



KAMK • University  
of Applied Sciences



**Henkilöstöjohtaminen  
- lähijohtamisesta etäjohtajuuteen**  
Punta-Saastamoinen, Maija-Liisa (toim.)

# Henkilöstöjohtaminen – lähijohtamisesta etäjohtajuuteen

Punta-Saastamoinen, Maija-Liisa (toim.)

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B

Raportteja ja selvityksiä 142

**Yhteystiedot:**

Kajaanin Ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 240, 87101 KAJAANI

Puh. 044 7157042

Sähköposti: [amkkirjasto@kamk.fi](mailto:amkkirjasto@kamk.fi)

<http://www.kamk.fi>

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 142 / 2022

ISBN 978-952-7219-96-6

ISSN 1458-9141

# Sisällys

|   |     |
|---|-----|
| Lukijalle .....   | 1   |
| Sisäinen viestintä – avain organisaation menestykseen<br><i>Härkin Mira, Kapanen Leena, Heikkilä Anna, Karhunen Jaana, Keränen Mia, Moisanen Kirsi ja Hanhela Heidi</i> .....   | 3   |
| Sisäisen viestinnän eri näkökulmia lähijohtajatyössä<br><i>Hakala Jaana, Määttä Laura, Vigren Minna, Kivistö Mervi, Schroderus Marita, Huusko Perttu ja Harmaahieta Sanna</i> .....                                       | 12  |
| Sanoista tekoihin – vuorovaikutuksen merkitys kehityskeskustelussa<br><i>Mikkonen Tuija, Friis Tanja, Kiiskinen Iina, Länsivierto Sanna, Ruutikainen Jari, Huusko Perttu ja Tuovinen Annekristiina</i> .....              | 22  |
| Keinoja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi<br><i>Huovinen Erika, Manninen Mia, Snellman Mette, Sirviö Mikko ja Huusko Perttu</i> .....   | 31  |
| Työntekijöiden moninaisuus – avain työhyvinvoinnin edistämiseen<br><i>Leinonen Minna, Härkönen Saija, Heikkinen Meri-Tuuli, Alaluusua Emma-Leena, Moisanen Kirsi ja Leinonen Elisa</i> .....                              | 38  |
| Itsensä johtaminen on työkalu hallita työelämää<br><i>Heikkinen Leena, Hämmäläinen Jyri, Kauppi Sara, Kärkkäinen Mervi, Rantaharju Sonja, Seppälä Elisa, Moisanen Kirsi ja Tanhua Maarit</i> .....                        | 49  |
| Valmentavalla lähijohtamisella voidaan tukea työhyvinvointia ja psykologista turvallisuutta<br><i>Kuitunen Mirka, Kutvonen Tanja, Hakkarainen Satu, Malinen Minna, Siltala Milla, Heikkinen Eija ja Näveri Enni</i> ..... | 63  |
| Osaamisen johtamisen edistämistä valmentavan johtamisen keinoin<br><i>Huurinainen Mervi ja Moisanen Kirsi</i> .....   | 76  |
| Työkykyjohtaminen perustuu varhaisen, tehostetun ja työhön paluun tuen vaiheisiin<br><i>Raatikainen Marika ja Heikkinen Eija</i> .....  | 86  |
| Rahaa vai etuuksia - yksilön motiivit palkitseminen taustalla<br><i>Partanen Marjo-Riitta, Kylén Iikka, Venäläinen Ilja, Moisanen Kirsi ja Maasalo Merja</i> .....  | 93  |
| Aineettoman palkitsemisen merkitys työntekijän motivaatioon<br><i>Oikkonen Tanja, Törnqvist Johanna, Hyvärinen Katri, Kalliokoski Katariina, Moisanen Kirsi ja Partanen Sanna</i> .....                                   | 106 |

|   |     |
|---|-----|
| Rekrytoinnin onnistumisen haasteet<br><i>Kivelä Matti, Makkonen Henna, Niskala Aleks, Roivainen Päivi, Moisanen Kirsi ja Räisänen Päivi .</i><br>.....  | 115 |
| Onnistuneen perehdyttämisen avaintekijät<br><i>Hakulinen Mirka, Heikura Päivi, Jokinen Pekka, Juvani Hilikka-Liisa, Heikkinen Eija ja Kotajärvi Sanna</i> .....   | 127 |
| Laadukas perehdyttämisprosessi - monimuotoisen työyhteisön perusta<br><i>Lasanen Sari, Viitanen Tanja, Kivikko Jenni, Ronkainen Sari, Leskinen Minna, Moisanen Kirsi ja Haverinen Sirpa</i> .....                     | 137 |
| Perehdyttämisen vaikutus työnantajamielikuvaan<br><i>Kivimäki Riku, Kempainen Jonna, Tirola Salla, Tusa Eija, Huusko Perttu ja Pääkkönen Heidi</i> ..   | 151 |
| Henkilöstöstrategia ja henkilöstövoimavarat muutosjohtamisessa<br><i>Hyttinen Auni, Kaltio Minna, Repo Pirkko, Moisanen Kirsi ja Teittinen Johanna</i> .....  | 159 |
| Teknologiavälitteinen viestintä johtajan vuorovaikutuksen tukena<br><i>Airu Lauri, Ekholm Minni, Huhtakangas Teemu, Jussila Piia, Lindström Mirkka, Heikkinen Eija ja Liuski-Ursin Sari</i> .....                     | 170 |
| Miten työssä tapahtuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen muuttuu ja kehittyy 2020-luvulla?<br><i>Säkkinen Kati, Moilanen Virve, Leipold Timo, Stigman Eemil, Mäki Riku, Moisanen Kirsi ja Piipponen Katja</i> ..... | 181 |
| Etäjohtaminen – tulevaisuuden menestystekijä?<br><i>Heikkinen Seija, Flinkman Sirpa, Huovinen Tiina, Heikkinen Eija ja Jouhten Karoliina</i> .....  | 194 |
| Etäjohtaja, luotatko?<br><i>Kukkamäki Tanja, Lempinen Katriina, Malinen Jonna, Pääkkönen Anja, Heikkinen Eija ja Timonen Ritva</i> .....  | 203 |
| Kirjoittajat .....  | 211 |

## Lukijalle

Kajaanin ammattikorkeakoulun monialaisen henkilöstöjohtamisen opintojakson tavoitteena on, että opiskelija osaa kehittää työyhteisönsä henkilöstöjohtamisen osa-alueita tutkittua tietoa hyödyntäen. Opiskelijat analysoivat opintojaksolla organisaatioidensa henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja valitsevat sen ohjaamina kehittämisteemansa. He perehtyvät teemaan tutkitun tiedon avulla ja kehittävät työyhteisöjensä henkilöstöjohtamista hyödyntämällä esimerkiksi PDCA-mallia, eli jatkuvan parantamisen mallia. Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen tavoitteena onkin, että opiskelija saa laajat teoreettiset valmiudet soveltaa tutkittua tietoa käytäntöön ja toimia tulevaisuuden työelämän kehittäjänä.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon vahvuutena on sen työelämälähtöisyys. Opiskelijoiden oppimistehtävät integroituvat työelämälähtöisten prosessien kehittämiseen. Pedagogisia lähtökohtia ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa ovat muun muassa tiedon luominen yhdessä, monialaisuus, dialogisuus, yhdessä oppiminen ja vertaisoppiminen. Henkilöstöjohtamisen opintojaksolla opiskelijat vertaisarvioivat opiskelijakollegansa oppimistehtäviä, haastavat, kommentoivat, kannustavat, keskustelevat ja syventävät yhdessä tutkittua tietoa aiheesta ja sen käytäntöön soveltamisesta. Opintojaksolle osallistuvat opiskelijat edustavat monen eri alan, kuten sosi- ja terveystieteiden, liikunnan ja matkailualan, liiketalouden ja tietojenkäsittelyalan asiantuntijoita.

Opintojakson dialogisuus ja yhdessä oppiminen ilmenee erityisesti yhteiskirjoittamisessa, sillä opiskelijat kirjoittavat yhdessä opintojakson opettajien kanssa artikkeleita henkilöstöjohtamisen kehittämisteemoista. Monelle ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijalle tämä on ensimmäinen kokemus artikkelin kirjoittamisesta. Opiskelijat ottavat vastuuta yhteiskirjoittamisesta, artikkelin tavoitteen ja tarkoituksen määrittelemisestä ja sisällön suunnittelusta. Yhteisarikkelin kirjoittaminen edellyttää myös luottamusta, vastuun ottamista, rohkeutta ja johtamista. Jokaisen tulee osallistua yhteistyöhön yhteisen hyvän saavuttamiseksi.

Tämä julkaisu on toinen Kajaanin ammattikorkeakoulun YAMK:n henkilöstöjohtamisen opintojaksolle osallistuvien opiskelijoiden, avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden ja heidän opettajiansa yhteisjulkaisu. Artikkeleiden aiheina ovat esimerkiksi työhyvinvointi, itsensä johtaminen, palkitseminen, sisäinen viestintä ja etäjohtaminen.

Kiitämme kaikkia artikkeleiden kirjoittamiseen osallistuneita ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoita, avoimen amk:n opiskelijoita ja opettajakollegoita. Lämmin kiitos myös lehtori Maija-Liisa Punta-Saastamoiselle julkaisun toimittamisesta. Toivomme julkaisun innostavan henkilöstöjohtamisesta kiinnostuneita ja sen parissa työskenteleviä hyödyntämään tutkittua tietoa henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Toivomme myös, että julkaisu vahvistaa työelämän ja ammattikorkeakoulujen välistä vuoropuhelua.

Kajaanissa 2.3.2022

Kirsi Moisanen, opintojakson vastuupettaja, sote-alan Master-koulutusten yliopettaja

Eija Heikkinen, tiimiopettaja, Koulutusjohtaja, Master School

Perttu Huusko, tiimiopettaja, matkailu- ja liikunta-alan Master-koulutusten yliopettaja

# Sisäinen viestintä – avain organisaation menestykseen

*Härkin Mira, Kapanen Leena, Heikkilä Anna, Karhunen Jaana, Keränen Mia, Moisanen Kirsi ja Hanhela Heidi*

## Tiivistelmä

Sisäinen viestintä sisältää kaiken sen tiedonkulun, jota käydään eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Sisäisellä viestinnällä on kolme perustehtävää: organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden synnyttäminen, johtaminen ja toiminnan tukeminen sekä informoinnin ja tietokantojen ylläpito ja käyttö.

Luottamuksen muodostaminen, vuorovaikutus sekä tarinan kerronta ovat merkittäviä asioita ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yleisimpiä viestintäkanavia, kuten sähköpostia ja pikaviestintätyökaluja tarkasteltaessa, voidaan todeta, etteivät ne täytä kaikkia tehokkaan viestinnän kriteereitä. Niitä käytetään usein virheellisesti.

Tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat työyhteisön toimivuuden kannalta erityisen tärkeitä asioita. Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä luo pohjaa ulkoiselle viestinnälle ja organisaation kaikelle toiminnalle. Hyvä viestintä on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ja työn tulosten aikaansaamisen kannalta. Jotta sisäistä viestintää voidaan kehittää, on kehitettävä vuorovaikutusta organisaatiossa.



## **1 Sisäinen viestintä osaksi organisaation kehittämistä**

Sisäisen viestinnän on määritelty aiemmin tarkoittavan kaikkea tiedonkulkua. Nykyään sisäinen viestintä määritellään vuorovaikutukseksi niin alaisten ja johdon kuin organisaation eri yksiköiden välillä. Sisäinen viestintä sisältää sarjan vuorovaikutusprosesseja, joiden tarkoitus on pitää organisaatio toiminnassa. Sisäinen viestintä on myös prosessi, jossa työntekijät jakavat informaatiota, luovat ihmissuhteita ja rakentavat organisaation kulttuuria ja arvoja. (Hakkarainen 2017, 10.)

Sisäistä viestintään voidaan kutsua myös työyhteisöviestinnäksi. Työyhteisöviestintää on jokaiselle työntekijälle kuuluvaa osaamista, joka koostuu tiedosta, taidosta ja asenteesta. Jokainen työntekijä viestii oman työnsä näkökulmasta. Viestintä ei siis ole irrallinen prosessi, vaan se on osa työyhteisön toimintoja. Viestintä mahdollistaa työyhteisöön kuuluvien henkilöiden keskeisen vuorovaikutuksen. (Hakkarainen 2017, 9.) Sisäiseen viestintään kuuluu olennaisena osana henkilöstön viestintäosaaminen. Henkilöstön viestintäosaaminen voidaan jakaa suulliseen ja kirjalliseen ilmaisutaitoon suhteessa muihin ihmisiin ja verkostoihin. (Joensuu 2006, 28.) Hyvän vuorovaikutuksen kehittäminen on tärkeää, kun halutaan edistää organisaation sisäistä viestintää.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kirjallisuuden avulla kartoittaa sisäistä viestintää ja selvittää, miten hyvällä vuorovaikutuksella voidaan kehittää sisäistä viestintää ja siten edistää organisaation menestystä. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua toimivan sisäisen viestinnän merkityksestä organisaation menestykselle.

## **2 Organisaation sisäinen viestintä**

Viestintä on vuorovaikutusta, ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa. Yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä tapahtuvaa viestintää voidaan kuvata esimerkiksi termillä yhteisöviestintä. Yhteisöviestintä kuuluu liiketoimintaan, se tukee toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää, ja viestintä on yksi johtamisen väline. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–13.) Työyhteisössä sisäinen viestintä voi käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Sisäistä viestintää on tiivistetty kolmeen perustehtävään. Ensimmäisenä tehtävä on organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden synnyttäminen ja ylläpitäminen sisäisen viestinnän avulla. Viestintä on mukana organisaation kaikessa toiminnassa, lisäksi viestintä on

johtamista ja toiminnan tukemista, mikä luo edellytyksiä motivoitumiselle, sitoutumiselle ja hyvinvoinnille. Sisäisen viestinnän viimeinen perustehtävä on informointi sekä tietokantojen ja tietojärjestelmien ylläpito ja käyttö. (Joensuu 2006, 28.)

Työyhteisössä käytettävä viestintä lienee yksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edistämisessä. Työyhteisöviestinnän pitkäjänteinen kehittäminen vaatii huolellista suunnittelua ja tarvittavat tekniset ratkaisut. Toisaalta työyhteisöviestintää voi kehittää myös spontaanisti, innostuksen ja kokeilun kautta. (Pappinen, Laitila-Özkoc & Kiviniemi 2016.) Onnistunut viestintä vaatii jokaisen organisaatioon kuuluvan henkilön oman viestintävastuun oivaltamista, viestinnän kuulumista osaksi päätöksentekoa ja tiivistä yhteistyötä kaikkien organisaation toimintojen kanssa (Marjamäki & Vuorio 2021, 140).

Sisäinen viestintä on sekä tiedonkulkua että vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, muodostetaan yrityskuvaa ja viestitään toimenpiteiden syistä ja seurauksista. Sisäisen viestinnän tarkoitus on kertoa toiminnan tavoitteista, vahvistaa strategian ymmärtämistä, kertoa tulevista muutoksista ja lisätä tietoisuutta sidosryhmistä. Edellä mainituista asioista sisäisesti viestiminen edistää töiden sujuvuutta ja lisää tehokkuutta. Sisäinen viestintä on myös hyvä työkalu tehdä yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut tutuksi koko henkilöstölle. Näin se osaa kertoa niistä tarvittaessa eteenpäin. (Joki 2021, 163.) Viestintää on mahdollista kehittää pienin teoin jokaisen työyhteisöön kuuluvan henkilön tarkastellessa omaa viestintävastuutaan ja käyttäytymistään. Hymy ja kiitoskin ovat hyviä viestinnän keinoja yhteisössä. (Kiviniemi ym. 2016.)

### **3 Viestinnän kanavan valinnalla on erityinen tärkeys viestin vastaanottajalle**

Ihmisten välinen tiedonsiirto edellyttää luottamuksen rakentamista, vuorovaikutusta sekä tarinankerrontaa. Organisaation yleisiin viestinnän kanaviin lukeutuvat muun muassa sähköposti, pikaviestintätyökalut, yritysten sisäiset intranet-sivustot, videotapaamisten yhteistyöalustat, perinteiset puhelut sekä kasvokkainen viestintä. Suurin osa näistä yleisesti käytössä olevista kanavista ei kuitenkaan täytä tehokkaan viestinnän kriteerejä, sillä työyhteisön viestinnän työkaluja käytetään rutiininomaisesti virheellisesti. (Hudcova 2014, 55–56; Simon 2015, 216.)

Teknologiset ratkaisut saattavat johtaa väärinymmärryksiin viestin sisällöstä, vaikka pääasiassa näiden työkalujen tarkoitus on tukea viestintää. Selkeä kieli edistää viestin onnistunutta vastaanottamista, eivätkä siksi uudet teknologiset viestinnän työkalut ratkaise ongelmaa, jos tarkoituksena on keskustella asiasta vuorovaikutteisesti. (Simon 2015, 125.) Ongelmanratkaisu organisaa-

tiotasolla vaatii yleensä tiimityöskentelyä kasvotusten, ja parhaimmillaan se mahdollistaa useampien aistien hyödyntämisen, spontaaniuden sekä vuoropuhelun viestinnässä (Perlow, Hadley & Eun 2017). Jotta viestin vastaanottaja ei vain vastaanota viestiä, tukevat interaktiivisuus ja mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin myös viestin sisäistämisessä.

Kasvokkaista viestintää voi Hudcovan (2015, 54) mukaan olla monen muotoista, mutta moderni maailma ja yritystoiminnan kansainvälistyminen saattavat vaikeuttaa sen järjestämistä. Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock (2012, 146) ovat tehneet tutkimusta palaverien hyödyistä. Tuloksena parhaassa tapauksessa on työryhmän tuottavuuden tehostuminen, mutta myös organisaation taloudellinen menestys. Palaverit ovat usein välttämätön tapa viestiä organisaatiossa, mutta liian usein yrityksissä ajaututaan niiden heikkoon tai tuloksettomaan toteutukseen (Perlow ym. 2017). Sen sijaan palaverihin voidaan suhtautua turhana ja aikaa vievänä pakollisena osana työtä, eikä tilaisuutta hyödynnetä keskusteluun sen kaikki osapuolet huomioon ottaen. Sama haaste on todettavissa myös kansainvälisissä yrityksissä.

Palaverin järjestämisessä tulee huomioida etenkin osallistujien määrä ja suunnitella sen sisältö systemaattisesti etukäteen. Mitä pienemmälle kohderyhmälle tietoa on tarkoitus jakaa, sitä todennäköisemmin ja tehokkaammin viestin välitys onnistuu, kun vuorovaikutteiseen keskusteluun on mahdollisuus. Muutaman henkilön kokaisen ryhmän suunniteltu kokous saattaa olla jopa kahdenkeskistä spontaania viestintää tehokkaampaa, koska suunnittelematon keskustelu ei tue kokoukselle asettua tavoitetta. Siksi tavoitteiden yhteinen asettaminen, niiden jatkuva seuranta sekä säännöllisen palaverikulttuurin ylläpitäminen ovat työkaluja, jotka maksimoivat sisäisen viestinnän tehokkuuden. (Hudcova 2014, 58–61; Perlow ym. 2017.)

#### **4 Sisäinen viestintä edistää luottamusta ja lisää vuorovaikutusta**

Valitettavan usein työyhteisöissä kuulee seuraavanlaisia lauseita: ”En ole kuullut mitään” tai ”Mistä tiedät, että...?”. Sisäisen viestinnän merkitystä ei tunnusteta siinä laajuudessa kuin pitäisi. Viestiminen on välttämätöntä vuorovaikutukselle ja ihmiselle lajityypillistä käytöstä (Juholin 2017, 22). Ihmisillä on luontainen pyrkimys, tietoisesti ja tiedostamatta, ymmärtää asioita ja niiden välisiä yhteyksiä. Omaa tulkintaa keksitään silloin, kun on jokin asia, jota ihminen ei ymmärrä. (Åhman & Gustafsberg 2017, 17.) Joen (2021, 164, 168) mukaan henkilöstön keskinäinen viestintä on kasvualusta huhuille ja spekulatioiden kehittämiseksi tilanteessa, jossa johdon viestintä on epäonnistunut. Mikäli henkilöstö kokee, ettei se saa riittävästi tietoa omaan työhön tai itseensä

liittyen, ovat seuraukset niin työhyvinvoinnin kuin töiden sujuvuuden kannalta haitallisia. Pahimpia tilanteita ovat ne, joissa kaikki tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta asiasta tietävä ei jaa tietoa. Jos edellä mainitun kaltainen toimintatapa toistuu, luottamus tiedonkulkuun katoaa.

Ihmisellä on taipumus luottaa liian paljon ensimmäisenä kuultuun tai tarjottuun informaation palaseen, ja ensimmäisenä kuullusta muodostuu mentaalinen ankkuri, joka vaikuttaa muuhun sen jälkeen tulevaan informaatioon sekä tulkintaan ja vinouttaa siten tilannetajua (Åhman & Gustafberg 2017, 119–127). Vapaa tiedonkulku joka suuntaan ja yhteisten pelisääntöjen luominen auttavat välttämään ristiriitoja, jotka johtuvat erilaisista tulkinnoista, väärinkäsityksistä tai tietämättömyydestä (Joki 2021, 154).

Hyvin hoidettuna sisäinen viestintä luo pohjaa hyvälle työilmapiirille, joka taas edistää motivaatiota ja asenteita sekä sitä kautta asiakastyytyvyyttä ja menestymistä (Kauhanen 2012, 173). Tunne siitä, että saa riittävästi tietoa työpaikan sovitusta käytännöistä tai mahdollisista tulevista muutoksista, lisää sitoutumista. Hyvä tiedonkulku vähentää epätietoisuutta sekä vahvistaa tunnetta kuulumisesta työpaikkaan. (Hakanen, Hakanen, Seppälä & Viitala 2019.) Tunneilmaston tietoinen johtaminen on parhaimmillaan empaattista suhtautumista työntekijöiden tilanteeseen, heidän työnsä arvostamista ja kunnioittavaa suhtautumista. Se on myös rehellisyyttä tilanteessa, jossa ei välttämättä tiedetä vielä oikeaa suuntaa tai oikeaa vastausta. Henkilöstön toimintakyky säilyy niin pitkään, kuin yhteinen luottamus pysyy. (Haapala & Lehtipuu 2021, 277–278.) Sitoutuminen kasvaa, mitä enemmän työntekijä viestii työhön liittyvistä asioista, keskustelujen avulla saadaan uutta tietoa ja voidaan jalostaa näkökulmia. Lisäksi osallisuus vähentää epävarmuuden tunnetta muutostilanteissa. Kun asioita tehdään yhdessä, syntyy verkostoja, mikä lisää luottamusta. (Marjamäki & Vuorio 2021, 104–105.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijän kokemukseen stressistä ja erilaisista stressitekijöistä. Organisaation työolosuhteista voi muodostua työntekijälle miellyttävä ja inhimillinen kokemus, mikäli hän saa organisatorista tukea. Tuki edistää henkilöstön hyvinvointia ja myönteistä asennetta työhön sekä vähentää stressituntemuksia. Vastaavasti taas yksilön ja organisaation arvojen välinen ristiriita voi johtaa stressiin ja työuupumukseen. Kiinnittämällä huomiota organisaation ihmisläheisyyteen ja avoimeen viestintään voidaan vähentää koettuja työn stressitekijöitä ja näin edistää organisaation toimintakykyä ja tehokkuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia (Partanen 2007, 11–13, 34).

## 5 Vuorovaikutusta kehittämällä kehitetään sisäistä viestintää

Sisäistä viestintää edistämään on kehitettävä vuorovaikutusta organisaatiossa. Vuorovaikutuksen kehittämässä on lähdettävä liikkeelle tehtävästä, jota varten työyhteisö on olemassa (Mikkola 2020, 81). Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 121, 178–179) on tutkinut johtajan vuorovaikutusosaamista ja viestinnän haasteita tietoperustaisessa organisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan johtajan vuorovaikutusosaamisessa on kyse johtajan ja johdettavan välisten jännitteiden ja organisaation johtamisen viestintähaasteiden hallinnasta. Johtajat ovat vastuussa organisaation johtamisviestinnästä, ja sitä voidaan kehittää tukemalla organisaation johtajien vuorovaikutusosaamista kehittävällä viestintäkoulutuksella. Esihenkilön on osattava suodattaa pois epäoleellinen informaatio, jotta työntekijät saavat työnsä kannalta oleellisen tiedon (Joki 2018, 190). Johdon on sitouduttava viestintään ja ymmärrettävä sen strateginen tärkeys. Organisaation strategian tulisi sisältää viestintästrategia, jolloin päästään onnistuneeseen viestintään. Prosessiajattelulla voidaan tehostaa ja kehittää viestinnän laatua. Viestinnän prosessoinnissa toiminnon vaiheet kuvataan ja niille määritellään tehokas järjestys, vaiheiden vastuulliset henkilöt kirjataan ja toiminnon yksityiskohdat määritellään. (Korhonen & Rajala 2011, 26, 41, 55–56.)

Mikkolan (2020, 81–84) kehittämän työyhteisön vuorovaikutuksen neliportaisen analyysimallin avulla tunnistetaan ja kehitetään työyhteisön viestinnän ongelmakohtia. Niitä ovat perustehtävän taso, miten työ ymmärretään, ja viestintäprosessien taso, eli kuinka viestintä tukee työprosesseja. Kolmantena on viestintäkäytänteiden taso, jossa tarkastellaan viestintä- ja vuorovaikutusrakenteita. Lopuksi siirrytään interpersoonalliselle tasolle, jossa keskiössä ovat vuorovaikutussuhteet ja odotukset työtovereita kohtaan. Monet ongelmista kytkeytyvät viestintäkäytänteiden tasolle, koska epäselvät ja vanhentuneet käytänteet aiheuttavat turhautumista ja lisäävät vuorovaikutusongelmia. Toimiva työyhteisö ei muodostu ilman avointa vuorovaikutusta, sillä vilpittömän ja avoimen keskustelun edistäminen merkittävästi työyhteisön toimintaa henkilöstön viihtyvyyden ja liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Viestinnän ongelmat ilmenevät usein interpersonallisessa viestinnässä, mikä tekee ongelmia näkyviksi, ja ongelmien syiden havaitaan olevan vuorovaikutussuhteissa. Palautteen antaminen ja saaminen kuuluvat vuorovaikutteiseen työyhteisöön. (Joki 2018, 191; Mikkola 2020, 80.)

Kostiainen (2003, 236) on väitöskirjassaan tutkinut ammattiosaamista kehittävä viestinnän opetusta. Viestinnän opetuksen pitäisi kehittää opiskelijoiden työelämäntietoutta niin, että he tulisivat tietoisiksi viestinnän luonteesta ja sen merkityksestä työyhteisössä ja organisaatiossa. Jokainen työyhteisöön kuuluva on viestijä, ja viestinnän onnistuminen, välittyminen ja yhteisön toimivuus

ovat jokaisen henkilön vastuulla. Joen (2020, 191) mukaan kukin kantaa vastuunsa keskustelusta, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Virheistä opitaan eikä syyllisiä etsitä ja kunnioitetaan erilaisia mielipiteitä.

## **6 Sisäinen viestintä organisaation menestystekijänä**

Kirjallisuus painottaa organisaation menestyksen edellyttävän toimivaa sisäistä viestintää. Marjamäki ja Vuorio (2021, 143) kuvaavat menestyvän ja tavoitteita saavuttavan organisaation tarvitsevan onnistuakseen toimivaa ja tiivistä viestintää. Tätä päätelmää tukee myös Hintsan tutkimus (2011, 169) kuntien tietojohdamisesta, jossa hän havaitsi sisäisellä viestinnällä olevan merkitystä kuntaorganisaation pyrkiessä tehokkaaksi, tuottavaksi ja vaikuttavaksi. Tehokas sisäinen viestintä on kaksisuuntaista, avointa ja hyvin hoidettua viestintää, joka motivoi, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä (Korhonen & Rajala 2011, 83–84).

Goodman (2001, 119) havaitsi tutkimuksessaan, että onnistuakseen sisäisen viestinnän tulisi olla integroitu osaksi johtajuutta. Menestystä hakevan organisaation johdon on kysyttävä itseltään: millaista tietoa meidän tulee henkilöstöllemme antaa. Johdon sitoutuminen viestintään, heidän vuorovaikutustaitonsa ja ennen kaikkea kuulemisen taitonsa ovat menestyvässä organisaatiossa oleellisia tekijöitä. Johtajan vuorovaikutusosaaminen on keskeisessä asemassa esihenkilön tehtävien menestyksellisessä hoitamisessa. Vuorovaikutusosaaminen perustuu nimenomaan johtajan ja johdettavien vuorovaikutussuhteelle. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175–176.)

Organisaation sisäisen viestinnän määrittelyn voidaan todeta olevan perusedellytys toimivan ja menestyvän organisaation taustalla. Sisäisen viestinnän tekninen toteuttaminen ei vielä tuo menestystä organisaatiolle. Viestintä tulee tehdä johdetusti kohderyhmät huomioiden. Keskeisintä on viestinnän vuorovaikutuksellisuuden hahmottaminen: kuunnella, sanoittaa ja luodata viestinnän sanattomia signaaleja.

Erilaiset suunnitelmat, vuosikellot ja ohjelmat tukevat sisäisen viestinnän toimivuutta ja antavat operatiiviselle toiminnalle suunnan. Erilaiset digitaaliset keinot helpottavat menestyvän organisaation sisäistä viestintää. Huolimatta erilaisista digitaalisista ja teknisistä alustoista tai niiden mahdollisuuksista ihmiset ovat sisäisen viestinnän tärkeimmät toimijat. Onnistunut sisäinen viestintä edellyttää toimivaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Se rakentuu sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot omaava työyhteisö tekee organisaatiosta menestyvän.

## Lähteet

Goodman, M. (2001). Current trends in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal* 6(3), 117–123. Saatavilla 6.12.2021 file:///C:/Users/hei40551/Downloads/nanopdf.com\_current-trends-in.pdf

Haapala, J. & Lehtipuu, U. (2021). *Luottamuskysymys*. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. (2019). Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Acta nro 272. Kuntaliitto. Saatavilla 20.9.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272>

Hakkarainen, M. (2017). Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 10.12.2021 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55190/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201708283580.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hintsa, R. (2011). Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Saatavilla 6.12.2021 [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7348/isbn\\_978-952-476-362-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7348/isbn_978-952-476-362-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hudcova, S. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 54–61. DOI: 10.7441/joc.2014.04.04

Joensuu, S. (2006). Kaksi kuvaa työntekijästä: sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2654-0>

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. p. 7. Helsinki: Kauppakamari.

Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juholin, E. (2017). *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Infor/Management Institute of Finland MIF Oy.

Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research* 43(2), 267–294. DOI: 10.1177/1046496411429599

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. p. 10.–11. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Korhonen, N. & Rajala, R. (2011). Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum.
- Kostiainen, E. (2003). Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1541-7>
- Lohtaja-Ahonen S., Kaihovirta-Rapo, M. (2012). Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro.
- Marjamäki, P-L. & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mikkola, L. (2020). Työyhteisön vuorovaikutuksen ongelmalähtöinen kehittäminen. Puheviestinnän vuosikirja 2020, 80–87 <https://doi.org/10.33352/prlg.99904>
- Pappinen, K., Laitila-Özkoc, L. & Kiviniemi, L. (2016). Kuuluuko? Kuuntelen! Työyhteisöviestinnällä työhyvinvointia. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 82. Oulun ammattikorkeakoulu <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201603108705>
- Partanen, M. (2007). Organisaatiokulttuurin viestinnän ja ihmisläheisyyden yhteydet työn stressitekijöihin: vertaileva tutkimus kahdessa organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Perlow, L. A., Hadley, C. N. & Eun, E. (2017). Stop the Meeting Madness - How to free up time for meaningful work. Harvard Business Review 95(4), 62–69. Saatavilla 20.11.2021 <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>
- Rouhiainen – Neunhäuserer, M. (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>
- Simon, P. (2015). Message Not Received: Why Business Communication Is Broken and How to Fix It. Wiley.
- Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2017). Tilannetaju. Päätä paremmin. Helsinki: Alma Talent Pro.



## Sisäisen viestinnän eri näkökulmia lähijohtajatyössä

*Hakala Jaana, Määttä Laura, Vigren Minna, Kivistö Mervi, Schroderus Marita, Huusko Perttu ja Harmaahieta Sanna*

### Tiivistelmä

Sisäinen viestintä on suuressa roolissa lähijohtajien päivittäisessä työssä. Viestinnässä korostuu avoimuus ja vuorovaikutus sen ollessa hyvin moniulotteista. Viestinnästä tekee haasteellista tiedon suuri määrä ja oikeiden viestintäkanavien löytäminen ja käyttäminen. Organisaatioiden tehtäväksi jää valita niistä omaan käyttöön parhaiten soveltuvat sekä ohjeistaa työntekijöitä niiden käyttötavoista.

Työyhteisöviestintä on yksi tärkeimmistä tekijöistä työyhteisön työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edistämisessä. Viestintävastuu kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, ja oleellista siinä on tavoitteellisuus, ennakoitavuus sekä yhdessä tapahtuva avoin asioiden käsittely. Parhaimmillaan sisäinen viestintä vahvistaa ja kehittää työyhteisöä luoden edellytykset toimivalle ja tulokselliselle toiminnalle.

Työyhteisöissä järjestetään monenlaisia sisäisiä kokouksia. Kokousten on todettu olevan hyvin puheenjohtajavetoisia, ja niissä johtajien vuorovaikutustaidot korostuvat. Kokoukset ovat monesti tiedonjakamiskeskeisiä, ja niitä tulisi kehittää yhteisöllisemmiksi. Muutostilanteessa keskustelun ja vuorovaikutuksen tärkeys korostuu. Kun ihmiset saavat kertoa tunteensa ja he tulevat kuulluksi ja heidät otetaan vakavasti, on myös itse muutosprosessiin helpompi suhtautua myönteisesti.

Jokainen organisaatio tarvitsee viestintästrategian ja suunnitelman sen jalkauttamiseksi arkeen. Kyse ei ole pelkästään tietojen viemisestä eteenpäin, vaan tietojen välittämisestä ymmärrettävästi. Johtajien ja esihenkilöiden rooli strategioiden luomisessa ja käytäntöön viemisessä on merkittävä.

## 1 Johdanto

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata työyhteisöjen sisäisen viestinnän eri näkökulmia ja nykytilaa lähijohtajatyössä. Tavoitteena on kuvata, millaista työyhteisöjen sisäinen viestintä on ja kuinka sitä voisi kehittää hyvinvointia tukevaksi.

Olemme koonneet tähän artikkeliin työyhteisöjen sisäisen viestinnän eri näkökulmia, kuvanneet nykytilaa ja pohtineet kehittämiskohteita. Olemme nostaneet esille lähijohtajan näkökulmasta työyhteisöviestinnän vaikutuksen työhyvinvointiin, strategisen viestinnän, muutosviestinnän, vuorovaikutuksen työyhteisön kokouksissa sekä viestintäkanavat.

## 2 Viestintä

Viestinnällä voidaan ymmärtää montaa eri asiaa: verbaalista ja nonverbaalista viestintää, kommunikointia, tiedonkulkua, lähettämistä tai vastaanottamista. Työyhteisössä keskeinen käsite on sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä voidaan ymmärtää kaikeksi viestinnäksi, mitä organisaation sisällä tapahtuu. Useat viime aikojen työelämän tutkimukset ovat laajentuneet työn fyysisten ominaisuuksien tarkastelusta henkiselle puolelle, työkuultuuriin, johtamisjärjestelmiin ja vaikutusmahdollisuuksiin. Ihmiset viettävät paljon aikaa töissä, joten työhyvinvoinnin fyysisten ominaisuuksien lisäksi huomioidaan nykyään myös henkinen hyvinvointi. Hyvinvointia voidaan parantaa monipuolisella viestinnällä. (Viitala 2009, 11.)

Viestinnän kehittäminen edellyttää pysähtymistä ja analysointia. Vastuu sen kehittämisestä on kaikilla työntekijöillä, mutta viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Tiedottaminen on usein yksisuuntaista viestintää, mutta työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Viestintä on lisäksi johtamista ja toiminnan tukemista. Tavoitteena on parantaa työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja hyvinvointia. (Juholin 2007a, 31.)

Sisäinen viestintä voidaan jakaa myös viralliseksi ja epäviralliseksi viestinnäksi. Virallinen viestintä edustaa vakiintuneita käytäntöjä, kuten viikkopalaverit tai kehityskeskustelut. Virallinen viestintä on usein hierarkkista ja muodollista, ja viestintä on pääosin yksisuuntaista. Epävirallista viestintää ovat taukuhuoneissa, kahvipöytäkeskusteluissa tai käytävillä käydyt keskustelut eli jokapäiväinen kanssakäyminen työtovereiden kanssa sekä nykypäivänä lisääntynyt sosiaalisen median välityksellä käyty ryhmäviestintä. (Pappinen ym. 2016.)

Strategisessa viestinnässä organisaation tavoitteet nähdään vahvoina. Viestinnän avulla organisaation arvoista, tavoitteista, strategioista ja visioista tehdään näkyviä. Strategian saavuttamisen näkökulmasta on tärkeää löytää yhteinen ymmärrys siitä, kuinka strategia viedään käytäntöön.

Henkilöstö odottaa saavansa tietoa koko työyhteisöä koskevista asioista ja korostaa yhteyttä viestinnän ja tyytyväisyyden sekä organisaation tehokkuuden välillä. Viestinnällä on suuri vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen ja sitoutumiseen. Strategisen viestinnän tarkoitus on selkeyttää työntekijän työnkuvaa ja organisaation tavoitteita. Organisaation strategian avoimella viestimisellä parannetaan henkilöstön kiinnostusta organisaation asioihin. Tietoisuus lisää työntekijän motivaatiota, tyytyväisyyttä ja tehokkuutta. (Joensuu 2006, 32.)

Viestinnässä henkilöstön motivaatio säilyy, kun keskitytään kokonaisuuteen, ei pelkästään organisaation hyvinvointiin. Henkilöstö haluaa kehittää itseään ja pysyä kilpailukykyisenä työmarkkinoilla. Yhteiset asiat eivät kiinnosta samalla tavalla, jos kosketuspinta omaan työhön jää etäiseksi. Yhteiset tavoitteet täytyy asettaa niin, että ne tukevat työntekijän henkilökohtaisia motiiveja, jolloin myös viestintä säilyy monipuolisena ja kaksisuuntaisena. (Joensuu 2006, 32–33.)

## **2 Vuorovaikutus on hyvinvointia**

Sisäisen viestinnän historiallista kehitystä on kuvattu monien eri teorioiden valossa. Human Resources Theoryn lähtökohtana on ollut Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan perustarpeiden täytyttyä ihmiset haluavat toteuttaa itseään ja tavoittelevat korkeimpien tarpeiden täyttymistä. Viestinnässä tämä tarkoittaa käsitystä avoimesta ja monisuuntaisesta viestinnästä. (Joensuu 2016, 34.) Työyhteisöviestintä onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä työyhteisön työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edistämiseksi. Sillä luodaan edellytykset toimivalle ja tulokselliselle työskentelylle vahvistamalla ja kehittämällä työyhteisöä. (Pappinen ym. 2016.) Työyhteisöviestinnässä jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuuluu viestintävastuu. Yhteisöllisessä viestinnässä viestintää tulisi tehdä läpi prosessien, mutta se muistetaan usein vasta päätöksen jälkeen. Ennakoiva viestintä kertoo, mihin päätökset meitä ohjaavat, miten niissä otetaan huomioon seuraukset ja miten ne viedään käytäntöön. (Salminen 2014, 105.)

Työyhteisöviestinnässä oleellista on yhdessä tapahtuva, tavoitteellinen, ennakoiva ja avoin asioiden käsittely sekä kaikkien mahdollisuus osallistua, vaikuttaa, oppia ja kehittyä. Vuorovaikutteinen viestintä motivoi ihmisiä, luo innovaatioita, edistää hyvinvointia ja lisää työn iloa. Hyvällä vuorovaikutukseen perustuvalla työyhteisöviestinnällä voidaan edistää myös sosiaalista vastuullisuutta. (Pappinen ym. 2016.)

Pappisen, Laitila-Özkocin ja Kiviniemen (2016) mukaan työhyvinvointia tukeva viestintä koostuu neljästä eri ulottuvuudesta, joita ovat yhteisöllisyys, luottamus, kannustaminen ja osallistuminen. Kahdessa ensimmäisessä on kyse luottamuksesta tietoihin, työkavereihin ja esihenkilöihin sekä yhteishengestä ja ilmapiiristä. Jälkimmäisissä ulottuvuuksissa korostetaan muun muassa henkilöstön rohkaisemiseen, kuuntelemiseen sekä osallistamiseen liittyviä näkökulmia. Sisäinen viestintä luo edellytykset toimivalle ja tulokselliselle työskentelylle ylläpitäen, vahvistaen ja kehittäen työyhteisöä ollen virallista tai epävirallista, tilanteen ja tarpeen mukaan. Avoimella ja vuorovaikutteisella viestinnällä voidaan motivoida henkilöstöä ja luoda innovaatioita sekä edistää hyvinvointia ja lisätä työn iloa.

Yhteisöllisyys ja osallistuminen rakentuvat kasvokkain tapahtuvan viestinnän kautta. Esihenkilön johtamistaidoilla on suuri merkitys sisäisen viestinnän onnistumiselle, minkä vuoksi henkilöstöjohtamisen tulisikin olla kannustavaa ja osallistavaa keskittyen ihmisiin eikä asioihin. Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehittämisen puolestaan tulee olla tiivistä yhteistyötä johdon, esihenkilön ja henkilöstön välillä. Sisäinen viestintä vaikuttaa hyvin moneen asiaan. Se tukee yhteisöllisyyttä, luottamusta, kannustamista ja osallistumista, ja sitä kautta edistää työhyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Viestintä on vaikea laji, jonka merkitystä organisaation menestymisessä ei voi liikaa korostaa. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Kysymys kuuluukin: kuinka moni organisaatio kuitenkaan ymmärtää viestinnän todellisen merkityksen oikeasti? (Pappinen ym. 2016.)

#### Vuorovaikutus työyhteisön kokouksissa

Työyhteisöissä järjestetään yhtenä sisäisen viestinnän osana kokouksia ja palavereita erilaisilla kokoonpanoilla. Kokoukset voivat olla suunniteltuja ja säännöllisiä tai tarpeen mukaisesti kokoon kutsuttuja. Kokoukset dokumentoidaan yleensä pöytäkirjaan, joka jaetaan jälkikäteen osallistuneille tai muille, joita asia koskee.

Dialogissa vuorovaikutukseen osallistuvat kaikki ja osallistuminen on keskinäisessä tasapainossa. Näin ollen mahdollisimman monet näkökulmat eri osallistujien esittäminä ovat läsnä ja vaikuttavat käsiteltäviin asioihin. Näyttää siltä, että johtoryhmissä osataan pääasiassa käydä dialogia. Sen syntymistä voivat kuitenkin estää monet seikat. Johtoryhmän pääseminen dialogiin riippuu ryhmän koosta, käsiteltävistä asioista ja muotoutuneista toimintatavoista. Suuren johtoryhmän on vaikeampi saavuttaa dialogia kuin pienen ryhmän. Tähän vaikuttaa myös kokoukseen käytettä-

vissä oleva aika ja käsiteltävien asioiden sisältö. Kaikilla ei tarvitse olla annettavaa kaikkiin asioihin. Johtoryhmät käsittelevät monenlaisia asioita, joten ryhmän ei tarvitse tavoitella dialogia kaikissa asioissa. Voimakkaana esille nousee puheenjohtajan merkitys. Toisaalta vaikuttaa siltä, että aloitteet ovat liikaa yhden henkilön varassa. Haittana voi olla se, että jos muu johtoryhmä on passiivinen, puheenjohtajan ajattelu siirtyy johtoryhmän yleiseksi ajatteluksi, ja näin johtoryhmästä ei saada irti kaikkea mahdollista. (Erkkilä 2012, 217–220.)

Työyhteisön hallinnollinen vuorovaikutus on työn yhteisöllisyyden hallintaa. Työtehtäviä koordinoitaessa tiedonhallinta on työyhteisön rakentamista. Johtajien vuorovaikutus on keskeisessä asemassa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ei ole aina tarkoituksen mukaista. Toiset työntekijät haluavat osallistua päätöksentekoon ja toiset haluavat, että joku toinen päättää asioista ja kantaa myös vastuun. (Pennanen 2018, 53, 55–56.) Johtoryhmien kokoukset ovat pääasiassa tiedonjakamiskeskeisiä, ja vuorovaikutus mukailee organisaatorakenteita. Kokouksissa ryhmäkeskusteluja on yleensä vähän. Johtoryhmän jäsenet kokevat kuitenkin vuorovaikutuksen olevan avointa ja miellyttävää. (Laapotti, 2018, 48, 54.) Tavoitteet ja tehtävät vaikuttavat siihen, mikä tiimien vuorovaikutuksessa kulloinkin korostuu. Tiimeissä on yleensä yhteinen käsitys siitä, millainen vuorovaikutus on tehokasta ja tarkoituksen mukaista. Yksilöllisistä näkemyseroista huolimatta yhteisissä vuorovaikutustilanteissa saatetaan ilmaista vahvaa samanmielisyyttä. Yksilölliset osaamiserot ja asema tiimissä voivat heikentää tai vahvistaa yksilön mahdollisuutta vaikuttaa. Vuorovaikutusosaamista työyhteisöjen kokouksissa pitää oppia ja kehittää. (Horila 2018, 49–51.)

#### Vuorovaikutus korostuu muutoksessa

Jatkuvat muutokset ja epävarmuus ovat arkipäivää organisaatioissa. Maailma muuttuu hetki hetkeltä, ja pysyäkseen mukana maailman menossa on myös ihmisten muututtava. Työelämän muuttuessa on myös työyhteisöjen viestintä uuden haasteen edessä. Muutostilanteessa keskustelun ja vuorovaikutuksen tärkeys korostuu. Muutosviestinnän tavoitteena on saavuttaa yhteisymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista. On turha odottaa, että henkilöstö sitoutuisi muutokseen, ellei sen syytä ymmärretä. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 65–66; Juholin 2007b; Kuntaviestinnän opas 2016, 56.)

Tiedottamisen ja viestinnän tulisi alkaa jo muutosprosessin alkuvaiheessa, eli silloin, kun mitään ratkaisuja ei ole vielä edes tehty. Koska muutosviestinnällä pyritään vaikuttamaan ihmisten asen-

teisiin ja vakiintuneisiin ajattelutapoihin, on prosessille annettava aikaa. Muutosviestintä on pitkäkestoista, ja usein asioita joudutaan toistamaan. On myös otettava huomioon ihmisten tunteet. Esihenkilöt voivat suoraan esimerkiksi kysyä, minkälaisia pelkoja ja ajatuksia muutos on herättänyt. Vasta, kun ihminen on saanut kuulluksi tulemisen kokemuksen, voidaan lähteä hakemaan ratkaisua tilanteeseen. (Furman ym. 2014, 66; Kuntaviestinnän opas 2016, 56.)

Usein ajatellaan, että syy ihmisten negatiiviseen suhtautumiseen muutostilanteissa on niin kutsuttu muutosvastarinta, mutta todennäköisemmin pohjimmainen syy on epätietoisuus. Yhteiställaisille yrityksille, joissa muutosprosessi on sujunut hyvin, on se, että ihmisiä ei ole pidetty epätietoisuudessa. Tiedotustilaisuuksia on järjestetty, vaikka ei olisi ollut muuta kerrottavaa, kuin että päätös tulee pian, malttakaa vielä hetki. Tyhjäkin viesti katkaisee siivet huhupuheilta, jolloin voidaan välttää väärän tiedon leviäminen. (Furman ym. 2014, 65–67.)

On tärkeää, että ihmiset saavat kertoa tunteensa, he tulevat kuulluksi ja heidät otetaan vakavasti. Kun näin tapahtuu ja muutosprosessi viedään hallitusti läpi, voi ihminen pian alkaa ajatella myös muutoksen mukana tulevia hyviä asioita ja hyötyjä. (Furman ym. 2014, 64–67; Juholin 2017, 245.)

### **3 Viestintäkanavien moninaisuus**

Viestintäkanavat kattavat erilaisia työkaluja sekä foorumeita viestien välittämiseksi. Välineet ja foorumit vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Pekkola, Pedak ja Aula (2010, 71–73) tutkivat viestintävälineiden tärkeyttä henkilöstön näkökulmasta. Tärkeimmäksi viestintävälineeksi nousi sähköposti ja lähes yhtä tärkeäksi ryhmäpalaverit. Myös puhelin, organisaation lähiverkko (intranet) ja paperinen tiedote nousivat viiden tärkeimmän joukkoon. Neljä vuotta myöhemmin Karjaluoto, Lipiäinen ja Nevalainen (2014, 8–9) ovat tehneet tutkimusta kahden organisaation sisäisestä viestinnästä. He tuovat esille samoja viestintävälineitä kuin Pekkola ym (2020). Lisäksi Karjaluoto ym. (2014) nostavat esiin pikaviestimet ja niiden käytön.

Viestintävälineiden määrä on kasvanut huomattavasti. Erilaiset pikaviestintävälineet ja sosiaalisen median kanavat ovatkin nousseet perinteisten välineiden rinnalle. Rauramo (2018, 3) on jaoitellut sähköpostin, pikaviestimet, videokokoukset ja sosiaalisen median niiden hyötyjen mukaisesti. Tästä huomaakin, että viestintävälineitä on mahdollista hyödyntää eri tilanteissa. Jokaisen organisaation tehtävä on löytää itselleen parhaiten sopivat viestintävälineet eri tilanteita varten. Viestintävälinettä valittaessa tulisikin miettiä, onko tieto tarpeellista myös tulevaisuudessa vai onko tiedolle tarvetta vain tiettyinä ajankohtana.

Sähköposti on ollut suosituimpia viestintävälineitä, vaikka se on koettu myös pinnalliseksi ja kuormittavaksi. Sähköpostin haasteena on tulkinvaraisuus, sillä vastaanottaja ei aina tiedä, onko sähköpostilla tullut viesti tiedonantoa vai odotetaanko vastaanottajalta mahdollisia toimenpiteitä sisältöön liittyen. Sähköposti on nopea ja helppo väline viestinnässä, mutta lähetettyjen ja vastaanotettujen sähköpostien määrä on kasvanut vuosien aikana niin paljon, että se on osittain menettänyt merkityksensä ja tärkeytensä (Taiminen, Karjaluo & Nevalainen 2014, 7). Pikaviestintä on yleistynyt, ja sitä hyödynnetäänkin päivittäin nopeiden asioiden hoitamisessa. Pikaviestinnän hyötynä on keskustelun käyminen reaaliaikaisesti ja nopeasti. Sitä käytetään paljon vapaamuotoisessa viestinnässä. (Pekkola ym. 2010, 75; Rauramo 2018, 3.)

Intranetin hyödyntäminen jakaa mielipiteitä. Intranettia hyödynnetään monesti tietovarastona, mutta se ei ole aina käyttäjäystävällinen. Monesti tieto on hajautettu useammalle sivulle, mikä tuo haastetta tiedon löytämiseen. Intranetin jakaminen eri osioihin tai työtiloihin voi helpottaa tiedon löytämistä, mutta se voi tuottaa myös haasteita tiedon ylläpitämisen osalta. Intranettia käytetään myös vaihtelevasti sen haasteiden vuoksi. Toiset seuraavat sitä päivittäin, kun taas osa ei ollenkaan. (Pekkola ym. 2010, 75–76; Taiminen ym. 2014, 6–7, Juholin 2007b, 67.)

Sosiaalisen median hyödyntäminen sisäisesti tuo uudenlaista näkökulmaa organisaatiolle. Se soveltuu parhaiten isompien ryhmien käyttöön sekä hajautettuun tiimityöskentelyyn. Se voi auttaa lisäämään keskustelua kokousten välissä sekä tiedon jakamista. Lisäksi sen avulla voidaan ideoida ja tehdä kehitystyötä. (Rauramo 2018, 3; Vilkmán 2016, 163.)

#### **4 Tulevaisuuden näkymiä**

Menestynytkään organisaatio ei voi tulla toimeen ilman suunniteltua viestintäjärjestelmää, ja johtajat ja esihenkilöt ovat merkittävässä asemassa. Organisaation strategisen viestinnän ja sen jakamisen tulee perustua innovatiivisuuteen ja tietämyksen jatkuvaan kehittämiseen. Viestintä ei ole kuitenkaan vain tietojen viemistä eteenpäin työntekijöille, vaan viestinnän tulisi kulkea myös alhaalta ylöspäin, herättää huomiota, ja se täytyy sisäistää. Työarki on ainaisen muutoksen alla, ja siksi organisaatioiden tulee olla kykeneväisiä uusiutumaan ja kehittämään työtapojaan ja viestintävälineitään. Töitä täytyy suunnitella uudelleen, muokata ohjeita, korjata virheitä ja palkita onnistumisia. Tämä onnistuu aktiivisella sisäisellä viestinnällä ja vuorovaikutuksella. (Pipas & Bakri 2019, 165–166; Stenberg 2012, 239; Wood 1999, 135.)

Oikea-aikaisen ja säännöllisen viestinnän on todistettu nostavan työntekijöiden työtyytyväisyyttä, uskollisuutta sekä motivaatiota ja lisäävän näiden kautta myös tuottavuutta. Viestinnän tulisi olla

sujuvaa ja luonnollinen osa työtä. Tämä asettaa haasteita työnjohdolle, sillä viestijän tulee olla selkeä ja helposti ymmärrettävä, mutta välitettävää tietoa ei saa liaksi yleistää. Palautteet tulee muistaa huomioida ja mahdollistaa niiden antaminen. Kiireestä huolimatta ei saisi unohtaa myöskään kuuntelua ja läsnäoloa työntekijöitä kohtaan. (Pipas ym. 2019, 164, 166.)

Woodin (1999) tutkimuksen pohjalta voi tehdä päätelmiä viestinnän periaatteista, jotka ovat toisia tehokkaampia ja yleistettävissä organisaatioiden toimintaan:

- Kommunikaation tulee olla vastavuoroista. Ole valmis keskustelemaan ja ottamaan vastaan palautetta.
- Älä luota vain kirjalliseen viestintään, vaan kasvokkain tapahtuva viestin välittäminen on usein hedelmällisintä.
- Kun viestit, ole selkeä ja ymmärrä, miten työntekijäsi kuuntelevat.
- Varmista, että viestisi on ymmärretty niin, kuin sinä sen tarkoitat.
- Loppujen lopuksi kaikki yritystoiminnassa, viestintäkin, perustuu työympäristön luottamukselle.

Viestintäkanavien määrä on viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut valtavasti, ja henkilöstön voidaan sanoa kärsivän informaatioähkystä, mistä johtuen oleellisen tiedon löytäminen on haastavaa. Kokemuksemme mukaan monissa organisaatioissa esimerkiksi perinteinen sähköposti on korvattu erilaisilla sosiaalisen median alustoilla ja sähköisillä työtiloilla. Tulevaisuudessa viestintä ei saisi olla pelkästään johdon tehtävä vaan viestinnässä ja tiedon etsimisessä tulisi korostaa yksilön vastuuta erityisesti, kun digitalisaation myötä viestintäkanavat tulevat lisääntymään entisestään.

Mielestämme viestinnän merkitystä ei ymmärretä riittävästi vaan se löytyy junan viimeisestä vauhasta, vaikka sen pitäisi olla veturin paikalla. Nykypäivänä yksipuolinen viestintä ei vastaa tarkoitustaan, vaan viestinnän tulee olla vuorovaikutteista, avointa ja vaikuttavaa. Viestintä on vaikeaa eikä sen merkitystä organisaation menestyksen kannalta voi liikaa korostaa. Tämän vuoksi organisaatioiden kannattaisi panostaa tulevaisuudessa enemmän henkilökunnan kouluttamiseen tai palkata viestinnän ammattilaisia avuksi.



## Lähteet

- Erkkilä, P. (2012). Hetki lyö: Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-426-0>
- Furman, B., Pinjola N. & Rubanovitsch, M. (2014). Valmenna onnistumaan. NYT. Johtajatiimi.
- Horila, T. (2018). Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7452-7>.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004). Strategiaviestintä. Keuruu.
- Joensuu, S. (2016). Kaksi kuvaa työntekijästä: sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 26.11.2021 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13435/9513926540.pdf?sequence=1&isAllowed=y%EF%B7%9FHYPERS%20%22http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2654-0%22>
- Juholin, E. (2017). Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.
- Juholin, E. (2007a). Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Media ja viestintä, 30(2) <https://doi.org/10.23983/mv.62669>
- Juholin, E. (2007b). Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helian kehittämisraportteja 1. Saatavilla 24.11.2021 <https://docplayer.fi/331283-Tyoyhteisoviestinnan-uusi-agenda.html>
- Karjaluoto, H., Lipiäinen, H. & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. Corporate Communications: An International Journal, 19 (3), 275–286. Saatavilla 5.12.2021 [https://www.researchgate.net/publication/265856812\\_Digital\\_channels\\_in\\_the\\_internal\\_communication\\_of\\_a\\_multinational\\_corporation](https://www.researchgate.net/publication/265856812_Digital_channels_in_the_internal_communication_of_a_multinational_corporation)
- Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. (2016). Saatavilla 25.11.2021 [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestintaopas\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestintaopas_ebook.pdf)
- Laapotti, T. (2018). Vuorovaikutus sairaalajohtoryhmien kokouksissa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7578-4>

Pappinen, K., Laitila-Özkoc, L. & Kiviniemi, L. (2016). Kuuluuko? Kuuntelen!: työyhteisöviestinnällä työhyvinvointia. ePooki: Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 82 <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201603108705>

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2010. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus & Helsingin yliopisto. Saatavilla 24.11.2021 <https://docplayer.fi/1101983-Hyvinvointiviestinta.html>

Pennanen, E. (2018). Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7376-6>

Pipas, M. & Bakri, C. (2019). The Impact of Internal Communication in Organizational Management. Saatavilla 24.11.2021 <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3434075>

Rauramo, P. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä - digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 5.12.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Stenberg, M. (2012). [Tiedon jakaminen organisaatiossa: kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan.](#) Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Taiminen, H., Karjaluoto, H. & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. Corporate Communications: An International Journal. 19. 10.1108/CCIJ-07-2012-0050. Saatavilla 24.11.2021 [https://www.researchgate.net/publication/265856812\\_Digital\\_channels\\_in\\_the\\_internal\\_communication\\_of\\_a\\_multinational\\_corporation](https://www.researchgate.net/publication/265856812_Digital_channels_in_the_internal_communication_of_a_multinational_corporation)

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

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. Journal of Higher Education Policy & Management. Nov1999, Vol. 21 Issue 2, p135. 15p. 10 Charts. DOI: 10.1080/1360080990210202

# Sanoista tekoihin – vuorovaikutuksen merkitys kehityskeskustelussa

*Mikkonen Tuija, Friis Tanja, Kiiskinen Iina, Länsivierto Sanna, Ruutikainen Jari, Huusko Perttu ja Tuovinen Annekristiina*

## Tiivistelmä

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välillä käytävä systemaattinen ja säännöllisesti toistuva keskustelu. Keskustelua voidaan käydä henkilö- sekä ryhmätasolla. Hyvän kehityskeskustelun tarkoituksena on olla vuorovaikutteinen dialogi, joka tukee työyhteisön avointa kommunikointia sekä parantaa suoritusta. Työntekijän ja esihenkilön on hyvä valmistautua huolellisesti kehityskeskusteluun, jotta siinä onnistutaan mahdollisimman hyvin. Kehityskeskustelun onnistumista edesauttaa myös avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kehityskeskustelu voi toimia erinomaisena johtamisen työkaluna, mutta huonosti toteutettuna saattaa olla pelkkää ajan haaskausta.

Pelkkä kehityskeskustelun pitäminen ei kuitenkaan riitä, vaan olennaista on, mitä tapahtuu kehityskeskusteluiden välissä. On suositeltavaa, että esihenkilö tuo ilmi kehityskeskusteluissa esiin nousseita teemoja. Esihenkilön aktiivinen vuorovaikutus asioista henkilöstölle motivoi ja sitouttaa henkilöstöä. Kehityskeskustelu on erinomainen tapa systematisoida johtamistyötä. Hyvin toteutetut kehityskeskustelut tuovat johtamiseen suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Keskustelun tärkeä, ellei jopa tärkein, tavoite onkin kartoittaa henkilöstön kyky ja halu vastata organisaation nykyisiin ja tuleviin tavoitteisiin sekä mahdollisiin haasteisiin.

## 1 Vuorovaikutus on kehityskeskusteluiden perusta

Tämän artikkelin tarkoituksena on jakaa tietoa ja lisätä esihenkilön ymmärrystä vuorovaikutuksen tärkeydestä kehityskeskustelussa. Artikkelin haastaa lukijaa pohtimaan omia vuorovaikutustaitojaan. Tässä artikkelissa tarkastellaan vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin merkitystä kehityskeskusteluissa. Artikkelin tavoitteena on antaa tietoa siitä, miten esihenkilö voi valmistautua kehityskeskusteluun ja millaisia haasteita voi esiintyä kehityskeskustelun vuorovaikutustilanteissa. Artikkelin antaa tietoa keskustelun jälkeen tehtävistä toimenpiteistä ja siitä, kuinka keskustelussa sovittuja asioita tulisi seurata. Lisäksi artikkeli kuvaa, miten työyhteisön ilmapiiriä ja yhteistä ymmärrystä voi kehittää ryhmäkehityskeskusteluilla.

Kehityskeskustelu on yksi käytetyimmistä henkilöstöjohtamisen työkaluista (Sydänmaanlakka 2001, 85; Meretniemi 2012, 1). Ihmisten välinen vuorovaikutus on kaikkien suhteiden perusta, jonka päälle muu yhteistoiminta rakentuu. Vuorovaikutuksen merkitys on kiistaton myös työelämässä, ja se vaikuttaa aina viestintäsuhteista työhyvinvointiin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 183.)

Suomalaiseen työelämään ja siellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen kaivataan dialogia. Erityisesti esihenkilöiden toivotaan, ja nykyään jopa odotetaan, hallitsevan dialogin taidon. (Wink 2017, 15–17.) Dialogi eroaa perinteisestä keskustelusta siinä, ettei sen päätavoitteena ole päätöksenteko ja lopputulokseen pääseminen, vaan pyrkimys ymmärtää, nähdä uusia vaihtoehtoja ja tehdä valintoja useiden vaihtoehtojen joukosta. Osapuolten odotetaan aidosti kohtaavan toisensa. Isotalus & Rajalahti (2017, 92) kertovat Syväsen ja hänen kollegoidensa tekemän dialogisen johtamisen tutkimuksen perusteella dialogisuuden näkyvän tavassa puhua, kuunnella, osoittaa arvostusta, antaa positiivista ja kriittistä palautetta sekä tavassa tehdä päätöksiä. Tärkeää on suora puhe, kuunteleminen, läsnäolo, kunnioittaminen, odottaminen ja reflektointi sekä ilmapiiri. (Isotalus & Rajalahti 2017, 92.)

Organisaatioita johdetaan erilaisilla keskusteluilla, joista kehityskeskustelun merkitys ihmisten jaksamiselle ja työhyvinvoinnille on merkittävä. Myönteiset, arvostavat ja rohkaisevat dialogiset kehityskeskustelut innostavat ja vahvistavat ihmisiä. (Wink 2017, 16.) Stimuloiva keskustelu on kuin vitamiinipilleri, joka saa jaksamaan enemmän, tuntemaan elämän merkitykselliseksi ja innostaa kokeilemaan uusia asioita (Jabe 2017, 208).

## **2 Hyödyllinen kehityskeskustelu alkaa valmistautumisesta**

Kehityskeskustelu on yksi työtehtävistä, johon kuuluu hyvä valmistautuminen. Kehityskeskusteluun tulee valmistautua pohtimalla siellä käytäviä teemoja ennakkoon, ja esihenkilön vastuulla on osoittaa valmistautumisen tärkeys. (Aarnikoivu 2016, 115–116.) Ennen kehityskeskustelua on sovittava aika ja paikka, jossa kehityskeskustelu käydään. Kehityskeskustelu tulee pitää rauhallisessa ja mahdollisimman neutraalissa paikassa ilman häiriötekijöitä, ja siihen tulee varata riittävästi aikaa. (Meretniemi 2012, 65–69.)

Kehityskeskusteluiden osalta usein keskitytään siihen, mitä itse keskustelussa tapahtuu. Jotta kehityskeskustelu olisi oikeasti hyödyllinen, tulee valmistautumiseen kiinnittää huomiota. Jos kehityskeskusteluun valmistautuminen ei toteudu hyvin, heijastuu se väistämättä keskustelun sisältöön ja antiin. Valmistautuminen on avainasemassa kehityskeskustelun onnistumisessa, eikä sen merkitystä voi korostaa liikaa. Kun kehityskeskustelun kumpikin osapuoli on huolellisesti valmistautunut keskusteluun, ovat he myös sisäistäneet prosessin hyödyt sekä sen merkityksen. Huolellinen valmistautuminen kasvattaa motivaatiota käydä kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2016, 108–109.) Hyvä valmistautuminen kertoo myös arvostuksesta esihenkilöä, työntekijää ja koko prosessia kohtaan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125).

Kehityskeskusteluissa voidaan käyttää apuna lomakkeita ja valmiita runkoja. Nämä on tarkoitettu kehityskeskustelun apuvälineiksi, mutta ne eivät voi itsessään korvata kehityskeskustelua. On tärkeää, että organisaatio räätälöi kehityskeskustelun vastaamaan asetettuja tavoitteita sekä päivittää ja kehittää lomakkeita saadun palautteen avulla. (Aarnikoivu 2016, 110.) Lomakkeiden avulla voi kehittää dialogia haluttuun suuntaan. Pällin ja Vaaran (2013) tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluissa käytettävät lomakkeet voivat edistää vuoropuhelua sekä helpottaa vuorovaikutustilannetta. Erilaiset lomakkeet voivat ohjata keskustelua, jotta tärkeimmät asiat saadaan käsiteltyä. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 65.)

## **3 Onnistunut kehityskeskustelu luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen avulla**

Kehityskeskustelu on ajan antamista työntekijälle. Onnistuneessa kehityskeskustelussa esihenkilö saa tietoa työntekijän osaamisesta ja mahdollisista koulutustarpeista, ja ymmärrys häntä kohtaan lisääntyy. Onnistumisen edellytys on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri työntekijän ja esihenki-

lön välillä. (Seppälä 2010, 87.) Esihenkilön ja työntekijän luottamussuhde rakentuu vahvalle pohjalle, kun kumpikin osapuoli panostaa sen syntyyn. Esihenkilön roolilla ja toiminnalla on tärkeä vaikutus luottamussuhteen rakentamisessa. (Aarnikoivu 2016, 23.)

Kehityskeskustelu on erinomainen tilaisuus käsitellä työntekijän mahdollisia kehittymisen ja oppimisen tarpeita sekä tuoda esille haasteita ja onnistumisia. Vuorovaikutuksella on suora yhteys työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja viihtymiseen. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää kehityskeskustelun aikana käytävä vuorovaikutusprosessi, koska tämä heijastaa suoraan siihen, miten hyödylliseksi ja oikeudenmukaiseksi työntekijä kokee kehityskeskustelun. (Ahopelto 2021.) Työntekijältä edellytetään halukkuutta ja aktiivisuutta esittää omia näkemyksiään (Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2014, 431). Viitalan (2021, 176) mukaan työyhteisön ilmapiiri muotoutuu työyhteisön arjessa joka päivä ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään, ja jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa siihen omalla käyttäytymisellään.

#### **4 Sovittujen asioiden seuraaminen ja ajankohtaisista asioista keskusteleminen**

Hannosen (2017) mukaan hyvästä kehityskeskustelusta huolimatta jatkuvan palautteen antamisen tarve säilyy. Kehityskeskustelut eivät saa olla ainoa kerta vuodessa, jolloin työntekijä ja esihenkilö keskustelevat. Olennaista on mitä tapahtuu kehityskeskustelujen välissä.

Aura & Ahonen (2016, luku 2) kannattavat ajatusta, että kehityskeskustelussa kirjataan ylös yhteiset tulokset, jatkotoimenpiteet sekä asetetaan niille aikataulu ja tarkistuspisteet. Valpola (2013) toteaa, että kehityskeskustelujen toteutukseen ollaan usein tyytyväisiä, ja itse keskustelu sujuu hyvin. Enemmän on kuitenkin toivomuksia siitä, mitä tapahtuu ja miltä tuntuu kehityskeskustelujen jälkeen. (Valpola 2013, luku 7.)

On suositeltavaa, että esihenkilö tekee kehityskeskustelukierroksen jälkeen koko työyhteisölle yhteenvedon. Yhteenvedo sisältää koko työyhteisön kannalta kriittisinä näyttäneet asiat ja esittelee tarvittavat toimenpiteet. Tämän avulla esihenkilö osoittaa oman suhtautumisensa ja korkean motivaationsa keskusteluihin sekä motivoi että sitouttaa henkilöstöä toimimaan tavoitteiden suuntaan. Yhteenvedossa esihenkilö ei tuo esiin yksittäisiä työntekijöitä koskevia asioita eikä mielipiteitä. Esihenkilö esittää kokonaiskuvan keskusteluista, eikä näin olleen loukkaa keskusteluihin kuuluvaa luottamuksellisuutta. Kehityskeskustelun myötä esiin nousseilla tarpeilla tulee olla suora yhteys organisaation koulutussuunnitteluun ja henkilöstönkehittämisyksikköön. Kehityskeskustelun jälkihoitoa on lomakkeiden toimittaminen ja tiedon tallentaminen siten, että se on sovituilta osin asianosaisten hyödynnettävissä. (Aarnikoivu 2010, 102–103.)

## 5 Kehityskeskusteluiden haasteet

Kehityskeskustelut rantautuivat suomalaiseen työkuulttuuriin 1970-luvulla, ja niihin suhtautuminen on aina ollut hyvin polarisoitunutta (Wink 2017, 15). Viime vuosina kehityskeskustelua on kritisoitu vanhanaikaiseksi ja jäykäksi henkilöstöjohtamisen keinoksi, joka ei jouta riittävästi palvelukseen nykypäivän hektistä ja tapahtumarikasta työelämää (Raeste 2016). Laadukkaan kehityskeskustelun syntymisen voi estää kehityskeskusteluihin liittyvät väärinymmärrykset. Jos kehityskeskustelu on vain määrämuotoinen tilaisuus, on keskustelu usein mekaanista aidon dialogin sijaan. (Aarnikoivu 2016, 17.)

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu, mutta pahimmillaan pelkkää ajanhukkaa. Kehityskeskustelut eivät ole pelkkä lomakkeen täyttöharjoitus, lääke kaikkiin esihenkilön ja työntekijän välisiin ongelmiin tai korvike neuvotteluille. (Autio, Juuti & Wink 2010, 43.) Epäonnistuneella kehityskeskustelulla voi olla jopa negatiivinen vaikutus työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Autio ym. 2010, 13). Vääränlainen asennoituminen kehityskeskusteluita kohtaan ja usein sen taustalla oleva negatiivinen organisaatiokulttuuri vaikuttavat kehityskeskustelun epäonnistumiseen (Lindholm & Salminen 2014, 173–183).

Ongelmista keskusteleminen on vuorovaikutuksen kannalta yksi kehityskeskustelun haasteista. Työntekijä odottaa esihenkilöltä ymmärrystä, myötätuntoa ja osallistumista ongelmanratkaisuun. Epäkohtien käsittelyssä työntekijälle ei saa jäädä kokemusta, että tilanne sivuutetaan helposti ja riittävästi huomioimatta. Huonosti käsitelty tilanne voi ilmetä erimielisyytenä, asiaan palaamisena tai hiljaisena hyväksymisenä. (Ahopelto 2021.)

Kehityskeskustelu ei saa keskittyä pelkästään menneeseen. Menneen käsittelyllä on toki tarkoituksensa, oppia aiemmista kokemuksista. Fokus tulisi kuitenkin olla tulevaisuudessa ja siinä, mihin organisaatio on menossa, miten ja millä keinoilla se toteutetaan sekä milloin ja kenen toimesta. Kehityskeskustelun painottuessa siihen, mitä on tapahtunut, voivat tulevaisuuden tavoitteet ja toimenpiteet jäädä kokonaan käsittelemättä, tai ainakin niille jää vain vähän aikaa. (Aarnikoivu 2016, 17.)

Kehityskeskustelua ei tulisi rajata koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia tai pelkästään työhyvinvointia. Jos kehityskeskustelu koskee vain työn tavoitteita, voi työntekijän kehittyminen jäädä sivurooliin tai kokonaan pois. Jos kehityskeskustelu on työhyvinvointikeskustelu, jäävät organisaation tavoitteet ja toiminnan tulokset käsittelemättä. (Aarnikoivu 2016, 18.) Aution ym. (2010, 39) mukaan kehityskeskustelun sisältö ei saisi myöskään olla pääasiassa palkkaan liittyvä.

## 6 Ryhmäkehityskeskustelun tarkoitus

Osallistamis- ja henkilöstökäytännöt ovat konkreettinen tapa rakentaa organisaation vuorovaikutuskulttuuria ja aktiivista yhteistyötä ja luoda tunne yhteisistä tavoitteista. Kun osallistamisessa ja yhteistyössä onnistutaan, kokee henkilöstö olevansa aidosti osallisena organisaation asioissa. Näin henkilökunnalle syntyy luottamus vaikuttamisen mahdollisuudesta, ja heiltä saadaan arvokas panos toiminnan onnistumiseen. Tällaisia osallistamis- ja henkilöstökäytäntöjä ovat esimerkiksi yhteiset tilaisuudet, palaverit ja kehityskeskustelut. (Viitala 2021, 171–173.)

Tyypillisesti ryhmäkehityskeskustelua käytetään silloin, kun ryhmä vastaa tietyistä tehtäväkokonaisuudesta. Keskustelun tarkoituksena on kirkastaa ryhmän yhteinen kokonaiskuva ja tavoitteet. Ryhmäkehityskeskustelu auttaa yksittäistä työntekijää ymmärtämään oman roolinsa merkityksen osana koko ryhmän toimintaa ja antaa jokaiselle mahdollisuuden tuoda esille näkökantoja. Parhaimmillaan ryhmäkehityskeskustelu tuo tasapuolisen kohtelun tunteen henkilöstölle. Ryhmäkehityskeskustelut eivät saa korvata esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja, vaan toimia niiden lisänä. (Meretniemi 2012, 36–38; Työterveyslaitos 2017; Tie työelämään 2021; Viitala 2021, 128.)

## 7 Johtopäätökset

Tämän artikkelin tarkoituksena oli jakaa tietoa ja lisätä esihenkilön ymmärrystä vuorovaikutuksen merkityksestä kehityskeskustelussa. Kehityskeskusteluista on tullut yksi käytetyimmistä henkilöstöjohtamisen työkaluista. Kehityskeskustelut ovat tyypillinen tapa tukea, kehittää ja arvioida työntekijän suoritusta. Kehityskeskustelu voikin parhaimmassa tapauksessa olla esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutusta vahvistava elementti. Jotta kehityskeskustelusta saadaan mahdollisimman paljon irti, tulee valmistautumiseen kiinnittää huomiota. Mikäli valmistautumista ei tehdä hyvin, heijastuu se väistämättä keskustelun sisältöön sekä rakenteeseen.

Kehityskeskustelujen hyödyn ensimmäinen edellytys on luonnollisesti se, että niitä pidetään säännöllisesti. Toinen hyödyn takaaja on keskustelun luottamuksellisuus, kolmas hyvä valmistautuminen ja neljäs tinkimätön jatkohoito. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.2.) Oli kyseessä sitten yksilö- tai ryhmäkehityskeskustelu, on tärkeää, että vuorovaikutus ja rakentava henki säilyy koko kehityskeskustelun ajan. On hyvä muistaa, että työyhteisön jokaisen jäsenen käytös vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään. Epäonnistunut kehityskeskustelu



voi pahimmillaan aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä, mutta hyvin toteutettuna voi se olla koko työyhteisöä voimaannuttava henkilöstöjohtamisen työkalu.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Vantaa: Helsingin seudun kauppakamari.
- Ahopelto, T. (2021). Kehityskeskustelut - arviointia, tavoitteita, oppimista ja ennen kaikkea vuorovaikutusta. Saatavilla 24.11.2021 <https://www.tuni.fi/alustalehti/2019/05/28/kehityskeskustelut-arviointia-tavoitteita-oppimista-ja-ennen-kaikeaa-vuorovaikutusta/>
- Autio, V.M., Juuti, P. & Wink H. (2010). Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.
- Aura O. & Ahonen G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent.
- Hannonen, H. (2017). Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Saatavilla 21.11.2021 <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. (2012). Keskustele ja kehity – lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki. J-Impact Oy.
- Lindholm, & Salminen, J. (2014). Keskustele ja kehity 2.0 – kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact Oy.
- Meretniemi, I. (2012). Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka M-L. (2014). Työyhteistyötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa – Miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista? Teoksessa Kunnallisteollinen aikakausikirja 42/2014. (429–488). Kunnallinen yhdistys <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1756942>
- Pälli, P. & Vaara, E. (2013). Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä – tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto. Helsinki. Saatavilla 14.12.2021 <https://docplayer.fi/19393725-Kehityskeskustelut-dialogisen-johtamisen-vali-neena.html>

Raeste, J-P. (2016). Tuore selvitys: Kehityskeskustelujen aika on ohi, ja työntekijää pitää kohdella kuin asiakasta. Helsingin Sanomat. Saatavilla 24.11.2021 <https://www.hs.fi/talous/art-2000002903726.html>

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, A. (2004). Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell.

Seppälä, T. (2010). Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Saatavilla 24.11.2021 <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriseen-esimiestyohon-ja-hlostojohtamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>

Sydänmaanlakka, P. (2001). Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Tie työelämään. (2021). Esimiestyö ja kehityskeskustelu. Saatavilla 21.11.2021 <https://tietyoelamaan.fi/keinot-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-keinot/esimiestyo-ja-kehityskeskustelu/>

Työterveyslaitos. (2017). Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Saatavilla 24.11.2021 <https://www.ttl.fi/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>

Valpola A. (2013). Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeisen käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wink, H. (2017). Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-6995-4>

## Keinoja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi

*Huovinen Erika, Manninen Mia, Snellman Mette, Sirviö Mikko ja Huusko Perttu*

### Tiivistelmä

Työhyvinvoinnista puhutaan paljon, ja sen merkitystä työssä viihtymiselle ja työpaikkaan sitoutumiselle ei voida korostaa liikaa. Ympärillämme on paljon tietoa työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttamisesta monin eri keinoin, mutta silti tutkimukset osoittavat, että työpaikoilla voidaan huonosti. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Työyhteisön jokaisella jäsenellä on kuitenkin oman hyvinvointinsa lisäksi vastuu yhteisön hyvinvoinnista. Työhyvinvointia luodaan ja lisätään yhteistyöllä.

Tutkimukset osoittavat, että vuosikymmenten ajan työhyvinvointia on tutkittu enimmäkseen työpahoinvoinnin kannalta, ja työhyvinvointi on nähty puutteellisena. Työhyvinvoinnin tutkimiseksi on kehitetty myös erilaisia malleja, joiden avulla hyvinvointia on pyritty konkretisoimaan. On kuitenkin huomattu, että mallit jättävät ulkopuolelle työn, organisaation, teknologian ja työntekijän aktiivisuuden. Puutteena on nähty myös se, että mallit tutkivat työn psyykkistä kuormittavuutta, ja ne unohtavat positiivisen näkökulman tarkastelun: miten työhön saataisiin iloa ja motivaatiota. Tässä artikkelissa esitellään keinoja työntekijöille ja esihenkilöille työhyvinvoinnin lisäämiseen.

## 1 Johdanto

Työ voi olla toimeentulon lisäksi keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Toisaalta työ voi olla myös terveyttä ja voimavaroja kuluttavaa. Oleellista yksilön kannalta on se, missä määrin työ vastaa edellytyksiämme ja taipumuksiamme. On tärkeää, että työntekijä voi toteuttaa itseään ja pyrkimyksiään työssään. Työntekijän hyvinvoinnin ja työilmapiirin kannalta on merkityksellistä, että johto toimii oikeudenmukaisesti ja kannustavasti. (Rauramo 2012, 8.) Työhyvinvointia johdetaan ylimmästä johtajasta lähtien läpi koko organisaation yhteisillä käytännöillä ja periaatteilla, joita voidaan yhdessä organisaation sisällä kehittää (Tarkkonen 2014, 90).

Sosiaali- ja terveysministeriö (2021) määrittelee työhyvinvoinnin työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se muodostuu työntekijään itseensä liittyvistä tekijöistä (fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ulottuvuus) ja työympäristöön liittyvistä tekijöistä (esim. johtaminen ja ilmapiiri) (Viitala 2013, 212). Se on multikausaalinen ilmiö, joka koostuu monesta saman- ja eriaikaisesta asiasta. Siihen vaikuttavat useat kuormitus-, voimavara- tai vaaratekijät, ja jokin näistä voi korostua tilannekohtaisesti. Työhyvinvointi voi esimerkiksi alentua epäoikeudenmukaisesta kohtelusta tai se saattaa parantua ansaituista kiitoksista (Tarkkonen 2013, 33–34.)

Tämän artikkelin tarkoituksena on kartoittaa ja selvittää keinoja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tavoitteena on lisätä keskustelua ja herättää pohdiskelua työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla. Artikkeleihin on kerätty keinoja, joiden on tutkittu vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti. Asiaa tarkastellaan sekä esihenkilöiden että työntekijöiden toiminnan näkökulmasta.

## 2 Mitä on työhyvinvointi?

Työterveyslaitos (2021) kuvaa työhyvinvointia nelikerroksisen talon muodossa. Talon ensimmäinen kerros muodostuu työntekijän terveydestä ja toimintakyvystä. Fyysinen toimintakyky, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat yhdessä työhyvinvoinnin perustan. Toinen kerros muodostuu osaamisesta. Arvot, asenteet ja motivaatio muodostavat kolmannen kerroksen. Korkein, neljäs kerros, muodostuu johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista.

Henkilöstön, työolojen ja työn kehittämistoimintaa työpaikoilla voidaan perustella monin eri tavoin. Luonnollisesti, kun työoloja ryhdytään parantamaan, ovat laatu, tuottavuus ja tuloksellisuus tärkeitä näkökulmia, mutta myös eettiset ja inhimilliset seikat on tärkeä nähdä. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee pohjautua lainsäädäntöön ja sopimukseen, hyviin käytäntöihin ja eettisiin periaatteisiin. (Rauramo 2012, 17–19.) On tärkeää tiedostaa, että vastuu työhyvinvoinnista on kaikilla.

Tämä pitää sisällään työntekijöiden, esihenkilöiden, yksiköiden ja johdon itsensä luomaa hyvinvointia ja asiantuntijuutta. Työhyvinvointia tulee kehittää koko ajan, jotta se pysyy kunnossa (Suonsivu 2015, 77.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi ei riitä pelkästään se, että tiedostetaan riskitekijät, stressi- ja uupumistilat sekä poissaolot, vaan lisäksi on tiedettävä, mikä tuo työhön mielekkyyttä ja mitkä asiat työssä motivoivat ja voimaannuttavat (Viitala 2013, 212). Lähivuosina onkin alettu kiinnittämään huomiota ihmisten ja työyhteisöjen vahvuuksiin, ja tutkimusten lähtökohtana on positiivinen näkökulma, vahvuuksien mittaaminen ja lisääminen. Tutkimukset ovat keskittyneet esimerkiksi onnellisuuden, tyytyväisyyden, työn ilon ja voimaantumisen tutkimiseen (Suonsivu 2014, 105.)

### **3 Työntekijän keinot ja mahdollisuudet työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi**

Mankan (2006, 15–16) mukaan työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat hänen omat tulkintansa työyhteisön toiminnasta. Elämönhallinnan tunne on keskeistä, jotta työntekijä kykenee selviytymään ympäristön asettamista haasteista. Hallinnan tunteella tiedetään olevan yhteys stressin kokemiseen, työn hallintaan, terveyteen, elämäntyytyväisyyteen, sopeutumisstrategioihin, varhaista eläköitymistä koskeviin ajatuksiin, sosiaalisiin verkostoihin ja tukeen sekä sairauspoissaolojen määrään.

Hyvinvoivan työyhteisön edellytyksenä on työntekijöiden halu kehittää itseään. Työntekijän tulisi siis nähdä työssään sopivassa suhteessa haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää itseään. Tutkimukset osoittavat, että hyvä fyysinen kunto ja terveys tuovat voimia jaksamiseen sekä vaikuttavat positiivisesti älyllisiin toimintoihin. Fyysiseen hyvinvointiin ja terveyteen työntekijä voi itse vaikuttaa merkittävimmin aktiivisella elämäntavalla. (Manka & Manka 2016, 15–17.)

Merkittävä työhyvinvointia heikentävä tekijä on stressi, jota aiheuttavat tekijät voidaan jakaa kahden pääryhmään: lähellä persoonaa oleviin tekijöihin ja elämäntilanteeseen liittyviin tekijöihin. Molempiin tekijöihin työntekijä voi vaikuttaa itse. Yksilöön liittyviin tekijöihin kuuluvat muun muassa epäselvien tilanteiden sietokyky, motivaatio, käyttäytymismallit ja persoonallisuus. Elämäntilanteeseen liittyviä asioita ovat muun muassa perhetilanne ja ihmissuhteet, taloudellinen tilanne ja harrastukset. (Viitala 2009, 229.) Yleisiä, puhtaasti työstä aiheutuvia stressitekijöitä ovat liian suuri vaatimustaso ja liian alhainen päätöksenteon vapaus (Sinokki 2011).

Työelämän vaatimukset ovat lisääntyneet niin, että lieväkin mielenterveyden häiriö voi hankaloittaa työntekijän työstä selviytymistä huomattavasti (Sinokki 2011). Työntekijä itse voi lisätä työhyvinvointiaan panostamalla työn suunnitteluun sekä sen rytmittämiseen. Työn suunnittelu ja rytmittäminen muodostuvat työn vaihtelusta ja monipuolistamisesta, jossa otetaan huomioon älyllisesti haastavat työt ja niiden katkaiseminen rutiininomaisilla tehtävillä. On tärkeää, että raskaita työjaksoja seuraa kevyempi jakso, jolloin työntekijä ehtii palautua. Myös keskeneräiset työt on voitava saattaa rauhassa loppuun, sillä lukuisa joukko keskeneräisiä asioita rasittaa ihmistä psyykkisesti. (Viitala 2009, 230–231.)

#### **4 Esihenkilön keinot ja mahdollisuudet työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi**

Johtajilta odotetaan erilaisia taitoja ja ominaisuuksia, ja hyvien johtamisominaisuuksien korostetaan myös olevan ihmisen persoonaan liitettäviä myötäsyntyisten taitojen kokoelma, mutta johtamistaidot ovat opittavissa samoin, kuin muutkin taidot. (Schaupp, Koli, Kurki & Laurinaho 2013, 9.) Työhyvinvoinnin kannalta oleellisiin johtamistaitoihin lukeutuu mm. resurssien koordinointi, oikeudenmukaisuus, työnteon ja työntekijöiden ohjaaminen sekä ristiriitoihin puuttuminen (Manka 2006, 38).

Gerlander ja Launis ovat määritelleet esihenkilöiden avuksi työhyvinvoinnin tarkasteluun kolme erilaista työhyvinvoinnin ikkunoiksi kutsuttua näkökulmaa. Kokemusikkunan kautta tarkastellaan työntekijän henkilökohtaisia tuntemuksia ja kokemuksia työssä. Kuormitusikkunan avulla havainnoidaan työntekijän ominaisuuksia ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. Kehittyvän toiminnan ikkuna puolestaan tarkastelee parhaillaan muutoksessa olevaa työtoimintaa. (Schaupp ym. 2013, 37–38.)

Nopeatahtinen muutos tuo työyhteisössä esille uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnin näkökulmasta. Nykyään työntekijät tekevät yhä itsenäisempää työtä sekä huolehtivat oman työnsä laadusta, joten johtajan ei tarvitse valvoa, tulevatko työt tehdyksi. Johtamistyö onkin nykyään aiempaa enemmän muutosten hallintaa ja niiden toteuttamista. (Schaupp ym. 2013, 11, 25.) Toisaalta ihmisten väliset suhteet ja verkostot kasvavat sitä merkityksellisemmiksi, mitä enemmän vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä on (Paasivaara & Nikkilä 2010, 47).

Oikeudenmukainen johtaminen suojaa työntekijöiden terveyttä. Työntekijöillä on oikeus tulla kuulluksi, ja ihmisiä on kohdeltava johdonmukaisten sääntöjen ja samojen periaatteiden mukaan. (Manka 2006, 56.) Työyhteisössä yhteisöllisyys koetaan voimanlähteenä, jolloin työyhteisössä hyväksytään ihmisten erilaisuus. Erilaisten ihmisten välillä käytävien kriittisten keskusteluiden avulla

pystytään toimimaan innovatiivisesti: ihmisillä on erilaisia lähestymistapoja, näkökulmia ja toimintatapoja hoitaa tehtäviä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 39–41.)

Ristiriitatilanteita syntyy yhä herkemmin, kun toimintaympäristöt ja työpaikat muuttuvat kiihtyvää vauhtia. Ongelmat pääsevät kasvamaan, mikäli esihenkilö ei puutu niihin ajoissa. Johtajan selkeä kannanotto ongelmaan viestii työntekijöille, että epätoivottu käyttäytyminen ei ole sallittua, ja ongelma on tärkeä ratkaista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 119–120.) Ristiriitatilanteet muodostuvat usein yksilön oman tulkinnan perusteella, ja esihenkilön tehtävänä on osoittaa toden ja tulkinnan välinen ero (Aarnikoivu 2008, 74). Esihenkilö on työilmapiirin kehittämisessä avainasemassa, vaikka työyhteisön jäsenet ovatkin vastuussa omasta käyttäytymisestään. Palautteen avulla, vuorovaikutteisella toiminnalla, erilaisuuden hyväksymisellä, kuuntelemisella ja toivon luomisella pohjataan edellytykset hyvälle työilmapiirille. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 139.)

## 5 Pohdinta

Muutokset toimintaympäristöissä vaikuttavat sekä yrityksiin että niiden työntekijöihin. Lisääntynyt kansainvälinen kilpailu, uudet teknologiat sekä ulkopuolisten sijoittajien vallan kasvaminen ovat pakottaneet työnantaja järjestämään organisaatioitaan uudella tavalla. Toiminnan supistaminen ja uudelleen järjestelyt, ydinosaamiseen keskittyminen sekä ulkoistaminen ovat muutamia esimerkkejä, jotka väistämättä vaikuttavat myös työntekijöiden hyvinvointiin. Avainasemassa onkin, kuinka työnantaja kykenee tämän kaltaiset toiminnot suorittamaan käytännössä. (Grunberg, Moore, Greenberg & Sikora 2008.)

Resurssien ja työntekijöiden vähentäminen luo esihenkilöille haasteita. Esihenkilöt voivat olla itsekin kuormittuneita omasta työstään ja vastuistaan, jolloin heillä ei ole voimavaroja pureutua työyhteisön tai yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä on jokaisella työyhteisössä. Työnantajan velvollisuus on käynnistää kehitystyö ja antaa sille tarvittava tuki. Tosin työhyvinvoinnin parantamiseen ei ensisijaisesti tarvitsekaan suurta rahallista panostusta.

Yleisin syy työyhteisön kehittämistoimiin ryhtymiselle on työhyvinvointi ja siihen vahvasti liittyvät henkilöiden väliset ristiriidat ja ihmissuhdeongelmat (Lindström & Leppänen 2002, 38). Henkilökemioiden ja ihmissuhteiden vaikutus työyhteisön hyvinvointiin on selvää, mutta työyhteisön ja yhteistyön ongelmia ei voi täysin selittää eri persoonallisuuksista johtuvista ominaisuuksista. Oma



persoonallisuus ei oikeuta käyttäytymään työpaikalla huonosti, jättää noudattamatta yhteisiä perussääntöjä tai olla kunnioittamatta muita. Mieliipide-erojen ja ristiriitojen ratkaisemisessa vuorovaikutus ja kommunikointi ovat avainasemassa. Itse ristiriita ei ole ongelma, vaan sen käsittelytapa. Jokaiselta tulisi löytyä valmiuksia ristiriitojen käsittelyyn ja ratkaisemiseen. (Paasivaara ym. 2010, 124.)

Nykyään työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän, ja heidän oletetaan olevan monitaitoisia. Kuorimitusta lisää jatkuva kiireessä tai epämukavuusalueella työskentely. On inhimillistä, että työnteon tehokkuus vaihtelee. Työtehtävien priorisoinnilla työntekijä voi helpottaa omaa työssäjaksamistaan.

Ahkeruus, joustavuus ja valmius tehdä ylitöitä nähdään arvostettuina piirteinä työntekijässä. Tämä ajatus on ristiriidassa työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Ylitöitä tekevän työntekijän sijaan ihanteena tulisi olla työntekijä, joka huolehtii omista rajoistaan ja työskentelee suunnitellun aikataulun mukaan.

Edelleen tänä päivänä työhyvinvoinnista puhuttaessa keskustelu kääntyy yhtenäen työpahoinvointiin. Usein työpaikoilla keskitytään toimintaan vasta, kun työhyvinvointi on merkittävästi heikentynyt. Työhyvinvoinnin edistämisen tulisi olla jatkuvaa, proaktiivista toimintaa.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. (2008). Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.

Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E. & Sikora, P. (2008). Employee response to change. Saatavilla 6.12.2021 [https://www.researchgate.net/publication/250959731\\_The\\_Changing\\_Workplace\\_and\\_Its\\_Effects](https://www.researchgate.net/publication/250959731_The_Changing_Workplace_and_Its_Effects)

Lindström, K. & Leppänen, A. (2002). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, M-L. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Talentum Media.

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

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2010). Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. (2013). Yhteinen muutos: työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sinokki, M. (2011). Social factors at work and the health of employees. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere University Print Ltd. Saatavilla <https://kamk.finna.fi> <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25995/Tutkimuksia115.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Suonsivu, K. (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: Unipress.

Suonsivu, K. (2015). Kohti riittävyttä - matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: Unipress.

Tarkkonen, J. (2013). Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi - päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Kuopio: Unipress.

Tarkkonen, J. (2014). Työhyvinvointia yhteistoiminnalla: työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. Kuopio: Unipress.

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

## Työntekijöiden moninaisuus – avain työhyvinvoinnin edistämiseen

*Leinonen Minna, Härkönen Saija, Heikkinen Meri-Tuuli, Alaluusua Emma-Leena, Moisänen Kirsi ja Leinonen Elisa*

### Tiivistelmä

Monimuotoisuus on käsitteenä laaja, ja se voidaan määritellä eri tavoin, kapeana, laajana tai käsitteellisenä sääntönä. Johtamisen perushaaste on ihmisten moninaisuus. Moninaisuuden johtamisen tulee toteutua päivittäin osana hyvää henkilöstöjohtamista. Siinä on tärkeää arvostaa toinen toistaan ja ottaa huomioon työyhteisön erilaisuus. Ihmisten erilaisuus on vahvuus edistettäessä työhyvinvointia. Hyvinvoiva työyhteisö edellyttää sallivuutta ja turvallisuuden tunnetta. Organisaation johtamiskäytännöllä on merkitystä työntekijöiden työurien jatkamiseen. Artikkelissa tuodaan esille monimuotoisuuden käsitteistöä yhdenvertaisuus, jolla tarkoitetaan kaikkien ihmisten samanarvoisuutta. Hyvän lähijohtajuuden tavoitteena on työntekijän yksilöllisyyden arvostaminen, erilaisuuden hyväksyminen sekä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kunnioittaminen. Edellä kuvattuja asioita voidaan edistää yhdenvertaisuus- ja tasa-arvojohtamisella. Artikkelitarkastelee työhyvinvointia työyhteisöjen ja työntekijän tasoilla sekä avaa lyhyesti työyhteisöjen monimuotoisuutta lähijohtajuuden näkökulmasta.

## **1 Moninaisuus osana työhyvinvoinnin edistämistä**

Hyvinvoiva henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara. Työyhteisöt ovat monimuotoisia ja osaamisvaatimukset moninaistuvat muuttuvassa toimintaympäristössä. Lähijohtaja tarjoaa puitteet arjen työn tekemiselle. Hyvinvoivan työyhteisön elementtejä ovat muun muassa avoin ilmapiiri, erilaisuuden arvostaminen, toisen kunnioittaminen, tasa-arvo ja esimerkillä johtaminen. Työyhteisössä kaikki ovat yhdenvertaisia. Työyhteisön moninaisuus on yksi johtamisen perushaaste. Jokaisella työntekijällä on oikeus turvalliseen ja hyvinvoivaan työympäristöön.

Johtamiskäytännöillä on yhteys työhyvinvointiin (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 144). Lait velvoittavat työnantajaa huolehtimaan työhyvinvoinnista. Työyhteisön kehittämiseen tarvitaan vuorovaikutusta sekä havainnointitaitoja (Ollila & Kujala 2020, 93). Työyhteisöjen lähijohtajan tulee huolehtia erilaisuutta sallivan kulttuurin toteutumisesta (Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla n.d.). Työyhteisön kehittämiseen tarvitaan moninaista vuorovaikutusta sekä havainnointiosaamista koko työyhteisöltä. Moninaisuutta johtava lähijohtaja havaitsee työyhteisönsä erilaisuuden ja osaa hyödyntää työyhteisönsä monipuolisen osaamisen sekä vahvuudet siten, että innostunut ja motivoitunut työote säilyy (Ollila & Kujala 2020, 93).

Artikkelin tarkoituksena on kuvata työyhteisöjen moninaisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä tarkastella työyhteisöjen ja organisaatioiden moninaisuuden johtamista. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden välisestä yhteydestä henkilöstön työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Lähijohtamisessa on tärkeää huomioida arvojohtamisen näkökulma, joka sisältää yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon.

## **2 Työhyvinvointi johtamisen näkökulmasta**

Collianderin, Ruoppilan ja Härkösen (2009, 31–32) mukaan yhteiskunnalliset muutokset ja työyhteisöjen moninaisuus tuovat haasteita ja uudenlaisia mahdollisuuksia organisaatiotasolla ja työyhteisöissä. Lähijohtajan tai työntekijän yksityiselämän tilanne, työkyky ja osaaminen kehittyvät jatkuvasti suhteessa eletävään elämänvaiheeseen, kun taas äidinkieli ja kulttuuritausta säilyvät muuttumattomina. Työhyvinvoinnin edistäminen on osa organisaatioiden strategista johtamista, ja sen vuoksi ymmärrys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, kuten työntekijöiden monimuotoisuudesta, on tehtävä näkyväksi. COVID-19-pandemia on osaltaan tuonut esille henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät taloudelliset, terveydelliset ja sosiaaliset vaikutukset. (Jäntti, Sinervo & Hättönen 2021, 3.)

Tarkasteltaessa työhyvinvointia johtamisen näkökulmasta lähtökohtana on tunnistaa henkilöstön työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät (Viitala 2021, 156). Päämääränä on henkilöstön kokonaisuuden huomioon ottava hyvinvointi. Lähijohtajan tavoitteena on saada jokainen työntekijä kokemaan itsensä arvostetuksi ja huolehtia avoimesta viestinnästä. Lähijohtajan tehtävänä on antaa palautetta henkilöstön työskentelystä ja innostaa heitä kehittymään työssä. Hyvinvoiva henkilöstö on osaava ja tietää työnsä tavoitteet, jaksaa työssä sekä on yrityksen kannalta tuottava. (Aura & Ahonen 2016, 1.2.; Manka & Manka 2016, 135; Viitala 2021, 156.)

Työntekijät ovat työyhteisön tärkein voimavara (Työhyvinvointi n.d.), jolloin hyvinvoinnilla on merkittävä rooli ihmisten arjessa ja kotona. Hyvinvoinnin kannalta keskeiset turvallisuuden ja terveellisyteen liittyvät ratkaisut ovat korostuneet poikkeusolojen aikana, jolloin etätöiden määrä on lisääntynyt. Lähityön muuttuessa etätöksi mahdollisuudet edistää hyvinvointia ovat muuttuneet haastaviksi. (Jäntti, Sinervo & Hätönen 2021, 3–4.) Vapaa-aika kilpailee työajan kanssa ihmisten hyvinvointitekijänä. Työhyvinvointia edistää se, että työyhteisössä huomioidaan ihmisten vapaa-ajan tarpeet, kuten perheen harrastukset. Ihannetilanteessa työ ja vapaa-aika tukevat toinen toisiaan. (Aura & Ahonen 2016, 1.2.)

Hyvinvoinnin monimuotoisuus haastaa lähijohtajia, sillä ymmärrys ihmisestä kokonaisuutena vaatii vakiintuneiden oppien ja totuttujen näkökulmien uudenlaista tarkastelua (Jäntti ym. 2021, 3.) Työntekijöiden yksilöllisyyden ja moninaisuuden kohtaaminen vaatii lähijohtajalta yhdenvertaista moninaisuuden havaitsemista, ymmärtämistä, suvaitsemista ja kunnioittamista. Työntekijöiden yksilölliset ja moninaiset piirteet huomioidaan työhyvinvoinnin tukemisessa, mikä luo mahdollisuuden yhdenvertaisuuden tunteen kokemiselle. (Colliander ym. 2009, 66.) Henkilöstön työhyvinvoinnin johtamista velvoittavat työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvontalaki ja sairausvakuutuslaki. Työnantajan on huolehdittava henkilöstön turvallisesta, terveellisestä ja työkykyä ylläpitävästä työskentelystä, sillä hyvinvoiva henkilöstö on tärkeä osa yrityksen strategiaa. (Viitala 2021, 159.) Hyvä työkykyisyys toteutuu, kun henkilöstön osaaminen, työterveyspalvelut, työtilat ja -välineet ovat asianmukaiset ja riittävät (Aura & Ahonen 2016, 1.2).

Työyhteisön osaamisvaatimukset moninaistuvat jatkuvasti, joten työhyvinvoinnin ja työntekijöiden voimavarojen tukemisen kannalta ihanteellinen tulevaisuuden työyhteisö olisi mahdollisimman moninainen (Kehusmaa 2011, 101–103). Työhyvinvoinnin kehittämiseen ja moninaisuuden ymmärtämiseen kuuluu myös kriittisiä vaiheita (Manka 2015, 220). Johtamisen perushaaste on ihmisten moninaisuus. Moninaisuutta ymmärtävä lähijohtaja on kaikkia työntekijöitä arvostava ja yksilöllisyyttä kunnioittava. Monimuotoinen työyhteisö vaatii niin lähijohtajalta kuin työnteki-

jöiltä sopeutumista ja mukautumista. Parhaimmillaan se edistää työntekijöiden kasvua, kyvykkyyttä ja tukee työyhteisön hyvinvointia. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 197, 203.) Monimuotoisuutta tarkasteltaessa joudutaan arvioimaan organisaatiotason tarve ja mahdollisuus ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset piirteet sekä tasavertainen kohtelu. Monimuotoisuuden johtamisessa hyväksytään yksilöllisten erojen olemassaolo ja pyritään hyödyntämään tätä erilaisuutta. (Monimuotoisuusbarometri 2020, 28.)

### 3 Monimuotoisuus työyhteisössä

Diversiteetti eli monimuotoisuus tarkoittaa lajien vaihtelua ja rikkautta (Ekholm 2009, 23). Suomessa monimuotoisuuden käsitteet ja ydin ovat vielä selkeyttämättä. Termit ”diversity” ja ”diversity management” ovat englanninkielisiä käännöksiä moninaisuudesta, monimuotoisuudesta ja diversiteetistä (Jaatinen 2015, 25). Monimuotoisuus on käsitteenä laaja. Se pitää sisällään sukupuolen, iän, terveydentilan, kansalaisuuden ja etnisen alkuperän, kielen, seksuaalisen suuntautumisen sekä uskonnon ja vakaumuksen. Työyhteisössä käsite laajenee, ja sen ulottuvuuksiin kuuluvat myös koulutustausta, kokemus, tapa tehdä työtä, yksilön taidot, persoonallisuus ja henkilökohtaiset arvot. (Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla n.d.) Osa monimuotoisuuden tekijöistä on luonteeltaan enemmän pysyviä, kuten sukupuoli, etninen tausta ja sukupuolinen suuntautuneisuus, osa taas voi muuttua elämän varrella, kuten elämäkokemus ja koulutustaso (Burns 2019).

Mor Barak (2005) on määritellyt monimuotoisuuden kolmella tavalla: kapea, laaja ja käsitteellinen sääntö. Kapea monimuotoisuus sisältää käsitteet ikä, sukupuoli, etninen tausta tai esimerkiksi vammaisuus. Laajemmalla monimuotoisuuden käsitteellä Barak tarkoittaa kaikkia ihmisten ominaisuuksia ja piirteitä, mukaan lukien muun muassa kyvyt, persoonallisuuden, koulutuksen, uskonnon, kulttuurin, kielen, elämäntavan ja siviilisäädyn. Laajin näkemys monimuotoisuuden ulottuvuudesta on kaiken sisältävä monimuotoisuus, joka pitää sisällään muun muassa eri näkökulmat, käsitykset ja toimintatavat, kuten esimerkiksi työskentelytyylin. (Sippola 2007, 17.)

Kaikilla on oikeus yhdenvertaiseen kohteluun – erilaisuutta ymmärretään, se hyväksytään ja yksilöitä arvostetaan. Vastuu erilaisuutta sallivasta kulttuurista työpaikalla on jokaisella, ja lähijohtaja huolehtii sen toteutumisesta. (Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla n.d.) Helin (2002, 75) on tarkastellut erilaisuuteen suhtautumista sisäisten arvokenttien mallilla. Omien

arvojen tarkastelu auttaa oman itsensä ja muiden hyväksynnässä. Henkilö voi suhtautua ympäristönsä erilaisuuteen joko arvostamalla, hyväksymällä, sietämällä tai vaikeasti sietämällä. Viidentenä arvokenttänä on erotettu neutraalin suhtautumisen alue.

Tutkimukset osoittavat, että organisaation johtamiskäytännöillä on yhteys työhyvinvointiin ja työssä jatkamiseen. Johtajuutta tulee lähestyä vuorovaikutteisella näkökulmalla – kaikilla työyhteisöön kuuluvilla henkilöillä, sekä johdolla että työntekijöillä, on vastuu johtajuuden muodostumisesta. Käytännön lähijohtajuuden rooli on ratkaiseva työpaikan tarjoamisessa edellytyksissä työn tekemiselle. (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 144.) Lähijohtaja toimii työyhteisön terveyden edistäjänä. Työyhteisön terveyteen vaikuttavat siihen kuuluvien henkilöiden sosiaalinen, psyykinen ja fyysinen toimintakyky. Vuorovaikutukseltaan toimiva työyhteisö on terve. Lähijohtajalla onkin haastava tehtävä työyhteisön sosiaalisen toimintakyvyn tukemisessa (Komulainen 2015, 85).

Erilaisuus tarkoittaa muun muassa ihmisten erilaisia kokemuksia ja erilaista toimintakykyä. Kun odotukset työelämälle ovat erilaiset, ovat myös lähijohtajuudessa arvostettavat tekijät erilaisia. Samanlainen johtamistapa ei sovellu kaikille. Tuen saaminen edistää työn hallinnan tunnetta ja lisää työntekijän itseluottamusta. Mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ja tietotaitoaan sekä vaikuttaa työn sisältöön vaikuttavat myönteisesti sekä työhyvinvointiin että toimivaan lähijohtajuustyöhön. (Heikkilä-Tammi ym. 2015, 145, 157.)

Avoin keskustelu lähijohtajan kanssa auttaa löytämään työyhteisön haastekohdat, jotka lähijohtajan kuuluu tiedon saadessaan ottaa yhteisesti esille. Taitava lähijohtaja rohkaisee yksilöitä tuomaan esiin erilaisia mielipiteitä. Asioiden puheeksi ottaminen ja niiden käsittely luo sallivaa ilmapiiriä ja turvallisuutta työyhteisöön. (Puhakka & Huhtala 2021.) Työyhteisön kehittämiseen tarvitaan moninaista vuorovaikutusta sekä havainnointiosaamista jokaisen työntekijän välillä, lähijohtaja mukaan lukien. Moninaisuutta johtava lähijohtaja havaitsee työyhteisönsä erilaisuuden ja osaa hyödyntää työyhteisönsä monipuolisen osaamisen sekä vahvuudet siten, että jokaisella yksilöllä säilyy innostunut ja motivoitunut työote (Ollila & Kujala 2020, 93). Moninaisuuden johtaminen on päivittäin toteutettavaa hyvää henkilöstöjohtamista, jossa arvostetaan toinen toistaan. Sallivuus ja turvallisuus ovat hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön edellytys. (Puhakka & Huhtala 2021.)

#### 4 Yhdenvertaisuus arvojohtamisen näkökulmasta

Moninaisuuden johtamisessa tärkeää on huomioon ottaa yhdenvertaisuuden edistäminen, joka puolestaan tukee moninaisuuden johtamista. Lähijohtajan tulee kohdella työntekijöitä yhdenvertaisesti. (Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. n.d.) Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia (Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan 2021). Yhdenvertaisuuslain (L 1324/201) tavoitteena on lisätä yhdenvertaisuutta, edistää syrjinnän kohteeksi joutuneen henkilön oikeusturvaa ja torjua syrjintää. Perustuslain (L 731/1999) mukaan Ihmisoikeudet ja perusoikeudet on turvattava julkisen vallan taholta. Yhdenvertaisuuden edistämässä ei ole kyse vain syrjinnän kieltojen noudattamisesta vaan laajemmasta velvollisuudesta. Työnantajan velvollisuus on edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla ja arvioida sen toteutumista. Työnantajan tulee kehittää työoloja ja toimintatapoja, joita hänen tulee noudattaa rekrytointitilanteissa ja henkilöstöä koskeissa ratkaisuissa. Työpaikassa, jossa työskentelee vähintään 30 henkilöä, tulee olla suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän kiellon valvonta työelämässä 2020 2021, 18–19.)

Työsuojeluvaltuutetulla ja luottamusvaltuutetulla on oikeus saada pyynnöstä tietää, mihin toimenpiteisiin työnantaja on alkanut yhdenvertaisuuden lisäämiseksi työyhteisössä. Työsuojeluviranomaisen tehtävänä on käynnistää toimenpiteet, jos hänelle on tehty valitus työntekijän syrjinnästä. Lisäksi hänen tulee tiedottaa työntekijää (uhria) yhdenvertaisuusvaltuutetun tehtävästä. Työsuojeluviranomainen voi tarpeen vaatiessa pyytää yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunnalta lausunnon lain tulkinnasta ja sen soveltamisesta. (L1324/2014.) Ketään työntekijää ei työnantaja saa ilman lakiin perustuvaa syytä erottaa työstä (L 731/1999).

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on, ettei ketään ihmistä saa syrjiä perhesuhteiden, terveydentilan, uskonnon, kielen, kansalaisuuden, iän, alkuperän, vakaumuksen, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän, ammattiyhdistystoiminnan mielipiteen tai poliittisen toiminnan syyn perusteella. (L 1324/2014.) Tasa-arvolain tavoitteena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvan syrjinnän estäminen (L 1329/ 2014).

Hyvän lähijohtajan tavoitteena on yksilöllisyyden arvostaminen, erilaisuuden hyväksyminen ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden kunnioittaminen (Henkilöstöohjelma 2019–2022 2019, 2). Kajaanin kaupungin tavoitteena on tukea lähijohtajia toimenpiteisiin tasa-arvo- ja yhdenvertai-



suussuunnitelman mukaisesti. Niitä ovat lähijohtajan osaamisen vahvistaminen moninaisuusjohtamisessa, joka tarkoittaa kykyä ottaa huomioon työntekijöiden kulttuuri, kieli, ikä, sukupuoli, työkyky ja yksityiselämän tilanteet. Lähijohtajan on tärkeää huolehtia ohjeita annettaessa ja päätöksiä tehtäessä, etteivät ne aseta henkilöstöä eriarvoiseen asemaan heidän koulutus- ja ammattitaitaustansa tai sukupuolen vuoksi, ellei siihen ole erityisen hyvää perustetta. Moninaisuuden johtaminen vaatii koulutusta ja toimintamalleja. Lähijohtajan on tärkeää kiinnittää huomio yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoarvojohtamiseen, joka on merkittävää toimintaa yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämiseksi. (Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2020–2022 2020, 2).

## 5 Pohdinta

Monimuotoisuuden aito tunnistaminen ja kohtaaminen pitkällä aikavälillä edellyttää asennemuutosta, yrityksen todellisen tilanteen tunnistamista ja tosiasioiden tunnustamista. Monimuotoisuuden tulee olla yrityksen kilpailuetu, koska sen kautta pyritään toteuttamaan työhyvinvointia edistäviä muutoksia. (Kehusmaa 2011, 119–122.) Lainsäädännön vaatimukset ohjaavat työhyvinvointia ja työyhteisön monimuotoisuutta, ja siksi lähijohtajan työssä on merkityksellistä tiedostaa, kuinka lait vahvasti ohjaavat monimuotoisuuden huomioon ottamista työyhteisössä (Ojala & Ahonen 2005, 25–27). Lähijohtajan tulee edistää yhdenvertaisuutta arvioimalla ensin sen toteutumista työyhteisössä, esimerkiksi käyttämällä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyä (Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla n.d.).

Työ on ihmiselle voimavarojen lähde ja hyvinvoinnin perusta, siksi moninaisuuden huomioon ottaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen on monitahoinen kokonaisuus. Suutarisen (2010, 21) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen on oltava osa päivittäistä työtä ja johtamista. Lähijohtajan arvostus työntekijöiden työhyvinvointia ja moninaisuutta kohtaan vaikuttaa työntekijöiden halun ja mahdollisuuksiin olla mukana niin työhyvinvoinnin kuin moninaisuuden kehittämisessä ja huomioon ottamisessa (Puhakka & Huhtala 2021).

Kokemus yksilön kuulluksi ja hyväksytyksi tulemisesta monimuotoisena omana itsenään, vahvuuksineen ja heikkouksineen, vaikuttaa yksilön kautta koko työyhteisöön. Keskinäinen arvostus, yksilön kokemus ja mahdollisuus omien tietojen ja taitojen hyödyntämiseen työssä vaikuttaa sitoutumiseen ja ilmapiiriin. Avoimen dialogin ja keskusteluilmapiirin avulla voidaan välttyä erilaisuudesta johtuvista väärinymmärryksistä. Monimuotoinen työyhteisö on organisaation voimavara, ja monimuotoisuus on työyhteisön rikkaus. Arvostuksen kohteilla on sidospintaa yksilön voi-

mavaroihin, jotka muuttuvat iän myötä, ja siksi monimuotoisella työyhteisöllä on tärkeä rooli organisaatiossa. Myös lähijohtajan odotukset työelämästä ovat tärkeitä. Lähijohtajan on pelkästään jo oman itsensä, toimintansa ja osaamisensa kehittämisen näkökulmasta hankittava keinoja, joilla johtaa erilaisuutta kaikkia arvostaen ja kaikki huomioiden. (Anttonen, Räsänen, Aaltonen ym. 2009, 17–19; Puhakka & Huhtala 2021.)

## Lähteet

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. (2009). Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Burns, E. (2019). Monimuotoisuus (diversiteetti) työyhteisön arkipäivääkö? Meininkiä ja menestystä menetelmillä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavilla 4.12.2021 <https://oppimateriaalit.jamk.fi/meemi/2019/01/25/monimuotoisuus-diversiteetti-tyoyhteison-arkipaivaako/>

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. (2009). Yksilöllisyys sallittu. Juva: WS Bookwell Oy.

Ekholm, E. (2009). Monimuotoisuus ja esteettömyys: Näkövammaisten asiantuntijoiden työelämäkokemuksia. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Espoo: Ennora <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-92-6422-3>

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.

Helin, K. (2002). Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.

Henkilöstöohjelma 2019–2022. (2019). Kajaanin kaupunki. Saatavilla 27.11.2021 <https://www.kajaani.fi/tiedostot/henkilostoohjelma/>

Jaatinen, K. (2015). Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Teoksessa L. Timonen, J. Mäkelä & A-M. Raivio (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (25–44). Jyväskylän ammattikorkeakoulu <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-410-7>

Jäntti, A., Sinervo, L-M. & Hätönen, H. (2021). Hyvinvoinnin moniulotteisuus haastaa kuntapäätöksenteon ja –johtamisen. Focus Localis, 49(3), 3–5.

Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Komulainen, M. (2015). Uupua vai menestyä - esimies moninaisuuden hyödyntäjänä? Teoksessa L. Timonen, J. Mäkelä ja A-M. Raivio (toim). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (81–106). Jyväskylän ammattikorkeakoulu <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-410-7>

L 731/1999. Perustuslaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Suomen laki.

L 1324/2014. Yhdenvertaisuuslaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>. Suomen laki.

L 1329/2014. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Saatavilla <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Suomen laki.

Manka, M-L. (2015). Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? (2021). Oikeusministeriö. Saatavilla 27.11.2021 <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. N.d. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 10.11.2021 [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo#a572f590](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo#a572f590)

Monimuotoisuusbarometri 2020. (2020). Työterveyslaitos. Saatavilla 9.12.2021 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/TTL\\_978-952-261-947-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/TTL_978-952-261-947-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa - erityisherät persoonat työssä. Hallinnon tutkimus 39(2), 90–100 <https://doi.org/10.37450/ht.98083>

Otala, L. & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puhakka, S. & Huhtala, M. (2021). Suomalaisen työelämän monimuotoisuus – mistä nyt puhutaan? Saatavilla 10.11.2021 <https://tietyoelamaan.fi/suomalaisen-tyoelaman-monimuotoisuus-mista-nyt-puhutaan/>

Sippola, A. (2007). Essays on Human Resource Management – Perspectives on Diversity Management. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. (11–44). Helsinki: Otava.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä (195–225). Helsinki: PS-Kustannus.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2020–2022. (2020). Kajaanin kaupunki. Saatavilla 27.11.2021 <https://www.kajaani.fi/tiedostot/tasa-arvo-ja-yhden-vertaisuussuunnitelma-pdf/?1615973432>

Työhyvinvointi (n.d). Työterveyslaitos. Saatavilla 20.11.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän kiellon valvonta työelämässä 2020. (2021). Työsuojeluhallinnon raportti. Työsuojeluhallinto. Saatavilla 27.11.2021 [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/TSH\\_raportti\\_yhdenvertaisuuden\\_ja\\_syrjinnan\\_kiellon\\_valvonta\\_ty-elamassa\\_2020.pdf/](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/TSH_raportti_yhdenvertaisuuden_ja_syrjinnan_kiellon_valvonta_ty-elamassa_2020.pdf/)

## Itsensä johtaminen on työkalu hallita työelämää

*Heikkinen Leena, Hämäläinen Jyri, Kauppi Sara, Kärkkäinen Mervi, Rantaharju Sonja, Seppälä Elisa, Moisanen Kirsi ja Tanhua Maarit*

### Tiivistelmä

Työelämän alati muuttuvat vaatimukset haastavat työntekijöitä koko ajan, toimintaympäristö muuttuu, ja työntekijöiden odotetaan mukautuvan muutokseen. Johtamistyyli on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmenien aikana, aiemmasta jopa autoritaarisesta johtamistyylistä organisaatioihin, joissa johtajia ei ole ollenkaan. Työelämän murros vaatii työntekijöiltä entistä enemmän itsensä johtamisen osaamista.

Työntekijöiden tulee osata pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Kun elämän perusasiat, kuten uni, liikkuminen ja ravinto, ovat kunnossa, luo se hyvän pohjan omaan jaksamiseen haastavassa työelämässä. Huolimatta siitä, että työntekijät tiedostavat, miten näistä asioista tulee huolehtia, koetaan neuvojen noudattaminen haastavana.

Itsensä johtaminen on osaamista, jolla hallitaan kaikkia elämän osa-alueita. Esimerkiksi jatkuva kiireen tunne ei välttämättä johdu toimintaympäristöstä vaan kyse voi olla toimintatavoista tai jopa tunnetiloista. Itsensä johtamisen osaaminen on avain kokonaisuuden huomioon ottavaan hyvinvointiin. Kun työntekijä voi hyvin, on hän myös tuottava työyhteisössä.

## 1 Itsensä johtaminen vähentää työn kuormitusta

Itsensä johtaminen koostuu ihmisen fyysisen, psyykkisen, henkisen, sosiaalisen ja ammatillisen kunnan johtamisesta (Sydänmaanlakka 2017, 19–20). Ihmisen hyvinvointiin tarvitaan näiden kaikkien osa-alueiden tasapainoa. Kun keho voi fyysisesti ja psyykkisesti hyvin, tunteet ovat hallinnassa, arvot tasapainossa ja työ on merkityksellistä, eivät työelämän kuormitukset tunnu niin raskailta.

Mielenterveyden häiriöstä johtuvien maksettujen päivärahojen osuus on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Samaan aikaan myös työntekijöiden ylikuormittuneisuuteen ja työuupumukseen liittyvät oireet ovat lisääntyneet. (Hartikainen ym. 2021.) Vuonna 2018 tehdyn työolotutkimuksen mukaan palkansaajien suurin ja merkittävin kokema vaara työelämässä oli vakava työuupumus, joka johtuu pitkittyneestä työkuormituksesta (Hartikainen ym. 2021, 89; Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 216). Työn kuormittavuus käsitetään usein synonyymina stressille. Kun työkuormitus on pitkäkestoisesti liian suurta, alkaa ihminen oirehtimaan ja sairastelemaan, jolloin myös työntekijän voimavarat ovat lopussa. (Hannonen, Mattila-Holappa & Hakanen 2021.) Työntekijöiden olisi tärkeää pitää huolta omasta jaksamisestaan, sillä epäsuotuisa kuormitus voi lyhentää työuria, koska sen on arvioitu lisäävän työntekijöiden sairauspoissaoloja ja ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymistä (Ahola 2011).

Työn kuormitusta ja stressiä voidaan ennaltaehkäistä ja parantaa monin eri keinoin. Työntekijä voi esimerkiksi pohtia omaa hyvinvointiaan ja kokonaiselämäntilannettaan, kokeilla vaihtoehtoisia tapoja toimia eri tilanteissa, ottaa epäkohdat puheeksi, jakaa kokemuksia ja keinoja muiden ihmisten kanssa ja huolehtia omasta palautumisestaan esimerkiksi lepäämällä ja liikkumalla riittävästi. (Hannonen ym. 2021.) Myös työnantaja ja työyhteisön esihenkilö on veloitettu lainsäädännön turvin selvittämään ja tunnistamaan työhön liittyviä riskejä, jotka aiheutuvat työstä, työtilasta, työajoista, työympäristöstä ja muista työolosuhteista. Työnantaja on velvollinen puuttumaan työntekijää kuormittaviin tekijöihin, tarvittaessa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Työturvallisuuslaki 38/2002; Työterveyshuoltolaki 1388/2001.)

Itsensä johtamisen tärkeys on lisääntynyt nykyajan työelämässä, ja tämä johtuu muun muassa nopeasti muuttuvista työympäristöistä, lisääntyneestä uupumisesta työelämässä ja työntekijöiden lisääntyneestä vastuusta (Sydänmaanlakka 2017, 16). Organisaation tärkein voimavara on henkilöstö. Itsensä johtaminen kuuluu olennaisesti myös henkilöstöjohtamiseen. Työntekijöiden

työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen varmistetaan henkistöjohtamisella (Viitala 2015, 10). Kaiken johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen (Sydänmaanlakka 2017, 16). Kun opettelee ensin johtamaan itseään, osaa johtaa myös muita.

Tässä artikkelissa tarkastellaan itsensä johtamista työelämän ja työssä jaksamisen näkökulmasta. Artikkelissa käsitellään fyysisten tekijöiden vaikutusta ihmisen hyvinvointiin ja työkykyyn, mielen taitojen kehittämistä johtamisen helpottamiseksi sekä itsensä johtamisen osaamista. Artikkelin tarkoituksena on kuvata itsensä johtamisen sisältöjä ja itsensä johtamisen osaamista. Artikkelin tavoitteena on myös herättää lukijaa miettimään, miten omalla tekemisellään, omilla valinnoillaan, asenteellaan ja suhtautumisellaan voi vaikuttaa oman työn hallintaan sekä omaan työssä jaksamiseen.

## **2 Liikunnan, unen ja ravitsemuksen merkitys ihmisen terveyteen ja työkykyyn**

Fyysinen hyvinvointi, riittävä ja laadukas uni sekä terveellinen ravitsemus muodostavat ihmiselle ensiarvoisen tärkeän kokonaisuuden. Liian vähäisen fyysisen aktiivisuuden aiheuttamista vaikutuksista terveyteen on kertynyt laajasti tutkimustietoa (Physical Activity Guidelines Advisory Committee 2018, A-1-A-5). Liian vähäinen fyysinen aktiivisuus on yhteydessä moniin kansansairauksiin, kuten esimerkiksi rintasyöpään, tyypin 2 diabetekseen, sepelvaltimotautiin ja paksusuolen-syöpään. Lisäksi liikkumattomuus lisää ennenaikaisen kuoleman riskiä. (Arsenault ym. 2010, 343; Davis ym. 2014.) Suomalaisille työikäisille on valmistunut uusi viikoittainen liikkumisen suositus, joka kertoo terveyden kannalta riittävän liikkumisen määrän viikon aikana. 18–64-vuotiaan työikäisen tulisi liikkua suositusten mukaan reipasta liikuntaa 2 tuntia 30 minuuttia viikossa, tai vastaavasti liikkumalla rasittavasti 1 tunti 15 minuuttia. Lisäksi terveyttä ylläpitää jo muutaman minuutin liikkumiset. Lihaskuntoa ja liikehallintaa tulisi tehdä ainakin 2 kertaa viikossa. (Aikuisten liikkumisen suositus 2021.) Liikunta edistää myös ihmisten työssäjaksamista.

Unen määrä on yksilöllistä (Kadonneen unen metsästäjät 2019). Tutkimusten mukaan aikuisten tulisi kuitenkin nukkua vähintään 7–9 tuntia yössä säännöllisesti optimaalisen terveyden edistämiseksi (Watson ym. 2015, 591; Partonen 2017, 761). Uni vaikuttaa merkittävästi ihmisen terveyteen ja yleiseen hyvinvointiin niin psyykkisesti, fyysisesti kuin kognitiivisestikin. Riittämätön uni ja palautuminen vaikuttavat kielteisesti ihmisen työ- ja toimintakykyyn. (Magnavita & Garbarino 2017, 2, 7–9; Partonen 2017, 761; Virtanen ym. 2021, 7.) Pitkittynyt univaje ja vuorokausirytmien häiriintyminen on yhdistetty lukuisissa tutkimuksissa useisiin eri sairauksiin, kuten ylipainoon,



metaboliseen oireyhtymään, tyyppin 2 diabetekseen sekä sydän- ja verisuonitauteihin (Partonen 2020, 13; Reynolds ym. 2015, 2).

Terveellinen, monipuolinen ja säännöllinen ravitsemus vaikuttaa niin välillisesti kuin suoraan ihmisen terveyteen, hyvinvointiin ja toimintakykyyn. Oikean ja terveellisen ravitsemuksen avulla ihminen voi vaikuttaa esimerkiksi sydämen ja verenkiertoelimistön sekä aineenvaihdunnan sairauksiin. Tutkitun tiedon mukaan terveellisellä ravitsemuksella voidaan vaikuttaa myös elimistön tulehdustiloihin, syöpäriskiä, diabetekseen, vatsavaivoihin ja muistisairauksiin. (Aalto 2006, 133; FinRavinto 2017; Saarnia 2012, 15; Ordovas 2018, 1.) Terveellisellä ravitsemuksella on myös vaikutusta myönteiseen jaksamiseen vapaa-ajalla ja töissä. Säännöllisesti, monipuolisesti ja terveellisesti syövä työntekijä oletettavasti selviää paremmin työtehtävistään, palautuu nopeammin työn rasituksesta ja joutuu olemaan vähemmän sairauslomapäivillä. (Kotiranta 2013, 35.) Valtion ravitsemusneuvottelukunta (VRN) on julkaissut suomalaisille terveyttä edistävät ravitsemussuositukset, joita noudattamalla ihmiset voivat ylläpitää tai edistää terveyttään ravitsemuksen avulla (Terveyttä ruuasta, suomalaiset ravitsemussuositukset 2014 2014).

### **3 Johtaminen - itsensä ja muiden - helpottuu mielentaitoja kehittämällä**

Itsensä johtaminen on konkreettisesti fysiikasta huolen pitämistä, mutta olennaisena osana siihen liittyy myös henkinen hyvinvointi (Aarnikoivu 2013, 167). Mieliala on kehon tapa kertoa ihmiselle, onko syytä jatkaa sitä, mitä ollaan tekemässä. Ihminen saattaa tuntea alakuloisuutta ja kokea asioita kielteisesti. Ihmisellä on kuitenkin mahdollisuus vahvistaa myönteistä ajattelua kiinnittämällä huomioita esteiden sijasta mahdollisuuksiin ja olemalla kiitollinen siitä, mitä hänellä on. Tietoisesti voi myös valita viettävänsä aikaa sellaisten henkilöiden kanssa, joiden seurassa viihtyy, ja sellaisessa ympäristössä, joka tekee henkilölle hyvää. Kun elämässä tulee pettymyksiä vastaan, huippukuntoon treenattu positiivinen järjestelmä auttaa tukemaan ja pehmittämään elämän tarjoilemia iskuja. (Skogholm 2021, 194–196.)

Henkisen ja mielen hyvinvoinnin ylläpitoon kuuluu olennaisesti myös esimerkiksi ajan ottaminen itselle, pysähtyminen ja reflektointi (Aarnikoivu 2013, 167). Itseltä on hyvä kysyä, milloin viimeksi on havahtunut tarkkailemaan omia ajatuksiaan ja mitä hyötyä siitä voisi olla. Jos ajatukset ohjautuvat useasti kielteisiin ajatuksiin, ratkaisukeskeinen ajattelumalli voisi tuoda uuden näkökulman asioihin. Ajattelun taustalla olevaa tunnetta olisi myös hyvä tarkastella: onko taustalla esimerkiksi pelko, epävarmuus vai luottamus. (Kurttila & Aalto 2015, 46–47.) Filosofi Esa Saarinen kehottaa

ihmisiä ajattelemaan ajattelua. Itsenäinen ajattelu ja ajatusten jakaminen työyhteisössä voi auttaa välttämään havaintoharhoja. Havaintoharha tarkoittaa sitä, että ihminen painottaa tietyllä tavalla havaintojaan ja hankkimaansa informaatiota. Jos omaa ajatteluaan ei jaa kenenkään kanssa, havaintoharhan riski kasvaa, kun faktat voivat unohtua ja rationaalinen ajattelu vähentyä. Ilman jatkuvaa kehittymistä mieli ja ajattelu voivat kapeutua, jolloin tilannetaju huononee ja kelvottomat ratkaisut saattavat astua näyttämölle. (Åhman & Gustafsberg 2017, 5.)

Johtamiskulttuuri on muuttunut, ja organisaatiot ovat madaltuneet, mikä johtaa monesti siihen, että jokainen työntekijä joutuu ottamaan enemmän vastuuta ja johtamaan itseään. Jaettu johtajuus yleistyy organisaatioissa, ja silloin jokaisen on tärkeää osata johtamistaitoja. (Sydänmaalakka 2017, 16.) Perinteisesti tunteet eivät ole kuuluneet työyhteisöön, mutta nykyään tunteiden merkitystä työyhteisölle, menestymiselle ja tuloksellisuudelle on alettu ymmärtää. Se, että pystyy ymmärtämään toisen ihmisen tunteita, näkökulmia ja tuntemaan myötätuntoa, vaatii myös omien tunteiden tunnistamista. Tunteiden merkitys johtajuudessa korostuu, sillä tunteiden tunnistaminen työyhteisössä auttaa johtajaa selviytymään haastavissa tilanteissa. (Martelus-Louniala 2017, 53, 62–70.) Itsensä johtamisen näkökulmasta tunteet motivoivat ja asettavat asiat tärkeysjärjestykseen. Tunteet myös ohjailevat moraalista päätöksentekoa ja näin ollen helpottavat normien ja arvojen sisäistämistä. Tunnesäätelyn avulla pystytään vaikuttamaan koettuihin tunteisiin ja siihen, miten niihin reagoidaan. (Kohtakangas 2019, 54–55.) Tunneälykäs ihminen kykenee ratkomaan ongelmia ja selviytymään stressistä, menettämättä kontrollia (Sydänmaalakka 2017, 173).

Tunteista on työssä paljon hyötyä, ja niitä pitää opetella hyödyntämään työyhteisössä. Tunteiden avulla saadaan luonnollinen yhteys toisiin, samassa työyhteisössä työskenteleviin ihmisiin. Tunne on myös liikkeelle paneva voima, joka saa lähtemään työntekijän töihin, kokemaan työn imua tai myös pahimmillaan palamaan loppuun. Tunteet muodostavat keskeisen osan ihmisen psyykkisistä voimavaroista. Erilaiset myönteiset mielikuvat antavat ihmisille positiivista energiaa. Tunteet ovat suuressa roolissa päätöksenteossa. Arki on täynnä pieniä ja suuria päätöksentekotilanteita. Tunteet ovatkin monesti apuna, kun pyritään tekemään vaikeita valintoja tai ratkaisuja. (Järvinen 2018, 268.) Organisaatioissa tarvitaan yhä enemmän oman mielen johtamisaamista, siksi tunteet ja ajattelu kulkevat käsi kädessä itsensä johtamisen näkökulmasta. Itsensä johtaminen on omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista siten, että yksilö voi käyttää voimavarojaan itselleen sopivalla tavalla. (Salmimies 2008, 22.)

#### 4 Itsensä johtaminen työssä on yhteistyötä ja luottamusta eri osapuolten välillä

Jatkuvat muutokset työelämässä vaativat työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja itsenäistä työtettä; osaamista johtaa itseään. Hyvinvointi lisääntyy tutkimusten mukaan, kun itseohjautuvuus ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön kasvavat. Eri tutkimuksissa on myös tuloksia siitä, että itseohjautuvuus joissakin tilanteissa ja ainakin jossain määrin lisää tehokkuutta (Aura, Hussi & Ilmarinen 2020, 30). Sisäinen motivaatio sekä työn merkitykselliseksi ja mielekkääksi kokeminen ovat pohjana itsensä johtamiselle ja itseorganisoitumiselle. (Erkkilä & Perunka 2016; Harju & Oja 2020; Kalakoski ym. 2021, 11,48; Rytönen 2019.)

Talvio-Röhr on tutkimuksessaan (2017, 82) todennut, että vapaus ja vastuu ovat asioita, jotka motivoivat työssä. Kun sitoutuminen työhön lisääntyy, vaikuttaa se motivaatioon ja hyvinvointiin. Jos työntekijälle on sama missä, miten ja minkä vuoksi hän työskentelee, ei hänen ole mahdollista voida työssään hyvin. (Pyöriä 2012, 42–44.) Kun työntekijä on tyytyväinen työskentelyolosuhteisiin, hän sitoutuu työhön ja ottaa vastuuta omasta työpanoksestaan ja suorituksestaan. Työpäivän hyvä yhteishenki, toimivat suhteet esihenkilöihin, sopiva palkkaus ja etenemismahdollisuudet edistävät työntekijän sitoutumista ja vähentävät työntekijöiden vaihtuvuutta ja poissaoloja. (Jokivuori 2004.)

Itseohjautuvuuden edellytys on työntekijän selkeä käsitys omasta tietämyksestään. Aiempi elämänhistoria on aina mukana muutoksessa ja uuden oppimisessa. Uudet tiedot ja taidot kerrostuvat vanhan päälle. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijänäkin jokaisen on otettava vastuu omasta toiminnastaan. (Vähämäki 2010, 39–44.) Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen ovat myös keino motivoida itseään työssä (Talvio-Röhr 2017, 82). Suurelle osalle suomalaisista työn sisältöönkin nykyään tärkeämpää kuin siitä saatava palkka. Työn tekeminen rikastuttaa työntekijöiden sosiaalista elinpiiriä ja muovaa työntekijän statusta ja identiteettiä. Työttömyys puolestaan vähentää yksilön käytettävissä olevia tuloja, mikä tarkoittaa myös esimerkiksi mahdollista tietynlaisten sosiaalisten suhteiden puuttumista elämästä. (Turunen 2012.)

Kyky erottaa työ ja vapaa-aika on myös itsensä johtamista. Itseohjautuvat työntekijät muodostavat käytänteitä, joiden avulla pystyvät helpommin irrottautumaan työstä. Omasta jaksamisestaan ja työstä palautumisestaan huolehtiminen on yksilön omalla vastuulla ja tärkeä itsensä johtamisen taito. (Talvio-Röhr 2017, 82, 85.) Etätöiden lisääntyessä tämä taito korostuu entisestään, kun työt siirtyvät kotiin. On osattava ottaa vastuu omista työtehtävistään. Toisaalta taas on osattava ottaa vastuu myös omasta vapaa-ajastaan.

Itseohjautuva, itseään johtava työntekijäkin tarvitsee johtajaa. Johtajan rooli itseohjautuvuuden mahdollistajana on keskeinen. Palautteen saaminen on tärkeää. Kaiken tekemisen ja palautteen taustalla tulisi näkyä yrityksen arvojen kautta tulevat tavoitteet, joihin peilaten tietää, tekeekö oikeita asioita, tekeekö riittävästi, mikä on olennaista ja mitä voi jättää tekemättä. (Talvio-Röhr 2017, 82) On tärkeää, että myös yksilön arvot toteutuvat työelämässä. Arvokas elämä syntyy mahdollisuudesta toteuttaa itseään ihmisenä (Martela & Jarenko 2015, 57).

Työtehtävät ja työn tavoitteet, riittävä osaaminen, palautteen saaminen ja työ- ja vapaa-ajan roolien tasapaino vaikuttavat siihen, miten työhön suhtaudutaan. Oman kutsumuksen merkityksellisyyden löytäminen työn tekemisen suhteen auttaa työssä jaksamiseen ja suhtautumiseen työhön ja motivaatioon. (Sydänmaanlakka n.d.) Kun työntekijä on innostunut työstään, työn tuottavuus kehittyy, työntekijä kantaa vastuunsa ja on kiinnostunut työnsä tuloksista. Onnellisuus voi perustua joko mielihyvään tai merkityksellisyyteen. Mielihyvään perustuva onnellisuus voi olla lyhytkestoista ja perustua hedonistisiin nautintoihin. Merkityksellisyyteen perustuvassa onnellisuudessa työ on osa suurta kokonaisuutta ja näin ollen osa mielekästä elämää. (Salonen 2017, 163–165.) Itsensä johtaminen työssä on yhteistyötä ja luottamusta työpaikan eri osapuolten välillä, ja tavoitteena on hyvinvoiva työyhteisö ja sujuva työ (Moilanen 2021).

## 5 Johtopäätökset

Itsensä johtamisen osaaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska usein työtä hallitsee kiire, jatkuvat keskeytykset ja kokemus siitä, että työtä tehdään omilla ääri rajoilla. Työelämässä edellytetään huippusuorituksia. Jaksamisen rajat tulevat kuitenkin vastaan ennemmin tai myöhemmin. Ratkaisun tähän voisi tuoda omien ajattelu- ja toimintamallien muuttaminen.

Itsensä johtaminen on oman itsensä jatkuvaa kehittämistä, oman jaksamisen ja hyvinvoinnin ylläpitämistä ja elämän tasapainottamista arjen ja työn välillä. Omalla asenteellaan ja tavallaan ajatella voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa. Myönteinen ajattelu vaikuttaa myös tapaan toimia ja tehdä hyviä valintoja hyvinvoinnin osalta. Usein keskitytään vain siihen, mikä on huonosti, mutta useinkaan se ei johda mihinkään. Mitä jos ajattelu olisi ratkaisukeskeistä ja jos ratkaisuja etsittäisiin myönteisistä asioista? Yhtä paljon kuin työnantaja on vastuussa henkilöstönsä hyvinvoinnista, myös yksilö itse on vastuussa itsestään.

Nykypäivänä työ on iso osa ihmisen elämää, ja työhön on helppo uppoutua määrittämättömäksi ajaksi. Etätö on antanut tälle oivan mahdollisuuden, harrastusten ja muun sosiaalisen elämän kultan-

nuksella. Työn tekemisen muoto on muuttunut yhteiskunnassamme selkeästi. Ennen työn koettiin olevan ennalta-arvattavaa, mutta nykyisin työ on nopeasti muuttuvaa, keskittymistä rikkovaa ja epäselvää. Suurimpia haasteita ovat oman työn ja yksityiselämän hallinta sekä itsensä johtaminen johdonmukaisesti. (Backman 2018, 4.)

Työn hallinnan ja itsensä johtamisen peruspilari muodostuu fyysisistä tekijöistä, liikunnasta, ravinnosta ja riittävästä unesta. Itsensä johtamisessa on kyse kokonaisuuden huomioon ottavasta hyvinvoinnista, joka tukee työssä jaksamista. Itseään taitavasti johtava henkilö tunnistaa jaksamisensa rajat. Havaitessaan hälytysmerkkejä jaksamisensa vähenemisestä kertoo hän siitä omalle esihenkilölleen, joka puolestaan tukee ja etsii henkilöstöjohtamisen keinoja asian ratkaisemiseksi. Itsensä johtaminen on yksilön ja esihenkilön yhteistyötä parhaimmillaan.

Tunteet ja työelämässä suoriutuminen kulkevat käsi kädessä. Tunteet määrittävät, miltä elämä maistuu ja miten selviytyy haasteista. Jokaisella henkilöllä työyhteisössä on hyvät ja huonot päivänsä. Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeimpiä tehtäviä on johtaa henkilöstöä kohti asetettuja strategisia tavoitteita. Henkilöstön hyvinvointi on henkilöstöhallinnon osa-alue, jolla pyritään mahdollisimman hyvään työn tuloksellisuuteen. Tunteet vaikuttavat motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Kun tunteet vähenevät, myös aloitteellisuus, luovuus, päätöksentekokyky ja kiinnostuneisuus vähenevät (Rantanen, Kankaanpää & Leppänen 2020, 28). Itsensä johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että yksilöllä on kyky motivoida itseään tekemään sellaistaakin työtä, mikä ei juuri sillä hetkellä ole niin motivoivaa tai palkitsevaa. Se on kärsivällisyyttä ja kykyä henkiseen joustavuuteen. Johtamisen kannalta ajateltuna kannattaa kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka edistävät myönteisiä tunteita ja näin ollen työn tuloksellisuutta.

Tulevaisuudessa itsensä johtamisen osaaminen ja työhyvinvointi tulevat korostumaan työelämässä, koska työurat pitenevät, asiantuntijatyö lisääntyy ja henkilöstön rekrytointiongelmät lisääntyvät. Henkilöstöressurssien vähyyys ja työntekijän ikääntyminen korostavat työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin merkitystä. Ennakoimalla työkyvyn johtamista pidennetään merkittävästi työvuosia ja työssä viihtymistä. Itsensä johtamisen osaamisesta ja työhyvinvoinnista pitäisikin puhua enemmän työyhteisöissä. Se koetaan vielä usein esihenkilön tehtäväksi, eikä koeta tarvittavan siihen kaikkia työyhteisöön kuuluvia henkilöitä.

Miksi hyvinvointia ei hoideta, vaikka sen tiedetään olevan tärkeä osa jokapäiväistä arkea? Ihmisen fyysinen ja psyykinen hyvinvointi edistää omien voimavarojen huomaamista ja selviytymistä elämään kuuluvista normaaleista haasteista. Ihminen on kokonaisuus: jos jokin hyvinvoinnin osa-alueista puuttuu, kokonaisuus kärsii. Hyvinvointiin kuuluu tunne siitä, että hallitsee elämäänsä.

Arjen pienillä valinnoilla voidaan edistää oman elämän hallintaa. Joskus voi tuntua, että arki on suorittamista ja suoriutumista. Silloin olisi paikallaan pysähtyä ja harjoitella armollisuutta itseään kohtaan. On hyvä opetella huomaamaan elämässä hyvin olevia asioita ja tuntemaan kiitollisuutta niistä. Yhtä tärkeää on tiedostaa ne hyvinvoinnin osa-alueet, jotka edellyttävät toimenpiteitä, etenemistä vaikka pienin askelin ja teoin.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. (2013). Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aalto, R. (2006). Työelämän selviytymisopas – käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: WSOYpro.

Ahola, K. (2011). Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aikuisten liikkumisen suositus. (2021). UKK-instituutti. Saatavilla 11.12.2021 <https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-suositukset/aikuisten-liikkumisen-suositus/>

Arsenault, B.J., Rana, J.S., Lemiux, I., Deprés, J-P., Kastelein, JJP., Boekholdt, S.M., Wareham, N.J. & Khaw, K-T. (2010). Physical activity, abdominal obesity and risk of coronary heart disease in apparently healthy men and women. *International Journal of Obesity*. 34(2), 340–347. Saatavilla 5.12.2021 <https://www.nature.com/articles/ijo2009229.pdf>

Aura, O., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Saatavilla 10.12.2021 [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden\\_johtaminen\\_2020\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf)

Backman, J. (2018). GTD – Itsensä johtamisen 5 askelta. Helsinki: BoD-Books on Demant GmbH.

Davis, J.C., Verhagen, E., Bryan, S., Liu-Ambrose, T., Borland, J., Buchner, D., Hendriks, M.R., Weiler, R., Morrow, J.R., van Mechelen, W., Blair, S.N., Pratt, M., Windt, J., al-Tunaiji, H., Macri, E. & Khan, K.M.; EPIC Group. (2014). 2014 Consensus statement from the first Economics of Physical Inactivity Consensus (EPIC) conference (Vancouver). *British journal of sports medicine* 48, 947–951. DOI:10.1136/bjsports-2014-093575

Erkkilä, R. & Perunka, S. (2016). Näkökulma tiimiopettajuuteen. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 28 <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2016092824453>

FinRavinto 2017 -tutkimus. (2018). Helsinki: Punamusta Oy. Saatavilla 5.12.2021 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137433/Raportti\\_12\\_2018\\_nettiluusi%202.4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137433/Raportti_12_2018_nettiluusi%202.4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hannonen, H., Mattila-Holappa, P. & Hakanen, J. (2021). Työterveyslaitos - stressi ja työuupumus. Saatavilla 26.11.2021 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

- Harju, T. & Oja, S. (2020). Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen – storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyön julkaisut 83 <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020100678147>
- Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K. & Kolonen, M. (2021). Työuupumus – onko aivot unohdettu? Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 58(1), 89–94. Saatavilla 27.11.2021 <https://journal.fi/sla/article/view/102208>
- Itseohjautuvakin työntekijä tarvitsee johtajaa. (2018). Ylen aamu. Yle areena. Saatavilla 19.11.2021 <https://areena.yle.fi/1-50010828>
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 24(4), 284–294. Saatavilla 25.11.2021 <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93582/52260>
- Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen, tie onnistumiseen. Helsinki: Alma talent Oy.
- Kadonneen unen metsästäjät. (2019). Akuutti. Yle Areena. Saatavilla 25.11.2021 <https://areena.yle.fi/1-4517313>.
- Kalakoski, V., Käpykangas, S., Heusala, T., Luokkala, K., Pöntinen, J. & Kauppi, M. (2021). Askeleet sujuvaan aivotyöhön ja hyvinvointiin OSAO:ssa. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen. Väitöskirja. Taitto-talo PrintOne <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-16>
- Kotiranta, K. (2013). Hyvän kunnon ainekset. Saarijärvi: Fitra Oy.
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2015). Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Viro: Kauppakamari.
- L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki. Saatavilla 27.11.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Saatavilla 26.11.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Magnavita, M. & Garbarino, S. (2017). Sleep, Health and Wellness at Work: A Scoping Review. International Journal of Environmental Research and Public Health 14(11), 1347. DOI:10.3390/ijerph14111347



- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi voiko sisäistä motivaatiota johtaa*. Helsinki: Talentum.
- Martelius-Louniala, T. (2017). *Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii: tunnekokemuksia johtajana irtisanomistilanteessa*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Moilanen, S. (2021). *Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja*. Saatavilla 11.10.2021 [https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki\\_tarvitsevat\\_itsensa\\_johtamisen\\_taitoja.10354.blog#f094f923](https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog#f094f923)
- Ordovas, J. (2018). Personalised nutrition and health. *Science and Politics of Nutrition*. DOI: [www.bmj.com/content/bmj/361/bmj.k2173.full.pdf](http://www.bmj.com/content/bmj/361/bmj.k2173.full.pdf)
- Partonen, T. (2017). *Terveyspyramidiin kuuluu myös uni*. Saatavilla 25.11.2021 <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/paakirjoitukset-tiede/terveyspyramidiin-kuuluu-myos-uni/>
- Partonen, T. (2020). *Väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Toimenpide-ehdotukset päättäjille*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Saatavilla 5.12.2021 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139349/URN\\_ISBN\\_978-952-343-482-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139349/URN_ISBN_978-952-343-482-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Physical Activity Guidelines Advisory Committee. (2018). *Physical Activity Guidelines Advisory Committee Scientific Report*. Washington, DC: US Department of Health and Human Services. Saatavilla 28.11.2021 [https://health.gov/sites/default/files/2019-09/PAG\\_Advisory\\_Committee\\_Report.pdf](https://health.gov/sites/default/files/2019-09/PAG_Advisory_Committee_Report.pdf)
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantanen, J. & Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa – vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Reynolds, AM., Paterson, JL., Sally, AF., Stanley, D., Wright Jr, KP. & Dawson, D. (2015). The shift work and health research agenda: Considering changes in gut microbiota as a pathway linking shift work, sleep loss and circadian misalignment, and metabolic disease. *Sleep Medicine Reviews*. *Current Biology* 25, 3004–3010. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2015.10.011>
- Rytkönen, M. (2019). *Itseään johtavien työntekijöiden johtaminen*. Saatavilla 14.01.2022 <https://www.lmi.fi/itseaan-johtavien-tyontekijoiden-johtaminen/>
- Saarnia, P. (2012). *Ruoan terveystvaikutukset*. Keuruu: Otavan Kirjapaino OY.

Salmimies, R. (2008). Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Salonen, E. (2017). Intuitio ja tunteet. Alma Talent. Helsinki. Saatavilla 29.11.2021 [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:INTUITIO\(\(20\)JA\(\(20\)TUNTEET\(\(20\)/piste:b1526](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:INTUITIO((20)JA((20)TUNTEET((20)/piste:b1526)

Skogholm, L. (2021). Kohtaamisen koodit: Kuinka ymmärtää ihmisiä ja saada parempi (työ)elämä. Ellibs e-kirjasto.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskuksen Työolotutkimus 11.12.2019. Saatavilla 27.11.2021 [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)

Sydänmaanlakka, P. (2017). Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4.painos. Helsinki: Alma Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. (n.d.) Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Saatavilla 19.11.2021 <https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/>

Talvio-Röhr, T. (2017). Milleniaalien itsensä johtamisen voimavaratekijät tietotyössä. Espoo: Aalto-yliopisto. Saatavilla 19.11.2021 [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/29216/master\\_Talvio-R%c3%b6hr\\_Tuulia\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/29216/master_Talvio-R%c3%b6hr_Tuulia_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Terveyttä ruuasta. Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. (2014). Valtion ravitsemusneuvottelukunta 5., korjattu painos. Helsinki: Punamusta Oy. Saatavilla 4.12.2021 [https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/kuluttaja-ja-ammattilaismaterii/julkaisut/ravitsemussuositukset\\_2014\\_fi\\_web\\_versio\\_5.pdf](https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/kuluttaja-ja-ammattilaismaterii/julkaisut/ravitsemussuositukset_2014_fi_web_versio_5.pdf)

Turunen, T. (2012). Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Väitöskirja. Helsingin yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-6713-6>

Viitala, R. (2015). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4.–5.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, M., Myllyntausta, S., Kontturi, M., Karkkola, P., Pentti, J., Prakash, KC., Vahtera, J. & Stenholm, S. (2021). Parempaa unta- tutkimus työstä, kokonaiskuormituksesta, unesta ja palautumisesta ikääntyneillä työntekijöillä. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla 5.12.2021 [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26415/urn\\_isbn\\_978-952-61-4317-0.pdf?sequence=1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26415/urn_isbn_978-952-61-4317-0.pdf?sequence=1)

Vähämäki, M. (2010). Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2010, 34–46.

Watson, NF., Badr, MS., Belenky, G., Bliwise, DL., Buxton, OM., Buysse, D., Dinges, DF., Gangwisch, J., Grandner, MA., Kushida, C., Malhotra, RK., Martin, JL., Patel, SR., Quan, SF. & Tasali, E. (2015). Recommended Amount of Sleep for a Healthy Adult. A Joint Consensus Statement of the American Academy of Sleep Medicine and Sleep Research Society *Journal of Clinical Sleep Medicine*, 11(6), 591-592 DOI: [jcsm.aasm.org/doi/pdf/10.5664/jcsm.4758](https://doi.org/10.5664/jcsm.4758)

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2017). *Tilannetaju, päättä paremmin*. Helsinki: Alma Talentum Pro.

# Valmentavalla lähijohtamisella voidaan tukea työhyvinvointia ja psykologista turvallisuutta

*Kuitunen Mirka, Kutvonen Tanja, Hakkarainen Satu, Malinen Minna, Siltala Milla, Heikkinen Eija ja Näveri Enni*

## Tiivistelmä

Tässä artikkelissa tarkastellaan lähijohtamisen eri tyylien vaikutuksia työhyvinvointiin. Lähtökohdiana on aiheesta tehdyt väitöstutkimukset ja tieteelliset artikkelit. Tarkoituksena on selvittää, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja millä johtamistyyleillä on tutkitusti saatu hyviä tuloksia. Selvitimme pienryhmässä eri johtamistyylien vaikutuksia työhyvinvointiin, ja hyvän johtamisen kokemuksia oli saavutettu transformationaalisella, valmentavalla ja voimaannuttavalla johtamistyyllillä. Tutkimastamme aineistosta nousi esiin myös psykologisen turvallisuuden käsite, jolla on todettu olevan positiivinen yhteys ammatilliseen toimijuuteen ja työhyvinvointiin. Työntekijöiden kokema psykologinen turvallisuus on työyhteisön suorituskykyä ja tuloksellisuutta parantava tekijä. Löysimme yhteyksiä psykologisen turvallisuuden ja transformationaalisen johtamistyylin väliltä, ja johtopäätöksemme on kuvattu visuaalisesti. Tutkimusten mukaan transformationaalisella ja valmentavalla johtamistyyllillä voidaan tukea psykologisen turvallisuuden ulottuvuuksia ja edistää työhyvinvointia.

## 1 Johdanto

Tartuimme kollektiivisesta mielenkiinnosta tähän aiheeseen lähijohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja siten myös pahoinvointiin. Työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) edellyttää, että ihmisten johtamisessa on huomioitava myös henkinen terveys. Silti moni kokee puutteita lähijohtamisessa.

Vaasan yliopiston tutkimus- ja kehittämishankkeessa (2013) ”Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta” tutkimuksen mukaan valmentavalla otteella johdetut työskentelevät tavoitteellisemmin, suoriutuvat paremmin ja kehittyvät todennäköisemmin kuin muilla tavoin johdetut työntekijät. Valmentaen johdetut myös voivat paremmin, mikä omalta osaltaan parantaa työn tuloksellisuutta. Parempi vointi ilmenee esimerkiksi niin, että valmentaen johdetut työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja kynnisyttä ja enemmän työn imua kuin muilla tavoin johdetut. (Aalto & Kurttila 2015, 17.)

Valitsemastamme aiheesta ei löytynyt montaa tieteellistä tutkimusta. Yhdistelemme löytäämämme tutkimustietoa lähijohtajien ohjeeksi tukemaan hyvää johtamista ja työhyvinvointia. Yhteisen kirjoitusmatkamme aikana tutkiessamme eri lähteitä kiinnostuimme psykologisen turvallisuuden käsitteestä ja sen yhteydestä koettuun hyvään johtamiseen. Nostamme artikkelissamme esiin mielenkiintoisia näkökulmia mm. transformationaalisen johtamisen, valmentavan johtamisen ja voimaannuttavan johtamisen käsitteistä ja niiden vaikutuksista koettuun työhyvinvointiin. Kokoamme johtopäätöksemme lähijohtajan muistilistaksi, jossa on tieteen osoittamia keinoja ja näkökulmia hyvän johtamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen mahdollistamiseksi. Toivomme artikkelillamme edistävämme tietoisuutta siitä, miten lähijohtajat voisivat paremmin onnistua työhyvinvoinnin edistämässä omassa työssään.

## 2 Työhyvinvointi ja lähijohtaminen

Työhyvinvoinnin käsite on laaja, ja sitä tarkastellaan kirjallisuudessa eri näkökulmista. Yleisesti sillä tarkoitetaan työhön liittyvän hyvinvoinnin sekä myönteisiä että kielteisiä ulottuvuuksia. Työterveyslaitoksen määrittelemään työkykytaloona kuuluu useita kerroksia. Tässä artikkelissa keskitymme talon yläkerrokseen *johtaminen, työyhteisö ja työhyvinvointi*. (Työterveyslaitos 2021.) Yleinen hyvinvointi on yhteydessä työhyvinvointiin. Yleinen tyytyväisyys elämään, positiivinen mieliala, hyväksi koettu terveys ja unen laatu sekä vähäinen stressi kuvaavat hyvinvointia. Mäki-

niemen (2015, 20) mukaan keskeisiä lähiesihenkilön keinoja on lisätä työhyvinvointia sitä edistävällä johtamisella, joka käsittää työntekijöiden itsenäisen työskentelyn ja vahvan osallistumisen päätöksentekoon. Lisäksi lähiesihenkilö ratkaisee konfliktit nopeasti ja tasapuolisesti. Heikentyntä hyvinvointia taas kuvaavat yleinen tyytymättömyys elämään, negatiivinen mieliala, heikko terveys sekä unen laatu ja stressi (Tirkkonen 2012, 33).

Työyhteisössä työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa vastavuoroisuus, joka sisältää yhteisöllisyyden, yksilöllisyyden sallimisen, tunnevapauden ja jakamisen. Olennaista työhyvinvoinnin kannalta on tunne yhteenkuuluvuudesta ja yhteistoiminnallisuus eli kokemus yhteen hiileen puhaltamisesta. Persoonallisille tavoille tehdä työtä pitäisi kuitenkin antaa tilaa. Sosiaalisuus ja sosiaaliset suhteet vahvistavat työhyvinvointia. Töissä on tärkeää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, ja helpoiten se sujuu, kun ihmisten väliset suhteet ovat toimivia. Tunneilmapiiri on merkittävä asia työhyvinvoinnin kannalta. Tunneilmapiiriin vaikuttaa niin ystävällisyys ja hyvän hengen kokemukset kuin huumorikin. Jakamisella tarkoitetaan työn, tiedon ja ajatusten jakamista arkityössä. (Utriainen 2009, 71–74.)

Vastavuoroisuuden lisäksi merkittävä vaikutus työhyvinvointiin on työn organisoinnilla. Työn organisointi tapahtuu usein ulkoa, ja siihen on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa itse. Tällaisia asioita ovat työn ja kodin yhteensovittaminen, työaika, odotukset täyttävä työympäristö, tasapainossa oleva työtaakka, henkilökunnan määrä, työn tekemiseen käytettävissä oleva aika, työn tarkoituksenmukaisuus, autonomia, vaihtelevuus, oikeudenmukaisuus, johtaminen ja esihenkilön tuki. (Utriainen 2009, 85.)

### **3 Erilaisten johtamistyylien vaikutuksia**

Esihenkilön johtamistyyllillä on merkitystä työntekijän jaksamiseen ja hyvinvointiin. Valitettavasti silti harva johtamisopin teoria antaa työkaluja työelämän toimintojen kehittämiseen ja parantamiseen, koska teorit eivät operationalisoi johtamiseen liittyviä käsitteitä, vaan keskittyvät kuvaamaan vain ominaisuuksia eri tyyille, ja ohjeet ovat hyvin yleisellä tasolla (Rouhiainen 2005, 37). Kinnunen, Perko ja Virtanen (2013) tutkivat lähiesihenkilön johtamistyylin vaikutusta uupumusasteiseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn keskittymällä neljään eri johtamistyyliin, jotka ovat transformationaalinen, autenttinen, oikeudenmukainen ja loukkaava tyyli. Myös Mäkinen ym. (2015, 20) on tuonut esille tutkimuksessaan, että työhyvinvointia lisääviä johtamistyyliä ovat esimerkiksi vuorovaikutteinen, voimaannuttava, transformationaalinen, autenttinen/aito, palveleva ja positiivinen sekä oikeudenmukainen tyyli.

Näillä työntekijöillä, joiden esihenkilöllä todettiin vain vähän transformationaalisen, autenttisen tai oikeudenmukaisen johtamisen piirteitä, todettiin olevan myös 2–3-kertainen riski lievään uupumukseen ja 19 %:lla todettiin olevan vaikeuksia jaksaa työssään. 16 % koki viikoittain itsensä henkisesti väsyneeksi töihin lähtiessään. Jopa 40 % koki töihin lähdön vastenmieliseksi viikoittain. Näillä työntekijöillä oli ollut ristiriitoja esihenkilön tai muiden työntekijöiden kanssa. On myös todettu varsin monen menevän töihin sairaana, ja tämä taas johtaa pidempiin sairauspoissaoloihin ja lisääntyneeseen sydänkohtausriskiin. Työhyvinvoinnin ongelmat ovat yhteydessä lisääntyneisiin työkyvyttömyyseläkkeisiin. (Kinnunen ym. 2013, 59.)

### Transformationaalinen johtaminen

Esihenkilö pystyy johtamistyyllillään vaikuttamaan työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen, jaksamiseen sekä halukkuuteen jatkaa työssä. Tutkittuja työhyvinvointia edistäviä ja tukevia johtamistyyliä ovat arvostava, autenttinen, transformationaalinen sekä valmentava johtaminen. Transformationaalisella johtamisella kannustetaan työntekijöitä kehittymään ja vahvistamaan itseohjautuvuutta. Valmentava johtaja osaa yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet, ja sitä kautta mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen. Vuorovaikutus on myös keskeisellä sijalla valmentavassa johtamistavassa. Transformationaalinen ja valmentava johtamistyyli sopivat hyvin organisaation muutostilanteisiin. (Uutela 2019, 40–41.) Yleisesti hyvä johtaminen on valtautavaa, oikeudenmukaista ja tasapuolista. Se tukee työntekijöiden voimavaroja ja edistää siten työhyvinvoinnin kokemuksia. Lisäksi esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus on merkityksellistä työhyvinvoinnin kokemukseen. (Uutela 2019, 38.)

Transformationaliselle johtamiselle on tyypillistä siis innostava motivointi, älyllinen haastaminen ja yksilöllinen huomiointi, ja sen on havaittu tukevan työhyvinvointia eli esimerkiksi lisäävän työn imua ja vähentävän uupumusoireita. Transformationaalisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin välittyy esimerkiksi esimiehen kohdistuvan luottamuksen, pystyvyyden tunteen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen kautta. (Mäkinen ym. 2015, 21.)

Tutkimusten mukaan transformationaalinen johtajuus on tehokas tapa johtaa. Transformationaalinen esihenkilö näyttää mallia omalla toiminnallaan ja huomioi työntekijän yksilöllisesti. Hän motivoi, palkitsee ja osallistaa työntekijäänsä ja auttaa työntekijää kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja haasteelliseksi. Hän huomioi alaisensa ja heidän kehitystarpeensa yksilöllisesti. (Gromov & Brandt 2011, 65–66; Kinnunen ym. 2013, 59.) Tämän mallin mukaan ei kuiten-

kaan voida tarkastella johtajan ja alaisen vuorovaikutustilanteita tai johtajan viestintäosaamista juurikaan, sillä vaikka johtamisessa vuorovaikutteisuus on keskeistä, näkökulma keskittyy alaisten tarpeiden tyydyttämiseen (Rouhiainen 2005, 36).

Viestintäosaaminen transformatiivisella johtajalla on myös enemmän pysyvä piirre kuin kehitettävissä olevaa osaamista (Rouhiainen 2005, 35). Johtajan viestintäosaaminen on ratkaisevassa asemassa se, miten vuorovaikutusprosesseissa onnistutaan. Johtajalla pitää olla kyky ilmaista itseään kielellisesti ja nonverbaalisesti sekä kyky kuunnella ja havainnoida alaisiaan. Hänen pitää mukautua ja mukauttaa omaa toimintaansa toisten viestintään ja viestintätilanteeseen. Hän ohjaa työntekijöitä erilaisilla vuorovaikutustilanteilla strategian mukaisesti tavoitteeseen ja visiioon. (Rouhiainen 2005, 38–41.) Liian usein tutkitaan johtajuutta osaamisen näkökulmasta, kun tarpeen olisi tutkia, miten johtaja toimii tehokkaasti erilaisissa viestintätilanteissa, esimerkiksi johtajan ja alaisten välisissä neuvottelutilanteissa ja strategian suunnittelussa ja implementoinnissa.

Tämän päivän johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen keskittyykin epäselvyyksien selvittämiseen ja epävarmuuden sietämiseen sekä muutoksen hallintaan. Jotta johtajana pystyy selvittämään epäselvyyksiä, pitää olla ongelmanratkaisutaitoa ja kykyä ratkaista asioita nopeasti. Ongelmanratkaisu ja päätöksenteon implementointi tehdään yhdessä alaisten ja kollegoiden kanssa, jolloin pitää osata tiedottaa, selittää, perustella ja vaikuttaa asioihin. (Rouhiainen 2005, 41.) Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan toimimaan kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi, jos työntekijän todetaan kuormittuvan työssään terveyttään vaarantavalla tavalla. Tämä koskee niin fyysistä, henkistä kuin sosiaalistakin kuormittumista ja ergonomiaa. (L 23.8.2002/738.)

#### Valmentava johtaminen ja voimaannuttava johtaminen

Mitä valmentava johtaminen oikeastaan on? Se on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan voimavarojaan käyttöön niin, että valmennettavan on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Valmentavan johtamisen voidaan sanoa olevan vastakohta niin sanotulle suoralle johtamistavalle, joka lähtee ajatuksesta, että esihenkilö tietää parhaiten ja myös siksi antaa ohjeet, kertoo vastaukset, neuvoo tai jopa käskee. Suorat ohjeet saattavat jopa estää työntekijän kehittymisen. Ne soveltuvatkin parhaiten hätä- ja kiiretilanteisiin, jolloin on tarkoituksenmukaisinta antaa työntekijöille suoraviivaiset toimintaohjeet. Valmentavassa vuorovaikutustilanteessa esihenkilö kyselee ja kuuntelee neuvomisen sijaan. Näin hän auttaa työntekijää oivaltamaan ja



löytämään ratkaisut itse. Ratkaisuja voidaan myös ideoida ja pohtia yhdessä. (Aalto & Kurttila 2015, 17.)

Uutela (2019, 3) on tutkinut väitöskirjassaan valmentavan esihenkilötyön vaikutusta työhyvinvointiin. Hänen mukaansa uudenlaisen organisaatioajattelun keskiössä on näkemys ihmisistä organisaation keskeisenä voimavarana. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden tuloksellisuuden ja tehokkuuden taustalla ovat ihmiset, jotka ovat sitoutuneet työhönsä ja organisaation kehittämiseen. Sitoutumista edistetään valmennuksellisin johtamisottein, minkä ajatellaan tukevan myös työhyvinvointia ja työssä oppimista.

Valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä, ei yksilösuorituksia. Innostuminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen näkyvät ja tuntuvat työyhteisön ilmapiirissä. Valmentavaan kulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota ainakin kolmeen osa-alueeseen: (1) toimintatapoihin ja arvostuksiin, (2) osaamisen kehittämiseen sekä (3) vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267.) Väitöstutkimuksen mukaan esihenkilön koettiin olevan työssäolon ja sujuvan työn tekemisen mahdollistaja. Esihenkilön työskentelyssä valmennuksellisuus tuli esille hänen antamassaan tuessa ja ohjauksessa. Esihenkilön tuen ja ohjaamisen tapoina tulivat tutkimuksessa esille arjen työtilanteissa tukeminen, yksilöllinen tuki työntekijälle, tiimin ja työyhteisön tuki sekä työssä oppimisen ja osaamisen tukeminen. (Uutela 2019, 77–79.)

Edellisten johtamistyylien lisäksi myös voimaannuttavalla johtamisella on tutkittu olevan työhyvinvointia edistävää vaikutusta. Voimaannuttava johtaminen tukee työntekijöiden osallistumista työyksikön yhteisiin tavoitteisiin ja suuntaa ilmapiirin toiminnan kehittämiseen. (Uutela 2019.) Myös Eronen (2011, 218) tukee tätä tutkimuksessaan poliisilaitosten työtyytyväisyydestä. Niillä poliisilaitoksilla, joilla käytetään voimaannuttavaa johtamista, työtyytyväisyys on suurempaa. Voimaannuttamisella voidaan vaikuttaa työn itsenäisyyden sekä työn vaihtelevuuden ja mielekkyyden tunteisiin. Voimaantuminen mahdollistaa myös työn tarjoamia haasteita ja työhön vaikuttamisen.

#### **4 Psykologinen turvallisuus**

Psykologisen turvallisuuden johtava tutkija Amy Edmondson määrittelee psykologisen turvallisuuden käsitteen tiimin sisällä vallitsevana uskomuksena siitä, että tiimissä on turvallista esittää ideoita, näkemyksiä, kysymyksiä ja epäkohtia ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, kuten oman aseman menettämisestä tai häpeän tuntemisesta. Psykologisen turvallisuuden on todettu

edesauttavan muun muassa tiimin oppimista, innovointikykyä ja luovuutta. Psykologinen turvallisuus on melko tuore käsite, ja sitä on tutkittu tiimityön yhteydessä vielä suhteellisen vähän (O'Donovan, De Brún & McAuliffe 2021; Hökka 2020, 4).

Googlen Aristoteles-tutkimusprojektin seurauksena on psykologisesta turvallisuudesta tullut yksi tutkituimmista työelämän ilmiöistä. Tutkimusprojektissa psykologinen turvallisuus todettiin tuoksellisten työtiimien yhdeksi menestystä selittäväksi tekijäksi. (Duhigg 2016, 5.) Wanless (2016, 7) arvioi, että psykologisen turvallisuuden tutkimuksellinen painopiste on siirtynyt työyhteisöta-solta yksilötasolle, ja sen siirtäminen yksilötasolta koko työyhteisöä koskevaksi ilmiön tarkaste-luksi on perusteltua. Kehityopsykologisessa ja kasvatustieteellisessä tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden huomioiminen lisää ymmärrystä olosuhteista, jotka lisäävät todennäköisyyttä op-pia ja luoda uutta.

Monet modernit johtamisopit hyödyntävät aivotutkimusta ihmisten käyttäytymisen ja hyvinvoinnin edistämisessä. Eisenbergin (2011, 595–596) tutkimuksen mukaan hylkääminen ”satuttaa”. Sosiaalisen neurotieteen tutkimus on muuttanut ymmärrystämme neurokemiasta ja her-moppiireistä, jotka ovat fyysisen kivun taustalla. Ne ovat myös sosiaalisen kivun taustalla. Hylätyksi tuleminen tai suhteen päättyminen voi aiheuttaa fyysisiä kipuja. Särkyneellä sydämellä on kuitenkin arvokas tehtävä: se varmistaa läheisten sosiaalisten siteiden säilymisen. Kipu muistuttaa sosi-aalisen yhteyden tarpeestamme toisiin. Kun hylkääminen satuttaa, yksilöt ovat motivoituneita välttämään tilanteita, jossa hylkääminen on todennäköistä. Evoluutiohistorian valossa selviytymi-sen todennäköisyys säilyi, kun pysyi mukana ryhmässä, joka tarjosi suojelua ja turvaa. Siten sosi-aalinen, ahdistava ja loukkaava kipu hylätyksi tulemisen hetkellä, edistää evoluution mukaista so-siaalista sitoutumista ja viimekädessä selviytymistä (Eisenberg 2011, 596). Nordgren ym. (2011) havaitsi omassa tutkimuksessaan, että ihmiset usein aliarvioivat sosiaalisen kivun vaikutuksia, vaikka sillä on usein kauaskantoiset vaikutukset. Sen vuoksi myös lähijohtamisessa on erityisen tärkeää muistaa ihmisten laumasieluisuus ja tarve päästä yhteyteen toisten kanssa.

Edmondson (1999) sekä Kahn (1990) määrittelevät psykologisen turvallisuuden lyhyesti yksilön uskomukseksi siitä, että hänen työympäristönsä on turvallinen interpersonaalisten riskien otta-miselle. Psykologisella turvallisuudella ei tarkoiteta piittaamatonta sallivuuden tunnetta, vaan us-komus turvallisuudesta kumpuaa tiimin jäsenten välisestä kunnioituksesta ja luottamuksesta (Ed-mondson 1999; Kahn 1990). Nembhard ja Edmondson (2011) määrittelevät psykologisen turval-lisuuden kuvaavan ilmapiiriä, jossa keskitytään tuottaviin ja kehittäviin keskusteluihin. Tämä mah-dollistaa ajoissa erilaisiin ongelmiin tarttumisen sekä jaettujen tavoitteiden saavuttamisen, koska

henkilöiden ei tarvitse käyttää aikaansa itsesuojeluun. On huomattava, että psykologisella turvallisuudella ei kuitenkaan tarkoiteta viihtyisää ympäristöä, jossa organisaation jäsenet ovat läheisiä ystäviä, tai ilmapiiriä, jossa ei olisi ongelmia tai paineita (Ikonen 2021, 13; Nembhard & Edmondson 2011).

Palautteen pyytäminen on avun pyytämisen tavoin tärkeä osa oppimiskäyttäytymistä ja tehtävän menestyksekkästä suorittamista. Palautteen pyytäminen sisältää samankaltaisen interpersonaalisen riskin kuin avun pyytäminen ja asettaa palautteen pyytäjään asemaan, jossa hän voi saada negatiivista kritiikkiä, rakentavan ja kehittävän palautteen sijaan. (Edmondson 2004a). Bradley ja kumppanit (2012) nostavat esiin, että henkilöt, jotka työskentelevät tiimeissä, joissa on korkea psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, kokevat, että heidän toimintansa ja palautteensa on arvostettua eikä aiheuta heille negatiivisia seurauksia. Palautteen antaminen ja pyytäminen ovat näin ollen tiimissä yleisiä, koska psykologisen turvallisuuden kokeminen vähentää henkilöiden huolta siitä, että palaute altistaisi heidät nöyryytykselle tai vähättelylle (Ikonen 2021, 16–17; Cauwelier ym. 2019).

#### Psykologinen turvallisuus ja ammatillinen toimijuus

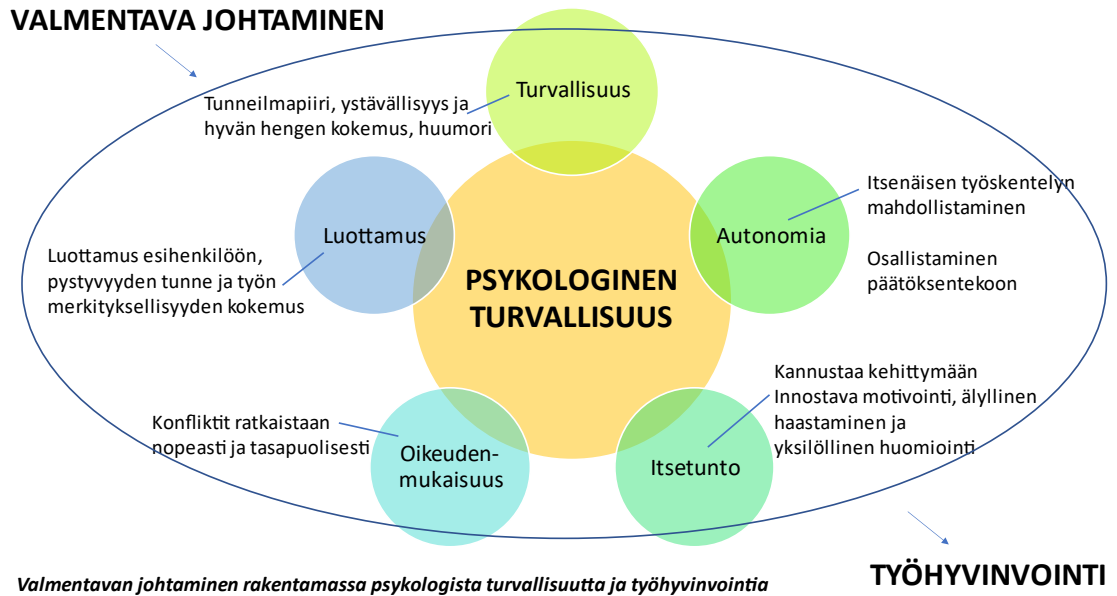
Hiltusen ja Saarentaustan (2021) mukaan henkilöstön työyhteisössä kokema psykologinen turvallisuus on positiivisessa yhteydessä ammatilliseen toimijuuteen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ne työntekijät, jotka kokevat vahvempaa psykologista turvallisuutta, kokevat pystyvänsä harjoittamaan ammatillista toimijuuttaan vahvemmin. Edmondson (1999) määrittää työyhteisön psykologisen turvallisuuden työntekijöiden väliseksi kokemukseksi. Psykologinen turvallisuus pitää sisällään esimerkiksi työyhteisön jäsenten välisen keskusteluyhteyden avoimuuden ja riskinoton ilman hylätyksi tulemisen pelkoa (Bradley 2012; Edmondson 1999; Newman, Donohue & Eva 2017, 532). Tunteita työelämäkontekstissa tutkittaessa tulokset viittaavat siihen, että työpaikan psykologisella turvallisuudella, kuten suhteella esihenkilöön ja työkavereihin, on merkittävä vaikutus ammatillisen toimijuuden kokemiseen. Työntekijöiden kokema psykologinen turvallisuus on työyhteisön suorituskykyä ja tuloksellisuutta parantava tekijä. (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani & Brown 2012; Hökkä ym. 2020, 10; Yuan 2021; Wanless 2016.)

Psykologisen turvallisuuden kokemisella on laajojen empiiristen tutkimusten mukaan suuri merkitys työpaikan tehokkuuteen (Edmondson & Lei 2014, 36). Kun toimintaympäristö työpaikoilla on muutostilassa, korostuu psykologisen turvallisuudentunteen merkitys. Psykologisen turvallisuuden luominen ja kehittäminen organisaation yhteiseksi voimavaraksi on asetettu tavoitteeksi

useissa organisaatioissa (Edmondson 1999, 352; Hiltunen & Saarentausta 2021, 6–7). May, Gilson ja Harter (2004, 31) toteavat, että työntekijöihin luottavan, heitä kannustavan ja tukevan johtajuuden on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden lisääntyvään luovuuteen ja tehtävien parempaan suorittamiseen sekä psykologiseen turvallisuuteen. Sen sijaan tiukka valvonta alentaa psykologisen turvallisuuden tunnetta sekä työn tuloksellisuutta ja luovuuden käyttöä. Psykologinen turvallisuuden tarve lisääntyy silloin, kun työtehtävät ovat monimuotoisia ja epäselviä tai luovuutta vaativia (Hiltunen & Saarentausta 2021, 22–23). Tämä tutkimus osoittaa, että työyhteisöissä tulee kiinnittää huomiota psykologisesti turvallisen työilmapiirin luomiseen. Psykologisesti turvallinen työympäristö vahvistaa ja tukee työntekijöiden ammatillista toimijuutta vaikuttaen myönteisesti työssä oppimiseen ja kokonaisuudessaan työn tuloksellisuuteen (Hiltunen & Saarentausta 2021, 2).

## **5 Lähijohtajan keinot vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen ja työhyvinvointiin**

Tutkimuksiin perustuen (Eronen 2011; Gromov & Brandt 2011; Kinnunen ym. 2013; Mäkinen ym. 2015 & Uutela 2019) kokosimme yhteen selkeitä ja yhteneväisiä johtamisen tekemisen muotoja. Tulkintamme mukaan lähijohtamisessa transformationaalisella ja valmentavalla johtamisella voi edistää psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokemusta työssä. Psykologisen turvallisuuden viitekehyksenä käytämme mallissa Academy of Brain-Based Leadership neurotutkija Dan Radeckin S.A.F.E.T.Y-mallia, joka on Suomessa Ava-akatemia käytössä oleva kaupallistettu psykologista turvallisuutta edistämään tarkoitettu valmennuskonsepti. Yhdistimme malliin valmentavan johtamisen keinoja olettaen, että näillä tukien työntekijöiden työhyvinvointia voisi edistää hyväksi koetun johtamisen kautta (Ava-akatemia 2021). Mallin tavoitteena on visuaalisesti koota asioiden väliset yhteydet.



Kuva 1 S.A.F.E.T.Y-malliin yhdistetty valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen lähijohtamisessa käytettäviä ulottuvuuksia ja tekemisiä

Kuvan 1 mukaan yksilön psykologisen turvallisuuden kokemuksen luovat turvallisuus (Safety), autonomia (Autonomy), oikeudenmukaisuus (Fairness), itsetunto (Esteem) ja luottamus (Trust). Y-tekijä (You) selittää sitä, että kaikki tämä tapahtuu meissä itsessämme. Nämä ovat Radeckin mukaan stressaattoreita, joiden varaan itseensä tai toiseen ihmiseen vaikuttamisen voi rakentaa. Nämä viisi tekijää avaavat mahdollisuuden oman henkisen vahvuuden kehittämiseen ja yhteistyöhalukkuuden ja toimintakyvyn lisääntymiseen. Nämä alueet provosoituvat jokaisella yksilöllisesti ja aiheuttavat stressiä ja kuormitusta. Hallitsemalla näitä ulottuvuuksia yksilön suorituskyky pysyy hyvällä tasolla. (Radecki ym. 2018; Ava-akatemia 2021.) Valmentava johtaminen mahdollistaa nämä ulottuvuudet, jotka edesauttavat yksilön työhyvinvointia.

Johtopäätöksenä toteamme yhteisesti, että lähijohtajan tehtävä on käytännössä haastava, mutta työkaluja siinä menestymiseen löysimme tutkimuksista. Tulkitsemme, että lähijohtajan oma asenne, itsetuntemus ja vuorovaikutustaidot luovat hyvän pohjan lähijohtajana toimimiselle ja muiden työn tukemiselle. Nykyisessä kiihtyvästi muuttuvassa työelämässä ja toimintaympäristössä ihmisenä olemisen taidot ja muista välittämisen ja empatian merkitys korostuvat. Suurimmat sairauspoissaolot tulevat jo mielenterveyssyistä, joten valmentavan johtamisen ja psykologisen turvallisuuden keinovalikoimaa tarvitaan jatkossa entistä enemmän.

## Lähteet

- Aalto, P. & Kurttila, M. (2015). Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Kauppakamari.
- Ava-akatemia (2021). S.A.F.E.T.Y.<sup>TM</sup> lisää suorituskykyä. Saatavilla 11.12.2021 <https://akate-mia.fi/blogi/s-a-f-e-t-y-lisaa-suorituskykya/>
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158 <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Eisenberg, N. (2011). Why Rejection Hurts: What Social Neuroscience Has Revealed About the Brain's Response to Social Rejection <https://sanlab.psych.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/31/2015/05/39-Decety-39.pdf>
- Eronen, H. (2011). Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, hallintotieteen tiedekunta <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8600-5>
- Gromov, A. & Brandt, T. (2011). Transformationaalinen johtajuus muutoksessa - Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Liiketaloudenliitto. Saatavilla 23.11.2021 [http://aalto.fi/ita\\_2011\\_01\\_a4.pdf](http://aalto.fi/ita_2011_01_a4.pdf)
- Hiltunen, R. & Saarentausta, R. (2021). Ammatillinen toimijuus ja psykologinen turvallisuus sosiaalialan organisaatiossa. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202104012264>
- Hökkä, S. (2020). Psykologinen turvallisuus tehokkaan tiimityön mahdollistajana. Kandidaatin tutkielma. Oulun yliopisto <http://jultika.oulu.fi/Record/nbnfioulu-202006102310>
- Ikonen, T. (2021). Asiantuntijoiden tarinoita psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202105263226>
- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 50(1).

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2015). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisan kehittämissäätiö. Saatavilla 7.10.2021 <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

Nordgren, L. F., Banas, K. & MacDonald, G. (2011). Empathy gaps for social pain: Why people underestimate the pain of social suffering. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(1), 120–128 <https://doi.org/10.1037/a0020938>

O'Donovan, R., De Brún, A. & McAuliffe, E. (2021). Healthcare Professionals Experience of Psychological Safety, Voice and Silence. *Front Psychol.* 2021; 12: 626689. Published online. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.626689>

Radecki, D., Hull, L., McCusker, J. & Ancona, C. (2018). Psychological Safety. The key to happy, high-performing people and teams. *The Academy of Brain-Based Leadership*.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Sanoma Pro.

Rouhiainen, M. (2005). *Johtamisviestintä - viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen*. Prologi. Jyväskylän yliopisto <https://doi.org/10.33352/prlg.95939>

Tirkkonen, M. (2012). *ASLAK-kuntoutus vahvistaa työhyvinvointia valikoivasti*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Luku 5 25§.

Työterveyslaitos (2021). Työkykytalo. Saatavilla 14.12.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Utriainen, K. (2009). *Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä*. Väitöskirja. Oulun yliopisto.

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa*. Väitöskirja. Lapin yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Wanless, S. (2016). The Role of Psychological Safety in Human Development. *Research in Human Development*, 13(1), 6-14, DOI: <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141283>

Yuan, Y. (2021.) Does cultural distance energize employees? The moderating role of psychological safety. PLoS ONE. 6/1/2021, Vol.16 Issue 6, p1-9. 9p. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252406>



# Osaamisen johtamisen edistämistä valmentavan johtamisen keinoin

*Huurinainen Mervi ja Moisanen Kirsi*

## Tiivistelmä

Yhteiskunnassa ja erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvat muutokset asettavat haasteita myös organisaatioiden ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön kerran hankittu osaaminen ei enää riitä, vaan tarvitaan jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Osaamisen kehittämistä tapahtuu työyhteisöissä esimerkiksi henkilöstön yhteisissä keskusteluissa ja pohdintoissa, tiedon jakamisessa, erilaisissa koulutuksissa ja kehitettäessä palveluja yhdessä. Lähijohtajat ovat avainasemassa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja sen tukemisessa. Tämä luo haasteen työyhteisöihin kehittää henkilöstön osaamista ja vahvistaa lähijohtajien osaamisen johtamista sekä lähijohtajien osaamisen johtamisen osaamista. Tämä artikkeli käsittelee osaamista ja osaamisen johtamista. Artikkelissa kuvataan, miten osaamisen johtamista edistetään valmentavan johtamisen keinoin. Artikkelissa kuvataan myös elinikäisen oppimisen merkitystä osaamisen kehittämisessä.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen, elinikäinen oppiminen

## 1 Johdanto

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Organisaatioiden näkökulmasta osaaminen on noussut tärkeäksi tekijäksi työelämän vaatimuksiin vastaamisessa. (Lammintakanen 2017, 250.) Käsitteenä osaamisen määritelmä on muuttunut yksilön osaamisesta ja sen kehittämisestä laajemmaksi tiimin ja organisaation osaamiseksi ja jopa koko verkoston osaamiseksi. Näin ollen osaamistarpeiden määrittely tarvitsee uusia osaamisen johtamisen käytäntöjä. (Sivonen & Uotila 2014, 245.) Työtehtävien muuttuessa osaamisen merkitys kasvaa. Osaamisen kehittäminen kohdistuu työyhteisöön, henkilöstöön tai johtoon. Osaamisen kehittäminen koostuu yhteisöllisestä oppimisesta, koulutuksesta, työssä oppimisesta sekä tiimissä työskentelystä. Osaamisen kehittämiseen on sidoksissa myös työyhteisön ilmapiiri. (Salojärvi 2013, 145, 153, 162.) Osaamisen kehittämisen ja johtamisen päävastuu on yksikön lähijohtajalla yhdessä toiminnasta vastaavien johtajien kanssa (Viitala 2015, 186; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33; Moisanen 2018). Lähijohtaja voi edistää työyhteisönsä henkilökunnan osaamisen kehittämistä valmentavan johtamisen ideologiaa hyödyntämällä. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata, miten valmentavan johtamisen keinoin voidaan edistää osaamisen johtamista. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua osaamisen johtamisen ja valmentavan johtamisen välisestä yhteydestä.

## 2 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaamista voidaan tarkastella organisaation osaamisena, yksilön, ryhmän tai verkoston osaamisena tai organisaatiokulttuurisena tekijänä. Organisaation osaamisessa tarkastellaan yksilön ja ryhmien osaamista sekä organisaation tapaa toimia. Yksilön osaaminen kattaa yksilön, ryhmän tai verkoston kyvyt, tiedot ja taidot. Organisaatiotasolla tarkastellaan mm. yhteistyöhön ja asenteisiin liittyviä tekijöitä. Organisaatiotasolla on tärkeää tunnistaa organisaation ydinosaaminen. Vastaavasti yksilötasolla on tärkeää tunnistaa yksilön ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen liittyvä osaaminen. (Lammintakanen 2017, 250.)

Osaamisen johtaminen määritellään yrityksen kilpailukyvyn vahvistamiseksi ja varmistamiseksi henkilöstön osaamista hyödyntämällä ja vahvistamalla. Tällöin osaamista kehitetään yrityksen kaikilla osa-alueilla. Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää yrityksen strategian edellyttämän osaamisen kehittämisen ja vaalimisen. (Viitala 2007, 14.) Työyhteisöiltä vaaditaan uusien mahdollisuuksien etsintää sekä jatkuvaa kehittymistä toimintaympäristön muuttuessa. Yritysten on pystyttävä erottautumaan kilpailijoista. Selviytyminen tapahtuu uudistavan op-

pimisen kautta kehittyvässä ympäristössä. (Manka & Mäenpää 2010, 5.) Yrityksissä ja julkisorganisaatioissa merkityksellistä on henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työilmapiiristä huolehtiminen, jotta kilpailukykyä ja tuloksellisuutta voidaan edistää. Työntekijöiden osaamisvaatimukset muuttuvat teknologian kehittyessä. Uusia oppimisjärjestelmiä on kehitettävä, jotta äänetön osaaminen ei katoa eläköitymisten myötä. Uusien oppimisjärjestelmien kautta hiljainen tieto saadaan jaettua nuoremmille työntekijöille. (Hörkkö, Silvennoinen & Järvinen 2019, 73–74.)

Haasteen osaamisen johtamiseen tuo ihmisen toiminta niin osaamisen johtamisen kohteena kuin perustana. Voima, kyky ja halu oppia tulee olla olemassa, jotta osaamisen johtaminen mahdollistuu. Osaamisen johtamisen tulee onnistuakseen sisältää ihmisten substanssiosaamisen, mutta myös ulkoisten rakenteiden tulee olla kunnossa. (Myyry 2008, 30.) Oppimisen mahdollistajana vertaisryhmän merkitys kasvaa. Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota motivoituneisiin osajiin, jotta he pysyisivät organisaatiossa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 19). Johdon tehtäviin kuuluu henkilöstön osaamisen tunnistaminen henkilöstön voimavarojen ja vahvuuksien kautta (Huotari 2009, 132).

Lähijohtajan tehtävään kuuluu asettaa odotuksia työyhteisölle ja toimia vuorovaikutuksessa yhdessä henkilöstön kanssa ongelmien ratkaisemiseksi (Jabe 2006, 109). Lähijohtajan on myös otettava toiminnassaan huomioon työyhteisön ilmapiiri sekä yhteisön että yksilöiden osaaminen (Viitala 2002, 194). Lähijohtajan tärkeä tehtävä on tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä. Lähijohtaja näyttää suuntaa työyhteisön kehittymiselle sekä tukee vuorovaikutusta. Lähijohtaja huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista ja jakaa tietoa. (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018, 16–17.) Osaamisen johtamisessa voidaan hyödyntää valmentavaa johtajuutta, jossa johtaja toimii osaamisen kehittäjänä kehittämällä omaa ammattitaitoaan sekä edistämällä oppimiselle suotuisaa ilmapiiriä (Välimaa 2014, 93).

### **3 Valmentava johtaminen tukemassa osaamisen johtamista**

Valmentava ote on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistyötä. Näitä osa-alueita tarvitaan, jotta toimintakulttuurista muodostuu valmentava ja tuloksia saadaan aikaan. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2020, 12.) Valmentava johtaja ottaa toiminnassaan huomioon niin yksilöiden kuin yhteisön voimavarat ja pyrkii toiminnassa yhteiseen tavoitteeseen. Valmentavassa johtamisessa keskeistä on yhteinen tekeminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 20–21, 27.) Vahvistamalla ryhmän keskinäistä luottamusta valmentavan johtamisen kautta ryhmästä löytyvät vahvuudet ohjaavat ryhmää tavoitteeseen pyrittäessä. Vastavuoroisuus ja yhteistyö mahdollistavat

tavoitteen saavuttamisen. Valmentava johtaja kehittää niin itseään kuin henkilöstöäkin. Kehittämällä itseään johtaja harjaantuu itsensä johtamisessa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 19,20.) Valmentavassa johtamisessa merkityksellistä on kuunteleminen, tavoitteista keskusteleminen, palaute sekä neuvominen ja ohjaaminen (Parks, McLean & Yang 2008, 8; Viitala 2007, 86). Valmentajan ja valmennettavan vuorovaikutuksessa keskeistä on valmennettavan kyky hyväksyä valmentajan antama tuki (Viitala 2007, 86.) Valmentavan johtamisen kautta työntekijä tunnistaa tavoitteitaan nopeammin kuin yksin työskentelemällä (Fairley & Stout 2004, 86).

Mikäli johtaja hyödyntää valmentavaa johtamista toiminnassaan, edellyttää se johtajan oman roolin määrittämistä uudesta näkökulmasta. Valmentajana toimimisen valmiuksiin on sidoksissa lähijohtajan omat uskomukset roolistaan lähijohtajana, uskomukset henkilöstöstä, itsestään sekä oppimisprosessista. Valmentavassa johtamisessa tärkeintä on asenne. (Viitala 2007, 90.) Valmentava johtaja kunnioittaa toisia ja on aidosti kiinnostunut henkilöstön ajatuksista ja ihmisistä. Valmentava johtaja on kiinnostunut yksilöistä ja tiedostaa, että hänellä on opittavaa myös itsestä toisten lisäksi. Yksilöiden lisäksi valmentava johtaja on kiinnostunut ryhmästä ja ryhmädynamiikasta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 89–93.)

Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa sekä tavoitteellista yhteistyötä. Avaintekijöitä valmentavassa kulttuurissa ovat arvostus ja luottamus. Valmentava toimintapa kuuluu kaikille yhteisöön kuuluville henkilöille. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 10.) Valmentavan johtamisen kautta lähijohtaja etsii uudenlaisia lähestymistapoja ratkaisujen löytämiseksi. Valmentava johtaja tuo esille henkilöstön onnistumisia, antaa palautetta toiminnasta ja edistää tätä kautta luottamusta sekä kannustaa työyhteisöä. (Lehto 2017, 34, 37.) Valmentavan johtajan tärkeinä ominaisuuksina on hyvät kommunikointitaidot sekä kyky analyttiseen ajatteluun. Oleellista on valmentavan johtajan kyky ymmärtää oppimisen dynamiikkaa ja tukea tätä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2007, 91.) Valmentava lähijohtaja pyrkii toiminnallaan ohjaamaan työyhteisön toimintaa siten, että keskinäisen luottamuksen vahvistuessa yksilöt mahdollistavat toiminnallaan tavoitteiden saavuttamisen. Valmentavan lähijohtajan kiinnostuksen kohteena on yksilön tulkinta organisaatiosta ja sen toiminnasta. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 19.)

Valmentava johtaja huolehtii henkilöstön kehittymisestä esimerkiksi järjestämällä projekteja tai opintomatkoja tai ottaa henkilöstöä mukaan vaativiin tapaamisiin. Valmentava johtaja ennakoii henkilöstön kanssa tulevia työtehtäviä ja valmentaa henkilöstöä valmistautumaan tulevaisuuden haasteisiin. (Kansanen 2004, 73–75.) Valmentava johtaja toimii kysymysten esittäjänä vastausten antamisen sijaan. Valmentava johtaja osaa asettaa oikeita kysymyksiä oman asiantuntijuutensa

pohjalta. Näin henkilöstön huomio kohdentuu oleellisiin kehitettäviin asioihin. Valmentava johtaja ohjaa kysymysten avulla henkilöstön sellaisen tiedon äärelle, josta he saavat tietoa toiminnan kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. (Havunen 2007, 24.) Valmentava johtaja, joka luottaa tiimiinsä, tarjoaa tiimiin kuuluville vastuuta ja itsenäisyyttä. Tavoitteena valmentamiselle on kasvattaa onnistujia organisaatioon ja tätä kautta luoda lisäarvoa yritykselle. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 104.) Tärkeinä ominaisuuksina valmentamiselle ovat hyvät kommunikointitaidot sekä analyyttinen ajattelu. Johtajuus, joka sisältää valmentamista, edistää henkilöstön suorituskykyä sekä työhyvinvointia ja tuottavuutta. Valmentavalla johtamisella on myös vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. (Viitala 2007, 90.) Johtajaa tukee valmentavassa johtamisessa koulutus, oman lähijohtajan tuki sekä oma valmennussuhde. Organisaation tuella on merkittävä vaikutus kehitettäessä valmentavaa johtamista. Henkilöstön on otettava vastuuta omasta kehittymisestään, koska valmentava johtaja ei anna valmiita vastauksia vaan ohjaa henkilöstöä ratkaisemaan ongelmia itse. (Viitala 2007, 92.) Organisaation tulee pohtia, onko muutos valmentavan johtamisen käyttönotolle se oikea kehittymisen muoto (Ojanen 2020, 184). Valmentavan johtajan tehtävä on vahvistaa luottamusta työyhteisöön (Ruutu 2020, 32).

Tavoitteena valmentavalla johtajuudella on kehittää valmennettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa. Käytännössä valmentava johtajuus kehittää henkilöstön itsenäistä päätöksentekoa, rohkaisee tekemään päätöksiä sekä ottamaan huomioon toiset ihmiset päätöksenteon yhteydessä. (Soback 2021, 58.) Valmentava johtaminen perustuu yksilön kykyihin ja potentiaalisuuteen sekä vahvuuksien ja ratkaisujen löytämiseen (Whitmore 2017, 55).

Valmentavan mentoroinnin avulla voidaan vahvistaa mentoroitavan mahdollisuutta oppia ja kehittää ongelmanratkaisutaitoja. Valmentava mentorointi osallistaa kaikkia osapuolia osallistumaan mentorointiin. Valmentavan mentorointisuhteen perusta on valmennettavan ja valmentajan vuorovaikutus. Lisäksi mentorointisuhteeseen vaikuttaa molempien taustat, organisaatiot sekä molempien odotukset. Mentorointisuhde perustuu luottamukseen, se mahdollistaa molemmille tilaisuuden oppia ja saada uusia näkökulmia. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 82, 28–31.) Valmentavan mentorin tärkeä tehtävä on opastaa ja kannatella sekä luoda avoin ja turvallinen ilmapiiri, jotta mentoroitava voi käsitellä esille tulevia tunteita (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019,86).

Mentoroitavaa voidaan tukea valmennussuhteessa neljästä eri roolista: sponsorina, neuvonantajana, ohjaajana ja ystävänä (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 40). Valmentavasta johta-

juudesta on tunnistettavissa kolme roolia, jotka ovat personal trainer, ajattelukumppani ja empaattinen kanssakulkija. Roolit painottavat eri näkökulmia johtamisessa. Valmentava johtaja voi hyödyntää näitä kaikkia rooleja omassa työssään. (Sobac 2021, 84.)

#### 4 Johtopäätökset

Tulevaisuuden työelämässä korostuu entisestään henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen sekä tämän johtaminen työelämässä (Osaaminen 2035 2019, 42). Työntekijältä odotetaan valmiuksia kehittää osaamistaan koko työhistoriansa ajan. Elinikäinen oppiminen tarkoittaa oppimisprosessia, joka jatkuu läpi elämän (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarema-Thiel & Ilmarinen 2011, 203). Elinikäinen oppiminen sisältää yksilön elämän kestävän mahdollisuuden oppia (Saari 2016, 4). Myös elinikäistä oppimista voidaan tarkastella yksilön, yhteisön sekä yhteiskunnan näkökulmasta. Kolmivaiheisesta elämänkaarijattelusta, opiskelun, työn ja eläköitymisen mallista, on suuntauduttu ajattelemaan elinikäisen oppimisen tapahtuvan limittäin erilaisissa statuksissa, koska muutosten määrä työuralla on lisääntynyt. (Sitran selvityksiä 150 2019, 7.) Työelämässä on jatkuvasti uudistettava osaamista (Viitala 2015, 181). Tavoitteena elinikäisellä oppimisella on mahdollistaa erilaisia tilaisuuksia oppia sekä hyödyntää eri tavoilla hankittua osaamista (Lundell ym. 2011, 205). Elinikäisen oppimisen kautta mahdollistetaan henkilöstön työuran jatkuminen erilaisissa elämän- ja työtilanteiden vaiheissa (Aarrevaara ym. 2020, 9).

Valmentavan johtajan tulee ottaa huomioon työssään työyhteisön erilaiset oppimistilaisuudet, jotta hän voi vahvistaa henkilöstön osaamista. Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tukeminen ovat keskeinen osa valmentavassa johtamisessa kehitettäessä työyhteisön osaamista. (Uutela 2019, 152, 153.) Valmentavan johtamisen keinoin lähijohtaja auttaa henkilöstöä kehittymään kysymysten avulla (Sydänmaanlakka 2015, 157). Valmentavan mentoroinnin myötä ammatillinen kasvu vahvistuu ja mentorointisuhteen kautta tapahtuu mallioppimista (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014,86). Osaamisen johtamisessa on keskeistä työyhteisön yhteinen kehittäminen (Tuomi & Sumkin 2012, 31). Osaaminen kehittyy yhdessä tehden ja oppien. Keskeistä on kuitenkin yksilön tietoisuus omasta osaamisestaan ja kehittämisen tarpeistaan. (Sydänmaanlakka 2015, 153.) Osaamisen kehittäminen tapahtuu parhaiten ympäristössä, jossa tehdään yhteistyötä eri tahojen kanssa. Osaamisen kehittämistä tukee viestinnän sujuvuus sekä vastuiden selkeä jakautuminen. (Mäki 2020, 90.) Valmentavan mentoroinnin kautta työyhteisön toimintakulttuuri muuttuu oppimista ja kehittämistä tukevaksi (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 207).

## Lähteet

Aarrevaara, T., Pantzar, E., Ranki, S., Ryky, P., Santamäki, I., Smidt, H., Stenvall, J. & Vartiainen, P. (2020). Teoksessa S. Ranki (toim). Ilmiölähtöisen johtamisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen. Miten edistää systemaattista ajattelua? Sitra muistio. Saatavilla 3.12.2021 <https://media.sitra.fi/2020/11/09143039/Ilmiolahtoisien-johtamisen-nakokulma-elinikaiseen-oppimiseen.pdf>

Fairley, S.G. & Stout, C.E. (2004). Getting started In Personal and Executive Coaching. How to Create a Thriving Coaching Practise. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M.D. (2014). Valmenna onnistumaan. NYT. Saarijärven Off-set Oy.

Havunen, R. (2007). Kehitä valmentajan taitoja esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Kirja-paino Oy.

Huhtalo, T., Kangastie H. & Konu, A. (2018). Osaamisella on väliä. Kuvaus matkalta henkilöstön osaamisen johtamiseen. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 12/2018. Lapin AMK julkaisuja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-241-9>

Huotari, P. (2009). Strateginen osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Saatavilla 15.11.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hörkkö, E., Silvennoinen, H. & Järvinen, T. (2019). Henkilöstön suosimat työssä oppimisen muodot. Hallinnon tutkimus 38 (2), 73–88.

Jabe, M. (2006). Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kansanen, O. (2004). Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: Bookwell Oy.

Lammintakanen, J. (2017). Henkilöstö voimavarana- osaamisen johtaminen haasteena. Teoksessa J. Lammintakanen & S. Rissanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. (237–258).

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Lehto, K. (2017). Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja 6. Vaasan yliopisto. University of Vaasa. Saatavilla 31.8.21 [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, H. (2011). Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Manka, M. & Mäenpää, M. (2010). Tulevaisuuden osaajiksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tammerprint Oy.
- Moisanen, K. (2018). Asiakslähtöisen osaamisen johtaminen. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 170, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Kuopion yliopisto, Kuopio.
- Myyry, L. (2008). Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes Raportteja 60. Helsinki: Tekes.
- Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä - kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Viljandi: Print Best (87–107).
- Ojanen, M. (2020). Valmennatko vaikuttavasti. Kirja valmentajalle, esihenkilölle ja hr-ammattilaiselle. Kaswu. Tallinna Raamatutrukikoda.
- Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. (2019). Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:3. Saatavilla 9.8.2021 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)
- Park, S., McLean, G.N. & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Saatavilla 29.5.2021 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2016). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus. Liettua: BALTO print.



Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. (2014). Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Meedia Zone OÜ.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. (2020). Valmentava mentorointi. Viro: Meedia Zone OÜ.

Ruutu, S. (2020). Coaching työkalupakki. Liettua: Balto Print.

Saari, A. (2016). Elinikäinen oppiminen ja yksilöivä valta. *Aikuiskasvatus* 36(1), 4–13. <https://doi.org/10.33336/aik.88470>

Salojärvi, S. (2013). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum. (143–172).

Sitran selvityksiä 150 – kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutosaasteet. (2019). Saatavilla 6.8.2021 <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>

Sivonen, S. & Uotila, S. (2014). Osaamisen ennakointi hr-toimintona. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin*. Porvoo: Bookwell Oy. (244–257).

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Raamatutrükikoja.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkkoyhteiskunta. Liettua: BALTO Print.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimusten esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Saatavilla 1.2.2021 <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensus%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Saatavilla 21.11.2021 [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn\\_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy. (77–98.)

Viitala, R. (2015). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Välimaa, E. (2014). Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa P. Sydänmaanlakka Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy. (88–97)

Whitmore, S. J. (2017). Coaching for performance. The principles and practise of coaching and leadership. The Estate of Sir John Whitmore and Performance Consultants International. Fifth Edition.

# Työkykyjohtaminen perustuu varhaisen, tehostetun ja työhön paluun tuen vaiheisiin

*Raatikainen Marika ja Heikkinen Eija*

## Tiivistelmä

Työntekijän, esihenkilön, työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon rooli sekä työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta vaikuttavat arjen työkykyjohtamisen toimivuuteen. Työkykyjohtamisella tuetaan henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä osatyökykyisten työssä jatkamisen mahdollisuuksia. Artikkelissa kuvataan Kajaanin ammattikorkeakoulun ylemmän amk-koulutuksen opinnäytetyössä kehitettyä Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku -mallia, joka sisältää varhaisen, tehostetun ja työhön paluun tukivaiheisiin liittyvät toimenpiteet. Mallin tarkoituksena on löytää ratkaisuja työkyvyn muutoksiin liittyvissä tilanteissa sekä vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia.

## 1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi -käsite liitetään useimmiten työterveyteen ja työkykyyn sekä työn sujumiseen arjessa (Manka & Manka 2016, 67). Hyvä työkyky tukee työhyvinvointia. Työkyky tarkoittaa työntekijän edellytysten sekä tehtävän asettamien vaatimusten ja mahdollisuuksien tasapainoa. Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Pennonen 2021, 19.) Työkyky ja työssä jaksaminen liittyvät työhyvinvointiin. Työturvallisuuslain mukaan työkyky määrittyy lakisääteiseksi tavoitteeksi samoin kuin henkilöstön turvallisuus ja terveys. (Tarkkonen 2018, 115.)

Työhyvinvoinnin määritelmä ymmärretään laajemmin kuin työkyky-käsite. Alun perin henkilön työkyvyn oletettiin määrittävän neljän tekijän: henkilökohtainen terveys, oma kompetenssi, työyhteisö ja työolot. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelm-Thiel, Saari & Wallin 2015, 65.) Työkyky-käsite on muuttunut ja laajentunut fysiologisesta, terveyspainotteisesta näkemyksestä moniulotteiseksi kokonaisuudeksi, joka sisältää terveyden, fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn, ammattitaidon ja osaamisen sekä arvot, asenteet ja motivaation (Dufva 2012, 57). Lainsäädäntö lähtee siitä periaatteesta, että työ on suoritettava turvallisesti, terveellisesti ja työkykyä vaarantamatta (Tarkkonen 2016, 167).

Terveen ihmisen hyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Ne ovat osa työhyvinvointia ja työkykyä. Työnantajan tehtävä on huolehtia työntekijän mahdollisuuksista työskennellä ergonomisesti oikein, turvallisessa työympäristössä ja asianmukaisin työvälinein. (Pennonen 2021, 21.) Työhyvinvoinnista huolehtiminen hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa, koska henkilöstön kokeman työtyytyväisyyden, terveyden ja hyvän työkyvyn ansiosta työn laatu paranee, asiakastytyväisyys lisääntyy ja organisaation tuloksellisuus kasvaa (Pekka 2017). Työhyvinvointia kehittämällä voidaan edistää henkilöstön työssä jaksamista ja työssä jatkamista. (Ervasti 2018, 27.)

Työnantajan tehtävänä on huolehtia myös työn järjestelyistä ja työajoista siten, että ne tukevat työntekijän voimavaroja. Päävastuu terveydestä ja toimintakyvystä huolehtimisessa ja ylläpidossa on kuitenkin työntekijällä itsellään. (Pennonen 2021, 21.) Työhyvinvoinnin johtamisen sijasta käytetään nykyään käsitettä työkykyjohtaminen (Manka & Manka 2016, 75). Työkykyä kuvataan usein Työkyvyn talo -mallilla, joka korostaa tasapainoa työkyvyn eri ulottuvuuksien välillä. Työkyvyn talo -mallissa työkyvyn kokonaisuus esitetään neljän eri kerroksen avulla. Kerrokset on jaettu terveyteen, osaamiseen, arvoihin ja asenteeseen sekä työhön. Työkyky on parhaimmillaan, kun

kerrokset ovat tasapainossa yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten kanssa. Työkyky ei ole kuitenkaan suljettu systeemi yksilön ja työn välillä, vaan siihen vaikuttavat lähiympäristö, perhe ja ystävät. (Korkiakangas ym. 2019, 104.)

## **2 Työkykyjohtamisen kehittäminen**

Työkyvyllä tarkoitetaan siis työntekijän edellytysten sekä tehtävän asettamien vaatimusten ja mahdollisuuksien tasapainoa. Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Pennonen 2021, 19.) Työnantajan näkökulmasta työkykyjohtaminen pohjautuu erityisesti työturvallisuuslakiin (738/2002) ja työterveyshuoltolakiin (1383/2001).

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa määritellään organisaation tavoitteet työkyvyn johtamiseksi ja työurien pidentämiseksi. Toteutumista seurataan yhteistyössä lähiesimiesten ja sidosryhmien kanssa. Mittareiden avulla tuetaan sitä, kuinka toimenpiteitä suunnataan, suunnitellaan sekä kehitetään työkykyä ja työuria. (Kuitunen 2018, 17–18.)

Strateginen työkyvyn johtaminen on suunnitelmallista, ennakoivaa ja organisaation perustehtävää tukevaa. Johtamisessa on selkeästi määritellyt roolit ja vastuut. Toimintatavat, esimerkiksi aktiivisen tuen toimintamalli, sekä seurannan ja puuttumisen välineet auttavat kaikkia toimijoita työkykyjohtamisessa - erityisesti silloin, kun työntekijän työkyky on heikentynyt. Työkyvyn johtamisessa hyödynnetään tietoa systemaattisesti. (Kuitunen 2018, 10.)

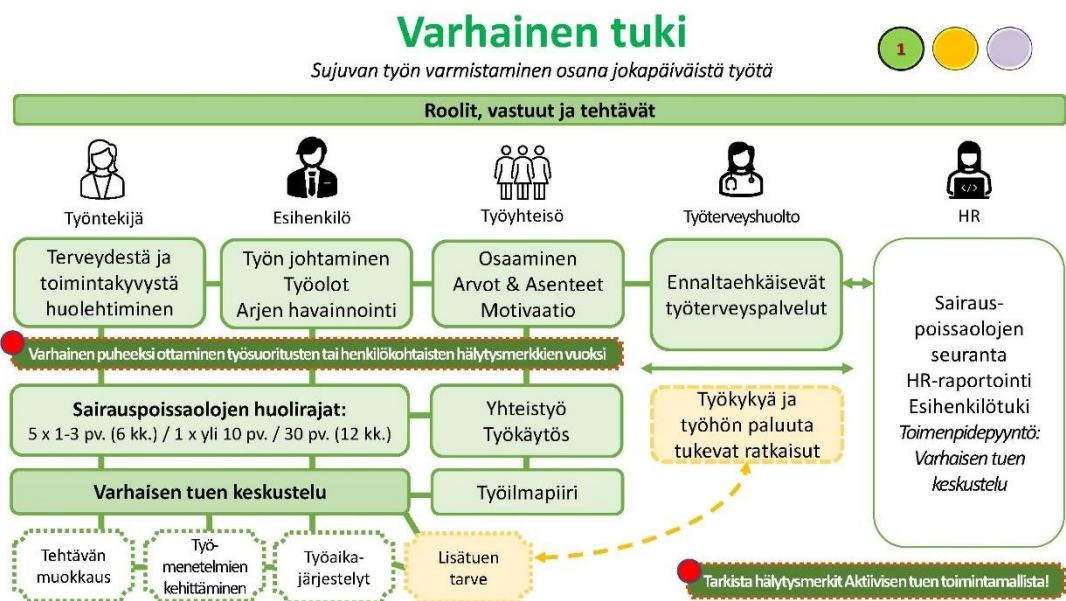
## **3 Varhaisen, tehostetun ja työhön paluun tukivaiheet Kuusamon kaupungissa**

Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku -mallin tarkoituksena on auttaa esihenkilöitä, työterveyshuoltoa ja henkilöstöhallintoa löytämään ratkaisuja työkykyjohtamisessa työntekijän erilaisissa tilanteissa. Mallin määrittämisessä on huomioitu aikaisempia tutkimustuloksia (Ervasti 2018, Korkiakangas ym. 2019, Kuitunen 2018, Manka ym. 2012, Paterson ym. 2021, Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, Tarkkonen 2016 & Turpeinen ym. 2016) huomioiden eri organisaatioissa vaikuttaviksi todetut toimintatavat sekä kaupungin erityistarpeet.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat strateginen työkyvyn johtaminen, aktiivinen työkyvyn tuki, osaamisen jatkuva kehittäminen, osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen, työkyvyttömyyskustannusten hallinta, työterveysyhteistyö sekä yhteistoiminta työnantajan ja henkilöstön välillä. Tutkimus- ja kehittämistyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena. Aineistoa kerättiin

BM-menetelmällä Pohjois-Pohjanmaan työkykykoordinaattorien verkostolta, haastattelemalla Kuusamon kaupungin toimialojen johtoryhmiä sekä aivoriiehällä, johon osallistui esihenkilöitä, yhteistoimintahenkilöstöä ja työterveyshuollon asiantuntijoita.

Tulosten perusteella työntekijän, esihenkilön, työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon rooli sekä työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta vaikuttavat kuntaorganisaation arjen työkykyjohtamisen toimivuuteen. Mallissa määritellään osapuolten roolit, vastuut ja mittarit. Konkreettiset toimenpiteet ohjaavat osapuolia työkykyjohtamisen polun varhaisen, tehostetun ja paluun tuen vaiheissa. Esihenkilön tulee tunnistaa varhaisessa vaiheessa työkyvyn tukemiseen liittyvät tarpeet ja vastuu. Sillä varmistetaan sujuva arjen työ omassa työyksikössä. Toimenpiteinä korostuvat ennalta ehkäisevät toimet, päivittäisjohtaminen sekä arjen havainnoinnin kautta tapahtuvat varhaisen puuttumisen keinot. Kuviossa 1 kuvataan varhainen tuki sujuvan työn varmistamiseksi työyhteisössä.



Kuvio 1. Varhainen tuki sujuvan työn varmistamiseksi työyhteisössä.

Työkykyjohtamiseen liittyy työterveyshuollon yhteistyö sekä ennakoiva ja tavoitteellinen toiminta. Työterveyshuollolla on ennaltaehkäisevien palvelujen tarjoamisen lisäksi asiantuntijarooli silloin, kun työyhteisössä ei pystytä ratkaisemaan työkyvyn muutosten haasteita. (Ks. Laaksonen, Hakulinen, Michelsen & Uitti 2014, 76–80). Yhteistyössä etsitään ratkaisuja verkoston kanssa, erityisesti tehostetun tuen vaiheessa.

Kehitettyssä mallissa työyhteisö huomioidaan aiempaa merkittävämmässä roolissa työntekijän, esihenkilön ja työterveyshuollon rinnalla (ks. Pehkonen ym. 2017, Turpeinen 2016). Työyhteisön ilmapiiri on henkilöstön motivaation ja työn mielekkyyden kokemusten kannalta tärkeää arjen työn sujumiseksi.

#### **4 Yhteenveto**

Työkykyjohtamisen polku -malli sisällytetään osaksi Kuusamon kaupungin aktiivista toimintatapaa. Malli lisää organisaation prosessin läpinäkyvyyttä sekä avaa työkykyjohtamisen kokonaisuutta toimijoille. Toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan ja mitataan sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Mittarit ovat konkreettisia ja käytännön työhön soveltuvia henkilöstöjohtamisen työkaluja. Jatkossa mittareiden rinnalla tulisi pyrkiä arvioimaan keinoja, joilla mahdolliset ongelmat voidaan ennaltaehkäistä.

Työpaikoilla on tulevaisuudessa kiinnitettävä yhä enemmän huomiota työkykyjohtamiseen esimerkiksi työvoiman riittävyyden takaamiseksi. Perinteisesti työkyvyn tukitoimissa ovat korostuneet terveydelliset näkökohdat. Työkykyjohtamisen haasteet ovat eri kuntaorganisaatioissa samankaltaisia. Kehitettyä mallia voidaan mahdollisesti soveltaa ja siirtää muiden kuntaorganisaatioiden käyttöön.

Opinnäytetyö on saatavilla theseuksesta (Raatikainen 2021).

## Lähteet

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarema-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos. Keuruu: Otava.

Dufva, H. (2012). *Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä: eläkkeellesiirtymisilmiön monitasoinen tarkastelu*. Väitöskirja. Itä-Suomen Yliopisto. Saatavilla 25.1.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0657-1>.

Ervasti, T-M. (2018). *Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin*. Väitöskirja. Oulun Yliopisto <http://urn.fi/urn:isbn:9789526220925>.

Korkiakangas, E., Batista, L., Turpeinen, M., Salmi, A. & Laitinen J. (2019). Työkyvyn talo -mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. *Työelämän tutkimus* 2(17), 103–118. Saatavilla 25.1.2022 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87115>.

Kuitunen, H. (2018). *Työkyvyn strateginen johtaminen ja -työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2018*. Kevan tutkimuksia 2/2018.

Laaksonen, M., Hakulinen, H., Michelsen, T. & Uitti, J. (2014). *Asiakaslähtöisyys työterveyshuollossa*. Teoksessa J. Uitti (toim.) *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö*. (76–80). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Saatavilla 25.1.2022 <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. Manka, M-L. &

Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.

Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., L.Amann, B., Cerga-Pashoja, A., Coppens, E., Couwenbergh, C., O’Connor, C., Arensman, E. & Greiner, B. (2021). Evidence for implementation of interventions to promote mental health in the workplace: a systematic scoping review protocol. *Systematic Reviews* volume 10, Article number: 41. Saatavilla 25.11.2022 <https://link.springer.com/article/10.1186/s13643-020-01570-9>



Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J. Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. (2017). Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa: Moniaineisto- ja monimene-  
telmätutkimus. Työterveyslaitos. Saatavilla 25.1.2022 [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-727-9%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-727-9%20(PDF))

Pekka, T. (2017). Johtaminen ja työkyvyttömyyden kustannukset suurissa kuntaorganisaatioissa. Kevan tutkimuksia 4/2017. Saatavilla 25.1.2022 <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/johtaminen-ja-tyokyvyttömyyden-kustannukset-suurissakuntaorganisaatioissa.pdf>.

Pennonen, M. (2021). Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Raatikainen, M. (2021). Työkykyjohtamisen kehittäminen Kuusamon kaupunkiorganisaatiossa. Saatavilla 25.1.2022 <https://www.theseus.fi/handle/10024/507400>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). Kaikki mukaan työelämään. Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) kärkihankkeen tulokset ja suositukset. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:25 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4056-7>

Tarkkonen, J. (2016). ”Näin on tehty ennenkin”. Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Väitöskirja. Lapin Yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-886-2>.

Tarkkonen, J. (2018). Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Organisaatiokyvykkyyden ja tuloksellisuuden tärkeä edellytys. UNIpress.

Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, L. & Laitinen, J. (2016). Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-681-4%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-681-4%20(PDF)).

Työkykytalo. Työterveyslaitos. Saatavilla 25.1.2022 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.

# Rahaa vai etuuksia - yksilön motiivit palkitseminen taustalla

*Partanen Marjo-Riitta, Kylén Iikka, Venäläinen Ilja, Moisanen Kirsi ja Maasalo Merja*

## Tiivistelmä

Palkitseminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista, ja se perustuu organisaation strategiaan. Onnistuneella, oikeudenmukaisella ja kannustavalla palkitsemisjärjestelmällä organisaation on mahdollista saada osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa. Työnantajaa velvoittavat erilaiset lait, kuten työsopimuslaki, sosiaalilainsäädäntö ja työlainsäädäntö. Työnantajan on maksettava työntekijälle vastiketta tehdystä työstä, ja sen tulee olla vähintään kohtuullinen.

Palkitseminen on kokonaisuus, johon sisältyy aineellista ja aineetonta palkitsemista. Erilaisten motivaatioteorioiden mukaan ihminen muodostaa henkilökohtaisen käsityksensä palkitsemisen merkityksestä sen mukaan, millainen motivaatio yksilöä ohjaa.

## 1 Palkitseminen - yksilöä ohjaavat motiivit

Palkitseminen sisältää rahallisia korvauksia, taloudellisia etuja, työterveyspalveluita ja erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja. Työntekijälle palkalla on erilaisia merkityksiä ja arvostuksia. (Viitala 2021, 105.) Thierryn (2001) mukaan useat palkansaajat perustavat näkemyksensä omasta asemastaan työyhteisössä palkkansa kautta (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 4).

Työntekijää motivoivina voidaan usein pitää asioita, joita työntekijät arvostavat, mutta jotka työntekijöiltä puuttuvat. Organisaation johtamisen kannalta työntekijää motivoivat keinot löytyvät aineettomasta palkitsemista. Organisaation on hyvä ottaa huomioon palkitsemismallien liiallisen yksinkertaistamisen ja kapea-alaisuuden mahdollinen vaikutus organisaation kannalta ei-toivottuihin käyttäytymismalleihin. (Wileyn 1997, 276; Kauhanen 2015, 119; Epstein & Manzon 2018.)

Tässä artikkelissa kuvataan palkitsemista, aineetonta palkitsemista ja palkitsemisen teorioita. Tämän artikkelin tarkoituksena on kartoittaa reflektioteorian avulla aineettoman palkitsemisen merkitys yksilön näkökulmasta. Tämän artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua yksilöä ohjaavien motiivien vaikutuksesta yksilön työmotivaatioon, työstä suoriutumiseen ja kokemukseen omasta tärkeydestään organisaatiolle.

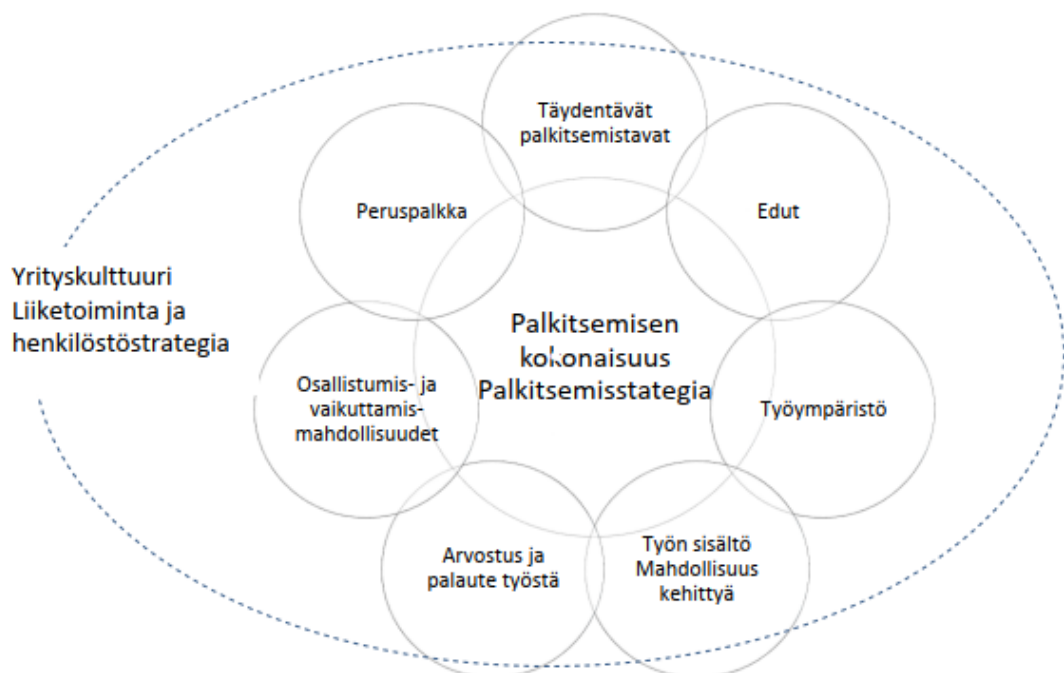
## 2 Kokonaispalkitseminen

Palkitsemisen tarkoituksena on saada organisaatioon hakeutumaan sopivaa, osaavaa työvoimaa ja sitouttaa työntekijät organisaatioon sekä kannustaa työntekijöitä onnistuneeseen työsuoritukseen (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 41). Palkitseminen perustuu organisaation strategiaan. Työntekijöiden palkkoihin ja työsuhte-etuihin tulee olla johdon määrittelemät linjaukset. Oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus ovat palkkauksen perusvaatimus. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2021, 3.)

Palkitsemisen määrittelyille on yhteistä se, että palkitsemiseen liitetään hyötyajattelu, välineellisyys ja tietynlainen ”kaupankäynti” (Ruuska 2013, 50). Palkitseminen on rahaa, erilaisia etuja, tunnustusta, arvostusta ja mahdollisuutta kehittyä. Palkitsemisen kohteena on kaikki organisaatioon kuuluvat henkilöt. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 1.) Työntekijöiden erilaiset vastuut ja työntekijöiden sitoutuminen työtehtäviin vaihtelevat. Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on luoda mahdollisimman oikeudenmukainen, kannustava ja työnantajalle kustannustehokas tapa hoitaa henkilökunnan palkitseminen. (Ylikorkala & Sweins 2015, 22.)

Hakosen ym. (2014, 1) mukaan palkitsemisen kokonaisuus voidaan määrittellä erilaisin tavoin, ja niissä on mukana sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Viitala (2021, 105) jaottelee palkitsemisen sekä suppean että laajemman määritelmän mukaisesti. Suppean määritelmän mukaan käsite palkitseminen sisältää palkan eli vastineen tehdystä työstä sekä muut taloudelliset etuudet. Palkitsemisen määrittely laajemmin sisältää rahallisia korvauksia (palkka ja erilaiset palkkiot), taloudellisia etuja (luontoisedut), normaalia laajempia työterveyspalveluita ja erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja. Kauhanen (2015, 119) puolestaan jakaa palkitsemisen kahteen pääosaan, taloudelliseen palkitsemiseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Kauhasen mukaan näyttäisi siltä, että organisaatioiden johtamisen kannalta parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyisivät kuitenkin aineettoman palkitsemisen keinoista.

Työsopimuslaki edellyttää työnantajaa työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun, palkanmaksuun ja työsuojeluun. Tämän lisäksi työnantajan on noudatettava erilaisia velvoitteita, jotka ovat lähitöisin esimerkiksi työsopimuksesta, työehtosopimuksesta ja paikallisesta sopimuksesta. Työnantajalta odotetaan myös pyrkimystä edistää työntekijän työuraa ja kehittymistä. (Hietala ym. 2021, 2.) Palkitsemista määrittelee lisäksi sosiaalilainsäädäntö, työlainsäädäntö ja verotus (Hakonen & Moisio 2015, 41). Kuvassa 1 on suomalaisiin olosuhteisiin kehitetty malli palkitsemisen kokonaisuudesta. Tähän kokonaisuuteen kuuluu peruspalkan lisäksi työnantajaa velvoittavat lakisääteiset ja muut edut.



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015, 23)

Lisäksi tähän kokonaisuuteen kuuluvat muun muassa muut työnantajan mahdollisesti maksamat täydentävät palkkiot sekä työympäristö, työn sisältö ja työntekijän kehittymismahdollisuudet sekä arvostus. (Ylikorkala & Sweins 2015, 22.)

### 3 Aineellinen palkitseminen

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu maksaa vastiketta tehdystä työstä. Normaalisti palkka määräytyy työnantajan ja työntekijän välisellä sopimuksella. Palkan määrittämisessä on huomioitava mahdollinen voimassa oleva työehtosopimus. Ellei yleissitovaa työehtosopimusta ole, on työntekijälle maksettava vähintään tavanomainen ja kohtuullinen palkka. (Hietala ym. 2021, 6.) Työntekijöitä voi olla hankala saada etenkin korkeasuhtanteen aikoina, mikäli työstä maksetaan minimipalkkaa (Kauhanen 2015, 126). Palkalla on monia erilaisia merkityksiä ja arvostuksia saajalleen. Työstä saatu korvaus merkitsee toimeentuloa. (Hakonen ym. 2014, 4.) Hakosen ym. (2014, 4) mukaan Thierry (2001) toteaa, että useat palkansaajat perustavat palkkansa kautta näkemyksensä, mikä heidän asemansa työyhteisön sisällä on, ja kuinka he ovat onnistuneet omassa työssään.

Yksityiset sektorit, joita TES ei koske, noudattavat niin sanottuja sopimuspalkkoja. Tällöin jokainen neuvottelee palkkansa itse työnantajan kanssa. Lähes kaikilla aloilla on Suomessa siirrytty 2000-luvun alkupuolella palkkausjärjestelmiin. (Kauhanen 2015, 127.) Palkkojen porrastamisessa käytetyissä palkkausjärjestelmissä peruspalkka muodostuu erilaisista peruspalkkaustavoista, ja ne muodostavat pääosan palkasta. Lisäksi palkkaukseen vaikuttavat täydentävät palkkaustavat. Täydentäviä palkkaustapoja ei pääsääntöisesti säädellä työehtosopimuksissa, kun taas peruspalkkaustavat säädelään niissä. (Hakonen ym. 2014, 4.) Kauhasen (2015, 128) mukaan palkanlisät voivat kuulua organisaation omaan ratkaisuun, mutta myös sisältyä työehtosopimukseen. Tällaisia palkanlisiä voivat olla esimerkiksi kielitaitolisiä, perehdyttäjälisiä ja monitaitoisuuslisiä.

Suorituksenmukaista palkkausta eli tulospalkitsemista hyödyntävät yleensä suurimmat organisaatiot tuottavuutensa kehittämisessä. Tulospalkkiojärjestelmille ominaisia piirteitä ovat muun muassa palkkion sidonnaisuus etukäteen määriteltuihin tavoitteisiin, yhdestä neljään kertaan vuodessa maksettava palkkio ja palkkio täydentämässä organisaation peruspalkkaustapoja. Lisäksi yhden palkkiojärjestelmän piiriin voivat kuulua kaikki organisaation työntekijät, tai palkkiojärjestelmät ovat jaettuna organisaation eri tasoille ja osa-alueille. (Kauhanen 2015, 132–133.) Viitalan (2021, 113) mukaan henkilöstön motivoinnin keinona yritykset voivat maksaa erilaisia tulospalkkioita, jolloin henkilöstö saadaan ponnistelemaan kohti yrityksen asettamia tavoitteita.

Tulospalkitsemisessa määritellään etukäteen tavoitteet, ja palkkion maksu on sidoksissa saavutettuun tavoitteeseen. Tällaisten tulospalkkioiden maksaminen arvioidaan etukäteen määriteltyjen mittareiden avulla, ja palkkion määrä määräytyy niiden mukaisesti. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi liiketaloudellista tulosta, tuotteiden laatua ja asiakastyytyvyyttä.

Taloudelliset etuudet voidaan jakaa kolmeen ryhmään eli lakisääteisiin etuihin, täydentäviin yritysetuihin ja henkilökohtaisiin etuihin sekä luontoisetuihin. Työterveyshuolto ja vuosilomat ovat lakisääteisiä tiettyyn tasoon asti. Lisäksi työ- ja virkaehtosopimuksissa voidaan määritellä osia eduista. Täydentävät etuudet riippuvat organisaatiosta, ja etuudet ovat erilaisia. Tällaisia etuuksia ovat esimerkiksi työvaatetus ja työnantajan tarjoama työmatkakuljetus. (Hakonen ym. 2014, 6.) Luontoisetujen kohdalla organisaatiossa on hyvä harkita, millaisia luontoisetuja tarjotaan ja kelle. Usein luontoisedut vaikuttavat työntekijän rahapalkan tason määrittelyyn. Tärkeää on myös varmistaa, että työntekijä arvostaa hänelle tarjottua etuutta. (Kauhanen 2015, 129.) Luontoisetuudet katsotaan palkanluontoiseksi etuudeksi, ja ne ovat verotettavaa tuloa saajalleen. Tällaisia luontoisetuuksia ovat muun muassa asunto-, ateria-, puhelin- ja autoetu. (Hakonen ym. 2014, 6.)

#### **4 Aineeton palkitseminen**

Vaikka aineettomasta palkitsemisesta puhutaan paljon organisaatioissa esimerkiksi palautteen, kannustuksen ja kiitoksen muodossa, aineeton palkitseminen on palkitsemismuotojen väljimmin määriteltävissä oleva osuus. Aineeton palkitseminen liittyy kiinteästi tunnekokemuksiin, jotka ovat seurauksia aineellisesta ja välillisesti aineellisesta palkitsemisesta. Aineeton palkitseminen on selkeimmin yhteydessä asiantuntijatyössä merkittävästi vaikuttavaan sisäiseen motivaatioon. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 43.)

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa Kauhasen (2010, 97) mukaan kahteen osaan: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat mm. työ sinänsä (työn mielekkyys ja haasteellisuus), työajan järjestelyt (esim. työaikapankki, osa-aikatyö), itsensä kehittäminen (ammattillinen ja oman itsensä) sekä kasvupolut (uudet haasteet organisaatiossa, sama organisaatiotaso tai ylempi/alempi taso). Urapalkkiot, kuten mahdollisuus kehittää osaamistaan ja mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen organisaatiossa, liitetään myös sisäiseen motivaatioon ja sen syntyyn (Luoma ym. 2004, 37).

Työn sisältö ja mielekäs työ ovat osa merkityksellisiä asioita työssä. Mahdollisuus oppia ja kehittää uusia taitoja koetaan tärkeimmäksi työssä innostavaksi tekijäksi. Haastava työ ja mahdollisuus

urakehitykseen koetaan myös yhdeksi houkuttelevimmista seikoista uutta työpaikkaa valittaessa. Monille on tärkeää myös kehittyä omassa työssään, kouluttautua ja edetä urallaan. Työn sisältö kannattaakin miettiä ja organisoida hyvin sekä muokata mahdollisuuksien mukaan kunkin yksilön tavoitteisiin ja kykyihin sopivaksi. (Hakonen 2016.) Hakosen ym. (2014, 10) mukaan myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia on käsitelty paljon erilaisissa palkitsemisen tutkimuksissa. Niiden on todettu lisäävän tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista.

Monet aineettoman palkitsemisen muodot ovat välillisesti kuitenkin aineellisia (esim. koulutus- ja valmennusohjelmat ja urakehitys). Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sisällä aineellisia palkkioita, mutta saattaa johtaa aineelliseen palkitsemiseen (esim. urakehitys, joka johtaa tehtävien uudelleen määrittelyyn ja palkkauksen muutoksiin) tai vaatii organisaatiolta merkittävää aineellisten resurssien sijoittamista (esim. koulutus- ja valmennusohjelmat). (Luoma ym. 2004, 38.) Työntekijän näkökulmasta kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet ovat tärkeitä omaa hyvinvointia ja työntekoa ylläpitäviä tekijöitä. Tärkeää on, että oma osaaminen vastaa tehtävän vaatimuksia, koska halu tuntee itsensä päteväksi työssään on kaikille yhteinen. (Hakonen ym. 2014, 12.)

Sosiaalisia palkkioita ovat Kauhasen mukaan (2010, 97) statussymbolit (esim. toiminimike, toimipisteen koko tai sijainti, työaika ja työntekopaikka), työstä saatu arvostus ja palaute (kiitos ja tunnustukset esihenkilöltä, asiakkaalta tai esim. kollegalta), työyhteisön edustaminen (esim. organisaation sisäinen kehittämisryhmä, työnantajyhdistyksen jäsenyys) sekä julkinen tunnustus (esim. kunniamerkit, lehtihaastattelut, palvelusvuosimerkit).

Hakosen ym. (2014, 11) mukaan hyvin läheltä palkitsemisen ydintä löytyvät aineettoman palkitsemisen kaksi asiaa: arvostus ja palaute. Onnistuminen palkitsemisessa on merkki siitä, että nämä asiat ovat kunnossa. Kun kaikki työyhteisöön kuuluvat henkilöt arvostavat toisiaan, he saavat yhdessä enemmän ja paremmin aikaan. Toteutettuna arvostus ja palaute maksavat vähän, mutta niiden puuttuminen maksaa yritykselle paljon. Hakosen ym. (2014, 11) mukaan arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden on todettu edistävän myös hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Sosiaalisista palkkioista palautteen anto on erittäin tärkeää, koska vaikka työntekijä tietäisikin onnistuneensa työssään ja jopa ylittäneensä tavoitteet, hän tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esihenkilön palautteen. Jos työntekijä ei saa palautetta, työntekijä tulkitsee sen helposti niin, että organisaatiota ei kiinnosta hänen työpanoksensa. Tällainen mielikuva voi heikentää henkilön työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Järvinen 2004, 113.) Palautteella on myös merkitystä niin työn sisällön selkiyttämisen kuin työn kehittämisen sekä oppimisen kannalta (Hakonen ym. 2014, 11).

Ylikorkalan ym. (2018, 41) mukaan palkitsemisen tavoitteeksi kuvataan pyrkimys houkutella organisaatioon halutunlaisia työntekijöitä, saada heidät pysymään ja motivoida heitä. Hakosen ym. (2014, 9) mukaan näihin tavoitteisiin pyrittäessä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat yksi tärkeimmistä palkitsemisen keinoista. Palkitsemistapana työsuhteen pysyvyys ja usko töiden jatkumiseen ovat tärkeitä. Useimmille ihmisille niillä on suuri merkitys työsuhtemuodosta riippumatta. Merkitys on vielä suurempi kuin yleensä ajatellaan. (Hakonen ym. 2014, 9.) Työaikajoustopalkitsemisen keinoina ovat varsin laajasti organisaatioiden käytössä. Niillä palkitseminen on nykyään vaikeaa. Kaikki työntekijät eivät miellä niitä välttämättä enää palkitsemiseksi. Työntekijät osaavat vaatia joustoja, ja organisaatiot ovat oppineet niitä myös tarjoamaan. (Alaräisänen 2014, 113.) Palkitsemisen elementtinä työajan järjestelyjen merkitys on kuitenkin sekä työntekijälle että työnantajalle erittäin suuri. Kysymys on vapaa- ja työaikojen pituudesta ja ajoituksesta sekä organisaation kyvystä palvella asiakkaitaan. Parhaat työaikatratkaisut sovittavat yhteen työnantajan ja työntekijän tarpeet. (Hakonen ym. 2014, 9.)

Työajan joustoihin mielletään nykyään myös etätömahdollisuus. Etätö on tapa organisoida työtä ja tehdä sitä ajasta ja paikasta riippumatta. Etätöihin on monia syitä. Osa työntekijöistä saa enemmän aikaa ja tuntee samalla voivansa paremmin yhdistää työn ja arjen sujumisen. (Hakonen ym. 2014, 9.) Alaräisänen (2014, 115) mukaan tulevaisuudessa kilpailukykyisimpiä organisaatioita ovat ne, jotka eivät sido toimintaansa kalliisiin rakennuksiin. Useimmiten riittäisi, että annetaan henkilöstölle nykytekniikan luomat mahdollisuudet työskennellä ajasta ja paikasta riippumattomasti.

Organisaatioissa on usein jätetty kirjaamatta aineeton palkitseminen selkeään muotoon tai sitä ei ole edes mielletty palkitsemiseksi. Ongelmaksi tulee helposti se, että henkilöstö ei arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin todellisiin kustannuksiin. (Kauhainen 2003, 117.) Aineeton palkitseminen on kuitenkin tärkeä osa työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Talouden näkökulmasta se on melko usein ilmaista eli vaatii lähinnä vain esihenkilöltä asian tärkeyden oivaltamista ja viitseliäisyyttä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35–36.)

## 5 Palkitsemisen reflektioteoria

Palkitsemisen reflektioteoria keskittyy työntekijän näkökulmaan ja siihen, miten palkitsemisella on yksilölle erilaisia merkityksiä riippuen hänen motivaatiostaan. Ihmisten odotukset työelämästä ovat hyvin erilaisia. Toisille riittää säännöllinen kuukausipalkka ja siisti sisätyö. Toisille taas yrityk-



sen menestys voi mennä jopa oman vapaa-ajan edelle. Palkitsemisen reflektioteorian kautta voidaan avata palkitsemiseen liittyviä merkityksiä ja motivaation lähteitä. (Hakonen 2012, 29; Hiltunen 2015; Hurra & Koivisto 2018.)

Palkitsemisen reflektioteoriaa onkin usein selitetty erilaisten motivaatioteorioiden kautta. **Odotusarvoteoria** on Viktor Vroomin (1964) kehittämä teoria. Teorian pääajatuksena on, että ihminen motivoituu tehtävästään silloin, kun hän saa työstään kolmea asiaa: ihminen kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, uskoo saavansa työstä palkkion ja pitää palkkiota houkuttelevana. **Tasasuhtateorian** (Adams 1965) mukaan ihminen vertaa ja arvioi omaa panostaan toisten ihmisten panokseen. Epäoikeudenmukaisena koettu suhde omasta panoksesta suhteessa toisen ihmisen panokseen luo jännitteen henkilöstön välille. Näin ollen ihminen pyrkii toimimaan niin, että saavutetaan taas tasapaino. Palkitseminen viestii ihmisen suoriutumuksesta verrattuna muihin. (Hakonen 2012, 31, 45.)

**Tavoitteen asettamisen teorian** mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat tavoitteet ja niiden saavuttaminen. Tavoitteita voivat olla suorituksen tietty taso sekä aikataulussa pysyminen. **Sisäisen motivaation teorian** (Deci & Ryan 1985) mukaan ihminen on sisäisesti motivoitunut, kun hän kokee tehtävän kiinnostavana, itse kontrolloitavana ja hänellä on tunne kompetenssista. Suoritukseen perustuva palkitseminen voi johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Teorian mukaan rahallinen palkitseminen ei voi toimia motivaation lähteenä. **Vahvistamisen teorian** mukaan ihmisen toimintaa ohjaa vain lopputulos. Syyt ja sisäiset prosessit ovat irrelevantteja. (Hakonen 2012, 29–30, 33, 45.)

Palkitsemisesta on esitetty myös teorioita, joiden mukaan rahallinen palkitseminen ei voi toimia motivaation lähteenä, eikä palkitsemisellä ole myönteistä vaikutusta henkilöstön toimintaan. Tällaisia ajatuksia ovat esittäneet jo aiemmin mainitut Deci ja Ryan (1985) **sisäisen motivaation teoriassaan** sekä Maslow (1943) **tarvehierarkiateoriassaan** ja Herzberg (1959) **motivaatiohygieniateoriassaan**. (Hakonen 2012, 29–30.)

Maslowin **tarvehierarkian** (1943) mukaan tarvehierarkian alimmilla tasoilla ovat ihmisen perustarpeet, kuten ruoka, turva ja suoja. Nämä tarpeet tulevat tyydytetyksi rahalla. Kuitenkin nämä tarpeet täytettyään ihminen pyrkii tavoittelemaan hierarkiassa korkeammalla olevia tavoitteita, kuten itsensä toteuttamista. Herzbergin (1959) **motivaatiohygieniateoriassa** keskitytään työstä aiheutuviin tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä lisäävät asiat ovat teorian mukaan sisäiseen motivaation liittyviä, kun taas rahallinen palkitseminen on hygieniatekijä, joka voi lisätä tyytymättömyyttä. (Hakonen 2012, 30.)

## Palkitsemisen reflektioteorian eri merkitykset

Henk Thierryn kehittämä teoria (1998, 2001, 2002) pyrkii ymmärtämään palkitsemisen merkitystä ihmiselle ja sitä, miten se vaikuttaa ihmisen työmotivaatioon sekä työstä suoriutumiseen. Teorian mukaan palkitsemisella on ihmiselle neljä eri merkitystä: välineellinen, palaute, kontrolli ja kulutus. (Hakonen 2012, 46, 49.) Palkitsemisella on välineellinen merkitys, jos ihminen voi sen avulla saavuttaa tärkeäksi kokemiaan asioita. Näitä asioita voivat esimerkiksi asunnon käsiraha tai uusi auto. Välineellisellä merkityksellä on työntekijään motivoiva vaikutus. (Hakonen 2012, 49; Hurra & Koivisto 2018.)

Palkitsemisen palautemerkitys tarkoittaa sitä, miten ihminen tuntee saavuttaneensa työnsä tavoitteet. Toisaalta palkitsemisen palautemerkityksellä on myös suhde siihen, miten ihminen kokee suoriutuneensa suhteessa muihin työtovereihin. (Hakonen 2012 49; Hurra & Koivisto 2018.) Palkitsemisellä voi olla myös kontrollimerkitys. Tällöin palkitseminen viestii ihmisen asemasta organisaatiossa. Palkitseminen viestii ihmisen merkityksestä organisaatiolle ja siitä, kuinka paljon hän kykenee omaan sekä toisten työhön vaikuttamaan. (Hakonen 2012, 50.) Lisäksi palkitsemisella on osittain välineellisen merkityksen kanssa päällekkäin menevä kulutusmerkitys. Palkitseminen merkitsee ihmiselle jotain, jos hän pystyy hankkimaan esimerkiksi palkallaan tavaroita ja erilaisia palveluita. Välineellisestä merkityksestä poiketen kulutusmerkitys viittaa menneisyyteen eli kokemukseen siitä, mitä hän on saavuttamillaan palkinnoilla hankkinut. (Hakonen 2012, 50–51.)

## **6 Palkitsemisen reflektioteorian soveltuvuus aineettoman palkitsemisen tutkimukseen**

Palkitsemisen reflektioteorian mukaan palkitsemisella voi olla yksilöille neljä eri merkitystä (Hakonen 2012, 49). Näistä kaksi, välineellinen ja kulutusmerkitys, soveltuvat lähtökohtaisesti heikosti aineettoman palkitsemisen tutkimiseen, koska esimerkiksi kannustavalla palautteella ei ole mahdollista ostaa uutta autoa tai maksaa sähkölaskua. Aineettomalla palkitsemisella ei voida katsoa olevan merkitystä siten, että se vaikuttaisi yksilön mahdollisuuksiin hankkia tavaroita tai palveluja, kuten reflektioteoria olettaa. (Hakonen 2012, 51.) Kahteen muuhun, palaute- ja kontrollimerkitykseen, aineettoman palkitsemisen kautta pystytään vaikuttamaan.

Palkitsemisen reflektioteorian mukaan palkitsemisella voi olla merkitystä, jos se antaa palautetta siitä, miten yksilö on onnistunut saavuttamaan työnsä tavoitteet. Toiseksi se voi antaa palautetta

siitä, miten hyvin henkilö on onnistunut verrattuna työtovereihinsa. (Hakonen 2012, 49–50.) Esimerkiksi esihenkilöltä tai kollegalta saatu positiivinen huomio hyvästä työstä voi olla suora merkki työn tavoitteiden saavuttamisesta, ja työyhteisön edustaminen julkisesti merkityksellistä arvostusta työtovereiden suunnalta. Molemmat esimerkit ovat tyypillisiä aineettomalle palkitsemiselle ja siten teoreettisella tasolla mahdollisia tutkittavaksi reflektioteorian kautta.

Palkitsemisella voi olla myös kontrollimerkitys, jos se kertoo siitä, kuinka tärkeä henkilö on organisaatiolle, kuinka paljon hän voi vaikuttaa toisten työhön ja kuinka paljon hänellä on autonomia oman työnsä suorittamisessa (Hakonen 2012, 50). Näistä esimerkkeinä käyvät aineettoman palkitsemisen osalta esimerkiksi statussymbolit, työaikajoustot ja etätyömahdollisuudet ja uralla etenemisen mahdollisuudet, joten aineettoman palkitsemisen kontrollimerkitystä olisi siis mahdollista tutkia reflektioteorian kautta.

Organisaatioissa on usein jätetty kirjaamatta selkeään muotoon aineeton palkitseminen tai sitä ei ole edes mielletty palkitsemiseksi. Palkitsemiselle annettu merkitys on yksilöllinen. Palkitseminen voi olla tärkeää ja sitä kautta motivoivaa, jos se heijastelee tai viestii ihmiselle hänen tärkeänä pitämistään asioista. (Hakonen, 2012, 24.) Wileyn (1997, 276) mukaan vahvimmat mahdolliset motivaattorit ovat usein asioita, joita työntekijät arvostavat, mutta jotka heiltä puuttuvat. Epsteinin ja Manzonin (2008, 14) mukaan palkitsemismallien liiallinen yksinkertaistaminen ja kapea-alaisuus voi johtaa organisaation kannalta ei-toivottuihin käyttäytymismalleihin.

Reflektioteorian ydinmalli määrittelee, että palkitsemisjärjestelmä, yksilön ominaisuudet ja tietämys tai kokemus palkitsemisjärjestelmästä vaikuttavat oleellisesti merkityksen syntyyn ja sitä kautta seurauksiin (Hakonen 2012, 52). Voidaankin ajatella, että onnistuneen palkitsemisjärjestelmän tulisi olla sellainen, jossa työntekijät ovat osallistuneet järjestelmän luomiseen ja perusteet palkitsemiseen ovat laajalti tiedossa organisaatioissa myös aineettoman palkitsemisen osalta. Tämä puoltaa reflektioteorian soveltuvuutta aineettomaan palkitsemiseen.

## **7 Pohdinta**

Palkitseminen on käsitteenä laaja ja moniulotteinen. Työnantaja pyrkii palkitsemisella sitouttamaan hyviä työntekijöitä. Esihenkilöillä tulee olla riittävät työkalut myös palkitsemisessa, jotta he voivat onnistua työssään mahdollisimman hyvin. Yksilön näkökulmasta palkitsemisella on taas paljon erilaisia merkityksiä sen mukaan, mikä motivaatio häntä ohjaa.

Artikkelissa tarkasteltiin palkitsemista työntekijän näkökulmasta palkitsemisen reflektioteorian avulla. Teoriaa selitetään erilaisten motivaatioteorioiden avulla (Hakonen 2012, 29). Toiset ihmiset motivoituvat rahasta, kun taas toiset esimerkiksi työn merkityksellisyydestä. Tämän takia hyvän palkitsemisjärjestelmän laatiminen organisaatiolle on haastavaa. Palkitsemisjärjestelmän tulee ollakin tarkkaan mietitty ja organisaation strategian mukainen.

Tämän päivän työelämässä toimintatavat ja toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, joten myös strategian tarkastelussa tarvitaan avoimuutta, ja sen puutteisiin on oltava mahdollista reagoida ripeästi (Hämäläinen ym. 2016, 7). Strategiaprosessi voi olla myös ketterä, missä itse strategiatyö koetaan enemmän tekemisenä ja kokeilemisena, pitkän suunnittelun sijaan (Hämäläinen ym. 2016, 7). Erilaisia palkitsemistapoja voi näin ollen myös kokeilla ja sitten reagoida saatuun palautteeseen. IBM teki vuonna 2014 maailmanlaajuisen tutkimuksen (IBM Institute for Business Value Millennial Survey), jonka mukaan palkitsemisella on ja tulee olemaan iso rooli henkilöstön sitouttamisessa ja motivaatiossa.

Hyvää ja huonoa palkitsemista on mahdoton määritellä, koska ihmiset ovat erilaisia. Hakonen ym. (2014) korostavatkin, että palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä on hyvä, jos siitä on myönteisiä vaikutuksia kielteisiä enemmän (Hakonen ym. 2014). Täydellistä palkitsemisjärjestelmää ei ole olemassa, koska motivaatio ja koko työelämän merkitys on jokaiselle ihmiselle erilainen.

## Lähteet

Alaräisänen, P. (2014). Palkitseminen työelämässä - Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Saatavilla 6.12.2021 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen\\_ActaE%20147.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Epstein, M. J. & Manzoni, J. F. (2008). Performance measurement and management control: measuring and rewarding performance. Emerald Group Publishing. Saatavilla 21.11.2021 [kamk.finna.fi](http://kamk.finna.fi)

Hakonen, A. (2012). Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. Palkitsemisen tutkimusohjelma. Saatavilla 6.10.2021 <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526045719/isbn9789526045719.pdf>

Hakonen, A. (2016). Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Evento. Saatavilla 9.12.2021 <https://eventolehti.fi/artikkelit/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa-1/>

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

Hakonen, N. & Moisio, E. (2015). Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. (41–64). Jyväskylä: PS-kustannus.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. (2021). Esihenkilön työoikeus. Helsinki: Alma Talent.

Hiltunen, A. (2015). Johtamisesta. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hurra, J. & Koivisto, J. (2018). Palkitseminen organisaatiossa. Proakatemia essee pankki. Saatavilla 6.10.2021 <https://essee pankki.proakatemia.fi/palkitseminen-organisaatiossa/>

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. (2016). Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.

IBM Institute for Business Value Millennial Survey. (2014). Myths, exaggerations and uncomfortable truths. Saatavilla 23.1.2022 <https://www.ibm.com/downloads/cas/JV4BR4Y7>

Järvinen, P. (2004). Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kauhanen, J. (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. EKirja.

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

Ruuska, A. (2013). *Palkitsemiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto  
<https://finna.fi/Record/colibri.69897>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendi*. Helsinki: Edita.

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

Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). *Palkitsemisen kokonaisuus*. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. (21–40). Jyväskylä: PS-kustannus.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280.

## Aineettoman palkitsemisen merkitys työntekijän motivaatioon

*Oikkonen Tanja, Törnqvist Johanna, Hyvärinen Katri, Kalliokoski Katariina, Moisanen Kirsi ja Partanen Sanna*

### Tiivistelmä

Ihmiset viettävät merkittävän osan päivästänsä työssä. Joillekin työ on vain toimeentulon lähde, mutta hyvin monelle sen lisäksi sosiaalinen ympäristö, jossa halutaan viihtyä ja saada aikaa jotain merkityksellistä. Monissa organisaatioissa on kehittyneet aineellisen palkitsemisen tavat, mutta aineeton palkitseminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Aineettomat palkitsemisen tavat saattavat olla kuitenkin aineellisia tapoja palkitsevampia ja niiden merkitys työmotivaatioon huomattavasti suurempi. Organisaation käytössä olevia aineettoman palkitsemisen tapoja ei myöskään aina mielletä varsinaiseksi palkitsemiseksi. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen kokonaisuuden tulee olla tasapainossa, jotta se tukee työmotivaatiota parhaalla mahdollisella tavalla.

Aineettoman palkitsemisen kehittäminen vaatii työnantajalta halua, aikaa ja huomion kiinnittämistä johtamiseen, osallistamiseen ja palautteen antoon. Parhaatkaan palkitsemisen tavat eivät riitä, elleivät työntekijät tunne niitä. Johtamisessa on tärkeä tiedostaa palkitsemistapojen merkitys, jotta niitä voidaan aktiivisesti hyödyntää erilaisten ihmisten johtamisessa. Palkitsemisen tulee olla suunnitelmallista ja perusteltua, jotta palkitseminen on tasa-arvoista eikä herätä henkilöstössä eriarvoisuuden tunnetta. Lisäksi palkitsemisen tapoja tulee tarkastella säännöllisin väliajoin.

Asiasanat: aineeton palkitseminen, motivaatio, johtaminen, työntekijä, organisaatio

## 1 Johdanto

Palkitseminen on laaja kokonaisuus, ja se kytkeytyy yrityksen strategiaan, johtamiseen, henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Hakosen & Hulkko-Nymanin (2011, 19) mukaan palkitseminen ohjaa aina toimintaa jollakin tavalla. Palkitsemisen avulla voidaan saada aikaan hyvä työsuoritus, joka tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Hyvän työsuorituksen puolestaan mahdollistaa se, että työntekijällä on osaamista ja halua onnistua työssään ja organisaatio edesauttaa tätä onnistumista (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 19–20). Palkitsemista kuvataan organisaation ja siihen kuuluvien henkilöiden välisenä kaksisuuntaisena prosessina, jossa kumpikin osapuoli on hyödyn saaja (Vartiainen ja Kauhanen 2005, 17; Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 38).

Organisaation näkökulmasta palkitsemisella pyritään houkuttelemaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, sitouttamaan henkilöt organisaatioon sekä motivoimaan henkilöstöä antamaan koko kapasiteettinsa organisaation käyttöön. Tämä kehittää tuottavuutta henkilöstön valikoitumisen ja henkilöstön toiminnan suuntaamisen sekä tehokkuuden kautta. (Handolin 2013, 32; Hakonen ym. 2018, 71.)

Palkitseminen on kokonaisuus, joka voi olla aineellista tai aineetonta. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi palkka, edut, osakkeet ja optiot. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi koulutusmahdollisuudet, urakehitys tai joustava työaika. Myös työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt ja työn merkityksellisyys voidaan sisällyttää aineettomaan palkitsemiseen. (Alaräisänen 2014, 25.) Hakosen & Hulkko-Nymanin (2011, 11) mukaan aineettomia palkitsemistapoja ovat myös kehittämis-, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä saatu palaute.

Motivaatiolla on perustava rooli ihmisen psykologisissa perustarpeissa. Sisäisellä motivaatiolla on myönteisiä vaikutuksia sekä työsuoritukseen että henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Johtaminen, työn rakenteet ja työolosuhteet vaikuttavat sisäisen motivaation syntyyn. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 100–105.) Aineettomalla palkitsemisella on siten suuri merkitys työssä viihtymiselle, sitoutumiselle, työmotivaatiolle ja työhyvinvoinnille (Ylikorkala & Sweins 2015, 35). Aineettomat palkitsemisen tavat saattavat olla jopa aineellisia tapoja palkitsevampia ja niiden merkitys motivaatioon näin huomattavasti suurempi.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata aineettoman palkitsemisen tapoja ja niiden merkitystä motivaatioon. Aineettomat palkitsemistavat ovat kokonaispalkitsemisessa heikommin tunnistettuja, mutta tutkimusten mukaan tärkeitä työntekijän motivoinnin kannalta. Artikkelin tavoitteena



on herättää pohtimaan aineettomia palkitsemistapoja johtamisen näkökulmasta ja sitä, miksi ne ovat tärkeitä työntekijöiden sitouttamiselle ja motivoinnille.

## 2 Aineeton palkitseminen

Palkitsemiseen liittyvät ilmiöt ovat pohjimmiltaan samoja riippumatta organisaation piirteistä, kuten toimialasta tai sektorista. Palkitsemisen kokevat ja tulkitsevat työpaikoilla työskentelevät ihmiset. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 21.) Handolin (2013, 2–3) tarkastelee aineetonta palkitsemista palkitsevuuskokemuksen käsitteen kautta. Sillä tarkoitetaan motivoivaa, energisoivaa ja innostavaa kokemusta, joka palkitsemisen kohteena olevassa henkilössä syntyy. Palkitseminen ei ole toimivaa, jos palkitsemisen kohteena oleva henkilö ei koe palkitsemista tai palkitsemistapah- tumaa arvokkaaksi. Handolinin (2013, 26) mukaan palkitsemista on kaikki sellainen, mitä henkilö arvostaa tai mitä henkilö saa organisaatiolle antamaansa työpanosta vastaan. Kaikista palkitse- mistavoista palaute ja arvostus sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat ne, joihin esi- henkilö voi omilla toimillaan eniten vaikuttaa (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 233).

### Palaute ja vuorovaikutus

Palkitseminen voi olla kiittämistä, myönteisen palautteen antamista tai huomion osoittamista työntekijälle (Alaräisänen 2014, 28). Palaute välittää yksinkertaisimmillaan viestin siitä, miten työssä on onnistuttu. Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, miten omaa työtä pitää kehittää, mitä pidetään tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. (Hakonen ym. 2014, 251.) Palautteen saa- minen ja arvostuksen tunteminen on työntekijöiden näkökulmasta tärkeimpiä asioita, mitä työstä voi saada. Palaute ja arvostuskokemus lisäävät motivaatiota, ja ne ovat ilmaisia ja tehokkaita ta- poja palkita. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35–39.) Lisäksi välitön palaute ja hallinnan tunne synnyt- tävät pysyvää työn imua (Hakanen 2014, 344).

Lähijohtajalla on vastuu työyhteisön ilmapiiristä, ja hänen tapansa johtaa on ehkä jopa tärkein tekijä työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 199–201). Lähijohtajan hyvällä vuorovaikutusosaamisella on kiistaton yhteys ja myönteinen vaikutus työntekijöihin sekä organisaation toimintaan ja siten myös tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin (Forsten-Astikaisen, Saalastin & Kultalahden 2019, 4 mukaan Bauer ym. 2015; Graen ym. 1995; Liden ym. 1997). Lähijohtajan ja alaisen hyvä vuorovaikutussuhde lisää sisäistä motivaatiota ja

sosiaalista pääomaa sekä vaikuttaa yhteisöllisyyteen (Forsten-Astikainen ym. 2019, 4). Päivittäisjohtaminen on jatkuva vuorovaikutusprosessi, jonka tavoitteena on varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen sekä työntekijöiden hyvinvointi työssään ja työyhteisössään (Liina-laakso & Tenhiälä 2015, 205). Vuorovaikutus lähijohtajan kanssa korreloi työhön sitoutumisen, yksilön osaamisen, suoriutumisen ja joustavuuden kanssa. (Forsten-Astikaisen ym. 2019, 14 mukaan Danserau, Graen & Hage 1975; Graen & Uhl-Bien 1995.)

#### Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Osallistumisella tarkoitetaan prosesseja tai keinoja, joiden avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, työtahtiinsa, työmenetelmiin ja muihin työhön liittyviin seikkoihin, kuten työaikoihinsa. Osallistamistapoja ovat mm. työntekijöiden edustus johtoryhmässä, aloitejärjestelmät, henkilöstökyselyt ja avoin ja vuorovaikutuksellinen kehittäminen ja yhteistyö tiimeissä ja tiimien välillä. (Hakonen ym. 2014, 233, 236–237.) Näitä työnantajan ja työntekijän vuoropuhelussa syntyviä palkitsemistapoja kutsutaan myös psykologiseksi palkkioiksi. Mahdollisuudet vaikuttaa työhön lisäävät työhön sitoutumista, työn laatua, tuottavuutta ja työssä viihtymistä. (Hakonen ym. 2014, 233; Ylikorkala ym. 2015, 37–38.) Työn muovaamisen mahdollisuus ja arvostuksen kokeminen lisäävät myös työn imua, joka on määritelty myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi (Hakonen 2015, 151, 229).

Alaräisänen (2014, 150) tutkimuksessa keskeisiksi aineettoman palkitsemisen vaikutusmahdollisuuksiksi nähtiin vapaa-aika, työaikajoustot ja slow life eli leppoistaminen, joita enenevässä määrin tullaan arvostamaan. Näillä uudentyyppisillä tavoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden tuloksellisuuteen ja työkykyyn jopa työuria pidentämällä. Handolinin (2013, 137) tutkimuksessa palkitsemisen kokemuksista merkityksellisimpinä nousivat mm. urakehitys, vaikutusmahdollisuudet, palaute, työn merkitys, hyvä työilmapiiri, vapaus, arvostus ja viestintä. Laulainen (2010, 129) toteaa puolestaan, että etuja, kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia, työn sisältöön liittyviä kysymyksiä, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia tai työsuhteen pysyvyyttä ja työajan järjestelyjä ei nähdä palkitsemisena.

### **3 Aineeton palkitseminen motivaation näkökulmasta**

Motivaatio tarkoittaa yksinkertaistettuna ihmisen psyykkistä tilaa, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan niitä tekee. Yksilön sisäiset tekijät, kuten arvot ja tarpeet, sekä

ulkoinen toimintaympäristö, kuten työn luonne ja palkkiojärjestelmä, vaikuttavat työmotivaatioon. (Hakonen 2015, 136–137.) Motivaatiolla on perustava rooli ihmisen psykologisissa perustarpeissa. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, sillä on myönteisiä vaikutuksia sekä hänen työsuoritukseensa että henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa. Johtamistavoilla, työn rakenteilla ja työolosuhteilla voidaan edistää psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja sisäistä motivaatiota sekä siten edistää organisaation tuottavuutta esimerkiksi laadukkaimpina ratkaisuuina erilaisiin haasteisiin. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 100–112.)

Useat motivaatioteoriat tuovat ymmärrystä siihen, miksi palkitseminen on tai ei ole yksilölle merkityksellistä. Niiden avulla voi myös ymmärtää miksi ja miten ihminen toimii palkitsemisen kohteena. (Hakonen 2012, 30.) Ryan ja Decin mukaan itseohjautuvuusteorian ytimessä ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä ihmisen aktiivinen perusluonne. Teorian mukaan ulkoiset motivaatiot, kuten rahapalkitseminen, heikentävät sisäistä motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään motivoi, innostaa ja se tapahtuu omasta tahdosta. Motivaatio syntyy ihmisen kolmesta psykologisesta perustarpeesta: vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. (Martela 2014, 45–50.) Työn sisältö vaikuttaa työntekijän sisäiseen, innostuksesta nousevaan motivaatioon (Ylikorkala ym. 2015, 35–39).

Sisältöteorian mukaan ihmiset motivoituvat tyydyttämään fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet mainitussa järjestyksessä. Rahallisella palkitsemisella pystytään tyydyttämään vain fysiologiset tarpeet, joten raha on huono motivointikeino. Aineettomat palkitsemistavat motivoivat, kun rahallinen palkitseminen ei motivoi. (Hakonen 2015, 141–142.) Handolinin (2013, 19) mukaan on runsaasti tutkimuksellista näyttöä siitä, että julkisen sektorin motivaatitekijät poikkeavat tietyiltä osin yksityisen sektorin motivaatitekijöistä.

Useasta motivaatioteoriasta koostuvan reflektioteorian mukaan ihminen nähdään oman identiteettinsä säilyttämiseen ja vahvistamiseen pyrkivänä toimijana, joka tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan käsin. Teorian mukaan itse palkitsemisella ei ole sinällään merkitystä, vaan merkityksen tekee se, että palkitseminen viestii ihmiselle hänen tärkeänä pitämiään asioita. (Hakonen 2012, 46.) Palkitsemisen kautta välittyy merkityksiä, jotka ovat sidoksissa työntekijän identiteettiin. Palkitsemisella saa tietoa omasta suoriutumisestaan suhteessa työnsä tuloksiin ja tavoitteisiin sekä muihin työkavereihin. Palkitseminen myös viestii työntekijöille valta-asemista ja rooleista. (Ruuska 2013, 56, 59.)

#### 4 Havaintoja ja pohdintoja aineettomasta palkitsemisesta ja motivaatiosta

Havaintojen mukaan aineeton palkitseminen jää usein aineellisen palkitsemisen varjoon työyhteisöissä. Aineettomat palkitsemistavat, kuten tunnustus, mielekäs työ, vastuullisuus, autonomia, itsensä kehittäminen, uralla etenemisen mahdollisuudet, työelämän laatu, työn ja vapaa-ajan tasapaino, ovat jääneet tutkimuksellisesti vähemmälle huomiolle. Tulevaisuudessa aineettomien palkitsemistapojen arvellaan lisäävän merkitystään johtamisessa.

Hyvästä ja onnistuneesta työstä palkitseminen on monitulkintaista ja haastavaa (Laulainen 2010, 129). Aineettomien palkitsemistapojen tunnistaminen voi olla vaikeaa asemasta riippumatta. Alaräisänen (2014, 150) tutkimuksissa esimerkiksi johtavassa asemassa olevat henkilöt kokivat palkitsemisen vaikeaksi, keinovalikoiman suppeaksi sekä virhepalkitsemisen pelon suureksi. Arvottamalla työtä ja osaamista sekä jakamalla tunnustusta saatetaan välittää tiedostamatta myös kokemusta eriarvoisuudesta ja arvottomuudesta. (Laulainen 2010, 129.)

Onnistunut palkitseminen huomioi työntekijöiden erilaiset arvot, elämäntilanteet ja tavat tehdä työtä, koska palkitsemiskokemus on tutkitusti hyvin henkilökohtainen ja arvoihin sidottu. Varsinkin aineettomalla palkitsemisellä on olennainen merkitys työntekijän motivaatioon. Palkitseminen lisää henkilöstön motivaatiota, mikäli palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja perustelluksi. Motivaatiota voi puolestaan laskea epäoikeudenmukainen ja perusteeton palkitseminen. Hyvällä johtamisella luodaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, joiden kautta henkilöstön tunteminen ja työntekijöiden itsetuntemus auttavat löytämään erilaisia motivoitumista ylläpitäviä tapoja. Organisaatioilla tulee olla rohkeutta ja luovuutta kehittää ja toteuttaa uudenlaisia, yksilöllisiä palkitsemistapoja.

Avoin, vuorovaikutuksellinen ja osallistava työilmapiiri koetaan palkitsevana. Lähijohtajan tehtävä on kertoa työntekijöilleen, mitä heiltä odotetaan ja miten he nämä odotukset täyttävät. Lähijohtajan on osattava antaa myönteistä ja rakentavaa palautetta ja tiedostettava, millaisia reaktioita palaute tai sen puuttuminen saa aikaan. On tärkeä oivaltaa, että myönteisen palautteen lisäksi kielteisen, korjaavan palautteen antaminen motivoi ja kannustaa hyvin perusteltuna. (Hakonen ym. 2014, 251–255.) Mikäli lähijohtaja ei koe esimerkiksi palautteen antamista merkitykselliseksi, jää tämä aineettoman palkitsemisen tapa käyttämättä työyhteisössä.

Henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet edistävät palkitsemistapojen hyväksymistä. Ylhäältä päin tuleva palkitseminen voidaan kokea kielteisenä, kahlitsevana ja jopa kontrolloivana. Aineettomaan palkitsemiseen liittyvät elementit, kuten palaute, vuorovaikutus, osallistuminen ja arvostus

koetaan usein lähijohtajan ja työntekijän välisenä asiana. Se tulisi kuitenkin nähdä työyhteisössä kokonaisuutena, johon kaikki osallistuvat. Työyhteisön hyvä vuorovaikutus ja toisilleen antama palaute on työyhteisön toisilleen antamaa palkitsemista, jolla on myönteinen vaikutus työilmapiiriin, viihtymiseen sekä motivaatioon ja sitä kautta tuottavuuteen.

Handolin (2013, 36) huomauttaa aineettomien palkitsemismuotojen, kuten haastavan työn, tunnustuksen ja palautteen, olevan motivaation syntymisen kannalta usein merkittävämpiä kuin rahalliset ja muut aineellisen palkitsemisen muodot. Aineeton palkitseminen onkin organisaatioille kustannustehokkain tapa palkita henkilöstöään. Jokaisen organisaation on muodostettava kuitenkin omanlaisensa palkitsemisen kokonaisuus, jotta se koetaan kannustavana ja yrityksen houkuttelevuutta ja menestystä lisäävänä. Palkitsemisen kokonaisuuden moninaisuus osoittaa kokonaisuuden huomioon ottavan henkilöstöjohtamisen tärkeyden.

## Lähteet

Alaräisänen, P. (2014). Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-736-0>

Forsten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde - heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli 39(1),3–21. Doi./10.23997/pk.69722.

Hakanen, J. (2014). Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. (340–365). Juva: Bookwell Oy.

Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. (135–158). Juva: Bookwell Oy.

Hakonen, A. (2012). Ei ainoastaan rahaa: ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Väitöskirja. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotaloudenlaitos. Helsinki: Aalto yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4571-9.pdf>.

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

Hakonen, K. & Hulkko-Nyman (2011). Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 65. Kunnallisan kehittämissäätiö. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Handolin, V. (2013). Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7302/isbn\\_978-952-476-477-3.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7302/isbn_978-952-476-477-3.pdf?sequence=1).

Laulainen, S. (2010). ”Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9872/urn\\_isbn\\_978-952-61-0234-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9872/urn_isbn_978-952-61-0234-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. (2015). Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa A. Hakonen & M. Nurminen (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. (199–210). Juva: Bookwell Oy.

Martela, F., Mäkikallio, I., & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela-Aro & E. Nurmi (toim.): Mikä meitä liikuttaa. (100–112). PS-kustannus.

Martela, F. (2014). Onnellisuuden psykologia. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. (30–62). Juva: Bookwell Oy.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006). Onnistu Palkitsemisessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruuska, A. (2013). Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1259-6>

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitsemisen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa J. Kauhanen & M., Vartiainen (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. (11–31). Helsinki: WSOY.

Hakonen, A., Viitala, R., Arpiainen, S., Ekman, K., Kantola, J., Kultalahti, S., Lehto, K., Uotila T-P. & Kosola, H. 2018. Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja kehitystarpeet. Teoksessa R. Viitala, A. Hakonen & S. Arpiainen (toim.): Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Acta nro 271. Helsinki: Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271>

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

Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nyländer (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. (21–40). Juva: Bookwell Oy.

## Rekrytoinnin onnistumisen haasteet

*Kivelä Matti, Makkonen Henna, Niskala Aleks, Roivainen Päivi, Moisanen Kirsi ja Räisänen Päivi*

### Tiivistelmä

Rekrytointi on yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä tehtäviä. Avoimen työpaikan täytössä voi kuitenkin esiintyä useita ongelmia. Rekrytoinnin haasteet voivat johtua hakijoiden puutteellisesta osaamisesta tai työpaikkaan tai hakijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvistä syistä. Työmarkkinoiden kohtaannolla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin työvoiman kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Työnhakijoiden ja työn kohtaamattomuuden ongelmana voi myös olla työnhakijoiden puutteet ammatillisessa osaamisessa tai työnhakijoiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten stressinsietokykyyn, liittyvät syyt. Osaamiseen liittyvät haasteet on tiedostettu, ja niihin ollaan puuttumassa muun muassa eri toimenpideohjelmilla. Työpaikkaan liittyviin rekrytointihaasteisiin voidaan vaikuttaa työnantajamielikuvaa vahvistamalla sekä kiinnittämällä huomiota työntekijöiden palkitsemiseen ja työn joustavuuteen. Rekrytoinnissa on tärkeää, että sekä työnhakijan että työnantajan toiveet tulevat kuulluksi ja saadaan sovitettua yhteen kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata rekrytoinnin haasteita ja sitä, mitkä tekijät siihen voivat vaikuttaa. Artikkelin tavoitteena on pohtia rekrytointiongelmia ja sitä, miten yrityksen omilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä voidaan vaikuttaa ongelmien ratkaisemiseen.



## 1 Johdanto

Henkilöstön rekrytointi on yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä tehtäviä. Onnistunut rekrytointi on prosessi, joka sisältää vaiheet rekrytointitarpeen tunnistamisesta siihen, että tehtävään sopiva henkilö aloittaa työskentelyn työyhteisössä. Rekrytoinnissa voi esiintyä useita ongelmia, joita avoimen työpaikan täytössä tulee eteen.

Suomen Talous- ja työministeriön (TEM) julkaiseman raportin, *Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2020* (Peltonen 2021), mukaan 53 % kyselyyn vastanneista toimipaikoista oli hakenut työntekijää viimeisen 12 kuukauden aikana. Näistä 40 % ilmoitti työpaikan täyttämiseen liittyvistä ongelmista. Raportti pohjautuu tilastokeskuksen vuosittain tuottamiin työnantajahaastatteluihin. Työnantajat ilmoittivat rekrytoinnin haasteiden johtuvan hakijoiden puutteellisesta osaamisesta ja työpaikkaan sekä hakijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvistä syistä. Hakijoiden osaamiseen liittyviksi syiksi nimettiin koulutus, työkokemus, kielitaito, sosiaaliset taidot tai muu työn vaatima taito. Työpaikkaan liittyviksi syiksi nimettiin palkkaus, työpaikan sijainti ja työajat. Hakijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitettiin aloitekykyä, motivaatiota, oppimiskykyä tai muita henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata rekrytoinnin haasteita ja sitä, mitkä tekijät niihin voivat vaikuttaa. Artikkelin tavoitteena on pohtia rekrytointiongelmia ja sitä, miten yrityksen omilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä voidaan vaikuttaa ongelmien ratkaisemiseen.

## 2 Työnhakijoiden ja työn kohtaamattomuus

Työmarkkinoiden kohtaanto tarkoittaa sitä, kuinka hyvin työvoiman kysyntä ja tarjonta sopivat yhteen. Viime vuosina ongelmat ovat kasvaneet niin, että sekä avoimien työpaikkojen määrä on kasvanut, että niiden avoinnaoloaika on pidentynyt. Samaan aikaan työttömien määrä on vähentynyt, mutta työttömyysjaksojen pituus on kasvanut. (Räisänen 2016, 28–29.) Rekrytoitaessa pyritään löytämään henkilö, joka soveltuu työyhteisöön parhaalla mahdollisella tavalla. Koulutus ja työkokemus ovat helposti ilmeneviä asioita. Vaikeampaa on arvioida persoonallisia piirteitä tai sosiaalisia valmiuksia. (Huilaja 2009, 104–105.)

## Työnhakijoiden puutteellinen ammatillinen osaaminen

Kohtaanto-ongelman taustalla voi olla työttömien henkilöiden sopimaton koulutus ja osaaminen suhteessa vapaana oleviin työtehtäviin. Myös koulutusten sisällöt voivat olla puutteellisia työelämän osaamisvaatimuksiin nähden. (Huilaja 2009, 100.) Osaaminen määritellään tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmäksi, jota voi tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50). Usein akateemisten ammattien kohdalla kohtaanto-ongelmat ovat alueellisia, eivätkä johdu vähäisistä koulutusmääristä. Määrällinen osaamisvaje koskee useammin työntekijäammatteja. (Räisänen & Tuomala 2007, 188.)

Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta (2019, 163–166) -hallitusohjelma sisältää tavoitteet koulutus- ja osaamistasojen nostamiseen, oppimiseröjen kaventamiseen ja koulutuksellisen tasa-arvon lisääntymiseen kaikilla koulutusasteilla. Näiden toimien tavoitteena on vahvistaa työllisyyttä ja kestävää kasvua sekä tarjota välineitä Suomen globaalin vaikuttamisen vahvistamiseen. Yhtenä toimenpiteenä on oppivelvollisuuden laajentaminen 18 ikävuoteen. Oppivelvollisuuden laajentamisella pyritään mahdollistamaan, että jokainen peruskoulun päättävä nuori suorittaa toisen asteen koulutuksen. Korkeakoulujen aloituspaikkoja lisäämällä tavoitellaan koulutustason nostoa, hakijasuman purkamista sekä alojen ja alueiden osaajapulan vähentämistä. Näistä toimenpiteistä voidaan päätellä, että työvoiman ja työn kohtaamattomuus sekä työelämän muutokset on huomioitu valtionjohdon toimesta, ja niihin vaikutetaan päätöksenteossa.

Kuinka koulutusten sisällöt saataisiin paremmin vastaamaan työelämän tarpeisiin? Yksi keino on työssäoppimisen kehittäminen. Väisäsen (2003, 168–170) mukaan työssäoppiminen edistää merkittävästä opiskelijoiden ammatillisesta osaamista, mikä onkin työssäoppimisen keskeinen tavoite. Ammattitaidon lisäksi työssäoppiminen voi kehittää opiskelijan työelämässä tarvitsemia sosiaalisia taitoja, mikä edistää heidän työllistymismahdollisuuksiaan tulevaisuudessa. Samppala (2017, 188–189) nostaa kuitenkin esiin mahdollisen ongelman ammatillisessa kehittämisessä työssäoppimisen kautta. Vaikka työssä oppijan käytännön tiedot ja taidot kehittyvät, ei oppiminen ole syvällistä, jollei se sisällä ajattelun taitojen kehittymistä. Tällöin työssäoppiminen ei anna välttämättä taitoja kohdata työelämän muutoksia ja näin selvitä ammatissa toimimisesta. Tästä syystä olisi tärkeä tunnistaa erilaiset oppimiskäsitykset ja huomioida opiskelijat yksilöinä. Tämän vuoksi työpaikkaohjaajien tukemiseen tarvitaan enemmän resursseja. Nykyisen hallitusohjelman yhtenä

toimenpiteenä on ammatillisen koulutuksen pedagogisten menetelmien vahvistaminen ja päivittäminen huomioiden oppimisen vaikeuksien moninaisuus (Osallistava ja osaava Suomi 2019, 169).

#### Työnhakijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet

Monilla aloilla persoonalliset ominaisuudet ja henkilökohtaiset taidot ovat nousseet valintakriteereissä suurempaan arvoon ja vastaavasti teknisen osaamisen ja ammatillisten taitojen painoarvo on laskenut (Huilaja & Valkonen 2012, 135). Olisiko hyvällä osaamisen johtamisella mahdollista kouluttaa persoonallisilta ominaisuuksiltaan hyvästä tyylistä omaan työyhteisöön sopivia huippuosaajia?

Jokaiseen työtehtävään vaaditaan tietty kyvykkyys, ja varsinkin julkisella sektorilla työhön on valittava kelpoisuusvaatimukseen suhteutettuna ansioitunein hakija. Kuitenkin rekrytoinnissa käytetään kokonaisarviointia, eli arvioidaan myös työtehtävän hoidon kannalta merkityksellisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten psyykkistä tasapainoisuutta ja stressinsietokykyä. Asiakaspalvelutyöhön rekrytoitavaan henkilöön voi kohdistua myös ulkonäöllisiä vaatimuksia, vaikkeivat ne olekaan keskeisessä asemassa työntekijöitä rekrytoitaessa. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020.)

Rekrytoijat tulkitsevat työnhakijoiden sopivuutta henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta, ja työnhakija on rekrytoinnissa monenlaisen arvioinnin kohteena (Koivunen 2017, 246). Rekrytointitilanteessa myös rekrytoijan omat henkilökohtaiset tunteet ja tulkinnat saattavat ohjata valintatilanteita, ja siksi olisikin erittäin merkityksellistä tiedostaa niiden merkitys valintaprosessissa. Rekrytointiin liittyvät lait ja asetukset on tiedostettava, jottei rekrytointiin liity esimerkiksi syrjintää. Syrjinnän ehkäisemiseksi työnantajan on tehtävä hakijoiden kesken ansiovertailu etukäteen vahvistetuilla valintaperusteilla. Jos ansioituneinta hakijaa ei valita, tulee tehtävään valitun työntekijän valintaperusteelle olla hyväksyttävä ja osoitettava syy. (Syrjintä työntekijöiden valinnassa n.d.)

Työvoimapulan kasvaessa jatkuvasti osa yrityksistä on ratkaissut ongelman rekrytoimalla ammatillaisia ulkomailta. Tähän kuitenkin liittyy tiettyjä ongelmia. Vartiaisen (2019) tutkimuksen mukaan kansainvälisen rekrytoinnin haaste on ulkomaisten tutkintojen tunnistaminen ilman lisäkoulutusta tai niiden huono soveltuvuus työperäiseen maahanmuuttoon. Hallituksen Talent Boost -toimenpideohjelman (2020) tavoitteena on lisätä työperäistä maahanmuuttoa tekemällä Suo-

mesta kansainvälisesti houkutteleva paikka työskennellä ja opiskella. Toimenpiteillä lisätään työnantajien osaamista ja halua rekrytoida kansainvälisiä osaajia. Keskeisenä toimenpiteenä on kansainvälisen rekrytoinnin mallien kehittäminen. Siinä kiinnitetään huomiota kansainvälisen työvoiman kysynnän ja tarjonnan mekanismin luomiseen sekä neuvonnan kehittämiseen. Oleskelulupaprosessien sujuvoittaminen on keskeinen keino kansainvälisen työvoiman rekrytoinnissa. (Talent Boost -toimenpideohjelma 2020.)

Rekrytoitaessa työvoimaa ulkomailta haasteena ilmeni puutteellinen suomen kielen taito ja olemassa olevien toimintatapojen ja käytänteiden omaksuminen (Vartiainen 2019). Kielitaitoon liittyvät ongelmat ilmenivät myös vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrissa. Kuitenkin ulkomaalaistaustaisen henkilöiden vieraiden kielten hallinta koetaan hyödyksi erityisesti asiakaspalvelussa. (Bergbom ym. 2020.) Tutkimuksessa on todettu, että ulkomaalaistaustaiset henkilöt osaa- vat sujuvasti useampaa vierasta kieltä kuin valtaväestöön kuuluvat (Kuusio, Seppänen, Jokela, Somersalo ja Lilja 2019). Mielenkiintoista on se, että kielitaidon ongelmat eivät liity ainoastaan ulkomaalaistaustaisiin hakijoihin, vaan ongelmana on myös esimerkiksi suomalaisten esihenkilöiden puutteellinen englannin kielen taito (Bergbom ym. 2020).

### **3 Työpaikasta johtuvat rekrytointihaasteet**

Rekrytointiongelmat voivat johtua myös työpaikkaan tai organisaatioon liittyvistä syistä. Esimerkiksi työnantajamielikuvalla voidaan edistää avoinna olevan työpaikan vetovoimaisuutta. Toinen merkittävä tekijä osaavasta henkilöstöstä kilpailtaessa on työnhakijaa motivoiva palkitseminen. Palkkausta pidetään usein tärkeimpänä työtyytyväisyyttä sekä työnantajamielikuvaa edistävänä asiana, ja Kauhasen (2021) mukaan keskimääräistä parempia palkkoja maksavat organisaatiot kärsivätkin vähemmän työvoimapulasta. Yrityksen työnantajamielikuva muodostuu kuitenkin huomattavasti laajemmasta kokonaisuudesta, ja siihen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation ilmapiiri, kulttuuri, etuudet ja kannustimet sekä yrityksen rekrytointiprosessit.

#### **Työnantajamielikuva ja hakijakokemus**

Työnantajamielikuva tarkoittaa tunteita ja käsityksiä, joita yritys herättää (Zander 2020). Työnantajamielikuvalla on tärkeä rooli myös olemassa olevien työntekijöiden tyytyväisyyteen ja siitä seuraavaan sitoutuneisuuteen. Sitoutuneisuus puolestaan vaikuttaa myönteisesti organisaation suoriin, tuloksenteeseen ja henkilöstökustannuksiin sekä edesauttaa työntekijän halua levittää

myönteistä työnantajamielikuvaa organisaation ulkopuolelle. (Mosley 2014, 1.) Hyvästä työnantajamielikuvasta seuraa myönteinen kehä, joka ruokkii itseään. Kun työntekijä kokee olonsa hyväksi organisaatiossa, hän todennäköisemmin tekee työnsä hyvin ja vahvistaa myönteistä työnantajamielikuvaa. Tämä helpottaa parhaiden työntekijöiden rekrytointia sekä nykyisten työntekijöiden sitouttamista ja motivointia (Vuorinen 2013, 189).

Rekrytoinnissa työnantajamielikuvaan voidaan vaikuttaa hakijakokemuksen kautta. Rekrytoinnissa hakijakokemuksella tarkoitetaan työnhakijalle muodostuvaa mielikuvaa yrityksestä haku-prosessin aikana. Epäonnistuminen hakijakokemuksen luomisessa voi johtaa rekrytointihaasteisiin. Hakijakokemus koskee varsinaista rekrytointiprosessia, kun työnantajamielikuvasta puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen mainetta yleisemmällä tasolla. Myönteinen hakijakokemus edesauttaa rekrytointiprosessien onnistumista tulevaisuudessa kasvattaen hakija- ja hakemusmääriä myönteisen työnantajamielikuvan kautta. (Hakijakokemus ja sen vaikutus työnantajamielikuvaan 2019.) Zanderin (2020) mukaan huono viestintä hakijoiden ja työnantajan välillä johtaa siihen, että korkealaatuisia hakijoita ohjautuu muualle, todennäköisesti kilpailijoille. Huomion kiinnittäminen hakijakokemukseen, niin että myös valitsematta tuleville hakijoillekin jää myönteinen kuva yrityksestä, edistää työnantajamielikuvaa. (Westersund 2021.) Kielteinen rekrytointikokemus voi jättää hakijalle huonon kuvan koko yrityksen toiminnasta. Hakija voi kertoa kokemuksistaan sosiaalisen median kanavissa, eikä yrityksillä ole enää nykyään mahdollista hallita itse mitä tietoja tai arvosteluja heistä julkaistaan internetissä.

#### Palkitseminen ja työnantajan joustavuus

Rekrytoinnissa on mukana nykyisin myös välillisesti perhe, puoliso ja lasten päivähoitojärjestelmäkin (Huilaja 2009, 111). Työn ja vapaa-ajan välillä tasapainoillaan etsien parasta mahdollista järjestelyä lähipiiri huomioon ottaen. Työnantajalta edellytetään muun muassa edellä kuvattujen tarpeiden huomioimista toiminnassaan. Uusi 1.1.2020 voimaan astunut työaikalaki (872/2019) mahdollistaa entistä paremmin työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tarpeiden yhteensovittamisen työpaikkakohtaisten joustavien työaikaratkaisujen avulla. Näitä keinoja ovat esimerkiksi entistä väljempi liukuva työaika, joustotyöaika ja työaikapankki. (Uusi työaikalaki pähkinänkuoressa n.d.)

Palkitsemisella tarkoitetaan yleensä kaikkea sitä, mitä organisaatio tarjoaa henkilöstölleen vastineeksi heidän työstään. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen pääosaan: aineettomaan ja aineelliseen eli taloudelliseen palkitsemiseen. Henkilöstön palkitsemisen tavoitteena on kannustaa, si-

touttaa sekä ohjata henkilöstöä ja toimintaa organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisena voidaan pitää kaikkia niitä asioita, joita työnantaja voi tarjota ja joita henkilöstö pitää palkitsevina. (Kauhanen 2015, 106–116.) Palkitsevuuskokemus on motivoivaa, energisoivaa ja innostavaa kokemusta, joka muodostuu henkilössä palkitsemisen myötä. Palkitseminen ei ole toimivaa, mikäli henkilö ei koe palkitsemista tai palkitsemistapahtumaa arvokkaaksi eikä se synnytä palkitsevuuskokemusta hänessä. (Handolin 2013, 3–4.)

Seitovirta (2018) on tutkinut, että palkitseminen tulisi nähdä kokonaispalkitsemisena yksittäisten palkkioiden sijaan. Aineellisten palkkioiden lisäksi myös aineettomilla palkitsemisilla oli merkittävä vaikutus palkitsemisen merkittävyyteen. Aineettomista palkkioista nousi eritoten esille arvostus ja palaute työyhteisöltä, työajan järjestelyt, työn sisältö sekä mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua. Muissakin palkitsemiseen liittyvissä tutkimuksissa aineettoman palkitsemisen merkitys näyttää korostuvan. Handolinin (2013) tutkimuksen mukaan palkitsevuuskokemuksen keskeisimmiksi piirteiksi nousivat työn merkitys, työn kautta saatu arvostus, työyhteisö ja työilmapiiri, ammatillinen kehittyminen sekä työn organisointi.

#### **4 Johtopäätökset ja pohdinta**

Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelman taustalla on usein se, ettei koulutus vastaa työelämän osaamistarpeisiin. Vaikka avoimia työpaikkoja on, ei työttömällä henkilöllä ole näihin tehtäviin vaadittavaa osaamista. Kohtaannon ongelmat voivat aiheutua myös työvoiman heikosta liikkuvuudesta sekä siitä, etteivät työntekijän ja -antajan odotukset kohtaa. (Huilaja 2019, 100, 118–119.) Määrällinen osaamisvaje koskee yleisemmin työntekijäammatteja (Räisänen ym. 2007, 188). Oppivelvollisuuden laajentaminen 18 ikävuoteen edesauttaa sitä, että jokainen peruskoulunsa päättävä nuori suorittaa myös toisen asteen koulutuksen (Osallistava ja osaava Suomi 2019). Tällä toimenpiteellä mahdollistetaan ammatillisten osaajien saaminen aloille, joissa tällä hetkellä on määrällinen osaamisvaje.

Koska haasteena on koulutusten sisältöjen ja työelämän osaamistarpeiden kohtaamattomuus (Huilaja 2009, 100), työelämän ja oppilaitosten yhteistyön kehittäminen voisi auttaa ongelman ratkaisussa. Työssäoppimisen on todettu kehittävän niin ammatillista osaamista kuin työelämässä vaadittavia sosiaalisia taitoja, jotka edistävät työllistymismahdollisuuksia (Väisänen 2003, 168–170). Samppalan (2017, 189) mukaan työssäoppimisen kehittämiseksi tulisi lisätä resursseja työpaikkaohjaajien ohjauksen tukemiseen, esimerkiksi täydennyskoulutusten avulla. Panostamalla

työssäoppimiseen yritysten olisi mahdollista saada juuri omiin tarpeisiinsa sopivia osaajia valmistuvista opiskelijoista, eikä erillisiä rekrytointiprosesseja välttämättä aina tarvittaisi.

Rekrytoinnissa hakijan osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen voidaan käyttää haastattelun lisäksi erilaisia testauksia, kuten soveltuvuusarvioiteja ja työsimulaatioita. Lisäksi osaamisen kartoittamisen apuna voidaan käyttää ammatillisissa tutkinnoissa tutkintojen perusteissa kuvattua osaamista, joka ammatin omaavalla tulee olla, ja korkeakoulututkinnoissa saatavilla olevia osaamiskuvauksia. Työnhakijan osalta tärkeää on, kuinka hän osaa kuvata ja todentaa omaa osaamistaan. Osalla aloista osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen yksi muoto ovat alakohdittaiset testit, lisenssit tai toimittajien koulutukset, kuten ohjelmistokoulutukset. Lisäksi voi olla alakohdittaisia pakollisia korttikoulutuksia ja pätevyyskokeita, esimerkiksi hygieniapassi. (Miten osaaminen näkyväksi? 2020, 53–54.) Erityinen haaste osaamisen tunnistamiselle on rekrytointi ulkomailta, sillä ulkomaisten tutkintojen tunnistamiselle ilman lisäkoulutusta ei ole selviä väyliä (Vartiainen 2019). Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan hallituksen Talent Boost -toimenpideohjelmalla (2020).

Jotta osaavia työntekijöitä saadaan liikkumaan sinne, missä työtä on tarjolla, tulee työn ja työpaikan olla houkutteleva. Kilpailukykyinen palkkaus on merkittävä tekijä työvoiman saatavuudelle (Kauhanen 2021). Kuitenkaan kaikilla aloilla ei voida kilpailla osaavasta henkilöstöstä vain taloudellisen palkitsemien keinoin. Myös aineettomat palkitsemisen keinot, kuten työaikajärjestelyt, vaikutusmahdollisuudet ja arvostuksen saaminen, koetaan merkittäviksi ja motivoiviksi tekijöiksi (Seitovirta 2018). Myönteinen työnantajamielikuva lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työnantajaan sekä halua levittää myönteistä kuvaa myös organisaation ulkopuolelle (Mosley 2014, 1). Rekrytoinnin kannalta positiivinen työnantajamielikuva kasvattaa hakijoiden määrää, ja myönteistä mielikuvaa voidaan vahvistaa panostamalla hakijakokemukseen (Hakijakokemus ja sen vaikutus työnantajamielikuvaan 2019). Työpaikkojen houkuttelevuutta voidaan kehittää taloudellisella palkitsemisella ja lisäämällä työntekijöiden hyvinvointia, työhön vaikuttamismahdollisuuksia sekä joustavuutta työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi.

Rekrytointiin liittyy lainalaisuuksia, ja rekrytointiprosessin kaikki vaiheet on oltava perusteltavissa. Rekrytointia ohjaavat muun muassa yhdenvertaisuuslaki ja henkilötietolaki. (Viitala 2021, 81–83.) Lisäksi työnantajan on huomioitava nykyisten ja entisten työntekijöiden oikeudet. Työnantajan on selvitettävä, onko hänellä velvollisuus tarjota työtä esimerkiksi osa-aikaiselle työntekijälle tai irtisanotulle työntekijälle. Työnantaja ei saa asettaa myöskään kriteerejä, jotka ovat syrjiviä. (L 55/2001.) Syrjinnän ehkäisemisen keinona voisi olla esimerkiksi anonyymi rekrytointi, jossa työhakemuksesta on poistettu tunnistetiedot, kuten nimi, ikä ja sukupuoli. Anonyymien rekrytoinnin tarkoituksena on näin lisätä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ihmisten palkkaamisessa.

(Valkama 2020.) Anonyymilla rekrytoinnilla voidaan mahdollistaa erilaisten ryhmien pääsy työhaastatteluun, mutta se ei takaa eri ryhmien tasavertaista valitukseksi tuleamista (Bergbom 2020). Työelämän monimuotoisuuden lisääntyessä on merkityksellistä, että koko organisaation tasolla keskusteltaisiin siitä, kuinka tukea monimuotoisuuden edistämistä organisaatiossa.

Monet tekijät voivat vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen. Onnistuneen rekrytoinnin taustalla on tiettyyn tehtävään ja organisaatioon sopivan osaajan löytyminen. Huilaja (2019, 119) korostaa työpaikkojen houkuttelevuutta hakijoiden silmissä, mutta myös hakijoiden ja työnantajan toiveiden yhteensovittamista. Kyse ei ole vain osaamisesta, vaan myös inhimillisistä toiveista ja niihin vastaamisesta.



## Lähteet

Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020. Helsinki: Työterveyslaitos <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619471>

Hakijakokemus ja sen vaikutus työnantajamielikuvaan. (2019). Kuntarekry. Saatavilla 30.11.2021 <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/hakijakokemus-ja-sen-vaikutus-tyonantajamielikuvaan/>

Handolin, V. (2013). Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-476-6>

Huilaja H. (2009). Työntekijän valinnat rekrytoinnissa. Teoksessa M. Kinnunen & J. Autto (toim.) Tänäpäin töissä. Sosiologisia näkökulmia työhön. Rovaniemi: Lapland University Press, 99–121.

Huilaja H. & Valkonen J. (2012). Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä. Työelämän tutkimus 10 (2), 134–148.

Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari. Vaasa: Waasa Graphics.

Kauhanen, M. (2021). Työvoimapula, työvoiman kohtaanto ja avointen työpaikkojen laatu. Palkansaajien tutkimuslaitos. Saatavilla 15.11.2021 <https://labour.fi/t&y/tyovoimapula-tyovoiman-kohtaanto-ja-avointen-tyopaikkojen-laatu/>

Koivunen, T. (2017). Ideaalityöntekijän ruumiillinen pääoma ja ammatillinen habitus rekrytoijan silmin. Hallinnon tutkimus 36 (4), 242–252.

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

Kuusio, H., Seppänen, A., Jokela, S., Somersalo, L. & Lilja, E. (2019). Ulkomaalaistaustaisten terveys ja hyvinvointi Suomessa. FinMonik- tutkimus 2018–2019. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-034-1>

L 55/2001. Työsopimuslaki 26.1.2001/55 Saatavilla 8.12.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:28. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-561-4>

Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. New York: Wiley.

Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Hallitusohjelma. 2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki. Saatavilla 10.12.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Peltonen, J. (2021.) Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2020. TEM-analyysyjä 106/2021. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. DOI: ISBN 978-952-327-603-1

Räisänen, H. 2016. Mistä kohtaannon kysyntäpuolen ongelmat kumpuavat? Työpoliittinen aikakauskirja 59 (4), 28–40.

Räisänen, H. & Tuomala J. (2007). Mitä mikronäkökulma kertoo rekrytointiongelmista? Työelämän tutkimus 5(3), 188–201. Saatavilla 3.10.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87567/46443>

Samppala, M. 2017. Käsityksiä ja kokemuksia laitoshuoltajaopiskelijoiden työssä oppimisesta. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3545-2>

Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2944-0>

Syrjintä työntekijöiden valinnassa. (N.d.). Tasa-arvovaltuutettu. Saatavilla 16.12.2021 <https://tasa-arvo.fi/syrjinta-tyontekijoiden-valinnassa>

Talent Boost -toimenpideohjelma. (2020). Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 13.12.2021 [https://tem.fi/documents/1410877/7552084/TB\\_toimenpideohjelma\\_syksy2020.pdf/904edd41-eab3-d34a-e921-f00aa6945592/TB\\_toimenpideohjelma\\_syksy2020.pdf?t=1599484600281](https://tem.fi/documents/1410877/7552084/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf/904edd41-eab3-d34a-e921-f00aa6945592/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf?t=1599484600281)

Uusi työaikalaki pähkinänkuoressa. (N.d.) Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 30.11.2021 <https://tem.fi/uusi-tyoaikalaki-pahkinankuoressa>

Valkama, H. (2020). ”Hyvät tyypit” eivät enää pärjää – Anonyymissä rekrytinnissa ei työnantaja tiedä hakijan nimeä, ikää tai sukupuolta. Saatavilla 23.9.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-11686964>.

Vartiainen, P. 2019. Filippiiniläisten sairaanhoitajien polut Suomeen Tutkimus oppimisesta ja työyhteisöintegraatiosta kansainvälisen rekrytinnin kontekstissa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla 20.11.2021 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0937-4>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Väisänen P. (2003). Työssäoppiminen ammatillisissa perusopinnoissa. Ammatillinen osaaminen, työelämän kvalifikaatiot ja itseohjautuvuus opiskelijan itsensä arvioimana. Väitöskirja. Joensuun yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:952-458-315-1>

Westersund, R. (2021). Hakijakokemus – mitä se pitää sisällään ja miten siihen voi vaikuttaa? Saatavilla 7.11.2021 <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/paranna-tyonantajakuvaa/hakijakokemus-mita-se-pitaa-sisallaan-ja-miten-siihen-voi-vaikuttaa/>

Zander, O. (2020). The Ultimate Guide to the Candidate Experience. Saatavilla 30.11.2021 <https://www.trustcruit.com/blog/candidate-experience-guide>

## Onnistuneen perehdyttämisen avaintekijät

*Hakulinen Mirka, Heikura Päivi, Jokinen Pekka, Juvani Hilikka-Liisa, Heikkinen Eija ja Kotajärvi Sanna*

### Tiivistelmä

Perehdytys on henkilöstöjohtamisen merkityksellinen prosessi ja luo hyvin toteutettuna organisaatioon onnistuneet toimintaedellytykset: se kertoo henkilöstölle organisaation aidosta kiinnostuksesta sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Organisaatio puolestaan vastaanottaa työntekijöitä, jotka ovat kyvykkäitä hoitamaan heille osoitetut tehtävät oikein ja tehokkaasti.

Parhaimmillaan perehdyttäminen on vastavuoroista toimintaa, jossa oppii sekä perehtyjä että koko työyhteisö. Usein perehtyminen mielletään uuden työntekijän tutustuttamisena organisaatioon ja työtehtäviin, mutta alati muuttuva toimintaympäristö tai -tavat vaativat organisaation olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja perehdyttämistä uusiin työtehtäviin ja -tapoihin.

## 1 Perehdyttämällä osaamista, motivaatiota, tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä

Suomen lainsäädännössä sekä osassa työehtosopimuksista on määritelty työnantajan velvollisuudet koskien työntekijän perehdyttämistä. Perehdyttäminen on siis pakollista ja sääntömääräistä. Lähtökohtana perehdyttämiselle pitäisi kuitenkin olla näkemys sen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä. Vastuullisessa organisaatiossa ei ainoastaan keskitytä vain minimivaatimusten noudattamiseen, vaan vastuu osataan nähdä laajemmin. Perehdytys toteutetaan, jotta organisaation toiminnot, säännöt, strategia ja työyhteisö tulevat uudelle työntekijälle tutuksi. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2021; Onnismaa 2010, 88.)

Perehdyttämissuunnitelmaa varten on keskeistä määritellä vastuut ja sisältö. Niiden avulla varmistetaan perehdyttämisen laatu ja tavoitteellisuus. Perehdyttäminen vaatii myös aikaa ja suunnitelmallisuutta. Hyvällä perehdyttämällä voidaan vaikuttaa siihen, miten kauan työntekijällä kestää sopeutua ja aloittaa tehokas työnteke. Uuden työntekijän perehdyttämisen ajallinen jakottaminen tukee uusiin tehtäviin perehtymistä. Perehdyttämisen tarkoitus on tukea työntekijää siinä, että hän on riittävän valmis ottamaan itsenäisen vastuun työtehtävistään. Mitä laajempi kokonaisuus on, sitä enemmän perehdyttäminen vie aikaa. Se kuitenkin maksaa itsensä takaisin, kun työntekijä ei enää tarvitse jatkuvaa ohjausta työhönsä eikä alisuoriudu tehtävissään. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006, 68; Miettinen, Kaunonen, Peltokoski & Tarkka 2009, 81, 82; Koskinen & Dahlström 2018, 37, 35.)

Perehdyttämisen onnistuminen on tärkeää sekä työntekijälle että yritykselle. Parhaimmillaan perehdyttäminen sitouttaa, motivoi ja vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon sekä suoriutumiseen. Yrityksen kannalta perehdyttämällä on iso merkitys. Sillä turvataan yrityksen laatua ja tuottavuutta sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä, positiivista asennetta ja työturvallisuutta. Henkilöstön kehittäminen ja osaaminen myös varmistetaan perehdyttämisen avulla. Hyvin hoidettuna perehdyttäminen on aitoa kohtaamista ja kiinnostusta työntekijän osaamista kohtaan. (Mikkola 2019; Joki 2018, 111, 122; Viitala 2004, 261; Miettinen ym. 2006, 63.)

Artikkelin teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Niiden avulla olemme syventyneet perehdytyksen eri vaiheisiin, merkitykseen koko organisaation toiminnassa sekä perehdyttämisvelvollisuuksiin. Artikkelin tarkoituksena on kuvata perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden roolien ja perehdyttämisen aikataulun merkitystä perehdyttämisen toteuttamisessa. Tavoitteena on saada näkemys siitä, millainen merkitys perehdyttävän taustoilla ja yksilöidyllä perehdytysuunnitelmalla on perehdyttämisen onnistumisessa.

## 2 Sinun, minun vai meidän perehdytyksemme

Usein organisaation perehdytysprosessissa on käytössä vakiintuneet toimintamallit ja käytännöt. Vaikka perehdyttämisen rakenteet organisaatiossa olisivatkin sovittuja, käytännössä prosessin kulkua ei seurata tarpeeksi intensiivisesti. Silloin ei voida taata, miten perehdytys yksittäisissä vuorovaikutustilanteissa sujuu. Perehdyttämisen vastuu on aina esihenkilöllä, vaikkei hän sitä henkilökohtaisesti toteuttaisikaan. Jokaisessa työpaikassa löytyy myös oman alueensa erityisosaajia, joita on hyvä hyödyntää perehdytysvaiheessa. Näin ollen uudelle työntekijälle voidaan alussa nimetä useitakin perehdyttäjiä työn eri osa-alueisiin. Vastuu perehdyttämisestä kuuluu siis esihenkilön lisäksi myös muulle työyhteisölle ja perehdyttäjälle itselleenkin. (Onnismaa 2010, 88–89; Kupias & Peltola 2009, 97.)

Perehdyttämiseen tulee suhtautua myönteisesti, ja perehdyttäjän täytyy olla sekä ammatti- että vuorovaikutustaitoinen. Näin ollen perehdyttäjää valittaessa tulee muistaa, ettei kaikista ole perehdyttäjiä. Perehdyttäjän rooli on vastuullinen: hänen täytyy pystyä opastamaan uusi työntekijä hänelle kuuluviin työtehtäviin, mutta myös luoda tervetullut ja avoin ilmapiiri. Mitä nopeammin työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä ja hallitsemaan uusi työtehtävänsä, sitä todennäköisemmin hän sitoutuu työpaikkaansa. Tärkeää perehdytysprosessissa on kuitenkin huomioida, että uuden oppimiseen ja toimintatapojen sisäistämiseen tarvitaan aikaa. "Kukaan ei ole seppä syntyessään." Sillä on myös merkitystä, onko kysymys niin sanotusta sisäisestä perehdytyksestä vai uudesta tulokkaasta. Sisäinen perehdytys omaa jo tiedon organisaatiokulttuurista, kun taas uuden työntekijän kanssa opastus ja ohjaus lähtee juuri tämän omaksumisesta. (Onnismaa 2010, 88–89; Brown 2017, 1; Kupias & Peltola 2009, 97; Ketola 2010, 94–95.)

Perehdytys on vuorovaikutteista: siinä oppivat sekä perehdytettävä että perehdyttäjä, ja näin ollen koko organisaatio. Huolellinen suunnitteleminen ja oikeanlainen toteutus luovat hyvät edellytykset uuden työntekijän integroitumiselle nopeasti organisaatioon. Resursseja säästyy niin ajallisesti kuin taloudellisestikin. Kun henkilöä perehdytetään asiantuntijarooliin, riskinä on, että hänen ammattitaitonsa arvioidaan kyvykkyydessä ja itseohjautuvuudessa sellaiseksi, että perehdyttämistä ei tehdä riittävän huolella. (Ketola 2010, 72–87.)

### 3 Tausta- ja osaamistiedoista yksilölliseen perehdyttämiseen

Henkilöstön osaaminen on työorganisaatioiden tärkeä strateginen kilpailutekijä ja resurssi, jossa toiminta heijastuu hyvinvoivan henkilöstön kautta (Laine 2015, 1; Ojala 2018, 163). Organisaatioiden kilpailukyky on riippuvainen siitä, mitä osaamista organisaatioissa on, miten sitä pystytään hyödyntämään ja miten ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta tietoa (Viitala 2009, 170). Tämän vuoksi osaamisstrategian mukainen osaamiskartoitus on hyvä tehdä, jotta saadaan valjastettua osaaminen mahdollisimman hyvin liiketoimintastrategian mahdollistamiseen ja onnistumiseen (Ojala 2018, 163.)

Yksilön osaamiskartoituksen lisäksi on myös tiimin osaamiskartoituksia. Tiimin tulee säännöllisesti pohtia sen tulevaisuuden visiota, ydintehtäviä nyt ja tulevaisuudessa sekä sitä, millaista osaamista tarvitaan näiden ydintehtävien tekemisen osalta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Yksilöiden osaamista arvioidaan suhteessa tiimissä tunnistettuihin ydinosaamistarpeisiin, jotta saadaan havaittua mahdollisia osaamisen puutteita (Tuomi & Sumkin 2012). Kun osaamisen kehittämisen suunta ja tarpeet on konkretisoitu, voidaan yksilö- ja tiimitasolla tehdä toimenpidesuunnitelmia (Kupias, Peltola & Pirinen 2014). Mahdollisuus käyttää omaa ammattitaitoa työssään lisää onnellisuutta työelämässä. Tyytyväisyyttä työssä voi parantaa, jos lisätään työn vaatimusten ja työntekijän pätevyyden yhteensopivuutta. (Laine 2015, 11.)

Aiemman osaamis- ja tietotason kartoitus on osa perehdytysuunnitelmaa. Se tukee uuden työntekijän nopeampaa oppimista organisaation toimintamalleihin, tapoihin ja työtehtäviin organisaatiossa (Ketola 2010, 109). Kartoitusta voidaan tehdä esimerkiksi erilaisten kysymyksien avulla, kuten esimerkiksi ”oletteko koskaan käyttäneet Success Factor -järjestelmää?” tai ”onko lean-toimintamalli teille tuttu?”. Kysymysten avulla saadaan mallinnettua, miltä tasolta perehdyttämistä voidaan suunnitella ja toteuttaa. (Mikkola 2019.)

Uuden työntekijän aiempi osaaminen voidaan kartoittaa kyselyn tai osaamismatriisin avulla. Piilossa olevaa tietoa kutsutaan hiljaiseksi tai näkymättömäksi tiedoksi. Sitä on kahta eri ulottuvuutta. Kognitiivinen ulottuvuus sisältää perinteet ja yhteisesti hyväksytyt tavat. Tekninen ulottuvuus muodostuu taidosta ja tietämyksestä eli taitotiedosta (Ketola 2010, 57). Näkymätöntä tietoa voidaan pitää kokemusvarastona. Sitä hyödyntäen ihmiset työskentelevät. Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä tarvitaan tietämystä siitä, kuinka se muutetaan näkyväksi osaamiseksi ja sanalliseen muotoon. (Pohjalainen 2012, 9–10).

Kyseessä saattaa olla organisaation osaamisen kannalta ratkaiseva tekijä, jos tulija tuo mukanaan puuttuvia taitoja. Tämä korostuu pienemmissä yrityksissä, koska yhden työntekijän työpanos merkitsee selvästi enemmän (Ketola 2010, 121). Uudelle työntekijälle esitetyt kysymykset ja kuuntelu aikaisemmista kokemuksista sekä ideoista voivat muuttaa ja tehostaa nykyistä toimintaa. Uusi työntekijä tuo kokemuksensa ja työpanoksensa organisaation käyttöön sen tavoitteiden saamiseksi. (Ketola 2010, 130.)

#### **4 Yksilöllinen perehdytysuunnitelma**

Perehdyttämissuunnitelma mahdollistaa uuden työntekijän nopean oppimisen työtehtäviin ja niihin liittyviin odotuksiin, tutustumisen sidosryhmiin sekä vision, mission, strategian sekä toimintatapojen ymmärtämisen osana työarkea (Kauhanen 2012, 150). Perehdyttäminen tapahtuu aina työn ohessa ja työaikana (Ketola 2010, 70). Perehdyttämisen laajuuteen ja aikatauluun vaikuttaa oleellisesti työsuhteen pituus, työtehtävä sekä palkatun henkilön ammatillinen osaaminen että työkokemus (Joki 2018, 113). Organisaatiosta ja uuden työntekijän osaamistasosta riippuen perehdyttämiseen voi siis mennä muutamasta viikosta muutamaan kuukauteen (Kauhanen 2012, 150).

Perehdyttäminen voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: ennen rekrytointia, rekrytointivaihe ja ennen töihin tuloa. Töihin tulon jälkeen seuraa vastaanotto, ensimmäinen päivä ja viikko sekä kuukaudet koeajan päättymiseen. Perehdytys voi johtaa myös työsuhteen päättymiseen. Ensimmäisenä päivänä perehdytetään käytännön asioihin: avaimet, kulkuluvat, työpiste, työvälineet, työyhteisö ja työtilat. Ensimmäisellä viikolla työntekijä tutustuu työhön kokonaisuutena ja aloittaa työskentelyn. Ensimmäisen kuukauden aikana työpaikalla sopeudutaan uuteen työntekijään, ja työntekijä alkaa toimia itsenäisesti omissa tehtävissään perehdyttämissuunnitelman mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 102–107.)

Osaamistason lisäksi aikataulutuksessa huomioidaan uuden työntekijän luontainen oppimistyyli (auditiivinen, kinesteettinen ja visuaalinen oppimistyyli) ja kyky vastaanottaa uutta tietoa. Oppimistyyli on riippuvainen henkilön luonteenpiirteistä, iästä ja tavasta motivoitua sekä aktivoitua. (Jyväskylän yliopisto 2011). Perehdytysuunnitelman seurannan tarkoitus on, että perehdytettävällä on mahdollisuus ilmaista, mikäli johonkin tarvitaan lisätukea tai jos jokin asia ei ole sujunut suunnitelmien mukaisesti (Joki 2018, 122).

Mahdollisuuksia oppia voidaan tarkastella työntekijän näkökulmasta. Teorioiden ja yleisten käsitteiden mukaan jatkuva oppiminen sekä kasvu ovat keskeisiä edellytyksiä hyvälle työelämälle.



Kasvu on yksi henkilöstön hyvinvointia rakentava tekijä. (Laine 2015, 4). Osaamisen käsitettä voidaan määritellä tietämisellä, soveltamisella ja ymmärtämisellä. Osaaminen on tietopääoma, josta on hyötyä tulevaisuudessa. Osaamista tuotetaan nykyään ennen kaikkea koulutuksella. (Ketola 2010, 18.)

Ammatilliseen osaamiseen liittyvät käsitteet kvalifikaatio ja kompetenssi, joita ovat oman toiminnan ja elämän hallinta, kommunikaatiotaito, ihmisten hallinta, tehtävien hallinta ja innovaatioiden sekä muutoksien käynnistäminen. Perehdyttämiseen liittyy myös ammatillisten kompetenssien siirtäminen. Organisaatiolla on osansa ammatillisten kompetenssien eli työn vaatimien taitojen kehittämisessä. (Ketola 2010, 20.) Ammatillisia kompetensseja voidaan tarkastella virallisten vaatimusten, todellisen pätevyuden ja osaamisen kautta. Ammatillinen kompetenssi on inhimillinen resurssi, pääoma, jonka uusi työntekijä tuo mukanaan työpaikalle (Ketola 2010, 58).

Yksilöllinen perehdytys ottaa huomioon myös oppimisvaikeudet, joita perehdytystä varten tulisi tunnistaa ja tarjota niihin apua aktiivisesti. Oppimisvaikeuksien vaikutukset kärjistyvät, kun työelämän kognitiiviset vaatimukset kasvavat ja monipuolistuvat. Yksilöllistä perehdytystä tarvitaan, jotta oppimisvaikeuksia voidaan tunnistaa ja hoitaa. (Silvennoinen 2015, 48.) Oppimisvaikeuksista johtuva tehtävien kasautuminen johtaa pahimmillaan työntekijän masennukseen, kuormittumiseen ja uupumiseen (Silvennoinen 2015, 49). Lukivaikeus on yleisin oppimisvaikeus, ja lukemisen ja kirjoittamisen haasteet heijastuvat monin eri tavoin yksilön työelämään (Korkeamäki 2021, 6). Tällä hetkellä työelämässä kaiken ikäiset, eri työtehtävissä ja eri uravaiheissa olevat työntekijät tarvitsevat uuden työn opettelua ja uusien taitojen hankkimista (Karjalainen 2010, 13).

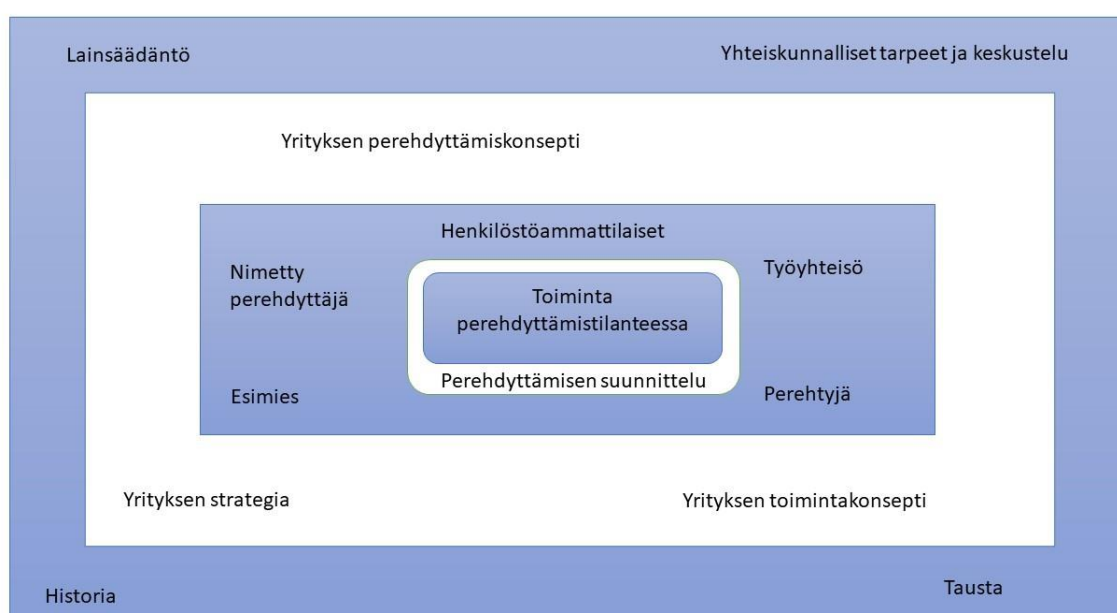
Uusissa työtehtävissä koeaika kestää enintään 6 kuukautta. Ennen koeajan päättymistä arvioidaan perehdytyksen onnistumista ja jatkotarvetta sekä arvioidaan rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkamista. Koeaikana tapahtuva työsuhteen purkaminen ei aina tapahdu toivotusti, ja hyvään lopputulokseen tulisi pyrkiä haastattelemalla lähtevää työntekijää arvostavasti. Haastattelun avulla saadaan lähtevältä työntekijältä näkemyksiä sekä kokemuksia, joita voi mahdollisesti hyödyntää jatkossa yrityksen toiminnassa. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

## **5 Avaimet onnistumiseen**

Perehdyttäminen on hyvää henkilöstöjohtamista (Ketola 2010, 50). Se on tärkeä osa työntekijän kouluttamista työsopimuksessa määriteltyyn työtehtävään. Perehdyttäminen antaa parhaat valmiudet työntekijän onnistumiseen työyhteisössä ja työtehtävässään. Sitä voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä prosesseista. Perehdytyksellä tarkoitetaan muun muassa toimintaa, jolla

uusi työntekijä oppii ymmärtämään organisaation tavoitteet ja toimintaperiaatteet sekä tutustuu työyhteisönsä jäseniin. Siinä, missä perehdyttäminen oli aiemmin ainoastaan työtehtäviin opastamista, on se nykyisin laaja-alaista organisaatioon ja työyhteisöön tutustumista ja koostuu monista eri osa-alueista. Vastuullisessa organisaatiossa ei ainoastaan keskitytä vain lainsäädännön ja muiden säädösten minimivaatimusten noudattamiseen, vaan vastuu nähdään laajempänä kokonaisuutena. Esihenkilön tehtävänä on edistää hyvää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä sekä huolehtia siitä, että työntekijät kykenevät suoriutumaan työstään myös työtehtävien muuttuessa. Lisäksi esihenkilön velvollisuutena on tukea henkilöstön etenemismahdollisuuksia työuralla heidän kykyjensä mukaan. (Ketola 2010, 55, 74; Onnismaa 2010, 88.)

Perehdyttämiseen sidoksissa olevat tekijät on havainnollistettu seuraavasti kuvassa 1.



Kuva 1. Perehdyttämisen pelikentällä (Kupias & Peltola 2009, 10)

Kuten kuvasta nähdään, myös työyhteisön rooli korostuu perehdyttämisessä (Kupias & Peltola 2009, 10). Työpaikan ihmissuhteilla ja tuella on suuri merkitys yksilön perehtymiseen ja urakehitykseen, koska yksilöt oppivat ja kehittyvät työssään yhteydessä muihin ihmisiin (Karjalainen 2010, 15). Monilla yrityksillä ja virastoilla on niukasti hyviä käytänteitä ja toimintamalleja työntekijöiden oppimisen ja kehityksen tueksi, tai malleja ikääntyville, äitiys- ja hoitovapaalta palaaville, etnisille vähemmistöille ja toimintarajoitteisille henkilöille (Karjalainen 2010, 23). Perehdyttämi-

sen kannalta tämä asia vaatii keskustelua yhteiskunnallisista tarpeista (kuva 1), jotta perehdyttämisen suunnittelua voidaan kehittää ja varmistaa perehdyttämisen onnistuminen ennen kaikkea perehdytettävän taustat huomioiden (Kupias & Peltola 2009, 10).

Hyvin suunniteltu perehdyttämisprosessi säästää resursseja. Huolellinen suunnittelu ja oikeanlainen toteutus luovat hyvät edellytykset uuden työntekijän integroitumiselle organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen luo henkilöstölle positiivisen mielikuvan organisaatiosta ja lisää motivaatiota, työhyvinvointia, sitoutuneisuutta sekä myös uralla menestymistä. Perehdytys on vuorovaikutteista, siinä oppivat sekä perehdytettävä että organisaatio. Palautteen antaminen ja saaminen ovat molemmille osapuolille tärkeitä. Työyhteisöllä on mahdollisuus oppia perehdyttämisprosessin aikana uusia näkökulmia, ja perehdytettävä pääsee mukaan työyhteisöön ja työtehtävien pariin mahdollisimman saumattomasti. (Ketola 2010, 84; Onnismaa 2010, 88–89.)

Perehdytysprosessia tulisi kehittää henkilökohtaisemmaksi ja henkilöstön tarpeita vastaavaksi työntekijöiden lähtökohtien ollessa hyvin erilaiset. Henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laatimiseen, toteuttamiseen ja jälkiseurantaan täytyy paneutua huolellisemmin. Näin toimien työnantaja varmistaa perehdytysprosessin sujuvan etenemisen ja vuorovaikutteisuuden. Yksilöllinen perehdytysuunnitelma ja sen asianmukainen toteuttaminen saa uuden työntekijän tuntemaan arvostusta. Onnistunut perehdyttäminen lisää positiivista työnantajakuva. Se on pohja rekrytointien onnistumiselle ja tukee hyvien työntekijöiden pysymistä työnantajan palveluksessa. (Ketola 2010, 84; Onnismaa 2010, 88–89.)

Työtyytyväisyys lisääntyy, kun perehdytys toteutetaan hyvin. Se johtaa osaamisen kasvamiseen, motivaatioon ja tehokkuuteen. Onnistuneen perehdyttämisen avaintekijöitä ovat perehdyttämisen suunnitelmallisuus, uuden työntekijän tuomat tiedot ja taidot, perehdyttäjän ammattimaisuus sekä jatkuva oppiminen työyhteisössä. Organisaation kyky päästä tavoitteisiin paranee yksilöllisesti perehdytetyn työntekijän avulla.

## Lähteet

Brown, J. (2017). Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. International Public Management Association for Human Resources. Saatavilla 5.12.2021

[https://cdn2.hubspot.net/hub/59176/file-15741175-pdf/.../em-ployee\\_orientation.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hub/59176/file-15741175-pdf/.../em-ployee_orientation.pdf)

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. (2021). Esihenkilön työoikeus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Jyväskylän yliopisto. (2011). Erilaiset oppijat [Luentomateriaali]. Saatavilla 6.12.2021

[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/henkilostokoulutus/Erilaiset\\_oppijat.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/henkilostokoulutus/Erilaiset_oppijat.pdf)

Karjalainen, M. (2010). Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Saatavilla 5.12.2021

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kauhanen J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.–11. p.). Alma Talent Oy.

Ketola, HU. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 5.12.2021 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>

Koskinen S. & Dahlström, T. (2018). Alisuoriutuminen työssä. Helsinki: Edita.

Korkeamäki, J. (2021). Oppimisvaikeudet, toimintavalmiudet ja toimijuus elämänculussa. Aikuiskasvatus 1, 6–17. Saatavilla 5.12.2021

<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/107384/62814>

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

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus 35(01), 30–46 <https://doi.org/10.33336/aik.94120>

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen, Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 2, 63–70. Saatavilla 5.12.2021

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/101485/59004>

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka M-T. (2009). Laadukas perehdyttäminen, Osa II, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus 2, 76–83. Saatavilla 5.12.2021 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/100591/58114>

Mikkola, P. (2019). Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista. Tarkastelussa kysymys-vas-  
taus-toiminta luentomuotoisessa perehdytyksessä. Työelämän tutkimus 17(01), 4–23.

Saatavilla 2.10.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105/46029>

Onnismaa, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus 1, 88–89.  
Saatavilla 2.10.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334>

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone  
OÜ.

Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen  
kehitykseen (The concept of tacit knowledge and the study of tacit knowledge: a review of recent  
developments). Informaatiotutkimus 31(03), 1–10. Saatavilla 8.12.2021

<https://journal.fi/inf/article/view/7079>

Silvennoinen, H. (2015). Oppimisvaikeudet työelämässä. Aikuiskasvatus 1, 47–54. Saatavilla  
5.12.2021 <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94121/52799>

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaaminen ja työnjohtaminen. Alma Talent Oy.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen (4. p.). Helsinki: Edita.

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

## Laadukas perehdyttämisprosessi - monimuotoisen työyhteisön perusta

*Lasanen Sari, Viitanen Tanja, Kivikko Jenni, Ronkainen Sari, Leskinen Minna, Moisanen Kirsi ja Haverinen Sirpa*

### Tiivistelmä

Perehdyttäminen on enemmän kuin lakisääteinen velvollisuus. Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista, ja onnistunut perehdytys hyödyttää yksilön lisäksi monipuolisesti koko organisaatiota. Perehdyttäminen edistää työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, työturvallisuutta ja työssä suoriutumista sekä sitä, kuinka vahvasti perehdytettävä sitoutuu uuteen työorganisaatioonsa. Laadukkaassa perehdyttämisessä korostuu vuorovaikutuksellisuus ja yksilöllisyys. Perehdyttämisessä tulisi huomioida lakisääteisten asioiden lisäksi perehdytettävän ikä, työtausta ja aiempi osaaminen.

Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttäminen on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen prosessi, jota tulee arvioida ja seurata koko prosessin ajan. Sen avulla voidaan uudistaa myös koko työyhteisön toimintaa ja kehittää henkilöstön osaamista. Arvioinnin ja palautteen avulla on mahdollista kehittää perehdyttämisprosessia edelleen. Vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on johdon lisäksi koko työyhteisöllä, esihenkilöllä, nimetyllä perehdyttäjällä sekä perehdytettävällä itsellään. Laadukkaalla perehdytyksellä saavutetaan turvallinen ja toimiva työyhteisö sekä luodaan puitteet henkilöstön hyvinvointiin.

Artikkelissa kuvataan laadukasta perehdyttämistä, perehdyttämisprosessia ja sen merkitystä perehdytettävälle, organisaatiolle sekä koko työyhteisölle. Monikulttuuristuvat työyhteisöt haastavat myös työntekijöiden monimuotoisuuden huomioon ottamista. Moniarvoisen toimintakulttuurin tulisi olla jokaisen työyhteisön tavoitteena.

## **1 Tavoitteena laadukas perehdyttäminen**

Mitä perehdyttäminen nykyaikana tarkoittaa? Mitä on laadukas perehdyttäminen ja mitä hyötyä siitä on? Miten monimuotoisuus tulisi huomioida perehdytyksessä? Artikkelissa käsitellään perehdyttämisen määritelmää ja laadukkaan perehdyttämisen merkitystä niin yksilölle kuin työyhteisöllekin.

Ilmiönä perehdyttäminen on vanha ja tunnettu asia, mutta edelleen perehdyttämisestä ilmenee uusia näkökulmia työelämän muuttuvissa toimintaympäristöissä. Esimerkiksi digitalisaation ja sen mahdollistamien uusien toimintatapojen myötä perinteinen työnteko muuttuu, ja työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta eri työnantajien palveluksessa (Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena – Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen digitalisaatiolinjaukset 2025 2016, 13). Perehdyttäminen ei ole yksittäinen, irrallinen asia eikä sitä tule ottaa itsestäänselvytenä. Se on henkilöstöjohtamiseen kuuluva tärkeä prosessi, jota täytyy kehittää jatkuvasti.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata perehdyttämisen laaja-alaisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta, tuoda esille, mitä laadukas perehdyttäminen sisältää ja mitä hyötyä suunnitelmallisesta perehdyttämisestä on yksilö- ja yritystasolla. Perehdyttämistä tarkastellaan yksikulttuurisen työyhteisön rinnalla myös monimuotoisuuden näkökulmasta. Monimuotoisuutta voi hyödyntää työpaikoilla. Artikkelin tavoitteena on edistää perehdytyksen eri teemojen huomioon ottamista uuden työntekijän opastuksessa tai työtehtävien muuttuessa.

## **2 Perehdyttäminen on enemmän kuin lakisääteinen velvollisuus**

Työturvallisuuslaissa määriteltyjen vaatimusten noudattaminen on välttämätön osa jokaista perehdytysprosessia. Työturvallisuuslaki (L738/2002) velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän riittävästi työhön ja työolosuhteisiin sekä työvälineiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Perehdyttäminen on enemmän kuin työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Toimiva perehdytys on yksi organisaation tärkeimmistä prosesseista, ja sen hyötyjen ymmärtämisellä on myönteisiä vaikutuksia (Eklund 2018, 25), esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdyttäminen on opastusta työntekijän ja työnantajan velvollisuuksiin ja vastuisiin, työsuhteisiin, organisaation yleisiin käytäntöihin ja asioihin, joita työntekijän on saatava tietää

uuteen työpaikkaan tullessaan (Ketola 2010, 163; Sinisalo ym. 2010, 3; Kauhanen 2012, 150). Perehdytyksen sisältö ja tavoitteet vaihtelevat organisaatioittain ja yksilökohtaisesti, koska jokainen perehdytettävä on erilainen (Eklund 2018, 26).

Työnopastus on varsinaiseen työntekoon perehdyttämistä. Työnopastuksessa tutustutaan siihen, kuinka työ käytännössä tehdään turvallisuus ja terveellisyys huomioon ottaen ja oikeilla välineillä ja menetelmillä. (Ketola 2010, 163; Sinisalo ym. 2010, 5–6; Kauhanen 2012, 150.) Ennen perehdyttäminen on pelkistettyä työhön opastamista, mutta yhä useammin työntekijöiden tulisi ymmärtää, miten organisaatio toimii ja mikä on sen tarkoitus (Onnismaa 2010, 88).

Onnismaan (2010, 88–89) mukaan Kupiaksen ja Peltolan teoksessa (2009) vastuullinen organisaatio ei tyydy vain lainsäädännön ja muiden säädösten minimivaatimusten noudattamiseen, vaan vastuu nähdään laaja-alaisempana. Vastuu jaetaan taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä ympäristövastuuseen. Perehdyttämisessä olisi hyvä asettaa rinnakkain organisaation ja yksittäisen työntekijän osaaminen ja tarpeet. Yksittäisten työsuoritusten oppimista tärkeämmäksi tulee ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, kenen kanssa ja miksi. Perehdyttämisessä tutustutaan organisaation liikeideaan, toiminta-ajatukseen ja visioon (Kauhanen 2012, 150). Ketola (2010, 161–162) nostaa perehdyttämisen teemoiksi tavoitteellisuuden, suunnitelmallisuuden, selkeän perehdyttämistyön ja vastuunjaon, toimivan vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen, kannustuksen ja tuen perehdytettävälle sekä perehdyttämisen seurannan. Perehdyttäminen on sekä suunniteltua että spontaania toimintaa, ja se on prosessi, johon tulisi varata aikaa.

Perehdyttäminen on prosessi

Perehdytysprosessi voidaan jakaa yleisperehdytykseen ja ammatilliseen kasvuun (Miettinen ym. 2009, 78). Hyvä tapa on järjestää uusien tulijoiden kesken yhteisiä perehdyttämistilaisuuksia, joissa uudet tulijat tapaavat toisiaan. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus on tehokkaampaa ja luo paremmat lähtökohdat onnistuneelle työyhteisöön integroitumiselle kuin satunnainen ja epä johdonmukainen toiminta. (Ketola 2010, 103, 121.)

Henkilöstövoimavarojen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta keskeisiä asioita ovat selkeät työhönoton periaatteet ja menetelmät, vuokratyöntekijöiden käyttö, perehdytys, henkilöstön kehittämiseen liittyvät asiat ja organisaatioiden tulevien rakenteellisten muutosten vaikutukset henkilöstöön (Kujanpää 2017, 56). Perehdytyksen tulisi alkaa rekrytointivaiheessa ja jatkua aktiivisena työhön ja työolosuhteisiin perehdyttämällä (Kujanpää 2017, 313). Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, vastavuoroista keskustelua ja oppimista, johon osallistuvat niin työpaikan johto,



henkilöstöhallinto, esihenkilö kuin yksittäinen työntekijäkin (Perehdyttäjän top 10 -muistilista n.d.).

Perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista

Viestintä, vuorovaikutus ja kieli ovat perehdyttämisessä tärkeitä. Kieli ei ole vain viestinnän väline, vaan se ylläpitää kulttuurisia käytänteitä ja sen avulla luodaan merkityksiä (Kujanpää 2017, 48). Kieli ja kielitaito ovat keskeisiä työelämään pääsyssä sekä ihmisten ja kulttuurien välisessä kommunikaatiossa. Kieli on kulttuurin ja identiteetin osoittaja sekä rakentaja. Sillä, joka hallitsee kielen, on kyky olla mukana vuorovaikutuksessa tuottavasti ja käsitellä arvioitavia tietoja, taitoja, asenteita ja näkemyksiä. Jokainen työyhteisöön kuuluva henkilö voi yksinkertaisin keinoin olla mukana myötävaikuttamassa yhteisen ymmärryksen onnistumiseen. Huomion kiinnittäminen kieleen ja ymmärtämiseen on kaikkien työyhteisön osapuolten, johdon ja lähijohtajien, työyhteisön ja toiselta kielialueelta saapuneen yhteinen projekti. (Seppälä 2010, 10.)

Työyhteisöjä tulisi tarkastella ensisijaisesti yhteisinä, joissa on jaetut arvot ja asenteet, jotka ilmenevät yhteisön toimintatavoissa ja viestinnässä. Pohdittaessa perehdyttämistä tai sopeutumista työyhteisöön olennaista ei ole suomalainen kulttuuri vaan työyhteisön oma kulttuuri. Työyhteisöä voi nimittää myös omaksi erilliseksi viestintäyhteisökseen. Moniarvoisen toimintakulttuurin tulisi olla tavoitteena kaikissa työyhteisöissä. Vuorovaikutus ja molemminpuolinen kunnioitus kuuluvat yhtä lailla jokaisen hyvin toimivan työyhteisön toimintaan. (Salo & Poutiainen 2010, 25.) Tutkimuksen perusteella perehdyttämisen pääpaino on vuorovaikutuksessa. Työyksikön koko vaikuttaa tutustumiseen ja vuorovaikutussuhteiden muodostumiseen. Pienehkö työyksikkö mahdollistaa paremmin tutustumisen ja vuorovaikutussuhteiden syntymisen kuin isompi organisaatio. (Lius 2018, 64, 68.)

Maahanmuuttajataustaisten henkilöiden kasvu työyhteisössä asettaa uusia haasteita. Maahanmuuttajataustaisten ihmisten vahvuuksia ja osaamista voidaan hyödyntää työyhteisössä, mikäli heidät perehdytetään työolosuhteisiin ja työyhteisön työmoraaliin. Tämä pitää sisällään itse työhön ja työvälineisiin tutustuttamisen, työpaikan tapoihin ja sääntöihin perehdyttämisen sekä suomalaisen työlainsäädännön tuntemisen. Uuden tilanteen hahmottaminen ja kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen oppiminen tapahtuvat prosessinomaisesti ja vievät aikaa. Maahanmuuttajataustaisten omaa kielitaitoa voisi hyödyntää muiden maahanmuuttajataustaisten henkilöiden perehdyttämisessä. (Kujanpää 2017, 118–119.) Muista kulttuureista tulleilla luottamuksessa toiseen

ihmiseen ja suorapuheisuudessa voi olla eroavaisuuksia verrattuna suomalaiseen kulttuuriin. Suomalaisessa kulttuurissa vuorovaikutuksessa arvostetaan suorapuheisuutta ja ihmisiin luotetaan. Tämä ei ole muista kulttuureista tulleille itsestään selvää vaan luottamus kehittyy vähitellen. (Sinisalo ym. 2010, 5–6.)

### Perehdyttäminen on yksilöllistä

Laadukas perehdyttäminen on suunnitelmallista ja yksilöllistä, ja sen suunnittelussa on otettava huomioon yksilön tiedot, taidot ja aikaisempi työkokemus (Joki 2018, 112–113; Miettinen ym. 2006, 68–69; Lius 2018, 27; Mikkola 2019, 5). Perehdytettävien osaamistasot vaihtelevat, joten perehdyttämisen on oltava yksilöllistä, vaikka suunnitelman pohja olisikin kaikille sama. Kun perehdyttämissuunnitelma käsitellään jokaisen kanssa, osapuolet saavat selkeän kuvan siitä, mihin perehdyttämisessä kiinnitetään huomiota. (Laaksonen 2017, 99.)

Perehdyttämiseen käytetään aikaa vaihdellen riippuen työntekijän iästä, kokemuksesta sekä tehtävästä, johon häntä ollaan perehdyttämässä. Nuori henkilö tarvitsee kokemattomuutensa vuoksi enemmän tietoa perusasioista lähtien. Uuden esihenkilön perehdyttäminen vaatii laajaa ohjelmaa toimintaympäristön, sidosryhmien sekä vastuiden ja vallan selvittämiseksi. (Joki 2018, 112–113.) Perehdyttäminen on dynaaminen prosessi, jota määrittelee työntekijän yksilölliset tavoitteet ja osaaminen (Peltokoski 2016, 38).

### **3 Perehdyttämisestä hyötyy yksilön lisäksi koko organisaatio**

Hyvästä perehdyttämisestä on etua niin työnantajalle kuin työntekijälle. Onnistuneella perehdyttämisellä työntekijä saadaan nopeammin työskentelemään laadukkaasti ja tehokkaasti. Onnistuneen perehdyttämisen myötä työturvallisuus edistyy, sitoutuminen organisaatioon vahvistuu ja työntekijän työhyvinvointi lisääntyy. (Sinisalo ym. 2010, 1, 6.) Tehokkaan perehdytysprosessin ansiosta uudesta työntekijästä tulee mahdollisimman nopeasti organisaation tuottava toimija (Ketola 2010, 161). Aaltonen (2018, 17) on viitannut Mäntysen ym. (2006) tutkimukseen, jossa todetaan perehdyttämisellä olevan hyötyä koko organisaatiolle, kun se toteutetaan suunnitelmallisesti ja varataan siihen riittävästi aikaa ja resursseja.

Onnistuneella perehdyttämisellä vaikutetaan myönteisesti myös työnantajamielikuvaan. Etenkin pahenevan työvoimapulan kanssa kamppailevien alojen olisi hyvä muistaa onnistuneen perehdy-

tyksen merkitys myönteisen yrityskuvan luomiselle (Joki 2018, 114). Peltokosken (2016, 37) mukaan laadukas perehdyttämisprosessi on yksi avaintekijä, kun tavoitteena on saavuttaa vetovoimainen työnantajakuva.

Perehdytys lisää työntekijän työyhteisöön ja organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota. Laajentamalla perehdyttämistä työntekijä tutustuu työyhteisöön ja organisaatioon. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006, 82.) Hyvä perehdyttäminen edistää työtyytyväisyyttä ja siten vähentää vaihtuvuutta (Sharma & Stol 2019). Hartikainen (2016) viittaa Bean (2011) tutkimuksen tulokseen perehdytyksestä ja tukea ohjaajiltaan ja esihenkilöiltään saaneiden hoitotyöntekijöiden sitoutumisesta työhönsä muita hoitajaryhmiä paremmin. Kujanpään (2017, 47) mukaan Alvessonin (1993) tutkimuksessa todetaan perehdytyksen olevan olennaista työyhteisön toimivuuden kannalta. Sisäänkäyminen työpaikan kulttuuriin vahvistaa työntekijän sitoutumista ja työyhteisöön identifioitumista.

Mikkola (2019, 6) viittaa artikkelissaan Griffin ym. (2000) tutkimukseen, jossa onnistuneen perehdyttämisen on todettu liittyvän työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työssä suoriutumiseen sekä siihen, kuinka vahvasti perehdytettävä sitoutuu uuteen työorganisaatioonsa. Samoin Miettinen ym. (2009, 82) kuvaavat perehdytyksen vaikuttavan työntekijän työhyvinvointiin ja ammatilliseen osaamiseen sekä työhön sopeutumiseen ja työmotivaatioon. Hartikainen (2016, 3) viittaa Salera-Vieiran (2009) tutkimukseen, jossa hyvin toteutettu perehdytys vaikuttaa henkilökunnan jaksamiseen ja vähentää työn kuormittavuutta.

Jaetun perehdyttämisvastuun avulla tutustutaan uuteen työntekijään

Työturvallisuuslaissa (L 738/2002) on määritelty työnantajan vastuu työntekijän riittävästä perehdyttämisestä työhön. Hänelle annetaan riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Esihenkilö luo perehdyttämisen käytännöt sekä säännöt, ja hänellä on kokonaisvastuu perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta, seurannasta (Miettinen ym. 2006, 65) sekä osaamisen kehittämisestä (Surakka & Laine 2013, 153; Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Esihenkilö delegoi usein perehdyttämisen osa-alueita nimetyille perehdyttäjäille, joiden tulisi olla työyhteisön kokeneita työntekijöitä (Miettinen ym. 2006, 65). Vastuu säilyy kuitenkin aina esihenkilöllä. Perehdytys on ensimmäinen vaihe osaamisen kehittämisessä. (Surakka ym. 2013, 153; Ahokas ym. 2013.) Nimetty perehdyttäjä koordinoi perehdytysprosessia ja tarvittaessa ohjaa perehdytettävän tarvittavien asiantuntijoiden luo. Hän vastaa ajantasaisesta perehdyttämismateri-

aalista. Esihenkilön ja nimetyn perehdyttäjän lisäksi koko työyhteisöllä on vastuu perehdyttämisestä. (Miettinen ym. 2006, 65.) Työyhteisön ottaessa yhteisen vastuun uuden työntekijän perehdyttämisestä heillä on samalla mahdollisuus tutustua uuteen työntekijään (Aaltonen 2018, 13–14).

Perehdytettävällä on myös henkilökohtainen vastuu oppimisestaan (Aaltonen 2018, 13–14). Perehdyttäjän oma-aloitteisuuden, itseohjautuvuuden sekä oppimisvastuun merkitys korostuu perehdyttämisprosessin etenemisessä ja onnistumisessa (Miettinen ym. 2006, 65). Työntekijän velvollisuus on kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti huolehtia työssään niin omasta kuin muidenkin työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä (L738/2002). Työntekijän tulee noudattaa työssään työnantajan määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän tulee ottaa vastuuta omasta osaamisestaan kysymällä, kertaamalla ja ottamalla selvää, jos on epävarma jostakin asiasta. (Työntekijän perehdyttäminen ja opastus n.d.)

Eryteisesti asiantuntijatehtävissä perehdytettävän oma vastuu perehdyttämisestään korostuu. Omalla aktiivisuudella, tiedon etsimisellä ja ”sisäisellä yrittäjyydellä” on suuri merkitys perehdytyksen onnistumiseen. (Ketola 2010, 64.) Perehdytettävän aktiivisuudella on merkitystä myös muiden kuin asiantuntijatehtävien perehdyttämisen onnistumiseen.

Kujanpään (2017, 130) tutkimuksessa esihenkilöllä oli rooli ulkomaalaisen työntekijän työyhteisöön sijoittamisessa, työyhteisön valmistamisessa uuden työntekijän vastaanottamiseen, perehdyttämisen varmistamisessa, pelisääntöjen luomisessa ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden koskevien erityissääntöjen sopimisessa. Käytännössä ryhmään sosiaalistaminen jäi tiimin vastuulle. Kyky kommunikoida työkavereiden kanssa lisäsi toinen toistensa tuntemista, vähensi ennakoasenteita ja loi myönteistä ilmapiiriä.

Perehdytyksessä huomioon otettavaa

Jo rekrytointivaiheessa yrityksen olisi tärkeää kuvata tulevat työtehtävät ja yrityksen odotukset mahdollisimman tarkasti, jotta organisaatioon rekrytoidaan sopiva henkilö, eikä rekrytoitavalle synny vääranlaisia odotuksia työn suhteen. Työntekijän vääranlaiset odotukset vähentävät työhön sitoutumista. Valmiudet havaita ja tunnistaa työhyvinvointiriskejä korostuvat työhönottotilanteissa. Kokenut toimija luottaa intuitioonsa, mutta käyttää arvioinnin apuna kirjallista kysymyslistaa. Kriteereinä toimivat paitsi työnhakijan työkokemus, uran aukottomuus ja motivaatio työhön, myös yleinen käyttäytyminen ja ulkoinen olemus sekä alan erityisvaatimukset. (Kujanpää 2017, 88.)

Haasteita perehdyttämisen onnistumiseen luovat kiireen ja työkavereiden tuen puutteen (Ketola 2010, 92–93, 113–114) lisäksi ongelmat vision ja arvojen ymmärtämisessä (Tossavainen 2006, 59–61). Isotalo (2010, 40) viittaa Lahden (2008) ja Martikaisen (2008) teksteihin, jossa kuvataan monikulttuurisuutta ja -uskontoisuutta. Uskonnolliset tai kulttuuriset seikat eivät useinkaan vaadi suurempia järjestelyjä kuin vaikkapa allergiat, tupakointi, kasvissyönnöti tai työntekijöiden perhetilanteet. Monikulttuuristen työpaikkojen ongelmia ovat muun muassa vinoutunut huumorintaju, näennäisrationaalisuus, ennakkoluulot ja tietämättömyys, vain oman toiminnan normaalina pitäminen, vähättely, naureskelu sekä muutoksen pelko.

### Perehdytyksen arviointi ja seuranta

Perehdytyksen arviointi on tärkeä osa perehdytysprosessia, johon osallistuvat perehtyjä, perehdyttäjä sekä esihenkilö. Se täytyy huomioida kokonaisuutena, jonka kohteina ovat perehdyttäminen, perehdytysohjelma sekä osaaminen. Arviointia määritellään perehdytyksen onnistuneisuuden, arvioinnin puuttumisen ja jatkuvan arvioinnin toteutumisen osalta. Arviointiin liittyy myös kokemus perehdytyksestä. Siihen vaikuttavat perehdytyksen suunnitelmallisuus, tuloksellisuus, puutteellisuus ja uudistuminen. (Miettinen ym. 2009, 80–81.)

Arviointi tulisi aloittaa heti työsuhteen alussa, jolloin pidetään kehityskeskustelu perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä. Keskustelussa arvioidaan perehdyttämisprosessia molempien osapuolten kannalta. (Ketola 2010, 96.) Perehdytysprosessin alkuvaiheen jälkeen on huolehdittava seurannasta. Perehdytettävän työntekijän kanssa sovitaan, milloin seuraavan kerran arvioidaan, missä vaiheessa uusi työntekijä on menossa työtehtävien haltuunoton ja työyhteisöön sopeutumisen kanssa. (Joki 2018, 121.) Jatkuvaa arviointia ja seurantaa tulee tapahtua koko perehdytysprosessin ajan, alku-, väli- ja loppuarviointina, ja perehtyjälle itselleen tulee myös antaa jatkuvaa palautetta pitkäjänteisesti. Tämä tukee perehtyjän ammatillista kasvua suunnitelmallisesti. (Miettinen ym. 2009, 80.)

Esihenkilön tulee saada tietoa arvioinnista, jotta työtä voidaan kehittää perehdyttämisen arvioinnin avulla. Jos perehdytysprosessia ei toteuteta tavoitteelliseen arviointiin perustuen, tai arviointi puuttuu kokonaan, perehdytyksestä jää puuttumaan ammatillinen kasvu. (Miettinen ym. 2009, 80–81.) Peltokosken (2016, 36) tutkimuksen mukaan perehdytystä tulisi arvioida säännöllisesti tarvittavien muutosten varalta, ja perehdytysprosessia tulisi kehittää kustannustehokkaasti ja innovatiivisesti.

Ketolan (2010, 97) mukaan perehdyttäminen on onnistunut, kun uusi työntekijä on muutaman kuukauden työskenneltään päässyt osaksi organisaatiota ja työskentelee täysipainoisesti omassa työssään. Perehdytyksen arvioinnilla voi olla vaikutusta koko työyksikön toiminnan kehittämiseen, koska se mahdollistaa työn uudelleen arvioimista. Uudistuminen on mahdollista perehdytyksellä, perehdyttäjällä ja koko työyhteisöllä (Miettinen ym. 2009, 80). Koko organisaatio voi hyötyä valmiudesta ottaa uuden työntekijän kehitysideoita ja näkemyksiä vastaan (Ketola 2010, 155). Perehdyttämisen hyödyt eivät toteudu, jos ei seurata, saavutetaanko perehdyttämisen tavoitteet. Tavoitteiden seurannan avulla varmistetaan, että työntekijä on omaksunut asiat. Perehdyttämisestä saadun palautteen avulla perehdyttämisen toimivuutta voidaan kehittää. (Friedrich 2019, 63–64.)

#### **4 Laadukkaalla perehdyttämisellä osaava ja hyvinvoiva työyhteisö**

Nykyäänä perehdytys on enemmän kuin pakollinen lakiin perustuva velvoite (Eklund 2018, 25). Yrityksen näkökulmasta perehdytystä tulisi pitää arvossa ja ymmärtää se tärkeänä osana henkilöstöjohtamista. Perehdytyksen onnistuminen edistää työntekijän työtehtävien hoitamista, motivaatiota, organisaatioon sitoutumista sekä työnantajamielikuvaa. (Joki 2018, 114; Sinisalo ym. 2010, 1, 6; Miettinen ym. 2006, 82.) Perehdytys vie myös yrityksen resursseja, kuten aikaa ja rahaa, joten perehdytyksen onnistuminen on edullisempaa ja työyhteisöä vähemmän kuormittavaa kuin aloittaa rekrytointiprosessi uudelleen.

Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa, ja kesto vaihtelee yksilön sekä työtehtävän mukaan. Perehdytyksen aikatauluun vaikuttaa yksilön tausta, osaaminen ja oppimisen nopeus. Onnistuneessa perehdyttämisessä otetaan huomioon perehdytettävän yksilölliset tarpeet, kuten osaamistaso ja kokeneisuus (Joki 2018, 112–113; Miettinen ym. 2006, 68–69; Lius 2018, 27; Mikkola 2019, 5). Perehdyttämissuunnitelman läpi käymisen avulla sekä perehdyttäjä että perehdytettävä saavat selkeän kuvan perehdyttämisen painotuksista ja tavoitteista (Laaksonen 2017, 99).

Perehdytys on vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa viestinnällä, vuorovaikutuksella ja kielellä on keskeinen merkitys. Jokaisella työyhteisöllä on oma kulttuurinsa. Moniarvoisen toimintakulttuurin tulisi olla tavoitteena kaikissa työyhteisöissä. Vuorovaikutus ja molemminpuolinen kunnioitus kuuluvat jokaisen hyvin toimivan työyhteisön toimintaan. (Seppälä 2010, 10; Salo ym. 2010, 25.) Samaa äidinkieltä puhuvien henkilöiden välinen yhteisymmärrys asioista voi jäädä puutteelliseksi, koska toisen henkilön puheen voi tulkita väärin. On siis ymmärrettävää, että eri äidinkieltä puhuvien henkilöiden yhteisymmärrykseen pääseminen voi olla haastavaa. Perehdyttämismateriaaleja

voisi kääntää perehdytettävän äidinkielelle. NykYTEKNIKAN avulla käännöstyö on helppoa, mutta käännösten luotettavuus voi olla osittain puutteellista.

Monikulttuuristuvan työyhteisön keskeisiksi huomioon otettaviksi asioiksi muodostuvat esihenkilötyö ja esihenkilön tuki maahanmuuttajatyöntekijöille, ulkomaisen työvoiman rekrytointi, työyhteisön valmistaminen uuden työntekijän tuloon, integroitumisen tukeminen, maahanmuuttajatyöntekijöiden perehdytys ja osaamisen johtaminen, työyhteisön pelisääntöjen, työtehtävien ja vastuiden selkeyttäminen sekä ristiriitojen ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot. (Kujanpää 2017, 130.) Monikulttuurisessa työyhteisössä huomioon otettavat asiat ovat pitkälti samoja kuin yksikulttuurisessa yhteisössä. Keskinäinen ymmärrys ja kulttuurien väliset toimintaerot ovat eniten haasteita tuovia asioita.

Uusi työntekijä tuo mukanaan tuoretta tietotaitoa yhteisöön. Tulokas voi kyseenalaistaa nykyistä tekemistä ja nähdä työssä ”puutteita”, joita pitkään työtä tehnyt ei huomaa. Kyseenalaistamisen avulla ja uudella tekemisen tavalla työ ja työyhteisö voivat kehittyä. (Miettinen ym. 2009, 80; Ketola 2010, 155.) Hyvä perehdyttäminen ei näin ollen ole vain passiivista tiedon vastaanottamista, vaan se on myös perehdytettävän aktiivista, kognitiivista ja sosiaalista toimintaa. Organisaatiolla tulisi olla valmius ottaa vastaan uuden tulijan näkemyksiä ja kehitysideoita, jotta potentiaalista luovuutta voisi hyödyntää. (Ketola 2010, 155.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä on merkitystä koko työyhteisön ja organisaation tasolla. Perehdyttäminen ei ainoastaan palvele uutta työntekijää uuden työn omaksumisessa ja työyhteisöön sopeutumisessa, vaan sillä on vaikutusta muun muassa työnantajamielikuvaan ja sitä kautta työvoiman saatavuuteen. Erityisesti terveydenhuoltoalalla jo kansallisella tasolla vaikuttava työvoimapula (ks. Ammattibarometri 2021) ja kilpailu työntekijöistä väistämättä herättelee työnantaja mieltämään keinoja, joilla työvoimaa saataisiin palkattua ja sitoutettua juuri heidän organisaatioonsa. Laadukkaalla perehdyttämisellä on todettu olevan vaikutusta uuden työntekijän sitoutumiseen ja motivoitumiseen työhönsä. Työnantajamielikuvan ohella nämä ovat merkityksellisiä asioita, ja ne olisi hyvä ottaa huomioon jo rekrytointivaiheessa.

Perehdyttämisessä yhteisistä pelisäännöistä tulee keskustella työyhteisössä ja tehtävä- ja vastuualueet tulee tehdä läpinäkyviksi. Perehdytysprosessin pitää olla tavoitteellinen, sitä tulee arvioida säännöllisesti ja kehittää arvioinnin pohjalta (Miettinen ym. 2009, 80–81; Peltokoski 2016, 36; Ketola 2010, 161–162). Tavoitteellisuudella voidaan edistää perehdytettävän työhyvinvointia,

motivoida työhön, lisätä ammatillista osaamista ja nopeuttaa työyhteisöön sopeutumista. Laadukkaan perehdytyksen varmistamiseksi on tärkeää, että organisaatioissa ja työyhteisöissä on tavoitteellinen perehdytysohjelma. (Miettinen ym. 2006, 67–69.)

Perehdytystä täytyy arvioida perehdytyksen aikana ja perehdytyksen jälkeen, jotta tiedetään, missä asioissa organisaatio on onnistunut ja missä on kehitettävää. Perehdyttämisen hyödyt eivät toteudu, jos ei seurata, saavutetaanko perehdyttämisen tavoitteet. Tavoitteiden seurannan avulla varmistetaan, että työntekijä on omaksunut asiat. Perehdyttämisestä saadun palautteen avulla perehdyttämisen toimivuutta voidaan kehittää. (Friedrich 2019, 63–64.) Ketolan tutkimuksen (2010, 97) mukaan perehdyttäminen on onnistunut, kun uusi työntekijä on muutaman kuukauden työskenneltyään päässyt osaksi organisaatiota ja työskentelee täysipainoisesti omassa työssään. Perehdytyksen arvioinnilla voi olla vaikutusta koko työyksikön toiminnan kehittämiseen, koska se mahdollistaa työn uudelleen arvioimisen. Uudistuminen on mahdollista perehtyjällä, perehdyttäjällä ja koko työyhteisöllä. (Miettinen ym. 2009, 80; Ketola 2010, 155.)

Laadukas perehdyttäminen on siis yksilöllistä (Joki 2018, 112–113), vuorovaikutuksellista ja edellyttää molemminpuolista kunnioitusta (Seppälä 2010, 10; Salo ym. 2010, 25; Lius 2018, 41), tavoitteellista (Ketola 2010, 161–162), oikeakestoista (Joki 2018, 112–113; Laaksonen 2017, 99), ja vastuussa siitä ovat niin perehdytettävä itse, kuin myös koko työyhteisö ja esihenkilö (Miettinen ym. 2006, 65; Aaltonen 2018, 13–14; Seppälä 2010, 10; L738/2002). Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan edistää työnantajamielikuvaa, työyhteisön turvallisuutta, ja siinä jokaisella työntekijällä on tarvittava ja kokonaisuuden huomioon ottava osaaminen työtehtävien hoitamisessa, sekä sitoutumista, motivoitumista, työhyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta (Miettinen ym. 2006, 82; Sharma ym. 2019; Kujanpää 2017, 47). Jokainen työyhteisö on ainutlaatuinen. Pohdittaessa perehdyttämistä olennaista on työyhteisön oma kulttuuri. Moniarvoisen toimintakulttuurin ja vuorovaikutuksen tulee olla tavoitteena kaikissa työyhteisöissä erilaisuudesta huolimatta. (Salo ym. 2010, 25.)



## Lähteet

Aaltonen, M. (2018). Perehdytys työn oppimisessa: työntekijöiden kokema perehdytyksen taso yrityksessä X. Pro Gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805151691>

Ahokas, K. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työhönopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 8.1.2022 [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/digiulkaisut/perehdyttaminen\\_ ja\\_ tyonopastus\\_ -\\_ ennakoivaa\\_ tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digiulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua)

Ammattibarometri. (2021). Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Saatavilla 10.12.2021 <https://www.ammattibarometri.fi/posteri.asp?maakunta=suomi&vuosi=21ii&kieli=>

Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena – Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3782-6>

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille. Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Friedrich, H. (2019). Moving onboarding from static to strategic. Teoksessa L. Gill & E. Ghauri (toim) Scope: Comtemporary Research Topics flexible learning 4: Chance Strategies. (58–65) <https://doi.org/10.34074/scop.5004008>

Hartikainen, J. (2016). Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä - toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2246-5>

Isotalo, L. 2010. 3. Maahanmuuttajataustaisten uskonnot ja moniuskontoinen työyhteisö. Teoksessa T. Seppälä (toim.) Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. (31–43). Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia ja Helsingin yliopisto. Saatavilla 8.1.2022 <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuri-seen-esimiestyohon-ja-hlostojohntamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen, p. 10.–11. Kamk-Finna/ Alma-Talent Verkkokirjahylly.

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

Kujanpää, K. (2017). Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laaksonen, M-M. (2017). Perehdyttämisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen perehdyttämiprosessissa. Pro gradu -tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2311/osuva\\_7417.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2311/osuva_7417.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla 7.11.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Lius, K. (2018). Sosiaali- ja terveydenhoitoalan työntekijöiden perehdyttäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto: Kieli- ja viestintätieteiden laitos. URN:NBN:fi:ju-201806063042.pdf

Miettinen, M., Kaunonen, M., & Tarkka, M. (2006). Laadukas perehdyttäminen Osa I – Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon Tutkimus 25(2), 63–80.

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. (2009). Laadukas perehdyttäminen. Osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon Tutkimus 28(2), 77–83.

Mikkola, P. (2019). Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Työelämän tutkimus 17(1), 4–23. Saatavilla 25.9.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105/46029>

Onnismaa, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus 8(1), 88–89. Saatavilla 25.9.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334>

Peltokoski, J. (2016). The comprehensive hospital orientation process in specialized health care settings – views of newly hired nurses and physicians. Jyväskylä: Grano Oy.

Perehdyttäjän top 10 muistilista. (N.d.) Työterveyslaitos. Saatavilla 25.9.2021 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>.

Salo, M. & Poutiainen, S. (2010). 2. Hiljainen ja suora suomalainen? Käsitteitä suomalaisesta viestinnästä maahanmuuttajien perehdytys- ja työyhteisön monikulttuurisuusoppaissa. Teoksessa T. Seppälä (toim.) Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. (16–29). Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia ja Helsingin yliopisto. Saatavilla 8.1.2022 <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriseen-esimiestyohon-ja-hlostojohntamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>

Seppälä, T. 2010. Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia ja Helsingin yliopisto. Saatavilla 8.1.2022 <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriseen-esimiestyohon-ja-hlostojohntamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>

[Sharma, G. G. & Stol, K-J. \(2019\). Exploring onboarding success, organisational fit, and turnover intention on software professionals.](#) Journal of Systems and Software 159 (1), 1-16 <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>

Sinisalo, A., Leppälä, J., Mattila, T., Suutarinen, J., Rautiainen, R., Lätti, M., Tuure, V-M & Taattola, K. (2010). Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote, Ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämisen haasteet puutarha- ja maailoilla <https://doi.org/10.33354/smst.76852>

Surakka, T. & Laine, N. (2013). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tossavainen, J. 2006. Työnperehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavilla 8.1.2022 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94007/gradu01421.pdf>

Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. (N.d.) Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 25.9.2021 [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus#fbdcc259](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus#fbdcc259)

## Perehdyttämisen vaikutus työnantajamielikuvaan

*Kivimäki Riku, Kemppainen Jonna, Tirola Saira, Tusa Eija, Huusko Perttu ja Pääkkönen Heidi*

### Tiivistelmä

Artikkelissa tuodaan esille, millainen vaikutus perehdyttämisellä on työnantajamielikuvaan, ja tarkastellaan perehdyttämisen käsitettä. Perehdytys on yksi tärkeimmistä panostuksista työntekijään työuran alussa. Hyvällä perehdyttämisellä on positiivisia vaikutuksia niin uudelle työntekijälle kuin yrityksellekin. Artikkelissa käsitellään laadukkaan perehdyttämisen hyviä puolia: vaikutukset tuovat uudenlaista kilpailukykyä yritykselle ja vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Perehdyttäminen on määritelty työturvallisuuslaissa, joten työnantaja on velvollinen perehdyttämään uuden työntekijän hyvin uusiin työtehtäviin. Näin varmistetaan työturvallisuuden toteutuminen yrityksessä.

## **1 Perehdyttämisellä kohti positiivista työnantajamielikuvaa**

Artikkelin tavoitteena on korostaa onnistuneen perehdyttämisen merkitystä työnantajamielikuvaan. Hyvällä perehdyttämisellä saadaan työntekijälle positiivinen kuva yrityksestä. Artikkelissa käsitellään positiivisia vaikutuksia ja myös sitä, miten negatiiviset vaikutukset yrityksestä näyttäytyvät työntekijöille ja työnhakijoille. Artikkelin tarkoituksena on herättää lukijoita pohtimaan oman yrityksen perehdyttämisprosessin vaikutusta työnantajamielikuvaan.

Perehdytyksen on tarkoitus olla tavoitteellinen oppimistapahtuma perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Tämän prosessin tavoitteena perehdytettävällä on omaksua organisaation työtehtävät ja sopeutua työyhteisöön ja sen arvoihin. Organisaatiolle tärkeää on, että strategia toteutuu, kilpailukyky lisääntyy ja saadaan sitoutuneita pitkäaikaisia työntekijöitä.

## **2 Mitä perehdyttäminen on?**

Perehdyttäminen nähdään sosiaalisena ja vuorovaikutteisena oppimistilanteena, prosessina, jossa oppimista edistävät toisiin kohdistuvat orientaatiot (Ketola 2010, 75–79). Perehdyttämiseen liittyy olennaisena osana kaksisuuntaisuus, jossa kummallakin osapuolella on mahdollisuus oppia ja osallistua perehdyttämisprosessiin (Sakko 2015, 61). Toimivaan perehdyttämiseen sisältyviä asioita ovat perehdyttämisen tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako, toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen, kannustus ja tuki perehdytettävälle sekä perehdyttämisen seuranta (Ketola 2010, 162). Perehdyttämisellä voidaan myös tarkoittaa vanhan työntekijän perehdyttämistä uusiin tehtäviin (Kupias & Peltola 2009, 13–18).

Toimenpiteillä yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön (Helsilä 2009, 48). Kupiaksen ja Peltolan (2009, 18–26) mukaan perehdytys on kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa, olipa hän kokonaan uudessa organisaatiossa tai jatkamassa uudessa roolissa entisessä työpaikassaan. Hyvä perehdyttäminen ei tarkoita ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittämistä, vaan auttaa myös työntekijää saamaan esille, parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä jo olemassa olevaa osaamista.

Työturvallisuuslaki (2002/738) edellyttää, että työnantaja huolehtii uuden työntekijän perehdyttämisestä. Laki velvoittaa sekä työnantajaa että työntekijää yhdessä ylläpitämään ja parantamaan työturvallisuutta työpaikalla. Lain mukaan perehdyttämistä on annettava riittävästi osaamiseen, käytettävään tekniikkaan, työn sisältöön, työympäristöön ja työn organisointiin liittyviin asioihin.

Näiden lisäksi työnantajan tulee huomioida työntekijän henkilökohtaiset edellytykset perehdytyksessä. Laki ohjaa myös, että työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Yhteenvetona perehdyttäminen voidaan määritellä henkilöstöjohtamisen prosessiksi, joka on tavoitteellinen, vuorovaikutuksellinen oppimistapahtuma organisaation, perehtyjän ja perehdyttäjän välillä. Perehdyttämiseen veloitetaan myös laissa. Prosessin tavoitteena on perehtyjän osalta omaksua työtehtävät ja sopeutua mahdollisimman joustavasti työyhteisöön. Organisaation kannalta tavoitteena on strategian toteutuminen ja kilpailukyvyn lisääntyminen. Laadukas perehdyttäminen varmistaa perehdytyksen tavoitteellisuuden avulla työntekijän asiantuntijuuden ja vastuullisuuden sekä työn laadun ja virheettömyyden, ottaen huomioon myös perehtyjän yksilöllisyyden (Miettinen & Kaunonen & Tarkka 2006, 68–69).

### **3 Mitä työnantajamielikuva on?**

Työnantajakuva tai työnantajamielikuva, engl. employer image, on organisaation nykyisen henkilöstön ja potentiaalisten työnhakijoiden kuva organisaatiosta, ja se määrittää organisaation vetovoimaa ja houkuttelevuutta työllistymisen näkökulmasta (Kauhanen 2010, 69; Backhaus & Tikoo 2004). Käsite on abstrakti ja vaikeasti määriteltävissä. Työnantajamielikuva on ihmisen mielessä oleva kuva, jonka yrityksen ulkopuolinen henkilö on hahmotellut oman näkemyksensä pohjalta. Työnantajamielikuva muodostuu ajan kuluessa, ja sitä on vaikea muuttaa. Negatiivisen muutoksen mielikuvaan voi saada nopeasti esimerkiksi huonolla uutisella julkisuudessa, mutta tämän muuttaminen positiiviseksi taas kestää huomattavasti pidempään. Omat työntekijät ovat avainasemassa luomaan hyvää työnantajamielikuvaa. (Valvisto 2005, 22–28.) Työnantajamielikuva käsitteenä tarkoittaa toisin sanoen sitä, millaisena työpaikkana organisaatio näyttääytyy työntekijöille ja työnhakijoille (Korpi ym. 2012, 66). Työnantajamielikuvan tarkoituksena on esittää positiivinen ja houkutteleva kuva nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille, ja samalla se onkin yksi niistä tekijöistä, jotka lisäävät yrityksen kilpailuetua (Backhaus 2016).

Tim Ambler ja Simon Barrow määrittelivät käsitteen vuonna 1996 paketiksi toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka identifioituvat työnantajaan, työnantajan ominaisuuksiksi, ja jotka erottavat sen kilpailijoistaan (Russel & Brannan 2016). Viime vuosina monet yritykset ovatkin alkaneet rakentamaan työnantajakuva, jolla pyritään kertomaan laajasti yrityksestä työnantajana, sen visioista, missioista sekä työympäristöstä (Hoppe & Laine 2014, 101–102).

Työnantajamielikuvaa voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan mielikuvaa yrityksestä, joka muodostuu yrityksen sisällä eli lähinnä sitä, miten työntekijät kokevat ja näkevät työnantajan. Ulkoisella työnantajamielikuvalla taas tarkoitetaan yrityksen ulkopuolisten saamaa kuvaa yrityksestä työnantajana. Ulkopuoliset voivat olla työnhakijoiden lisäksi myös esimerkiksi yhteistyökumppaneita. Sisäinen työnantajamielikuva merkitsee paljon, kun etsitään parasta alihankkijaa tai muuta yhteistyökumppania. Työnantajamielikuvalla on siis suurempikin liiketoiminnallinen merkitys kuin pelkästään rekrytointiprosessissa. (Korpi ym. 2012, 67.) Sosiaalisen median läpivalaisemassa maailmassa yksikään yritys ei enää pysty markkinointiviestinnällisin keinoin kontrolloimaan ulkoista kiiltokuvaansa. Perinteinen employer branding on näin ollen käynyt hyödyttömäksi. Ainoa keino kestävän työnantajamielikuvan rakentamiseen on luoda se sisältäpäin. On kutsuttavaa huomata, mitä tapahtuu yrityksille, jotka pitävät oikeasti hyvää huolta työntekijöistään, asiakkaistaan ja maailmasta. Työntekijät, asiakkaat ja media alkavat pitää pyyteettömästi huolta yrityksen ulkoisesta maineesta. (Rossi 2012, 27.)

#### **4 Perehdyttämisen vaikutus työnantajamielikuvaan**

Perehdyttämisen vaikutusta työnantajamielikuvaan on tutkittu suhteellisen vähän. Syynä tähän on perehdytyksen näkeminen jatkumona onnistuneeseen rekrytointiin. Rekrytoinnin vaikutusta työnantajamielikuvaan onkin tutkittu selkeästi enemmän. Hyvällä työnantajamielikuvalla on ratkaiseva vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen, jonka jälkeen tehtävällä perehdytyksellä on merkittävä rooli onnistuneessa työsuhteessa. Työnhakijoiden kokemuksilla on sosiaalisen median käytön yleistyessä entistä suurempi vaikutus mielikuvan syntymiseen työnantajasta. (Ohtonen 2016, 26–27.)

Hyvä perehdyttäminen on tärkeää, koska tällöin mahdollistetaan uuden työntekijän oppiminen työtehtäväänsä hyvin perusteellisesti ja jopa nopealla aikataululla. Perehdytykseen käytetty aika heijastuu siihen, että virheitä sattuu vähemmän, ja näin ollen korjauksiin käytetty aika vähenee huomattavasti. Toistuvat virheet ja puutteet vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Uuden työntekijän on tärkeää tuntea olonsa varmaksi lähtiessään tekemään uusia työtehtäviään. (Joki 2018, 111.) Perehtyjän aktiivinen rooli on mielestämme keskeistä perehdytysprosessissa, ja onnistuneen perehdytyksen tulee olla molempien osapuolien tahtotila. Perehdytyksellä on yhteys uuden työntekijän halukkuuteen sitoutua uuteen yritykseen ja uuteen työtehtävään. Tätä kautta perehdytys vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. (Mosley & Schmidt 2017; Dávila & Piña Ramírez 2018, 40.)

Daviesin, Meten & Whelanin (2017, 2) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, vaikuttaako työnantajamielikuva työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Heidän mukaansa työnantajamielikuvan eri ulottuvuudet voivat vaikuttaa suoraan tai välillisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Työnantajamielikuvaan, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavat työntekijöiden ominaisuudet, kuten ikä, kokemus ja sukupuoli sekä se, minkälainen rooli hänellä organisaatiossa on. Honkaniemen ym. (2007, 154–157) mukaan organisaatiosta nopean poislähdön ja viihtymättömyyden takana on usein huono perehdytys. Perehdyttämisen onnistumisen hyödyt näkyvätkin organisaatiossa kilpailuetuna, koska yrityksen myönteinen kuva vahvistuu. Onnistuneen perehdytyksen tuloksena henkilöstön vaihtuvuus pienenee ja sitoutuminen pidempiin työsuhteisiin lisääntyy. Työyhteisön myönteinen asenne uutta työntekijää kohtaan vahvistaa myös työntekijän myönteistä asennoitumista työyksikköä kohtaan, ja tämä auttaa positiivisen kokonaiskuvan syntymistä. Perehdytyksen avulla työntekijä saa kokonaiskuvan organisaatiosta, työympäristöstä, tavoitteista ja toiminnasta. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006, 67.) Perehdyttämisen on kuvattu lisäävän organisaation vetovoimaisuutta, edistävän organisaation myönteistä imagoa ja henkilöstön motivoituneisuutta (Buchan 1997, Meyer & Meyer 2000).

Hyvin ja perusteellisesti suunniteltu ja hoidettu perehdyttäminen tekee positiivisen vaikutuksen perehdytettävään, jolloin hänen sitouttamisensa yritykseen ja tulosta tekeväksi työyhteisön jäseneksi nopeutuu (Österberg 2009, 101–102). Kupiaksen ja Peltolan (2009, 20) mukaan perehdyttämisen kansantaloudelliset hyödyt ovatkin suuret. Perehdytyksen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy paremmin kunnossa, on tyytyväinen työhönsä, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. Perehdyttäminen auttaa alkuun, mutta työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia on vaalittava työpaikalla jatkossakin. Huolella hoidettu perehdyttäminen luo jatkossakin hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla (Kupias & Peltola 2009, 21). Perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Laadukas perehdytys luo yritykselle merkittävää kilpailuetua, joka näkyy virheiden ja reklamaatioiden määrässä. Huono perehdytys näkyy toistuvina virheinä, reklamaatioina ja jopa asiakkaiden menetyksinä. Kustannukset kasvavat ja yrityksen maine asiakkaiden joukossa heikkenee. Jokaisen asiakkaan menetys vähentää yrityksen kassavirtaa, ja uusien asiakkuuksien hankinta vaikeutuu virheiden myötä. Hyvällä perehdytyksellä huolehditaan ja varmistetaan, että yrityksen kannattavuus ja asiakastytyväisyys täyttyvät. Hyvä perehdytys on aina huonoa perehdytystä kannattavampaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.)



## 5 Onnistunut perehdytys sitouttaa työntekijän tuottamaan arvoa työnantajalleen

Halusimme rajata artikkelin laadukkaan perehdyttämisen merkityksestä työnantajamielikuvaan, jotta myös me tulevat johtajat ja esihenkilöt, jotka tulevaisuudessa osallistumme yritysten rekrytointiprosessiin ja perehdyttämiseen, huomioisimme laadukkaan perehdytyksen yhteyden työnantajamielikuvaan. HavaitSIMME, että aihetta on tutkittu suhteellisen vähän. Perehdyttäminen toki katsotaan osaksi onnistunutta rekrytointiprosessia, jonka vaikutusta työnantajamielikuvaan on tutkittu laajemmin. Mielestämme on tärkeää tarkastella, mikä merkitys rekrytoinnin jälkeisellä perehdyttämisellä on työnantajamielikuvaan. Jokaisella yrityksellä on jonkinlainen työnantajamielikuva, huolimatta siitä, onko sen brändäämistä mietitty vai ei. On hyvä tiedostaa, että nykyään sosiaalisen median aikakautena henkilöstön kokemukset leviävät nopeasti yrityksen ulkopuolellekin. Huono työnantajamielikuva säilyy ihmisten muistissa kauemmin kuin hyvä.

Onnistunut perehdytys on toki subjektiivinen kokemus, mutta artikkelin myötä nostamme esiin, mitkä vaikutukset laadukkaasti toteutetulla perehdyttämisellä on. Onnistuneen perehdyttämisen myötä työntekijä omaksuu työyhteisön toimintakulttuurin, pelisäännöt ja arvot sekä oppii hallitsemaan oman perustehtävänsä nopeammin ja ymmärtää muun henkilöstön roolit työyhteisössä. Hyvin toteutuneen perehdytyksen myötä joustavasti sopeutunut työntekijä sitoutuu paremmin ja tuottaa omalla työpanoksellaan/toiminnallaan/tehokkuudellaan arvoa työnantajalleen. Onnistunut perehdytys vahvistaa hyvää mielikuvaa työntajasta, mikä on tärkeää yrityksen kilpailuedun näkökulmasta.

Yrityksen myönteinen työnantajamielikuva lisää vetovoimaisuutta ja on täten yksi keskeisimmistä resursseista parhaiden työntekijöiden rekrytoinnissa sekä työntekijöiden sitouttamisessa ja motiivoinnissa. Työelämä on murroksessa, ja nykyään yritykset joutuvat kilpailemaan saadakseen potentiaaliset, asiantuntevat työntekijät kiinnostumaan ja hakeutumaan juuri heille töihin. Toivomme artikkelin herättävän lukijoita pohtimaan oman yrityksen perehdyttämisen prosessia ja sen vaikutusta työnantajamielikuvaan.

## Lähteet

- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13, 4, 193–201.
- Buchan, J. (1997). Magnet hospitals: what's the attraction? *Nursing Standard* 7 (1997): 12, 22–25.
- Davies, G., Mete, M. & Whelan, S. (2017). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3). DOI:[10.1108/JOEPP-03-2017-0028](https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028)
- Davila, N. & Pina Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. ATD Press Yhdysvallat.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 6., uudistettu painos. Kauppakamari
- <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/nakokulmia-henkilostojohtamiseen-lahijohtamiseen-ja-johtamisen-muutokseen/>
- Kauhanen, K. (2015). Työntekijän perehdytyksen hyvät käytännöt Case: Eksote. Saatavilla 4.10.2021 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93750/Kauhanen\\_Kasper.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93750/Kauhanen_Kasper.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Joutsenkunnas, Tapio. & Heikurainen, Pekka. (1999). *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Porvoo: WSOY.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. (2006). *Laadukas perehdyttäminen Osa 1, Hoitotyön perehdytyksen perusta*.
- Hoppe, T. & Laine, T. (2014). *Työnhakuopas. Miten, mitä missä?* Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro. / Backhaus, K., & Tikoo, S (2004). Conceptualising and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Ketola, H. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. *Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä*. University of Jyväskylä 2010 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012). Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy, Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Meyer, R.M. & Meyer, M. Utilization-focused evaluation: evaluating the effectiveness of a hospital nursing orientation program. *Journal for Nurses in Staff Development* 5 (2000): 18, 202–208.

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen. Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Saatavilla 10.12.21 [https://journal.fi/hallinnon\\_tutkimus/article/view/101485/59004](https://journal.fi/hallinnon_tutkimus/article/view/101485/59004).

Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ohtonen, P. (2016). Rekrytoinnilla luodaan hyvä työnantajamielikuva. *Vitriini* 2016:6.

Rasmus, A. & Sandberg, J. (2007). *Viisaat valinnat*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Rossi, A. (2012). *Kulttuuristrategia*. Hämeenlinna: Helsingin seudun Kauppakamari.

Russel, S. & Brannan, M. 2016. "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and intergration for the branded organization. *European Management Journal*, 34, 2, 114–124.

Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla*. Helsinki: Talentum.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. (2009). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.

L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX<sup>®</sup>

## Henkilöstöstrategia ja henkilöstövoimavarat muutostenjohtamisessa

*Hyttinen Auni, Kaltio Minna, Repo Pirkko, Moisanen Kirsi ja Teittinen Johanna*

### Tiivistelmä

Mitä lähijohtajan tulee osata, kun muutos on jatkuvaa? Muutoksen johtaminen vaatii osaamista, jonka avulla henkilöstön energian viemisen sijaan sitä voidaan kohdentaa muutokseen. Organisaation muutostilanteessa korostuu ihmisten johtaminen. Muutoksen vision on oltava selkeä sekä lähijohtajalle että henkilöstölle. Muutoksen johtamisessa on huolehdittava siitä, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeen. Henkilöstö tarvitsee myös aikaa ja resursseja muutosprosessissa, jotta voidaan välttyä epäselvyyksiltä, ja näin vähennetään muutosvastarintaa.

Lähijohtajan ja työntekijöiden työhyvinvointi edistävät organisaation muutosprosessia. Henkilöstöstrategia, johon on sisällytetty työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet, toimii muutoksen suunnittelun ja johtamisen tukena. Henkilöstöstrategian avulla voidaan edistää muutokseen suhtautumista ja muutostavoitteisiin pääsemistä.

Hyvin toteutettu organisaatiomuutos auttaa työntekijöitä vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin ja käsittelemään siihen liittyviä tunteita. Onnistunut muutosviestintä mahdollistaa myös muutosprosessin toteutumisen. Henkilöstövoimavarojen huomioon ottaminen muutoksessa tukee työntekijöiden hyvinvointia, mikä taas mahdollistaa yhteisen kokemuksen avulla muutosvoiman vahvistumisen. Asiantunteva lähijohtaja kääntää muutosvastarinnan organisaation muutoksen voimavaraksi. Muutosvastarinnan hyödyntämisen avulla esille voivat tulla ne asiat, joita muutoksessa ei muuten ilmenisi.

## **1 Henkilöstöstrategian ja henkilöstövoimavaran huomioon ottaminen muutoksen johtamisessa**

Henkilöstöstrategia toimii organisaatiossa muutoksen perustana. Sen avulla pystytään viemään muutoksia eteenpäin sekä ottamaan huomioon muutoksia jo ennakoivasti muodostamalla muutosvoimaa organisaatioon. Organisaation erilaiset henkilöstövoimavarat pitää hyödyntää muutostilanteissa. Itse muutosjohtamisessa erityisen tärkeää on muutosprosessi, muutosvoima, viestintä, vastarinta, merkityksellisyys ja henkilöstövoimavarat. Lähijohtajien tulee ymmärtää nämä muutoksen vaikutukset organisaatiossa (Uotila 2020, 34).

Muutosvoima syntyy yhteisestä kokemuksesta (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 271). Uotilan (2020, 34) mukaan organisaation tulee virittää henkilöstöstrategia toimimaan ennakoiden muutoksiin, jolloin muutokset eivät tule yllätyksenä. Henkilöstöstrategiasta tehdään koko organisaation asia, ja henkilöstöjohtamisen perusteet valitaan siten, että ne ovat strategisia tekijöitä. Organisaation johto ja lähijohtajat kannustetaan toimimaan muutoksessa ja muutoksien ohjaajina erilaisten koulutuksien ja valmennuksien avulla.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata henkilöstöstrategian ja henkilöstövoimavarojen huomioon ottamisen merkitystä muutoksen johtamisessa. Tavoitteena on avata näkökulmia muutosjohtamiseen aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella. Artikkelin tarjoaa ideoita, ohjeita ja huomion arvoisia näkökohtia muutoksen johtamiseen lähijohtajalle.

## **2 Henkilöstöstrategia muutoksen suunnittelun tukena**

Muutoksen perusteluun, vaikutusten ja vaihtoehtojen avoimeen tarkasteluun, on varattava riittävästi aikaa. Salomaan (2015, 21) mukaan aikaa on annettava niin tunteiden käsittelylle kuin osaamisen kehittämiseksi ja uusien toimintatapojen oppimiselle. Hyvin tehty henkilöstöstrategia antaa raamit muutosprosessille ja muutoksen johtamiselle. Muutoksen vastaanottamiseen suhtaudutaan myönteisesti, kun työntekijät tuntevat jo valmiiksi olevansa tyytyväisiä ja luottavat siihen, että heitä arvostetaan sekä siihen, että heistä huolehditaan. (Luhtasela ym. 2017, 271.)

Nykyään henkilöstöä pidetään strategian keskiönä, jolloin henkilöstön osaaminen ja ammattitaito vaikuttavat myönteisellä tavalla organisaation menestymiseen. Organisaation strategiaa ei voi olla ilman tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavaa ja toimivaa henkilöstöstrategiaa. Toisaalta,

jos henkilöstöstrategia on eristyksissä organisaation strategiasta, se on niin sanotusti vailla pohjaa. (Viitala & Jylhä 2019.) Henkilöstöstrategian ja henkilöstöraportoinnin yhteyden on oltava tiivis, jotta ne toimivat päätöksenteon ja johtamisen välineinä (Salomaa 2015, 28).

Johdon täytyy viestiä selkeästi, mihin muutoksen avulla ollaan menossa, mikä konkreettisesti tulee muuttumaan ja miten muutos tulee hyödyttämään työntekijöitä. Työntekijät tarvitsevat tukea lähijohtajalta ja johdolta muutosprosessin aikana. Näin vältetään epäselvyyksiltä työntekijöiden roolista ja luottamus johtoa kohtaan säilyy. (Korpimies 2020b, 11.) Luottamus johtoon on yksi avaintekijä onnistuneeseen muutokseen (Luhtasela ym. 2017, 271).

### 3 Muutosviestintä

Muutosviestintä on keskeistä muutosprosessin onnistumisessa. Muutosviestintään pitäisi sisällyttää seuraavat asiat: mitä muutoksen takana on ja miksi tähän ryhdytään, mitä muutoksella tavoitellaan, miten ja koska muutos toteutetaan, mitä hyötyä muutoksesta on yksilölle sekä kuka on muutoksen takana ja tukee sitä (Mäntyneva 2021). Kun muutoksesta viestitään, on ratkaisevaa, kuinka sanoja käytetään ja kuinka organisaatiossa ne ymmärretään (Kiiskinen 2017, 24). Muutosta pitää perustella muustakin kuin työnantajan näkökulmasta. Esimerkiksi seuraavat asiat on hyvä tuoda ilmi: mitä muutos tarkoittaa työyhteisölle ja siihen kuuluville henkilöille, miksi muutos on tarpeellinen, mitä hyvää muutoksesta seuraa tiimille tai siihen kuuluville henkilöille ja miten työntekijöitä tuetaan muutoksessa. (Jääskeläinen 2020.)

Muutostilanteissa johdolta vaaditaan kuuntelemisen taitoa ja siihen varattua aikaa sekä näkymistä työntekijöiden keskuudessa, jotta tiedetään, mikä henkilöstöä mietityttää kulloinkin. Johdon täytyy uskaltaa laittaa itsensä alttiiksi ja osallistua yhteisiin keskusteluihin työstä - ja joskus myös johdosta itsestään. (Kiiskinen 2017, 137.) Johtajan on kestettävä kritiikkiä, jota erityisesti muutokseen ja sen johtamiseen kohdistuu (Åhman 2008, 231).

Johtajilta vaaditaan hyvää viestintä- ja vuorovaikutustaitoa erityisesti silloin, kun joudutaan puuttumaan epäkohtiin. Vaatii rohkeutta lähteä muuttamaan totuttuja toimintoja. Ennen päätösten tekemistä on aidosti kuultava henkilöstöä ja mietittävä yhdessä ratkaisuja (Salomaa 2015, 21). Muutostilanteessa on hyvä muistaa, että jokaisen ihmisen kokemus on hänen omansa. Ihmisen aivot eivät tule vakuutetuiksi vain järkipuheella. Tunteet vaikuttavat aina informaation käsittelyyn ja päätöksentekoon, ja näiden mukaan eri tilanteissa valitaan erilaisia tulkintoja. (Åhman 2008, 43, 48–49.)

#### 4 Henkilöstöstrategia muutoksen johtamisen tukena

Kaikissa organisaatioissa, joissa on palkattua henkilöstöä, on jonkinlaisia henkilöstökäytäntöjä. Ne ovat usein prosesseja, joissa halutaan varmistaa jonkin asian hoitamiseen liittyvät tietyt vaiheet ja toimenpiteet. Henkilöstökäytännöt liittyvät vahvasti organisaatiostrategian mukaiseen henkilöstöstrategiaan, jota henkilöstökäytäntöjen avulla toteutetaan. (Viitala & Jylhä 2019.) Muutoksen onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin henkilöstöjohtaminen on hoidettu (Viitala 2021, 46).

Henkilöstöstrategia sisältää henkilöstöresursseille asetettavat pitkän ajan tavoitteet, jotka liittyvät vahvasti organisaation strategiaan. Henkilöstöstrategiaan sisältyy monia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat vahvasti myös organisaation henkilöstöpolitiikkaan. (Viitala & Jylhä 2019.) Henkilöstöstrategian sijaan voidaan kuullakin puhuttavan henkilöstöpolitiikasta (Lumijärvi 2006, 182). Henkilöstöstrategian voidaan ajatella olevan kuin kartta, joka ohjaa organisaation henkilöstöratkaisuja johdosta työntekijöihin (Viitala & Jylhä 2019). Henkilöstöstrategia tulisi olla jokaisella organisaatiolla, jolla on palkattua henkilöstöä, koska se edistää muun muassa työntekijöiden työhyvinvointia. Viitalan (2021, 185) mukaan henkilöstöstrategia on suunniteltu tavoitepolku kohti organisaation visiota. Johtajat, jotka kehittävät strategiaa, ovat muutoksen olennainen osa (Coban, Ozdemir & Pisapia 2019, 139). Näin ollen henkilöstöstrategian sisältöjä täytyy osata johtaa, ja taas toisaalta muutosjohtamisen tukena toimii henkilöstöstrategia.

#### 5 Muutosjohtaminen

Aikaisempien tutkimusten mukaan muutosjohtamiseen ei ole yhtä ainoaa kaavaa, joka soveltuisi kaikkiin tilanteisiin (Luhtasela ym. 2017; Pokela & Gallen 2014). Suurin ongelma muutosjohtamisessa on se, että yritetään tehdä liian monta muutosta yhdellä kertaa. Jos muutoksia ei priorisoida, jokainen työntekijä päättää itse, minkä toteuttaa ensimmäisenä (Korpimies 2020a, 10). Tai jos muutosprosessi on heikosti johdettu, kustannukset voivat kasvaa uusien lisäkustannusten myötä, asiakkaiden ja henkilöstön keskuudessa vallitsee kaaostila ja palvelujen laatu alkaa heiketä (Salomaa 2015, 21).

Muutosjohtaminen tiedostetaan usein johdossa, mutta sille ei varata resursseja (Pokela & Gallen 2014). Johdon antama aika ja resurssit organisaatiolle ovat yksi merkittävistä osa-alueista muutosjohtajuudessa (Luhtasela ym. 2017, 271). Keskijohdon tehtävänä on viedä muutosta eteenpäin organisaatiossa. Muutosvaiheissa pitää ylläpitää myös organisaation normaalia liiketoimintaa. (Peltoniemi 2018, 49.) Tämän takia työntekijät tarvitsevat aikaa ja resursseja muutosprosessiin,

koska muuten he voivat kokea riittämättömyyden tunnetta (Luhtasela ym. 2017, 271). Muutoskykyyn vaikuttavat myös toimiala, työtehtävät ja organisaation historia sekä miten kehitystä on viety eteenpäin aikaisemmin. Organisaatiot, joissa ei ole totuttu muutoksiin, tarvitsevat enemmän tukea muutostarpeiden hyväksymiseen (Valpola 2013, 32). Myös Kajamaan (2011) tutkimuksen mukaan aiempiin kehittämistoimiin liitetyt kehittämissyrietykset, jotka tuottavat yhteisesti kehitettyjä toimintamalleja, voivat johtaa merkittäviin edistysaskeliin ja organisaation oppimiseen.

## **6 Henkilöstövoimavarat muutoksessa**

Muutoksen johtamiseen liittyy aina keskeisesti henkilöstöjohtaminen. Muutoksen johtamisessa täytyy ymmärtää henkilöstön monimuotoisuus ja heidän erilaiset odotuksensa työltä sekä eläältä (Kauhanen 2015, 97). Henkilöstön osaamisen on pystyttävä vastaamaan koko organisaation tarpeisiin jatkuvassa muutoksessa. On kyettävä ennakoimaan tulevaa niin, että pystytään turvaamaan henkilöstön saatavuus ja osaaminen tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Työntekijät voivat tottua jatkuviin muutoksiin, mutta eivät voi välttyä muutoksen aiheuttamalta kuormittavuudelta. Siksi on tärkeää, että muutoksen merkitys viestitään kunnolla koko organisaatiossa. (Viitala 2021, 66.)

Yhteiskunta on muuttunut nopeasti, ja eri ikäkausina syntyneiden suhtautuminen työhön on erilaista. Vanhemmat ikäluokat ovat työorientoituneempia kuin nuoremmat sukupolvet, joille motiivit edistäviksi tekijöiksi ovat nousseet mielenkiintoisen ja vaihtelevan työn rinnalle omien arvojen ja oman elämäntilanteen yhteensopivuus suhteessa työhön (Hietämäki 2013, 52).

Henkilöstöjohtamisella voidaan vahvistaa organisaation sisäisiä resursseja, kuten hyvinvointia, osaamista, motivaatiota ja sitoutumista, jotka johtavat parempaan tuottavuuteen ja laatuun (Kirstrom & Luoma 2014, 43). Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka (2015) kirjoittavat tutkimuksessaan vuorovaikutteisten johtamiskäytäntöjen merkityksestä työhyvinvoinnin syntymiseen: kun lähijohtajat ja työntekijät kuuntelevat toisiaan ja arvostavat erilaisia näkemyksiä, syntyy hyvinvointia tukeva yhteistyö. Henkilöstöjohtaminen on organisaation menestystekijä ja samalla keskeinen osa johtamista. Henkilöstö organisaation menestystekijänä on yhteydessä henkilöstöjohtamisen onnistumiseen. Perimmäisenä tavoitteena on menestyvän liiketoiminnan mahdollistaminen. (Viitala 2021, 13–14.)



## 7 Muutosvastarinta voimavarana

Organisaation muutokseen liittyy aina jonkinlaista muutosvastarintaa. Se on luonnollinen reaktio henkilöiden ja organisaatioiden kohdalla. (Kauhanen 2018, 56.) Muutokseen voidaan sitoutua tai sitten sitä vastustetaan. Muutosvastarinta on usein merkki siitä, että muutoksen ymmärtäminen on vielä kesken. Lähijohtajan tulisi huomioida kaikki tiimiin kuuluvat henkilöt, koska toiset ymmärtävät nopeammin muutoksen ja toiset hitaammin. (Jääskeläinen 2020.) Pitkään jatkuva muutosvastarinta voi vähentää työyhteisön sitoutumista ja organisaation toiminnan tehokkuutta (Peltoniemi 2018, 41). Professori Pekka Mattila on sanonut, että muutosvastarintaa kannattaa käyttää voimavarana. Sen avulla saadaan uutta tietoa suunnitteluun ja päätöksen tekemiseen. Muutosvastarinnan avulla tulevat ilmi ne asiat, joihin muutoksessa ei ole välttämättä kiinnitetty huomiota. (Seies 2012, 40.)

Muutosvastarinta voitetaan johtamalla muutoksen ymmärtämis- ja hyväksymisprosessia avoimella keskustelulla, jolloin käsitellään avoimesti epävarmuutta, pelkoja ja huhuja. Muutokselle täytyy antaa aikaa ja päivittäistavoitteiden selkeys ja konkreettisuus täytyy varmistaa. Muutosvastarintaa lievennetään käsittelemällä muutoksen tuomia uusia mahdollisuuksia innostamalla ja motivoimalla, alkuvaiheen onnistumisella sekä hyödyntämällä ryhmädynamiikkaa. (Jääskeläinen 2020.)

## 8 Muutos on jatkuvaa

Pysyvää muutosta saadaan aikaan vain jatkuvan muutoksen johtamisella. Silloin henkilöstön sitoutuminen muutokseen on vahvempaa kuin projektiluontoiseen muutokseen sitoutuminen. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 46.) Koko työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeää. Åhmanin (2008, 48–49) mukaan johtaja vaikuttaa laajasti koko organisaatioon, kun hän kehittää ensin omaa mieltään, ja myös päinvastoin: ellei hän kehitä omaa mieltään ja ajatteluaan, sekin vaikuttaa laajasti koko organisaatioon.

Hietamäen (2013, 153) mukaan työntekijät arvostavat yksilöllisyyttä ja joustavuutta, mutta toisaalta myös tasapuolisuutta ja yhdenmukaisuutta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen oli keskeinen HRM-toiminto niin työpaikan valinnan kuin työ- ja organisaatiositoutumisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisella oli selvä vaikutus erityisesti nuorimman sukupolven työpaikan valintaan sekä kaikkien sukupolvien työ- ja organisaatiositoutumiseen. Tulevaisuudessa hyvällä hen-

kilöstövoimavarojen johtamisella on erityinen merkitys henkilöstön saatavuudelle ja työhön sitoutumiselle. Hyvin luotu henkilöstöstrategia näyttäyty ulospäin siten, miten henkilöstöjohtamisen avulla organisaatio erottuu muista kilpailijoista olemalla kilpailukykyinen ja näyttämällä myönteistä työnantajaimagoa (Viitala & Jylhä 2019).

Tulevaisuudessa muutoksen johtamisessa on huomioitava, että uuden sukupolven työntekijöiden odotukset työlle ovat moninaiset, erikoistumisen tarve kasvaa, työn uudet muodot ja digitalisointumisen yleistyvät kaikissa ammateissa ja henkisen työn kuormittavuus lisääntyy. Etätö ja vuokratyövoiman käyttö ovat yleistyneet, ja sen myötä asiantuntijoiden ja etätöjen johtaminen uudistaa lähijohtajuutta. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu korostuu, kun henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy. Yksikkörajat ylittävät ja asiakaslähtöiset prosessit edistävät kumppanuuksien kehittämistä. Henkilöstötuottavuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaamisella tehdään muutoksen tarve näkyväksi. (Salomaa 2015, 28.)

## **9 Suunniteltu muutos hallitaan henkilöstöstrategian avulla**

Useimmat organisaatiot kokevat muutoksen isona haasteena. Muutosprosessi on erilaisissa organisaatioissa uniikki, koska liiketoiminta, organisaatiokulttuuri, johtamistyyli ja arvot vaikuttavat siihen, miten muutosprosessi tulee sujumaan ja miten siihen suhtaudutaan. (Luhtasela ym. 2017, 269.) Muutostilanteissa tärkein henkilöstöjohtamisen kysymys on, miten muutokset saadaan toteutettua siten, että henkilöstön osaamista, työhyvinvointia ja motivaatiota vaalitaan niin, että organisaation tuottavuus nousee ja työnantajan maine pysyy hyvänä (Viitala 2021, 47).

Strateginen muutos ilmenee organisaatiossa ulospäin selkeinä ja tarkoin suunniteltuina päätöksinä, viesteinä ja erilaisina toimenpiteinä, joilla tavoitellaan muutosta organisaation toiminnassa, ja uudet toimintaprosessit luovat uutta organisaatiokulttuuria (Peltoniemi 2018, 218). Kun organisaation arjessa toteutetaan henkilöstöstrategiaa käytännössä ja toimintatavoissa, nousee henkilöstöstrategia myös johdon näkökulmaan muutostilanteissa, ja sitä kautta henkilöstöön liittyvät asiat saavat ansaitsemansa huomion. Näin voidaan välttyä muutoksen aiheuttamalta kuormitukselta tai ainakin lieventää sitä. (Uotila 2020, 33–34.) Henkilöstöstrategian laadinnassa muutosjohtamisen huomioon ottaminen ei kuitenkaan usein toteudu, koska muutosjohtamiseen ei ole varattu riittävästi resursseja.

Muutoksen tuomissa haasteissa henkilöstöstrategialla on merkitystä muutoksen onnistumiseen ja siihen, miten hyvin muutoksessa asetettuihin tavoitteisiin päästään sekä miten hyvin muutokseen suhtaudutaan. Muutoksen tulisi ilmetä henkilöstöstrategian suunnittelussa ja käytännön

työssä, kuten esimerkiksi lähijohtajan johtamisessa. Lähijohtajat tarvitsevat valmennusta ja tukea muutoksen toteuttamisessa. Henkilöstön tulisi myös osallistua mahdollisuuksien mukaan muutoksen suunnitteluun. Henkilöstöjohtamisesta täytyy huolehtia jatkuvasti, ja jos siitä ei ole huolehdittu, muutostilanteessa henkilöstöjohtamisen puutteet vaikuttavat muutoksen toteutumiseen. Viestintä on avainasemassa muutosprosessissa. Avoin ja realistinen tiedon jakaminen auttaa viemään muutosprosessia eteenpäin onnistuneesti, ja muutoksesta kannattaa tiedottaa enemmän liikaa kuin liian vähän.

Viitala (2021, 262–263) esittelee teoksessaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehitystrendit. Niitä ovat henkilöstön hyvinvointi, yhteenkuuluvuus, uuden osaamisen kehittäminen, HR:n muuttuva rooli ja tiedolla johtaminen. Nämä tulee ottaa huomioon henkilöstöstrategiaa laadittaessa muutosjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen lisäksi.

## Lähteet

Coban, O., Ozdemir, S. & Pisapia, J. (2019). Top Managers' Organizational Change Management Capacity and Their Strategic Leadership Levels at Ministry of National Education (MoNE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 81, 129–146 DOI: 10.14689/ejer.2019.81.8

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 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1763331>

Hietamäki, M. (2013). Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Joensuu: Kopijyvä Oy.

Jääskeläinen H. (2020). Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen – Osaatko käsitellä muutosvastarintaa. *Brik*. Saatavilla 30.9.2021 <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/>

Kajamaa, A. (2011). UNRAVELING THE HELIX OF CHANGE An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences. Helsinki <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-6990-1>

Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsingin Kamari Oy.

Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. Saatavilla 24.10.2021 [https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/esimies\\_tuottavuuden\\_kehittajana#kohta:Esimies\(\(20\)tuottavuuden\(\(20\)kehitt\(\(e4\)\)n\(\(e4\)\)](https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:Esimies((20)tuottavuuden((20)kehitt((e4))n((e4)))

Kiiskinen, E. (2017). Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-4067-7>

Kirllström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalitodellisuutta? Teoksessa R. Viitala & M. Järllström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Saatavilla 6.10.2021 [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)

Korpimies, A. (2020a). Muutosjohtamisen asiantuntija arvioi: Älä ahnehdi uudistuksia. *Kauppalehti Fakta*. Saatavilla 18.1.2022 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2496/uutiset/muutosjohtamisen-asiantuntija-neuvoo-ala-ahnehdi-uudistuksia/a60b0427-f8fa-4745-abdc-c3e34cf37882>

Korpimies, A. (2020b). Työntekijät kaipaavat lisää tukea muutokseen. Kauppalehti Fakta. Saatavilla 18.1.2022 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2496/uutiset/accenturen-tutkimus-johdon-visiot-jaavat-alaisille-epaselviksi/641e3614-dd29-466f-8a37-aad3354fb069>

Luhtasela, S., Raheem, O. & Salin, S. (2017). Tampereen yliopiston laboratoriopalveluiden muutosjohtamisen toteuttaminen: työntekijöiden näkökulma. Hallinnon Tutkimus 35(4), 269–282. Saatavilla 5.10.2021 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98424>

Lumijärvi, I. (2006). Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen. Työelämä tutkimus 4(3), 181–196. Saatavilla 7.10.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87636/46825>

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent.

Mäntyneva, M. Johtajuus muutoksessa ja sitä tukeva muutosviestintä [Verkkoluento]. Kauppamari koulutuspalvelu. Saatavilla 4.10.2021 <https://koulutusonline.fi/mod/vidtime/view.php?id=2119>

Peltoniemi, J. (2018). Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 190. Jyväskylän yliopisto [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59127/978-951-39-7514-2\\_v%c3%a4it%c3%b6s17082018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59127/978-951-39-7514-2_v%c3%a4it%c3%b6s17082018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pokela, A. & Gallen, T. (2014). Projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittäminen työssä ja opinnoissa. ePooki. Saatavilla 30.9.2021 <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cID=542>

Salomaa, J. 2015. Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa. KT-kuntatyönantajat. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Seies, E. (2012). Muutosvastarinta - Se on iloinen asia. Fakta. Saatavilla 24.11.2021 <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-iloinen-asia/f0141de8-c6c7-3de2-a966-b882be72728f>

Uotila, T-P. (2020). Miten henkilöstöstrategiaa toteutetaan muutoksessa? Teoksessa A. Hakonen, R. Viitala & L. Kääntä (toim.): Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. (32–34). Vaasan yliopiston raportteja 15. Vaasa: Vaasan yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

Valpola, R. (2004). Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma Talent.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åhman, H. (2008). Hullut johtajat ja mitä ihmismielestä kannattaa tietää. Helsinki: Kirjapaja.

## Teknologiavälitteinen viestintä johtajan vuorovaikutuksen tukena

*Airu Lauri, Ekholm Minni, Huhtakangas Teemu, Jussila Piia, Lindström Mirikka, Heikkinen Eija ja Liuski-Ursin Sari*

### Tiivistelmä

Onnistunut sisäinen viestintä ja vuorovaikutus mahdollistavat organisaation menestyksen. Ne tukevat työyhteisön jäsenten hyvinvointia sekä kasvattavat luottamusta työyhteisössä. Nykyaikaisessa organisaatiossa viestintä nähdään vuorovaikutteisena ja jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla olevana asiana. Maailmantilanne ja nykyteknologia ovat tuoneet työyhteisöjen käyttöön uusia viestinnän tapoja ja foorumeita. Johtajat ovat omalla esimerkillään ja tuellaan avainasemassa, kun työyhteisössä otetaan käyttöön näitä teknologiaan tukeutuvia viestintämalleja.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata organisaation sisäisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Teknologiavälitteisessä viestinnässä viestintäosaaminen korostuu. Se parantaa työyhteisön jäsenten mahdollisuuksia osallistua viestintään, sillä se on ajasta ja paikasta riippumatonta. Vuorovaikutusteknologiaa hyödynnettäessä on tärkeää sopia yhteiset pelisäännöt ja huolehtia siitä, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on valmiudet käyttää teknologisia vuorovaikutuskanavia. Teknologiavälitteisessä viestinnässä, samoin kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä, ydinasioita ovat tarkoituksenmukaisuus, avoimuus, vastavuoroisuus sekä toisten kunnioittaminen.

Viestintäteknologian voi todeta lisänneen viestinnällisen osallistumisen mahdollisuuksia. Digitaaliset alustat mahdollistavat sisäisen vuorovaikutuksen, mutta vaativat osallistujilta viestintätaitoja. Johtajan viestintäosaaminen puolestaan vaikuttaa vahvasti työilmapiiriin ja sitoutumiseen. Onnistunut kommunikointi ja osallistaminen edesauttavat työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja lisäävät myös koettua työn imua.

## **1 Teknologisten viestintäkanavien vaikutus henkilöstöjohtamiseen**

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta organisaation sisäisellä viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli työyhteisön hyvinvoinnissa ja yhtenäisyydessä, mutta myös organisaation menestyksessä. Hyvä sisäinen viestintä lisää työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta sekä todennäköisesti vähentää poissaoloja (Vilkman 2016). Organisaation tehokas ja onnistunut sisäinen viestintä vahvistaa työntekijöiden luottamusta organisaation visioon ja päämäärään, yhdistää työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet, vahvistaa organisaation kehitysprosessia, helpottaa edistyksen kannalta välttämättömiä muutoksia ja osaltaan muuttaa työntekijöiden käyttäytymistä (Pipas & Bakri 2019, 166). Sen lisäksi, että sisäiseen vuorovaikutukseen kiinnitetään huomiota, tarvitaan uudenlaisia viestintä- ja vuorovaikutustapoja tehokkaiden työskentelytapojen luomiseksi. Korostunut vuorovaikutuksen tarve edellyttää, että otetaan käyttöön uusiakin viestintäkanavia. (Vilkman 2016.) Työelämän muutosten myötä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitys on lisääntynyt, ja se on tullut osaksi työyhteisöjen ajasta ja paikasta riippumatonta viestintää.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata organisaation sisäisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämän päivän työelämässä teknologiset viestintäkanavat ovat yhä laajemmassa käytössä, ja niiden merkitys johtamistyössä korostuu jatkuvasti. Artikkelissa kuvataan vuorovaikutusteknologian luomia mahdollisuuksia organisaation sisäisen vuorovaikutuksen toteuttamisessa.

Artikkelissa kuvataan sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä vuorovaikutusteknologian käsitteitä. Lisäksi käsitellään viestintää työyhteisön näkökulmasta sekä vertaillaan teknologiavälitteistä ja kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta.

## **2 Organisaation sisäinen viestintä ja vuorovaikutus**

Tässä artikkelissa käytämme termejä sisäinen viestintä ja vuorovaikutus. Viestintä on yksinkertaistettuna lähettäjän ja vastaanottajan välistä sanomien vaihdantaa. Todellisuudessa on kyse huomattavasti laajemmasta ilmiöstä, monivaiheisesta tietojen, taitojen, tunteiden ja ideoiden siirtämisen prosessista, jossa on tarkoituksena vastaanottajaan vaikuttaminen. (Pihlaja 2018, 18.) Vuorovaikutuksessa on kysymys vähintään kahden ihmisen välisestä vaikutussuhteesta, johon osallistujat tuottavat, jakavat ja tulkitsevat merkityksiä yhdessä. Vuorovaikutus on intentionaalista eli perustuu vähintään jommankumman osapuolen tarkoitukselliseen haluun välittää jokin



viesti (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, luku 1). Voidaan sanoa, että vuorovaikutus on inhimillisen käyttäytymisen perusta, eikä ilman sitä synny uusia ajatuksia tai näkemyksiä (Juholin 2008, 61).

Erityisesti hierarkkisissa organisaatioissa viestintä on perinteisesti ymmärretty johdolta alaisille tapahtuvana tiedottamisena, ja ongelmien ilmaantuessa syitä on etsitty enemmänkin viestinnän välineistä ja kanavista, eikä siitä, että kokonaisnäkemys viestinnästä puuttuu. Uudemman näkemyksen mukaan voidaan kuitenkin ajatella, että viestinnän keskeinen tehtävä on yhteisön rakentaminen ja ylläpitäminen, jolloin viestintää tapahtuu joka suuntaan ja kaikki viestintä on arvokasta. Näin otetaan huomioon sekä johdolta alaspäin suuntautuva että työntekijöiden kesken tapahtuva viestintä. (Isohella, Koskela, Kääntä & Waaramaa 2021, 23–24.)

### Työyhteisöviestintä

Vuorovaikutus kuuluu keskeisesti sisäiseen viestintään. Sisäisen viestinnän, toisin sanoen työyhteisöviestinnän, tarkoituksena on töiden sujumuuden varmistaminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja sitä kautta organisaation menestys. (Juholin 2017, 118–121.) Työyhteisöviestintä on tärkeä tekijä työyhteisön hyvinvoinnin sekä tuloksellisuuden edistäjänä, ja sillä luodaan edellytykset toimivalle työskentelylle (Kiviniemi, Laitila-Özkoc & Pappinen 2016). Energi-soivassa työyhteisössä työntekijät voivat osallistua keskusteluun ja toiminnan kehittämiseen ja tätä kautta vaikuttaa oman työpaikkansa asioihin. Viestintä tapahtuu työskentelyn lomassa ihmisten kesken, kun he vaihtavat kokemuksia ja tietoa keskenään. (Juholin 2008, 58–61.)

Strateginen työyhteisöviestintä koostuu johdetusta keskustelusta, selkeästä tiedottamisesta, yhteisöllisyyden rakentamisesta sekä vastuullisesta dialogista (Juholin 2017, 121–122). Tehokkaan työyhteisöviestinnän tunnusmerkkejä ovat avoin asioiden käsittely, yhdessä tapahtuva viestintä ja kaikkien mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja kehittyä. Vuorovaikutteinen viestintä motivoi, lisää työn iloa sekä edistää hyvinvointia. (Kiviniemi ym. 2016.) Avoimuuden pitäisi olla sisäisen viestinnän perusta, sillä tämä sitouttaa henkilöstöä ja parantaa luottamusta organisaation johtoon. Työntekijöiden on myös helpompi tuoda esiin työarjessa ilmeneviä ongelmia, mikäli viestintäkulttuuri on avointa. (Sisäinen viestintä 2019.) Onnistunut vastavuoroinen viestintä vahvistaa luottamusta työyhteisössä (Ikonen 2015, 146–149).

Johtajan kannalta nykypäivän työelämän muutokset tarkoittavat yhä vuorovaikutteisempaa toimintaa ja kykyä ohjata työntekijöitä siihen. Johtajan tehtävänä on saada työyhteisön jäsenet työs-

kentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi, eli hän toisin sanoen ohjaa organisaatiota ja sen työntekijöitä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa kohti organisaation tavoitetta. Johtajalla on oltava viestintäosaamista, jotta hän voi toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Rouhiainen 2005, 32–40.) Tutkimusten mukaan myös viestintäkäyttäytyminen tarttuu. Esimerkiksi johdon viestintäytyi vaikuttaa työntekijöiden viestintäkäyttäytymiseen: jos johto itse viestii aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti, kannustaa se myös työntekijöitä omaksumaan samanlaisen viestintätavan. Mitä enemmän työntekijä viestii työhön liittyvistä asioista, sitä enemmän hän myös tuntee työn imua ja osallisuutta organisaatioon. Osallistaminen edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja myös lisää tietopääomaa. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 22–23.)

### Sisäiset viestintämallit

Johdon ja organisaation väliset sisäiset viestintämallit voivat olla suullisia tai kirjallisia. Johtajan sisäinen viestintä kattaa tiedon tuottamisen, muokkaamisen ja välittämisen sekä keskustelun ja ymmärryksen luomisen. Suullista kasvokkaisviestintää ovat esimerkiksi palaverit, kokoukset, neuvottelut ja tiedotustilaisuudet, kun taas kirjallisia viestintäkanavia ovat muun muassa tiedotteet, sähköposti, intranet ja henkilöstölehti. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2009, 183–185.) Nykypäivänä viestintäteknologia on tuonut myös erilaiset pikaviestimet, blogit ja mobiilit viestintäverkot, joita organisaation johtajat käyttävät kommunikointiin (Juholin 2009, 73–74).

Sisäisen viestinnän ajoittamiseen ja saavutettavuuteen vaikuttavat tiedon kohteet, jotka määrittävät sen, mihin aikaan tietoa tulee. Lähtökohtaisesti sisäisen viestinnän tietoa tulee johtajana jakaa jokaiselle henkilöstön jäsenelle, joka on asiasta kiinnostunut, sekä erityisesti niille, joiden on otettava tieto huomioon työssään. Viestin tulee lähteä sopivaan aikaan, ja nimenomaan oikean ajankohdan löytäminen on olennaista viestin vaikuttavuuden kannalta. (Honkala ym. 2009, 183–184.) Esihenkilöiden ja johdon sisäisellä vuorovaikutuksella on edelleen keskeinen rooli, mutta sen rinnalle osana hyvän viestinnän ajoittamista ja saavutettavuutta on tullut myös jokaisen ja -miehen vastuu saattaa sisäistä tietoa työyhteisön viestintään (Juholin 2009, 80).

### 3 Teknologia vuorovaikutuksen tukena

Ihmisten välinen vuorovaikutus on perinteisesti ollut kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikuttamista, mutta teknologia on lisännyt ja muuttanut ihmisten välisten vuorovaikutustilanteiden kirjoa huomattavasti ja nopeasti (Isotalus & Rajalahti 2017). Uusien työskentelymuotojen mahdollistuminen ja kehittyminen on pitkälti teknologisen kehityksen ansiota (Vilkman 2016).

Teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan tekstiin, ääniin, kuviin tai videokuvaan perustuvaa vuorovaikutusta, jossa osapuolina on kaksi tai useampi viestijä tietokoneen tai matkapuhelimen internet-yhteyden välityksellä (Sivunen 2016, 56). Vuorovaikutus voi olla samanaikaista, synkronista, jolloin viestinnän osapuolet ovat läsnä samaan aikaan esimerkiksi pikaviestimien avulla. Eriaikainen eli asynkroninen viesti on silloin, kun osapuolet eivät ole samaan aikaan läsnä, esimerkiksi sähköpostitse. Teknologiavälitteisen viestinnän suurin lisäarvo on, että vuorovaikutusta tapahtuu ajasta ja paikasta riippumattomasti. (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 163–164.) Viestinnälliset kulttuurierot voivat korostua vuorovaikutuksessa käytetyn teknologian mukaisesti. Nämä voivat synnyttää vuorovaikutusprosesseihin konflikteja tai vahvistaa positiivisesti tiimi-identiteettiä sekä edesauttaa kokemusta sosiaalisesta läsnäolosta. Viestintäteknologian antama hyöty vuorovaikutukselle on 1) tiedon leviäminen kaikkialle, 2) muokattavuus, 3) haettavuus, 4) näkyvyys, 5) itsensä esittäminen, 6) tietoisuus muista sekä 7) muiden jakama tieto. (Sivunen 2016, 59.)

Viestintäteknologian käyttö organisaatiossa on kontekstisidonnaista, eikä käyttötapojen siirtyminen kontekstista toiseen ole yksiselitteistä. Viestintäilmastoon työyhteisössä vaikuttaa johdon tuki ja esimerkki sekä sisäinen viestintä. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 20.) Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa viestintäosaaminen ja johtaminen korostuvat. Johtajan ja asiantuntijan tulee tunnistaa vuorovaikutuksen mahdolliset negatiiviset vaikutukset, joita ovat esimerkiksi työn teon rajojen hämärtyminen, asiakastietojen vuotaminen ja työnantajayrityksen maineen pilaaminen. (Varhelahti ym. 2016, 177.) Osaamisen epävarmuus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa voi myös tuoda myönteisen näkökannan, jossa neuvonta ja tukeminen auttavat tutustumista ja suhteiden luomista. (Laitinen 2020a, 62.)

## Vuorovaikutusteknologiat

Vuorovaikutusteknologialla tarkoitetaan sellaisia teknisiä alustoja tai sivustoja, jotka antavat yhteisen tilan käyttäjilleen olla vuorovaikutuksessa ja edistää tilanteessa tarkoituksenmukaisia tavoitteita. Eri alojen johtajat hyödyntävät vuorovaikutusteknologisia alustoja niin koko työyhteisön laajuiseen tiedottamiseen ja viestintään kuin kohdennetummin. Vuorovaikutusteknologian käsite korostaa näiden alustojen ydintä eli vuorovaikutusta. (Laitinen 2020b, 415.) Virtuaalisessa työkentelyssä vuorovaikutuksen tulee olla keskeisessä roolissa. Vuorovaikutuksen vähentymisellä on niin paljon haittavaikutuksia työn tulosten, yhteisöllisyyden kokemuksen, motivaation sekä sitoutumisen näkökulmasta, että sitä ei voi sivuuttaa. (Vilkman 2016.)

Vuorovaikutusteknologia on lähtökohtaisesti aina jotain jäsenten jakamaa – eli yhteistä ja yhdistävää. On kuitenkin varottava, ettei teknologioiden ja järjestelmien anneta nousta päärooliin. Teknologian tehtävä on auttaa työssä onnistumista, edistää yhteistyötä ja mahdollistaa erilaiset työnteon muodot ja vuorovaikutus, mutta se itsessään ei synnytä yhteistyötä tai vuorovaikutusta. Työyhteisössä tulee luoda yhteistyön kulttuuri, joka yhdistää ihmisiä – teknologia vain mahdollistaa ja monipuolistaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Laitinen 2020b, 419; Vilkman 2016.)

## Kasvokkain tapahtuva viestintä

Kasvokkain tapahtuva kommunikaatio mahdollistaa sanattoman viestinnän havainnoinnin paremmin kuin digitaalisia viestintävälineitä käytettäessä. Kasvokkain tapahtuva keskustelu mahdollistaa paremmin visuaaliset havainnot, kehonkielen tulkinnan sekä äänenpainojen eri sävyt. (Lee 2010.) Aiemman tutkimuksen mukaan kasvokkain tapahtuva kommunikointi voi myös olla nopeampaa, tehokkaampaa ja helpompaa (ks. esim. Frick 2006). On myös huomattu, että kasvokkain käytävä kommunikaatio voi toimia paremmin haastavien tehtävien ja päätösten teon yhteydessä (An & Frick 2006). Toisaalta taas vuorovaikutus esimerkiksi chat-palvelun tai viestien avulla mahdollistaa viestien huolellisemman muotoilun ja tarkemman harkinta-ajan.

Groysberg ja Slind (2012) ovat kehittäneet näkökulman, jossa johtajat voivat digitaalisessa vuorovaikutuksessa hyödyntää kasvokkain tapahtuvan viestinnän periaatteita ja luoda näin uudenlaista keskustelevaa organisaatiota. Keskustelu tapahtuu suurilta osin teknologian välityksellä, kuten sosiaalista mediaa hyödyntäen. Tutkijat tiivistivät näkemyksensä neljään pääkohtaan, jotka ovat läheisyys, vuorovaikutteisuus, mukaan ottaminen ja intentionaalisuus. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta johtajan pitäisi pyrkiä keskustelemalla läheisyyteen tiiminsä kanssa ja vuorovaikuttamiseen henkilökohtaisella tasolla. Tiimissä työskentelyn kyvykkyyttä voidaan pitää jokaisen ihmisen johtamistaidon perusvaatimuksena. (Kamensky 2015.)

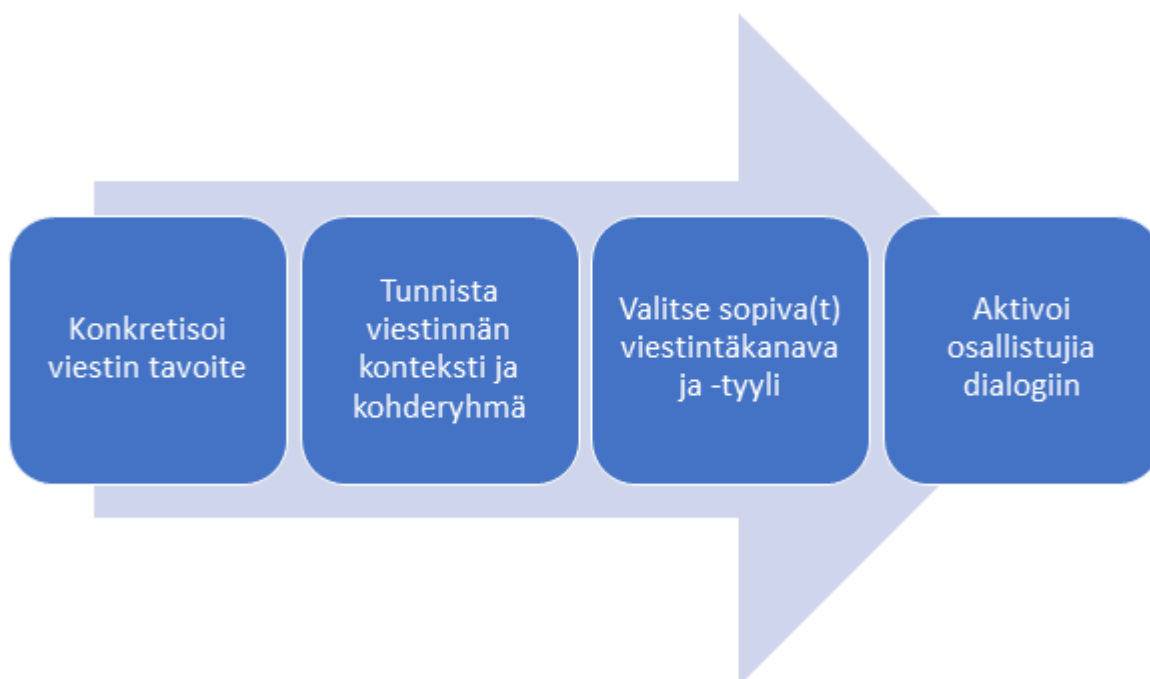
Perinteisesti on ajateltu, että kasvokkain tapahtuva kommunikaatio syventää ihmisten välistä suhdetta ja on tärkeä osa luottamuksen rakentamisessa (Lipiäinen, Karjaluoto & Nevalainen 2014). On kuitenkin huomioitavaa, että viimeisten vuosien teknologisen kehittymisen nopeus, digitaalisten työkalujen monipuolistuminen ja muun muassa Covid-19-pandemian yhteiskunnalliset vaikutukset ovat pakottaneet ihmiset digitaalisten työkalujen painokkaampaan käyttämiseen. Vuonna 2020 pandemiatilanne siirsi työyhteisöjä yhä enemmän digitaalisiin viestintäympäristöihin, ja vuorovaikutusteknologian merkitys tuli kenties kokonaisvaltaisemmaksi kuin koskaan. Vuorovaikutusteknologiasta on tullut erottamaton osa asiantuntijatyöyhteisöjen viestintäympäristöjä. (Laitinen 2020b, 415.)

Olosuhteiden vuoksi voidaan olettaa, että digitaaliset viestintäkanavat ovat tulleet viimeisten vuosien aikana tutuksi yhä useammalle työikäiselle yli toimenkuvarajojen. Johtaminen ratkaisee teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen onnistumisen, sillä teknologian kehitys ja digitalisaatio yleisestikin ulottuu yrityksen kaikille tasoille aina strategiasta yrityskulttuuriin ja yksittäisiin ihmisiin ja heidän toimenkuviinsa asti (Ilmarinen & Koskela 2015, 229). Aiemman tutkimustiedon mukaan ihmiset kokevat eri viestintäkanavat sopiviksi tilannekohtaisesti tai viestin sisällöstä ja tarkoituksesta riippuen (Lipiäinen ym. 2014).

Vuorovaikutusteknologia on tavalla tai toisella työelämässä aina läsnä (Laitinen 2020b, 419). Uusikainen (2017, 33) toteaa tutkimuksessaan, että teknologiavälitteinen viestintä voi parantaa sisäisen viestinnän vuorovaikutusta. Hyvillä viestintätaidoilla voidaan vähentää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen puutteita ja pyrkiä mahdollisimman lähelle kasvokkain tapahtuvan viestinnän monipuolisuutta.

#### **4 Vuorovaikutusteknologia – organisaation menestystekijä?**

Teknologiavälitteisessä viestinnässä korostuu viestintäosaaminen, verkostoituminen, kulttuurien ymmärtäminen sekä kielitaito. Johtajalla tulee olla ymmärrystä siitä, että viestintäteknologia on lähtökohtana sosiaalisuuden ja verkostoitumisen mahdollistamisessa. Kuvio 1 tiivistää teknologiavälitteisen viestinnän suunnitteluprosessin.



Kuvio 1. Teknologiavälitteisen viestinnän suunnitteluprosessi

Viestintäteknologian todetaan lisänneen viestinnällisen osallistumisen mahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti yksilöiden odotukset organisaation johtajia kohtaan ovat kasvaneet. Tällöin yhteisistä viestinnän normeista sopimisen tärkeys korostuu. Samalla on pohdittava, kuinka teknologiavälitteisen viestinnän mahdollistavat työvälineet rakennetaan ja ylläpidetään osana luottamusta sekä sovitaan, mitä teknologiaa eri konteksteissa käytetään. On huomioitava työntekijöiden eriaistiset valmiudet käyttää ja hyödyntää erilaisia teknologisia vuorovaikutuskanavia sekä yksilölliset kouluttautumisen tarpeet.

Digitaaliset alustat mahdollistavat sisäisen vuorovaikutuksen, mutta vaativat osallistujilta viestintätaitoja ja yhteistyötä tukevia prosesseja. Johtajalle haastavat tehtävät ja päätökset voivat olla tilanteiltaan sellaisia, että vuorovaikutus on viisasta hoitaa kasvotusten viestien. On työyhteisöön osallistuvien ja sen johdon vastuulla ymmärtää sisäisen viestinnän vuorovaikutuksen ajoitettavuus ja saavutettavuus erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Johtajan viestintäosaaminen ja -tyyli puolestaan vaikuttavat vahvasti työilmapiiriin ja sitoutumiseen. Johtaminen on vuorovaikutusta, joka voidaan nähdä erilaisiin tehtäviin ja osaamiseen kytkeytyvänä asiana. Vuorovaikutuksen lähtökohtana on ensisijaisesti ihmisten johtaminen, joka sisältää erilaiset vuorovaikutussuhteet. Voidaan todeta tässä esimerkkinä, että johtajan hyvät viestintätaidot kasvotusten paikkaavat muita teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen puutteita, koska erilaisten näkemysten ja ristiriitojen käsitteleminen kasvotusten on johtajalle vahvuus.

Vuorovaikutustilanne ja osallistujat vaikuttavat lopulta siihen, mitä viestinnällistä tavoitetta tavoitellaan ja miten tavoitteeseen pyritään. Tuottava ja toimiva vuorovaikutus saadaan organisaation voimavaraksi siten, että johtaja esimerkiksi viestii suorasti ja rehellisesti, molempia osapuolia kunnioittavasti, vastavuoroisesti sekä tarkoituksenmukaisesti. Näin organisaation tavoittelema teknologiavälitteinen sisäinen vuorovaikutus onnistuu. Samalla osataan tavoitteen mukaisesti hyödyntää sisäisen viestinnän sovitut teknologioita oikea-aikaisesti ja kaikki viestin asianosaiset saavuttaen.

## Lähteet

An, Y-J. & Frick, T. (2006). Student perceptions of asynchronous computer mediated communication in face to face courses. *Journal of Computer Mediated Communication*, 11(2).

Groysberg, B. & Slind, M. (2012). *Talk, Inc. How trusted leaders use conversation to power their organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.

Helsingin yliopisto. (2019). Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Saatavilla 6.10.2021 <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. (2009). *Linkki. Työyhteisön viestintä*. 6. Helsinki: Edita.

Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja*, 135–151.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.

Isohella, S., Koskela, M., Kääntä, L. & Waaramaa, T. (2021). *Monialainen viestintä: Puheesta peleihin*. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Finna.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. (2009). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOY.

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

Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOY.

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

Kiviniemi, L., Laitila-Özkoc, L. & Pappinen, K. (2016). *Kuuluuko? Kuuntelen! Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia*. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. Saatavilla 6.10.2021 <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?CID=698>

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja (1. p.)*. Edita.



- Laitinen, K. (2020). Keskustelun, käsitysten ja käytänteiden voima: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus työyhteisössä. *Prologi*, 16(1), 58 <https://doi.org/10.33352/prlg.99597>
- Laitinen, K. (2020). Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. *Media & viestintä* 43(2020): 4, 415–419.
- Lee, C. E. (2010). Face-to-face versus computer-mediated communication: Exploring employees' preference of effective employee communication channel. *International Journal for the Advancement of Science & Arts* 1(2), 38–48.
- Lipiäinen, H.S.M., Karjaluoto, H.E. & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275–286.
- Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (2019). Osallistava viestintä. *ProComma Academic*. 22–23 <https://doi.org/10.31885/2019.00008>
- Uosukainen, S. (2017). Vuorovaikutteisuus digitaalisessa sisäisessä viestinnässä. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Pihlaja, L. (2018). Kauppakorkeakoulu, Economics, S. o. B. a., Taloustieteet, Economics, B. a., yliopisto, J., 20424. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806283378>
- Pipas, M. D. & Bakri, C. L. (2019). The Impact of Internal Communication in Organizational Management. *RAIS Conference Proceedings*, June 10–11, 2019 Saatavilla 10.2.2022 [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3434075](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3434075)
- Rouhiainen, M. (2005). Johtamisviestintä – Viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Jyväskylän yliopisto <https://doi.org/10.33352/prlg.95939>
- Sivunen, A. (2016). Työelämän teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimus. *Prologi - Puheviestinnän vuosikirja 2017*, 13 (2017) 1, s. 56–59 <https://doi.org/10.33352/prlg.95924>
- Varhelahti, M., & Mikkilä-Erdmann, M. (2016). Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. *Media & Viestintä*, 39(3). 161–183 <https://doi.org/10.23983/mv.61419>
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

## Miten työssä tapahtuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen muuttuu ja kehittyy 2020-luvulla?

*Säkkinen Kati, Moilanen Virve, Leipold Timo, Stigman Eemil, Mäki Riku, Moisanen Kirsi ja Piipponen Katja*

### Tiivistelmä

Teknologinen kehitys ja jatkuva palveluiden digitalisoituminen asettaa yhteiskunnallisessa kontekstissa yksilön ja yhteisön osaamisen kehittämisen merkittävään asemaan. Digitaalisen teknologian käyttö on nykypäivää, ja se tulee lisääntymään. Osaamisen kehittäminen vaatii erilaisia oppimisen muotoja, joiden myötä organisaatioon virtaa uutta opittua tietoa. Oppiminen synnyttää ihmisessä oivaltamista ja herättää myös epävarmuuden tunteita. Osaaminen on myös edellytys työn onnistumiselle ja tunteelle työn mielekkyydestä, sillä työtehtävien muuttuessa tarvitaan uudistuvaa ja kehittyvää osaamista. Organisaatioiden on omaksuttava uusia ja työtapoja kokeilujen kautta nopealla tahdilla. Digitalisaatio on muuttanut työelämää, ja se on tullut työväliseksi joka alalla; työntekijöiden on omaksuttava uudet tavat tehdä työtä. Ketterän oppimisen mahdollistava organisaatio on kilpailukykyinen ja voi kilpailla myös kansainvälisillä markkinoilla. Mobiililaitteiden mahdollistama ajasta ja paikasta riippumaton mikro-oppiminen on tehokas tapa muuttaa tehoton tauko-aika tuottoisaksi opiskeluhetkeksi.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata työssä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista 2020-luvulla sekä osaamisen kehittämisen ja oppimisen menetelmien suuntaa ja muutoksia. Artikkelin tavoitteena on herättää mielenkiintoa osaamisen kehittämisen merkityksestä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

## 1 Osaamisen kehittämistä ja oppimista nopeasti kehittyvässä ympäristössä

Megatrendejä voi käyttää oppimisen tukena, sillä ne luovat pohjan tulevaisuusajattelulle. Tulevaisuudessa jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunnassa. Osaamisen kehittämisen rakenteet ja käytännöt ovat muutospaineessa. Teknologinen kehitys ja jatkuva palveluiden digitalisoituminen asettaa yhteiskunnallisessa kontekstissa yksilön ja yhteisön osaamisen kehittämisen merkittävään asemaan. Teknologian hyödyntäminen edellyttää ajatusmallien ja toimintatapojen muuttamista. Vuorovaikutus voi tapahtua etänä tai virtuaalisessa ympäristössä, ja tekoälysovellukset tulevat yleistymään. Digitaalisen teknologian käyttö on nykypäivää, ja se tulee lisääntymään. Teknologian ymmärtäminen korostuu, sillä yhä useampi asia tapahtuu verkossa, kuten oppiminen. (Dufva 2020, 38–41, 46, 57.) Digitalisaatio voi johtaa alojen uudelleen muotoutumiseen, ja internet on mahdollistanut tiedon jokaisen käytettäväksi (Ojala 2018, 20–23). Yrityksissä ja julkishallinnossa onkin laajasti ryhdytty hyödyntämään erilaisia digitaalisia ratkaisuja (Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023 2021, 4).

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa kaikkia niitä prosesseja ja toimenpiteitä, joilla tarvittavaa osaamista kehitetään organisaatiossa (Viitala 2020, 121–123). Osaaminen sisältää tiedot, taidot ja asenteet, ja se luodaan kokemuksen avulla (Moisanen 2018, 45–47). Professori Tynjälä (1999, 12, 21–22) määrittelee oppimisen elinikäiseksi prosessiksi, jota tapahtuu monella eri alueella joko tietoisesti tai tiedostamatta. Oppiminen on hänen mukaansa jatkuvaa ajattelun muuttumista ja kehittymistä. Se sisältää omaksumista, harjoittelemista sekä tietojen ja taitojen hankkimista. Eri oppimisteoriat ja -näkökulmat tarkastelevat oppimista eri näkökulmista. Konstruktivisessa oppimisessa oppija itse aktiivisesti kehittää omaa tietämystään yhdistäen vanhaa ja uutta tietoa olemassa oleviin kokemuksiin.

Organisaatioiden tärkein voimavara on osaava henkilöstö jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Kokko ym. 2000, 8). Keskeisessä asemassa ovat organisaation päivittäiset toiminnot, kuten osaamiskartoitukset, koulutukset ja kehityskeskustelut (Sydänmaanlakka 2001, 123–124). Osaamisen kehittäminen vaatii erilaisia oppimisen muotoja, joiden myötä organisaatioon virtaa uutta opittua tietoa. Oppiminen itsessään voi olla luonteeltaan formaalia, non-formaalialta tai informaalialta oppimista (Coombs 1985, 55). Kaikki nämä ovat tärkeitä, ja niiden välillä voi tapahtua päällekkäisyyttä. Suurin osa työpaikalla opitusta tiedosta on luonteeltaan suunnittelematonta ja jäsentämätöntä. (Slotte, Tynjälä & Hytönen 2004, 484–485.) Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata työssä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista 2020-luvulla sekä osaamisen kehittämisen ja oppimisen menetelmien suuntaa ja muutoksia. Artikkelin tavoitteena on herättää

mielenkiintoa osaamisen kehittämisen merkityksestä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

## **2 Inhimillisyyttä oppimiseen muuttuvassa maailmassa**

Oppiminen synnyttää ihmisessä oivaltamista ja herättää myös epävarmuuden tunteita (Tikkamäki 2006, 245–246). Oppimisen myötä olemassa oleviin tietoihin, taitoihin, käsityksiin ja asenteisiin kohdistuu uuden tiedon myötä muutosvoimaa. Oppimiskokemukseen liittyy erilaisia tunteita, joita tunnetaan erityisesti silloin, kun opittu uusi asia on vahvasti ristiriidassa aiempien kokemusten kanssa. Tällöin oppija joutuu prosessoimaan uutta tietoa suhteessa aikaisempaan, mikä voi aiheuttaa myös kielteisiä tunteita.

Toisinaan pelkästään asenteet opittavaa asiaa kohtaan vaikuttavat siihen, miten vastaanottavia tietovirralla ollaan ja miten hyvin kyetään omaksumaan uusi tieto (Häkkinen, Louhikallio & Soininen 2013, 10). Lisäksi haasteena on pelko, kun uutta tietoa jäsennetään ja omaksutaan (Hiltunen & Pirttilä 2018, 26). Tällöin oppimisvalmiuden tila kaventuu tai jopa alistuu pelon kokemukseksi, joka voi johtaa kielteiseen suhtautumiseen uutta tietoa kohtaan. Tulee kuitenkin muistaa, että epävarmuuden tunne on sisimmältään luonnollinen osa muutuskokemusta (Heikkinen 2021, 16).

Uusien oppimistapojen kehittämisellä voi olla ratkaiseva merkitys mietittäessä keinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Nykyaikaiset pelkokokemukset kulmineituvat digitalisaation tuomiin muutoksiin, ja aikaisemmat kokemukset oppimisesta heijastuvat väistämättä uusien digitaalisten oppimistapojen omaksumiseen. Erityisessä asemassa ovat työuran loppupäässä olevat ihmiset. Määrä ei ole vähäinen, sillä Tilastokeskuksen (Väestörakenne 2019) mukaan Suomessa asuu yli miljoona 65-vuotiasta. Lisäksi äidinkielenään vierasta kieltä puhuvien määrä on 400 000 henkeä. Oppimisvaikeuksia, tunteita ja taustoja ymmärtämällä voidaan kuitenkin löytää uusia tapoja, joilla ihmiset saadaan mukaan oppimaan ja kehittämään osaamistaan.

## **3 Oppimismyönteinen työilmapiiri mahdollistamassa osaamisen kehittymistä**

Organisaation henkilöstön aktiivisuutta ja vastuuta tarvitaan oman ja yhteisön osaamisen kehittämiseksi, eikä sitä voi kehittää ulkoa johdetuilla toimilla. Rakenteilla, toimintamalleilla ja johtamisella voidaan tukea osaamisen kehittymistä organisaatiossa. (Viitala 2020, 121–123.) Organi-

saation strategialla on merkitystä osaamisen kehittämisen keinoihin, eli visio, tavoitteet ja strategia ohjaavat myös osaamisen kehittämisen tavoitteita organisaatiossa, yksilötasolla työntekijöille ja esihenkilötasolla osaamisen johtamiselle (Mäntymäki 2020, 68–70). Strategisesti osaaminen on myös organisaation kilpailukyvyn kannalta tärkeä asia, sillä se riippuu organisaatiosta löytyvästä osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kyvystä oppia uutta. Osaaminen on myös edellytys työn onnistumiselle ja tunteelle työn mielekkyydestä, sillä työtehtävien muuttuessa tarvitaan uudistuvaa ja kehittyvää osaamista. (Viitala 2020, 121–123.) Käytännön työssä osaamisen näyttäminen on tärkeää, vaikka kaikissa työyhteisöissä ei ole käytössä vakiintunutta toimintamallia osaamisen kehittämisen arviointiin. Sekä yksilön, että esihenkilön vastuu osaamisen kehittämisen arvioinnissa korostuu ja jakaa mielipiteitä. (Huttunen 2020, 67.) Osaamisen kehittämisen keinoja ja menetelmiä on useita, ja ne ovat monen tasoisia: muutos aikaansaadaan lähtien tarpeen määrittelystä, vaihtoehtojen kartoittamisesta, keinojen valinnasta ja toteutuksesta, päätyen määrän ja laadun arviointiin. (Viitala 2020, 121–123.)

Keskeisenä tehtävänä työyhteisöissä osaamisen johtamisessa on luoda oppimismyönteistä ilmapiiriä. Mäntymäen (2020) mukaan on tärkeää ylläpitää päivittäisissä keskusteluissa mukana osaamisen kehittämisen asioita, sillä dialogi korostaa osaamisen kehittämisen tärkeyttä ja saa ihmiset pohtimaan asian sisältöä. Avaintekijöitä ovat myös hyvä vuorovaikutus, luottamus, vaikeuksien huomioon ottaminen haasteina, joista selvittää yhdessä, sekä yhdessä tekeminen ylipäätään oppimista edistävässä ilmapiirissä. Ajatuksia uskalletaan tuoda avoimesti esiin, ja ongelmat ovat ennemminkin oppimismahdollisuuksia. Avoimuus osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen on tärkeää. Koulutusmahdollisuuksia tuodaan esille, toimitaan tasapuolisesti ja oppimiselle annetaan aikaa ja erilaisia menetelmiä. (Mäntymäki 2020, 67–70.) Oppimista tukevaan työympäristöön myönteisenä yhteytenä ovat vaikutusmahdollisuudet ja korkea sosioekonominen asema. Koulutukseen osallistuminen on yhteydessä vaikutusmahdollisuuksiin ja ympäristöön oppimista tukevana tekijänä. (Jokila & Korventausta 2019.) Huttusen (2020) tutkimuksessa organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuminen ilmenee käytetyimpänä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Osaamisen kehittämisprosessi, arviointi, johtamisosaamisen kehittäminen ja osaamisen kehittämisen vastuut koetaan tärkeimmiksi osa-alueiksi johtajien osaamisen kehittämisessä. Menetelminä koulutus- ja yhteistilaisuudet ovat tiedon ja kokemusten jakamisen mahdollisuuksia.

Tulevaisuudessa hyödynnettävistä osaamisen kehittämisen menetelmistä merkityksellinen on digitalisaatio. Verkkokoulutuksia käytetään jo tällä hetkellä, mutta webinaarien ja verkossa tapah-

tuvan kouluttautumisen merkityksen uskotaan kasvavan edelleen. Osaamisen kehittämisen omatehtoisuus sekä virtuaalioppimisympäristöjen käyttö osaamisen kehittämisen menetelminä korostuvat. (Huttunen 2020, 63–67.)

#### **4 Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä uudistaa osaamista**

Työelämän on opittava kokeilukulttuuri. Organisaatioiden on omaksuttava uusia ratkaisuja ja työtapoja kokeilujen kautta nopealla tahdilla. Tarvitaan psykologista ymmärrystä siitä, mikä saa ihmisen kukoistamaan työssään. Tutkimusten nopeampi hyödynnettävyys käytännön työelämässä on välttämätöntä. Verkostojen kautta tapahtuva yhteistyö on mahdollisuus muuttaa työelämää. (Bäckman 2019, 42.) Yksi esimerkki verkostoitumisesta ja osaamisen kehittämisestä on Helsingin yliopiston CICERO Learning -verkosto (n.d), joka edistää oppimisen huippututkimusta eri tieteenalojen välisten rajojen yli.

Suomessa on käynnissä Opetus- ja kulttuuriministeriön Jatkuvan oppimisen uudistus -hanke (2019–2023), jossa tarkastellaan työikäisten mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Visiona on, että osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jokainen työntekijä kehittää osaamistaan työuransa aikana, kehittyy työssään, työllistyy uusiin tehtäviin, ja uralla eteneminen mahdollistuu. Osaava työntekijä tukee kestävästä kasvusta, innovaatiota ja kilpailukykyä, ja nämä lisäävät työntekijöiden hyvinvointia. Työyhteisöjen tulee tukea uuden oppimista. (Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset 2020, 32.) Jatkuva osaamisen kehittäminen on mahdollista tukemalla organisaatioita työntekijöiden kouluttamisessa. Yhteiskunnan tarjoaman rahoituksen tulisi tukea ihmisiä opiskelemaan joustavasti erilaisia rahoitusvaihtoehtoja hyödyntäen. (Osaaminen 2035 2019, 37–38.)

#### **5 Työelämän digitalisaatio osana osaamisen kehittämistä**

Organisaatioiden rooli tulevaisuudessa on toimia oppimisen paikkana. Työn muuttuessa osaamiskeskeisestä paradigmasta oppimiskeskeiseen paradigmaan organisaation tapa järjestää työssä oppiminen on yhä tärkeämpää. Tarve uudistaa osaamista on sekä yksilön että organisaatioiden eilinehto. (Anttila ym. 2018, 55.) Johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn organisaatiossa vaikuttaa osaamisen johtamisen strategiseen kytkentään sekä järjestelmien hyödyntämiseen. Strategiaohjatussa yhteisöllisessä orientaatioissa korostuvat yhteistyö sekä organisaation osaami-

sen arvostus. Johdon osallistuminen vaikuttaa myös strategialähtöiseen järjestelmäorientaatioon, jossa korostuvat osaamisen johtamiseen tarvittava järjestelmä ja keinot. (Hyrkäs 2009, 161.)

Digitalisaatio on muuttanut työelämää, ja se on tullut työvälineeksi joka alalla. Työntekijän on omaksuttava uudet tavat tehdä työtä. Digitalisaatio ja tekoälyn hyödyntäminen on löytänyt paikkansa myös sosiaali- ja terveydenhuollossa henkilöstön kehittämisessä. Organisaatiot hyödyntävät digitaalisia verkkoympäristöjä, ja tekoälyn avulla vahvistetaan esihenkilöiden johtamisosaamista. (Tiedosta tuottavuutta ja hyvinvointia 2020; Kesti 2020.)

Valtionhallinnossa oppiminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on omaksuttu osaksi työkuva. Esimerkkinä tästä on yhteinen digitaalinen oppimisympäristö eOppiva, jonka avulla mahdollistetaan verkkoavusteisesti niin henkilöstön kuin kansalaistenkin tietotaitojen oppiminen erilaisten koulutuskokonaisuuksien kautta (Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hankesuunnitelma 2017). Oppimisalusta mahdollistaa yhteiset oppisisällöt ja koulutukset sekä digitaalisen oppimisen ja koulutusta edistävän verkoston (Huttula & Yli-Suomu 2021, 56).

Jauhiainen ym. (2020, 93, 97) kuvaavat Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon DigiSote -hankkeissa tuotettua käsitettä eAmmattilainen. Hanke toteutettiin monipuolisina tulevaisuustyöpajoina verkostomaisesti. Haastateltavat ja työpajoihin osallistuneet kuvasivat, että eAmmattilaisia tarvitaan sosiaali- ja terveysalan digitalisaation edistäjinä ja digisyrjäytymisen ehkäisijöinä. eAmmattilaisen työtehtävinä nähtiin muutosagenttina toimiminen, palveluprosessien suunnittelu ja käyttäjälähtöinen kehittäminen, digitaalisten palvelujen käyttöönoton tukeminen sekä asiakkaiden ja ammattilaisten valmentaminen. Myös digipalvelujen käyttäjien ja sovelluskehittäjien välisenä tulkkina toimiminen koettiin tärkeänä verkostoyhteistyönä. Murrosvaiheisiin tarvitaan fasilitaattoreita sosiaali- ja terveysalan jokaisessa työyksikössä, ja eAmmattilainen koetaan tulevaisuuden ammattina, kehittäjänä ja asiantuntijana.

Digitalisaation toimivat ratkaisut edellyttävät hyvää vuorovaikutusta järjestelmien kehittäjien, hankkijoiden ja työntekijöiden kanssa arjen todellisten tarpeiden esille tulemiseksi. Työn muuttuessa tulee myös huolehtia työturvallisuuslain edellyttämästä työn vaarojen arvioinnista. Tehokkuuden optimointi tulee tehdä työhyvinvointia tukien. (Tuomivaara, Ala-Laurinaho & Perttula 2019, 67.)

Ketterä oppiminen on keino menestyä jatkuvassa muutoksessa ja on jatkoa elinikäiselle oppimiselle. Muutoksista selvitään oppimisen ja kehittämisen kautta. Kyky ja mahdollisuus oppia ketterästi on välttämätöntä. Nopea tekninen kehitys ja toimintatapojen muuttuminen lisäävät tarvetta

oppia nopeasti. Ketterän oppimisen mahdollistava organisaatio on kilpailukykyinen ja voi kilpailla myös kansainvälisillä markkinoilla. Osaajat hakeutuvat oppiviin organisaatioihin. Suomessa kilpailukykyä tuovat tasa-arvoiset työpaikat, nuoret johtajat, luovuus ja osaaminen. Ketterää oppimista voidaan hyödyntää työelämän uudistamisessa. (Ojala 2018, 328.) Tulevaisuudessa ketterän oppimisen keinona olisi hyvä olla Työllisyysrahaston työyhteisöetus. Nykyisellään aikuiskoulutustuki ei tavoita kaikkia ryhmiä, ja työyhteisöetuudella mahdollistettaisiin oppiminen suoraan työssä heille, joille perinteinen formaali koulutus ei esimerkiksi sovellu (Huttula & Yli-Suomi 2021, 74; Jatkuva oppiminen työn murroksessa 2021).

Jokaisella työyhteisöön kuuluvalla henkilöllä on hiljaista tietoa oman ja organisaation toiminnan edistämiseen, ja se tulisi saada esille rakentavaan kehittämiseen, jolloin siitä tulee lähes ehtymättömän kehittämisen tietovaranto (Kesti & Pietiläinen 2019, 172). Täysipäiväisen opiskelun tuen lisäksi aikuiskoulutustukea tulisi laajentaa koskemaan myös muuhun osaamisen päivittämiseen liittyvää opiskelua, samoin tulisi kehittää uraneuvontaa, joka auttaa löytämään uudenlaisia oppimisen vaihtoehtoja uusiin osaamisiin. (Anttila ym. 2018, 92). Hyvä työntekijä on ketterä oppija, joka osaa hakea tietoa (Ojala 2018, 20–23).

## **6 Mikro-oppiminen oppimista edistämässä**

Yhtenä vastauksena työpaikalla tapahtuvan oppimisen tehostamiseen on mikro-oppiminen (microlearning). Se on tekniikka, jossa oppimistehtävä pilkotaan useiksi pieniksi oppimistapahtumiksi, jotka voidaan puolestaan koostaa sarjoiksi, jolloin saavutetaan koko oppimistehtävän tavoitteet. (Dingler ym. 2017, 2.) Oppimistapahtumien kestolle ei ole olemassa tarkkaa määritystä, mutta yleensä nämä tapahtumat kestävät yhdestä kymmeneen minuuttiin (Kattava opas mikro-oppimiseen 2020). Opiskelutapana tämä sopii työssä tai työn ohessa oppimiseen, ja se keskittyy tiettyihin yksittäisiin ongelmiin, joita tarkastellaan sen hetken tarpeeseen (Vihtonen 2020). Mikro-oppiminen saattaa tapahtua oppijalle sopivaan aikaan päivästä. Oppimismateriaalin tulee olla helpposti ja nopeasti saavutettavissa. (Gabrielli, Kimani & Catarci 2018, 1–2.) Mobiililaitteiden mahdollistama ajasta ja paikasta riippumaton mikro-oppiminen on tehokas tapa muuttaa tehoton tauko aika tuottoisaksi opiskeluhetkeksi (Dingler ym. 2017, 1). Mikro-oppimiselle on ominaista kaiken ylimääräisen informaation karsiminen pois, ja oppimistapahtumassa keskitytään juuri sen oppimistapahtuman sisältöön (Boman, Huczukowski, Lepola & Pekkarinen 2021, 20). Mikro-oppimisen taustalla on 20/80 periaate, jonka mukaan 20 %:n panoksista saadaan 80 % tuloksista (Huczukowski 2021).



Työ ja oppiminen voidaan organisoida lyhyillä oppimistapahtumilla, joita voi toteuttaa työn ohessa tapahtuvien taukojen aikana, esimerkiksi aamukahviseminaareilla ja podcasteilla (Huhtala & Tuulenmäki 2021). Ne voidaan muokata mobiiliystävällisiksi toimimaan matkapuhelimella tai tabletilla. Tämä puolestaan mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattomuuden (Huczkwosk 2021.) Tiedon omaksuminen helpottuu, ja oppija voi keskittyä itselleen tärkeään sisältöön (Kattava opas mikro-oppimiseen 2020). Mikro-oppimisen yhdistäminen teknologian kanssa tuottaa suuren edun oppijoille, joiden aika on rajallinen tai joita pelottaa suurien kokonaisuuksien haltuun ottaminen (Dingler ym. 2017, 10). Teknologian hyödyntäminen ilmenee mikro-oppimisen yhteydessä. Se voi olla mm. infografiikkaa, videoita, mobiilipelejä, mobiilisovelluksia, podcasteja tai vaikka interaktiivista kuvaa. (Huczkwosk 2021.)

## **7 Muutos haastaa ja digitalisaatio tuo uusia menetelmiä osaamisen kehittämiseen**

Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen ja innovaatio-osaaminen on tulevaisuutta, jossa etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta korostuu (Osaaminen 2035 2019, 36). Yrityksissä ja julkishallinnossa on otettu merkittäviä askelia kohti erilaisia digitaalisia ratkaisuja (Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023 2021, 4). Osaamisvaatimukset ovat nousseet kaikissa tehtävissä. Tarvitaan vankkaa osaamista, jota päivitetään jatkuvasti. Työntekijöistä puhutaan asiantuntijoina, joilla valta ja vastuu ovat lisääntyneet. Oppimiseen liittyvä osaaminen korostuu osaamisvaatimuksissa. Työyhteisöt ovat oppimispaikkoja, oppiminen syntyy soveltamalla uutta tietoa vuorovaikutuksessa muiden kanssa ratkaisten ongelmia uuden tiedon avulla. Toimintakulttuurin tulee kannustaa oppimaan. Projektityöskentely tulee lisääntymään tulevaisuudessa. (Ojala 2018, 18–20.) Teknologian kehittyessä nopeasti on jatkuvasti päivitettävä työelämän osaamista intensiivisesti ja tehokkaasti. Työntekijöillä on halu oppia työn ohessa, tarpeen mukaisesti ja omaan tahtiin. (LinkedIn Learning 2018, 22.) Samaan aikaan yhteiskunnassa pitkäjänteisyys heikkenee ja perinteiset, pitkät koulutustapahtumat, koetaan ajankäytön kannalta haasteena (Huhtala & Tuulenmäki 2021; Huczkwosk 2021).

Jo nyt työyhteisöissä toteutetaan tiiviitä koulutuksia ja verkkoympäristössä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Lisäksi osaamisen kehittäminen erilaisissa hankkeissa korostuu. Nopeasti uudistuvan tiedon myötä tarvitaan inhimillistä suhtautumista, kannustavaa asennetta ja kärsivällisyyttä osaamisen vahvistamiseen. Tarvitaan avoimuutta ja ketterää vuorovaikutusta organisaatioissa. Mikro-oppiminen on hetkessä oppimista, mikä mahdollistaa sujuvan ja tehokkaan osaamisen kehittämisen työpaikoilla. Työelämän dialogi on vuorovaikutusta digitalisaation kanssa. Etäyhteydet ja mobiililaitteet ovat jokapäiväistä arkea.

## Lähteet

Anttila, J., Eranti, V., Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Neuvonen, A., Dufva, M., Halonen, M., Myllyoja, J., Pulkka, V-V., Annala, M., Hiilamo, H., Honkatukia, J., Järvensivu, A., Kari, M., Kuosmanen, J., Malho, M. & Malkamäki, M. (2018). Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Valtioneuvoston kanslia.

Boman, N., Huczowski, P., Lepola, S. & Pekkarinen, V. (2021). Opiskelua verkossa Mikrojen ja MOOCien avulla. P. Harmoinen & A-L. Ruotsalainen (toim.) Avointa ja Digiä! - Opettajan ohjekirja opetuksen suunnitteluun ja kehittämiseen. Laurea julkaisut 160. Laurea-ammattikorkeakoulu <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-607-5>

Bäckman, E. (2019). Work Up! -Näköalapaikka tulevaisuuden työelämän menestystekijöihin. Teoksessa T. Alasoini & P. Houni. (toim.) Work Up! Tulevaisuuden työ. Työ- ja elinkeinoministeriö oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 15.11.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM\\_opaat\\_3\\_2018\\_WorkUp\\_Tulevaisuuden\\_työ\\_22012019\\_Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_opaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_työ_22012019_Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CICERO Learning -verkosto. (N.d.). Helsingin yliopisto. Saatavilla 9.12.2021 <https://www2.helsinki.fi/fi/tutkimusryhmat/cicero-verkosto>

Coombs, P. (1985). The world crisis in education: A view from the eighties. New York: Oxford University Press. Saatavilla 11.11.2021 [https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.112555/2015.112555.The-World-Crisis-In-Education-The-View-From-The-Eighties\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.112555/2015.112555.The-World-Crisis-In-Education-The-View-From-The-Eighties_djvu.txt)

Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023. Toimintasuunnitelma 2021. (2021). Valtionvarainministeriö. Saatavilla 16.12.2021 <https://vm.fi/documents/10623/30029448/Digiohjelma+toimintasuunnitelma+2021.pdf/5cdfa466-afd9-5175-9139-46958d4526c8/Digiohjelma+toimintasuunnitelma+2021.pdf?t=1614692585521>

Dingler, T., Weber, D., Pielot, M., Cooper, J., Chang. & Henze, N. (2017). Language learning on-the-go: Opportune moments and desing of mobile microlearning sessions <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3098279.3098565>

Dufva, M. (2020). Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Sitra. Saatavilla 15.11.2021 <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Gabrielli, S., Kimani, S. & Catarci, T. (2018). The Design of MicroLearning Experiences: A Research Agenda. Sapienza University of Rome. Saatavilla 11.11.2021 [https://www.researchgate.net/publication/253150976\\_The\\_Design\\_of\\_MicroLearning\\_Experiences\\_A\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/253150976_The_Design_of_MicroLearning_Experiences_A_Research_Agenda)

Heikkinen, R. (2021). "Epätietoisuus on se isoin ongelma". Muutosjohtaminen suunnittelussa ja odottamattomassa muutosprosessissa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla 11.11.2021 <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25075/1621242583932818156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hiltunen, K. & Pirttilä, M. (2018). Johtajien vaietut pelot. Johtotehtäviin kohdistuvat pelot ja huolenaiheet fokusryhmäkeskusteluissa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto [URN: NBN:fi:jyu-201803101701.pdf](URN:NBN:fi:jyu-201803101701.pdf)

Huczkwosk, P. (2021). Mikro-oppimisen avulla osaamista nopeasti ja tehokkaasti. Lapin ammattikorkeakoulun asiantuntijablogi. Lapin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 8.11.2021 <https://www.lapinamk.fi/blogs/Mikro-oppimisen-avulla-osaamista-nopeasti-ja-tehokkaasti/40628/d1268673-5b41-4cd8-94b4-a13a7d5bf05b>

Huhtala, M. & Tuulenmäki, H. (2021). Mikro-oppiminen tukee tehokkaasti oppimista työarjessa ja käytännössä. Metropolian ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) blogi. Metropolia ammattikorkeakoulu. Saatavilla 8.11.2021 <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/05/11/mikro-oppiminen-tukee-tehokkaasti-oppimista-tyoarjessa-ja-kaytanossa/>

Huttula, T. & Yli-Suomu, R. (2021). Työllisyysrahasto työn murroksessa. Näkökulmana jatkuva oppiminen ja työkyvyn ylläpitäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2021:20. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5442-7>

Huttunen, A. & Koivumäki, A. (2020). Johtajien näkemyksiä osaamisen kehittämisestä ja hyödyntämisestä kahdessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20200310>

Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>

Häkkinen, A., Louhikallio, T. & Soininen, H. (2013). Oma asenne ratkaisee. Opiskelijan opiskelumuotivaation tukeminen ammatillisessa koulutuksessa. Ammatillisen opettajankoulutuksen kehittämishanke. Tampereen ammattikorkeakoulu <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013111417074>

Jatkuva oppiminen työn murroksessa. (2021). Tiedote 179/2021. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 19.11.2021 <https://stm.fi/-/jatkuva-oppiminen-tyon-murroksessa-tyollisyysrahaston-tehtavien-kehittamista-tarkasteleva-raportti-valmistunut>

Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. (2020). Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Valtioneuvoston julkaisu 2020:38. Valtioneuvosto. Saatavilla 15.11.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN\\_2020\\_38.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jauhiainen, A., Sihvo, P., Hämäläinen, S., Hietanen, A., Nykänen, J., Hämäläinen, J., Franssila, P. & Tikkanen, K. (2020). eAmmattilaisten osaaminen käyttöön sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Finnish Journal of eHealth and e Welfare <https://doi.org/10.23996/fjhw.85401>

Jokila, J. & Korventausta, S. (2019). Oppimista tukeva työympäristö, henkilöstökoulutus ja vaikutusmahdollisuudet suomalaisessa palkkatyössä. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto [www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019091928979](http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019091928979)

Julkisen hallinnon digitaalinen turvallisuus. (2020). Valtiovarainministeriön julkaisu 2020:23. Valtiovarainministeriö. Saatavilla 16.12.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162169/VM\\_2020\\_23.pdf?sequence=2&isAllowed=y#%5B%7B%22num%22%3A1369%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22Fit%22%7D%5D](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162169/VM_2020_23.pdf?sequence=2&isAllowed=y#%5B%7B%22num%22%3A1369%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22Fit%22%7D%5D)

Kattava opas mikro-oppimiseen. (2020). Blogi. Valamis. Saatavilla 9.12.2021 <https://www.valamis.com/fi/blogi/kattava-opas-mikro-oppimiseen#mita-mikro-oppiminen-on>

Kesti, M. (2020). Kehitä työelämän laadusta kestävä kilpailuetu tiedolla johtamisen avulla. Saatavilla 30.11.2021 <https://markokesti.wordpress.com/2020/05/22/kehita-tyoelaman-laadusta-kestava-kilpailuetu-tiedolla-johtamisen-avulla/>

Kesti, M. & Pietiläinen, V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. (153–200). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. (2000). Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Työministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Saatavilla 11.11.2021 [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/01\\_osaamisen\\_kehittaminen\\_pk-yrityksissa.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/01_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa.pdf)

LinkedIn Learning. (2018). 2018 Workplace Learning Report. Saatavilla 8.11.2021 <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>

Moisanen, K. (2018). Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Grano Oy  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2775-0>

Mäntymäki, J. (2020). Valmentava johtaminen asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto [www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020051127263](http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020051127263)

Osaaminen 2035. (2019). Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Opetushallitus. Saatavilla 19.11.2021 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kamk Finna e-kirja.

Slotte, V., Tynjälä, P. & Hytönen, T. (2004). How do HRD practitioners describe learning at work? Human Resource Development International. Saatavilla 11.11.2021 [https://www.researchgate.net/publication/233434501\\_How\\_do\\_HRD\\_practitioners\\_describe\\_learning\\_at\\_work](https://www.researchgate.net/publication/233434501_How_do_HRD_practitioners_describe_learning_at_work)

Sydänmaanlakka, P. (2001). Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakamari.

Tiedosta tuottavuutta ja työhyvinvointia. (2020). Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Saatavilla 30.11.2021 <https://sote.kainuu.fi/tiedosta-tyohyvinvointia-ja-tuottavuutta>

Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6650-0>

Tuomivaara, S., Ala-Laurinaho, A. & Perttula, P. (2019). Digitalisoituvat työprosessit - kohti uutta toimintamallia ja osaamista. Diversty – digitalisoituvat verkottuvat työprosessit työhyvinvoinnin, innovatiivisuuden ja työn sujuvuuden edistäjinä -hankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta Oy <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522618979>

Tynjälä, P. (1999). Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Vihtonen, J. & Kamaja, H. (2020). Mikro- ja mobiilioppiminen Taskukoulun ytimessä. LAB Pro. Saatavissa 10.12.2021 <https://www.labopen.fi/lab-pro/mikro-ja-mobiilioppiminen-taskukoulun-ytimessa/>

Viitala, R. (2020). Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Väestörakenne 2019. (2020). Tilastokeskus. Saatavilla 11.11.2021 [https://www.stat.fi/til/vaerak/2019/vaerak\\_2019\\_2020-03-24\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/vaerak/2019/vaerak_2019_2020-03-24_fi.pdf)

Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hankesuunnitelma. (2017). VM/248/00.01.00.01/2017. Valtiovarainministeriö. Saatavilla 11.1.2022 [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/79a6fe83-ba44-4f9b-9171-87e8b193866f/KIRJE\\_20170314070000.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/79a6fe83-ba44-4f9b-9171-87e8b193866f/KIRJE_20170314070000.PDF)

## Etäjohtaminen – tulevaisuuden menestystekijä?

*Heikkinen Seija, Flinkman Sirpa, Huovinen Tiina, Heikkinen Eija ja Jouhten Karoliina*

### Tiivistelmä

Etäjohtamisen merkitys on kasvanut vuonna 2020 alkaneen COVID-19-pandemian aikana yleistyneen etätöiden myötä. Nykymuotoista etäjohtamista on tutkittu vielä varsin vähän. Artikkelin tavoitteena on kuvata etäjohtamista, sen erityispiirteitä sekä esiin nousseita haasteita ja kehittämistarpeita. Etänä toimivan työyhteisön johtamistaitojen ja vuorovaikutuksen kehittämisellä on suora vaikutus yhteisöllisyyden ja luottamuksen syntyyn ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin sekä organisaation menestykseen. Etäjohtaminen edellyttää hyvää osaamista myös tietojen ja viestintävälineiden sekä sovellusten hyödyntämisestä. Artikkelin tarkoituksena on tarkastella etäjohtamista esihenkilön vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Artikkelissa on kuvattu case-esimerkki ICT-alan yrityksen etäjohtamisen kehittämistavasta. Tulevaisuudessa etäjohtaminen tulee olemaan osa esihenkilöiden ydinosaamista.

## 1 Johdanto

Artikkelin tavoitteena on kuvata etäjohtamista, sen erityispiirteitä sekä esiin nousseita haasteita ja kehittämistarpeita. Etäjohtamista on tutkittu vielä varsin vähän. Etäjohtamisen merkitys on kasvanut vuonna 2020 alkaneen COVID-19-pandemian aikana yleistyneen etätöiden myötä. Artikkelin tarkoituksena on tarkastella etäjohtamista esihenkilön vuorovaikutustaitojen näkökulmasta.

Perehdyimme etäjohtamista käsitteleviin kotimaisiin tutkimuksiin, artikkeleihin ja kirjallisuuteen. Etätö ja etäjohtaminen asettavat uudenlaisia vaatimuksia esihenkilön sosiaalisille ja viestinnällisille taidoille (Viitala 2013,302; Saarinen 2016, 190). Päädyimme tarkastelemaan näitä etäjohtamisen taitoja esihenkilön näkökulmasta.

Osana artikkelia on case-esimerkki etäjohtamisen kehittämistavasta, joka on toteutettu erillisenä koulutuksena ICT-alan yrityksen johdolle ja esihenkilöille. Case-esimerkin koulutusmateriaali pohjautuu artikkelissa käytettyihin lähteisiin sekä aiemmin yrityksessä toteutetun henkilöstökyselyn tuloksiin. Henkilöstökyselyn tulosten perusteella yritys voisi menestyä paremmin kehittämällä etäjohtamisen tapoja ja käytänteitä.

## 2 Etätö ja etäjohtaminen

Etätö ei ole käsitteenä yksiselitteinen, eikä sille ole lainopillista tai virallista määritelmää Suomen lainsäädännössä (Tuominen 2021, 12). Etätöskentelystä työntekomuotona käytetään eri käsitteitä, kuten etätö, hajautettu työ, liikkuva työ sekä ajasta ja paikasta riippumaton työ (Pihlaja 2018, 15). Etätö määritellään työksi, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, mutta se tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella (Valtiovarainministeriö 2020, 1). Alkuvuodesta 2020 alkanut COVID-19-pandemia pakotti työnantajat ja työntekijät miettimään uudestaan työtä ja työntekomalleja sekä luomaan nopeasti uusia työnteon käytänteitä (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2021, 9).

Etäjohtaminen on aiemmin mainittujen työntekomuotojen johtamista. Tyypillisesti etäjohtamisessa johtaja ei näe työntekijöitä työpaikalla päivittäin tai edes viikoittain (Vilkman 2016, 15). Etäjohtaja ei ole kasvokkain johdettaviensa kanssa, vaan vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa digitaalisten välineiden, kuten esimerkiksi puhelimen, sähköpostin tai videoneuvottelujen välityksellä. Teknologian kehitys on edesauttanut siirtymistä pois teollisen ajan tiettyyn aikaan ja paikkaan



sidotusta johtamistyylistä. Tämä tarjoaa työn organisoinnille uudenlaisia mahdollisuuksia ja hävittää samalla maantieteelliset etäisyydet ja rajat. (Pihlaja 2018, 11.)

Etäjohtaminen edellyttää hyviä johtamisen taitoja, vuorovaikutustaitoja sekä erilaista osaamista tieto- ja viestintävälineiden sekä sovellusten hyödyntämisestä (Pelkonen 2020, 2). Esihenkilöiden kyvyllä johtaa virtuaalitiimejä voidaan Vilkmänin (2016, 20–21) mukaan tulevaisuudessa jopa määrittää organisaation menestys. Nykyään voidaan sanoa, että etäjohtamisen tulisi olla esihenkilöiden ydiosaamista. Tikkanen (2020) yhtyy ajatukseen, että koronapandemian myötä tapahtunut digiloikka saattoi nostaa organisaatioiden yhdeksi merkittävimmäksi kilpailutekijäksi kyvyn johtaa ja työskennellä virtuaalisesti.

#### Etäjohtamisen erityispiirteet

Etäjohtamisessa ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintatapaa, vaan jokainen organisaatio ja työyksikkö luo itselleen sopivimmat toimintatavat (Vilkman 2016, 15). Erilaisista organisaatioista ja työyksiköistä huolimatta onnistunut etäjohtaminen edellyttää sitä, että etäjohtamisen erityispiirteet, luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, ovat kunnossa (Vilkman 2016, 25). Ollilan ym. (2018, 239) mukaan etäjohtaminen edellyttää myös aktiivisempaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista, jolloin johtajien täytyy rakentaa erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan ja sitoutumisen toteutumiseksi.

Etätyön ja etäjohtamisen ehdoton edellytys sujuvalle etätyöskentelylle on molemminpuolinen luottamus ja arvostus (Kovalainen ym. 2021, 5, 15; Luukkonen 2021,10). Etätyössä luottamuksen rakentaminen on oleellista työyhteisön jäsenten välille. Sitä rakennetaan yhdessä tekemällä. Luottamuksen rakentaminen auttaa kaikkia luottamaan siihen, että jokainen työyhteisön jäsen hoitaa oman osuutensa, ja koko tiimin työt hoituvat. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 51.) Tiedon jakamisen kannalta tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä on osapuolten välinen luottamus, jonka kasvaessa avoimuus lisääntyy ja viestintäkanavien käyttö monipuolistuu (Virolainen 2010, 84).

Pelisäännöt ja sovitut toimintatavat kuuluvat toimivaan työyhteisöön. Kun yhdessä on sovittu pelisäännöistä ja toimintatavoista, syntyy jokaiselle tunne, että on voinut olla vaikuttamassa niihin. Keskustelun kautta on syntynyt yhteinen tulkinta, mitä säännöillä tarkoitetaan. (Luukkonen 2021,10.) Etäjohtamisessa avoin vuorovaikutus on tärkeää, jotta edellä mainitut luottamus, arvostus, avoimuus ja pelisäännöt tulevat mahdollisiksi. Etäjohtamisen yksi isoimmista haasteista

on yhteisöllisyyden tunteen saavuttaminen ja ylläpitäminen. (Vilkman 2016, 40–41.) Yhteisöllisyys liittyy samassa organisaatiossa työtä tekevien yhteistyön välttämättömyyteen, jotta asetetut tavoitteet voivat toteutua (Virolainen 2010, 71).

### Onnistuneen etäjohtamisen edellytykset

Etäjohtamisen onnistumisen edellytys on kyky innostaa ja motivoida, ja näihin työyhteisöissä tarvitaan uusia tapoja. Työntekijät pitää saada innostumaan yhteisistä tavoitteista ja toimimaan niiden mukaan. Onnistuessaan työntekijät tuntevat me-henkeä sekä yhteisöllisyyttä. (Pelkonen 2020, 18.) Pihlajan (2018, 16) mukaan mitä enemmän esihenkilö antaa vapautta työntekijöille, sitä paremmin asiat hoituvat.

Vapaus on tekijä, joka lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön (Pihlaja 2018, 16). Toimiva etätyöskentely vaatii kykyä itsenäiseen ajankäytön hallintaan sekä vastuun ja luottamuksen ilmapiiriä työntekijän ja työnjohdon välillä. Etätyö edellyttää työnjohdolta keskittymistä työsuorituksen tai työajan kontrollin sijaan työn lopputulokseen. (Pyöriä, Saari & Ojala 2019, 18.)

### 3 Etäjohtamisen haasteet

Aikaisempien tutkimusten mukaan etäjohtaminen ei ole haastavampaa kuin normaali työpaikalla tapahtuva johtaminen, jos johtamisessa otetaan huomioon, että etäjohtamisessa tulee ottaa käyttöön uudet johtamistavat vanhojen tilalle (Vilkman 2016, 20). Saarinen (2016, 190) on asiassa eri mieltä. Hänen mukaansa etäjohtaminen kasvattaa esihenkilöiden paineita ja työtaakkaa. Esihenkilöt kokevat, etteivät he kykene etäjohtamiseen niin hyvin, kuin itse haluaisivat ja mitä heiltä odotetaan. Myös Viitala (2013, 302) yhtyy ajatukseen etäjohtajuuden haasteista. Hänen mukaansa lisähaasteita tuovat myös yrityksen paineet kustannussäästöjen osalta. Säästöt koskevat hänen mukaansa usein henkilöstöä ja henkilöstöratkaisuja.

Esihenkilöillä on rajoitetut mahdollisuudet spontaaniin vuorovaikutukseen etäjohtettavien kanssa. Tästä syystä esihenkilöiden on täytynyt kehittää erilaisia vuorovaikutusta edistäviä menetelmiä ja käyttää niitä sen mukaan, ovatko he vuorovaikutustilanteessa yhden tai useamman etäjohtettavan kanssa. (Saarinen 2016, 126). Johtajuuden näkyvyyden ylläpitäminen, yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen ja tiedon jakaminen sekä sen hyödyntäminen on haastavaa (Ollila ym. 2018, 239). Myös työhyvinvoinnin kehittämistä on Vakkalan (2012, 75) mukaan etäjohtajuudessa vaikea nivoa arkisiin tehtäviin ja kaikkiin työyhteisöihin.

Etäjohtamisen yksi isoimmista haasteista on Pihlajan (2018, 16) mukaan yhteisöllisyyden tunteen saavuttaminen ja ylläpitäminen. Yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden moraalialia, sitoutumista sekä vähentää ryhmäytymistä. Esihenkilöt kokevat Saarisen (2016, 127) mukaan haasteelliseksi sen, että he eivät tunne työntekijöitä. Toistensa tunteminen helpottaa yhteistyötä, sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja parantaa työn tulosta. Esihenkilön tulee olla itse aktiivinen hajautetun työyhteisön yhteydenpidossa ja aktivoida työntekijöitä osallistumaan, tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa (Sivunen 2007,100). Esihenkilön yhteydenpidon aktiivisuudella on merkitystä koko työyhteisön vuorovaikutukseen, kun päivittäinen työskentely tapahtuu eri toimipisteissä. Uusien toimintatapojen kehittäminen ja ideoiden hyödyntäminen vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä koetaan ensiarvoisen tärkeäksi. (Ollila ym. 2018, 247.)

Kaikkineen etäjohtaminen on haastava työnmuoto, oli sitten kyseessä työskentely yksittäisen etätyötä tekevän työntekijän kanssa tai kokonaisen työyhteisön, joka työskentelee hajautettuna eri pisteissä. Etäjohtajat työskentelevät aktiivisesti etäjohtamisen menetelmien kehittämisessä niin, että he pystyvät entistä paremmin kommunikoimaan etätyötä tekevien työntekijöiden kanssa. (Saarinen 2016, 129.) Zitting, Laulainen ja Niiranen (2019, 390) korostavat etäjohtajien vertaistuen tarvetta. Heidän mukaansa jatkuvien uudistusten ja laajojen muutosprosessien keskellä työskentely ja integraatiota edistävän johtamisen kehittyminen vaatii vertaistuen lisäksi myös mahdollisuutta mentorointiin sekä mahdollisuuksia epävirallisiin kokoontumisiin eri toimialoja edustavien johtajien kanssa.

#### **4 Case-esimerkki: Etäjohtamisen kehittäminen työyhteisössä**

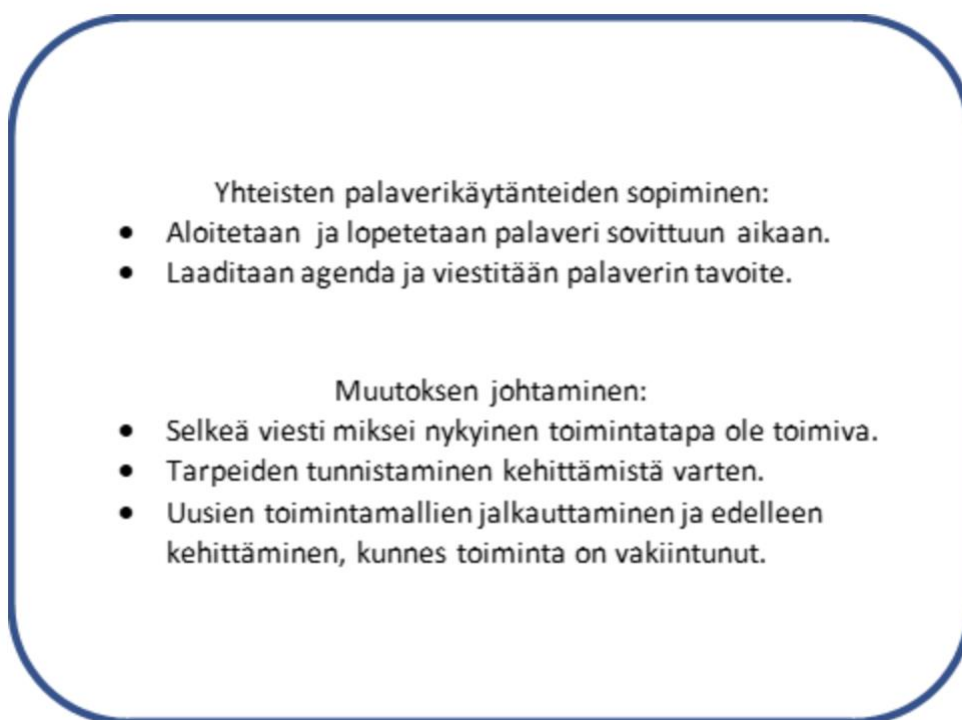
Case-esimerkki on keskikokoisesta ICT-alan yrityksestä. Vuonna 2020 alkaneen COVID-19-pandemian aikana yrityksessä siirryttiin laajamittaiseen etätyöhön. Etätyö on vielä tällä hetkelläkin yrityksen tyypillinen työn tekemisen muoto, ja pandemian jälkeen tuskin on paluuta niin sanottuun perinteiseen lähityöskentelymalliin.

COVID-19-pandemian aikana yrityksen liiketoiminta laajentui, ja yritys rekrytoi lisää useita työntekijöitä. Etätyötyöhön siirtymisen vuoksi yritykseen rekrytoidut uudet työntekijät ovat jääneet osittain etäiseksi niin johdolle, toisille työntekijöille, kuin esihenkilöillekin.

Yrityksessä toteutettiin henkilöstökysely elokuussa 2021. Kyselyn vastauksissa nousi selkeästi esille etätyöskentelylle tyypillisiä kehityskohteita, kuten yhteisöllisyys, toimintatapojen ja proses-

sien kehittäminen ja työhön ohjaus. Kyselyssä esille tulleisiin kehityskohteisiin vastattiin koulutuksella, joka oli kohdennettu yrityksen esihenkilöille. Koulutus toteutettiin virtuaalisesti teamsilla, johon esihenkilöt osallistuivat mahdollisuuksiensa mukaan. Luentomateriaali koostui etäjohtamisen käsitteen konkretisoinnista, etäjohtamisen haasteista sekä ratkaisuista toteuttaa johtamista tilanteessa, jossa työntekijät ovat eri puolilla Suomea. Koulutuksessa keskusteltiin ja jaettiin avoimesti kokemuksia ja vinkkejä etäjohtamisesta (kuva 1). Esihenkilöille lähetettiin tilaisuuden jälkeen luentomateriaalit sekä linkki tallenteeseen.

Koulutuksessa korostettiin erityisesti sitä, miten johtamistapa periytyy esihenkilöltä, käytännössä ylempältä esimieheltä alemmalle esihenkilölle. Mikäli alemman esihenkilön työskentelyyn ei luoteta, saattaa tämä näkyä edelleen epäluottamuksena tämän omia alaisia kohtaan. Organisaatioonsa tyytyväiset työntekijät tuottavat myös tutkitusti parempaa asiakaskokemusta, ja näin tyytyväisyys välittyy myös asiakkaalle (Leppänen, M.& Rauhala I. 2012, 289). Näin ollen paremmalla johtamisella tuetaan myös yrityksen strategian mukaisia tavoitteita odotukset ylittävistä asiakaskokemuksen tuottamisesta.



Kuva 1. Case-esimerkin keskustelussa esiin tulleita käytännön vinkkejä etäjohtajille.

Koulutusmateriaalissa esiteltiin erilaisia ihmisten perustarpeita, esimerkiksi valta tai kunnianhimo, ja ne tunnistamalla ne voidaan valjastaa motivointikeinoiksi. Niiden avulla esihenkilöille voidaan mahdollistaa tapoja kehittää omaa henkilöstöjohtamistaan. Selvittämällä työntekijöiden tavat motivoitua heitä on helpompi palkita, jolloin työ muuttuu mielekkäämmäksi ja työlle saadaan tarkoitus.

## **5 Johtopäätökset - Etäjohtamisen kehittämällä tulevaisuuden menestyjäksi?**

Etätyöskentely yleistyi COVID-19-pandemian aikana, joka vauhditti suurta digiloikkaa. Etätyön johtamisen haasteista huolimatta ja sekä työnantajien että työntekijöiden myönteisten kokemusten myötä etätyön eri muodot ovat todennäköisesti tulleet jäädäkseen. Yksi näistä muodoista voisi olla etätyön ja läsnäolotyön välimuoto, hybridityöskentely. (Kovalainen ym. 2021, 20, 23; Tuominen 2021, 86.)

Etätyötä tekevien itsensä johtamisen taidot ovat tärkeässä roolissa, ja niitä tulee kehittää. Etäjohtajilla tulisi olla oma yhteisö, jossa he pääsevät jakamaan hyväksi havaittuja käytänteitä sekä esiin nousseita kokemuksia ja tunteita. Etäjohtajien valmiudet etätyöhön vaihtelevat, joten tuen saaminen ja tekniseen osaamiseen panostaminen auttavat tehtävässä onnistumisessa. (Tuomivaara ym. 2016, 76.) Etäjohtaminen tarvitsee selkeät toiminnan tavoitteet ja seurannan, palautejärjestelmän sekä keinot ja prosessin osaamisen kehittämiseksi. Johtaja tarvitseekin innovatiivisia keinoja luottamuksen ylläpitämiseen niin, että tiedon ja kyvykkyyden tunne säilyy psyykkisestä ja fyysisestä etäisyydestä huolimatta. (Ollila ym. 2018, 4.) Suomessa, jossa välimatkat ovat pitkiä ja asutus harvaa, digitalisaation mahdollistama riippumattomuus tarjoaa täysin uudenlaisia mahdollisuuksia työelämälle. Osaavaa työvoimaa ei enää tarvitse etsiä läheltä, vaan organisaatioita ja tiimejä voidaan muodostaa myös kansainvälisesti, ja vastata samalla myös globalisaation haasteeseen. (Pihlaja 2018, 11.)

Etänä toimivan työyhteisön johtamistaitojen ja vuorovaikutuksen kehittämällä on suora vaikutus yhteisöllisyyden ja luottamuksen syntyyn, ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin sekä organisaation menestykseen. Etäjohtaminen edellyttää hyvää osaamista myös tieto- ja viestintävälineiden sekä sovellusten hyödyntämisestä. Tulevaisuudessa etäjohtaminen tulee olemaan esihenkilöiden ydinosaamista. (Pelkonen 2020, 2; Luukkonen 2021, 8.)

## Lähteet

Haapakoski, K., Niemelä A. & Yrjölä, E. (2021). Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. (2021). Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestäytymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8421-3>

Leppänen, M., Rauhala I. (2012) Johda ihmistä - psykologiaa johtajille. Alma Talent.

Luukkonen T. (2021) Etätyössä työhyvinvoinnin ehdoilla verohallinnossa. YAMK Opinnäytetyö <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103012807>

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. (2018) Organisaatio muutoksen pyörteissä -hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämän tutkimus 16. Saatavilla 22.11.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>

Pelkonen, E. (2020). Työntekijöiden etäjohtaminen lähiesimiesten näkökulmasta tapahtumalalla. Lapin yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla 12.10.2021 <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/64366>

Pihlaja, L. (2018). Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Jyväskylän Yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla 12.10.2021 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58757/URN:NBN:fi:jyu-201806283378.pdf;jsessionid=262B0776BE9C08FA7D2F445C83CDC8CF?sequence=1>

Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. (2019). Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuoksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. Työelämän tutkimus. Saatavilla 7.10.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87011>

Saarinen, J. (2016). Managing global virtual teams. Aalto University. Doctoral Dissertations. Saatavilla 7.11.2021 <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdfsequence=1&isAllowed=y>

Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän Yliopisto. Saatavilla 6.10.2021 JYX - Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä (jyu.fi)

Tikkanen, E. (2020). Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä. Hälsa. Saatavilla 18.11.2021 <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/otetaan-fyysista-etaisytytta-mutta-henkista-laheisyytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>

Tuominen, K. (2021). Etätyö ja etäjohtaminen - Tutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden etätyökokemuksista. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla 10.12.2021 [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13104/UniVaasa\\_2021\\_Tuominen\\_Kia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13104/UniVaasa_2021_Tuominen_Kia.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). Jousto-opas. Työterveyslaitos. Saatavilla 4.10.2021 [https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl\\_jousto\\_opas-2016](https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl_jousto_opas-2016)

Vakkala., H. (2012) Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Saatavilla 11.11.2021 [devmoodle.kamit.fi](http://devmoodle.kamit.fi), opetusmateriaalit

Valtiovaraministeriö. (2020). Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot. Saatavilla 18.11.2021 [https://vm.fi/documents/10623/1115054/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot,+ohje+5.11.2020+\(nettisivut\).pdf/16da0125-aadf-58d1-baa1-462e477f2aff/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot,+ohje+5.11.2020+\(nettisivut\).pdf?t=1604661818819](https://vm.fi/documents/10623/1115054/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot,+ohje+5.11.2020+(nettisivut).pdf/16da0125-aadf-58d1-baa1-462e477f2aff/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot,+ohje+5.11.2020+(nettisivut).pdf?t=1604661818819)

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy. Bookwell Oy.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Virolainen H. (2010) "Kai sitä ihminen on vaan sellainen laumaeläin" - Virtuaalisen tiimin ilmapiiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021093047665>

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. (2019). Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Artikkelit. Yhteiskuntapolitiikka 4/2019. THL. Eläketurva. Kela. Tampereen yliopisto. PunaMusta Oy 2019. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904\\_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

HYPERLINK [https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl\\_jousto\\_opas-2016](https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl_jousto_opas-2016)

## Etäjohtaja, luotatko?

*Kukkamäki Tanja, Lempinen Katriina, Malinen Jonna, Pääkkönen Anja, Heikkinen Eija ja Timonen Ritva*

### Tiivistelmä

Etäjohtamisessa kaikkein tärkeintä on luottamus. Toimivan tiimin ehto on yksinkertaisesti luottamus. Luotatko, että jokainen pyrkii parhaimpaansa vai epäiletkö sitä? Yrityksissä on yhä monenlaista asennetta etätyötä kohtaan. Etätyökulttuuri on perustunut usein kontrollointiin, ja etäjohtaminen on koettu haasteelliseksi. Kannattaa kuitenkin luottaa ja keskittyä tuloksiin.

Luottamuksen rakentaminen voi etäjohtajasta tuntua usein epämääräiseltä, ja siihen on vaikea tarttua. Etäjohtaminen edellyttää enemmän aikaa ja suunnitelmallisuutta kuin perinteinen johtaminen. Johtaminen ei enää onnistu muun työn ohessa toimistolla. Luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen etänä tarvitaan läsnäoloa, luontevaa keskustelua, kuuntelua ja yhteiset pelisäännöt.

Myös tiimiläisten keskinäinen luottamus on tärkeää. Etäjohtajan on varmistettava, että tiimiläisillä on mahdollisuuksia jakaa asioita, omia ajatuksiaan ja tuntemuksiaan. Myös haasteet ja onnistumisten jakaminen lisäävät luottamusta. Sitä on rakennettava suunnitelmallisesti ja joka päivä.



## 1 Etäjohtaminen, uhka vai mahdollisuus?

Moni etäjohtaja saattoi huomata oman taitamattomuutensa etätöihin siirryttäessä. Jos johtaja ei ollut harjoitellut etäjohtamista aiemmin, ei hallinnut etätyökaluja tai suhde tiimiläisiin oli pinnallinen, uusi tilanne saattoi kuormittaa merkittävästi. Yhtäkkiä hänen täytyi olla läsnä tietokoneen näytön kautta. On aiheellista kysyä, miten etäjohtaja pystyy rakentamaan luottamuksen ilmapiiiriä etänä, jos hän ei ole tehnyt sitä aiemminkaan. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 85.)

Työelämä on suurimmassa murroksessa, mitä se on ollut vuosikymmeniin. Koronaviruspandemia yhdessä ilmastonmuutoksen ja teknologian murroksen kanssa on vaikuttanut siihen, että yhä useamman asiakkaan, työntekijän, johtajan ja organisaation mielessä on luottamus, joka ei ole koskaan ollut niin tärkeää kuin nyt. Luottamus tulee sitoa organisaation kaikkeen tekemiseen. Organisaatiot, jotka tässä onnistuvat, tulevat todennäköisemmin houkuttelemaan sekä asiakkaita että osaajia. (Koivula n.d.; Nieminen 2021.)

Murroksen mukana myös yrityskulttuuri ja johtamistavat muuttuvat; luottamusta edistävää johtajuutta tarvitaan enemmän kuin koskaan, jotta ihmiset voivat työskennellä yhdessä rakentavalla tavalla organisaation perustehtävän suorittamiseksi. Erityisesti luottamusta tarvitaan kehitettäessä hyvin toimivaa ja tuloksellista työyhteisöä. Muutostilanteissa – jollainen käynnissä oleva murroskin pandemioineen on – luottamuksen merkitys korostuu. (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.)

Saatetaan tarvita uusia tapoja motivoida työntekijöitä ja rakentaa yhteistä yrityskulttuuria sekä uusia keinoja välittää visio innostavasti työntekijöille. On kyettävä tunnistamaan ja hylkäämään toimintamallit, jotka eivät enää palvele yhteistyötä ja johtamista, sekä rikkomaan kenties useita sukupolviakin vanhoja sääntöjä. Tervettä oletusten ja uskomusten kyseenalaistamista siis tarvitaan. (Vilkman 2016.)

## 2 Etäjohtaminen rakentuu luottamukselle

Etätöillä tarkoitetaan työnantajan kanssa sovittua työnteon mallia, jossa työ tehdään joko osin tai kokonaan kotona tai sitten työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona, kahvilassa tai matkoilla. Nämä elementit voivat sisältyä myös työhön, joka on liikkuvaa tai monipaikaista. Osasta uusista käytännöistä on sovittu tarkoin työnantajan ja työntekijän kesken, osa muotou-

tuu ilman muodollisia menettelytapoja. Onnistuminen uusien työmuotojen soveltamisessa edellyttää työkuulttuurin muutosta kontrolloivasta luottamukseen perustuvaan. (Joustava työaika 2020.)

Mitä tarvitaan, jotta etäjohtajalla on hyvät lähtökohdat onnistua? Hyvän johtamisen kulmakivien avulla voidaan tarkastella, ovatko perusasiat työyhteisössä kunnossa ja mitä ne tarkoittavat virtuaalisen työn näkökulmasta. Tärkeää on huomata, että nämä samat asiat ovat tärkeitä johtamisessa muutenkin. Etäjohtamisessa ne ovat kuitenkin korostuneemmin tärkeitä, sillä ilman näitä yhteistyö harvoin on sujuvaa ja ilmenee erilaisia ongelmia. (Vilkman 2018.)



Kuvio 1. Hyvän johtamisen kulmakivet (Vilkman 2016.)

Etätyössä hyvän johtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä linkittyvät vahvasti toisiinsa. Luottamus, arvostus ja avoimuus ovat tärkeimmät, ja niiden varaan rakennetaan toimiva etäjohtaminen. Jos nämä puuttuvat, ongelmia ilmenee varmasti. (Vilkman 2016, 2018.)

Luottamuksella tarkoitetaan tunnetta tai varmuutta siitä, että toiseen henkilöön tai asiaan voi luottaa. Silloin hän tai se ei petä toiveita tai aiheuta pettymystä. Luottamus on ihmisten välisen yhteistyön perusta ja rakentuu myönteisistä odotuksista toisen osapuolen käyttäytymisestä. Luottamukseen liittyy aina mahdollisuus haavoittuvuuteen ja pettymykseen; sen uudelleenrakentaminen on hidaskäyttöprosessi. (Kielitoimiston sanakirja 2021; Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Luottamus on ihmisten välisen yhteistyön perusta, ja se rakentuu myönteisistä odotuksista toisen osapuolen käyttäytymisestä. Luottamukseen liittyy aina mahdollisuus haavoittuvuuteen ja pettymykseen. Esteitä luottamuksen rakentumiselle ovat epäonnistuminen viestinnässä, tärkeän tiedon säilyttämisessä ja ajantasaisen tiedon jakamisessa. (Kalliomaa & Kettunen, 2010; Rauramo 2018.)

### **3 Organisaatiokulttuurin perusta on luottamus**

Organisaatiokulttuuri on usein muotoutunut useiden vuosien aikana. Siksi sen muuttaminen on erittäin vaikeaa. Parhaiten organisaatiokulttuurin muuttaminen onnistuu, kun ylimmän johdon todellinen toiminta heijastuu henkilöstön arvoihin. Myös organisaation omistussuhteet, toimiala ja henkilöstörakenne vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. (Kauhanen 2012, 126.)

Organisaatiokulttuuri on monipuolinen ilmiö, joka muodostuu useista eri osista. Se myös näkyy eri tavoin organisaatiossa. Työpaikan yhteiset normit ja käytännöt, yleiset pelisäännöt, ihmisten ilmaisemat arvot, tunnelma ja toiminta ovat muun muassa organisaation kulttuuria kuvastavia asioita. Kulttuuria voi pyrkiä ohjaamaan tietoisesti, mutta se syntyy ilman ohjaustakin. Siihen vaikuttavat työyhteisön uskomukset, arvot, asenteet ja traditiot, jotka syntyvät yhdessä vietetyn ajan ja koettujen tapahtumien perusteella. (Väre 2019, 164–165.)

Organisaatiokulttuuri on sosiaalinen voima, joka vaikuttaa jokaiseen tunteiden, normien ja sosiaalisen arvostuksen kautta. Kulttuuri yhdistää ihmiset ja erottaa organisaatiot toisistaan. Kulttuuri on jotain enemmän kuin ilmapiiri, säännöt tai tapa johtaa. (Kuusela 2015, 9.)

Organisaatiokulttuurin ytimessä ovat normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus. Arvostuksen kokemuksen perustana on luottamus. Luottamus kasvaa vähitellen. Se vahvistuu, kun puheet ja teot vastaavat toisiaan toistuvasti. Luottamus vahvistuu siis tekojen kautta, ja se herättää halun vastavuoroisuuteen. Kulttuuri syntyy sosiaalisissa tilanteissa vuoropuhelun ja sanattoman viestinnän kautta. (Kuusela 2015, 18, 24, 113.)

Luottamus ilmenee työpaikoilla vastuullisuutena, jossa jokainen kantaa vastuunsa ryhmän jäsenenä ja yksilönä. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kulmakiviä ovat luottamus ja oikein jaetut vastuut. Avoimuus lujittaa luottamusta, jolloin syntyy yhteisöllisyydelle, hyvälle yhteishengelle, tiedon kululle ja organisaation oppimiselle tilaa. Yhteisö, jossa on luottamusta, on valmiimpi ennakoidaan ja ratkaisemaan ongelmia, mutta myös valmiimpi kohtaamaan vaikeuksia ja kriisejä. (Rauramo 2018.)

#### 4 Luottamus rakentaa luottamusta, mutta kuinka rakentaa luottamusta etänä?

Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat kaikkein olennaisimmat tekijät siinä, miten virtuaalitiimi toimii. Luottamisen kyky on yksi johtajan keskeisistä taidoista. Luottamisen rakentuminen lähtee siitä, että esihenkilö itse luottaa muihin tiimin jäseniin eikä puutu jokaiseen asiaan. Yhdessä työskenneltäessä luottamus alkaa rakentumaan, kun tiimin jäsenet pitävät kiinni sovituista asioista ja työkäytänteistä, huolehtivat oman osuutensa tekemisestä, antavat tilaa ja tukea toisilleen sekä antavat mahdollisuuden epäonnistumiselle ja onnistumiselle. (Ellinmäki ym. 2018, 8; Vilkmán 2016; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 65.)

Haapalan & Lehtipuun (2021, 166) mukaan Zak (2017) on koonnut seuraavat kahdeksan luottamuskulttuurin rakentamisen keinoa, joiden avulla organisaation luottamuskulttuurin rakentamista voidaan edistää.



Kuvio 2. Luottamuskulttuurin rakentamisen keinot Zakin 2017 mukaan (Haapala & Lehtipuu 2021, 166.)

Luottamuskulttuurin rakentamisessa (kuviossa 2) korostuvat esihenkilön vuorovaikutustaidot ja kyky tukea henkilöstöä erilaisissa tilanteissa. Luottamuksen kulttuuri näkyy sekä vastuun antamisena että kantamisena ja myös toisten arvostamisena ja kunnioittamisena. Täysin virtuaalisesti toimivassa tiimissä luottamuksen rakentamiseen menee neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisessä ympäristössä. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, luku 6; Vilkmán 2016.)

Saarisen (2016, 71) mukaan johtajat kokevat luottamuksen rakentamisen etätiimeissä vaikeana sanattoman viestinnän puuttumisen takia. Luottamuksen syntyminen tarvitsee myös aikaa, ja se on usein rajallista virtuaalimaailmassa.

Kansainvälisen covid-19-pandemian aikana tehdyn laajan tutkimuksen (2020) mukaan lähes 40 % johtajista koki etäjohtamisen haasteelliseksi. He eivät luottaneet omiin taitoihinsa etäjohtajana tai työntekijöiden suoriutumiseen etätyössä. Tutkimuksen mukaan työntekijöihin luottaminen lisäsi työntekijöiden työmotivaatiota ja tuottavuutta. Kun työntekijään luotettiin etätyössä, vahvistui se myös työntekijän omaa käsitystä työssä suoriutumisesta sekä itseohjautuvuutta. (Parker, Knight & Keller 2020.)

## **5 Etäjohtajan tärkein taito – luottamus**

Etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykypäivänä yhä useampi johtaja, ja sen voidaankin sanoa olevan johtajan ydinosaa. Perinteinen kontrolloiva johtajuus ei sovi hajautettuun työyhteisöön, vaan tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. (Rauramo 2018.) Johtamistapojen sekä työtapojen on kehityttävä työelämän muutoksen mukana. Kiihtyvän teknologian kehityksen seurauksena virtuaalinen työ lisääntyy ja muuttaa johtamista (Saarinen 2016, 76). Myöskään nuorempien sukupolvien odotuksiin perinteiset johtamismallit eivät sovellu (Tienari & Piekkari 2011, 26–27).

Perinteisesti pehmeinä arvoina pidetty organisaation ja ihmisen välinen luottamus on kovien asioiden toteutumisen edellytys. Ilman luottamusta ei ole liiketoimintaa. (Heiskanen 2018, 44.) Työelämässä työhyvinvoinnin ja pehmeiden arvojen merkitystä johtamisessa ei vielä osata täysin hyödyntää. Työhön sitoutuminen ja työn imu rakentuvat suurelta osin luottamuksen ja arvostuksen tunteeseen.

Luottamus pitää tiimin koossa, se lisää motivaatiota ja parantaa työpaikan ilmapiiriä. Avoimuus lisää luottamusta, ja siten luottamus on jokaisen vastuulla. (Laukkanen 2021.) Etäjohtajan odotetaan itse toimivan luottamuksen arvoisesti, johtavan oikeudenmukaisesti ja olevan tasapuolinen. Vastaavasti työntekijöiltä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja halua toimia etätiiminä. Ilman molemminpuolista täydellistä luottamusta ei ole hyvää etäjohtamista.

**Tulevaisuuden työelämä rakennetaan tänään. Etäjohtaja, luota ja kasvata luottamusta!**

## Lähteet

- Ellinmäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, L. & Rauramo, P. (2018). Digijulkaisut: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 12.12.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Heiskanen, E. (2018). Eettiset johtamiskäytännöt lisäävät työn tuottavuutta. Työn Tuuli 4/2018. Saatavilla 13.11.2021 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_022018\\_20181217\\_final.pdf#page=44](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022018_20181217_final.pdf#page=44)
- Hyvän johtamisen kriteerit. (N.d.). Saatavilla 1.12.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Hämäläinen, V., Maula H. & Suominen, K. (2016). Digiajan strategia. Alma Talent e-kirja.
- Haapala, J. & Lehtipuu, U. (2021). Luottamuskysymys. Alma Talent e-kirja.
- Joustava työaika. (2020). Työterveyslaitos. Saatavilla 9.12.2021 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-aika/joustava-tyoaika/>
- Kalliomaa, S., & Kettunen, S., (2010). Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy. Saatavilla 28.11.2021 [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/EAEHBXBTDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/EAEHBXBTDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)
- Kielitoimiston sanakirja. Saatavilla 9.11.2021 <https://kielitoimistonsanakirja.fi/#/luottamus?searchMode=all>
- Koivula, A. (N.d.). Asiantuntija: Työn murros vaatii osaamisen kehittämistä. Saatavilla 1.12.2021 <https://news.calcus.com/antti-koivula/>
- Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää. Helsinki. Talentum Media.

Laukkanen, E. (2021). Miten luottamus syntyy? ERTO. Saatavilla 9.11.2021 <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4205-miten-luottamus-synty>.

Parker, S., Knight, C. & Keller, A. (2020) Remote Managers Are Having Trust Issues. Harvard Business Review. Saatavilla 20.11.2021 [Remote Managers Are Having Trust Issues \(hbr.org\)](https://hbr.org)

Rauramo, P. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Saatavilla 9.12.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Saarinen, J. (2016). Managing Global Virtual Teams. Aalto University publication series. Department of Management studies. Doctoral Dissertations 184/2016. Helsinki 2016 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>

Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Vilkman, U. (2016). Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Timanttia. Saatavilla 25.11.2021 <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta>.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Saatavilla 28.11.2021 <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Ebook Central

Vilkman, U. (2018). Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. Timanttia. Saatavilla 9.12.2021 <https://etajohtaminen.fi/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet>

Väre, T. (2019). Master Data. Alma Talent Oy. Saatavilla 28.11.2021 [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/CAIBFXDTEB#kohta:OSA\(\(20\)3\(\(20\)HY-VIEN\(\(20\)P\(\(c4\)\(\(c4\)T\(\(d6\)STEN\(\(20\)TEKEMINEN\(:10\(\(20\)Oman\(\(20\)perhemallin\(\(20\)muodostaminen\(:Organisaatiokulttuurit/piste:t2](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/CAIBFXDTEB#kohta:OSA((20)3((20)HY-VIEN((20)P((c4)((c4)T((d6)STEN((20)TEKEMINEN(:10((20)Oman((20)perhemallin((20)muodostaminen(:Organisaatiokulttuurit/piste:t2)

## Kirjoittajat

### **Airu Lauri**

Liikunnanohjaaja (AMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen YAMK -opiskelija

### **Alaluusua Emma**

Sosionomi (AMK), YAMK-opiskelija

### **Ekholm Minni**

Restonomi (AMK), Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen YAMK -opiskelija

### **Flinkman Sirpa**

Yhteisöpedagogi (AMK), AmO, Sosionomi YAMK -opiskelija, sovitteluohjaaja, Vuolle Settlementti ry, Pohjois-Suomen sovittelutoimisto, Kajaani

### **Friis Tanja**

Restonomi (AMK), Restonomi YAMK -opiskelija

### **Hakala Jaana**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Palveluesimies, SOK

### **Hakkarainen Satu**

Tradenomi (AMK) ja Restonomi (AMK), YAMK-opiskelija

### **Hakulinen Mirka**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

### **Hanhela Heidi**

Tradenomi YAMK -opiskelija

### **Harmaahieta Sanna**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Service Desk Expert, Fujitsu Finland Oy



**Haverinen Sirpa**

Restonomi (AMK), YAMK-opiskelija

**Heikkilä Anna**

Liikunnanohjaaja YAMK -opiskelija

**Heikkinen Eija**

Koulutusjohtaja Master School, TtT, Kajaanin ammattikorkeakoulu

**Heikkinen Leena**

YAMK-opiskelija

**Heikkinen Meri-Tuuli**

Tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija

**Heikkinen Seija**

Yhteisöpedagogi (AMK), Sosionomi (AMK), Työnohjaaja, Sosionomi YAMK -opiskelija, Yhteisökartturi, Oulujärvi Leader ry, Kajaani

**Heikura Päivi**

Restonomi (AMK), Restonomi YAMK -opiskelija

**Huhtakangas Teemu**

Liikunnanohjaaja (AMK), Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen YAMK -opiskelija

**Huovinen Erika**

YAMK-opiskelija

**Huovinen Tiina**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Palvelupäällikkö, Valtti Kumppanit, Sipoo

**Huurinainen Mervi**

Sairaanhoitaja (AMK), YAMK-opiskelija

**Huusko Perttu**

Yliopettaja, KTL, Kajaanin ammattikorkeakoulu

**Hyttinen Auni**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Hyvärinen Katri**

Sosionomi (AMK), Sosionomi YAMK -opiskelija

**Hämäläinen Jyri**

YAMK-opiskelija

**Härkin Mira**

Restonomi YAMK -opiskelija

**Härkönen Saija**

Kotitalousopettaja, YAMK-opiskelija

**Jokinen Pekka**

Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja YAMK -opiskelija

**Jouhten Karoliina**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Suunnittelija, HUS, Lohja

**Jussila Piia**

Restonomi (AMK), Matkailualan kehittäminen ja johtaminen YAMK -opiskelija

**Juvani Hilikka-Liisa**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Kalliokoski Katariina**

Agrologi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Kaltio Minna**

Sosionomi (AMK), AmO, Sosionomi YAMK -opiskelija, Muistiasiantuntija, Oulun Seudun Muistiyhdistys ry

**Kapanen Leena**

Tradenomi YAMK -opiskelija

**Karhunen Jaana**

Tradenomi YAMK -opiskelija

**Kauppi Sara**

YAMK-opiskelija

**Kemppainen Jonna**

Restonomi (AMK), Restonomi YAMK -opiskelija

**Keränen Mia**

Sairaanhoitaja YAMK -opiskelija

**Kiiskinen Iina**

Liikunnanohjaaja (AMK), YAMK-opiskelija

**Kivelä Matti**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Kivikko Jenni**

Sairaanhoitaja (AMK), YAMK-opiskelija

**Kivimäki Riku**

Yhteisöpedagogi (AMK), Sosionomi YAMK -opiskelija

**Kivistö Mervi**

Humanististen tieteiden kandidaatti, Restonomi YAMK -opiskelija, Lehtori, Ammattiopisto Tavastia

**Kotajärvi Sanna**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Kuitunen Mirka**

Tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija

**Kukkamäki Tanja**

Sairaanhoitaja, Tradenomi YAMK -opiskelija, Patient Access Manager, NordicInfu Care AB

**Kutvonen Tanja**

Restonomi (AMK), YAMK-opiskelija

**Kylén Iikka**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Tilineuvoja, Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy

**Kärkkäinen Mervi**

YAMK-opiskelija

**Lasanen Sari**

Tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija

**Leinonen Elisa**

Liikunnanohjaaja (AMK), YAMK-opiskelija

**Leinonen Minna**

Perheohjaaja, Sosionomi (AMK), YAMK-opiskelija

**Leipold Timo**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Järjestelmäarkkitehti, Espoon seudun koulutus-kuntayhtymä Omnia

**Lempinen Katriina**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Sovittelutoimiston johtaja, Tampereen kaupunki

**Leskinen Minna**

Sairaanhoidtaja (AMK), YAMK-opiskelija

**Lindström Mirkka**

Tradenomi (AMK), Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen YAMK -opiskelija

**Liuski-Ursin Sari**

Sosionomi (AMK), Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK -opiskelija

**Länsivierto Sanna**

Restonomi (AMK), Restonomi YAMK -opiskelija

**Maasalo Merja**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Delivery Manager, Aditro

**Makkonen Henna**

Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja YAMK -opiskelija

**Malinen Jonna**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, laskentasihteeri, Kainuun sote

**Malinen Minna**

Sairaanhoitaja (AMK) ja Terveystenhoitaja (AMK), YAMK-opiskelija

**Manninen Mia**

YAMK-opiskelija

**Mikkonen Tuija**

Markkinointimerkonomi, YAMK-opiskelija

**Moilanen Virve**

Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja YAMK -opiskelija, Apulaisosastonhoitaja, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

**Moisanen Kirsi**

Yliopettaja, YTT, Kajaanin ammattikorkeakoulu

**Mäki Riku**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Asiantuntija, Pirkanmaan TE-yrittäjäpalvelut

**Määttä Laura**

Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja YAMK -opiskelija, Kainuun sote

**Niskala Aleks**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Näveri Enni**

Tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija

**Oikkonen Tanja**

Kasvatustieteiden maisteri, Tradenomi YAMK -opiskelija

**Partanen Marjo-Riitta**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Projekticontroller, Helsingin Yliopisto

**Partanen Sanna**

Sosionomi (AMK), Sosionomi YAMK -opiskelija

**Piipponen Katja**

Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja YAMK -opiskelija, Työsuojeluvaltuutettu, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

**Pääkkönen Anja**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Koulutuskoordinaattori, Kainuun ELY-keskus

**Pääkkönen Heidi**

Restonomi (AMK), Restonomi YAMK -opiskelija

**Raatikainen Marika**

Tradenomi (YAMK), Henkilöstöasiantuntija, Kuusamon kaupunki

**Rantaharju Sonja**

YAMK-opiskelija

**Repo Pirkko**

Sosionomi (AMK), Sosionomi YAMK -opiskelija

**Roivainen Päivi**

Liikunnanohjaaja (AMK), Liikunnanohjaaja YAMK -opiskelija

**Ronkainen Sari**

Tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija, Kouluttaja, KSAK Oy

**Ruutikainen Jari**

Muotoilija (AMK), Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen YAMK -opiskelija

**Räisänen Päivi**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Schroderus Marita**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija, Marketpäällikkö, Osuuskauppa Keskimaa

**Seppälä Elisa**

YAMK-opiskelija

**Siltala Milla**

Sosionomi (AMK), YAMK-opiskelija

**Sirviö Mikko**

YAMK-opiskelija

**Snellman Mette**

YAMK-opiskelija

**Stigman Eemil**

Sotatieteiden maisteri (SM), Tradenomi YAMK -opiskelija, Upseeri, Rajavartiolaitos

**Säkkinen Kati** Liikunnanohjaaja (AMK), Liikunnanohjaaja YAMK -opiskelija, Valmennuspäällikkö, Kajaani Gymnastics ry

**Tanhua Maarit**

YAMK-opiskelija

**Teittinen Johanna**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Tirola Saila**

Sairaanhoidtaja (AMK), Sairaanhoidtaja YAMK -opiskelija

**Timonen Ritva**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Tuovinen Anne Kristiina**

Restonomi (AMK), Restonomi YAMK -opiskelija

**Tusa Eija**

YTM, Sosionomi YAMK -opiskelija

**Törnqvist Johanna**

Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK -opiskelija

**Venäläinen Ilja**

KTM, Liikunnanohjaaja YAMK -opiskelija, Liikuntapalvelusuunnittelija, Kuopion kaupunki

**Vigren Minna**

Liikunnanohjaaja (AMK), Liikunnanohjaaja YAMK -opiskelija, Vastaava liikunnanohjaaja, Ylöjärven kaupunki

**Viitanen Tanja**

Sairaanhoitaja (AMK), YAMK-opiskelija