ym. 2010, 30–31.)

Suhtautumistapa asioihin on syytä ottaa tarkastelun alle, kun työntekijä ottaa vastuun omasta hyvinvoinnistaan. Miten suhtautuu ympärillä tapahtuviin asioihin, vaikuttaa siihen, kokeeko asiat ongelmina vai voitettavina haasteina? Ulkoapäin tuleva ohjautuvuus ilmenee ajattelutavassa siten, että henkilö kokee, ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia. Oma suhtautumistapaansa ja uskomuksiaan voi tarkastella pohtimalla sitä, miten oma asenne vaikuttaa ympärillä tapahtuviin asioihin. (Manka ym. 2010, 63.) Lähijohtajan tarjotessa keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen niillä vaihtoehdoilla, jotka ovat käytettävissä taloudellisten ja aikaresurssien puitteissa, jää vastuu työntekijälle siitä, käyttääkö hän mahdollisuuden hyväkseen. Asenne, motivaatio ja itsensä kehittämisen merkitys määrittelevät sen, miten työntekijä kehittää hyvinvointiaan annetuilla resursseilla.

5 Johtajan henkisen kehittymisen merkitys työyhteisössä

Yrityksen työntekijöillä tulee olla tarvittavat menetelmät, välineet ja osaaminen onnistuakseen työssään. He eivät kuitenkaan voi suoriutua työstään täydellisesti, elleivät he ole tunnetasolla sitoutuneet työnantajaansa. Työntekijän tulee olla innostunut työstään, mutta ilman tunnetta luottamuksesta hän ei uskalla heittäytyä työhönsä. Ilman luottamusta energia käytetään virheellisesti oman paikan suojaamiseen. (Korkiakoski 2019.)

Lähijohtajalla on merkittävä rooli rakennettaessa luottamusta työnantajan ja työntekijän välille. Johtajan on luotava luottamuksellinen ja turvallinen kulttuuri työyhteisöönsä. Jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa työyhteisön sisällä, mutta johtajan vastuu on usein merkittävin, koska hänen henkiset heikkoutensa ja vahvuutensa heijastuvat usein koko työyhteisöön ja työntekoon. Päivittäinen johtamistyö ja läsnäolo näkyvät työntekijöille hyvin herkästi, jonka vuoksi johtajan on tunnistettava omat kehityskohteensa ja tehtävä töitä niiden eteen. Kehitystyö ei ole helppoa, sillä se vaatii heikkouksien tunnistamista ja itsensä johtamista. Johtamistyön vaikeita asioita ovat haastavat henkilöstöön liittyvät muutostilanteet, kuten esimerkiksi irtisanomiset. Johtajan pitäisi tällöin olla mahdollisimman lähellä henkilöstöä myös fyysisesti, jotta henkilöstö säilyttää luottamuksensa siihen, että johtaja kantaa vastuunsa ja on avoin. (Viitala 2014.)

Työntekijän ja lähijohtajan psykologisen suhteen laadulla on suora yhteys työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen ja haluun pysyä yrityksessä. Työntekijä voi tehdä töitä ainoastaan sen verran kuin on pakko, tai hän voi sitoutua yrityksen arvoihin ja olla valmis laittamaan itsenä likoon, jotta yrityksen tavoitteet saavutetaan (Viitala 2014).

Yrityskulttuuri on ilmaa, jota työntekijät hengittävät, eikä ilma voi olla vain työtunteja, projekteja, tavoitteita ja palavereita (Korkiakoski 2019, 124). Lähijohtajan on oltava läsnä ja avoimena työntekijöilleen. Henkinen läsnäolo lisää turvallisuuden tunnetta ja tuo luottamusta työntekoon ja yrityskulttuuriin. Läsnä oleva johtaja kuuntelee, tukee ja kannustaa avoimesti työntekijöitään. Mikäli johtaja ei ole aidosti läsnä, työntekijä aistii sen, ja henkilöiden välille syntyy varautunut ilmapiiri. Läsnäolo kertoo myös kunnioituksesta työntekijää kohtaan, jolloin hän kokee olevansa arvostettu ja ihmisenä tasavertainen. Etäjohtamisessa fyysinen läsnäolo on haasteellista, mutta henkinen läsnäolo on mahdollista saavuttaa ajoittaisella yhteydenpidolla. Henkisen läsnäolon merkitys on tänä päivänä äärimmäisen tärkeää. Siksi johtajan on tiedostettava oman läsnäolonsa tila ja tehtävä kehitystyötä uudistumisen eteen. Lähijohtaja toteuttaa monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä. Lisäksi hän johtaa luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria (Viitala 2014).

Työntekijöille olisi hyvä viestiä, että epäonnistuminen ja virheiden tekeminen on hyväksyttävää. Työntekijälle voi kuitenkin jäädä epävarma olo, jos viesti on vain sanallinen. Mikäli johtaja ei anna itselleen lupaa epäonnistua tai tehdä virheitä, se voi heijastua työntekijöihin kielteisesti. Viesti työntekijöille on vahva, jos johtaja omalla toiminnallaan osaa näyttää omat virheensä ja käsitellä ne rakentavasti. Jokainen ihminen tekee virheitä. Kyse on kuitenkin siitä, miten ne käsitellään ja mitä niistä opitaan. Rohkea johtaja uskaltaa tehdä virheitä, jolloin sanallinen viesti epäonnistumisen hyväksymisestä vahvistuu. Silloin johtaminen on rohkeaa ja työntekijät voivat aidosti tehdä työnsä pelkäämättä, omilla vahvuuksillaan, osana hyvinvoivaa työyhteisöä.

Eniten epävarmuuden kokemiseen ovat vaikuttaneet henkilön omaa asemaa kuvaavat tekijät, kuten aiemmat työttömyyskokemukset, työsuhteen määräaikaisuus ja oma persoonallisuus. Yleinen elämänhallinnan tunne on hyvin ratkaiseva sietokykyyn vaikuttava tekijä. Mitä paremmin johtaja tai työntekijä tuntee hallitsevansa omaa elämäänsä ja mitä positiivisemmin hän suhtautuu asioihin yleisesti, sitä vähemmän hän tuntee pelkoa ja epävarmuutta (Viitala 2014).

Jokaisella on omat pelkonsa työntekoon liittyen. Pelot ovat usein tunneperäisiä, eikä niitä voi välttämättä selittää järjellä. Siksi niiden tunnistaminen ja kohtaaminen on haastavaa. Lähijohtajan ja työntekijän pelot näyttäytyvät ehkä eri tavoin, mutta ovat pohjimmiltaan hyvin samankaltaisia. Johtajan omat pelot voivat ilmetä esimerkiksi johtamistavan hetkittäisissä muutoksissa, kun taas työntekijän pelot esimerkiksi työpaikkansa menettämisestä saattavat ilmetä työn tuloksessa ja tehokkuudessa. Vahvuuksien hyödyntäminen on haastavaa, jos pelko ohjaa toimintaa liiaksi. Kun johtaja osaa tunnistaa pelkonsa ja uskaltaa kohdata ne, se välittyy työntekijöihin ja heidän uskallukseensa kohdata omat pelkonsa. Kokemuksemme mukaan pelkojen kohtaaminen ja niiden kääntäminen vahvuuksiksi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin myönteisesti.

Johtajan mahdollisuus vaikuttaa tapaan, jolla hän hoitaa henkilöstöasioitaan, vaihtelee. Usein johtaja kokee itsekin helpottavana, jos hän tietää, miten menetellä äkillisissä ongelmatilanteissa (Viitala 2014). Työyhteisössä syntyvien ristiriitatilanteiden nopea käsittely ja ratkaisujen tekeminen on tärkeää. Pienetkin konfliktit vievät turhaa energiaa. Lähijohtajan on tunnistettava tilanteet ja reagoitava niihin välittömästi. Johtaja ei kykene havainnoimaan ja tunnistamaan haastavia tilanteita työntekijöidensä keskuudessa, jos hän ei ole henkisesti läsnä päivittäisessä tekemisessä. Mikäli hän kuitenkin tunnistaa konfliktin, mutta ei käsittele sitä yhdessä työntekijöiden kanssa, on se kielteinen signaali työyhteisöä kohtaan. Tällaiset tilanteet vaikuttavat myös lähijohtajan omaan henkiseen jaksamiseen heikentävästi. Haastavat tilanteet työyhteisössä ovat usein myös johtajalle hankalia. Tilanteiden nopea käsittely helpottuu, jos hän on henkisesti vahva ja uskaltaa

kantaa oman vastuunsa. Kokemustemme mukaan vahva johtaja ratkaisee tilanteet työntekijöiden avustuksella tasapuolisesti omien arvojensa mukaisesti.

Henkilöstön johtaminen on usein lähijohtajan itsensä johtamista. Mikäli johtaja kykenee tiedostamaan omat tunteensa ja käsittelemään niitä omien arvojensa pohjalta, se voi heijastua myönteisenä esimerkkinä ja viestinä henkilöstölle. Johtajan rohkeus ottaa vastuuta ja kohdata haastavat tilanteet näkyvät mahdollisesti myös henkilöstön työskentelytavoissa ja oman työn vastuullisuudessa. Esimerkiksi työntekijä saattaa uhrata omaa aikaansa ja työpanostaan tavanomaista enemmän auttaakseen lähijohtajaansa tiukassa tilanteessa (Viitala 2014). Johtaja luo omalla toiminnallaan ja ajatuksillaan työyhteisöön itsensä näköisen organisaatiokulttuurin. Organisaation kehittäminen lähtee yleensä johtajan itsensä kehittämisen kautta.

6 Yhteinen vastuu työhyvinvoinnista

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen ovat monien osien summa. Työyhteisön tosiasiallinen ilmapiiri ja asenne työhyvinvointia ja sen kehittämistä kohtaan on avainasemassa. Yrityksen johdolla, lähijohtajilla ja työntekijöillä on vastuu omasta ja muiden hyvinvoinnista työyhteisössä (Manka & Manka 2016, 9). Jokaisen yrityksen tulisi omien mahdollisuuksiensa ja resurssiensa mukaan tukea tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden työssä jaksamista ja itsensä johtamista. Työhyvinvointiin huomion kiinnittäminen tulisi nähdä sijoituksena tulevaisuuteen. Hyvinvoiva työyhteisö on tärkeä resurssi yrityksen kehittymisen kannalta jatkuvasti kiristyvässä kilpailutilanteessa (Sydänmaalakka 2020).

Lähijohtaminen on nykyisin enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. Puhutaan jopa palvelevasta ja myötätuntoisesta johtamisesta. Lähijohtajan täytyy ymmärtää tunteita ja tunnistaa erilaisia ihmistyypppejä. (Kohtakangas 2019, 40.) Hurmeen (2014) mukaan oikeudenmukaisella lähijohtamisella on oleellinen merkitys työhyvinvoinnille. Kirjoittajien omakohtaisten kokemusten mukaan arvostava ja tukeva lähijohtaja saa tiimensä parhaimmillaan motivoitua hyviin tuloksiin, samalla jopa edistää jokaisen työhyvinvointia. Pahimmillaan olemme kokeneet, että osaamaton lähijohtaja saattaa uuvuttaa koko tiimin, vaikka kaikki muut työhyvinvointiin kuuluvat osat olisivatkin kunnossa. Jos työhyvinvoinnin resurssit ovat vähäiset, osaava lähijohtaja pystyy silti tukemaan työntekijöitään ja pitämään huolta heidän työhyvinvoinnistaan.

Tulevaisuudessa työhyvinvointi on entistä tärkeämmässä osassa, kun yritys kehittää työnantajabrändiään ja haluaa kilpailla osaavista ammattilaisista. Siksi työhyvinvoinnin tulisi olla mukana jo strategisen tason päätöksissä eikä irrallinen osa yrityksen toimintaa. (Kauhanen 2016, 17–18.)

Lähteet

Hakanen, J. (2019). Kuusi myyttiä työuupumuksesta. Saatavilla 20.12.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-myyttia-tyouupumuksesta-ei-tyo-uuvuta-vaan-yksityiselaman-kriisit/>

Hietalahti, H. & Pusenius, R. (2012). *Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä*. Terveyskasvatuksen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40940/URN_NBN_fi_jyu-201302141219.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Hurme, T. (2014). Lähiesimiehen tärkein sana: oikeudenmukaisuus. Saatavilla 20.12.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/lahiesimiehen-tarkein-sana-oikeudenmukaisuus/>

Häggman-Laitila, A. (2013). *Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisen tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin*. Hallinnon Tutkimus 32 (4), 301–310. Doi: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1618495>

Kauhanen, J. (2016.) Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari.

Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin Yliopisto. Väitöskirja. Saatavilla 20.12.20 https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y_

Kokkinen, L. (toim.) (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Saatavilla 10.12.2020 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Saatavilla 6.12.2020 <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99520545006247>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö. Saatavilla 24.11.2020 https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Manka, M-L. & Manka M. (2016). *Työhyvinvointi*. Saatavilla 11.1.2021 <https://kamezproxy01.kamk.fi:2219/teos/BAXBBXAUGGBXAB#piste:b0>

Mitä työhyvinvointi on? (2020). Työterveyslaitos. Saatavilla 10.12.2020 <https://www.ttl.fi/perhdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Myötätunto on kaikille hyväksi. (N.d.) Suomen Mielenterveys ry. Saatavilla 2.11.2020 <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/my%C3%B6t%C3%A4tunto-kaikille-hyv%C3%A4ksi>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi*. Työterveyslaitos. Doi: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) (2017). *Myötätunnon mullistava voima*. PS-kustannus.

Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. (2011). *Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli*. Oulun yliopisto, tuotantotalouden osasto. Doi: https://www.researchgate.net/profile/Janne_Harkonen/publication/264547843_Tilanneherkka_tyohyvinvoinnin_johtamismalli/links/59fc5f530f7e9b9968bd5555/Tilanneherkkae-tyoehyvinvoinnin-johtamismalli.pdf

Sitran trendit. (2015). Hyvinvointi korostuu. Saatavilla 31.1.2021 <https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu/>

Stressi ja työuupumus. (2020). Työterveyslaitos. Saatavilla 20.12.20 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2019a). *Gloaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi?* Saatavilla 14.11.2020 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/JAEBGXDTEB#piste:t1>

Sydänmaanlakka, P. (2019b). *Oy Minä Ab kesäkuun!* Saatavilla 14.11.2020 <https://media.pertec.fi/blogentry/97>

Sydänmaanlakka, P. (2020). *Henkilöstöjohtamisen trendit 2020; Mikä on muuttunut ja muuttumassa?* Saatavilla 14.11.2020 <https://media.pertec.fi/blogentry/107>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Suomen laki. Saatavilla 20.12.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2008). *Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus*.
Hoitotiede Vol. 20, nro 1.

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Työhyvinvointi muutoksessa

Kurvinen Taina, Ojanen Pinja, Haapaniemi Minna, Matela Jukka, Kurtti Suvi, Rätty Riia & Heikkinen Eija

Tiivistelmä

Artikkeli käsittelee työelämän muutostilanteiden yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin vaikutusta muutosprosessien onnistuneeseen läpivientiin. Hyvinvoiva henkilöstö on tänä päivänä yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, ja työhyvinvointi vahvistaa henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista työnantajaan.

Työhyvinvoinnin merkitys muutostilanteissa korostuu, sillä henkilöstö pystyy kohtaamaan muutostilanteiden mukanaan tuomat haasteet sitä paremmin, mitä paremmin työhyvinvoinnista on huolehdittu ennen muutosta. Jatkuvat muutokset tai suurten organisaatiomuutosten läpivienti liian nopeassa tahdissa ovat työhyvinvoinnin kannalta suurimpia riskejä. Työhyvinvoinnin heiketessä voi heikentyä myös tuottavuus, joka muutostilanteissa voi johtaa siihen, ettei muutoksilla saada aikaan haluttua tulosta.

Organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan muutoksiin, sillä yhteiskunta muuttuu jatkuvasti muun muassa teknologian, talouden ja kiristyvän kansainvälisen kilpailun saralla, ja nämä muutokset heijastuvat voimakkaasti työelämään ja tuovat uusia haasteita niin organisaatioille kuin yksittäisille työntekijöillekin. Olipa muutos sisäinen tai ulkoinen, muutoksen johtaminen vaatii johdon ja työntekijöiden välistä sujuvaa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Artikkelin tavoitteena on esitellä erilaisia toimintatapoja ja keinoja muutoksen johtamiseen, muutosprosessien suunnitteluun ja muutosviestintään, joita hyödyntämällä organisaatioissa voidaan toteuttaa muutoksia henkilöstön työhyvinvointi huomioiden.

1 Työhyvinvointi muutosten voimavarana

Tämän päivän työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Sanotaankin, että muutos on tullut jäädäkseen. Suutarisen ja Vesterisen (2010, 50) mukaan muun muassa globalisaatio, kiristynyt kilpailu ja yleisen epävarmuuden lisääntyminen tuovat muutoksia, joiden myötä työn kuormittavuus lisääntyy. Heidän mukaansa nopeat muutokset organisaatiossa, sen toimintatavoissa ja henkilöstön työtehtävissä ovat työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Sinisammalen, Beltin, Aution, Härkösen ja Möttösen (2011) mukaan myös useat samanaikaiset muutosprosessit, keskeneräiset asiat ja tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus kuormittavat työntekijöitä.

Juutin (2010, 50) mukaan työhyvinvoinnista on tullut yksi keskeisimmistä työelämän kilpailutekijöistä ja hyvinvoivasta henkilöstöstä yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista. Työhyvinvointiin panostamalla henkilöstön tyytyväisyys, motivaatio ja sitoutuminen työnantajaan vahvistuvat. Tämä näkyy muun muassa sairauspoissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisenä, mutta myös toiminnan tuottavuuden, laadun ja innovatiivisuuden lisääntymisenä. (Työterveyslaitos 2020a.)

Erilaisilla toiminnan ja toimintatapojen muutoksilla pyritään yleensä kehittämään yrityksen toimintaa tuottavammaksi. Työterveyslaitoksen (2020b) mukaan muutokset voivat helposti horjuttaa henkilöstön työhyvinvointia, etenkin silloin, jos muutokset ovat jatkuvia tai suuri organisaatiomuutos pyritään toteuttamaan liian nopeassa tahdissa. Tämä voi johtaa siihen, että muutoksilla ei saada aikaan haluttua tulosta, sillä työhyvinvoinnin kärsiessä heikentyy myös tuottavuus. Ammattitaitoisella muutosjohtamisella voidaan lisätä merkittävästi henkilöstön työhyvinvointia ja toiminnan tehokkuutta sekä tuottavuutta muutosprosessin aikana ja sen jälkeen (Ilmarinen 2020, 10).

Tässä artikkelissa käsitellään työelämän muutostilanteiden yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin vaikutusta muutosprosessien onnistuneeseen läpivientiin. Artikkelissa käydään läpi työhyvinvoinnin ja muutoksen määritelmät, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ennen muutosta ja muutosprosessin aikana sekä muutoksen johtamiseen liittyviä asioita työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lopuksi esitetään johtopäätökset siitä, millainen merkitys työhyvinvoinnilla on organisaatioiden muutosvalmiuteen ja miksi työhyvinvointi on organisaatioille tärkeä investointi.

Artikkelin tavoitteena on tuoda esille toimintatapoja ja keinoja, joita hyödyntämällä organisaatioissa voidaan toteuttaa muutoksia samalla turvaten henkilöstön työhyvinvointi. Oikeanlaisien menetelmien avulla sekä mahdollistamalla henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen voidaan muutostilanteesta muodostaa positiivinen prosessi, joka vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja koko työyhteisöön muutosprosessin aikana. Henkilöstön osallistaminen, vaikutusmahdollisuudet, oma aktiivisuus ja työn joustavuus ovat tärkeitä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, jotka auttavat työntekijöitä näkemään muutoksen positiivisemmin ja hyödyntämään tehokkaammin voimavarojaan muutosprosessin aikana. (Työterveyslaitos 2020b.) Muutostilanteiden ennakointi, hyvä suunnittelu, aikataulutusta ja hallittu toteutus ovat muutosprosessin mielekkyyden ja onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä (Rauramo 2013, 18).

2 Työhyvinvointi työelämän jatkuvassa muutoksessa

Työhyvinvointi voidaan käsitteenä ymmärtää monella tapaa. Liuhamon (2015, 6) mukaan se voidaan ymmärtää tekijänä (subjekti), tekemisen kohteena (objekti) tai tekemisen tuloksena. Työhyvinvoinnin kehittämiseen ja seuraamiseen tarvitaan siksi aina määritelmä siitä, mitä työhyvinvoinnilla organisaatiossa tarkoitetaan ja mitä siihen sisältyy. Sosiaali- ja terveysministeriön (2020) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin muodostuvan työn sisällöstä, mielekkyydestä ja turvallisuudesta sekä yksilön psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisuudesta, joka vaikuttaa oleellisesti työssä jaksamiseen. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kytkeytyvät yksilöön, hänen työhönsä, työyhteisöönsä ja organisaatioonsa (Viitala 2014, 171–172).

Työterveyslaitos (2020b) määrittelee muutoksen sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita herättäväksi yksilölliseksi kokemukseksi. Rauramon (2013, 18–19) mukaan hyvä työhyvinvointi auttaa henkilöstöä muutostilanteiden mukanaan tuomien haasteiden kohtaamisessa. Mitä paremmin henkilöstö voi ennen muutosta, sitä paremmin se selviytyy myös muutoksen aiheuttamista haasteista. Myös Hakanen ja Perhoniemi (2008, 41) toteavat, että hyvinvoiva työntekijä suhtautuu muutokseen myönteisemmin ja pystyy hyödyntämään tehokkaammin voimavarojaan, joita tarvitaan muutoksen kohtaamisessa.

Työterveyslaitos (2020b) kuvaa organisaatiomuutosta toimintatapojen uudistamisprosessina, jossa opetellaan pois nykyisestä ja mennään kohti uutta. Muutoksen avulla organisaatio voi esimerkiksi pyrkiä parantamaan kilpailukykyään, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin tai turvaamaan olemassaoloaan tulevaisuudessa. Työntekijälle organisaatiomuutos voi näkyä työ- ja toimintatapojen muuttumisena, työtehtävien vaihtumisena tai lisääntymisenä tai työtovereitten tai esimiehen vaihtumisena. Rauramon (2013, 3–5) mukaan yhteiskunnan muutokset teknologian, talouden ja kansainvälisen kilpailun saralla heijastuvat voimakkaasti työelämään ja tuovat uusia haasteita niin organisaatioille kuin yksittäisille työntekijöillekin. Molemmilta vaaditaan joustavuutta jatkuvassa muutoksessa. Joustojen tarve on lisääntynyt muun muassa taloudellisten haasteiden, kilpailun ja palvelujen lisääntyneen tarjonnan vuoksi. Jo yksistään työaikojen ja työsuhteiden monimuotoisuus tuo uusia haasteita työterveydelle, työturvallisuudelle ja työhyvinvoinnille.

Työterveyslaitoksen (2020c) tuore raportti ”Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä” kehottaa yrityksiä ylläpitämään muutos- ja sopeutumiskykyään turvatakseen tulevaisuuden olemassaolonsa ja kilpailukykyä. Raportin mukaan tulevaisuuden muutossuuntia tulevat olemaan muun muassa ylitsepursuavuus, joka tulee vaatimaan paljon priorisointia, sekä ennakoimattomuus. Esimerkiksi tulevia pandemioita ja niiden mukanaan tuomia äkillisiä muutoksia on mahdotonta ennustaa. Lähitulevaisuuden huolia ovat raportin mukaan muun muassa yhä lisääntyvät mielenterveysongelmat, työmarkkinoiden muuttuvat osaamisaatimukset, eriarvoisuuskehitys ja koronapandemian vaikutukset. Myös työurien vaihtelevuus lisääntyy ja ihmisten sitouttaminen vaikeutuu. Digitalisaation myötä työ ei ole enää paikkasidonnaista, mutta tekniikan kehittyminen vaatii jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja osaamisen kehittäminen tulevat olemaan yhä isommassa roolissa, ja yksittäisen työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnistaan tulee korostumaan. Huonosti voivat yksilöt eivät jaksakaan kehittää itseään eivätkä sitoutua uuden oppimiseen. Raportin mukaan olennaista on nähdä työhyvinvointi panostuksena tulevaisuuteen. (Työterveyslaitos 2020c.)

3 Muutoksen johtaminen työhyvinvointia vaalien

Myllärin ja Tolosen (2018) mukaan uudet ja vieraat asiat nähdään usein uhkana ja niihin suhtaudutaan varauksella. Heidän mukaansa muutos on helpompi hyväksyä, kun henkilöstö ymmärtää sen merkityksen ja välttämättömyyden sekä saa osallistua ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat muun muassa avoin viestintä, yhteisen päämäärän tavoittelu sekä henkilöstön osallistaminen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen.

Näillä keinoilla voidaan heidän mukaansa lievittää myös mahdollista muutosvastarintaa. Makkosen (2018, 59) mukaan muutosjohtamisessa tärkeää on selkeä ja yksinkertainen viestintä henkilöstön suuntaan. Muutosviestinnän olisi hyvä olla innostavaa, motivoivaa ja mukaansatempaavaa. Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen suunnan, siitä on helpompi innostua. Muutos on helpompi viedä maaliin innostuneen henkilöstön avulla, ja keskustelut aiheesta tuovat monimuotoisuutta muutokseen ja sen läpi viemiseen (Alahuhta 2015, 47).

Muutoksen johtaminen vaatii johdon ja työntekijöiden välistä sujuvaa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Sinisammal ym. (2011) korostavatkin työelämän muuttumisen haastavan myös esimiesten osaamista. Heiltä edellytetään uusien toimintatapojen omaksumista, nopeaa reagointikykyä sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin sekä vuorovaikutuksellisuutta. Sosiaalisten taitojen tärkeys korostuu käytännön työssä, sillä avoin ja luottamuksellinen suhde esimiehen ja työntekijän välillä on erityisen tärkeä. Työelämän muuttuessa myös johtamisen on kehityttävä paremmin nykypäivän tarpeita vastaavaksi. Ahola, Eskelinen, Heikkilä-Tammi, Kuula, Larjovuori ja Nuutinen (2018, 56) tarkastelivat tutkimuksessaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä finanssialan yrityksessä. Tutkimuksessa nousi esiin avoimen vuorovaikutteisen johtajuuden merkitys työhyvinvointiin. Johtajuus ja esimiestyö vaikuttavat merkittävästi organisaation työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen.

Organisaation muutoksen onnistuminen tavoitteiden mukaisesti vaatii muutosjohtamisen hallitsemista. Onnistunut muutosjohtaminen lähtee keskustelusta ja tietopohjan laajentamisesta. Aito vuorovaikutus muutoksessa mukana olevien kanssa luo usein onnistuneen muutoksen. (Viitala 2019, 95.) Hyvä muutosjohtaja saa muutokset myös toimimaan tehokkaasti (Drucker 1999, 89). Ruohotien ja Hongan (2002, 142–143) mukaan muutoksen johtamisessa tarvitaan etenkin taitoa hallita muutosta. Heidän mukaansa johtaja on muutostilanteessa ikään kuin valmentaja, jolla tulee olla taito käsitellä ihmisiä ja hallita konflikteja. Johtajan tulee myös hallita yrityksen strategia ja pystyä johtamaan sen avulla muutosprosessia.

Muutosjohtajan tulee suunnitella muutosprosessi. On asetettava selkeä tavoite, huolehdittava resursseista ja seurattava edistymistä. (Laurila 2017.) Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää määrittää muutoksen tavoitteet, mutta on myös muistettava, että tavoitteet voivat muuttua muutosprosessin edetessä. On hyvä luoda niin sanottuja välitavoitteita, sillä ne helpottavat muutoksen johtamista ja auttavat pysymään aikataulussa. Aikataulutuksen tarkoituksena on saada kokonaiskuva muutoksen etenemisestä. Muutoksen johtamisessa tulee olla kannustava ja henkilöstöä osallistava ja muistaa huolehtia myös henkilöstön jaksamisesta ja työhyvinvoinnista muutospro-

sessin aikana. (Ilmarinen 2020, 1–16.) Johtajat eivät voi enää ohittaa työhyvinvointia ja sen merkitystä muutoksien läpiviemisessä, mikäli yritys haluaa menestyä (Grunberg, Moore, Greenberg & Sikora 2008).

4 Työhyvinvointi on investointi

Tämän artikkelin tarkoituksena oli käsitellä työelämän muutostilanteiden yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin vaikutusta onnistuneeseen muutosprosessiin. Artikkelissa esiteltiin työhyvinvoinnin ja muutoksen määritelmät, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ennen muutosta ja muutosprosessin aikana sekä muutoksen johtamiseen kytkeytyviä asioita työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Työhyvinvoinnille voidaan ymmärtää useita eri funktioita, koska se voidaan nähdä tekijänä, kohteena tai tuloksena. Työhyvinvointi on määriteltävä organisaatiokohtaisesti yhteisellä strategia-työhön sisältyvällä dialogilla, jotta sen tarkoitus ja sisältö ymmärretään samalla tavalla. Kun työhyvinvointi on yhteisesti sisäistetty, sitä voidaan tavoitella, edistää ja turvata yhteisöllisesti kestäväällä ja tuloksellisella tavalla. Työhyvinvointi on monitahoinen kokonaisuus, koska se koostuu yksilöön, hänen työhönsä, työyhteisöönsä ja organisaatioonsa kytkeytyvistä tekijöistä.

Muutoksesta on tullut globaalissa ja digitalisoituvassa työelämässä alati läsnä oleva epävarmuutta lisäävä tekijä, jonka avulla kaikenkokoisissa yrityksissä pyritään organisoitumaan aiempaa tuottavampaan työ- ja toimintatapaan kilpailussa pärjäämiseksi sekä yrityksen olemassaolon varmistamiseksi. Muutokset haastavat yritysten strategian, keskeiset toimijat, johtamisen, resurssit ja henkilöstön työhyvinvoinnin. Muutos koetaan aina yksilöllisesti, ja se voidaan kokea uhkana tai mahdollisuutena. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy käsittelemään muutosta ja selviämään muutoksesta paremmin. Vuorovaikutteinen muutoksen johtaminen on avainasemassa onnistuneessa ja suunnitellussa, tehokkuutta ja työhyvinvointia edistävässä muutoksessa. Menestystä tavoittelevat yritysjohtajat eivät voi sivuuttaa muutosprosessissa työhyvinvoinnin merkityksellisyttä. Työelämän muuttuessa myös johtamisen on kehityttävä paremmin nykypäivän tarpeita vastaavaksi.

Työhyvinvoinnin tila on yrityksen strategiatyön ja luodun strategian seurausta, ja sitä on seurattava ja mitattava valituilla strategisilla mittareilla. Muutosjohtaja edelleenvälittää ja implementoi omalla strategiaymmärryksellään luodun strategian sisältämää muutosta vaikuttaen samalla työhyvinvointiin. Muutosta suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota koko muutosproses-

siin ja sen vuorovaikutteisuuteen. Onnistunut muutosprosessi vaatii tavoitteet, resurssit, aikataulutuksen ja vaiheistuksen, lisäksi tulee viestiä avoimesti sekä johtaa osallistavasti. Henkilöstön osallistaminen jo muutosprosessin varhaisvaiheessa edesauttaa muutokseen motivoitumista ja sitoutumista ja sen myötä onnistunutta muutosta ja työhyvinvointia.

Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys yritysten voimavarana ja kilpailutekijänä tiedostetaan laajalti. Työhyvinvointi on tavoiteltu tila, koska kilpailutekijänä se linkittyy vahvasti yrityksen ja sen henkilöstön tuottavuuteen. Työhyvinvoinnilla on yksittäisen yrityksen liiketaloudellisen hyödyn ja hyvinvoivan työntekijän lisäksi myös kansantaloudellinen ja kansanterveydellinen hyötynäkökulma. Työhyvinvointi voidaan nähdä yrityksen investointina tulevaisuuteen.

Artikkelin tavoitteena oli tuoda esille toimintatapoja ja keinoja, joilla voidaan turvata henkilöstön hyvinvointi työelämän muutoksissa. Tavoite oli perusteltu, vaikka opimmekin artikkelia kirjoittaessamme sen, että muutosten ja työhyvinvoinnin summa on monimutkainen ja alati muuttuva yhtälö, jonka ratkaiseminen vaatii tulevaisuudessa yhä enemmän osaamista, tietoa ja luovuutta niin yksilö- kuin organisaatitasollakin.

Lähteet

- Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R-L. & Nuutinen, S. (2018). *Digisti työn imuun?* Aalto yliopiston julkaisusarja 8/2018. Saatavilla 8.12.2020 <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/34429/isbn9789526082622.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Lennart Sane Agency AB.
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E. & Sikora, P. (2008). *Employee response to change*. Saatavilla 27.12.2020 https://www.researchgate.net/publication/250959731_The_Changing_Workplace_and_Its_Effects
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008). *Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaiheet työelämässä*. Työelämäntutkimus 1/2008. Saatavilla 24.11.2020 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87548/46425>
- Ilmarinen (2020). *Onnistunut muutos: Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpiviemisiin*. Saatavilla 2.12.2020 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Laurila, M. (2017). *”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”*. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto.
- Liuhamo, M. (2015). *Pienyrittämisen kehittäminen ja työhyvinvointi: esitutkimuksen raportti*. Työterveyslaitos. Helsinki. [Http://urn.fi/URN:9789522615763](http://urn.fi/URN:9789522615763)
- Makkonen, O. (2018). *Muutosjohtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta*. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Mylläri, B. & Tolonen, E. (2018). *Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin*. LUMEN 3/2018. Puheenvuoro. Saatavilla 25.11.2020 <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=fe7f05d2-de3b-4168-9c3d-d93eec13efe2>

Rauramo, P. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa*. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla 24.11.2020 https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Ruohotie, P. & Honka J. (2002). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. (2011). *Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli*. Premissi 4/2011. Saatavilla 23.11.2020 https://www.researchgate.net/profile/Janne_Harkonen/publication/264547843_Tilanneherkka_tyohyvinvoinnin_johtamismalli/links/59fc5f530f7e9b9968bd5555/Tilanneherkkae-tyohyvinvoinnin-johtamismalli.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2020). Työhyvinvointi. Saatavilla 23.11.2020 <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi/>

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Työterveyslaitos (2020a). Työhyvinvointi. Saatavilla 23.11.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos (2020b). Toimiva työyhteisö. Organisaatiomuutos.

Saatavilla 8.12.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

Työterveyslaitos. (2020c). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toimittanut Lauri Kokkinen. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3)

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Saatavilla 21.1.2020 <http://www.kamk.fi/kirjasto, Ebook Central>.

Kirjoittajat

Arpi Kirsi

Tradenomi (AMK), tradenomi YAMK -opiskelija, talousvastaava, T Junes Oy

Asplund Tatjana

Liikunnanohjaaja, liikuntasuunnittelija, Vaasan kaupunki/liikuntapalvelut, YAMK-opiskelija

Blom-Juntunen Sanna

Tradenomi, logistiikkakoordinaattori, Valmet Automation Oy, Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus, YAMK-opiskelija

Denisova Natalia

Tradenomi (AMK), Kuusamon kaupunki, Liiketalouden tradenomi, YAMK-opiskelija

Elonen Jutta

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaosaamisen Koulutus Webmaster

Granqvist Paula

Restonomi (AMK), Restonomi YAMK -opiskelija, Matkailualan kehittäminen ja johtaminen, Chief Purser

Haapaniemi Minna

Liiketoiminnan ja kehittämisen YAMK-opiskelija, Oulun Yrittäjät ry

Haapapuro Tiina

Estenomi AMK, Suomen Hiusyrittäjät ry, Tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaosaamisen koulutus, YAMK-opiskelija

Heikkala Mikko

Asiakkuuspäällikkö, OP Kuusamo, tradenomi YAMK -opiskelija

Heikkinen Eija

Master School -koordinaattori, kehityspäällikkö (koulutus), TtT, PD

Heikkinen Pia

YAMK-opiskelija

Heikkinen Teija

Sairaanhoitaja AMK, Avoin ammattikorkeakoulu, Kuusamon terveyskeskus, YAMK-opiskelija

Heiskanen Laura

Sairaanhoitaja (AMK), Sosionomi (AMK), Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija, sairaanhoitaja, vastasyntyneiden teho-osasto KYS

Hietanen Krista

YAMK-opiskelija

Hirsivaara Anniina

Tradenomi (AMK), Telia Finland Oyj, Liiketalouden tradenomi YAMK-opiskelija

Huusko Perttu

KTL, lehtori, Master School -koordinaattori, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Hyvärinen Tanja

Palveluvastaava SOK, Master of Business Administration, YAMK-opiskelija

Hyyhø Pasi

Liikunnanohjaaja AMK, Liikunta-alan johtaminen, YAMK-opiskelija

Hyönä Laura

Restonomi, Tammer-Golf ry, Restonomi YAMK -opiskelija

Härkönen Anne

Sairaanhoitaja (AMK), Liikunnanohjaaja YAMK -opiskelija, Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen, Reumatologinen sairaanhoitaja

Ibishi Alban

Restonomi, Tallink Silja Oy, Matkailun kehittäminen ja johtaminen, YAMK-opiskelija

Ignatius-Eskelinen Sonja

Terveystenhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja (AMK), Agrobiologi (AMK), Terveystenhoitaja YAMK -opiskelija, Työterveyshoitaja-agrobiologi, Pihlajalinna

Ikonen Minja

Fysioterapeutti (AMK), Liikunnanohjaaja YAMK -opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Jokisaari Anu

YAMK-opiskelija

Juntunen Elina

Tradenomi / liikuntasuunnittelija, Iisalmen kaupunki, Liiketalouden johtaminen ja kehittäminen, YAMK-opiskelija

Juntunen Tiia

Tradenomi, Iisalmen Putkiasennus Oy, YAMK-opiskelija

Juurikkamäki Anuliisa

Tradenomi AMK, Svenska Haldensbanken Ab, Liikunta-alan johtaminen, YAMK-opiskelija

Kaakinen Anna

Tradenomi, Maanmittauslaitos, Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen, YAMK-opiskelija

Karekivi Tiia

Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja YAMK -opiskelija

Kempainen Topi

Liikunnanohjaaja AMK, Kuusamon Kaupunki, Liikunta-alan johtaminen, YAMK-opiskelija

Kenttälä Jenna

Aluepäällikkö, tradenomi AMK, Lidl Suomi Ky, tradenomi YAMK -opiskelija

Kilpeläinen Sami

YAMK-opiskelija

Kilpeläinen-Turunen Kati

Tradenomi, YAMK-opiskelija

Kivilahti, Katri

Tradenomi, Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen, YAMK-opiskelija

Korhonen Irina

Talousjohtaja, tradenomi, VKP Holding Oy, YAMK-opiskelija

Kukka, Niina

Tradenomi, Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen, Ruka-keskus, YAMK-opiskelija

Kulyaeva, Y.

Matkailualan kehittäminen ja johtaminen, Restonomi YAMK -opiskelija, myyntineuvottelija, Holiday Club Resorts, Katinkulta.

Kuosmanen Krista

YAMK-opiskelija

Kurtti Suvi

Liiketoiminnan ja kehittämisen YAMK-opiskelija, Kuusamon ammattiopisto

Kurvinen Taina

Liiketoiminnan ja kehittämisen YAMK-opiskelija, Kuusamon Tilipalvelu Oy

Laakko-Leinonen Mari

Restonomi (AMK), ammatillinen opettaja, Matkailualan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija, Lehtori, Kainuun ammattiopisto

Laine Päivi

Restonomi (AMK), Restonomi YAMK -opiskelija, Matkailualan kehittäminen ja johtaminen Avainasiakaspäällikkö

Lehtiheimo Mari

YAMK-opiskelija

Lehtisaari Johanna

YAMK-opiskelija

Lehtonen Emma

Tradenomi (AMK), Visma, Turku, YAMK-opiskelija

Louhikkola Miila

Estenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen, Verkkokauppapäällikkö

Luukkonen Henna-Leea

Tradenomi AMK, Kuusamon kaupunki, tradenomi YAMK -opiskelija

Mankinen Veera

Palveluneuvoja, tradenomi, Maahanmuuttovirasto, YAMK-opiskelija

Marjomaa Niina

Tradenomi, Kainuun OP, Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija

Matela Jukka

Liiketoiminnan ja kehittämisen YAMK-opiskelija, Kiinteistö Oy Kuusamon Vuokratilat

Mattila Emilia

YAMK-opiskelija

Mehtälä Paula

Tradenomi (AMK), Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä, tradenomi YAMK -opiskelija

Mertala Marjut

Tradenomi (AMK), Koulutuskuntayhtymä OSAO, Liiketalouden tradenomi, YAMK-opiskelija

Miettinen Sari

Sairaanhoidtaja (AMK), Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, YAMK-opiskelija

Moilanen Anne

Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus, YAMK-opiskelija

Moisanen Kirsi

Lehtori, YTT, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Muhonen Joonas

Insinööri AMK, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Tradenomi YAMK -opiskelija

Mustonen Anne

Tradenomi (AMK), Kuusamon Tilipalvelu Oy, Liiketalouden tradenomi YAMK -opiskelija

Mustonen Liisa

Sairaanhoidtaja (AMK), avoin YAMK -opiskelija

Sairaanhoidtaja, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Mustonen Silja

Restonomi amk, Tradenomi YAMK-opiskelija,
Ski-inn hotels & apartments oy

Mäntymaa, Juha

Tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaosaamisen koulutus, Tradenomi YAMK -opiskelija, Kehityspäällikkö, Liikenne- ja viestintävirasto Traficom.

Määränen Viktor

Tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija, Taloushallinnon asiantuntija, Kymppivoima Oy

Niskanen Harri

YAMK-opiskelija

Niskanen, Kati

YAMK-opiskelija

Nukari Mira

Liikunnanohjaaja (AMK), toiminnanjohtaja, Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta, YAMK-opiskelija

Nuutinen Niina

Tradenomi, Iisalmen kaupunki, Tradenomi YAMK -opiskelija

Nyman Anita

YAMK-opiskelija

Ojala Eeva

YAMK-opiskelija

Ojalehto Sari

Sairaanhoitaja, YAMK-opiskelija, Siilinjärven kunta

Ojanen Pinja

Liiketoiminnan ja kehittämisen YAMK -opiskelija, Ruka-keskus Oy

Paajanen Tiitta

YAMK-opiskelija

Paavola, Sofia

Sosiaali- ja terveysala, YAMK-opiskelija, palveluvastaava, Pihlajalinna

Parmainen Laura

Agrologi (AMK), Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen YAMK -opiskelija
Yrittäjä, Kolmisopen tila

Pekkarinen Jenni

Tradenomi, Kela, Tradenomi YAMK -opiskelija

Pieviläinen, Maaria

Tradenomi YAMK -opiskelija, Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen, Ruka-keskus

Puoskari Maaria

YAMK-opiskelija

Pöyhönen Ada

YAMK-opiskelija

Raatikainen Marika

HR-asiantuntija, tradenomi YAMK -opiskelija, Kuusamon kaupunki

Rankinen, Heidi

Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen, Tradenomi YAMK -opiskelija, opettaja, Koulutuskuntayhtymä OSAO

Rantala-Sorsa Eija

Tradenomi (AMK), avoin YAMK -opiskelija, opintosihteeri, Kainuun ammattiopisto

Rautiainen Satu

Liikunnanohjaaja (AMK), Liikunnanohjaaja YAMK -opiskelija, erityisryhmien Liikunnanohjaaja

Rosenberg Arto

YAMK-opiskelija

Rosenström Nina-Maria

Restonomi, Restonomi YAMK -opiskelija

Ruokonen Paula

Fysioterapeutti, liikuntasuunnittelija, Savonia-ammattikorkeakoulu, Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutus, YAMK-opiskelija

Räty Riia

Karelia ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija, avoin amk, Siun Sote

Saaranen Anne

Insinööri, Tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaosaamisen koulutus, YAMK-opiskelija

Saari Helena

Terveydenhoitaja (AMK), Sairaanhoidtaja YAMK -opiskelija, perhekeskuskoordinaattori, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Santala Laura

Liikunnanohjaaja (AMK), Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija

Shevchenko Anna

YAMK-opiskelija

Sievänen Riikka

Restonomi (AMK), matkailualan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija

Sohkanen, Heli

Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutus, liikunnanohjaaja YAMK -opiskelija, vastaava liikunnanohjaaja, soveltuva liikunta, Jyväskylän kaupungin liikuntapalvelut

Tahkola Tanja

Tradenomi, Tradenomi YAMK -opiskelija, Realia Isännöinti Oy

Tampio Antti-Jussi

Tietojenkäsittelyn tradenomiCSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy, Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen, YAMK-opiskelija

Tanhua Sara

Restonomi, Osuuskauppa Arina, Tradenomi YAMK -opiskelija

Taussi Suvi

Tradenomi AMK ja Tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaosaamisen koulutus, YAMK-opiskelija

Tolonen Suvi-Maria

YAMK-opiskelija

Tolonen Terhi

Sairaanhoitaja, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK-opiskelija

Tornberg Maarit

Palveluasiantuntija, tradenomi AMK, Etelä-Savon ELY-keskus/Te-asiakaspalvelukeskus, Tradenomi YAMK -opiskelija

Tornberg Salla

Tradenomi YAMK -opiskelija, Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

Torvinen Minna

YAMK-opiskelija

Tuomaala Antti

YAMK-opiskelija

Turunen Petteri

Tavaratalopäällikkö, Restonomi, Gigantti Kajaani, YAMK-opiskelija

Tähtinen Moona

YAMK-opiskelija

Uusiheimala Saara

YAMK-opiskelija

Vainikka, Tetti

Tradenomi YAMK -opiskelija, Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen, Scandic Hotels Oy

Viinikainen Eero

YAMK-opiskelija

Vilenius Saija

Restonomi (AMK), Matkailun kehittäminen ja johtaminen YAMK -opiskelija

Virkkunen Tia

yo-merkonomi, Puolustusvoimat, Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen, YAMK-opiskelija

Väisänen Niina

YAMK-opiskelija

Västinsalo Reetta

YAMK-opiskelija

Westerberg Jan

Sotatieteiden maisteri, Rannikkolaivasto, Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen, YAMK-opiskelija