



KAMK • University
of Applied Sciences



Henkilöstöjohtaminen -yhteiskehittämistä ja suunnan näyttä- mistä

Toimittaneet Heikkinen, E & Moisanen, K

Henkilöstöjohtaminen -yhteiskehittämistä ja suunnan näyttämistä

Toimittaneet Heikkinen, E & Moisanen, K

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B

Raportteja ja selvityksiä 161

Yhteystiedot:

Kajaanin Ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 240, 87101 KAJAANI

Puh. 044 7157042

Sähköposti: amkkirjasto@kamk.fi

<http://www.kamk.fi>

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 161 / 2023

ISBN 978-952-7522-15-8

ISSN 1458-915X

Sisällys

1	Lukijalle	1
2	Yhteiskehittäminen organisaation menestystekijänä	3
2.1	Monikanavaisuus on nykyaikaisen rekrytoinnin avaintekijä	3
2.2	Vuorovaikutuksen merkitys perehdytyksessä	10
2.3	Pitovoimatekijöiden huomioiminen osana henkilöstöjohtamista	19
2.4	Organisaation viestintä kuuluu koko henkilöstölle	28
2.5	Inhimillisyys ja vuorovaikutus digitaalisessa henkilöstöjohtamisessa	35
2.6	Yhteenkuuluvuudella lisää työhyvinvointia	42
2.7	Aineettoman palkitsemisen merkitys henkilöstölle	48
2.8	Hiljainen tieto, organisaation voimavara	58
3	Johtaminen -uuden tien viitoittamista	65
3.1	Avaimia onnistuneeseen rekrytointiin	65
3.2	Perehdytysuunnitelman tärkeys perehdytysprosessissa	76
3.3	Perehdyttäminen muutostilanteessa	84
3.4	Lähijohtajan rooli työhyvinvoinnin edistäjänä	91
3.5	Työhyvinvoinnin edistäminen ennakoivilla toimenpiteillä	101
3.6	Valmentava johtaminen organisaation menestystekijä	111
3.7	Valmentava johtaminen tiimin muutoksessa	121
3.8	Vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys onnistuneelle hybridijohtamiselle ..	129
3.9	Etäjohtaminen virtuaalitiimeissä	138
3.10	Aineeton palkitseminen – johtamisen näkökulma	145
4	Kirjoittajat	156

1 Lukijalle

Kajaanin ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun koulutuksessa toteutettiin syksyllä 2022 jo kolmannen kerran henkilöstöjohtamisen monialainen opintojakso. Opintojakson yhtenä tavoitteena on, että opiskelija osaa kehittää työyhteisönsä henkilöstöjohtamisen osa-alueita tutkittua tietoa hyödyntäen. Opiskelijoiden laatimissa organisaatioiden henkilöstöjohtamisen nykytilan analyyseissä korostuivat perehdyttämisen, rekrytoinnin, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmat. Analyyseistä selvisi myös, että hybridi- ja etäjohtaminen, henkilökunnan pito- ja vetovoima sekä valmentava johtaminen ovat tällä hetkellä organisaatioissa ajankohtaisia henkilöstöjohtamisen kehittämisteemoja. Opiskelijat perehtyivät aihetta koskevaan tutkittuun tietoon ja laativat yhdessä työyhteisön kanssa kehittämissuunnitelman, jonka avulla valittua henkilöstöjohtamisen teemaa kehitettiin työyhteisössä tutkittuun tietoon perustuen.

Ylemmän ammattikorkeakoulun yhtenä kompetenssina on työelämässä toimiminen. Kompetenssilla tarkoitetaan laajoja osaamiskokonaisuuksia, yksilön tiedon, taidon ja asenteiden yhdistelmää. Työelämässä toimiminen tarkoittaa osaamisena sitä, että valmistuva opiskelija osaa kehittää ja johtaa työyhteisöään sekä uudistaa työelämää. Tätä harjoitellaan monissa eri yhteyksissä yamk-koulutuksen aikana.

Työelämän uudistumiseen ovat heijastuneet esimerkiksi maailmalaajuinen covid-pandemia ja teknologian kehittyminen. Osaajapula, työssä jaksaminen, työntekijöiden pito- ja vetovoima tulevat korostumaan henkilöstöjohtamisen teemoina tulevana vuosina. Henkilöstöltä odotetaan uudenlaista osaamista ja muuntautumiskykyä. Samanaikaisesti johtajalta odotetaan valmiuksia johtaa sekä yksilöitä että edistää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja toimia esimerkillisesti suunnan näyttäjänä.

Henkilöstöjohtaminen -yhteiskehittämistä ja suunnan näyttämistä julkaisu on koottu master-opiskelijoiden ja opettajien yhteiskirjoittamista artikkeleista. Opintojaksolle on osallistunut ylemmän ammattikorkeakoulun ja avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoita edustaen monen eri alan, kuten sosiaali- ja terveysalan, liikunnan- ja matkailualan, liiketalouden ja tietojenkäsittelyalan asiantuntijoita. Julkaisu muodostuu kahdesta eri teemasta, yhteiskehittämisestä ja suunnan näyttämisestä. Ne heijastavat myös niitä vaatimuksia, mitä henkilöstöjohtamiselta tulevaisuudessa odotetaan.

Lämmin kiitos kaikille artikkeleiden kirjoittamiseen osallistuneille ylemmän ammattikorkeakoulun ja avoimen amk:n opiskelijoille. Julkaisumme on tarkoitettu henkilöstöjohtamisesta kiinnostuneille ja sen parissa työskenteleville henkilöille. Antoisia lukuhetkiä!

Kajaanissa 19.1.2023

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

Eija Heikkinen, tiimiopettaja, Osaamisaluejohtaja, Master School

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

2 Yhteiskehittäminen organisaation menestystekijänä

2.1 Monikanavaisuus on nykyaikaisen rekrytoinnin avaintekijä

Sorsa Aki, Halttunen Anu, Pöllänen Anna, Juntunen Miika, Huusko Perttu ja Vuorikoski Nina

Tiivistelmä

Rekrytointiprosessi on monille tuttua, sillä uusia työntekijöitä rekrytoidaan moniin yrityksiin joka päivä. Nykyisin yhä harvempi yritys saa uudesta työntekijästä elinikäisen kumppanin, jolloin rekrytointia tarvitaan jatkossakin. Rekrytointia tapahtuu muodollisesti avoimen työpaikkailmoituksen jättämisellä sekä epämuodollisesti esimerkiksi headhuntingia käyttäen. Oikean työntekijän löytäminen voi olla pitkä prosessi ja sen hintalappu voi nousta korkeaksi monelle yritykselle. Rekrytointiprosessiin kuuluu sopivan työntekijän löytämisen jälkeen perehdytysprosessi. Laadukkaalla perehdytyksellä saadaan uudesta työntekijästä nopeammin tuottava ja luodaan hyvää työnantajamielikuvaa rekrytointimarkkinoilla. Koko rekrytointiprosessin onnistuminen loppuun asti vaikuttaa tulevaisuudessa yrityksen rekrytointiin ja potentiaalisten työntekijöiden saavuttamiseen. Tämä artikkeli käsittelee nykyaikaista rekrytointiprosessia ja sen haasteita nopeasti kehittyvässä maailmassa.

Onnistunut rekrytointi tuo yritykseen positiivista kehitystä

Tämän päivän työelämässä monella alalla on pulaa osaavasta työvoimasta. Yritykset ovat joutuneet kehittämään rekrytoinnin toimintatapoja digitalisaation aikakaudella perinteisistä työpaikkailmoituksista yhä monipuolisempaan suuntaan saadakseen hyviä osaajia palvelukseensa.

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta tarkoittaa yrityksen tarpeisiin vastaavien henkilöiden palkkaamista. Uuden henkilön palkkaaminen on merkittävä päätös yritykselle niin taloudellisesti kuin toiminnallisesti. Onnistunut rekrytointi tuo yrityksen toimintaan myönteistä kehitystä ja laatua, mutta epäonnistunut rekrytointi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa haittaa organisaatiolle, asiakkaille ja rekrytoidulle henkilölle itselleen. (Viitala 2007, 100.)

Rekrytointiprosessi voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joissa kussakin on omat, päätöksensä vaativat, osaprosessinsa. Rekrytointi alkaa yrityksen tarpeesta. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä on avoin työpaikka, jolloin tarvitaan päätös työvoiman tarpeesta, sen aiheuttamista kustannusmuutoksista sekä työn tarkempi sisältö ja osaamisvaatimukset. Toisessa rekrytointiprosessin vaiheessa etsitään sopivia työntekijöitä valitun tiedotusstrategian mukaisesti sovittujen hakukanavien kautta. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa yrityksen määrittelemät henkilöt tekevät valinnan sopivimpien työntekijöiden joukosta sovittujen valintakäytäntöjen ja -kriteerien avulla. (Huilaja 2019, 30–31.)

Rekrytointiprosessi tulisi suunnitella ja johtaa strategisesti vuoden jännteellä ja ottaa huomioon mahdolliset suhdanteiden muutokset taloudessa. Suunnittelussa pitäisi pystyä ennustamaan tulevaisuuden henkilökunnan tarve sekä hakijoiden saatavuus organisaation sisältä ja löytyminen ulkopuolelta. (Heilmann 2008, 192.)

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata rekrytointiprosessia ja siinä ilmeneviä haasteita. Tavoitteena on nostaa esiin rekrytointikanavien monipuolisuutta nykyajan kilpailuilla työmarkkinoilla, jotta yritykset onnistuvat löytämään itselleen oikeat kanavat onnistuneiden henkilöstöhankintojen tekemiseen. Rekrytointiprosessin jälkeen myös perehdytys on tärkeässä osassa henkilön sitouttamisessa yritykseen. Laadukas rekrytointiprosessi onnistuneella perehdytyksellä säästää yritysten resursseja ja luo samalla positiivista työnantajamielikuvaa työmarkkinoille.

Laadukas prosessi onnistuneen rekrytoinnin avaintekijänä

Rekrytointiprosessin tärkeimmät vaiheet voidaan tiivistää avattavan tehtävän määrittelyyn, hakijoiden houkutteluun, kandidaattien arviointiin ja päätöksentekoon. Rekrytointiprosessi terminä kattaa myös perehdyttämisen. (Heilmann 2008, 192.)

Rekrytointiprosessi alkaa tarpeiden määrittelemisellä. Rekrytointia tehdään joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Avoimet työpaikat täytetään tilastollisesti useammin yrityksen sisällä horisontaalisilla siirroilla kuin ylennyksillä. (DeVaro, Kauhanen & Valmari 2019, 2.) Sisäisen siirron etuina on, että henkilö tuntee jo organisaation, valintaprosessi on nopeampi ja organisaatiossa tunnetun henkilön tavat tiedetään ja näin ollen sopeutuminen organisaatioon on helpompi arvioida (Joki 2021, 66–68). Yrityksen ulkoa tulevat työntekijät ovat usein korkeammin koulutettuja kuin yrityksen sisällä vastaavaan työhön ylennetyt työntekijät, ja tämä voi aiheuttaa kilpailutilanteita työntekijöiden keskuudessa (DeVaro ym. 2019, 19).

Rekrytinnin ensimmäisessä vaiheessa tiedonvälitys on usein kaksisuuntaista. Työnantajat saavat informaatiota vapaina olevista työntekijöistä ja puolestaan työnantajat voivat ottaa suoraan yhteyttä työntekijöihin. Toinen tunnetumpi tapa on ilmoittaa avoimista työpaikoista potentiaalisten työntekijöiden tietoisuuteen. Tässä vaiheessa sekä työnantaja että työntekijät käyvät markkinointia, jossa työnantajien tehtävä on herättää potentiaalisten työnhakijoiden kiinnostus ja työnhakijoiden puolestaan on osattava tuoda esiin osaamisensa. Tämän jälkeen alkaa seulonta, joka on myös kaksisuuntaista. Työnantajat pyrkivät löytävät tarkoituksiinsa sopivan henkilö ja työnhakijat pyrkivät selvittämään, millainen työnantaja on kyseessä esimerkiksi työajan, työn sisällön ja keskon sekä palkan osalta. (Huilaja 2019, 35–37.) Rekrytointi-ilmoituksen jälkeen otetaan vastaan hakijoiden ansioluettelot ja työhakemukset ja näiden perusteella kutsutaan soveltuvimmat työhaastatteluun. Haastattelujen ja arviointien jälkeen sopivin henkilö valitaan ja aloitetaan perehdyttäminen valittuun työhön. (Koivisto 2004, 24–58.)

Digitaalisuus ja algoritmien hyödyntäminen on olennainen osa tämän päivän rekrytointia. Digitaalisilla työkaluilla pyritään tehostamaan rekrytointiprosesseja sekä säästämään aikaa ja vähentämään kustannuksia. Niitä käytetään työpaikkailmoitusten laatimiseen ja julkaisuun, hakijatietojen kokoamiseen ja vertailuun sekä haastattelujen ja testien toteuttamiseen. Yksityisen puolen tunnetuimpia työnhakuportaaleja ovat Duunitori.fi, Oikotie.fi ja Monster.fi. Julkisen puolella on käytössä Kuntarekry.fi. Myös sosiaalinen media on tärkeä osa nykyrekrytointia. Esimerkiksi LinkedIn –palvelussa käyttäjät voivat mm. hakea avoimia työpaikkoja ja verkostoitua muiden käyttäjien kanssa. Some-kanavat ovat tärkeitä mainospaikkoja avoimille työpaikoille. Algoritmien tehtävä on koneoppimisen avulla nopeuttaa työnhakijoiden ja työnantajien kohtaamista ja sen tarkoituksena on tuottaa osuvampia rekrytointeja. Kerätään tietoa hakijasta digitaalisesti tai ei, työnhakijalle tulisi olla selvää, mihin hänen luovuttamiaan tietoja käytetään, ketkä niitä käyttävät ja kauanko tietoja säilytetään ja mihin tarkoituksiin. (Koivunen & Lehtovaara 2022, 273–275.)

Rekrytointi on muutakin kuin lehti-ilmoitus

Rekrytointikanavat jaetaan usein kahteen ryhmään, muodollisiin ja epämuodollisiin. Muodollisia kanavia ovat mm. työpaikkailmoitusten julkaisu lehdissä tai yrityksen verkkosivuilla, työvoimatoimiston tai rekrytointiyritysten käyttö sekä oppilaitosyhteistyö. Epämuodollisissa kanavissa tietoa työpaikasta tai potentiaalisista hakijoista saadaan sukulaisilta, ystäviltä, tuttavilta, nykyisiltä työntekijöiltä tai muilta työnantajilta. Usein yritykset, jotka rekrytoivat työntekijöidensä suosittelun kautta, kiinnittävät kuitenkin huomiota sille, ettei rekrytoitava henkilö ole liian läheinen suositte-lijalle. (Gërkhani & Koster 2015, 782; Hermelin 2005, 228.)

Muodollisten kanavien kautta voidaan tavoittaa suurempi määrä hakijoita, mutta samalla kustannukset ovat usein suuremmat kuin epämuodollisessa rekrytoinnissa. Kustannuksia syntyy koko rekrytointiprosessin aikana mm. hakuilmoituksista, suuren hakijamäärän käsittelystä, rekrytointiyrityksen palkkioista sekä mahdollisesti suuremmista perehdytyskustannuksista. Siksi epämuodollisia kanavia käytetään useimmin esihenkilö-/asiantuntijataso rekrytoinneissa, sillä ne tarjoavat tarkempaa tietoa potentiaalisista hakijoista ja näin työnantajat pyrkivät säästämään virhevalinnoista aiheutuvia kustannuksia. (Görxhani & Koster 2015, 783.)

Epämuodollisessa rekrytoinnissa hyödynnetään sosiaalisten kontaktien välityksellä tulevaa tietoa, tyypillisesti tällaista tietoa saadaan omalta henkilökunnalta. Epämuodollista rekrytointia on pidetty tehokkaana kustannusten näkökulmasta ja onnistuneita rekrytointeja tuottavana. Kuitenkin epämuodollisen rekrytoinnin tuomat työntekijät määrät ovat vähäisiä verrattuna muodolliseen rekrytointiin. Näin ollen työnantajat tarvitsevat molempia rekrytointimenetelmiä. (Laukkarinen 2022, 163.)

Tänä päivänä yritykset hakevat työntekijöitä myös suoraan toisista organisaatioista, jolloin puhutaan suoraan hakumenetelmästä eli head huntingista. Yritys voi tehdä hakua itse, mutta usein käytetään konsulttia. Konsultin käyttö on yleistä etenkin silloin, kun halutaan salata jotain eikä rekrytointia haluta kilpailijoiden tietoon. Hakijayritys ei välttämättä halua paljastaa itseään ennen kuin potentiaalisen työntekijän kiinnostuksesta vaihtaa työpaikkaa ollaan täysin vakuuttuneita. Esimerkiksi yrityksen laajentuminen uudelle alueelle tai uusi tuote- tai palveluidea halutaan pitää kilpailijoilta salassa. Kyse on joskus myös yrityksen imagosta, jatkuvat rekrytointi-ilmoitukset voivat antaa yrityksestä negatiivisen kuvan henkilöstövaihtuvuudesta. Konsulttia voidaan käyttää myös silloin, kun yrityksellä ei riitä aika tai osaaminen suorittaa rekrytointia. Head huntingia käytetään yleensä etsittäessä organisaatioon osaavia avainhenkilöitä. (Viitala 2007, 114.)

Allekirjoitettu työsopimus ei ole prosessin päätepiste

Työmarkkinoilla pätee kysynnän ja tarjonnan laki. Kun työvoimasta on ylitarjontaa, jää työnhakijan seulontamahdollisuudet vähäisemmiksi. Mikäli osaajista puolestaan on pulaa, pystyy ammat-tiosaaja paremmin kilpailuttamaan omaa työpanostaan. (Huilaja 2019, 35–37.) Tässä tapauksessa korostuu työnantajamielikuvan vaikutus, yrityksen on pystyttävä tarjoamaan houkuttelevin paketti kilpailtaessa osaajasta.

Työmarkkinoiden kohtaanto, eli työpaikkojen ja työvoiman kohtaaminen on merkittävä tekijä, sekä haaste osana työmarkkinoita. Viime vuosina on voitu osoittaa, että kohtaanto on heikentynyt etenkin suurissa seutukunnissa, jotka ovat koko maan kasvukeskuksia. Työmarkkinoiden polarisaatio vuosien 1995 ja 2015 välillä vähensi osaltaan keskitason osaamista vaativien töiden määrää, mutta korvasi monista muista maista poiketen Suomessa lähes kokonaan näiden työpaikkojen vähenemistä korkean tason osaamisen töillä. (Räisänen 2021, 10.) Työmarkkinoilla vapaana olevat työntekijät, eivät aina vastaa suurten kasvukeskusten ulkopuolisiin tarpeisiin ja vaaditun osaamisen löytäminen ei välttämättä ole helppoa. Osaamista voidaan joutua hankkimaan kauempaa tai koulutuksen avulla, mutta tämä voi myös osaltaan vähentää hakijoiden kiinnostusta kyseistä tehtävää kohtaan.

Rekrytointiprosessi ei pääty työsopimuksen allekirjoittamiseen vaan se kattaa myös perehdyttämisvaiheen. Työnantaja ja työntekijä varmistuvat tekemästään sopimuksesta vasta, kun työntekijä on ollut työsuhteessa jonkin aikaa. Työntekijän soveltuvuutta organisaatioon ja työyhteisöön ei voi kokonaan selvittää etukäteen hakijoita arvioitaessa. (Huilaja 2019, 37.)

Työnantajamielikuva vaikuttaa olennaisesti myös rekrytoinnissa ja toimii markkinointikeinona sopivaa työntekijää etsittäessä. Tarkoituksena on erottua muista saman alan työnantajista, jotka kilpailevat samoista henkilöistä. Katteettomia lupauksia ei ole tarkoitus luoda, sillä totuus paljastuu kuitenkin jossain vaiheessa. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat organisaation tekemiset aina johdosta työntekijöihin ja toimitiloista tuotteisiin. Mahdollisten tuttavien kokemukset työntekijänä, yhteistyökumppanina tai asiakkaana vaikuttavat kuitenkin yrityksen viestintää enemmän. (Vuorinen 2013, 190–191.)

Varsinainen rekrytointi-ilmoitus on näkyvä osa työnantajabrändiä, joka onnistuessaan osuu kohderyhmään ja herättää tunteita. Luetteloimalla latteuksia ei ilmoituksella yleensä saa suurta huomioarvoa. Pelkkä rekrytointi-ilmoitus on kuitenkin työnantajaviestinnässä vain jäävuoren huippu, sillä työnantajamielikuvan viestinnän tulisi olla pitkäjänteistä kehittämistyötä, joka yhdistää strategian ja HR-toiminnot. (Vuorinen 2013, 190–192.)

Organisaation näkökulmasta on oleellista, että myös rekrytoinnin jälkeen se voi pitää kiinni henkilöstöstään. Rekrytoinnin näkökulmasta ihmisten tarpeita on vaikea arvioida yksiselitteisesti, sillä tarpeiden väliset suhteet ja niiden sisältö ovat hyvin hakijakohtaisia. Sitoutumista tavoitellessa materiaalistien korvausten lisäksi on kuitenkin syytä tunnistaa myös henkisten ja emotionaalisten tarpeiden tyydyttämisen tärkeys. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on kompleksinen ilmiö, joka luo organisaation johdolle haasteita ja kysymyksiä. Työnantajan ja työntekijän etujen

väliin voi syntyä ristiriitaa, mutta tästä aiheutuvia paineita voidaan käyttää hyväksi, jotta saavutetaan niin sanottu kultainen keskitie työntekijän tarpeiden ja intressien, sekä organisaation tarpeiden ja päämäärien välille laajassa mittakaavassa ja pidemmällä aikavälillä. (Hamari 2007, 7.)

Muuttunut työympäristö vaatii muutosta myös yrityksiltä

Uudentyyppinen ja vahvasti digitalisoitunut työympäristö asettaa uusia vaatimuksia myös rekrytoinnille. Työpaikkailmoituksia voidaan jättää ja löytää useissa eri kanavissa, eikä ole tavatonta, että työpaikkaa mainostetaan useilla alustoilla. Työnantajana ennakoinnilla voi olla tärkeä merkitys rekrytoinnin oikea-aikaiseen onnistumiseen, sillä työntekijän löytäminen voi olla myös pitkä prosessi. Kiireessä tehty tai muuten epäonnistunut rekrytointi ei vastaa yrityksen tarpeisiin ja voi pahimmassa tapauksessa vain aiheuttaa haittaa yrityksen tulevalle kehitykselle.

Rekrytoivan yrityksen on syytä aluksi tunnistaa itselle sopivat ja mahdollisia hakijoita parhaiten tavoittavat kanavat, unohtamatta myös sisäisen rekrytoinnin mahdollisuutta. Oikean kanavan löytäminen on erittäin tärkeää, sillä työvoiman ja työpaikkojen kohtaaminen ei ole itsestään selvää. On syytä myös kartoittaa niin sanotut epämuodolliset kanavat, joiden kautta usein löytyy erityisen hyviä hakijoita. Hakukanavasta ja tavasta riippumatta, jos tehtävään löydetään hyviä hakijoita, voidaan hakijajoukkoa seuloa pienemmäksi muun muassa haastatteluiden ja muiden testien avulla.

Onnistuneeseen rekrytointiin liittyy oleellisesti myös hyvän perehdytyksen suunnittelu. Hyvä perehdytys ja rekrytointikokemus ovat merkittävä rakennuspalikka hyvässä työnantajamielikuvassa ja rakennettaessa työntekijöiden sitoutumista. Ne vaikuttavat merkittävästi siihen millä mielellä hakija aloittaa uudessa tehtävässään, tai saadaanko haluttuja hakijoita edes rekrytoitua yritykseen.

Lähteet

DeVaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. *Industrial and labor relations review* 72(4), 981–1008. DOI: 10.1177/0019793919842810

Hamari, E. (2007). *Sitouttaminen johtamisessa*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto

Hermelin, B. (2005). Recruitment Procedures in the Construction of Labour Market Relations – the Ethnic Divide in Sweden. *Geografiska Annaler* 87 B:3, 225–236. DOI: 10.1111/j.0435-3684.2005.00194.x

Huilaja, H. (2019). Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.

Koivisto, K. (2004). Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Helsinki: Yrityskirjat.

Koivunen, S. & Lehtovaara, H. (2022). Algoritmit työnhaussa ja rekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus* 20(2), 273–285. DOI: 10.37455/tt.119770

Laukkarinen, M. (2022). Sosiaaliset kontaktit ja epämuodollinen tieto rekrytoinnissa – tapaustutkimus rakennusalan pk-yrityksistä. *Työelämän tutkimus* 20(2), 160–183. <https://doi.org/10.37455/tt.101867>

Nikula, S. (2022). Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Kauppakamari.

Räisänen, H., Ylikännö, M. (2022). Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2021? Työ- ja elinkeinoministeriö.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

2.2 Vuorovaikutuksen merkitys perehdytyksessä

Borenius Janita, Oikarinen Karoliina, Alastalo Kata, Tyyskä Marko, Moisanen Kirsi ja Värre Marja-Leena

Tiivistelmä

Perehdytys on henkilöstöjohtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista, jolla mahdollistetaan osaava henkilöstö organisaatiossa. Työpaikalla tapahtuva vuorovaikutus on oleellinen osa perehdytystä. Ensimmäiset vuorovaikutussuhteet muodostuvat heti perehdytyksen alkaessa. Kun työntekijä koee olonsa tervetulleeksi työyhteisöön, se heijastuu myönteisesti koko perehdytysprosessiin. Vuorovaikutuksellisessa perehdytyksessä työntekijä huomioidaan oppivana ja aktiivisena yksilönä. Perehdytys on kokonaisuus, joka koostuu tiedon rakentumisesta, vuorovaikutussuhteiden muodostumisesta sekä työyhteisön tapojen omaksumisesta.

Tämä artikkeli käsittelee perehdytystä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Artikkelissa kuvataan perehtyjän vuorovaikutussuhteita työyhteisössä. Artikkelissa tarkastellaan myös, miten laadukkaalla vuorovaikutuksella voidaan edistää perehdytyksen onnistumista.

Vuorovaikutuksen avulla sujuvaa perehdytystä

Lain mukaan työnantajalla on velvoite perehdyttää työntekijä työhönsä (L 738/2002). Organisaatiot tunnustavat tänä päivänä perehdyttämisen merkityksen tärkeyden, mutta sen on väitetty olevan henkilöstöjohtamisen osa-alueista heikoimmin hoidettu (Saarinen 2022, 3). Perehdytysprosessi on kuitenkin tärkeä ja kriittinen vaihe niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta, koska onnistuessaan perehdytys voi lisätä työntekijän tyytyväisyyttä työhön, työmotivaatiota ja työssä suoriutumista (Mikkola 2019, 6). Laadukkaalla perehdytyksellä voidaan myös edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon (Voutilainen, Haapa & Jokiniemi 2019, 4).

Uuden työntekijän perehdytys perustuu vuorovaikutukseen (Mikkola 2019, 4). Vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää, joka voi olla sanatonta ja sanallista (Forsten-Astikainen & Saalasti 2019, 5). Perehdytyksessä vuorovaikutuksen avulla jaetaan tietoa ja taitoja ja luodaan yhteisiä merkityksiä (Mikkola 2019, 4). Vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa siihen, millaisena perehdytys koetaan (Aittovaara ym. 2022, 22).

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa perehdytyksestä käytetään rinnakkain käsitteitä perehdyttäminen ja perehdytys. Uusi työntekijä on perehdytyksessä aktiivinen toimija ja hän on itse vastuussa niin perehdytyksen onnistumisesta kuin myös oppimisesta ja oman osaamisen arvioimisesta perehtymisen aikana (Aittovaara ym. 2022, 21). Tästä syystä artikkeliin on valittu käsitteeksi perehdytys perehdyttämisen sijaan. Artikkelin tarkoituksena on kuvata vuorovaikutuksen merkitystä työntekijän perehdytyksessä. Tavoitteena on herättää keskustelua, mikä merkitys vuorovaikutuksella on työntekijän perehdytyksessä. Artikkelissa tarkastellaan perehtyjän vuorovaikutussuhteita perehdyttäjän, esihenkilön ja työyhteisön välillä.

Osaavaksi työntekijäksi perehdytyksen avulla

Perehdytys on työnantajan lakisääteinen velvoite ja työnantajan on huolehdittava, että työntekijää perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, menetelmiin, työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa (L 738/2002). Uuteen työpaikkaan ja työtehtäviin perehdyttäminen antaa työntekijälle mahdollisuuden omaksumaan työtehtävien vaatiman osaamisen ja edistää työsuorituksen tehokkuutta. Onnistunut perehdytys vähentää työntekijän tietämättömyydestä johtuvia virheitä ja nopeuttaa työn oppimista. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006, 63.) Perehdytys on koko se prosessi, jonka avulla uusi työntekijä sopeutuu uuteen työyhteisöön ja -tehtäviin (Lahtinen & Suominen 1989, 61). Perehdytyksen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jolloin uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Perehdytys tapahtuu usein työn ohessa oppien, ja apuna voidaan hyödyntää verbaalista esitystä tai kirjallista materiaalia. (Ketola 2010, 70.)

Perehdytys on organisaation näkökulmasta kriittistä: onnistuessaan se edistää työn tuloksellisuutta ja työn laatua, vähentää työtapaturmia ja sairauspoissaoloja, sitouttaa työntekijää ja vähentää vaihtuvuutta. Onnistunut perehdytys edistää myös työnantajamielikuvan muodostumista. (Saarinen 2022, 4.) Hyvän perehdytyksen on kuvattu myös lisäävän työntekijän motivoituneisuutta (Miettinen ym. 2006, 63). Perehdytyksen avulla uudelle työntekijälle luodaan turvallinen ympäristö, johon hän kokee olevansa tervetullut (Lahtinen & Suominen 1989, 62).

Hyvinvoiva työyhteisö vuorovaikutuksen keinoin

Vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu työelämässä yhä enemmän. Vuorovaikutus on edellytys ihmisen elämälle, kehitykselle ja hyvinvoinnille, mutta kirjallisuudesta on hyvin vaikeaa löy-

tää täysin yhdenmukaista ja sovittua määritelmää, mitä vuorovaikutus todellisuudessa on. (Caldima, Pursi, & Salminen 2022; Forsten-Astikainen & Saalasti 2019, 5; Sydänmaalakka 2022, 97–98.) Isotalo ja Rajalahti (2017, 15) määrittelevät vuorovaikutusta viestintätieteen näkökulmasta. Heidän mukaansa vuorovaikutus on viestintää, joka tulee näkyväksi ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista ja sanatonta viestintää kasvokkain tai teknologian välityksellä (Forsten-Astikainen & Saalasti 2019, 5). Kasvokkain viestit voivat olla puhumista, kuuntelemista, eleitä, ilmeitä, hiljaisuutta, asentoja, äänenkäyttöä ja tilaan asettumista (Isotalo & Rajalahti 2017, 15).

Vuorovaikutustaitoja tarvitaan työelämässä, sillä työskentelemme lähes aina toisten ihmisten kanssa (Talvio & Klemola 2017, 10). Erityisesti uuden työntekijän liittyessä työyhteisöön, vuorovaikutus ja viestintä työyhteisössä korostuvat. Hyvät vuorovaikutustaidot osaava esihenkilö vastaanottaa uuden työntekijän yksilönä ja osaa kuunnella häntä. (Kupias & Peltola 2009, 58.) Sydänmaalakan (2022, 102) mukaan dialogi toiminnassa tarkoittaa puhumista, kuuntelemista, ajattelemista ja reflektointia, tuntemista, intuitiota, yhdessä tekemistä, merkityksen etsimistä ja yhdessä olemista. Se on työyhteisöön kuuluvien henkilöiden välillä tapahtuvaa aitoa ja avointa vuoropuhelua sekä yhdessä ajattelemisen taitoa. Johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutussuhde edistää yhteisöllisyyttä ja johtajan hyvällä vuorovaikutusosaamisella on tutkimusten mukaan myönteinen vaikutus työntekijöihin (Forsten-Astikainen & Saalasti 2019, 4).

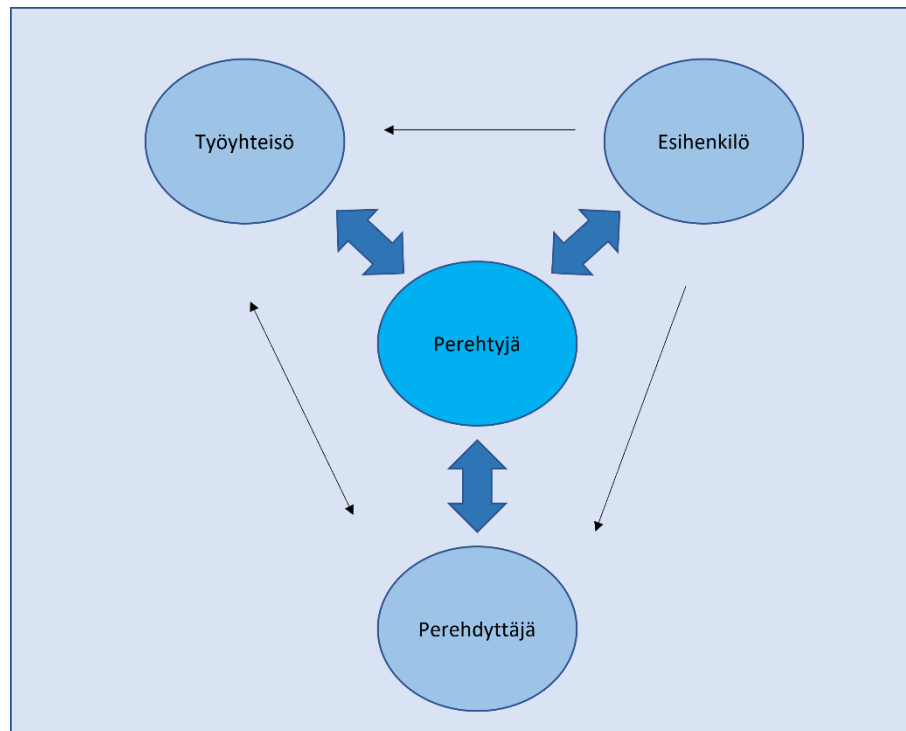
Vuorovaikutuksen rooli perehdytyksessä

Perehdytyksen tarkoituksena on tiedon ja taidon jakaminen sekä yhteisten merkitysten luominen vuorovaikutuksen keinoin (Mikkola 2019, 4). Perehdytyksen onnistumiseen heijastuu se, minkälaista vuorovaikutusta perehdytyksessä on (Lius 2018, 11). Työnantajan huolehtimisvelvollisuus tarkoittaa, että työnantajan tulee ottaa huomioon työntekijän edellytyksiin liittyvät asiat ja tämän takia työnantajan tulisi kartoittaa työntekijän olemassa olevat tiedot ja taidot perehdytysprosessin aikana. (L 738/2002).

Vuorovaikutuksellisessa perehdytyksessä perehdytystä ei standardoida, vaan se laaditaan yhdessä perehtyjän kanssa (Onnismaa 2019, 89). Vuorovaikutussuhteet korostuvat ja perehdytystilanteessa perehdyttäjän tulisi kiinnittää huomiota esittämiinsä kysymyksiin ja niiden muotoiluihin. Myös perehdytyksen vuorovaikutuksellisten haasteiden tiedostaminen on tärkeää. Esimerkiksi vaihtoehtokysymyksiä esittäessä vastaus voi olla ei-kielellinen tai niihin ei reagoida, jolloin

perehdyttäjän on vaikea tulkita, onko kyse tiedon puutteesta vai tiedon hallinnasta. (Mikkola 2019, 19.)

Esihenkilöllä tulisi olla aikaa luoda yksilöllinen suhde työntekijöihin, sillä vuorovaikutussuhteen kokeminen on hyvin yksilöllistä (Forsten-Astikainen & Saalasti 2019, 5). Vuorovaikutussuhteet ovat perehdytyksen näkökulman lisäksi tärkeitä myös siksi, että ne antavat tietynlaiset toimintamallit organisaatiokulttuurin omaksumisesta ja siitä, minkälainen vuorovaikutuskäyttäytyminen organisaatiossa vallitsee. Perehdytys on tiedon ja vuorovaikutussuhteiden muodostumisen ja organisaatiokulttuurin omaksumisen perusta. (Lius 2018, 11.) Perehtyjän keskeisin vuorovaikutus perehdytyksen aikana tapahtuu perehdyttäjän, esihenkilön ja työyhteisön välillä. Nämä vuorovaikutussuhteet on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Perehtyjän vuorovaikutussuhteet perehdytyksen aikana

Vuorovaikutussuhteet perehdytyksessä ovat kaksisuuntaisia ja se tapahtuu niin perehtyjän ja perehdyttäjän, perehtyjän ja esihenkilön kuin perehtyjän ja työyhteisönkin välillä. Lisäksi esihenkilö ohjaa vuorovaikutusta suhteessa perehdyttäjään ja työyhteisöön. Perehdyttäjän rooli on toimia vuorovaikutuksen edistäjänä perehtyjän ja työyhteisön välillä.

Vuorovaikutussuhde perehtyjän ja perehdyttäjän välillä

Perehtyjän ja perehdyttäjän välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa perehtyjän kokemukseen oppimisesta perehtymisen aikana (Aittovaara ym. 2022, 22). Perehdyttäjän hyvään vuorovaikutusosaamiseen sisältyy kunnioittavan ja luotettavan perehdytysuhteen luominen perehdyttäjän ja perehtyjän välille ja näin turvallisen oppimisympäristön luominen perehtyjälle (Voutilainen ym. 2019, 4, 8). Perehdyttäjän omistautuminen perehdytysuhteelle ja myönteinen asenne perehdytystä kohtaan mahdollistaa molemminpuolisen kunnioituksen ja hyväksynnän (Lindfors, Kaunonen, Huhtala & Paavilainen 2022 66). Perehdytysuhde on onnistunut silloin, kun yhteistyö toimii hyvin ja perehtyjät kokevat itsensä yhdenvertaisiksi perehdyttäjien kanssa (Aittovaara ym. 2022, 23–25).

Perehdyttäjä on perehtyjän sosialisoiija, roolimalli, opettaja ja suojelija. Perehdyttäjällä onkin tärkeä rooli perehtyjän sopeutumisessa osaksi työyhteisöä ulkopuolisesta henkilöstä sisäpiiriläiseksi. (Lindfors ym. 2022, 60–61.) Useampi kuin yksi nimetty perehdyttäjä on parempi oppimisprosessin näkökulmasta, mutta perehdytys voi olla onnistunut, vaikka perehdyttäjiä olisi vain yksi (Aittovaara ym. 2022, 22).

Perehtyjän oppimista edistää perehtyminen nimetyn perehdyttäjän kanssa, perehdyttäjän läsnä oleminen oppimistilanteissa ja perehdyttäjän asiantuntemus (Aittovaara ym. 2022, 25). Kuitenkin perehdyttäjän kanssa vietetyn ajan laatu voi olla tärkeämpää määrän sijaan. Perehtyjällä ja perehdyttäjällä tulee olla mahdollisuuksia laadukkaaseen vuorovaikutukseen ja tukeen. (Lindfors ym. 2022, 60.)

Perehtyjän yksilöllisen oppimisprosessin tukemiseen sisältyy ohjaus kriittiseen ajatteluun ja perusteluiden löytämiseen sekä kannustaminen kehittymiseen ja tekemällä oppimiseen. Näin toimiakseen perehdyttäjän tulisi ymmärtää perehtyjän ajatuksia ja toimintaa. (Voutilainen ym. 2019, 8.) Oppimistilanteet, joissa perehtyjälle annetaan mahdollisuus oppia rauhassa ja joissa perehdyttäjä haluaa jakaa osaamistaan, ovat tärkeitä (Aittovaara ym. 2022, 25).

Perehdyttäjän osaaminen antaa palautetta perehtyjälle pitää sisällään välittömän, myönteisen ja rakentavan palautteen antamisen (Voutilainen ym. 2019, 9). Saatu palaute auttaa perehtyjää tunnistamaan puutteet osaamisessaan, mutta myös tunnistamaan alueet, joissa hän on hyvä, mikä johtaa parempiin tuloksiin ja lisää itseluottamusta. Palautteen tulee olla säännöllistä, rakentavaa ja kunnioittavaa. Negatiivinen ja sopimattomissa tilanteissa annettu palaute aiheuttaa kielteisiä tunteita ja alentaa perehtyjän itsetuntoa. (Lindfors ym. 2022, 60.)

Perehdytyksen aikana perehdyttäjän on hyvä tiedustella perehtyjältä hänen osaamisestaan liittyen perehdytyksen aiheisiin. Näin perehdyttäjä saa käsityksen siitä, miten perehdytys on edennyt ja mikäli osaamisessa ilmenee puutteita, perehdyttäjä osaa välittää puuttuvan tiedon perehtyjälle. (Mikkola 2019, 19.) Aikaisemman työkokemuksen on todettu auttavan perehtyjä hyötymään perehdytyksestä (Aittovaara ym. 2022, 23). On myös eri asia perehdyttää nuorta juuri työelämään tullutta työntekijää, kuin työkokemuksen omaavaa ammattilaista (Onnismäki 2010).

Perehdyttäjä tarvitsee roolissaan monenlaista osaamista. Perehdyttäjältä vaaditaan osaamista työskennellä niin persoonaltaan, oppimistyyliään, kulttuuritaustaltaan kuin iältään erilaisten perehtymässä olevien työntekijöiden kanssa. Perehdytysosaamiseen heijastuvat lisäksi perehdyttäjän henkilökohtaiset ja ammatilliset ominaisuudet. Persoonallisuuden piirteitä, jotka yhdistetään yleisesti opettamisessa tarvittaviin piirteisiin, ovat kärsivällisyys, empaattisuus, huolehtivaisuus, kannustavuus ja helposti lähestyttävyyys. Kun uudelle työntekijälle valitaan perehdyttäjiä, olisi tärkeää ottaa huomioon, että perehdyttäjät sopivat rooliinsa persoonaltaan kuin myös ammatillisesti. (Voutilainen ym. 2019, 8–9, 12).

Parhaimmillaan perehdyttäjä luo kannustavan ja tukea antavan ympäristön oppimiselle. Nimetty perehdyttäjä on henkilö, jolle perehtyjä uskaltaa kertoa huolistaan ja ongelmistaan. Myönteistä kokemusta perehdytyksestä lisää se, jos perehdyttäjä pitää yhteyttä perehtyjään perehdytyksen jälkeenkin. (Pasila, Elo & Kääriäinen 2017, 24).

Perehtyjän vuorovaikutus suhteessa työyhteisöön ja esihenkilöön

Muun työyhteisön tuki perehdytyksessä on yhtä merkityksellistä kuin nimetyltä perehdyttäjältä saatu tuki (Lindfors ym. 2022, 60). Vuorovaikutuksella muun työyhteisön kanssa on iso merkitys siihen, millaisena perehdytys koetaan. Kun työyhteisö ottaa uudet työntekijät vastaan myönteisesti, vastaa uusien työntekijöiden kysymyksiin ja auttaa heitä tarvittaessa, koetaan perehtyminen turvallisena ja helppona. Muulta työyhteisöltä saatu tuki luo turvalliset puitteet perehtymiselle ja antaa uusille työntekijöille mahdollisuuden kehittyä. Uuden työntekijän oppimista edistää muun henkilökunnan asenne ja perehdytyksen aikana uudella työntekijällä on mahdollisuus oppia luottamaan uusiin kollegoihinsa. (Aittovaara ym. 2022, 22, 25.)

Laadukas perehdytys edistää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja lisää työiihtyvyyttä (Miettinen ym. 2006, 66). Vanhemmilta kollegoilta saatu kunnioitus, tunnustus hyvin tehdystä työstä ja palaute tukevat perehtyjää. Työyhteisön kannustava kulttuuri voikin kompensoida puutteellista tai puuttuvaa perehdytystä. (Lindfors ym. 2022, 60–61.)

Esihenkilön toiminta heijastuu siihen, kuinka nopeasti uusi työntekijä kotiutuu uuteen ympäristöön (Ketola 2010, 161). Hän luo työyhteisöön perehdyttämisen käytännön ja perehdytysäänöt. Hän kantaa päävastuun perehdytyksestä, mutta voi delegoida perehdyttämisen. Vastuu perehdytyksestä on esihenkilön ja nimetyn perehdyttäjän lisäksi kaikilla työyhteisön työntekijöillä. Laadukas perehdytys antaa pohjan hyvän yhteishengen muodostumiselle ja vähentää yksin jäämisen riskiä. (Miettinen ym. 2006, 67–68.) Perehdytyskeskusteluilla perehdyttäjän ja esihenkilön kanssa voidaan edistää perehtymistä (Aittovaara ym. 2022, 25).

Hyväksytyksi tuleminen työyhteisössä vaikuttaa merkittävästi uuden työntekijän työsuhteen aloituksen onnistumiseen. Varsinaisen perehdyttämisyksikön jälkeen korostuu työyhteisöön kuuluvilta henkilöiltä saadut neuvot ja vinkit, jotka auttavat työntekijää onnistumaan työtehtävissään entistä paremmin. Onnistuneessa työnaloituksessa aktiivinen vuorovaikutus muiden työyhteisöön kuuluvien henkilöiden kanssa on aktiivisempaa vasta varsinaisen perehdyttämisyksikön jälkeen. (Saarinen 2022, 160.)

Laadukas vuorovaikutus avain myönteiseen perehdytyskokemukseen

Perehdyttäjän keskeisin vuorovaikutus perehdytyksen aikana tapahtuu perehdyttäjän, esihenkilön ja työyhteisön välillä. Onnistuneet vuorovaikutussuhteet edistävät perehdyttäjän oppimista, luovat turvallisen oppimisympäristön ja auttavat perehdyttäjää sopeutumaan osaksi työyhteisöä. Onnistuneen vuorovaikutus luo perehdyttäjälle myönteisen kokemuksen koko perehdytysprosessista. (Aittovaara ym. 2022, 22; Voutilainen ym. 2019, 8; Lindfors ym. 2022, 60.)

Esihenkilöllä on päävastuu perehdytyksestä ja hänen tehtävänä on valita perehdyttäjän rooliin sopiva työntekijä. Esihenkilö myös korostaa työyhteisölle heidän vastuutaan ottaa uusi työntekijä osaksi työyhteisöä. Perehdyttäjän vuorovaikutusosaamisellaan luo perehdyttäjälle turvallisen ympäristön ja saattaa hänet osaksi työyhteisöä, ja työyhteisö vastaavasti tukee perehdyttäjää tehtävässään. Kaiken vuorovaikutuksen keskiössä on perehdyttävä, joka aktiivisesti osallistuu perehdytysseensä ja ottaa vastuun oppimisestaan.

Perehdytys on koko työyhteisön vastuulla ja onnistuessaan se voi edistää työyhteisön ilmapiiriä ja työviihtyvyyttä (Miettinen ym. 2006, 67–68). Huomioimalla ja tunnistamalla työntekijöiden erilaiset tarpeet, päästään etenemään kohti avointa ja luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta. Toimiva ja rakentava vuorovaikutus on koko työyhteisön etu. (Forsten-Astikainen & Saalasti 2019, 8, 16.)

Hallituksen esityksessä työturvallisuuslain muuttamisesta on painotettu työnantajan velvollisuutta ottaa huomioon työntekijän henkilökohtaiset edellytykset perehdytystä annettaessa (HE 360/2022), mikä on mahdollista vuorovaikutuksen avulla. Hallituksen esitys on esimerkki siitä, että perehdytyksen tärkeys on tunnistettu valtakunnallisesti, ja perehdytys on suunniteltava ja toteutettava aina yksilöllisesti.

Perehdytykseen liittyviä tutkimuksia on tehty vähän siihen nähden, miten tärkeää perehdytys on organisaation menestyksen kannalta. Uusimmissa perehdytykseen liittyvissä tutkimuksissa on ilmennyt kaksi keskeistä näkökulmaa, jotka ovat korostuneet 2020-luvulla. Näitä ovat koronaviruspandemian vaikutus perehdytykseen ja etä- ja virtuaaliperehdytys. (Saarinen 2022, 15.) Muuttuvassa maailmassa myös perehdytyskäytännöt muuttuvat. Oleelliseksi kysymykseksi nouseekin, kuinka onnistunut vuorovaikutus perehdytyksessä varmistetaan, kun perehdytys ei tapahdu enää fyysisesti työpaikalla ja työyhteisön keskuudessa.

Lähteet

Aittovaara, A., Kylmä, J., Rauta, S., Meriö, A., Junttila, K., Paavilainen, E. & Haapa, T. (2022). Uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä ja sen aikaisesta oppimisesta leikkaus- ja teho-osastoilla – laadullinen tutkimus. *Tutkiva Hoitotyö* 20(1), 20–29.

Cadima, J., Pursi, A. & Salminen, J. (2022). Interaction in context: Guest editorial. *Journal of Early Childhood Education Research* 11(1), 1–10. <https://journal.fi/jecer/article/view/114002/67202>

Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli* 39(1), 3–21.

HE 306/2022. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi työturvallisuuslain muuttamisesta. 17.11.2022/306. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220306#idm45053757132048>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

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

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

Lahtinen, A., & Suominen, S. (1989). Vaihtoalttius ja siihen vaikuttavat tekijät. *Hallinnon tutkimus* 8(1), 53–68. Viitattu 6.10.2022 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102813/60004>

Lius, K. (2018). Sosiaali- ja terveydenhoitoalan työntekijöiden perehdyttäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Viestinnän maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58387/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201806063042.pdf>

Lindfors, K., Kaunonen, M., Huhtala, H. & Paavilainen, E. (2022). Newly graduated nurse's evaluation of received orientation and their perceptions on clinical environment: an intervention study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 36 (1), 59–70. DOI: 10.1111/scs.12963

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka M-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen. *Hallinnon tutkimus* (2), 63–70. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>

Mikkola, P. (2018) Näin kysyt yleisöltä- luentomuotoisen perehdytyksen vuorovaikutushaasteet. *Telma-lehti*. <https://telma-lehti.fi/nain-kysyt-yleisolta-luentomuotoisen-perehdytyksen-vuorovaikutushaasteet>

Mikkola, P. (2019). Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Tarkastelussa kysymys-vas-
taus-toiminta luentomuotoisessa perehdytyksessä. *Työelämän tutkimus* 17(1), 4–23.

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

Pasila, K., Elo, S. & Kääriäinen, M. (2017). Newly graduated nurses' orientation experiences: A systematic review of qualitative studies. *International Journal of Nursing Studies* (71), 17-27. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.02.021>

Saarinen, H. (2022). Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista. *Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14642/978-952-395-042-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen (1. painos.). Kauppakamari.

Voutilainen, N., Haapa, T. & Jokiniemi, K. (2019). Sairaanhoidajien perehdyttämisosaaminen ja sen mittaaminen– integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva Hoitotyö* 17(4), 3–13.

2.3 Pitovoimatekijöiden huomioiminen osana henkilöstöjohtamista

Rahikainen Charlotta, Hautamäki Julia, Rantonen Saana, Taipalvesi Henriikka, Jaakola Marika, Moisanen Kirsi ja Nevalainen Sanni

Tiivistelmä

Pitovoiman tärkeys osana henkilöstöjohtamista on korostunut viime vuosina erityisesti niillä toimialoilla, joissa kärsitään työvoimapulasta. Työntekijöiden pitovoimaa voidaan edistää muun muassa kehittämällä työnantajabrändiä, työntekijäkokemusta, johtamista ja viestintää. Työnantajabrändi, jota voi käyttää organisaation markkinoinnissa, voi auttaa vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta. Työnantajabrändi heijastuu myös toiseen pitovoimatekijään, työntekijäkokemukseen. Hyvän työntekijäkokemuksen varmistamisella työnantaja voi vahvistaa organisaation pitovoimaa.

Johtamisella voidaan edistää henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitä kautta organisaation pitovoimaa. Johtamisessa yksi merkittävä asia on viestintä. Osallisuuden kokemus ja luottamus muodostuvat vuorovaikutuksen kautta ja ne ovat edistämässä työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Työnantajan vetovoimaisuustekijöitä voidaan nykyisin mitata erilaisilla mittareilla.

Pitovoimatekijöiden merkitys työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden turvaamisessa

Työvoiman saatavuuden haasteet ovat viime vuosina jatkaneet vaikeutumistaan (Nieminen & Repo 2022, 8–9). Sen lisäksi esimerkiksi kasvatus- sekä sosiaali- ja terveysalalla työntekijät ovat ilmaisseet ammatista lähtöaikeita (Flinkman 2014, 5; Kangas, Ukkonen-Mikkola, Sirvio, Hjelt & Fonsén 2022, 76). Tämän vuoksi henkilöstön työssä pysymiseen ja organisaation pitovoimaan tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Pitovoimalla kuvataan organisaation tai työyhteisön kykyä pitää kiinni henkilöstöstään. Organisaation tulee tukea työntekijöidensä työssä viihtymistä ja tunnistaa keinot, joilla organisaation pitovoimaa on mahdollista kehittää. Pitovoima on terminä läheinen työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kanssa, ja ne ovatkin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Pitovoimaa edistäviä tekijöitä ovat muun muassa toimiva työyhteisö, nykyaikainen johtaminen, toimiva viestintä sekä omia arvoja vastaava toimintakulttuuri ja työn mielekkyys. (Berlin 2019, 38–42.) Organisaation pitovoima riippuukin monilta osin myös organisaation mahdollisuudesta tarjota työntekijöilleen asioita, joita he itse pitävät merkityksellisenä (Malmelin & Hakala 2012, 12, 136). Pitovoimatekijät muodostuvat

työpaikan arjessa ja ne vaativat systemaattista johtamista, kartoittamista sekä kehittämistä (Juuti 2018, 65).

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata pitovoimaa edistäviä tekijöitä ja mittareita, joilla työyhteisö tai organisaatio voi tarkastella omaa pitovoimaansa. Artikkelin tavoite on edistää esihenkilöiden tietämystä erilaisista organisaation pitovoimatekijöistä toimialasta riippumatta.

Työnantajabrändi

Työnantajabrändi on kuvaus ja lupaus siitä, millainen työpaikka organisaatio on. Työnantajabrändin kehittäminen on työnantajan ja työpaikkaan liittyvien mielikuvien muodostamista nykyisille ja tuleville työntekijöille. (Huhta & Myllyntaus 2021.) Saadakseen työntekijät sitoutumaan organisaation työnantajabrändiin, on ihmiset saatava tuntemaan ja uskomaan siihen (Mosley 2014, 220–222). Toisin sanoen edistääkseen työnantajabrändiin sitoutumista, sen tulisi sisältää kolme pääperiaatetta: ajattele, tunne ja tee. Myönteinen työntekijäkokemus vahvistaa hyvää työnantajabrändiä. Työnantajabrändin antamille lupauksille on oltava myös katetta, ettei brändi kaadu toteutumattomuuteensa. Tehokkaimmat työnantajalupaukset sisältävät sekä tietoa tämänhetkistä vahvuuksista että tulevaisuuden tavoitteista (Mosley 2014, 142). Työnantajabrändiä voidaan kestävästi vahvistaa muun muassa työntekijöiden todellisten kokemusten ja myönteisen työnantajamielikuvan perusteella. Organisaatiossa työskentelevät ja aiemmin työskennelleet ovat osaltaan kehittämässä työnantajabrändiä kertomalla kokemuksistaan organisaation ulkopuolella. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Aktiivisen työnantajabrändäyksen voi rinnastaa markkinointiin. Työnantajabrändäystä tehdään osassa organisaatioita henkilöstöhallinnon toimesta, osassa organisaatioita tämä työ on annettu markkinoinnin vastuulle (Huhta & Myllyntaus 2021). Markkinoitaessa työnantajabrändiä on kiinnitettävä huomiota, että markkinointi ei aiheuta ristiriitaa olemassa olevien työntekijöiden kokemuksen kanssa. Tämänkaltaisen ristiriitakokemus saattaa johtaa työntekijöiden kielteisiin asenteisiin. (Theurer, Tumasjan, Welp & Lievens 2016, 167.) Brändin merkitys on tuotemarkkinoilla ollut tiedossa jo kauan, viime vuosikymmeninä brändin rooli on korostunut myös työmarkkinoilla (Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013, 473).

Myönteinen ja vahva työnantajabrändi vaikuttaa niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Se toimii potentiaalisten työntekijöiden houkuttelussa ja sillä voidaan myös lisätä henkilöstön sitoutumista (Huhta 2016, 7). On helpompi saada parhaita osaajia töihin, kun työnantajakokemukset ja työnantajabrändi ovat myönteisesti latautuneita, mutta sillä on iso rooli myös olemassa

olevan henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa. (Theurer ym. 2016, 156.) Myönteinen työnantajamielikuva ja työnantajabrändi eivät muodostu itsestään, vaan vaativat suunnitelmallista toimintaa. Työnantajabrändin johtamisessa tärkeitä asioita ovat työntekijälle tuotetut kokemukset. Kun halutaan ohjata ja johtaa työnantajabrändiä tiettyyn suuntaan, on tärkeää ymmärtää työntekijäkokemusta, sen merkitystä ja asettaa sille haluttu tavoitetilä. (Huhta & Myllyntaus 2021.) Onnistuneet toimet työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi ovat osana organisaation pitovoimaa ja pidemmän aikavälin suunnittelua (Morgan 2017, 7).

Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus muodostuu kaikista niistä kokemuksista, mitä työntekijälle kertyy työsuhteen aikana tietyn yrityksen palveluksessa. Työntekijäkokemus alkaa muodostua jo rekrytointivaiheessa ja se jatkuu myös työsuhteen päättymisen jälkeen. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa niin fyysinen työympäristö, kuten yrityksen toimitilat, työvälineet, henkilöstöravintola kuin myös psyykkinen työympäristö, kuten kollegat, esihenkilö, työtehtävät ja organisaatiokulttuuri. (Ahire & Sinha 2022, 273–274, 279.) Työntekijäkokemukset ovat hyvin yksilöllisiä ja niiden muodostuminen on yhteydessä työnantajaorganisaation kehityksen kanssa (Kulkarni & Mohanty 2022, 2).

Työntekijäkokemuksella on suora yhteys työtyytyväisyyteen ja työntekijän sitoutuneisuuteen (Ahire & Sinha 2022, 272). Myönteisellä työntekijäkokemuksella voidaan edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja se luo samalla myönteistä työnantajamainetta. Yrityksen huono maine heijastuu kielteisesti työntekijöiden houkuttelevuuteen, kun taas hyvämaineinen yritys pystyy lisäämään houkuttelevuutta sekä pitovoimaa maineensa avulla. Työnantajat voivat vahvistaa organisaation pitovoimaisuutta varmistamalla hyvän työntekijäkokemuksen toteutumisen. (Soni, Chawla & Sengar 2017, 42, 47.)

Jokainen yritys kiinnittää huomiota asiakaskokemuksen kehittämiseen. Yritysten tulisi kiinnostua myös työntekijäkokemusten kehittämiseen, sillä myönteisesti erottautuva työntekijäkokemus auttaa työntekijöiden houkuttelevuuteen sekä pitovoimaan. Tukeakseen myönteisen työntekijäkokemuksen kehittymistä työnantajien tulisi keskittyä luomaan merkityksellisiä kokemuksia työntekijöille, jotka vahvistavat työntekijöiden kokemaa yhteyttä työnantajaan. Nämä kokemukset voivat olla erilaisia eri henkilöille, sillä kokemukset ovat yksilöllisiä. Huomion kiinnittäminen työntekijäkokemukseen kannattaa, sillä yrityksen työntekijät ovat parhaita mainostajia mille tahansa organisaatiolle ja täten arvokkaita myös uusien työntekijöiden houkuttelussa. (Ahire & Sinha 2022, 279, 282; Kulkarni & Mohanty 2022, 1–2.)

Johtaminen

Johtaminen voidaan määritellä menetelmäksi, jossa tietty tavoite saavutetaan organisaation työntekijöiden työpanoksen avulla (Seeck 2012). Johtamisella aikaansaadaan tuloksia kaikkien organisaatiossa työskentelevien kanssa, joten lähes kaikissa johtamisjärjestelmissä tavoitteet ovat tärkeitä (Kamensky 2015). Johtamisella luodaan edellytyksiä motivoituneeseen henkilöstöön ja toimintaan yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Joki 2021, 97).

Henkilöstöllä ja johdolla tulee olla yhteinen näkemys johtamisesta. Hyvän johtajan tulisi selvittää henkilöstöltään heidän näkemyksiänsä hyvästä johtamisesta ja mitä he johtamiselta odottavat. Odotukset voivat vaihdella suuresti henkilöittäin, tiimeittäin, eri kulttuureittain, maittain ja organisaatioittain. (Hiltunen 2015.) Hyvässä johtamisessa johtaja auttaa ja ohjaa työyhteisöön kuuluvia henkilöitä menestymään. Johtamisen ketjussa johtaja, keskijohto ja esihenkilöt toimivat samojen periaatteiden mukaisesti ja kohtelevat työyhteisöä tasavertaisesti. Johtamisen ketjussa luodaan työyhteisön työskentelylle rakenne ja raamit. (Kuusela 2015, 137, 143.)

Johtamiskulttuurin muodostumiseen osallistuvat kaikki organisaatiossa työskentelevät, kuitenkin suurin vaikutusmahdollisuus on ylimmällä johdolla (Saksi 2020, 124). Onnistunut johtamiskulttuuri ilmenee yrityksen tuloksessa ja henkilöstön työtyytyväisyydessä (Kuusela 2015, 147).

Johtajan vuorovaikutustaitoihin vaikuttavat johtajan johtamistyyli. Johtamistyyli yleisesti jaetaan joko ihmisten johtamiseen (leadership) tai asioiden johtamiseen (management). (Isotalus & Rajalahti 2017.) Johtaminen on tasapainoilua ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtamisen välillä. Johtajan perustehtävä on huolehtia asioiden sujuvuudesta ja työntekijöiden onnistumisesta. (Kuusela 2015, 141.) Johtajan vuorovaikutusosaaminen heijastuu koko organisaatioon ja sillä on todettu olevan selkeitä yhteyksiä henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Viestintä

Viestintä on vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa, joka muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Viestintä on myös johtamisen väline ja johtaminen on suureksi osaksi viestintää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–13.) Tiedon viestiminen ja sen mahdollistavat rakenteet kytkeytyvät työhyvinvointiin (Pennanen 2015, 63). Esihenkilöltä saatu tuki, tunnustus aikaansaannoksista, rohkaisu omien näkemysten esittämiseen ja hyvä sisäinen tiedotus vahvis-

tavat työtyytyväisyyttä (Rytönen 2018, 167–168). Hyvinvoivissa työyhteisöissä toiminta perustuu muiden arvostukseen, kollegiaalisen avun ja tuen tarjoamiseen ja avoimeen viestintään, joiden avulla keskinäinen luottamus kasvaa (Räsänen 2022, 59). Luottamuksen syntymistä työyhteisöissä vahvistaa vuorovaikutuksen ja dialogisen johtamisen edellyttämän toimintakulttuurin ylläpitäminen myös lähijohtajien kollegojen kesken (Räsänen 2022, 56).

Tarve olla osa jotakin on meille ihmisille hyvin luontaista. Osallisuuden kokemus syntyy viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 10.) Osallistuminen edesauttaa sidosryhmien sitoutumista organisaatioon. Työyhteisöjä tutkittaessa on huomattu, että mitä enemmän työntekijä viestii työhön liittyvistä asioista, sitä enemmän hän tuntee työn imua ja osallisuutta organisaatioonsa. Osallisuus rakentuu viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta ja viestinnän ammattilaisilla on tärkeä rooli osallistumisen ja osallisuuden edellytysten luomisessa organisaatioissa. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 23–24.)

Vetovoimaisuuden mittaaminen

Berthon ym. (2005, 157) loivat 25 vaiheisen EmpAt-mittarin työnantajan vetovoimaisuustekijöistä, jotka on jaoteltu viiteen eri arvoryhmään: mielenkiinnon arvo, sosiaalinen arvo, taloudellinen arvo, kehittymisen arvo ja soveltamisen arvo. EmpAt-mittaria voidaan käyttää tarkistuslistana, jonka avulla seurataan jo olemassa olevien työntekijöiden toiveita yrityksen muutoksista pitkällä aikavälillä. Sitä voidaan näyttää myös potentiaalisille työnhakijoille. Lisäksi EmpAt-mittaria voidaan käyttää työnantajabrändi- ja rekrytointistrategian laatimisessa ja toteuttamisessa. (Berthon ym. 2005, 168.)

EmpAt-mittarin pohjautuessa viiteen arvoryhmään, NPS eli Net Promoter Score on yhden kysymyksen avulla suositteluhalukkuutta ja tyytyväisyyttä mittaava, kansainvälisesti käytetyin asiakasuskollisuuden mittari (Marjamäki & Vuorio 2021, 99). NPS-mittaria voi käyttää myös työnantajan pitovoiman mittaamiseen, eli kuinka todennäköisesti nykyinen henkilöstö suosittelee organisaatiota työnantajana. Tällöin kyseessä on eNPS (Employee Net Promoter Score). Kysymykseen vastataan asteikolla 0–10, jossa 10 on erittäin todennäköistä suosittelevaa ja 1 puolestaan erittäin epätodennäköistä suosittelevaa. NPS-indeksiluku lasketaan vähentämällä heikoimman arvosanan antaneiden määrä parhaimman arvosanan antaneiden prosenttimäärästä. Arvosanat 7–8 ovat neutraaleja, joita ei oteta mukaan indeksiluvun laskentaan. Positiivinen indeksiluku katsotaan aina hyväksi, kun taas miinusmerkkinen indeksiluku kertoo, että parannettavaa löytyy. (Broström, Palmgren & Väkiparta 2016; Korkiakoski 2019, 131; Kuitunen & Sutinen 2018, 27.)

Työnantajan vetovoimaisuutta voidaan mitata myös Great Place to Work -tutkimukseen osallistumalla, jossa työntekijäkokemusta mitataan Great Place to Work:n oman Trust Index-kyselyn avulla (Great place to work 2021). Anonyymisti toteutettava Trust Index-kysely tarkastelee yrityksen uskottavuutta, kunnioitusta, ylpeyttä, oikeudenmukaisuutta ja yhteishenkeä (Great place to work -sertifiointi 2022). Työntekijöiden palautteiden ja tiettyjen kriteereiden vertailuarvon täyttyä, yritys saa Great place to work -sertifiointin yhden vuoden ajaksi tunnustuksena hyvästä työntekijäkokemuksesta (Great place to work -sertifiointi 2021).

Monipuoliset tekijät edistävät organisaation pitovoimaa

Organisaation pitovoimatekijöitä tarkasteltaessa on arvioitava, ovatko toimenpiteet kohdistettu strategisesti tärkeisiin kohderyhmiin, joihin tulisi erityisesti kiinnittää huomioita. Organisaatiot voivat vahvistaa pitovoimaansa luomalla merkityksellisiä hetkiä työntekijöille, jotka vahvistavat työntekijän suhdetta työnantajaan sekä varmistamalla, että myönteinen työntekijäkokemus toteutuu koko työsuhteen ajan (Ahire & Sinha 2022, 279, 282). Tämä kaikki on oleellista myös kestävän työnantajabrändin osalta (Huhta & Myllyntaus, 2021).

Pitovoiman kannalta johtamisessa tulisi huomioida henkilöstön näkemykset ja vaatimukset, mitä he odottavat johtamiselta (Hiltunen, 2017). Hyvällä johtamisella ja esihenkilön hyvällä vuorovaikutusosaamisella saadaan aikaiseksi hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö tuottavan liiketoiminnan lisäksi (Forsten-Astikainen, Saalasti & Kultalahti 2019, 4). Tehokkailla mittareilla voidaan seurata organisaation kannalta merkityksellisten pitovoimatekijöiden vaikuttavuutta ja edistää vetovoimaisuutta työnantajana.

Organisaation pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä on paljon ja eri tekijät ovat yhdessä edistämässä työntekijän työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Usein ajatellaan, että työstä saatu palkka on tärkein pitovoimatekijä, mutta työhyvinvointi ja työssäjaksaminen nousevat nykyisin sen rinnalle. Artikkelissa kuvatut pitovoimatekijät ovat osaltaan lisäämässä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Lähteet

- Ahire, M. & Sinha, V. (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. *Cardiometry* 23, 272-282. DOI: 10.18137/cardiometry.2022.23.272282
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising* 24(2), 151–172. DOI: 10.1080/02650487.2020.1756655
- Berlin, S. (2019). *Palkitseva työ*. Kauppakamari.
- Broström, N., Palmgren K. & Väkiparta, S. (2016). *Luksus. Suomalainen osaaminen kilpailuetuna*. Alma Talent Oy.
- Flinkman, M. (2014). Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland – A mixed-method study. Turku: Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5694-4>
- Forsten-Astikainen, R. & Saalasti, K. & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – Heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli* 39(1), 3–21. Saatavilla 11.12.2022. <https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019>
- Great Place to Work –sertifiointi. (2022). Great place to work. Saatavilla 22.11.2022. <https://greatplacetowork.fi/sertifiointi/>
- Great place to work -sertifiointi. (2021). Mikä on Great Place to Work. Saatavilla 9.12.2022. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/mika-on-sertifikaatti/>
- Hiltunen, A. (2015). *Johtamisesta*. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2703-9
- Huhta, M. 2016. Julkisen sektorin työnantajakuva. *Työn Tuuli* 2/2016. HENRY. Saatavilla 17.1.2023. https://lacris.ulapland.fi/ws/portalfiles/portal/2189070/Tyon-Tuuli_022016_20161128.pdf#page=8
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Helsinki: Alma Talent.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent Oy.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7. uud. p. Helsinki. Kauppakamari.
- Juuti, Pauli. (2018). *Huono johtaminen*. Gaudeamus.

Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsén, E. (2022). ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä” –Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työntaasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika* 16 (2), 72–89. <https://doi.org/10.33350/ka.109089>

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2285-0

Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kuitunen, M. & Sutinen, M. (2018). *Mahtava Moka. Uskalla, opi ja menesty*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kulkarni, M. B. & Mohanty, V. (2022). An Experiential Study on Drivers of Employee Experience. *International Journal of Management and Humanities* 8(12), 1-7. DOI: 10.35940/ijmh.L1508.0781122

Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum Media Oy.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2012). *Tehoa työelämän viestintään*. Tampere: Alma Talent Oy.

Malmelin, N. & Hakala, J. (2012). *Vetovoima. Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta*. Helsinki. Talentum.

Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. (2021). *Viestinnän johtaminen – strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Morgan, J. 2017. *The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. 1st edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 17.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Mosley, R. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Nieminen, J. & Repo, J. (2022). Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2022. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja* 2022:38. Alueelliset kehitysnäkymät. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-831-8>

Pekkala, K. & Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa Procomma Academic (toim.). Osallistava viestintä. (12–26). Helsinki: Pro Com – Viestinnän ammattilaiset.

Pennanen, E. (2015). Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015, 52–74.

Rytkönen, A. (2018). Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0829-2>

Räsänen, M. (2022). Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2466-7>

Saksi, J. (2020). Arvovalta. Opas arvojen hyödyntämiseen 2020- luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki. Kauppakamari.

Seeck, H. (2012). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Oy.

Sivertzen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management* 22(7), 473- 483.

Soni, K., Chawla, R. & Sengar, R. (2017). Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. *Journal of General Management Research* 4(2), 41-48.

Theurer, C., Tumasjan, A., Welp, I. & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 20(1), 155–179.

2.4 Organisaation viestintä kuuluu koko henkilöstölle

Hemminki Salla, Keski-Liikala Saija, Kyllönen Päivi, Nina, Heikkinen Eija ja Väisänen Kati

Tiivistelmä

Organisaation viestinnän tulee pohjautua organisaation strategiaan. Sisäisen viestinnän avulla edistetään yhteisöllisyyden rakentumista, toimitaan organisaation arvojen mukaisesti ja tuetaan tavoitteiden saavuttamista. (Juholin & Rydenfelt 2020, 79–82.) Strategiaan pohjautuvan sisäisen viestinnän avulla työntekijät sitoutuvat organisaation strategiaan tavoitteisiin ja motivoituneen henkilöstön avulla organisaation on helpompaa saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tämä on mahdollista, kun sisäinen viestintä toimii kaikilla yrityshierarkian tasoilla johtajista käytännön työn toteuttajiin. (Meirinhos, Cardoso, Silva, Rêgo & Oliveira 2022, 1, 3–4.)

Organisaatiot eivät voi enää yksistään panostaa tuottavuuteen ja uusiin teknologisiin ratkaisuihin, vaan on myös panostettava inhimillisiin tekijöihin, joihin työntekijät luetaan. Perinteisesti henkilöstöstrategiaa ja sisäistä viestintää on toteutettu organisaatioissa hierarkkisen organisaatiomallin mukaisesti, jossa päätökset tulevat ylemmältä johdolta delegoiden, kun vaihtoehtoinen tapa viestinnän kehittämiseksi voi olla itseohjautuvan mallin mukainen. Itseohjautuvassa ja osallistavassa organisaatiomallissa työntekijöitä haastetaan itseohjautuvuuteen ja päätöksentekoon sekä vahvistetaan henkilöstön työyhteisöön sitoutumista ja työn merkityksellisyyden kokemusta. (Juholin & Rydenfelt 2020, 94.) Työvirekyselyn avulla työntekijöitä on voitu osallistaa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat lisääntyneet ja tiedonkulku parantunut (Loppela 2004, 227–228).

Tämän artikkelin tarkoituksena on herättää keskustelua sisäisen viestinnän merkityksestä organisaatiolle. Tavoitteena on kuvata sisäisen viestinnän merkitystä organisaation menestystekijänä.

Strategisella henkilöstöjohtamisella tehoa sisäiseen viestintään

Tämän artikkelin tarkoituksena on alan kirjallisuutta ja tutkimuksia hyödyntäen kuvata henkilöstöstrategian ja sisäisen viestinnän merkitystä organisaation menestystekijänä. Artikkelissa kuvataan työntekijöitä osallistavan, strategisen viestinnän ja henkilöstöstrategian implementoinnin tärkeyttä nykyaikaisessa organisaatiossa. Osaava ja sitoutunut henkilöstö on organisaation tärkein voimavara kaiken aikaa kovenevilla markkinoilla.

Henkilöstöjohtamisen päämääränä on huolehtia siitä, että yrityksen liiketoimintastrategia ja sen edellyttämät muutokset mahdollistuvat henkilöstöresurssien puolesta. Henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan toiminnan edellyttämä henkilöstön määrä ja kohdentuminen, osaaminen, hyvinvointi ja sitoutuminen. (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016, 13.) Strateginen henkilöstöjohtaminen kertoo siitä, miten henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan strategian integrointi saavutetaan, ja mitkä ovat henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin tavoitteet. Strategisen henkilöstöjohtamisen on tunnistettu tuovan kilpailuetua varsinkin palvelualalla. (Rinne 2019, 23.) Henkilöstöstrategian avulla saadaan kokonaisnäkemys strategiasta ja henkilöstöstä (Järleström & Luoma 2014, 44–45). Henkilöstöstrategiassa otetaan myös kantaa, mitä on tarvittava osaaminen ja miten se varmistetaan, miten huolehditaan työhyvinvoinnista, miten suoriutumista johdetaan, miten linjataan palkitsemisen periaatteet ja miten saadaan henkilöstön panos hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnan kehittymisen ja uudistumisen resurssina (Viitala ym. 2016, 13, 172).

Oleellisena osana yrityksen henkilöstöstrategian toteuttamisessa on viestintä. Toiminnan tehokkuuden ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää, että tiedon kulku yrityksissä sekä tiimien sisällä että niiden välillä on toimivaa. (Viitala ym. 2016, 104.) Organisaation jäsenet vaikuttavat toistensa mielipiteisiin, tietoihin ja käyttäytymiseen, joten tämä voi joko edistää tai haitata organisaation strategian toteuttamista. Sosiaalinen rakenne vaikuttaa organisaation strategian toimeenpanoon. Joskus voi olla strateginen valinta myös se, että keskijohto ohitetaan viestinnässä asioiden tehostamiseksi. (Siivonen 2003, 148.) Kehittämishenkilöstö tulisi sijoittaa organisaatiossa siten, että heillä on suora yhteys johtoon (Jakku-Sihvonen 1990, 170). Hyvän tiedonkulun varassa koko yrityksen henkilöstö saadaan toimimaan saumattomasti yhteen. Viestinnän avulla välitetään informaatiota, mutta myös osallistetaan henkilöstöä kehittämiseen, kerätään palautetta ja ideoita organisaatiosta. Tavoitteena on luoda koko organisaation läpäisevä viestintäkulttuuri. (Viitala ym. 2016, 104.)

Työntekijät haluavat tulla kohdatuksi inhimillisinä ihmisinä. Strategia ei aina perustu inhimillisiin lähtökohtiin, mutta se toimii työpaikan ohjaavana työkaluna. Inhimillisellä strategialla on mahdollista rakentaa merkityksellisempi ja parempi työelämä, sekä saada aikaiseksi parempia tuloksia. Hyvä strategia on parhaimmillaan loistava suunnittelun ja johtamisen työkalu sekä menestyksen avain (Kilpinen 2022, 10–11).

Organisaation sisäinen viestintä

Yleisesti organisaatioissa on käytetty hierarkkista organisaatiomallia, jossa päätökset tulevat ylemmästä johdosta ja tehtävät delegoidaan alaisille. Vaihtoehtoinen tapa organisaation viestinnän kehittämiseksi voisi olla itseohjautuvan mallin mukainen.

Itseohjautuvassa organisaatiomallissa työntekijöitä haastetaan itseohjautuvuuteen ja päätöksentekoon. Itseohjautuvassa mallissa työntekijät neuvottelevat keskenään ja kysyvät niiltä, joihin se vaikuttaa ja niiltä, jotka ovat asiantuntijoita kyseiseen asiaan. Itseohjautuvassa mallissa johtoa kiinnostavat mm. toiminnan ketteryys, työntekijöiden oma-aloitteisuus ja vastuunkanto. Itseohjautuvassa mallissa työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä ja pääsevät tekemään tärkeäksi kokemiaan asioita. Omistajuus omaan työhön motivoi ja vahvistaa työhyvinvointia. Itseohjautuvuus vaatii toteutuakseen sitä, että työntekijät soveltavat, refleктоivat ja jatkuvasti kehittävät yhteistä suuntaa, työntekeksen tapoja ja periaatteita. (Vuori & Martela 2020, 111–113.)

Itseohjautuva neuvottelu on lähtökohtaisesti hallitsemattomampi kuin ylhäältä alaspäin suunnattu viestintä ja päätöksenteko. Prosessikäytänteiden selkiyttämisen kautta voidaan neuvottelusta kuitenkin saada yhtenäisempi, toimivampi ja sitä kautta paremmin yhteishallittu viestinnän ja päätöksenteon muoto. (Vuori & Martela 2020, 112.)

Tutkimustulokset osoittavat, että osallistamalla työntekijöitä tehtävien suunnitteluun, lisätään työntekijän työmotivaatiota. Loppelan (2004, 110) väitöskirjassa esittelemä työvirekartoitus huomioi työntekijät ja lisää osallisuutta työnsuunnitteluun keräämällä työntekijöiltä palautetta. Työvirekartoituksessa käytetään työvirekyselyä, jossa pääkohtina ovat työolot, terveys, työyhteisö ja työilmapiiri sekä työntekijän voimavarat. Työntekijöiden osallistumista tehtävien suunnitteluun ei tulisi rajoittaa.

On myös tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin sekä hyväksymisen ja osallistumisen tunteisiin, koska huomioimalla työntekijöiden omia kokemuksia, voidaan tukea kunkin työntekijän sisäistä työmotivaatiota (Loppela 2004, 110). Ihminen on inhimillinen ja tunteva yksilö myös tehdessään päätöksiä. Tilannetajulla, kiinnostuksen kohteilla, persoonallisilla ominaisuuksilla ja sosiaalisella painella on myös merkitystä käyttäytymiseen ja päätöksiin. Tilannetaju vaikuttaa suoriutumiseen ja se voi olla jopa organisaation kriittinen menestystekijä. (Åhman & Gustafsborg 2019, 13–14, 19–21.)

Työvirekyselyllä parempaa keskustelukulttuuria työyhteisöön

Loppelan (2004, 227–228) mukaan työviresuunnitelma tukee mm. vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä, oman oppimistarpeen itsenäistä määrittelyä, yhteistä keskustelua ja sopimista sekä omien mielipiteiden esittämistä ja huomioimista päätöksiä tehdessä. Tutkimuksen perusteella työilmapiiri parantui ja avoimuus lisääntyi, koska yhteishenkeä lisäsi yhteinen keskustelu ja yhteisistä asioista sopiminen. Työn organisointiin, tiedonkulkuun ja osaamiseen liittyvät tavoitteet koettiin tärkeimmiksi työkyyn ja työyhteisön kehittymisen kannalta. Työviresuunnitelman käyttö koettiin tarpeelliseksi myös tulevaisuudessa.

Tavoitteena on, että yhteinen tasavertainen keskustelu tukee kokemuksellista oppimista työn tekemisen kehittämisessä ja työkyvyn edistämisessä. Samalla, kun opetellaan ja opitaan analysoimaan ja arvioimaan työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen liittyviä etuja ja epäkohtia sekä laatimaan arvioinnin pohjalta kehittämistavoitteita keinoineen, opitaan myös keskustelemaan ryhmässä ja tekemään konsensukseen perustuvia päätöksiä. (Loppela 2004, 143.)

Johtajuus on kahden tasavertaisen ihmisen välinen suhde, sen ytimessä ovat dialogi ja kohtaamiset, eivät hierarkia ja asemat. Dialogi ja kohtaamiset ratkaisevat, muuttuuko tarkoitus merkitykseksi ja tahdoksi, tavoiteltu kulttuuri tavaksi toimia, kyvykkyudet osaamisiksi ja tavoitteet teoiksi. Dialogisella johtamisella strategia saadaan elämään arjessa, kohtaamisissa ja tunteissa (Kilpinen 2022, 19). Konkreettisesti tämä tarkoittaa kykyä käydä dialogia yllä kuvattujen periaatteiden mukaisesti: kohtaamalla ihminen tasavertaisesti, olemalla läsnä, kuuntelemalla ja rakentamalla yhteistä ymmärrystä ja merkityksellisyyden kokemusta. Onnistunut dialogi edellyttää kaikilta luottamusta, kuuntelemista, avoimuutta ja halua ymmärtää kokonais kuvaa ja omaa rooliaan siinä (Kilpinen 2022, 105).

Osallistamalla yhteistä näkemystä ja sitoutumista

Osana henkilöstöstrategiaa tulee huomioida organisaation sisäisen viestinnän tavoitteet ja päämäärät. Henkilöstöstrategian luomisessa on pohdittava, millaisilla työkaluilla sisäistä viestintää tehdään ja kehitetään, jotta viestintä on harkittua ja johdonmukaista. Henkilöstöstrategiaan on henkilöstökäytäntöjen lisäksi määriteltävä juuri kyseiseen organisaatioon ja työyhteisöön sopiva sisäisen viestinnän malli. Johdonmukainen strateginen sisäinen viestintä tukee ja vie eteenpäin koko henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjä.

Onnistuneella organisaation sisäisellä viestinnällä vahvistetaan henkilöstön tietopohjaa, työn merkityksellisyyden kokemusta sekä luodaan yhteistä näkemystä ja sitoutumista yrityksen perustehtävään. Mitä paremmin henkilöstö on tietoinen oman yrityksen asioista, sitä paremmin organisaatio saavuttaa toiminnalleen asetetut tavoitteet motivoituneen henkilöstön avulla. (Juholin & Rydenfelt 2020, 94.) Vaikuttaa siltä, että sisäinen viestintä on haasteellista ja eri kokoisissa ja tyyppisissä organisaatioissa viestinnän haasteet vaihtelevat. Viestinnän haastetta lisää erilaiset viestinnänaiheet ja viestintätilanteet. Tutkimukset osoittavat, että yritykset ovat yhä enenevässä määrin tietoisia työntekijöiden sitouttamisen tarpeesta, joka liittyy organisaation toimintaan sisäisen viestinnän työkalujen avulla. Modernit viestintätavat- ja kanavat saavat viestit tehokkaammin perille työyhteisössä kuin hyvin viralliset ja jäykät viestintätavat. (Meirinhos ym. 2022, 2.)

Henkilöstö tulisi nähdä organisaation aineettomana pääomana, jota voidaan tarkastella arvon luomisen tai hyödyntämisen näkökulmasta. Arvon luomiseen sisältyvät koulutus, tieto, organisaatorakenteiden luominen, organisaation ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden kehittäminen, sekä arvojen ja organisaatiokulttuurin johtaminen. Näin tarkastellen osaamispääomaa tulisi tarkastella organisaation saamana tuottona, onhan henkilöstö osaamisensa kanssa merkittävä organisaation menestystekijä. (Salminen 2014, 34.) Viestintä on nopeutunut ja käytössä on erilaisia viestinnän kanavia. Lisääntynyt etätyöskentely on muuttanut toimintatapoja, jolloin viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys vain kasvaa. Organisaatiot ovat yhä riippuvaisempia työntekijöidensä viestintäaktiivisuudesta ja -kyvykkyydestä. (Pekkala 2021, 6.)

Itseohjautuvan organisaatiomallin mukaista neuvotteluprosessia soveltamalla voisi kehittää organisaation sisäistä viestintää. Organisaation sisäisen viestinnän mallia tulee muuttaa hierarkkisesta eli ylhäältä alaspäin ohjatusta mallista osallistavaan malliin, missä työntekijät pääsevät vaikuttamaan työtänsä koskeviin päätöksiin enemmän. Henkilöstöä osallistetaan strategian mukaisiin kehittämistehtäviin neuvottelemalla asiantuntijan sekä niiden henkilöiden kanssa, joita kehittämistehtävä koskee. Tätä mallia soveltamalla voidaan saada aikaan arvokkaita keskusteluja ja sisäinen viestintä voi laajentua uudelle tasolle. Kun päätöksentekoon tulee uusia näkökulmia, se haastaa organisaation johtajia pohtimaan asiaa eri näkökulmista. Työvirekartoitusta voi hyödyntää organisaation henkilöstöstrategian toteuttamisessa ja käytäntöön viemisessä. Kyselyn toteuttaminen voi lisätä avointa keskustelua ja edistää siten työhyvinvointia. Sisäinen viestintä kehittyä avoimen keskustelun myötä.

Lähteet

- Jakku-Sihvonen, R. (1990). Henkilöstön kehittäminen johtamistoiminnan osana. *Aikuiskasvatus* 3/190, s. 167–170. Saatavilla 3.10.2022 <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/96691/55086?acceptCookies=1>
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. Mihin viestinnällä pyritään. *Media & Viestintä* 43 (2020): 1, 79–99.
- Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityökalu? Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Saatavilla 3.11.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Kilpinen, P. (2022) *Inhimillinen strategia*. Alma Talent 2022
- Loppela, K. (2004). Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere University Press. Saatavilla 9.12.2022 <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5949-0>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R. & Oliveira, M. (2022). Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*. MDPI.
- Pekkala, K. (2021). *Sosiaalinen media ja viestintätyön uudet muodot*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Saatavilla 20.12.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8852-4>.
- Rinne, T. (2019). *Strategic human resource management in small service firms*. Väitöskirja. Aalto Yliopisto. Saatavilla 20.12.2022 <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/123456789/39594/1/isbn9789526086699.pdf>
- Salminen, H. (2014). Viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Helsingin Yliopisto. *Sosiaaliteiden laitoksen julkaisuja 2014: 19 Viestintä*.
- Siivonen, V. (2003). Organisaation sosiaalinen rakenne ja strategian toimeenpano -Verkostoanalyttinen tutkimus. *Hallinnon tutkimus* 2, s. 147–158. Saatavilla 3.10.2022 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101631/59104?acceptCookies=1>

Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (2016). Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksessä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Saatavilla 3.11.2022. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7707/isbn_978-952-476-723-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vuori, J. & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. <http://hdl.handle.net/10138/314487> Teoksessa Hallitsematon viestintä. (2020). ProComma Academic. <https://doi.org/10.31885/9789526857664>

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2019). Tilannetaju. Päättä paremmin. E-kirja. Kamk-Finna. [https://kamezproxy01.kamk-
mit.fi:2335/teos/GAEBBXDTEB#kohta:Mist\(\(e4\)\)\(\(20\)t\(\(e4\)m\(\(e4\)\)\(\(20\)kirja\(\(20\)ker-
too?\(\(20\)/piste:b54](https://kamezproxy01.kamk.fi:2335/teos/GAEBBXDTEB#kohta:Mist((e4))((20)t((e4)m((e4))((20)kirja((20)ker-too?((20)/piste:b54)

2.5 Inhimillisyyden ja vuorovaikutus digitaalisessa henkilöstöjohtamisessa

Anttila Birgit, Mustaniemi Tiina ja Heikkinen Eija

Tiivistelmä

Artikkelin tavoitteena on teoreettisesti kuvata ja herättää keskustelua HR-järjestelmien digitalisaatiosta strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Digitalisaatio on megatrendi, joka vaikuttaa yhä enemmän kaikkeen organisaation toimintaan. Henkilöstöjohtamisen digitalisaatiokehityksessä haastavaa on erityisesti vuorovaikutteisuuden ja inhimillisyyden toteutumisen varmistaminen. Teknologian ja inhimillisyyden yhdistäminen ei ole aina helppoa toteuttaa henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisella vastataan keskeisesti organisaation strategian toteutumiseen. Digitaalisia HR-järjestelmiä kehitettäessä tulee huomioida strategian mukainen näkökulma. Henkilöstöjohtaminen koskettaa lukuisia eri sidosryhmiä, joilla jokaisella on erilaiset tarpeet digitaalisille järjestelmille. Kehittämistyötä tulee tehdä kokonaisvaltaisesti ja yhdessä sidosryhmien kanssa.

Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista, siksi vuorovaikutteisuus ja inhimillisuus ovat olennaisia tavoittavia digitaalisessa ympäristössä. Tässä apuna voidaan käyttää esimerkiksi pelillisyyttä tai sosiaalisesta mediasta tuttuja menetelmiä. Onnistuneen digitaalisen HR-järjestelmän käyttöönoton avulla voidaan toteuttaa laadukkaampaa, mutta silti inhimillistä henkilöstöjohtamista ja sujuvoittaa HR-prosesseja. Henkilöstöjohtamisen digitaalinen toimintaympäristö tukee organisaation joustavuutta ja muutuskäpykyä. Yritysten toimintaympäristöltä edellytetään muuntautumiskykyä ja dynaamisuutta. Siksi digitaalisuutta kannattaa hyödyntää myös uudenaikaisessa vuorovaikutuksessa, joka voi tuottaa kilpailuetua.

Henkilöstöjohtaminen ja digitalisaatio

Digitalisaatio herättää monenlaisia kysymyksiä ja ajatuksia strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Yksi tärkeimmistä kysymyksistä on, miten digitaalisessa ympäristössä pystytään aikaansaamaan mielikuva vuorovaikutuksesta ja läsnäolosta. Muita ratkaistavia haasteita ovat mm. miten huomioidaan organisaation yleiset strategiset linjaukset, ulkoisen toimintaympäristön muutokset ja sidosryhmien erilaiset tarpeet. Haasteena on myös, miten varmistetaan muutosta ja joustavuutta tukeva organisaatiokulttuuri ja kehittyvän järjestelmän vaativa jatkuva oppiminen. OECD:n 2013 tekemän tutkimuksen mukaan työssäkäyvistä kolmanneksella kyky ratkaista ongelmia tietotekniikkaa hyödyntäen on heikko ja aiheuttaa virheiden tai jopa oman työpaikan menetyksen pelkoa

(Heikkilä 2014,176). Asiantuntijatyössä ajanhallinta ja tehtävistä suoriutuminen on paljolti työntekijän itsensä vastuulla. Tämä korostaa tarvetta huolehtia kykyjen ylläpidosta ja koulutuksesta, jotta järjestelmistä odotettu hyöty saavutetaan.

Mikä merkitys digitalisaatiolla on ja miten oikeastaan voisimme hyödyntää digitalisaatiota henkilöstöjohtamisessa unohtamatta inhimillisyyttä? Voisivatko pelillisuus tai sosiaalisesta mediasta opitut keinot tuoda tarvittavaa vuorovaikutteisuutta ja inhimillisyyden tunnetta henkilöstön johtamiseen? Digitaalisten järjestelmien tarve lisääntyi pandemian myötä työntekijöiden siirtyessä etätöihin ja monipaikkaisen työn yleistyessä. Digiaikana korostuu johdon taito lukea toimintaympäristön muuttuvia tilanteita ja herkkyys reagoida muutoksiin (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 17).

Henkilöstöjohtamisen strateginen ulottuvuus

Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan kuvata yrityksen muodostamana kokonaisvaltaisena käsityksenä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa sekä organisaation kilpailukykyyn että henkilöstön hyvinvoinnin vahvistamiseksi (Luoma 2013, 58). Wright & McMahan (1992) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen on suunniteltujen käytäntöjen ja toimintojen kokonaisuus, jota organisaation tavoitteisiinsa pääseminen edellyttää. Boxall & Purcell (2000) taas näkevät sen strategisina valintoina, joilla on vaikutusta organisaation suoriutumiseen. (Delany 2016, 17.) Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation suoriutumisen ja tuottavuuden parantamista henkilöstöjohtamisen keinoin. Strateginen henkilöstöjohtaminen perustuu ajatukseen hyvän henkilöstöjohtamisen ja organisaation kokonaismenestyksen välisestä yhteydestä. Yleisesti uskotaan, että tuon yhteyden aikaansaaminen edellyttää riittävää yhden-suuntaisuutta organisaation strategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välille. (Järström & Luoma 2014, 49.)

Henkilöstöjohtamisen rooli kannattaa nähdä laajemmin kuin pelkästään toimenpiteiden toteuttajana, sillä henkilöstövoimavarojen ehdoilla toteutettu liiketoimintastrategia edistää organisaation kilpailukykyä olennaisesti (Viitala 2013, 56–57). Yrityksen strategiassa tulisi ottaa kantaa, millaisia HR-järjestelmiä otetaan käyttöön (Conway & McMackin 1997, 2).

Pelkän keskitetyn ja sähköisen tiedonkeruun ja rekisterien hallinnoinnin lisäksi olisi pohdittava laajemmin hyödyntämisen näkökulmaa: voiko digitaalisuus tuoda sujuvuutta arkeen, parantaa tiedonkulkua ja rakentaa kattavampaa kokonaisvaltaisempaa kuvaa organisaatiolle tärkeästä

henkilöstöressurssista ja sen osaamispotentialin hyödyntämisestä. Kustannussäästöjen ja tehokkuuden rinnalla kannattaisi pohtia, miten järjestelmä voisi auttaa tuottamaan entistä laadukkaampaa HR-palvelua (Heikkilä 2014, 174–175).

Digitalisaatio luo uusia toimintamalleja

Digitaalista henkilöstöjohtamista kutsutaan e-HRM:ksi, joka viittaa henkilöstöjärjestelmiin ja -toimintoihin (Auvinen & Lämsä 2020, 16). e-HRM tunnetaan myös nimellä HRIS. HRIS on henkilöressursseista, henkilöstötoiminnasta ja organisaatioiden ominaisuuksista kerätyn tiedon hallinnointia (Heikkilä 2016, 19–20). Digitalisaatio nopeuttaa tietojen käsittelyä monissa toiminnoissa tehostaen työaikaa ja toimintaa (Auvinen & Lämsä 2020, 17). Digitalisaatio mahdollistaa HR-prosessien automatisoinnin ja työntekijöiden mahdollisuuden hoitaa HR-asioita erilaisten järjestelmien avulla esimerkiksi henkilöstön saatavuuden, työpanoksen, suoriutumisen ja tavoitteiden seurannan digitaalisesti (Salojärvi 2018, 12). Digitaalisuus huomioidaan yrityksen strategiassa siten, että otetaan huomioon teknologian käyttöönoton vaikutukset organisaatiolle ja johtamisosaamisen kehittämiseksi. (Hämäläinen 2019, 17–18). Teknologia voidaan nähdä suoritepainotteisena teknisenä ratkaisuna, mutta myös kilpailukykyä parantavana osatekijänä. Näkökulma riippuu siitä, miten henkilöstöjohtamisen rooli ylipäättään nähdään. Liiketoimintaymmärrys, tiedon jakaminen ja yhteistyö johdon kanssa liiketoiminnan ongelmien ratkaisemiseksi on edellytys e-HRM:n käyttöönotolle (Heikkilä 2016, 73).

On haaste, että HR-palvelut ja johtaminen hoidetaan erilaisten järjestelmien ja keskustelusovellusten kautta. HR-asioihin liittyvien asioiden selvittely aloitetaan esimerkiksi virtuaalisen chatbotin kanssa. Lopuksi päädytään asiakasneuvojan kanssa keskusteluun, koska chatbotti ilmoittaa ymmärtämättömyytensä kysyttyyn aiheeseen tai asiakkaalta loppuu kärsivällisyys lukemattomien chatbotin esittämien vaihtoehtojen jälkeen. Chatbotit on ohjelmoitu vastaamaan ja hakemaan tietoja, mutta keskustelun tuottaminen on vaikeaa (Pietiläinen & Jääskeläinen 2019, 84). Chatbotti ei tee erehdyksiä, mutta ihminen pystyy reagoimaan odottamattomiin asioihin inhimillisessä tilanteessa (Åhman & Gustafsberg 2017, 279). Digitalisaatio ei kuitenkaan korvaa ihmisten ajatuksia, vaikka käytetäänkin robotteja ja tekoälyä, suorittamaan erilaisia tehtäviä, strategiatyössä tärkein resurssi on silti ihmiset (Hämäläinen ym. 2016, 194).

Digitalisaatio on muuttanut henkilöstöjohtamisen toimintatapoja ja lisännyt erilaisten HR-järjestelmien käyttöä. HR-tietojärjestelmät tuottavat erittäin suuret määrät dataa, mutta ilman tietoa,

mitä dataa tarvitaan, miten ja mihin tarkoitukseen sitä analysoidaan, HR –tietojärjestelmistä saatava hyöty tulee olemaan hyvin rajallista (Heikkilä 2014, 176). Digitalisaatiota vauhdittaa usein tarve säästää aikaa henkilöstöjohtamisen rutiinitehtävissä. Tiedon keräämisen ja rutiinitöiden tehostumisen lisäksi olisi hyvä huomioda, että datan hyödyntäminen ja prosessointi vie aiempaa enemmän aikaa ja resursseja henkilöstötoimelta (Auvinen & Lämsä 2020, 19).

Pelillisuus henkilöstöjohtamisessa

Pelillisyyttä kuvataan näkökulmaksi tai kehityssuunnaksi (Pietiläinen & Jääskeläinen 2019, 86). Pelillisyydellä tarkoitetaan peleissä käytettyjen elementtien, piirteiden ja periaatteiden käyttämistä muussa yhteydessä kuin peleissä. Pelillisyydessä keskeisiä elementtejä ei-pelillisessä yhteydessä ovat esimerkiksi pisteytys, tunnusmerkit, suoritusta ilmentävä grafiikka, tarina, pelihahmot ja joukkueoverit (Pietiläinen & Jääskeläinen 2019, 87). Strategisen henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella olevan digitaalista pelaamista esimerkiksi rekrytointiprosessilla, työtehtävien organisomisella tai uuden työntekijän perehdytyskoulutuksella. Kaikki henkilöstöprosessit ovat eräänlaisia tarinoita, joissa on hahmot, pisteytys, tunnusluvut ja niitä hyödynnetään suoritusta ilmentävänä grafiikkana. Pelillisuus strategisessa henkilöjohtamisessa vaatii kuitenkin hyvää toimintaympäristön tuntemusta ja mielikuvitusta.

Perehdytystä voidaan toteuttaa pelillisessä oppimisympäristössä. Oppimisympäristö voi sisältää esimerkiksi osioita yrityksen organisaatiosta, työntekoon liittyvistä käytännön tehtävistä ja soveluksista sekä työkavereihin tutustumisesta. Virtuaalisen oppimisympäristön tehtävistä osa voi olla kasvatusten suoritettavia. Perehdytykseen liittyvä koulutus on suoritettu ja peli päättyy, kun kaikki osiot on läpäisty onnistuneesti tietyin pisterajoin. Tässä toteutuu digitaalisuus uuden työntekijän tutustuessa järjestelmiin, sekä inhimillisyys ja yhteenkuuluvuus uuden työntekijän tutustuessa työkavereihin pelillisyyden kautta (Pietiläinen & Jääskeläinen 2019, 92). Samalla tapahtuu sosiaalistumista, jossa yksilö tulee tietoiseksi yrityksen tavoista, arvoista ja työtehtävään liittyvistä asioista (Conway & McMackin 1997, 13).

Digitaalinen henkilöstöjohtaminen – uhka vai mahdollisuus?

Haasteita HR-järjestelmien tehokkaalle käytölle ja hyödyn saavuttamiselle asettaa niin henkilöstön puutteellinen koulutus, organisaatiokulttuurin jämähtäneisyys kuin yhä enemmän monimutkaisemmaksi muuttuva toimintaympäristö (Heikkilä 2014, 172). Henkilöstöjohtamiseen liittyy pal-

jon eri sidosryhmiä, kuten liiketoimintajohto, esimiehet, henkilöstö, HR-toimi, ulkoistettu henkilöstö, palveluntarjoajat ja asiakkaat. Eri sidosryhmät käyttävät HR-järjestelmiä eri tavalla ja eri tarpeisiin. Hyödyllisyyden tai haitallisuuden näkökulma riippuu käyttäjäryhmästä ja käyttötarkoituksesta. (Bondarouk & Brewster 2016, 2662.)

Tieto- ja viestintätekniikan käyttö kasvaa edelleen tulevaisuudessa henkilöstöhallinnon kehittämisen myötä (Heikkilä 2016, 36). Eri lait, määräykset ja asetukset asettavat omat haasteensa henkilöstöhallinnon tietojen käsittelylle ja henkilöstöjohtamiselle (Heikkilä 2016, 42). Sosiaalisen median teknologia tuo tullessaan uuden näkökulman HR-järjestelmiin (Heikkilä 2016, 68). Teknologia voi tuoda tehokkuutta johtamiseen ja HR-osaston tehtäviin, mutta kaikkea pitää soveltaa tilanteen mukaan ja olla valmis reagoimaan muutoksiin (Heikkilä 2016, 75).

Strategisesta näkökulmasta kysymys on siitä, millä tavalla digitalisaatio auttaa organisaatiota menestymään. Tältä kannalta ajateltuna pelkkä tiedon tehokas kerääminen ei riitä, vaan sitä pitäisi pystyä hyödyntämään tavalla, joka tuottaa kilpailuetua yritykselle. Mikäli organisaation kulttuuri ei ole valmis muuttumaan ja ymmärtämään, mitä teknologia tuo mukanaan sekä kouluttamaan henkilöstöä muutokseen, HR-tietojärjestelmistä saatu hyöty tulee olemaan hyvin rajattua (Heikkilä 2014, 178). Työntekijöiltä vaadittavien kykyjen varmistamisen lisäksi tulisi organisaatiolla, etenkin sen ylimmällä johdolla, olla ennen järjestelmän hankintaa selkeä ymmärrys, mitä on strateginen henkilöstöjohtaminen (Heikkilä 2014, 176). Mikäli HR-funktiolla ei ole organisaatiossa strategista roolia ennen järjestelmää, pelkän HR-tietojärjestelmän käyttöönoton avulla on mahdollonta tehdä HR-funktiosta strateginen kumppani (Heikkilä 2014, 184).

Teknologia tulisi nähdä mahdollistajana, mutta itse henkilöstö ja sen johtaminen on pääroolissa. Ihmisillä on Ryan & Deci (2000) mukaan voimakas perustarve kokea oppivansa ja olevansa päteviä sekä tarpeellisia työssään. Näiden tarpeiden toteutumisella on suora yhteys työmotivaatioon (Viitala & Uotila, 2014, 102). Lopulta vaikutusta on suoriutumiseen ja organisaation menestykseen. Muutoksessa kohti henkilöstöjohtamisen digitalisaatiota tulisikin kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön tukemiseen. Se onnistuu hyvän henkilöstöstrategiatyön avulla, joka perustuu jatkuvaan vuoropuheluun eri sidosryhmien kanssa ja tuottaa ajatuksia ja linjauksia, joista eri sidosryhmät kokevat saavansa lisäarvoa omalle työllensä, sekä taloudellista tulosta että henkilöstön hyvinvointia (Järnlström & Luoma 2014, 50–51). Digitalisaatio muuttaa vuorovaikutuksen periaatteita, toimintatapoja, yhteisiä pelisääntöjä, ihmisten toiminta-, asenne- ja ajattelutapoja. Tämä vaatii henkilöstöjohtamiselta resurssien hallintaa, muutosjohtamista ja uudenlaista viestintäosaamista. Henkilöstöjohtamiselta odotetaan digitaalisessa työympäristössä sujuvan tehokkuuden, työhyvinvoinnin ja tasa-arvoisen johtamisen lisäksi ketteryyttä (Auvinen & Lämsä 2020, 17).

Ihmisten johtaminen, empaattinen viestintä ja kommunikointi ovat asioita, joissa digitaalisessa henkilöstöjohtamisessa on vielä paljon opittavaa ja kehitettävää. Digitaaliset järjestelmät välittävät tietoa, mutta tunne ja syvempi pohdinta, jotka rikastuttavat vuorovaikutusta ovat vaikeampia toteuttaa. Teknisen kehityksen lisäksi pitää järjestelmiin sisällyttää toimintoja, jotka mahdollistavat spontaanin ajatusten vaihdon ja sosiaalisen liittymisen työpaikan verkostoon. Sosiaalisen median puolelta hyödynnettäviä keinoja voisivat olla erilaiset forumit, chatit tai vertaisalustat. Vuorovaikutteisuuden kautta järjestelmä näyttäytyy käyttäjilleen inhimillisempänä.

Lähteet

Auvinen, T. & Lämsä, A-M. (2020). Henkilöstöjohtamisen Trendit Digitalisoituvassa Toimintaympäristössä. Business and Organization Ethics Network (BON). Saatavilla 9.12.2022 http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf

Bondarouk, T. & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management 27(21), 2652-2671. Saatavilla 9.12.2022 <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>

Conway, E. & McMackin, J. (1997). Developing a Culture for Innovation: What is the Role of the HR System?. Saatavilla 9.12.2022 https://doras.dcu.ie/2215/1/DCUBS_Research_Paper_Series_32.pdf

Delany, K. (2016). *An investigation of the contextual factors enabling or constraining the adoption of a more strategic role for HR in complex organisations*. PhD submission October 2016 Research into Strategic Human Resource Management. Norwich Business School, University of East Anglia. Saatavilla 9.12.2022 https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/63064/1/FINAL_THESIS_Kevin_Delany_March_2017.pdf

Heikkilä, J-P. (2014). Teknologian ja henkilöstöjohtamisen liitto. Teoksessa R. Viitala & M. Järleström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. (172–187). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Saatavilla 9.12.2022 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Heikkilä, J-P. (2016). Perspectives on e-HRM in the Multinational Setting. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Saatavilla 9.12.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-472-8>

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

Hämäläinen, M. (2019). *Organizations' Digital Transformation Toward a Systematic Approach to Organizations' Digital Transformation*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 9.12.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7951-5>

Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalitydellisuutta? Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (42–57). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Saatavilla 9.12.2022 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Luoma, M. (2013). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsingilä & S. Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. (39–69) Helsinki: Talentum.

Pietiläinen, V. & Jääskeläinen, P. (2019). Inhimillisen ja digitaalisen kokemuksen merkitys henkilöstöjohtamisessa. *Työn tuuli* 2/2019. (83–93). Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. Saatavilla 9.12.2022 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022019.pdf#page=83

Salojärvi, S. (2018). Digitalisaatio haastaa henkilöstöjohtamisen – HR:n näytönpaikka. *Työn tuuli* 1/2018. (8–19). Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. Saatavilla 9.12.2022 <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2018/tyon-tuuli-12018.html>

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

Viitala, R. & Uotila, T-P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (98–113). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Saatavilla 9.12.2022 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2017). *Tilannetaju päättää paremmin*. Helsinki: Alma Talent Oy.

2.6 Yhteenkuuluvuudella lisää työnhyvinvointia

Haapala Satu, Jokela Helena, Partanen Heidi, Orkovaara Heli, Antila Johanna, Moisanen Kirsi ja Kykyri Maria

Tiivistelmä

Työjärjestelyjen ja työskentelytapojen muuttuessa yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys on vähentynyt työyhteisöissä. Yhteenkuuluvuuden tunteella on suora yhteys työhyvinvointiin ja se on monitasoinen käsite, jonka toteutuminen työyhteisöissä on kirjavaa. Tänä päivänä työhyvinvointia tulisi tarkastella yksilön näkökulmasta peilaten sitä koko työyhteisöön. Yksilön kokemat tuntemukset yhteenkuuluvuudesta ja yhteisöllisyydestä luovat työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvoinnin perustan. Työhyvinvointia voidaan edistää hyvällä esihenkilötyöskentelyllä, toimivilla tiimeillä ja kiinnittämällä huomio toimiin, jotka tukevat yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Myös yksilön oma toiminta yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden edistämiseksi on tärkeää.

Muuttunut työkuultuuri

Perinteisten työorganisaatioiden merkitys yhteistyön muodostumisessa ja ylläpidossa on vähentynyt työn muuttuessa paikasta riippumattomaksi ja erilaisten ohjeiden ohjaamiksi. Ihmisellä ei välttämättä ole enää kiinteää työtilaa tai vaihtoehtoisesti hänen työtehtävänsä ovat pitkälle eriytyneet. (Väänänen ym. 2020, 20.) Työntekijöiden välinen kanssakäyminen on heikentynyt digitaalisten viestintävälineiden käytön seurauksena. Työkuulttuurin koetaan muuttuneen ja yksinäisyyden kokemusten lisääntyneen. Työntekijät kaipaavat fyysisiä vuorovaikutustilanteita eikä ihme, koska tämä on koettu aiemmin työyhteisössä voimavaraksi. (Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihlainen ja Kanste 2021, 225.) Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden välistä keskinäistä toimintaa, mihin sisältyy toisen arvostaminen, kunnioittaminen ja luottamus sekä yhteishenki ja yhteistoiminnallisuus. Toimivassa yhteisöllisyydessä korostuvat kokemusten jakaminen, yksilöllisyyden hyväksyminen, työkokemuksen ja persoonallisuuden hyväksyminen sekä toisen kuuleminen. (Häggman-Laitila 2013, 302.) Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata työyhteisön työhyvinvoinnin ja yhteenkuuluvuuden tunteen välistä yhteyttä. Artikkelin tavoitteena on herättää pohdintaa yhteenkuuluvuuden merkityksestä työhyvinvointiin.

Työhyvinvointi työyhteisössä

Työhyvinvointi on ihmisen kokemus fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista ja se on osa yksilön kokonaishyvinvointia (Suonsivu 2014, 41). Myös työn mielekkyys, terveys ja turvallisuus ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Työhyvinvointia lisäävät työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito ja hyvä johtaminen. Työhyvinvoinnin myötä sairauspoissaolojen määrä laskee, työhön sitoutuminen sekä työn tuottavuus kasvavat. (Työhyvinvointi n.d.) Työhyvinvointi on yhteydessä työntekijän sitoutumiseen, työtehtävistä suoriutumiseen, haluun auttaa muita työntekijöitä sekä siihen, miten kiinnostunut työntekijä on organisaation asioista (Lehto & Viitala 2016, 119).

Terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt ovat työhyvinvoinnin perustana. Hyvinvoivassa työyhteisössä toiminta sujuu, työntekijöiden välinen tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja ongelmista uskalletaan puhua. Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden työhön sitoutumista, motivaatiota, työtyytyväisyyttä, luottamuksen syntymistä sekä terveyden ja stressin hallintaa. (Suonsivu 2014, 58–59.) Kielteiset ja myönteiset kokemukset voivat tarttua työyhteisössä. Työhyvinvointia saattaa heikentää jatkuvat muutokset, etenkin jos ne ovat huonosti hoidettu. Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista ryhmässä ovat usein samansuuntaisia. (Lehto & Viitala 2016, 119–120.)

Esihenkilötyön merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä

Esihenkilötyöllä on selvä yhteys työhyvinvoinnin kokemuksiin. Työntekijöiden hyvinvointia tukee luottamusta herättävä, vuorovaikutteinen ja ihmisyyttä kunnioittava johtajuus. (Lehto & Viitala 2016, 120.) Hyvä johtaminen ja laadukas esihenkilötyö ovat hyvinvointia tukevan ja tuloksia tuottavan työn perusta. Työelämän rakenteelliset ja organisaatioissa toteutettavat muutokset asettavat hyvän johtamisen ja esihenkilötyön toteuttamisen sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen entistä suurempien haasteiden eteen. Työhyvinvoinnin johtamisen pitäisi olla oleellinen osa johtamistoimintaa ja sen pitäisi kytkeytyä organisaation visioon ja strategiaan. (Ervasti & Jonsuu 2013, 59.)

Johtajuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, sitoutumiseen, työasenteisiin ja haluun pysyä työpaikassaan. Lisäksi johtajuus edistää työtyytyväisyyttä, työkykyä ja hyvää terveyttä. Se on myös yhteydessä vähäiseen psyykkiseen kuormitukseen, ahdistukseen, emotionaaliseen väsymykseen, työstressiin ja työuupumukseen sekä sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle

jäämiseen. (Häggman-Laitila 2013, 306.) Esihenkilön on tärkeää kannustaa työyhteisönsä henkilöstöä ja antaa palautetta hyvin tehdystä työstä. Vaikuttamisen mahdollisuuden sekä palautteen ja sosiaalisen tuen on todettu olevan merkityksellisiä tekijöitä henkilökunnan työhyvinvoinnin muodostumisessa. (Rajamäki & Mikkola 2017, 262.)

Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä

Kuuluminen johonkin yhteisöön on yksi ihmisen perustarpeista. Kuuluminen työyhteisöön ei kuitenkaan muodostu pelkästään työ- tai virkasuhteen kautta, vaan kuuluvuuden tunne muodostuu kokemuksesta tulla tunnistetuksi ja arvostetuksi työyhteisön vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa. Muutokset työyhteisössä ja vuorovaikutussuhteissa voivat heijastua työntekijän kokemukseen kuuluvuudesta. (Rajamäki 2021, 13–17, 30.) Jotta vuorovaikutussuhteet työyhteisössä muodostuvat, edellyttää se työyhteisöön kuuluvien henkilöiden välistä luottamusta, kunnioittamista ja samanlaisen arvomaailman jakamista (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 79–80).

Työyhteisön henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisääntyessä heidän yhteenkuuluvuuden tunteensa lisääntyy (Lampinen ym. 2013, 72). Yhteenkuuluvuutta työyhteisössä lisäävät sosiaalisissa tapahtuvissa yhteiset kahvihetket ja keskustelut sekä taukojen aikana, että työn lomassa. Myös kokoukset ja tiedottaminen ovat tärkeitä yhteenkuuluvuutta lisääviä tekijöitä. (Rajamäki & Mikkola 2017, 258–259.) Työyhteisössä koetut vuorovaikutustilanteet mahdollistavat sosiaalisen tuen antamisen ja vastaanottamisen. Työyhteisön henkilöstöltä saatu sosiaalinen tuki auttaa päivittäisten stressitekijöiden kohtaamista ja siten tukee työntekijän työhyvinvointia. (Koivumäki 2008, 10; Virolainen 2010, 79.) Edellä kuvatut vuorovaikutustilanteet mahdollistavat vuorovaikutussuhteiden muodostumisen, niiden jatkuvuuden ja merkityksellisyyden kokemuksen (Rajamäki & Mikkola 2017, 255).

Yhteenkuuluvuuden tunne osana työhyvinvointia

Työntekijän työyhteisöön kuulumisella on merkitystä työhyvinvoinnille, sillä työyhteisöön kiinnittyminen edistää sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointia (Rajamäki 2021, 13). Työyhteisöön kuulumisen tunne työtehtävää suorittaessa on edellytys toimivalle yhteistyölle ja tämä lisää hyvinvoinnin kokemusta. Työpaikan pienempiin sisäisiin ryhmiin kuuluminen voi sekä tukea hyvinvoinnin kokemusta, mutta ne voivat myös aiheuttaa ulkopuolisuuden tunteita. (Pennanen 2015, 58.) Yksilön kokema tunne kuulumisesta työyhteisöön vähentää työntekijän kokemaa työstressiä, emotionaalista uupumusta sekä ahdistuneisuutta (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 81, 83).

Työntekijällä saattaa olla erilaisia odotuksia työyhteisön vuorovaikutussuhteista ja sen vuoksi työntekijä voi kokea kuuluvuuden tunnetta, vaikka olisikin etäisempi muiden työyhteisöön kuuluvien henkilöiden kanssa (Rajamäki & Mikkola 2017, 259). Työyhteisön toimivilla vuorovaikutussuhteilla ja niiden avulla muodostuneilla kokemuksilla hyväksynnästä ja yhteenkuuluvuudesta on todettu olevan vaikutuksia työntekijän työhyvinvoinnin kokemukseen työyhteisössä (Rajamäki 2021, 32; Vänskä 2022, 25). Työpaikan sisäiset ryhmät voivat aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta ryhmään kuulumattomille, mikäli työntekijä kokee ryhmään kuulumisen itselleen merkityksellisenä (Pennanen 2015, 58; Rajamäki & Mikkola 2017, 259).

Yhteisillä kohtaamisilla kohti yhteenkuuluvuutta ja työhyvinvointia

Yhteenkuuluvuuden tunne lisää työssäjaksamista ja työhyvinvointia ja se on osa ihmisen perustarpeista. Yhteenkuuluvuuden tunne on yhteydessä työsuhteen pituuteen ja yleiseen kokemukseen työstä sekä suhteisiin esihenkilöiden kanssa (Persson, Lindström, Pettersson & Andersson 2018, 90). Osalle työyhteisön henkilökunnalla kuuluminen työpaikan sisäisiin ryhmiin on tärkeää, kun taas toiselle kuuluvuuden tunne syntyy työtehtäviä suorittaessa. Toinen tarvitsee enemmän tukea varmistaakseen oman asemansa ja osaamisensa. Jotta organisaatiossa toteutuisi yhteisöllisyys ja huomioitaisiin kaikkien erilaiset tarpeet, tarvitaan siihen työntekijöiden kohtaamisia esimerkiksi työpaikkakokouksia, yhteisiä vapaamuotoisia taukoja ja tiimityöskentelyä.

Säännöllisillä kasvatusten tapahtuvilla tapaamisilla tuetaan ja varmistetaan työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Kokoukset vahvistavat työyhteisön yhteenkuuluvuutta, sillä niissä on mahdollista jakaa tietoa, keskustella yhteisistä periaatteista, työyhteisön asioista sekä kohdatuista ongelmatilanteista (Rajamäki & Mikkola 2017, 259). Kokouksissa tiedottaminen on tasapuolista ja näissä tilaisuuksissa jokainen pääsee tarvittaessa tekemään aloitteita asioista, joita olisi syytä yhdessä käsitellä. Tämä lisää koettua tasavertaisuutta työyhteisössä. Koettu vuorovaikutus ja vuorovaikutustilanteisiin käytetty aika työtovereiden kanssa on yhteenkuuluvuutta merkittävästi edistävä tekijä (Lampinen ym. 2013, 72).

Lähteet

- Häggman-Laitila, A. (2013). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus -Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 32(4), 301–310. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153>
- Ervasti, J. & Joensuu, M. (2013). Johtaminen ja työn organisointi. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mätilä-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela & S. Virtanen (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista.* (59–62). Helsinki: Työterveyslaitos <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-302-8>
- Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>
- Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus* 35(1), 30–46. DOI: <https://doi.org/10.33336/aik.94120>
- Lehto K. & Viitala R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 35(2), 117–131. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464>
- Lampinen, M.-S., Viitanen E. & Konu A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50(1), 71–86. <https://journal.fi/sla/article/view/8564>
- Pennanen, E. (2015). Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. *Prologi - Puheviestinnän vuosikirja* 11(1), 52–74. DOI:<https://doi.org/10.33352/prlg.95903>
- Persson, S., Lindström, P., Pettersson, P. & Andersson, I. (2018). Workplace relationships impact self-rated health: A survey of Swedish municipal health care employees. *Work* 60 (1), 85–94. DOI: <https://doi.org/10.3233/wor-182721>
- Rajamäki, S. (2021). Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8936-1>

Rajamäki, S. & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen - Hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus* 15(3), 250–265. <https://journal.fi/tyoelaman-tutkimus/article/view/85277>

Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi T., Kaihlanen A. & Kanste O. (2021). Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 58(3), 220–234. DOI: <https://doi.org/10.23990/sa.103248>

Työhyvinvointi. (N.d.). Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Virolainen, H. (2010). ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” -Virtuaalisen tiimin ilma-piiri. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021093047665>

Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla 30.10.2022 <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/13779>

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A.-L., Soikkanen, A. Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. (11–32). Tampere: Työ-terveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

2.7 Aineettoman palkitsemisen merkitys henkilöstölle

Räsänen Antti, Juntunen Essi, Kähkönen Olli, Moisanen Kirsi ja Kallio Anne

Tiivistelmä

Palkitseminen on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Palkitseminen on moniulotteista ja se on tärkeä keino edistää henkilöstön hyvinvointia. Aineettoman palkitsemisen korostuminen kokonaispalkitsemisessa edistää työssä jaksamista ja viihtymistä sekä sitouttaa henkilökuntaa työhön.

Arvostusta voidaan osoittaa monin eri tavoin ja se välittyy työnantajan tekojen kautta. Sanallinen kiitos työntekijälle tehdystä työstä ei maksa mitään, mutta tuo monin kerroin vastinetta. Arvostava johtaja on kiinnostunut henkilöstönsä hyvinvoinnista ja haluaa kehittää sitä, sekä ottaa huomioon myös työajan järjestelyt. Etätyö, liukuva työaika ja osa-aikatyö antavat työntekijälle tärkeää liikkumatilaa työn sekä kodin ja perheen yhteensovittamisessa.

Työn sisältö on tärkeää sovittaa työntekijän osaamisen mukaan ja kehittää osaamista yksilöllisesti. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön ovat tärkeitä aineettoman palkitsemisen muotoja. Artikkelissa tarkastellaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuen aineetonta palkitsemista erityisesti arvostuksen, työajan järjestelyiden ja työn sisällön näkökulmista henkilöstön kokemana.

Palkitseminen käsitteenä ja henkilöstöjohtamisen menetelmänä

Palkitseminen on henkilöstöjohtamisessa käytetty tehokas keino edistää työntekijöiden hyvinvointia. Käsitteenä palkitseminen on monitasoinen. Se sisältää niin rahaa ja etuja kuin myös arvostusta ja tunnustusta. Onnistuneella palkitsemisella on mahdollisuus edistää muun muassa työntekijöiden sitoutuneisuutta, työsuorituksia, tuottavuutta ja työelämän laatua. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14–15.) Palkitseminen kokonaisuudessaan ja sen määrittely ovat johdon tehtäviä. Aineeton ja aineellinen palkitseminen tukevat toisiaan. Parhaimmillaan toteutuessaan ne yhdessä palkitsevat henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. (Seitovirta 2018, 7–8.)

Palkitsemistavat voivat olla siis aineellisia tai aineettomia tapoja. Samalla tarkoitetaan taloudellista ja ei-taloudellisista palkitsemistavoista. Taloudellista palkitsemista on esimerkiksi säännöllisi-

nen peruspalkka ja epäsäännölliset lisäpalkkiot. Ei-taloudelliseen palkitsemiseen kuuluu taas lahjat, lomat ja työajan järjestelyt, työstä saatu tunnustus ja arvostus sekä työn tarkoituksenmukaisuus. (Handolin 2013, 29–30.) Tämän lisäksi henkilökunnan koulutusmahdollisuudet, urakehitys ja joustavat työajat liittyvät vahvasti aineettomiin tapoihin (Alaräisänen 2014, 28).

Hyvä henkilöstöjohtaminen ja laadukas lähijohtaminen ovat tärkeitä tekijöitä, kun on kyse organisaation menestymisestä. Ihmisten johtamiseen kuuluu joukko erilaisia osa-alueita, joiden hallitsemiseksi vaaditaan tuntemusta niin ihmissuhdeosaamista kuin myös käytännön johtamisosaamista sekä bisnesvaistosta. Hyvä henkilöstöjohtaminen liitettyä hyvin suunniteltuun ja toteutettuun sekä koko henkilöstön ulottuvissa olevaan palkitsemisjärjestelmään on kannustava ja houkutteleva henkilöstön kokemana. Tämä on myös tärkeä asia ja kilpailuetu muihin työyhteisöihin nähden uutta työpaikkaa etsiessä. Kilpailu osaavasta henkilökunnasta kasvaa, joten taloudellisilla ja ei-taloudellisilla palkitsemismalleilla on iso merkitys uudelle ja nykyiselle henkilöstölle. (Joki 2021, 97–98, 144.) Henkilöstön työssä pysymiseen ja uuden työntekijän rekrytointiin vaikuttaa paljon se, miten hyvin palkitsemisen kokonaisuus on suunniteltu ja toteutettu. (Hakonen ym. 2014, 62).

Artikkelin tarkoitus on kuvata aineettoman palkitsemisen merkitys henkilöstölle. Artikkelin tavoitteena on saada aikaan pohdintaa aineettomista palkitsemismenetelmistä, kuten työn joustavuuden, arvostuksen ja työn sisällön suhteen henkilöstön näkökulmasta.

Aineeton palkitseminen

Kirjallisuudessa aineeton palkitseminen on jäänyt vähemmälle huomiolle ja kun käytetään käsitettä palkitseminen, tarkoitetaan sillä usein aineellista palkitsemista. Palkitseminen on kuitenkin kokonaisuus, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineettomia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi työn mielekkyys, vastuullisuus ja kehittyminen (Ruuska 2013, 50–51.) Lisäksi aineetonta palkitsemista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta; urapalkkioista ja sosiaalisista palkkioista. Urapalkkioita ovat esimerkiksi joustavat työajat ja itsensä kehittäminen, jossa työntekijä kehittyy ammatillisesti sekä ihmisenä. Sosiaalisia palkkioita ovat esimerkiksi arvostuksen ja palautteen saaminen. (Kauhanen 2015, 120–124.) Nuoret sukupolvet arvostavat nykyisin enemmän aineetonta palkitsemista kuin aineellista palkitsemista. Arvostettuja palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi työntekijöiden kehittymismahdollisuudet sekä joustava ajankäyttö. Näitä voidaan pitää myös työn motivaatiotekijöinä, sillä nykyajan työssä on pystyttävä motivoimaan työntekijöitä heidän tarpeidensa mukaisesti. Aineettoman palkitsemisen

muotoja voivat olla myös vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus. Aineeton palkitseminen voi olla myös psykologista. Kiittäminen, myönteisen palautteen antaminen tai huomionosoitus ovat myös palkitsemisen muotoja. Nämä ovat helppoja sekä halpoja palkitsemistapoja ja sopivan tilaisuuden kohdatessa voivat ne toimia aineellista palkitsemista paremmin. (Alaräisänen 2014, 28–29.)

Arvostus ja työyhteisön palaute

Arvostus ja työyhteisön antama palaute koetaan tärkeäksi ja palkitsevaksi. Nämä aineettomat asiat voidaan saada joko oman työyhteisön ulkopuolelta tai arvostus voi tulla esimerkiksi omilta kollegoilta tai lähiesihenkilöltä eli oman työyhteisön sisältä. (Handolin 2013, 128.) Arvostus ja palaute löytyvät aivan palkitsemisen ytimestä. Esihenkilön osoittama arvostus heijastuu suoraan henkilöstöön ja vaikuttaa työntekijöiden haluun tehdä yhteistyötä johdon kanssa enemmän ja paremmin. (Hakonen ym. 2014, 243.) Esimerkiksi kannustavan palautteen antaminen henkilöstölle osoittaa alaisten huomioimista ja sitä kautta arvostusta (Berlin 2008, 1). Kiitos välittää vastaanottajalle arvostuksen ja huomionosoituksen tunteita, kuin myös sosiaalista ja henkistä tukea. Varsinkin muilta saatu kiitos edistää hyväksytyksi tulemisen kokemusta ja kertoo luottamuksesta. (Perhoniemi 2015, 99–100.)

Palautteen antaminen on esihenkilöiden vastuulla. Myönteinen palaute innostaa työyhteisöä ja hyvän palautetapahtuman seuraukset viitoittavat tulevaa. Palautetapahtuman seurauksia ovat esimerkiksi työntekijän kokemat myönteiset tunnereaktiot, parempi tietoisuus oman työn tekemisestä ja esihenkilön ja alaisen entistä myönteisempi suhde. Myös kielteiset palautteet voivat muuttua rakentavan palautteen kautta myönteisiksi ja näin edistää halutulla tavalla työyhteisön toimintaa. (Berlin 2008, 95, 114.) Toimivassa työyhteisössä saavutetaan niin työntekijän kuin työnantajankin tavoitteet ja palautetta annetaan molempiin suuntiin. Avoin keskustelukulttuuri edistää työyhteisön hyvinvointia ja kehitystä. (Alaräisänen 2014, 76.)

Palkitsemisen keino tai määrä eivät ole niin tärkeitä asioita, kuin sen aikaansaama vaikutus henkilössä. Ystävällinen käden puristus voi olla ratkaiseva tekijä, kun tilanteessa on mukana tietynlainen herkkyys ja avoimuus. Palkitsevuuskokemukseen heijastuu siis palautteen antajan mikrokäyttäytyminen. Merkityksellistä on esimerkiksi palautteen antamisen ajankohdalla, aitoudella ja oikeudenmukaisuudella. Ja myönteistä vaikutusta lisää hymy ja läsnä olevuus. Vastaavasti tunneköyhä sanasto ja äänensävy saa aikaan kielteisen ilmapiiirin ja tämän myötä palkitsevuuskokemus ei olekaan enää myönteinen. (Handolin & Saarinen 2006, 134, 148–149.)

Työajan järjestelyt

Työnajan järjestelymahdollisuudet ovat monelle työntekijälle arvokkaita asioita valittaessa työnantajaa. Tutkimuksissa on osoitettu työajan järjestelyjen olevan korkealla arvoasteikossa mietittäessä työntekijöiden sitouttamista (Seitovirta 2018, 37). Työajan järjestelymahdollisuudet ovat erityisesti ilmenneet korona aikana, jolloin myös valtionhallinnosta tuli suositukset etätöön käyttämisestä aina kun se on mahdollista (Valtioneuvoston periaatepäätös 2021). Työntekijän on helppo yhdistää oma vapaa-aikansa ja työ, kun voi suunnitella omaa työntekeään viikoiksi eteenpäin. Muita mahdollisia työajan järjestelymahdollisuuksia etätöön lisäksi ovat liukuva työaika, työaikapankki ja osa-aikatyö. (Hakonen ym. 2014, 211–212.)

Etätö

Etätössä työntekijä ei ole paikkaan tai aikaan sidottu niin voimakkaasti kuin työpaikalla tapahtuvassa työssä. Työntekijä voi itse valita tekeekö työtänsä, vaikka mökillä. Etätössä moni kokee stressin vähentyvän ja tuottavuuden kehittyvän. (Heinonen & Saarimaa 2009, 18–19.) Etätöön tekemistä perusteellaan monella asialla kuten ekologisuudella, kun ei tarvitse lähteä kotoa minnekään sekä organisaatio myös säästää, kun ei tarvitse ylläpitää kallista toimistotilaa. Etätö ei tosin sovi kaikille. Kaikki eivät osaa organisoida työtänsä ja tuottavuus laskee. (Hakonen ym. 223–225.) Työntekijän motivaatio ja elämänlaatu paranee, kun hän saa itse päättää etätöistänsä, kun taas työnantajan määräämä etätö koetaan jopa kielteisenä asiana (Alaräisänen 2014, 96).

Liukuva työaika ja työaikapankki

Liukuvassa työajassa ja työaikapankin käytössä työntekijä saa itselleen vapauden aloittaa ja lopettaa työteon sovittujen aikojen sisällä. Aamulla se voi olla klo 7–10 ja illalla klo 15–18. Liukuma voi olla pidempi, jos se on sovittu työsopimuksessa. Liukuvassa työajassa sovitaan työnantajan kanssa tietty minimi tuntimäärä, mikä tulee päivittäin tehdä. Tämä antaa työntekijälle joustoa siihen, miten sovittaa menojaan. Lisäksi liukuman puitteissa voi myös kerryttää saldoa, jota voi sitten tarvittaessa hyödyntää lyhyempänä työpäivänä, jos toisena päivänä tulee tarve tehdä töitä pidempään. Työaikapankissa työntekijä voi kerryttää, säästää ja lainata sekä käyttää vapaina kertyneitä tunteja. Näitä käytetään paljon sesonkiluonteisissa töissä, kuten hiihtokeskuksissa. Talvella työntekijä voi tehdä pitkiä työpäiviä ja kerryttää tunteja työaikapankkiin ja pitää niitä va-

paana hiljaisina aikoina kuten kesällä. Työntekijä hyötyy tästä, ettei aina kesäksi tarvitse lomautusta tai irtisanomista ja työnantajalle hyötynä on, ettei tarvitse joka vuosi etsiä uutta koulutettua väkeä töihin. (Hakonen ym. 2014, 220–222.)

Osa-aikatyö

Osa-aikatyö antaa monelle joustoa työn tekemiseen. Osa-aikatyö mahdollistaa työnteon silloin kun täysipäiväinen työnteke ei ole mahdollista etänäkkään. Osa-aikaisen syitä voi olla opiskelu, osittainen hoitovapaa tai lyhennetty työaika, kun sille on tarvetta esimerkiksi henkilön jäädessä osa-aikaeläkkeelle. (Hakonen ym. 2014, 214–215.) Tämän on osoitettu lisäävän työntekijän tehokkuutta, arvostusta työnantajaa kohtaan sekä työuran pituutta (Ilmakunnas ym. 2022, 259).

Työn sisältö

Työssä kehittymisen mahdollisuudet

Työntekijän työssä kehittyminen muodostuu useammasta eri asiasta, joihin voidaan vaikuttaa muun muassa itsensä kehittämisen, uralla kouluttautumisen sekä tavoitteiden saavuttamisen avulla. Työssä kehittymisen määritelmään kuuluvat moninaiset työkokemukset, työnohjaaminen, vuorovaikutus työyhteisössä, sosiaalisuus, sekä muut tehtävät, jotka selittävät työntekijän työhön asennoitumista. Työssä kehittymiseen luetaan myös palaute, sekä ohjaus, itsetutkiskelu ja itsearviointi. (Saari 2013, 103–104.)

Työnantajilla on merkittävä vastuu henkilöstön työssä kehittämisessä ja se vaatii organisaatiolta resursseja (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 38). Työelämä on paikoitellen hektistä ja esillä onkin ollut työntekijöiden jaksaminen, loppuun palaminen, mielenterveyssyistä johtuvat sairaspöissaolat, ennenaikainen eläköityminen, alan vaihtaminen, sekä siirtyminen kansainvälisille työmarkkinoille. Organisaatiossa henkilöstön kehittämistä voidaan harjoittaa mm. henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin toimenpiteillä, työympäristön viihtyvyyden kehittämisellä, osaamisen ja ammattitaidon kehittämisellä, sekä johtamisen ja työn organisoinnin edistämällä. Työyhteisön tarjoama sosiaalinen tuki koettiin myös henkilöstön kannalta tärkeänä tekijänä. (Tikkamäki 2006, 46–47.)

Työmarkkinoiden muutosten vuoksi jokaisessa organisaatiossa tulisi huolehtia osaamisen kehittämisestä koko henkilöstön osalta ja toimia niin, että kehittymisen malli olisi yhdenvertainen ja

kannustaisi jokaista henkilöstön kuuluvaa henkilöä kehittämään omaa osaamistaan (Hakonen ym. 2014, 12). Henkilö- ja ryhmävalmennus, sekä mentorointi tarjoavat keinoja tukea kehittymistä työuralla. Monessa organisaatiossa henkilöstön ikärakenne on moninaista ja se mahdollistaa työssä kehittymisen, sillä näin sekä nuoremmat, että vanhemmat työntekijät voivat saada uusia ideoita työuran kehittämiseen. Muita malleja kehittymiseen on muun muassa henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen, yksilöllinen palaute, sekä tavoitteita koskeva vuoropuhelu, joka on hyvä sitoa esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteyteen. (Työuralle kiinnittyminen 2020.)

Työn vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet

Vaikuttamismahdollisuudet tarkoittavat sitä, miten paljon henkilöstö pystyy vaikuttamaan työhönsä, työtahtiinsa, työmenetelmiin ja muihin työhön liittyviin asioihin. Osallistumisella taas tarkoitetaan prosesseja tai keinoja, joiden myötä henkilöstö saa mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet, palaute ja arvotus ovat niitä palkitsemistapoja, joihin esihenkilö voi vaikuttaa. Palkitsemistapana nämä ovat tehokkaita ja vaikuttavia. (Hakonen ym. 2014, 233). Eri tutkimusten mukaan työntekijät pitävät kaikkein merkityksellisimpinä palkitsemismuotoina arvostuksen ja palautteen saamista sekä mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, työn sisältöön tai työjärjestelyihin (Ruuska 2013, 68). Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä sekä työn sisältöön pidetään yhtenä tärkeimmistä aineettoman palkitsemisen muotona (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 36). Vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet ovat saaneet palkitsemiseen liittyviltä tutkittavilta korkeamman arvosanan verrattuna aineelliseen palkitsemiseen (Seitovirta 2018, 32). Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia ei kuitenkaan pidetä rahapalkan korvaajana vaan sitä tukevinä asioina (Alaräisänen 2014, 106). Kuitenkaan kaikki eivät koe vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksia palkitsemisenä. Laulaisen (2010, 129) mukaan etuja, kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia, työn sisältöön liittyviä kysymyksiä, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia sekä työajan järjestelyitä tai työsuhteen pysyvyyttä ei pidetä palkitsemisenä.

Henkilöstön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet organisaatioissa toteutuvat yleensä erilaisissa ryhmissä. Ryhmät voivat koostua pelkästään työntekijöistä tai tarvittaessa myös johto voi osallistua näihin ryhmiin. Työntekijöiden osallistuminen voidaan toteuttaa myös edustajan välityksellä kuten työntekijöiden edustajalla johtoryhmässä. Osallistumisen muotoja voivat olla myös aloitejärjestelmät, henkilöstökyselyt sekä tiimityö. Vaikuttaminen tapahtuu yleensä suoraan esihenkilön kautta tai tuttujen työkavereiden kautta. (Hakonen ym. 2014, 236.) Työ- ja elinkeinomi-

nisteriön julkaisun mukaan suurin osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä piti vaikutusmahdollisuuksia hyvinä. Vastaajista 16 prosenttia piti taas vaikutusmahdollisuuksia heikkoina. Nuoret pitivät vaikutusmahdollisuuksia hieman vanhempia työntekijöitä parempina ja miehillä oli hieman paremmat vaikutusmahdollisuudet kuin naisilla. Hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla on myös yhteys kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009, 30.)

Aineettoman palkitsemisen merkitys

Palkitseminen on aina läsnä kaikissa organisaatioissa tavalla tai toisella. Miten aineeton palkitseminen koetaan henkilöstön näkökulmasta, riippuu palkitsijan tavasta antaa esimerkiksi palautetta. Mikrokäytöksillä on suuri rooli palautteen saajan palkitsemisen kokemuksissa. Ystävällisyys, kyky kuunnella, läsnä oleminen ja silmiin katsominen lisäävät palkitsevuuden kokemusta. (Handolin ym. 2006, 148–149, 155.) Työntekijän etsiessä uutta työpaikkaa hyvät palkitsemismenetelmät vaikuttavat uuden työpaikan valintaan. Joten näiden kehittäminen ja esilletuonti ovat hyviä etuja organisaatioille.

Työntekijät kokevat aineettoman palkitsemisen muodot merkittävinä oman työn kannalta. Nämä lisäävät työtehoa ja motivaatiota sekä organisaatioon sitoutumista. Henkilöstö ei aina koe työn sisältöön liittyviä kysymyksiä, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia sekä työsuhteen pysyvyyttä palkitsemisena, vaikka näitä käytetään aineettoman palkitsemisen muotona (Laulainen 2010, 129).

Työntekijän yksityiselämän ja perhe-elämän huomioon ottaminen esimerkiksi työaikajärjestelyissä luo arvostavaa ilmapiiriä (Harmoinen ym. 2014, 37). Työn suunnittelu ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työnteekoon koetaan hyvänä asiana. Etätyön mahdollisuus ja paikkariippumattomuus, työn joustot sekä mahdollisuus osa-aikatyöhön helpottavat työn ja vapaa-ajan yhdistämistä sekä lisäävät työntekijän hyvinvointia. (Heinonen ja Saarimaa 2009, 18–19). Korona-ajan muutokset työpisteiden vähentymisessä ja työnantajan ja valtionhallinnon suositus etätyön lisäämisestä ovat osaltaan lisänneet tyytymättömyyttä työjärjestelyjä kohtaan ja tätä ei koeta aina palkitsemisena.

Kehittymistä työssä pidetään myös tärkeänä. Kehittymismahdollisuudet lisäävät motivaatiota ja kiinnostusta työtä kohtaan. Kehittymismahdollisuudet ohjaavat omaa työntekeä ja kehittymisen

kautta voi löytää uusia suuntia omalla uralla (Saari 2013, 103–104). Osaava ja työntekijöitään arvostava johtaja on kiinnostunut henkilöstön ammattitaidosta ja sen kehittamisestä (Harmoinen ym. 2014, 37).

Useassa tutkimuksessa (Ruuska 2013; Seitala 2018; Ylikorkala ym. 2018) on osoitettu työntekijöiden kokevan merkityksellisenä sen, että voivat osallistua päätöksentekoon, työn sisältöön ja työn järjestelyyn. Nuoret työntekijät kokevat vaikuttamismahdollisuudet parempina kuin vanhemmat työntekijät ja miehet kokevat vaikuttamismahdollisuudet naisia parempina (Elo ym. 2009, 30). Tämä ei välttämättä lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta työyhteisössä (Laulainen 2010, 129). Hyvät aineettomat palkitsemismenetelmät lisäävät työntekijöiden motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan. Lisäksi työntekijät kokevat työn mielekkyyden lisääntyvät ja hyvinvoinnin paranevan (Handolin 2013, 36).

Lähteet

Alaräisänen, P. (2014). Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Kasvatustiede. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 27.12.2022. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Berlin, S. (2008). Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 27.12.2022. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7234/isbn_978-952-476-245-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Elo, A-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. (2009). Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu; No. 50/2009. Viitattu 15.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/260929769_Oikeudenmukaisella_palkitsemisella_kohti_hyvinvointia_ja_tuloksellisuutta_tutkimus_kahdessa_yliopistossa

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Alma Talent.

Handolin, V.-V., & Saarinen, E. (2006). Palkitsevuus ja systeemiäly. Teoksessa R. P. Hämäläinen, & E. Saarinen (toim.). Systeemiäly 2006. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports B26, (133–158). Viitattu 15.12.2022. <https://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/systeemialy2006.pdf>

Handolin, V. (2013). Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 27.12.2022. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf

Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M., Suominen, T. (2014). Arvostava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. Tutkiva Hoitotyö 12(2), 36–37.

Heinonen, S. ja Saarimaa, R. (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja; No 25/2009. Viitattu 15.12.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf>

Ilmakunnas, I., Nivalainen, S. & Tenhunen, S. (2022). Osa-aikaeläke ja osittainen vanhuuseläke. Yleisyys, taustatekijät ja yhteys vanhuuseläkkeelle siirtymiseen. Yhteiskuntapolitiikka 87(3), 258–270. Viitattu 15.12.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144549/YP2203_Ilmakunnasym.pdf?sequence=1

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Kauppakamari.

Laulainen, S. (2010). ”Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja. Yhteiskuntatiede ja kauppatiede. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 27.12.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9872/urn_isbn_978-952-61-0234-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

Perhoniemi, R. (2015). Työstä saatava kiitos. Ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen 2000- luvun Suomessa. Työelämän tutkimus 13(2), 99–111.

Ruuska, A. (2013). Palkitsemiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Väitöskirja. Yhteiskuntatiede ja kauppatiede. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 27.12.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12720/urn_isbn_978-952-61-1259-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saari, T. (2013). Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. Aikuiskasvatus 33(2), 95–106.

Seitovirta, J. (2018). Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Terveystiede. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 27.12.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20666/urn_isbn_978-952-61-2944-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Väitöskirja. Kasvatustiede. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 27.12.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työuralle Kiinnittyminen. (2020). TTL. Viitattu 15.12.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinyvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen>

Valtioneuvoston periaatepäätös VM/2021/205. (2021). Valtioneuvoston periaatepäätös etätöön käyttöä koskevan suosituksen antamisesta. Valtionvarainministeriö. Viitattu 15.12.2022 <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f80778508>

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

2.8 Hiljainen tieto, organisaation voimavara

Pöysti Jarkko, Rissanen Anu, Hyvönen Ilkka, Tolonen Réka, Juvonen Katja, Moisanen Kirsi ja Könttä Anu

Tiivistelmä

Hiljaisen tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet ja merkitykset tulisi ymmärtää organisaatiossa. Hiljainen tieto voidaan määritellä Michael Polanyin (1966) teoriaan perustuen, jossa yksinkertaisesti tieto voi olla joko näkyvää tai hiljaista. Lisäksi ne ovat olennaisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Hiljainen tieto on osa työelämää ja organisaation osaamisetua, mutta hiljaisen tiedon jakamisessa organisaatiossa voi olla tehottomuutta.

Lähtökohtana hiljaisen tiedon jakamisen onnistumiselle on organisaatiokulttuuri, jossa esihenkilötyöllä on merkittävä osuus. Organisaatiossa täytyy pystyä hyödyntämään erilaisia toimintamalleja ja käytännön keinoja hiljaisen tiedon jakamiseksi. Organisaation tulee ymmärtää nämä lähtökohdat, koska muuten hiljainen tieto saattaa jäädä henkilöstölle ja se voidaan ajan kuluessa menettää.

Prosessia, jolla organisaatio voi hiljaista tietoa jakaa uudeksi tiedoksi hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksesta, kuvataan Nonakan ja Takeuchin (1995) kehittämän SECI- mallin avulla. SECI-mallin neljä vaihetta, sosiaalistaminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen, kuvataan työelämän esimerkeillä. Hiljaista tietoa hyödyntämällä organisaatio voi turvata niin henkilöstön osaamista kuin organisatorisia menestystekijöitä, mutta myös hyödyttää yksilön hyvinvointia ja yhteenkuuluvuutta.

Organisaatio menestyy hiljaista tietoa jakamalla

Hiljainen tieto korostuu nykyajan jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä, jossa organisaatioiden on täytynyt aikaisempaa enemmän huomioida osaamisen ylläpitäminen ja ajantasaisuus (Kauhanen 2012, 11–13; Polo 2020, 8). Osaamista voidaan menettää henkilöstön eläköitymisen tai työpaikan vaihdon yhteydessä. Samalla menetetään hiljaista tietoa, jonka eteenpäin siirtymisestä organisaation olisi ajoissa huolehdittava. Hiljainen tieto ei sellaisenaan siirry eteenpäin henkilöltä toiselle (Toivonen & Asikainen 2004, 15), vaan se täytyy pystyä ensin muuntamaan tiedostetuksi ja siirrettävään muotoon (Nonaka & Takeuchi 1995, 71).

Useat tutkijat ovat kirjoittaneet tiedon mallintamisesta, menetelmistä sekä sen siirtämisestä ihmiseltä toiselle. Toivosen ja Asikaisen (2004, 21) mukaan Stuart ja Hubert Dreyfusin (1999) teoriassa esimerkiksi vasta-aloittelijalla on omaksuttava hiljaista tietoa viiden eri vaiheen kautta ennen kuin hän saavuttaa eksperttisuuden. Organisaatioissa hiljainen tieto on usein synonyymi henkilöstön osaamiselle ja ammattitaidolle. Se on myös yksilö-, kulttuuri- ja kontekstisidonnaista. Hiljainen tieto on joko teknistä eli taitotietoa tai kognitiivista, jolloin hiljaisella tiedolla katsotaan olevan mentaalisia malleja, uskomuksia ja odotuksia. (Virtainlahti 2009, 17.) Se on osaamista ja ammattitaitoa, jota ei voida kuvata datalla. Tällä tarkoitetaan organisaatiossa olevaa arjen tietoa, jota sen haltijakaan ei välttämättä tunnista (Hakala 2006, 104).

Hiljaisen tiedon jakamisella on merkittävä rooli organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja sen ylläpitämisessä. Tiedon jakaminen voidaan kuvata Nonakan ja Takeuchin (1995) luoman SECI-mallin vaiheiden avulla. Artikkelin tarkoituksena on kuvata hiljaista tietoa ja hiljaisen tiedon jakamisen prosessia. Artikkelin tavoitteena on pohtia hiljaisen tiedon merkitystä organisaation menestymiselle.

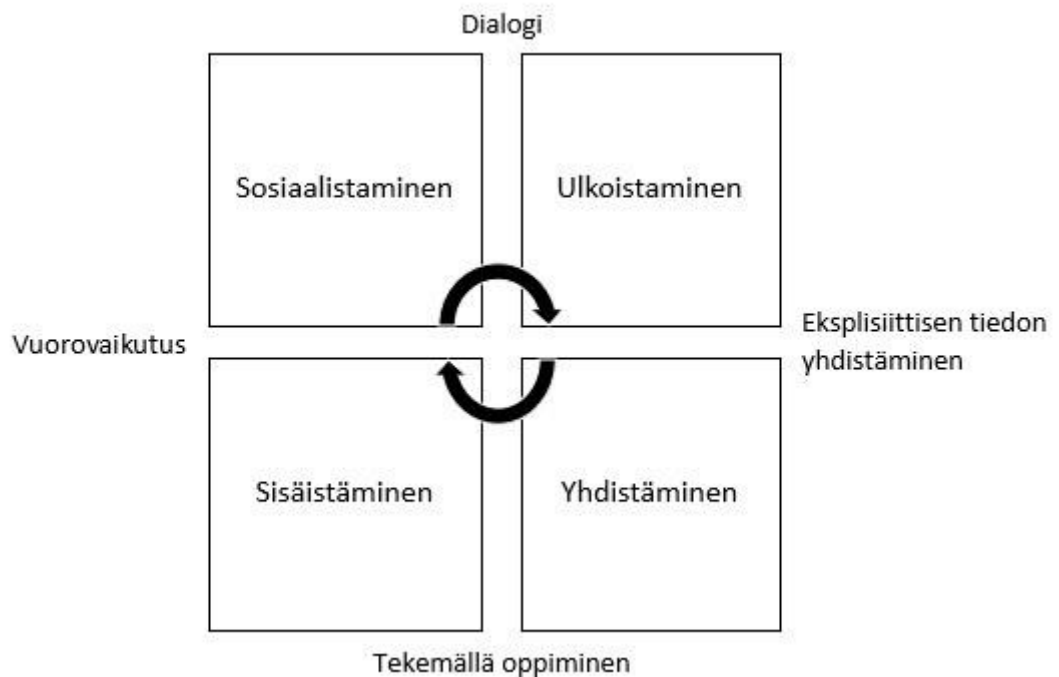
Hiljaisen tiedon jakaminen alkaa sen ymmärtämisestä

Hiljainen tieto ilmenee useissa eri toiminnoissamme, vaikkemme aina tiedosta käyttävämme sitä apunamme. Hiljaiselle tiedolle ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää ja se koetaankin vaikeaksi määritellä, koska se on hiljaista, sanomatonta sekä määrittelemätöntä tietoa. (Virtainlahti 2009, 38–47.) Hiljainen tieto pitää sisällään kaiken sen, mikä on merkityksellistä organisaation menestykselle (Hakala 2006, 105). Organisaation on ymmärrettävä tiedon merkitys ja sen vaiheet, jotta siitä saadaan merkittävää lisäarvoa organisaation toiminnalle. Nämä eri vaiheet täytyy tunnistaa ja niitä täytyy pystyä käsittelemään organisaation sisällä. (Martiala 2020, 13.)

Hiljaisen tiedon haasteena organisaatiolle on sen siirtäminen henkilöltä toiselle, koska hiljainen tieto ei ole missään valmiina seuraavalle työntekijälle (Hakala 2006, 105). Michael Polanyi esitti vuonna 1966 määritelmän tiedon jaottelusta, jossa hiljainen ja näkyvä tieto ovat yhteydessä toisiinsa ja ovat olennainen osa tietämisen kokonaisuutta. Lisäksi tieto voidaan jakaa hiljaiseen ja eksplisiittiseen muotoon; hiljainen tieto on vaikeasti jaettavissa olevaa henkilökohtaista ja spesifiä tietoa, kun taas eksplisiittinen tieto on helposti dokumentoitavissa ja siirrettävissä olevaa tietoa. Kirjallisessa muodossa ilmaistava tieto on vain jäävuoren huippu siitä tiedosta, mitä henkilöllä on. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–60.)

Hiljaisen tiedon jakamisen vaiheet ja toteuttaminen organisaatiossa

Uuden tiedon luominen hiljaisesta tiedosta on jatkuva prosessi, jossa tietoa syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. Prosessia voidaan kuvata Nonakan ja Takeuchin (1995) luoman SECI-mallin avulla (kuvio 1). Mallin neljä vaihetta ovat sosiaalistaminen (sozialication), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization).



Kuvio 1. SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Organisaatiossa SECI-mallin vaiheet tulisi huomioida siten, että hiljaisen tiedon jakaminen ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista. Näin se voidaan hyödyntää henkilöstön työhyvinvoinnissa sekä organisaation suorituskyvyssä. (Paane-Tiainen 2016.) Myös uutta henkilöä rekrytoidessa tulisi huomioida organisaation tarve osaamisen ja tietämyksen lisäämiselle rekrytoimalla sellainen henkilö, jonka hiljaisella tiedolla ja osaamisella voidaan organisaatiossa varautua tulevaisuuden toimintavarmuuteen ja haasteisiin (Virtainlahti 2009, 130).

Organisaatiokulttuuri toimii lähtökohtana hiljaisen tiedon jakamiselle. Näin se luo pohjan SECI-mallin sosiaalistamiselle, jossa tieto havainnoinnin ja jäljittelyn avulla siirtyy organisaation käyttöön. Tässä vaiheessa ei välttämättä sanallista viestintää käytetä ollenkaan. Sosialisaatiossa voidaan siirtää tietojen ja taitojen lisäksi organisaation yleisiä toimintamalleja ja arvoja. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62; Sydänmaanlakka 2001, 182). Sosiaalistamisen onnistumiseksi organisaation

työympäristön on tuettava henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja erilaisten yhteistyömenetelmien käyttöä, kuten harjoittelua, perehdytystä tai mentorointia (Nonaka & Nishiguchi 2001, 15).

Hiljaisen tiedon jakamisen kannalta esihenkilöllä on merkittävä rooli työympäristön luomisessa ja sen toteuttamisessa, vaikka organisaatiokulttuuri luodaankin yhdessä (Mannermaa 2018, 28). Tärkeimpinä keinoina pidetään etenkin turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin muodostamista, jota esihenkilö voi vahvistaa omalla toiminnallaan. (Viitala 2002, 127; Lahti & Forssen 2022; Ojala 2018, 20).

SECI-mallin mukaisesti tiedon sosiaalistamista seuraa ulkoistamisen vaihe, jossa hiljaista tietoa muutetaan eksplisiittiseksi tiedoksi esimerkiksi kertomuksien, käsitteiden, metaforien ja visualisoinnin avulla (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–65; Nonaka & Nishiguchi 2001, 16). Tarkoituksena on siis saada hiljainen tieto ymmärrettävään ja jaettavaan muotoon, joka organisaatiossa tarkoittaa etenkin keskusteluiden, vuoropuhelun ja reflektoinnin mahdollistamista (Viitala 2002, 136–139).

Ulkoistamista seuraa yhdistämisvaihe, jossa eksplisiittistä tietoa nimensä mukaisesti yhdistetään isommaksi kokonaisuudeksi. Tietoa pystytään käsittelemään ja yhdistämään esimerkiksi yhteisten palaverien ja tietokantojen avulla (Nonaka & Takeuchi 1995, 67). Tällöin hiljainen tieto on saatu jaettua ja jalostettua uudeksi tiedoksi (Sydänmaanlakka 2001, 182), jota organisaatio voi hyödyntää uusien ja tehokkaiden toimintamallien luomisessa.

Neljäs vaihe SECI-mallissa on sisäistäminen, jossa eksplisiittinen tieto muuttuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Tässä vaiheessa uusi tieto liittyy osaksi henkilön aiempaa tieto- ja kokemuspohjaa muodostaen tärkeää lisäosaamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69; Sydänmaanlakka 2001, 182.) Henkilöstön osaaminen luo organisaatiolle menestystekijöitä sekä turvaa tiedon säilymistä organisaatiossa henkilöstömuutoksista huolimatta (Polo 2020, 8). Osaava ja hiljaista tietoa sisäistänyt henkilöstö mahdollistaa jälleen uuden tiedonluonnin prosessin käynnistämisen sosiaalistamisvaiheesta (Nonaka & Teece 2001, 19).

Hiljaisen tiedon hyödyntämisellä on merkitystä

Hiljaista tietoa ei voida konemaisesti tuoda ilmi ja tuottaa näkyväksi. Tiedon jakamiseen osallistuvat erilaiset ihmiset, jolloin heidän persoonansa, osaamisensa ja toimintatapansa vaikuttavat tiedon käsittelyyn. Tietämys ja osaaminen lisäävät henkilön itseluottamusta ja -arvostusta, mikä

luo vahvan pohjan oppimiselle sekä hiljaisen tiedon vastaanottamiselle. (Viitala 2002, 23–25; Polo 2020, 8–9.)

Työelämässä hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli. Hiljaisen tiedon avulla kykenemme reagoimaan työssä vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin. (Virtainlahti 2009, 41.) Kokeneisiin työntekijöihin on varastoitunut hiljaista tietoa, joka edistää merkityksellisesti organisaation menestystä. Tiedon siirtämiseksi organisaatiossa tarvitaankin vuorovaikutusta uransa eri vaiheissa olevien työntekijöiden välille, jolloin he oppivat keskustelun ja kyselemisen avulla. (Virtainlahti 2009, 17; Tasala 2006, 94.) Nykyajan työnteossa pitää tiedostaa myös etätyön riski, joka voi ilmetä hiljaisen tiedon jakamisen estymisenä suoran kanssakäymisen vähentyessä (Blomqvist ym. 2020).

Hiljainen tieto onkin osa sosiaalista hyvinvointia, jota jakamalla ja saamalla työyhteisö tiivistyy ja yksilökin kokee kuuluvansa paremmin joukkoon (Vilkman 2016). Tämä lisää työhön sitoutumista, mikä johtaa yleensä tehokkuuteen ja lisääntyneeseen motivaatioon. Sitoutuminen organisaatioon vähentää myös kustannuksia ja toimintariskejä aiheuttavaa henkilöstön vaihtuvuutta (Polo 2020, 11–12).

Osaava henkilöstö on organisaation kilpailu- ja toimintakyvyn kulmakivi, joten menestyäkseen organisaation on hyödynnettävä hiljaista tietoa. Sitä olisi tärkeää muistaa hyödyntää jatkuvasti, sillä näin hiljaisen tiedon käyttö on tehokasta eikä tietoa menetetä henkilön eläköitymisen tai toiselle organisaatiolle siirtymisen myötä. Tämä tulisi huomioida myös rekrytoinnissa, koska uusien henkilöiden avulla organisaatio voi saada uutta tietoa ja osaamista tuekseen. (Polo 2020, 8–9; Virtainlahti 2009, 17, 130.) Hiljaisen tiedon jakamista voitaisiinkin organisaatioissa korostaa yksilöille myönteisenä keinona jättää jälkensä osaamisestansa. Lopulta hiljaisen tiedon jakaminen hyödyttää sekä organisaatiota että yksilöä tuottaen menestysmahdollisuuksia molemmille.

Lähteet

Blomqvist, K. Sivunen, A. Vartiainen, M. Olsson, T. Ropponen, A. Henttonen, K. Van Zoonen, W. (2020). Etätyö suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tulokset raportti. Viitattu 15.12.2022 <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyocc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>

Hakala, J. (2006). Informaatiohyöky, tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

- Juuti, P. (1999). Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy.
- Lahti, N. & Forssen, M-K. (2022). Esihenkilö-organisaatiokulttuurin kehittäjänä. Viitattu 15.12.2022 <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/esihenkilo-organisaatiokulttuurin-kehittaja/#2e807fdc>
- Mannermaa, K. (2018). Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136180/Hyv%c3%a4t%20tiedon%20johtamisen%20k%c3%a4ytann%c3%b6t%20ty%c3%b6terveyshuolto-organisaatioissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martiala, A. (2020). Hiljaisen tiedon hallinta yrityskuvassa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. www.urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202012187263
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001) Knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation. Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I. & Teece, D. (2001). Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization. Sage, London.
- Nuutinen, O. (2008). Monipuolinen kavalkadi hiljaisen tiedon käsitteen erilaisista käyttötavoista. Aikuiskasvatus 28(3), 232–233. <https://doi.org/10.33336/aik.93837>
- Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki. Kauppa-kamari.
- Paane-Tiainen, T. (2016). Osaamisen johtaminen. Viitattu 28.11.2022 <https://luotain.net/osaamisen-johtaminen/>
- Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. Garden City, N.Y.: Doubleday.

Polo, F. (2020). Valorizing human capital for dynamic organizations through the triad of training-competency modeling-participation. Artikkeliväitöskirja. Vaasan Yliopisto. <http://URN:ISBN:978-952-476-938-9>

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

Tasala, M. (2006). Hiljainen tieto näkyväksi. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 8(1), 90–95. <https://journal.fi/akakk/article/view/114881/67812>

Toivonen, V., & Asikainen, R. (2004). Yrityksen hiljainen osaaminen: Kehittämisen uusi taso. Ai-ai.

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1

Vilkman, U. (2016). Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Etätyö, johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 15.12.2022 <https://timanttia.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>

Virtainlahti, S. (2009.) Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

3 Johtaminen -uuden tien viitoittamista

3.1 Avaimia onnistuneeseen rekrytointiin

Keinänen Eetu, Mäntymäki Minna, Määttä Katja, Moisanen Kirsi ja Toukola Leea

Tiivistelmä

Rekrytointi on prosessina monisäikeinen ja toisinaan haastava. Etukäteen laaditut suunnitelmat ja hyvät menetelmät kuitenkin helpottavat menestyksekkään rekrytoinnin toteuttamista. Onnistumisen kannalta rekrytoijan on tärkeää valita oikeaa kohderyhmää tavoittavat viestintäkanavat ja hyödyntää myös sosiaalista mediaa. Ulkoisen rekrytoinnin lisäksi tulee organisaatiossa huomioida sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus.

Laissa määriteltyjen kriteerien lisäksi työpaikkailmoituksen on oltava selkeä ja annettava avoimena olevasta työtehtävästä riittävästi tietoa. Esimerkiksi osaamisvaatimusten avaaminen edesauttaa oikeanlaisen pätevyyden omaavien henkilöiden saavuttamisessa. Avainasemaan uusien osaajien löytymisessä on ilmennyt myös oppilaitosyhteistyö ja opiskelijoiden työssäoppimisjaksot. Lisäksi maahanmuuttaja taustaisten henkilöiden työllistymisellä on merkitystä osaamisen kehittämiseen, kansainvälistymiseen sekä työelämän monimuotoistumiseen.

Työpaikkailmoituksen sanavalinnoilla ja ilmoituksen sävyllä voi herättää hakijajoukon mielenkiinnon ja toisaalta luoda mielikuvaa yrityksestä. Myös yrityksen muu viestintä on tärkeää työnantajamielikuvan luomisessa ja viestinnän sekä työntekijöiden kokemuksen tulee olla linjassa, jotta muista yrityksistä erottautuminen olisi aitoa. Työnantajamielikuvaa ja vetovoimaisuutta voidaan edistää löytämällä organisaation oma tapa toimia ja viestiä. Haastattelutapahtuma on yksi onnistuneen rekrytoinnin kriittisistä hetkistä. Haastattelija selvittää haastateltavan pätevyyttä ja sopivuutta työyhteisöön ja toisaalta myös haastateltava saattaa arvioida työtehtävän ja yrityksen sopivuutta itselleen ja omaan elämäntilanteeseensa.

Onnistu rekrytoinnissa

Rekrytointi on hyvin suunniteltua ja strategian mukaista toimintaa. Strategian lisäksi rekrytointi perustuu organisaation visioon sekä henkilöstövoimavarojen suunnitteluun ja johtamiseen. (Heilmann 2008, 192.) Rekrytoinnissa työnhakijan osaamista ja ominaisuuksia tarkastellaan työnvaatimuksiin liittyen (Huilaja & Valkonen 2012, 134).

Rekrytointiprosessi on muuttunut vuosien saatossa. Aiemmin työntekijät kilpailivat työpaikoista, nyt työnantajat kilpailevat työntekijöistä. Organisaatiot joutuvat kiinnittämään entistä enemmän huomiota työpaikkojen markkinointiin saadakseen näkyvyyttä ja ollakseen houkutteleva työpaikka. Organisaatioiden johdossa pohditaan, miten oikeat työntekijät löytyvät ja kuinka työntekijät löytävät työpaikan. Rekrytointia suunniteltaessa on organisaatiossa hyvä pohtia, miksi ja mitä osaamista rekrytoidaan. Haastatteluvaiheessa pohditaan, kuka rekrytoidaan ja mitä rekrytoinnin jälkeen tapahtuu. Rekrytointi alkaa rekrytointitarpeen määrittelyllä. Mihin toimeen uusi työntekijä rekrytoidaan ja minkälaisia osaamista häneltä edellytetään. Haastatteluvaiheeseen kutsutaan sopivat hakijat ja haastatteluiden jälkeen valitaan työhön soveltuvin hakija. Haastatteluvaihe ja siihen liittyvä informointi ovat avainasemassa hyvän työnantajamielikuvan luomisessa sillä siinä ovat läsnä niin persoonat kuin henkilökemiatkin. Esihenkilö-alais suhde alkaa työsopimuksen allekirjoituksesta. Esihenkilön on luotava hyvä ensivaikutelma, koska se edistää merkittävästi uuden työntekijän sopeutumiseen työyhteisöön. (Rötkin 2015, 43–65.)

Kainuun alueraportissa ilmenee kasvava pula osaavasta työvoimasta, joka on liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttava trendi (Yritys-oppilaitoskysely 2021). Suurten ikäluokkien eläköityminen tuo haasteen henkilöstöjohtamiseen. Tähän pyritään reagoimaan ottamalla opiskelijat huomioon rekrytoinnissa. Heidän mukanaan organisaatioon siirtyy uutta ja ajankohtaista tietoa. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 1.1.5.) Myös maahanmuuttaja taustainen työvoima on huomioitava rekrytoinnissa. Keskittymällä rekrytointiin ja arvostamalla sitä, rekrytoinnin epäonnistumisriski voidaan minimoida (Markkanen 2022, 115). Rekrytointikanavien valinta, laadukas ja ennakkoluuloja rikkova työpaikkailmoitus sekä erottautuminen ja hyvän työnantajamielikuvan luominen ovat rekrytoinnissa avainasemassa.

Artikkelin tarkoitus on kuvata rekrytoinnin hyviä menetelmiä. Tavoitteena on herättää ajatuksia suunnitelmallisen rekrytoinnin tärkeydestä sekä tuoda esille rekrytoinnin hyviä käytänteitä onnistuneen rekrytoinnin tueksi.

Valitse oikeat rekrytointikanavat

Työpaikkailmoittamisen eri kanavat on syytä kartoittaa ja ymmärtää niiden erilaiset merkitykset työnhakijakandidaatti-kohderyhmälle, myös eri ikäluokille kohderyhmän sisällä, ja hyödyntää erityisesti niitä kanavia, joiden odotetaan tavoittavan kohderyhmän parhaiten. Perinteisten lehti-ilmoitusten ja TE-palveluiden Työmarkkinatorin sekä erilaisten työpaikkasivustojen (Monster/Jobly, Duunitori jne.) rinnalle on viime vuosina noussut sosiaalinen media (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram jne.). Työnantajien sosiaalisen median ilmoittelun lisääminen ja tarvittaessa myös mainonnan kohdentaminen voi laajentaa tavoitettua kandidaattimäärää huomattavasti, koska näin rekrytointikanavia on käytössä useita ja erilaisille kohderyhmille. (Viitala 2021, 65-66.) Henkilöstön sosiaaliset verkostot ja organisaation omat kotisivut on kuitenkin koettu monessa rekrytoivassa organisaatiossa tärkeimmiksi rekrytointikanaviksi (Vaisto 2022, 27).

Työnhakijakandidaatteja voi löytyä myös organisaation sisältä, jolloin työnantajan kannattaa ensin ilmoittaa työntekijätarpeesta organisaation sisäisessä rekrytointikanavassa. Sisäinen rekrytointikäytäntö tarjoaa nykyisille työntekijöille urakiertomahdollisuuden, mikä voi vähentää irtisanoutumisen tarvetta. Ulkoisen työnhakijan kyseessä ollessa urakiertomahdollisuus voi olla yksi syy valita juuri tämä työnantaja. Sisäisellä rekrytoinnilla voidaan välttää irtisanoutuvien henkilöiden käynnistämän uuden työntekijän rekrytoinnista aiheutuvat kulut. (Erickson, Moulton & Cleary 2018, 1).

Rekrytointikanavien valinnassa on kiinnitettävä huomiota myös työpaikkahakemuksen tekemisen, lähettämisen ja hyödyntämisen käytettävyyteen. Työnantajan on saatava riittävästi ja riittävän helposti tietoa hakijasta, jotta haastatteluun valitaan hakijoista soveltuvimmat. Liian hankala käyttöliittymä ja aikaa vievä työpaikkahakemuksen tekeminen ja lähettäminen voi karkottaa työnhakijakandidaatteja. Toisaalta, jos hakemuksen tekeminen onnistuu ilman suurta ponnistusta, hakijoiden määrä voi kohota liian suureksi. Tällöin voidaan hyödyntää robotiikkaa ja tekoälyä työnhakijoiden seulonnassa työhaastatteluun (Viitala 2021, 66).

Tavoita laadukkaalla työpaikkailmoituksella ja riko ennakkoluuloja

Sisäisille ja ulkoisille työnhakijakandidaateille ilmoitetaan työntekijätarpeesta työpaikkailmoituksella, jossa on määritelty työnkuva eli yhden henkilön hoitamien tehtävien kokonaisuus ja joka sisältää riittävän tarkasti kuvatun tehtävien sisällön ja tarkoituksen. Ilmoituksen tulee kertoa kan-

didaatille myös työtehtävien osaamisvaatimuksista ja muista työn tekemiseen olennaisesti liittyvistä asioista sekä itse rekrytointiprosessista tarpeelliset tiedot (hakuaika, miten hakea paikkaa jne.). (Viitala 2021, 55-56.) Työpaikkailmoituksen pitää olla myös lain mukainen, siinä ei saa vaatia työnhakijalta sellaisia ominaisuuksia ja osaamista, jotka eivät liity tehtävään työhön. Esimerkiksi kuvan vaatiminen hakijalta on laitonta, ellei kyseessä ole mallin tai näyttelijän työ. (L 1325/2014.)

Työpaikkailmoituksen on tärkeää herättää työnhakijan kiinnostus. Ilmoitus voi olla riittävän kiinnostava työnhakijakandidaatin mielestä, mutta silti kandidaatin omien ennakkoluulojen vuoksi ilmoitus voi jäädä lukematta tai kandidaatti päättää ennakkoluulojensa vuoksi olla hakematta paikkaa. Esimerkiksi Tietoevry halusi työpaikkailmoituksen sanavalinnoilla vaikuttaa siihen, että sen ICT-alan ilmoituksiensa naishakijoiden määrä lisääntyisi. Vaihtamalla sukupuolittuneet ilmaiset työpaikkailmoituksissa neutraaleihin ilmaisuihin naispuolisten hakijoiden määrä kasvoi keskimäärin 32%. (Vuorikoski 2021.) On siis tärkeää miettiä minkälaisesta joukosta sopivat työnhakijakandidaatit löytyvät ja kuinka työpaikkailmoitus puhuttelee näitä henkilöitä - houkuttelevatko käytetty kieli ja termit vai karkottavatko ne työnhakijoita.

Työpaikkailmoituksen on siis oltava riittävän kiinnostava ja muista ilmoituksista erottuva, jotta työnhakijakandidaatit lukevat ilmoituksen. Liian räikeän tai vajavaisen viestin tuominen voi kuitenkin tehdä työpaikkailmoituksesta kielteisen tai epäuskottavan, toisaalta puiseva ja asiapitoisen ilmoitus ei välttämättä sovi työtehtävään, jossa haetaan luovaa persoonaa. (Vaahtio 2005, 130.)

Työnhakija saattaa jättää hakematta työpaikkaa, jos työpaikkailmoituksessa työn osaamisvaatimukset ovat erittäin tiukat, eikä niissä ilmoiteta olevan neuvotteluvaraa. Työpaikkailmoituksessa työtehtävän osaamisvaatimukset kannattaa siis määritellä sen mukaisesti, minkälaiden hakijoiden toivotaan hakevan paikkaa - etsitäänkö osaamiseltaan täysin valmiita asiantuntijoita vai riittävätkö hakijoiksi henkilöt, joiden ammattitaidossa on vielä kehittämisen varaa, mutta jotka pysyvät heti suoriutumaan tehtävässä riittävän hyvin ja heillä on sopiva osaaminen tehtävässä tarvittavan lisäosaamisen hankkimiseksi.

Luo myönteinen työnantajamielikuva ja erottaudu muista

Rekrytointi on viestintää, työnantajabrändin sekä mielikuvan ja tunnettuuden rakentamista pitkällä aikavälillä (Kajala 2016, 95). Todellisuudessa onnistunut rekrytointi alkaa jo paljon ennen työntekijätarpeen määrittelyä tai työpaikkailmoituksen kirjoittamista. Yrityksen on kyettävä pitämään itsestään yllä myönteistä mielikuvaa. Eikä sekään yksinään riitä, vaan sisäisen ja ulkoisen

maineen tulee olla linjassa. Halutun ja pidetyn työpaikan on helpompi rekrytoida uutta väkeä huonomaineeseen yritykseen verrattuna. (Vaahtio 2005, 56.) Vahvan kuluttajabrändin omaavat yritykset ovat usein suosittuja työnhakijoiden silmissä, vaikkei se kerro onko yritys hyvä paikka tehdä töitä. Sen vuoksi työnantajan tulee miettiä omaa työnantajamielikuvaansa ja sen myönteistä muodostamista. (Kaijala 2016, 88.)

Aloilla, joilla osaajista kilpaillaan, yritysten on kiinnitettävä huomiota työnantajamielikuvan luomiseen tavallista enemmän. Ratkaisevassa osassa ovat yrityskuva, työnantajabrändi sekä työntekijäkokemukset. (Kaijala 2016, 88.) Erityisesti koulutetut henkilöt, ottavat tarkasti selvää työnantajasta ennen hakemuksen lähettämistä tai haastatteluun menemistä. Toisaalta se millaisena hakija havaitsee yrityksen, voi olla värittänyt hänen elämäntilanteestaan tai asemastaan johtuvasta näkökulmasta. Mielikuvan muodostuminen on hakijan näkökulman ja yrityksen toiminnan summa. (Vaahtio 2005, 58.)

Yritys voi pyrkiä vaikuttamaan maineeseensa viestinnällä, mutta todellisuudessa tekojen ja toiminnan tulee olla linjassa viestinnän kanssa. Parasta olisikin pitää henkilöstöstä niin hyvää huolta, että he puhuisivat yrityksen puolesta hyvää ja näin pitäisivät yllä myönteistä imagoa. (Vaahtio 2005, 62.) Mielikuvaan vaikuttavat vain todelliset ja aidot työntekijäkokemukset (Kaijala 2016, 88).

Työpaikkailmoitus on yksi yrityksen kanavista tai keinoista erottautua edukseen. Se on tärkeä osa yrityksen markkinointia. Viestin ja kielen tulee olla linjassa yrityksen toiminnan ja arvojen kanssa. (Vaahtio 2005, 130.) Myös työhaastattelut ja koko rekrytointiprosessi luovat työnantajamielikuvaa ja voivat heijastua jatkossakin tuleviin rekrytointeihin. Hakuprosessin aikana ja erityisesti haastattelussa työnhakija luo itselleen kuvaa yrityksestä ja pyrkii selvittämään sen sopivuutta omiin arvoihinsa, elämäntilanteeseen sekä omaa sopivuuttaan työyhteisöön.

Laajenna yhteistyötä oppilaitoksiin

Työssäoppimisen merkitys on viime vuosikymmeninä korostunut. Opetushallituksen opetussuunnitelmien perusteissa kannustetaan aktiiviseen yhteistyöhön yritysten ja yhteisöjen kanssa. Yritykset ovat merkittävässä asemassa opiskelijan työelämään perehtymis- ja oppimisjaksoilla sekä ammatillisen osaamisen näytöissä. (Koulujen ja oppilaitosten sekä yritysten ja yhteisöjen välinen yhteistyö, markkinointi ja sponsorointi 2014.) Työssäoppimisessa on siirrytty kohti ohjatumpaa ja tavoitteellisempaa oppimista, verrattuna aiempiin työssäoppimisen tavoitteisiin. Työssäoppimisessa korostuu myös yhteisöllisyyden merkitys. Oppiminen ei ole pelkästään tiedon lisääntymistä

vaan myös prosessi, jossa oppijasta tulee tiettyyn yhteisöön kuuluva henkilö. Työssäoppimisjaksoit jo opintojen alkuvaiheessa ovat opiskelijan oppimisen kannalta tärkeitä. Myös oppisopimuskoulutusta käytetään yhä enemmän. Siinä koulutus tapahtuu pääsääntöisesti työpaikalla, sisältäen muutamia lähipäiviä oppilaitoksella. (Tynjälä & Collin 2000, 294–300.) Huolena on riittävätkö työpaikkojen aika- ja henkilöstöresurssit kaiken kiireen keskellä tarpeeksi hyvään ja riittävään työpaikkaohjaukseen. Parhaimmillaan siinä onnistuttaessa oppimista tapahtuu niin opiskelijassa kuin työyhteisössäkin. (Saari, Kurki & Mattila-Holappa 2021, 18–19.)

Hyödynnä ulkomaista työvoimaa

Varsinkin kunta-alalla ammattitaitoisen työvoiman tarve on suuri henkilökunnan eläköitymisen vuoksi. Ulkomaisen työvoiman rekrytointi tulisi olla vaihtoehto rekrytointitarpeen paikkaamisessa useammin. (Sakko 2015, 38–39.) Mikäli päädytään työntekijöiden rekrytointiin ulkomailta, kohdemaavalinta tulee pohtia tarkoin sekä tarvittaessa käyttää apuna ulkopuolista konsulttia. Maksutonta palvelua antavat myös TE-hallinto sekä eurooppalaisen ammatillisen liikkuvuuden portaali EURES. (Kuusipalo & Lake 2019, 229.) Ulkomaalaista rekrytointia tehtäessä suunnitelmallisuus on tärkeässä asemassa. Ulkomaisen työntekijän osaaminen on huomioitava ja suhteutettava yrityksen rekrytointitarpeeseen. Henkilöstöhallinnon työntekijät tarvitsevat monipuolisia valmennustoimenpiteitä haastatteluiden ja perehdytyksen sujuvoittamiseksi, ettei asioita tarkastella liian kapeasti oman kulttuurin näkökulmasta. Rekrytointisuunnitelma on päivitettävä vuosittain. Päivitetty suunnitelma pysyy ajan tasalla muuttuvissa työmarkkinatilanteissa ja kaikkia työntekijöitä huomioidaan globaalin työmarkkina-ajatuksen mukaisesti. Ulkomaalaisen työntekijän sitouttamisessa on tärkeää suunnitella perehdytys ja työhön opastus huolellisesti. (Sakko 2015, 41–42.) Työnantajan on harkittava, onko tarpeellista kääntää ohjeita tai lomakkeita englannin kielelle. Yksikön vakituisen henkilöstön kielikoulutuksen tarve tulee arvioida, koska kynnys käyttää vierasta kieltä voi olla korkea. (Kuusipalo & Lake 2019, 230.)

Maahanmuuttajalla voi olla paljon kansainvälistä kokemusta, asiantuntemusta sekä verkostoja, jolloin häntä kutsutaan kansainväliseksi osaajaksi. Kansainvälinen osaaja voi olla opiskelija, tutkija, työperusteinen maahanmuuttaja, puolison mukana Suomeen muuttanut, humanitäärisistä syistä Suomeen muuttanut tai suomalainen paluumuuttaja. Maahanmuuttajien työllistymisellä on vaikutusta työelämän monimuotoistumiseen, osaamisen laajentamiseen sekä kansainvälisyyden lisäämiseen. Myönteisellä asenneilmapiirillä on merkitystä maahanmuuttajien työllistymisessä sekä kilpailussa osaavasta henkilöstöstä. (Hanhike 2017, 73–74.)

Valmistaudu huolellisesti ja ole läsnä työhaastattelussa

Rekrytointiin liittyy oleellisena osana työhaastattelu, jossa haastattelijä ja ehdokas ostavat ja myyvät työpaikkaa, -tehtävää ja -aikaa (Markkanen 2009, 28). Rekrytointihaastatteluun valmistautuvan haastattelijan tulee tuntea yksikkö, johon henkilöä etsitään. Lisäksi rekrytoitavan henkilön esihenkilön johtamistapa sekä johtamiskäytännöt sekä rekrytoitavan henkilön tiimin kokoonpano ja toimintatapa on tunnettava. (Kaijala 2016, 83.)

Rekrytointihaastattelu voi olla esimerkiksi etäyhteydellä tai puhelussa toteutettu seulontahaastattelu ja rekrytointiorganisaation eri tasojen tapaamisia, jotka johtavat työhaastatteluun (Arthur 2005, 205). Rekrytointihaastattelu esitellään viestintä-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotapahtumana, joka johtaa haetun tehtävän täyttämiseen (Markkanen 2009, 11). Perinteisesti rekrytointihaastattelussa selvitetään, mitä osaamista hakijalla on, mitä hakija haluaa palkkioksi työajastaan, tuleva työnkuvan sisältö ja mitä hakijan tulisi saada aikaiseksi työssään (Kaijala 2016, 23).

Työnhakutilanteessa ehdokas tarjoaa ammattitaitoaan ja persoonallisuuttaan työnantajayrityksen käyttöön ja haastattelijan tehtävänä on paketin arviointi, tunnistaminen, sen erityispiirteiden havaitseminen sekä niiden tulkinta suhteessa kriteereihin. Mikäli ehdokkaan ei ole välttämätöntä ottaa työtä vastaan, hän tekee samoja toimenpiteitä; arvioi työnantajan tarjoamaa ammatillista haastetta, tulevaa esihenkilöä ja käsillä olevaa muutosta omaan työtilanteeseensa. (Markkanen 2009, 29.)

Ajatusvirheet voivat saada rekrytoijan yleistämään oman myönteisen mielikuvansa työnhakijasta koskemaan myös hakijan osaamista, tai esimerkiksi ajattelemaan, että epäsiisti ulkoinen olemus tarkoittaisi, ettei hakija muilla tavoin täyttäisi rekrytoijan toimeksiantajan asettamia kriteereitä (Rahkola, Härkönen & Eskola 2022; Cook 2004, 59, 227). Esihenkilö itse on osa toimenkuvaa, hän ottaa uutta henkilöä palkatessaan huomioon johtamistyylinsä, toimintatapansa, arvonsa, asenteensa ja myös rajoitteensa. Siksi esihenkilön pitää tehdä päätös historiallisessa aika- ja paikkatilanteessa omien näkemystensä ja arvostustensa mukaisesti. (Markkanen 2009, 36.)

Kohti onnistunutta rekrytointia

Työnantaja haluaa työpaikkailmoitukseensa riittävän määrän hakijoita, minkä vuoksi ilmoituskanavia on oltava riittävästi ja niiden on tavoitettava kohderyhmänsä. Ilmoituksella työnantaja haluaa palkata parhaan mahdollisen työntekijän. Tätä ennen työnantajan on kartoitettava, löytyykö

työnhakijakandidaatteja organisaation sisältä omasta henkilöstöstä. Mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä työnantajaa vaihtamatta voi olla henkilöstöä motivoivaa ja työtyytyväisyyttä edistävää (Erickson, Moulton & Cleary 2018, 1; Viitala 2021, 63–64). Lisäksi organisaatiokohtaista erityisosaamista kehittyä työntekijöille usein juuri kyseisen organisaation sisällä, jolloin sisäisen urakieron avulla organisaatio saa tarvittaessa erityisasiantuntijoita avoimiin työtehtäviin entistä helpommin.

Työpaikkailmoituksen laatiminen on tasapainottelua riittävän asiasisällön ja kiinnostavuuden välillä. Ne eivät ole kuitenkaan toisiaan poissulkevia. (Vaahtio 2005, 130.) Samalla, kun työnantaja pohtii kuinka herättää hakijan kiinnostus ja kertoa työpaikasta riittävästi, hänen on mietittävä myös ilmoituksessa käytettyjä ilmaisuja ja peilattava niitä nyky-yhteiskuntaan. Tietyt sanat voivat vahvistaa ennakkoluuloja työpaikkaa kohtaan ja karkottaa hakijoita, joille saattaa ilmoituksesta tulla mielikuva, että tehtävään haetaan esimerkiksi vain tietyn sukupuolen omaavaa henkilöä (Vuorikoski 2021). Hyvässä työpaikkailmoituksessa osa työtehtävän osaamisvaatimuksista voi olla pakollisia ja osan vaatimuksista kandidaatti voisi kattaa jollain muulla taidolla, jonka osaaminen toimisi hyvänä lähtökohtana juuri sen tietyn halutun osaamisvaatimuksen kehittämiseksi. Huolellisesti laadittu työpaikkailmoitus on mainos työpaikasta ja työnantajasta.

Työnantajamielikuvaa ja vetovoimaisuutta voidaan edistää löytämällä organisaation oma tapa toimia ja viestiä. Toisten matkiminen ei ole suositeltavaa. Oman organisaation työntekijät ovat asiantuntijoita. Heiltä kannattaa kysyä kehittämisideoita sekä nykyisten tehtävien inspiraation lähteitä. Työnantajan on hyvä erottautua muista aidosti. Epäaitous huomataan viimeistään, kun arkinen totuus esimerkiksi työilmapiiiristä paljastuu. Työntekijöiden kokemukset voidaan markkinoinnissa tarinallistaa ja hyödyntää eri kohderyhmien tavoittamisessa. Kaiken tämän tulisi olla osa yrityksen normaalia ja säännöllistä viestintää. Jatkuvan kehittymisen edellytyksenä toimenpiteiden tuloksia tulee mitata ja seurata. (Kaijala 2016, 94.)

Opiskelijarekrytointia suunniteltaessa yhteistyötä oppilaitosten kanssa on hyvä pitää aktiivisesti yllä, koska sitä kautta luodaan työnantajamielikuvaa. Yhteistyömahdollisuuksia työelämän ja oppilaitosten välillä kannattaa kartoittaa opettajien kanssa. Oppilaitoksissa voi käydä kertomassa omasta organisaatiosta vierailevana kouluttajana. Opiskelijoille kannattaa järjestää erilaisia tutustumiskäyntejä ja avoimien ovien päiviä organisaatiossa. Palkkalistoilla olevia opiskelijoita voi pyytää myös organisaation kokemusasiantuntijoiksi uusien opiskelijoiden rekrytoinnissa. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 1.1.5.) Opiskelijoiden työssäoppimisjaksoihin on hyvä kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta opiskelijalle välittyy myönteinen mielikuva omasta alasta. Rekry-

tointi messuille osallistuminen voi herättää osallistujan mielenkiinnon ja halun työllistyä organisaatioon myöhemmin, ellei hän juuri sillä hetkellä ole etsimässä työpaikkaa (Hietala ym. 2022, 1.1.1).

Maahan muuttaneiden henkilöiden osaamista tulee hyödyntää tulevaisuudessa enemmän. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa on tärkeää, kun selvitetään maahanmuuttajataustaisten henkilöiden kielitaitoa sekä täyttääkö heidän koulutuksensa suomalaisen koulutuksen vaatimukset. EU:n alueella on luotu ammattipätevyyden tunnistamisjärjestelmä ja Suomessa tunnistamispäätöksen yleensä tekee Opetushallitus (Saarinen 2015, 2.1.10.) Kuusipalon ja Laken (2019, 230) mukaan maahanmuuttajataustaisen työntekijän sopeutuminen työyhteisöön vie aikaa. Suomen kielen oppimiseen ja käyttämiseen tulee kannustaa aktiivisesti.

Valmistautuminen rekrytointihaastatteluun ja tarkkaavaisuus ovat haastattelijan ammattitaitoa, sillä haastattelun perusteella valitaan soveltuvin ehdokas. Rekrytointihaastattelu on haastattelijan ja ehdokkaan välinen informaation vaihtotilanne, jonka merkitys onnistuneessa rekrytoinnissa on kriittinen. Haastattelussa pyritään antamaan riittävän selkeä kuva työtehtävästä ja organisaation toiminnasta. Näin myös ehdokkaan on mahdollista tunnistaa ja kertoa itsestään ominaisuuksia, joista olisi hyötyä tehtävässä. Yksilöllisten tarpeiden lisäksi haastattelun subjektiivisuuteen tulisi kiinnittää huomiota, jotta työpaikan ansaitsevat työnhakijat täyttäisivät haetut paikat. Tällöin työnhakijat eivät päätyisi tehtäviin, joiden vaatimuksia he eivät täytä tai joihin he eivät olisi muuten soveltuvia. (Rahkola ym. 2022; Berry & Sackett 2009.)

Lähteet

Arthur, A. (2005). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. New York: AMACOM.

Berry, C. & Sackett, P. (2009). Faking in personnel selection: Tradeoffs in performance versus fairness resulting from two cut-score strategies. *Personnel Psychology* 62(4), 835–863.

Cook, M. (2004). *Personnel selection: Adding value through people*. New York: John Wiley & Sons.

Erickson, R., Moulton, D. & Cleary, B. (2018). Are you overlooking your greatest source of talent? Viitattu 15.12.2022 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-23/unlocking-hidden-talent-internal-mobility.html>

Hanhike, T. (2017). Talent Boost -kansainväliset osaajat yritysten kasvun ja kansainväistymisen vauhdittamiseen. Työpoliittinen aikakauskirja 60(3), 73–76. Työ- ja elinkeinoministeriö. www.tem.fi/aikakauskirja

Heilmann, P. (2008). Uuden henkilökunnan rekrytointi ja ikääntyneen henkilökunnan sitouttaminen henkilöstösuunnittelun haasteina sairaalaorganisaatiossa. Työelämän tutkimus 2008(2), 192–197. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87528/46410>

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. (2022). Esihenkilön työoikeus. Alma Talent Oy.

Huujala, H. & Valkonen, J. (2012). Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä. Työelämän tutkimus 10(2), 134–148. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87279/46161>

Kaijala, M. (2016). Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Koulujen ja oppilaitosten sekä yritysten ja yhteisöjen välinen yhteistyö, markkinointi ja sponsointi. (2014). Opetushallitus. Viitattu 26.11.2022 <https://www.oph.fi>

Kuusipalo, P. & Lake, T. (2019). Kansainväliset osaajat: Kehittämisen kohteena asiantuntijoiden rekrytointi ja kotoutumisen tukeminen. Teoksessa: S. Päällysaho, A. Haasio, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2019: Moninaista osaamista. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 32, 225–235. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266942/Kuusipalo_Lake_Kansainvaliset_osajat.pdf?sequence=1&isAllowed=y

L 1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325#a1325-2014>

Markkanen, M. (2009). Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rahkola, C., Härkönen, S. & Eskola, J. (2022). Subjektivisuus rekrytointihaastattelussa: Rekrytoijien kertomuksia vuorovaikutuksesta. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202203182608>

Rötkin, L. (2015). Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy.

Saari, E., Kurki, A & Mattila-Holappa, P. (2021). Yksilön toimijuudesta yhteiseksi käytännöksi: Muutospajat oppilaitoksen ja työpaikkojen välistä yhteistyötä rakentamassa. *Aikuiskasvatus* 41(1), 18–35. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/107386/62815>

Saarinen, M. (2015). Työsuhteen pelisäännöt. Alma Talent Oy.

Sakko, S. (2015). Ulkomaisen työvoiman rekrytointi: aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuntasektorin toimintatavoista ja prosesseista. Väitöskirja. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö. Oulun yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526209067>

Tynjälä, P & Collin, K. (2000). Koulutuksen ja työelämän yhteistyö -pedagogisia näkökulmia. *Aikuiskasvatus* 20(4), 293–305. <https://doi.org/10.33336/aik.93313>

Vahtio, E. (2005). Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vaisto, L. (2022). Duunitori Oy ja Taloustutkimus Oy. Kansallinen 2022 rekrytointitutkimus. Saatavilla 15.12.2022 <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>

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

Vuorikoski, H. (2021). Tietoevry. Sanavalinnoilla on merkitystä: Yksinkertainen muutos rekrytointi-ilmoituksissa kasvatti merkittävästi naishakijoiden määrää teknologia-alalla. Viitattu 15.12.2022 <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/tiedotteet/2021/06/sanavalinnoilla-on-merkitysta-yksinkertainen-muutos-rekrytointi-ilmoituksissa-kasvatti-merkittavasti-naishakijoiden-maa>

Yritys-oppilaitoskysely. (2021). Sitra. Kainuun alueraportti. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/03/yritysoppilaitoskysely-2021-kainuun-maakunta.pdf>

3.2 Perehdytys suunnitelman tärkeys perehdytysprosessissa

Sanna Liikamaa, Emilia Virta, Mari Vesterlund, Jari Pesola, Perttu Huusko ja Natasa Vukota,

Tiivistelmä

Perehdyttäminen on yksi johtamisen menetelmistä, jossa hyödynnetään uuden tiedon oppimista ja soveltamista käytäntöön. Perehdyttäminen pohjautuu usein tavoitteisiin ja strategian toteuttamiseen. Se on yksi olennaisimmista vaiheista ennen uuteen työhön ja työympäristöön asettumista ja perehdyttämisen toteuttaminen onkin aina työnantajan vastuulla.

Perehdytysprosessin keskeisiä vaiheita ovat tiedottaminen ennen töihin tuloa, työsuhteperehdyttäminen ja työnopastus. Organisaatiossa voi olla laadittu kirjallinen perehdytys suunnitelma, josta ilmenee koko prosessi. Tällöin se usein laaditaan oppaaksi tai muistilistaksi, jotta sitä on helppo hyödyntää. Perehdytys suunnitelmaan voi sisällyttää itseopiskelumateriaalia, esimerkiksi esitteiden, vuosikertomusten, toiminta-ajatuksen, liikeidean tai turvallisuusohjeiden muodossa.

Perehdytys koetaan työyhteisössä merkitykselliseksi ja siihen kiinnitetäänkin nykyäänkin paljon huomiota. Perehdytyksen laatua voidaan mitata muun muassa arvioinneilla, joissa perehdytettävä arvioi perehdytyksen kattavuutta ja onnistuneisuutta. Hyvin tehtyä arviointia voidaan hyödyntää kehittäessä perehdytysprosessia. Artikkelissa tarkastellaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin pohjautuen perehdytystä, perehdytysmateriaaleja ja perehdytys suunnitelman merkityksellisyttä perehdytysprosessissa.

Perehdytys suunnitelman merkitys perehdyttämisessä

Perehdyttäminen on uuden tiedon oppimista ja soveltamista käytäntöön sekä yksi johtamisen menetelmä. Perehdytys tulisi nähdä keinona viedä organisaatiota kohti tavoitteita ja strategian toteuttamista. (Eklund 2020.) Perehdyttämisellä varmistetaan laatu, tuottavuus, työturvallisuus ja työntekijän sitoutuminen ja myönteinen asenne (Viitala 2005, 358). Käytännössä perehdytyksen tavoitteena on myös saada työntekijä tuntemaan olevansa tervetullut ja kokemaan olevansa tärkeä osa työyhteisöä (Juuti & Vuorela 2015, 63).

Laadukas perehdytys edellyttää perehdytyksen sisältöalueiden määrittelemistä. Perehdytyksen suunnitelmallisuus helpottaa toteutusta ja perehdytys on mahdollista toteuttaa systemaattisesti sekä monimuotoisesti. Monimuotoisuutta tukee kirjallisen ja alakohtaisen materiaalin käyttö osana laajempaa perehdytysohjelmaa. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka. 2006, 68; Ketola 2010, 73.) Perehdyttäjän kirjallinen materiaali toimii apuvälineenä perehdyttämiseen. Materiaaliin lisätään työntekijän tai perehtyjän kanssa läpi käytäviä asioita. (Viitala 2005, 359.) Työterveyslaitoksen toteuttaman tutkimuksen mukaan kirjallisella materiaalilla saadaan aikaan tavoiteltua toimintaa (Merivirta ym. 2013, 34).

Artikkelissa tarkastellaan perehdytystä ja perehdytys suunnitelman vaikutuksia organisaation perehdytysprosessin toteutuksessa. Tarkoituksena on kuvata perehdytys suunnitelman merkityksellisyyttä ja hyötyjä perehdytysprosessissa. Artikkelissa on hyödynnetty perehdytyksen käytännön toteutuksen näkökulmaa.

Työntekijän sitouttaminen organisaatioon perehdytyksen kautta

Perehdytys on olennainen vaihe uuteen työhön ja työympäristöön asettumista (Pehkonen 2008, 11). Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimia, joilla uusi työntekijä tai työtehtäviään vaihtava saadaan oppimaan omat työtehtävänsä ja liitettyä hänet osaksi työyhteisöä (Joki 2021, 85; Viitala 2021, 97). Perehdytyksen avulla työntekijä oppii nopeammin tehtävänsä, omaksuu uudessa työssä tarvitsemansa tiedot ja taidot ja kykenee tekemään työnsä itsenäisesti. (Joki 2021, 85; Mikkola 2019, 4.) Perehdytys lähtee aina uuden työntekijän tarpeista ja aiemman osaamisen kartoittamisesta (Onnismäki 2010, 88; Ketola 2010, 79). Räättälöidyssä perehdyttämisessä huomioidaan perehdytettävän tarpeet ja aiempi osaaminen, jolloin huomiota kiinnitetään enemmän vuorovaikutukseen (Kupias & Peltola 2009, 88).

Työntekijän sitoutuessa organisaatioon hän voi hyväksyä helpommin työnantajan asettamat tavoitteet ja arvot, jolloin hän on halukas pysymään organisaatiossa ja ponnistelemaan organisaation puolesta. Luottamus ja yhteisöllisyys vaikuttavat myös sitoutumiseen. Yhteisöllisyyttä tukevia asioita ovat mm. työroolin selkeys ja tuen saaminen. (Koivumäki 2008, 206, 246.) Työntekijä pääsee perehdyttämisen kautta tutustumaan työyhteisön kulttuuriin, ja perehdyttämisellä on iso vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Perehdyttäminen on oleellinen vaihe osaamisen tunnistamisessa, tunnustamisessa ja työskentelyyn asettumisessa. (Pehkonen 2008, 11, 14.)

Työntekijän perehdyttäminen on työnantajan vastuulla. Työnantajan velvollisuutena on työturvallisuuslain (L 738/2002) 2 luvun mukaiset yleiset velvollisuudet. Yleisiä velvollisuuksia on muun

muassa työntekijälle annettava opetus ja ohjaus. Työturvallisuuslain 14§ määrittää, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin. Perehdytys on annettava ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa. Perehdytys tulee antaa myös ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

Perehdytysprosessi ja sen keskeiset piirteet

Perehdyttämisen prosessin tulee sisältää tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanottamisen ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteperehdyttämisen ja työnopastuksen (Viitala 2005, 356; Viitala 2021, 98). Lähimmällä esihenkilöllä on vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta, mutta usein esihenkilö delegoi perehdytyksen tekemisen sellaiselle henkilölle tai työtiimille, jonne uusi työntekijä tulee sijoittumaan (Kauhanen 2012, 150–151; Viitala 2005, 252–253; Viitala 2021, 97). Perehdyttäminen on yleensä muutaman siihen nimetyn henkilön varassa, jolloin perehtyjän ja perehdyttäjän välinen vuorovaikutus korostuu (Onnismaa 2010, 88). Perehdytysprosessissa pääsääntöisesti määritetään perehdyttäjä (Miettinen, Kaunonen, Peltokoski & Tarkka 2009, 78). Perehdyttäjän ohjaustaidot ja ajankäyttö vaikuttavat myös oleellisesti perehtyjän oppimiseen (Kupias & Peltola 2009, 88; Onnismaa 2010, 88). Käytännön toteutuksessa on tullut esiin, että perehdyttäjäksi kannattaa valita ammattitaitoinen henkilö, joka suhtautuu perehdyttämiseen myönteisesti. Perehdyttäjä toimii tällöin tukihenkilönä työyhteiseen ja työtehtäviin tutustumisessa. (Joki 2021, 89.)

Perehtyjä tarvitsee riittävästi aikaa omaksuakseen ja oppiakseen vaaditut asiat. Perehdytysprosessin kesto on vaikuttava työntekijän määrittämä aika, joka on perehdytys suunnitelman mukainen tai sitten yksilöllinen työntekijä kohtainen aika. (Miettinen ym. 2009, 78.) Perehdyttämisen katsotaan olevan ohi, kun työntekijä siirtyy omaan rooliinsa työyhteisössä (Sakko 2015, 63).

Organisaatiossa voi olla laadittuna kirjallinen perehdyttämissuunnitelma, josta ilmenee perehdytysprosessi (Kauhanen 2012, 151). Lisäksi perehdyttämisen tukena voi käyttää yrityksen esitteitä ja alakohtaisia aineistoja, joiden avulla voidaan lisätä yleistietoa toimialaan liittyen (Ketola 2010, 73). Käytännön toteutuksen mukaan on katsottu, että perehdytys suunnitelmassa olisi hyvä olla myös työtehtävät, toimintatavat, aikataulu ja nimetty perehdyttäjä. Mikäli kirjallista ohjetta käytetään uuden työntekijän perehdyttämisen pohjana, se takaa, että kaikki työntekijät saavat samat perustiedot perehdytyksestä ja näin varmistetaan, että perehdytys on tasalaatuista. (Eklund 2020.)

Usein perehdyttämisohjelma on laadittu kirjalliseksi ohjekirjaksi tai muistilistaksi (Kauhanen 2003, 146). Perehdytysohjelmat voivat sisältää myös ryhmäluennoiteja ja työn ohessa tehtävää harjoittelua (Mikkola 2019, 5). Perehdyttämisen tulisi sisältää seuraavat asiat: tiedot organisaatiosta, toiminta-ajatuksista ja liikeideasta, henkilöstöstrategia ja –politiikka, organisaation ja yksikön tavoitteet ja toimintatavat, organisaation kilpailutilanne, heikkoudet ja vahvuudet, tuotteet ja palvelut, työtehtävän sisältö, tavoitteet ja toiminnoista, joihin työtehtävä liittyy, työhön liittyvät normit, säädökset ja menetelmät, koneet ja laitteet, materiaalivirrat ja työturvallisuus. (Viitala 2005, 358.)

Varsinaiseen työhön perehdyttämisessä työntekijä saa tukea työn aloittamiseen ja kokonaiskuvan hahmottamiseen, jossa tutustutaan työpaikan olosuhteisiin, työympäristöön ja työtovereihin ja käydään läpi työn sisältö, työvaiheet, työnteon periaatteet, työn tulosten laadun osatekijät ja arviointikriteerit, työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpito, turvallisuuteen ja siisteyteen liittyvät asiat, häiriötilanteiden ohjeistukset, työtä koskeva neuvonta, opastus ja tietolähteet ja työn menestyksellisyyden arviointimittarit. (Viitala 2005, 359–360; Viitala 2021, 99.)

Käytännön toteutuksessa on huomattu, että perehdytyksen aikana on tärkeää seurata perehdytyksen etenemistä, työtehtävien haltuunottoa ja työyhteisöön sopeutumista (Joki 2021, 95). Työtehtäviä ja -prosesseja täytyy analysoida jatkuvasti, jotta työprosesseja ja oppimisen ohjausta voidaan kehittää (Onnismäki 2010, 89). Seurannassa ilmenneiden asioiden avulla voidaan keskittyä tarkemmin johonkin tiettyyn osa-alueeseen tai yksityiskohtaan. Seurantatapoina voi olla palautekyselyt tai henkilökohtaiset arviointi- ja palautekeskustelut. (Ketola 2010, 167.) Perehdytyksen seuranta ja arviointi on työntekijän oppimisen ja työssä viihtyvyyden kannalta merkittävä osa perehdytysprosessia (Sakko 2015, 64).

Perehdytys suunnitelman sisältö

Työtehtävissä edellytetään entistä useammin asiantuntijatietoa, jolloin perehdytys suunnitelmalla on tärkeä rooli siinä, miten tietoa välitetään uusille työntekijöille (Mikkola 2019, 18). Systemaattisessa perehdytys suunnitelmassa määritellään perehdytyksen vastuut eli kuka, miten, missä ja milloin perehdytys hoidetaan, jota tulisi ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Työntekijä tulee perehdyttää työorganisaation käytänteisiin, jotka sisältävät työsopimuksen allekirjoittamisen, työn vaikutuksen organisaation toiminnan kokonaisuuteen, työajat ja aikataulut, palkanmaksun

periaatteet, poissaolosäännökset, vastuut, tietoturva-asiat, työterveyshuollon, työsuhte-edut, virkistyspalvelut, ruoka- ja taukokäytännöt. (Viitala 2005, 252–253, 358; Viitala 2021, 97, 99.)

Käytännön toteutuksessa on huomattu tarkistuslistan helpottavan perehdytysuunnitelman tekemisessä. Tarkistuslista voi pitää sisällään esimerkiksi seuraavat asiat: yrityksen toiminta, omistussuhteet ja asiakkaat, organisaatio, henkilöstö ja yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio, toimintatavat, arvot ja odotukset, tilat ja kulkutiet (mm. varaueloskäynnit, hälytysjärjestelmä, kulunvalvonta), työaika ja työvuorot, koeaika, poissaolokäytännöt, palkka-asiat ja luontoisedut, turvallisuusasiat, työterveyshuolto, tutustuminen omaan yksikköön, omaan työpisteeseen ja toimintatapoihin, omaan tehtävään ja vastuisiin tutustuminen, sisäiseen tiedottamiseen ja perehdytysaineistoon tutustuminen. (Joki 2021, 89–91.)

Perehdytysuunnitelman tukena voi olla itseopiskelumateriaalia, joka sisältää yritysesitteen ja vuosikertomukset, toiminta-ajatuksen ja liikeidean, henkilöstö- kehittämis- ja tiedotuspolitiikan periaatteet, tiedotteet, tuote- ja palveluesitteet, työsäännöt ja turvallisuusohjeet, henkilökunta-edut, työterveyspalvelut ja poissaoloilmoituskäytännöt. (Viitala 2005, 358.)

Perehdytyksen koetut hyödyt

Uuden työntekijän perehdytys koetaan työyhteisössä merkitykselliseksi ja siihen tulisi kiinnittää aikaisempaan enemmän huomiota. Ammatillinen oppiminen ja kehittyminen on jatkuvaa sekä läpi työuran kestävä prosessi. Hyvä perehdytys tukee perehtyjän ammatillista kasvua. (Pehkonen 2008, 11–13.) Työterveyslaitoksen tutkimuksessa perehdytyksen merkitystä korostetaan. Perehdyttäjällä on oltava aikaa perehdyttää uusi työntekijä, jonka puolestaan on oltava valmis kuuntelemaan perehdyttäjää. (Sirola, Puustinen, Juvansuu, Virtanen & Husman 2013, 74.)

Perehdytyksen arvioinnissa tuodaan esiin ne kohteet, joihin arviointi perustuu. Perehtyjä arvioi tällöin perehdytyksen kattavuutta ja onnistuneisuutta suhteessa työtehtäväänsä. Lisäksi perehtyjä arvioi perehdytysprosessia sekä myös perehdyttäjää. Perehdytysprosessin arvioinnin tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Hyvin tehtyä arviointia voidaan hyödyntää kehitettäessä perehdyttämistä ja sen prosessia. (Miettinen ym. 2006, 65–68.) Sirolan ym. tutkimuksen mukaan perehdyttämistä ja itse perehdytysprosessia tulee kehittää. Kehittämiskohteita on tutkimuksen mukaan erityisesti suunnittelua koskevien toimenpiteiden, kuten perehdytysmateriaalin laadinta. (Sirola ym. 2013, 93.)

Arvioitava kokemus perehdytyksestä muodostuu usein perehdytyksen suunnitelmallisuudesta ja prosessin toteutuksesta (Miettinen ym. 2006, 67). Käytännön kokemuksen perusteella perehdytysprosessin sisältöä on pystyttävä kuvaamaan perehtyjälle mahdollisimman selkeästi ja tarkasti, jotta prosessia tulee hyödynnettyä mahdollisimman todenmukaisesti (Eklund 2020). Perehdytysmateriaalin puuttuminen uudelta työntekijältä on koettu hankalana, sillä perehdytyksessä käytyjä asioita ei ole ollut myöhemmin mahdollista varmistaa ja tarkistaa. (Merivirta ym. 2013, 37.) Työterveyslaitoksen toteuttamissa tutkimuksissa käy myös ilmi, että joillakin työpaikoilla on saattanut olla perehdytysprosessin tukena perehdytysmateriaalia. Sitä ei välttämättä kuitenkaan ole hyödynnetty toivotulla tavalla. Tämän vuoksi perehdytyksessä on koettu olevan puutteita. (Merivirta ym. 2013, 37; Sirola ym. 2013, 95–96.)

Suunnitelmallisen perehdyttämisen tärkeys

Perehdytysuunnitelmalla on tärkeä rooli siinä, miten tietoa välitetään uusille työntekijöille (Mikkola 2019, 18). Perehdytysuunnitelmassa määritellään perehdytyksen prosessi, vastuualueet ja sisältö. Työntekijä tulee perehdyttää työorganisaation käytänteisiin, jotka sisältävät esimerkiksi työ sopimuksen allekirjoittamisen, työn vaikutuksen organisaation toiminnan kokonaisuuteen, sekä työajat ja aikataulut, (Viitala 2005, 252–253, 358; Viitala 2021, 97, 99.) Perehdytysuunnitelman tukena voi olla itseopiskelumateriaalia tai varsinaista perehdytysmateriaalia.

Lakien asettamaa perustaa voisi pitää perehdyttämisen minimitasona. Laadukkaan perehdyttämisen tulisi kuitenkin sisältää työturvallisuuden lisäksi kattavat tiedot organisaatiosta, toiminta-ajatuksista, liikeideasta, henkilöstöstrategia ja –politiikka, organisaation ja yksikön tavoitteet ja toimintatavat, organisaation kilpailutilanne, heikkoudet ja vahvuudet, tuotteet ja palvelut (Viitala 2005, 358).

Perehdyttäminen ei saisi olla yksisuuntaista, vaan sen tulisi myös kehittää perehdytettävän lisäksi työyhteisöä (Kupias & Peltola 2009, 88). Uudella työntekijällä voi olla uusia ideoita työhön, joten työntekijää kannattaa systemaattisesti rohkaista tuomaan ajatuksia esille (Kurttila & Aalto 2021, 201). Perehdyttäminen vaikuttaa työhyvinvointiin työturvallisuuden lisääntymisen kautta. Henkilön suoriutuminen tukee tehtävissä onnistumista ja sitä kautta lisää itseluottamusta ja innostusta ja auttaa rakentamaan positiivisia vuorovaikutussuhteita työyhteisössä. (Viitala 2021, 98.) Perehdytyksen avulla vähennetään yksinäjämistä ja eristäytymisen riskiä sekä sen koetaan myös vaikuttavan positiivisesti ilmapiiriin ja yhteishengen luomiseen. Perehdytys myös lisää työpaikan houkuttelevuutta ja työssä viihtymistä. (Miettinen ym. 2006, 66.)

Perehdytysprosessin sisältöä on pystyttävä kuvaamaan perehtyjälle selkeästi ja tarkasti, jotta prosessia hyödynnetään mahdollisimman todenmukaisesti (Eklund 2020). Perehdytysmateriaalin puuttuminen uudelta työntekijältä on haaste, sillä perehdytyksessä käytyjä asioita ei ole ollut myöhemmin mahdollista varmistaa ja tarkistaa. (Merivirta ym. 2013, 37.) Perehdyttämisprosessin toimivuutta ja tehokkuutta on haastava mitata lisäksi sen vuoksi, että erilaisilla ryhmillä, kuten esimiehillä, HR:lla, kollegoilla, on erilaisia odotuksia perehdytyksestä. Usein uudelta työntekijältä odotetaan nopeaa apua työkuorman purkamiseen. (Ketola 2010, 88.)

Perehdyttäminen vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti ja laadukkaasti uusi työntekijä pärjää työtehtävässään ja millaisena henkilö kokee saamansa tuen. (Viitala 2021, 97.) Työntekijä pääsee perehdyttämisen kautta tutustumaan työyhteisön kulttuuriin ja perehdyttämisellä on iso vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin (Pehkonen 2008, 13–14).

Lähteet

Eklund, A. (2020). Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Brik. Viitattu 13.11.2022 <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kauhanen, J. (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Wsoy.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. E-kirja. Kauppakamari.

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

Merivirta, M-L., Lappalainen, J., Mattila, S., Puro, V., Savinainen, M., Toivio, P. & Uusitalo, H. (2013). Työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnan tehokkuus työpaikoilla. Viitattu 7.12.2022 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134969/TS-teho.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen: Osa I Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 28(2), 76–83. Viitattu 5.10.2022 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2427/se/h/0359-6680/25/2/laadukas.pdf>

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. (2009). Laadukas perehdyttäminen: Osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus 28(2), 76–83. Viitattu 7.12.2022 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100591/58114>

Mikkola, P. (2019). Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Työelämän tutkimus 17(1), 4–23. Viitattu 16.1.2022 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105/46029>

Onnismaa, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus 8(1), 88–89. Viitattu 7.12.2022 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433>

Pehkonen, A. (2008). Mentorointi maahanmuuttajan ammatillisen kehittymisen välineenä. Migration 35(2), 8–15. Viitattu 5.10.2022 <https://siirtolaisuus-migration.journal.fi/article/view/91360/50295>

Sakko, S. (2015). Ulkomaisen työvoiman rekrytointi: Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuntasektorin toimintatavoista ja prosesseista. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526209067.pdf>

Sirola, P., Puustinen, S., Jurvansuu, H., Virtanen, S. & Husman, P. (2013). Työpaikat terveyserojen kaventajina. Viitattu 7.12.2022 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134967/Ty%c3%b6paikat%20terveyserojen%20kaventajina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viitala, R. (2005). Johda osaamistasi! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

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

3.3 Perehdyttäminen muutostilanteessa

Einola Jonna, Saastamoinen Laura, Pyykkönen Noora, Huusko Perttu ja Kerman Eija

Tiivistelmä

Työelämää ravistelleet muutokset ovat nostaneet tarkastelun kohteeksi henkilöstöhallinnon eri prosessien päivittämiseen liittyviä tarpeita. Perehdytys on yksi näistä tärkeistä prosesseista, sillä sitä ohjaavan lainsäädännön lisäksi siihen on sitoutettu valtava määrä resursseja. Perehdytyksen merkitystä voidaan tarkastella erilaisina käytänteitä, jossa työntekijä omaksuu uusia taitoja ja tulee osaksi työyhteisöä, mutta yhtä lailla sen avulla voidaan vaikuttaa myönteisesti yritysmielikuvan sekä auttaa saavuttamaan etua kilpailutilanteessa.

Usein miten perehdytys mielletään uuden henkilön perehdyttämiseksi, mutta on tilanteita, joissa myös niin kutsuttua vanhaa työntekijää on tarve perehdyttää. Perehtyminen kannattaa ajatella vuorovaikutteiseksi oppimisen ympäristöksi, jossa molempien osapuolien tarpeet huomioiden päästään kustannustehokkaasti parhaimpaan lopputulokseen. Vaikka perehdyttämiseen kuluu alussa runsaasti aikaa, onnistuessaan se auttaa työntekijää sitoutumaan organisaatioon ja työpanoksen hyöty on nopeammin käytettävissä. Perehtymisen merkitys ja onnistuminen on molemmille osapuolille tärkeää halutun lopputuloksen kannalta.

Perehdyttämisen tärkeys työelämän muutostilanteissa

Työelämän kokiessa jatkuvaa oppimis- ja muutospainetta, on tärkeää huomioida henkilöstövoimavarojen johtamiseen kohdistuva merkitys (Kauhanen 2006, 217). Perehdyttäminen ja johtaminen muutostilanteissa sekä muutosjohtaminen ovat esimerkkejä termeistä mitä käytetään niissä tilanteissa, joissa on kyse muuttuvan työyhteisön johtamisesta ja henkilöstön perehdyttämisestä. Muuttuvina tekijöinä voivat muun muassa olla asiakkaat, henkilöstö, tuotteet, yritysten yhdistymiset, sekä liiketoimen lopettaminen tai uuden alkaminen. (Jylhä & Viitala 2019, 280.)

Muutos on oppimisprosessi, jonka yleispiirteenä näyttäytyy mahdollisuus suunnitella sitä etukäteen. Tämän vuoksi on hyvä huomioida muuttuvien tilanteiden merkitys henkilökunnan johtamiseen ja jatkuvaan perehdyttämiseen. Muutosjohtamista voidaan kiteyttää systemaattiseen toimintaan, jonka tarkoituksena tavoitellun muutoksen toteutus. (Jylhä ym. 2019, 280.)

Työympäristön alati muuttuessa, on tärkeää pyrkiä pysymään muutoksessa mukana. Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata perehdyttämisprosessiin vaikuttavia muutostilanteita. Tavoitteena on havainnollistaa muutoksen merkitystä perehdytysprosessin eri vaiheissa peilaten sitä käytäntöön.

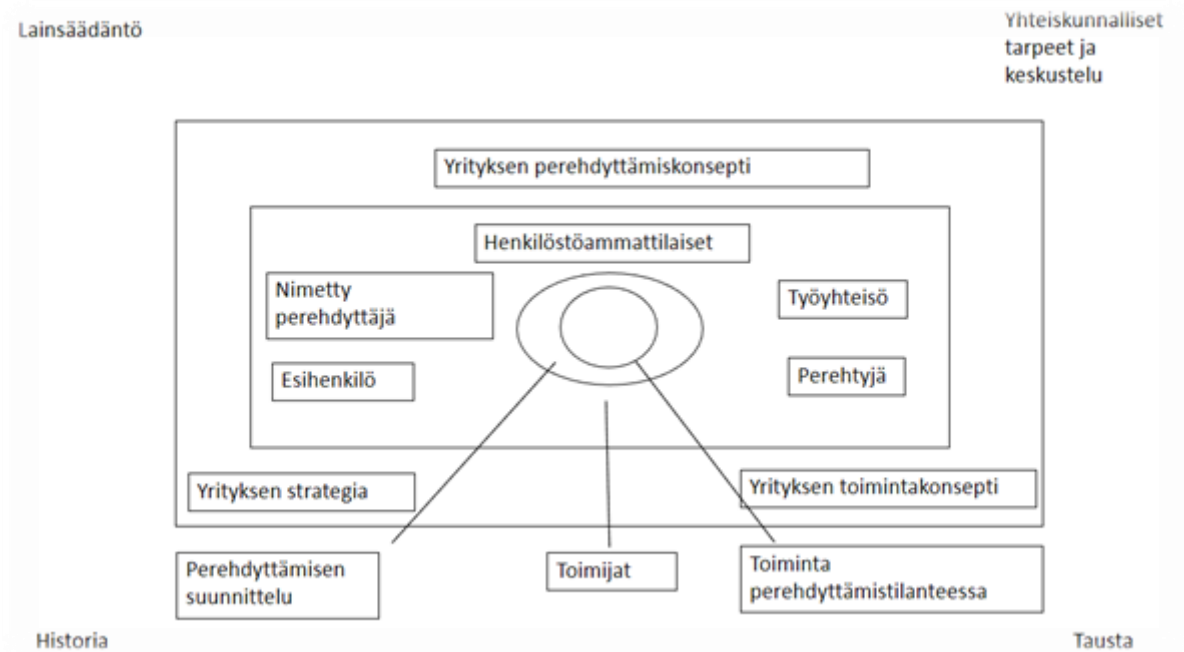
Lähtökohdat kaikelle perehdytykselle

Perehdytyksen päätehtävänä on saada uusi työntekijä tutustumaan omaan työhön, työpaikkaan ja työyhteisöön sekä auttaa luomaan myönteistä vaikutelmaa työtehtävistä ja organisaatiosta (Kauhanen 2006, 146). Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö velvoittaa työntekoon ja sen oppimiseen liittyen työnantajan huolehtimaan hyvästä perehdyttämisestä myös muutos- ja kehitystilanteet huomioiden (Kupias & Peltola 2009, 20).

Hyvän perehdytyksen ansioista uusi työntekijä kykenee sopeutumaan työyhteisöön helpommin ja oppii työpaikan tavat nopeammin (Kauhanen 2006, 146). Aiemmin perehdyttämisessä on pidetty merkityksellisenä, että uusi työntekijä perehtyy toimenkuvaansa välittömän työhön opastamisen keinoin, mutta nykyään sillä tavoitellaan enenemissä määrin myös laajempaa organisaatiotason ymmärrystä (Onnismäa 2010, 88). Kyse on tällöin ensisijaisesti ollut työhön opastamisesta, eikä laajempaa tutustumista yritykseen, saati työyhteisöön ole pidetty tärkeänä. Organisaatioissa tapahtuvien muutosten sekä työtehtävien monimutkaistuessa on laajempi perehdyttäminen kuitenkin alkanut nostaa arvoaan. (Kupias ym. 2009, 13.)

Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot

Perehdyttäminen prosessina on moniulotteinen ja sen kehittämiseen vaikuttavat kulloinkin siihen liittyvät eri tekijät ja tahot. Perehdytysprosessia voidaan lähestyä usean eri näkökulman, kuten yrityksen, lainsäädännön, perehdytettävän, perehdyttäjän tai työyhteisön kautta. Perehdyttämiseen vaikuttavia tahoja voidaan tiivistetysti kuvata alla olevan kuvion (Kuvio 1) mukaisesti. (Kupias ym. 2009, 9–10.)



Kuvio 1. Perehdyttämisen pelikentällä – perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 10)

Uloimmalla kehällä vaikuttavina tekijöinä ovat perehdyttämiseen liittyvä historia, yhteiskunnassa vallallaan olevat käsitykset sekä toimintaa säätelevät lait. Strategian ohjatessa organisaation toimintaa kuvaa toimintakonsepti puolestaan niitä rakenteita, pelisääntöjä sekä tehtävänjakoa, joiden avulla strategiaa halutaan toteuttaa. Vastuu perehdyttämisestä riippuu organisaation toimenpidekonseptin sekä historian lisäksi siitä minkä suuruisesti organisaatiosta on kysymys ja mitkä ovat ne resurssit, jonka puitteissa sen tulee toimia. (Kupias ym. 2009, 10–11.)

Perehdyttäminen prosessina

Henkilöstöä voidaan Viitalan (2004) mukaan pitää organisaation keskeisenä laatutekijänä. Tämän vuoksi ei uuden työntekijän rekrytointiprosessiin kuuluvan perehdyttämisen merkitystä pidä aliarvioida. Kuvatessa perehdyttämistä prosessina se voidaan jakaa vaiheisiin, jota myös organisaation visio ja strategia rekrytointipolitiikassaan määrittelevät. Suunniteltaessa uuden työntekijän rekrytointia on määriteltävä tehtävän kuvan lisäksi tehtävään vaadittava osaaminen, työn kesto, palkkaus sekä soveltuvuus työyhteisöön. (Viitala 2004, 243.)

Aina ei kuitenkaan ole kysymys uudesta rekrytoidusta työntekijästä, sillä myös uusi työtehtävä tai työympäristössä tapahtuneet muutokset voivat tuoda esiin tarpeen kouluttautumisesta (Kupias

ym. 2009, 9). Myös perehdytyksen laajuudessa sekä syvyydessä on vaihtelua työntekijöiden välillä riippuen työsuhteen pituudesta, työtehtävistä, työntekijän iästä, ammatillisesta osaamisesta ja työkokemuksesta. Joissain tapauksissa perehdytys sisältää keskeisen informaation lyhyesti ja ytimekkäästi tai toisena ääripäänä se voi olla hyvinkin perusteellinen. Perehdytysuunnitelma onkin usein laadittu erilaiseksi organisaation eri työtehtävissä. (Joki 2018, 112–113.) Hyvin tehtynä se toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Perehdytysuunnitelmassa tulee olla esillä ne asiat, joita työntekijältä odotetaan hallittavaksi työssään. Ideana on, että suunnitelmaa seurataan reaaliaikaisesti sekä päivitetään tarvittaessa. (Eklund 2020.)

Hyvin kehitetty perehdytys antaa suojaa rekrytointiprosessin investointeihin, helpottaen samalla työntekijän alkuun pääsemistä. On kuitenkin merkityksellistä huomioida, ettei mikään suunnitelma takaa optimaalista suoritusta luodaan se sitten tyhjästä tai uudistetaan sitä muutospainesta johtuen. (Wallace 2009, 175.)

Muutostilanteiden johtaminen ja perehdyttäminen

Muutokset työelämässä ovat nykyään jatkuvia ja muutosprosessit voivat kestää eri pituisia aikoja ja olla laajuudeltaan erilaisia. Näin ollen muutosjohtamisesta onkin tullut yksi johtamisen keskeisiä kysymyksiä. Työyhteisöissä tehdään paljon työtä sen eteen, että työntekijät suhtautuisivat muutoksiin myönteisesti. Muutosten hyväksyminen helpottaa työntekijöiden ja samalla koko työyhteisön arkea. Henkilöstölle on hyvä kertoa perusteluista muutokselle ja miksi muutos on hyväksi sekä saada ihmiset ymmärtämään muutoksen myönteiset vaikutukset. Näin työntekijät sitoutuvat muutokseen ja haluavat tehdä töitä sen eteen. (Viitala 2004, 88–89.)

Perehdyttäminen ei ole vain työsuhteen alussa tapahtuvaa toimintaa vaan sitä hyödynnetään myös silloin, kun perehdytetään työntekijälle uusia työtehtäviä organisaatiossa (Kupias ym. 2009, 18). Perehdyttämistä tehdään myös eri painotuksilla riippuen siitä, onko kyseessä uusi töissä aloittava henkilö tai toisiin työtehtäviin siirtyvä henkilö. Toisiin työtehtäviin vaihtavalle on tärkeää, että hänet perehdytetään uuteen työtehtävään, johon hän on siirtymässä. (Viitala 2004, 259.) Näin ollen hän myös tarvitsee ohjeistusta ja opastusta työtehtäviin. Työntekijöitä onkin hyvä opastaa turvallisiin työtapoihin ja huolehtia siitä, että perehdytettävä on sisäistänyt hänelle kerrotut asiat (Esihenkilöiden perehdyttäminen 2022, 7).

Yrityksessä tehdään perehdyttämistä sen mukaan, millaisessa työtehtävässä henkilö on aloittamassa ja millainen työsuhteen pituus hänellä on. Tämän vuoksi on tärkeää, että myös kesätyöntekijät, sijaiset ja harjoittelijat perehdytetään niihin asioihin ja työtehtäviin, jotka ovat heidän työn

tekemisen kannalta kaikkien oleellisimpia. Henkilön palatessa takaisin töihin pitkältä perhe-, opinto-, vuorotteluvapailta tai sairauslomalta, on tärkeä järjestää perehdytystä tukien näin ollen työhön paluuta. Tällöin on hyvä harkita, onko tarvetta perusteelliselle perehdytykselle vai voidaan joitakin perehdytyksen osa-alueita jättää pois perehdyttämissuunnitelmasta. (Joki 2018, 112.) Samoin niissä tilanteissa, kun työntekijä vaihtaa työtehtäviä yrityksen sisällä tai työllistyy sisäisen rekrytoinnin kautta uuteen tehtävään. Sisäisessä perehdyttämisessä vahvuuksia ovat yrityskulttuurin tunteminen, tutut tavat toimia, arvot ja verkostot. Huomiota kannattaa kiinnittää ohjaukseen ja opastukseen, vääriin olettamuksiin ja luuloihin sekä tuen puutteeseen. (Ketola 2010, 91–93.)

Perehdyttäminen on myös tärkeää yrityskauppa- ja fuusiotilanteissa ja tällöin perehdyttäminen koskee koko henkilöstöä. Kun työssä tapahtuu tällaisia muutoksia, ei välttämättä perehdyttämiseen kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Luottamuksen rakentaminen tällaisessa tilanteessa on erittäin tärkeää ja se takaa myös tuloksellisen toiminnan jatkuvuuden. Työntekijöille on myös tärkeää, että kerrotaan uuden organisaation yhteiset tavoitteet ja toimintastrategia tavoitteiden saavuttamiseksi. Uusiin työkavereihin on hyvä päästä tutustumaan ja mahdollistaa liiketoiminnan häiriöttömän jatkumisen. (Joki 2018, 119–120.)

Ulkomaille töihin lähtijän osalta perehdyttäminen on vaativampaa kuin perehdyttäminen kotimaassa ja on tärkeää, että työnantaja tukee lähtijää mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti (Viitala 2004, 319). Perehdyttäminen voi koskea työntekijän lisäksi koko perhettä, jotka ovat lähdössä mukaan ulkomaan komennukselle. Perehdyttäminen pitää sisällään monipuolisesti kohdemaan liittyviä asioita, kielivalmennusta, työtehtäviin ja kohdeorganisaatioon perehdyttämistä. (Joki 2018, 120). Yksi tärkeä perehdyttämisen osa-alue on myös kohdemaan kulttuuri, johon ennakkotutustuminen voi auttaa lievittämään kulttuurishokkia (Viitala 2004, 319). Ulkomaankomennukselle lähtijän perehdyttämisessä on paljon asioita myös työlupiin, oleskelulupiin, viranomaistodistuksiin ja rokotuksiin liittyviä asioita, joista pitää huolehtia. On myös tärkeää, että ulkomailta palaava työntekijä perehdytetään takaisin omaan työhön sen jälkeen, kun hän palaa ulkomaankomennukselta takaisin. (Joki 2018, 121.)

Muutos hallintaan perehdytyksellä

Yhteiskuntien alati muuttuessa ovat yhteiskunnalliset muutokset jatkuvasti läsnä niin ihmisten kuin yritysten arjessa. Miten niitä kulloinkin koemme ovat sidoksissa yhtä lailla aikaan kuin paikkaankin. Kuten COVID-19 sekä Ukrainan sota ovat viime aikoina osoittaneet liittyvät myös kriisit

olennaisesti yhteiskunnalliseen muutokseen. On tärkeää osata valmistautua sekä reagoida niihin. (Melin & Nikula 2003, 263.)

Vaikka perehdyttäminen käsitteenä antaa yksiselitteisen kuvan, vaikuttaa siihen olennaisesti myös yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Yhteiskunnan ja sitä myötä organisaatioiden muutokset pakottavat meitä sopeutumaan, opettelemaan sekä opettamaan uusia asioita.

Perehdyttäminen, sekä sen suunnitellun sisällön on oltava kaikille selkeästi tiedossa, jotta perehdytysprosessi voi toteutua onnistuneesti (Liski, Horn & Villanen, 2007). Onnistumiseen vaikuttaa myös organisaation kytkös sitoa se omaan strategiaansa (Kupias ym. 2009, 17). Vaikka ihmisiä pidetään yleensä muutosten pullonkaulana, ovat he yhtä aikaa onnistuneen muutoksen aikaansaava voima (Jylhä ym. 2019, 281). Ihmistä voidaankin pitää keskiössä onnistuneessa muutosprosessissa, jolloin ihminen otetaan huomioon kokonaisuutena (Arikoski & Sallinen 2008, 14). Henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin sitouttaa heitä tiiviimmin organisaatioon, jolloin perehdytyksen merkitys korostuu entisestään.

Lähteet:

Arikoski, J. & Sallinen, M. (2008) Vastarinnasta vastarannalle johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Eklund, A. (2020). Johtaminen ja esimiestyö. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti 30.09.2020. Saatavilla 19.11.2022 <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-perehdytysuunnitelma-on->

Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. (2022). Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 13.11.2022 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Esihenkilö%CC%88iden-perehdyttaminen.pdf>

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

Jylhä, E. & Viitala, R. (2019) Johtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. (2006). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ketola, H. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 14.11.2022 <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/24954>

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

Liski M., Horn S. & Villanen M., 2007. Hyvä perehdytysopas. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavilla 19.11.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-046-4>

Melin, H. & Nikula, J. (2003). Yhteiskunnallinen muutos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Onnismaa, J. 2010. Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus 1(8), 88–89. Saatavilla 11.11.2022_ <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433>

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.

Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership and Management 23 (4), 168–176. Saatavilla 25.11.2022 <http://ssrn.com/abstract=1958214>

3.4 Lähijohtajan rooli työhyvinvoinnin edistäjänä

Koljonen Kira, Martikainen Eeva-Kaisa, Moisanen Kirsi ja Haapala Jussi

Tiivistelmä

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan ja siitä on keskusteltu pitkään, mutta vasta 2000-luvulla on ymmärretty sen yhteys ja merkitys työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Yksilön kokema hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön kokemukseen ja hyvinvoiva työyhteisö on sekä joustavampi että jopa tuottavampi verrattuna sellaiseen, jossa ilmenee työpahoinvointia.

Lähijohtajan roolin merkitystä työyhteisössä koettuun työhyvinvointiin on aiheena alettu tutkia enemmän vasta parin viime vuosikymmenen aikana. Lähijohtaja voi edistää työhyvinvointia hyödyntämällä erilaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Lähijohtajan on oltava läsnä ja kohdeltava kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, hänen tulee ratkaista ristiriitatilanteita, kannustaa ja antaa palautetta. Hän toimii esimerkkinä, organisoii ja kehittää työntekijöiden osaamista. Tässä artikkelissa kuvataan, kuinka lähijohtaja voi edistää työyhteisössä henkilöstön kokemaa työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin merkitys

Termillä työhyvinvointi tarkoitetaan yleisesti, että työ on turvallista, mielekästä ja terveellistä (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6). Työhyvinvointia edistää esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen, työntekijöiden ammattitaito sekä yhteisön ilmapiiri (Vänskä 2022, 29, 37). Nykyään käsitteeseen työhyvinvointi liitetään myös useita eri osatekijöitä, jotka ovat sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Nämä osatekijät ovat mm. elintavat, mielenterveys, ergonomia, hyvä johtaminen, turvallisuussuunnitelmat, työaika ja työkyky (Työhyvinvointi 2022.) On tärkeää pitää henkilöstöstä hyvää huolta, jotta henkilöstöresursseja voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, mahdollisimman pitkään. Parhaassa tapauksessa organisaatiossa on töissä hyvin viihtyvä, tyytyväinen henkilöstö, joka motivoituneesti antaa organisaatiolle tehokkaan työpanoksen. Henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi, he voivat hyvin ja pysyvät työelämässä pitkään. Työhyvinvoinnista on tullut myös tärkeä yrityksen maineeseen liittyvä strateginen menestystekijä (Vanne 2021, 25) ja sitä myös säädellään monella eri lailla, kuten työsopimus-, työturvallisuus- ja työterveyshuoltolilla (Vänskä 2022, 18).

Lähijohtajan merkitys työntekijän työhyvinvoinnille on merkittävä ja oikeudenmukainen, reilu, avoin ja aito johtaminen edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Toisaalta taas esihenkilön epäoikeudenmukainen tai muuten epäasiallinen käytös on uhka työhyvinvoinnille. Viime vuosina yleisesti käyttöön tulleet kehityskeskustelut on koettu myönteisenä asiana. Myös esihenkilöiden osaamisen kehittäminen on oleellista toimivan työhyvinvoinnin saavuttamiseksi ja kehittämiseksi työyhteisössä. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 13, 15.) Lähijohtajien osaamiseen kiinnitetäänkin huomiota nykyään, koska hyvällä johtamisella voidaan edistää työyhteisön tehokkuutta. Hyvä esihenkilö voi näin ollen suoraan vaikuttaa työpaikan työhyvinvointiin. Esihenkilö voi parhaimmillaan myös toimia esikuvana työntekijöilleen myönteisen käyttäytymisen kautta. (Vänskä 2022, 39.) Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata työhyvinvoinnin edistämisen mahdollisuuksia johtamisen näkökulmasta. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua lähijohtajan johtamisen merkityksestä työyhteisön hyvinvoinnille.

Työhyvinvoinnin kehitys

Käsite työhyvinvointi juontaa juurensa jo 1900-luvun alkuun, mutta tuolloin sillä kuitenkin käsiteltiin pääasiassa työturvallisuuteen liittyviä asioita. Myöhemmin tavoitteeksi muodostui tapaturmien ja sairastelun ehkäisy, ja painopiste olikin lähinnä omaehtoisen liikumisen ja virkistystoiminnan edistämisessä. 1990-luvun jälkeen on työhyvinvointiin liitetty myös psykososiaaliset tekijät sekä pyritty havaitsemaan työhön liittyviä vaaratekijöitä, haittoja sekä fyysisiä kuormitus-tekijöitä. (Vänskä 2022, 18, 52.) Tutkimukset ovat laajentuneet käsittämään fyysisten tekijöiden lisäksi henkisen ja psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueita, kuten työn sisältöä, kuormittavuutta, työssä jaksamista, ihmissuhteita sekä johtamista ja esihenkilötyötä (Vanne 2021, 27).

Nykyään työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilön kokonaisuuden huomioon ottavaa hyvinvointia. Aiemmin ongelmia etsittiin yksilöstä eikä niinkään organisaatiosta tai henkilön muun elämän tilanteesta. Tutkimukset ovat tuoneet esille työn eri prosessien merkityksen, organisaation vuorovaikutussuhteet sekä lisäksi johtamiseen liittyvät tekijät. (Laine 2015, 34–35.) Usein työhyvinvointi määritellään vieläkin pelkästään fyysisen kunnon parantamiseen liittyväksi toiminnaksi tai että tarjotaan mahdollisuuksia virkistymiseen. On kuitenkin havaittu, että työhyvinvointi syntyy yksilön ja työpaikan, työn, lähijohtajan sekä työtovereiden myönteisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen myötä. Hyvinvoiva työntekijä on iloinen työssään ja tekee tuloksellista työtä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.)

Nykyisen merkityksen työhyvinvointi on saavuttanut 2000-luvulla. On ymmärretty, että sen vaikutus työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen sekä suoraan, että välillisesti on merkittävä. Myös merkitys työntekijän sairastavuuteen ja työkykyyn on havaittu osana tuloksellista työyhteisöä. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa myös organisaation ja työyhteisön hyvinvointi. Hyvinvoivan työyhteisön vahvuutena on tuottavuus. (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016, 291.) Sairauspoissaolot ovat merkittävä menoerä työelämässä. Arvioiden mukaan kunta-alalla menot ovat parin miljardin luokkaa, kun lasketaan kaikki oheisvaikutukset, kuten sijaisten palkat. Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan siis vähentää merkittävästi työpahoinvointia ja leikata lisäkustannuksia. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 9.)

Työyhteisön työhyvinvointi

Perinteisesti ajatellen, työtä tehdään noin 8 tuntia viitenä päivänä viikossa, eli noin 40 tuntia viikossa. Se on noin kolmososa hereillä oloajasta työpäivinä, joten sillä, missä seurassa tämä aika vietetään, on suuri merkitys myös työhyvinvoinnin kannalta. Yksilön työhyvinvointia tarkastellessa on siis tarpeen ottaa huomioon myös työyhteisön kollektiiviseen hyvinvointiin liittyvät seikat, jotka johtamisen ja sosiaalisen ympäristön ohella luovat puitteet yksilön toiminnalle osana työyhteisöä. Tähän lasketaan myös mm. työpaikan ihmissuhteet, sosiaaliset rakenteet esim. tiimit, ristiriidat, johtamisen vuorovaikutus ja johtamistyyli, henkilöstöpolitiikka ja palkitseminen. (Vanne 2021, 29; Laine ym. 2016, 291.) Työhyvinvointia lisäävinä asioina pidetään mm. työn tarjoamia voimavaroja. Näistä käytetään myös käsitettä työn imu, joka on myönteinen tunne-motiivaatio, jota kuvaa esim. omistautuminen. Tässä yhteydessä omistautuminen tarkoittaa mm. sitä, että arvostaa kuuluvansa omaan työyhteisöön (Lehto & Viitala 2016, 119) sekä yhteisöllinen vastuuntunto (Vänskä 2022, 43). Työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma, yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvä vuorovaikutus ilmenee työyhteisössä hyvänä ilmapiirinä, avoimuudella, yhteistyön sujuvuudella, erilaisuuden arvostuksena ja suvaitsevuudella, parempana terveytenä ja hyvinvointina, keskinäisenä luottamuksena, vastavuoroisuutena ja me-henkenä (Vänskä 2022, 41; Mäkinen ym. 2015, 13; Laine ym. 2016, 291).

Hyvin toimivat sosiaaliset suhteet työntekijöiden välillä, työyhteisöjen hyvä ilmapiiri ja työtovereiden tuki edistävät työhyvinvointia (Mäkinen ym. 2015, 13). Näillä on suuri merkitys sekä yksilön, yhteisön että koko organisaation suorituskyvylle. Työhyvinvointi ei pelkästään vielä kerro työyhteisön tuottavuudesta, mutta hyvä työhyvinvointi luo edellytyksiä tuottavuuden kehittämiseksi. Yksilön kokemus hyvinvointi on yhteydessä mm. haluun auttaa muita työyhteisöön kuuluvia henkilöitä. (Lehto & Viitala 2016, 119–120.) Organisaatioissa tehdään nykyisin paljon tiimityötä ja

jotta tiimityö onnistuisi, edellytyksenä on huomion kiinnittäminen henkilöstön työhyvinvointiin, ryhmätyöskentelyyn ja organisaation tuen saamiseen (Vänskä 2022, 42). Hyvinvoiva työyhteisö on myös joustavampi verrattuna sellaiseen, jossa työn tekemisen olosuhteet ja henkinen ilmapiiri koetaan huonoksi. Kokemus työhyvinvoinnista on usein ryhmään kuuluvien henkilöiden kesken samankaltainen (Lehto & Viitala 2016, 119–120), koska usein työhyvinvointiin liittyvät myönteiset tai kielteiset kokemukset tarttuvat työyhteisön henkilöstöön. Muilta työyhteisöön kuuluvilta henkilöiltä voi esim. saada energiaa ja innostusta. Ihmissuhteet eivät kuitenkaan aina toimi työpaikallakaan ja suurin uhka hyvinvoinnille onkin kiusaaminen ja syrjintä. Työyhteisön sosiaalisia suhteita voidaan edistää eri tavoin, esim. ilmapiiriä voidaan yrittää edistää, voidaan opetella rakentavaa palautteenantoa sekä kehittää sosiaalista pääomaa. Myös tiedonkulkuun, vuorovaikutuskäytäntöihin ja vuorovaikutuksen sekä menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen voidaan kiinnittää huomiota. Kun esim. kaikkia kohdellaan samojen palkitsemisperiaatteiden mukaisesti, syntyy kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta. (Mäkinen ym. 2015, 13, 15–16.)

Lähijohtajan rooli työhyvinvoinnin edistäjänä

Hyvä johtajuus sekä lähijohtajuus ovat kytköksissä koettuun työhyvinvointiin (Vänskä 2022, 39). Tutkimukset aiheesta ovat lisääntyneet vasta viimeisten kahden vuosikymmenen aikana, vaikkakin näiden välinen yhteys on ymmärretty jo kauan (Uutela 2019, 38). Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden psyykkisiin rasitusoireisiin, työstressiin, ahdistukseen, työuupumukseen sekä emotionaaliseen väsymykseen ja jopa sairauspoissaoloihin sekä työkyvyttömyyseläkkeelle joutumiseen (Häggman-Laitila 2013, 306). Lähijohtaja vastaa työyksikkönsä päivittäisestä toiminnasta sekä kehittämisestä. Hänen tehtävänä on huolehtia talousarvion toteutumisesta sekä henkilöstöhallinnon rutiineista. Lähijohtaja toimii työntekijöiden osaamisen johtajana sekä yhdyshenkilönä työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä. (Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014, 177.) Erilaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä hyödyntämällä lähijohtaja pystyy edistämään työhyvinvointia (Lehto & Viitala 2016, 120).

Oikeudenmukaisuutta, vuorovaikutusta, ristiriitatilanteiden ratkomista sekä pelisääntöjä

Lähijohtajan tulee kohdella työntekijöitään tasa-arvoisesti (Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen 2011, 32; Vanne 2021, 44). Työhyvinvointia edistävä lähijohtaja kohtaa työntekijänsä yksilöllisesti sekä työtehtävissä että työoloissa (Häggman-Laitila 2013, 308; Marjala 2009, 216) ja

on oikeudenmukainen, avoin, aito ja reilu sekä ohjaa työntekijöitään näkemään omassa työssä myönteisiä asioita ja toivoa (Mäkinie mi ym. 2015, 21).

Eri ikäiset työntekijät tarvitsevat erilaista tukea lähijohtajalta. Vanhemmat työntekijät haluavat, että lähijohtaja vie heidän näkemyksiään eteenpäin, kun taas nuoremmat työntekijät kaipaavat enemmän lähijohtajan läsnäoloa sekä yksilöllistä tukea (Vänskä 2022, 50.) Kun johtajuus on luot- tamusta herättävä, vuorovaikutteinen sekä ihmisyyttä kunnioittava, edistetään työhyvinvointia. Työntekijät odottavat, että lähijohtaja on läsnä arjessa. (Lehto & Viitala 2016, 120; Vänskä 2022, 51.) Vuorovaikutteinen johtaminen edistää työhyvinvointia, työssä jaksamista sekä organisaa- tioon sitoutumista (Vänskä 2022, 42). Se edistää myös organisaation toimintaa sekä tulokselli- suutta (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 4).

Lähijohtajan tulisi olla läsnä työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisujen etsimisessä (Mäkinie mi ym. 2015, 20; Sinisammal ym. 2011, 32). Erilaiset konfliktit laskevat työhyvinvointia ja mitä nope- ammin niihin puututaan, sitä enemmän työntekijät arvostavat johtamista ja sitä sitoutuneemmin osallistuvat työyhteisön kehittämiseen. Aikaisin tapahtuva väliintulo työyhteisön ongelmiin toimii pohjana onnistuneelle työhyvinvoinnin johtamiselle. Työhyvinvointi heikkenee, jos työpaikalla koetaan väärinkäytöksiä tai työpaikkakiusaamista. Kiusaaminen lisää myös sairastavuutta. (Vänskä 2022, 46.) Kun lähijohtaja antaa emotionaalista, sosiaalista tai konkreettista apua työn- tekijälle stressaavassa tilanteessa, hän tukee työhyvinvointia (Mäkinie mi ym. 2015, 19). Lähijoh- taja voi edistää työhyvinvointia tekemällä työntekijöiden kanssa yhteistyössä ymmärrettävät pe- lisäännöt sekä käytännöt, jotka pohjautuvat organisaation arvoihin (Sinisammal ym. 2011, 32). Lähijohtaja vastaa työyhteisön perustehtävästä, työoloista ja toimintaympäristön toimivuus- desta sekä siitä, että työyhteisön toiminta vastaa organisaation tavoitteita (Vanne 2021, 44).

Palautteen antamista, organisointia sekä vaikuttamismahdollisuuksia

Keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin näkökulmasta lähijohtajatyössä on psykososiaalinen tuki (Marjala 2009, 216). Työhyvinvointia lisää se, kun lähijohtaja kannustaa, tukee ja innostaa työn- tekijöitä ja he tuntevat pystyvänsä luottamaan lähijohtajaansa (Häggman-Laitila 2013, 308). Työn- tekijät kehittyvät ja suoriutuvat paremmin työtehtävissään, kun saavat lähijohtajalta asiallista sekä arvostavaa palautetta. Lähijohtaja viestii välittämistä sekä kehittämiskohteita korjaavan pa- lautteen avulla. Myönteisen palautteen avulla lähijohtaja voi lähentää ja innostaa työntekijöitään. (Lehto & Viitala 2016, 120; Vänskä 2022, 43.) Häggman-Laitila (2013, 308) puolestaan kirjoittaa,

että lähijohtaja voi tukea työntekijän työhyvinvointia antamalla rakentavaa palautetta ja aktiivisella valvonnalla. Aktiivisella valvonnalla tarkoitetaan työsuorituksen jatkuvaa arviointia sekä tiedonkeruuta. Tulee kuitenkin huomioida, että jos työsuoritusten valvominen on liiallista, se voi myös heikentää työhyvinvointia.

Lähijohtaja voi edistää työhyvinvointia painottamalla työntekijöiden vaikuttamis- sekä osallistumismahdollisuuksia (Häggman-Laitila 2013, 308; Vänskä 2022, 49). Hän voi vaikuttaa työoloihin, työntekijän työnkuvaan sekä työtehtäviin. Lähijohtaja pystyy usein vaikuttamaan siihen, kuinka itsenäisesti ja kenen kanssa työskennellään. Eli työhyvinvointia voidaan edistää onnistuneella työn hallinnalla, työn merkityksellisyydellä sekä itsenäisen työskentelyn mahdollistamisella. (Mäkinen ym. 2015, 19–20.) Työhyvinvointia lisää lähijohtajan näkökulmasta suorituksen johtaminen, jolla tarkoitetaan työtehtävien jakamista tasaisesti sekä työn organisointia (Vänskä 2022, 51). Lähijohtajan tulee osata tukea ja ohjata työntekijöitään kohti omatoimisuutta sekä toimimaan tehokkaasti vaativissakin olosuhteissa (Olakivi, Van Aerschot, Mathew Puthenparambil & Kröger 2021, 143).

Kehittämistä, johtamistyyliä sekä esimerkkinä toimimista

Keskustelumahdollisuudet ja tiedottaminen lisäävät työhyvinvointia ja yksi keskeinen käytäntö työhyvinvoinnin kehittämisessä ja arvioinnissa on työntekijöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut. Niiden avulla on mahdollista kohdella työntekijöitä yksilöllisesti. Kehityskeskusteluiden avulla pystytään arvioimaan ja kehittämään työntekijän ammatillista osaamista, sekä nähdään, miten työssä onnistutaan. Kehityskeskustelujen avulla työntekijät ymmärtävät työyhteisön ja organisaation tavoitteet selkeämmin ja saavat työstään paremmin palautetta sekä ovat tyytyväisempiä lähijohtajatyöskentelyyn. (Häggman-Laitila 2013, 308.) Myös monipuolinen osaamisen kehittäminen edistää työhyvinvointia (Lehto & Viitala 2016, 120; Marjala 2009, 216; Mäkinen ym. 2015, 21).

Lähijohtajan johtamistyyli vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin (Uutela 2019, 39). Tutkimusten mukaan vuorovaikutteinen, transformationaalinen, palveleva, myönteinen, oikeudenmukainen, voimaannuttava sekä aito johtamistyyli edistää työhyvinvointia (Mäkinen ym. 2015, 20). Lähijohtaja voi toimia esimerkkinä työyhteisölle myönteisellä käyttäytymisellä sekä edistää työyhteisötaitoja innostamalla ja myötäelämällä mukana (Häggman-Laitila 2013, 308; Vänskä 2022, 39). Lähijohtaja luo työilmapiiriä ja esimerkkillään viestii arvoja, toimintatapoja sekä arvostuksia. Työhyvinvoinnista huolehtiva lähijohtaja näyttää arvostusta työntekijöitä kohtaan. (Marjala 2009,

216.) Lähijohtajan oman asenteen avulla voidaan luoda työyhteisön yhteistä mielikuvaa siitä, kuinka reagoidaan työhyvinvointiin liittyviin aiheisiin, kuten sairauspoissaoloihin (Mäkinen ym. 2015, 19). Muutosmyönteinen ja tulevaisuusorientoitunut lähijohtaja edistää työhyvinvointia työskentelemällä johdonmukaisesti, kehittämällä työprosesseja ja ohjaamalla toimintaa yhteistä päämäärää kohti. (Häggman-Laitila 2013, 308.) Lähijohtaja on työntekijän rinnalla keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin edistäjänä. Lähijohtaja voi panostaa työhyvinvointiin johtamalla yksilöllisesti ja arvostavasti sekä kehittämällä johtajuutta. (Marjala 2009, 2016.) Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisikin tapahtua yhdessä johdon ja työntekijöiden kesken (Vanne 2021, 44).

Hyvinvoiva lähijohtaja organisaation työhyvinvoinnin kehittäjänä

Muuttuva maailmantilanne aiheuttaa haasteita työelämässä monella alalla. Kiristynyt talous ja säästötavoitteet lisäävät painetta ja aiheuttavat stressiä työpaikoilla. Myös jatkuvat muutokset aiheuttavat työhyvinvoinnin heikkenemistä, mikäli organisaatiota johdetaan huonosti. Tarkoituksenmukainen johtaminen ei ole helppo tehtävä, etenkin kun työyhteisö koostuu yksilöistä, mutta hyvin johdettuna onnistuneista muutoksistakin voidaan saada työhyvinvointia kollektiivisesti lisäävä voimavara. (Lehto & Viitala 2016, 119.) Lähijohtajan toimet ovat ratkaisevassa roolissa, sillä jos työntekijä kokee saavansa palautetta, vastuuta ja tukea työlleen, on hän todennäköisemmin motivoitunut ja halukas jatkamaan työssään. Tärkeää on myös luottamus johtoon, koska sillä on usein suora vaikutus henkilöstön työhyvinvointikokemuksiin. (Uutela 2019, 39.)

Lähijohtaja on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kehittäjänä ja hänellä on useita keinoja, joilla edistää työyhteisön työhyvinvointia. Keinoja ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, yksilöllinen kohtaaminen, läsnäolo ja vuorovaikutus. Lähijohtajan tulee osallistua työyhteisön ristiriitojen ratkaisuun sekä yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Kannustamalla sekä rakentavan ja myönteisen palautteen avulla lisätään työntekijöiden työhyvinvointia. Lähijohtaja organisoii työtä sekä resursseja ja mahdollistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia sekä osaamisen kehittämistä. Lähijohtaja voi edistää työhyvinvointia myös omalla esimerkillään, muutosmyönteisyydellä, kehityskeskusteluilla sekä erilaisilla johtamistyleillä.

Organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota lähijohtajuuden tukemiseen sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen lähijohtajuuden avulla on kestävä keino ylläpitää tuloksellista toimintaa. Lähijohtajat kaipaavat vertaistukea työnsä reflektointiin ja on tärkeää kiinnittää katse myös lähijohtajan työhyvinvointiin, jotta hän pystyy edistämään työntekijöiden hyvinvointia. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sänntti & Uotila 2013, 66–71.) Lähijohtajat tarvitsevat

tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen. Heille tulee tarjota erilaisia johtamisjärjestelmiä sekä menetelmiä tukemaan johtamistyötä. Lähijohtajien osaamista tulisi kehittää ja heidän tulisi saada tukea henkilöstöammattilaisilta. Heidän lisäksi yhteiseen keskusteluun kehittämiskeinoista tulisi osallistua myös organisaation johdon sekä työntekijöiden. Olennaista olisi etsiä työhyvinvointiin voimavaralähtöinen näkökulma. Työhyvinvoinnin kehittäminen pitäisi ajatella sijoituksena, jolla olisi kauaskantoiset myönteiset seuraukset koko organisaation tuloksellisuudelle. (Lehto & Viitala 2016, 128.)

Lähteet

Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – Heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli* 39(1), 3–21. Saatavilla 2.12.2022 <https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019>

Häggman-Laitila, A. (2013). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 32(4), 301–310. Saatavilla 24.11.22 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153/56847>

Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. (2014). Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 51(3), 177–190. Saatavilla 24.11.2022 <https://journal.fi/sla/article/view/48320>

Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus* 35(1), 30–46. DOI: 10.33336/aik.94120

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa – Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus* 35(4), 287–303. Saatavilla 29.11.2022 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521>

Lehto, K. & Viitala, R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 35(2), 117–131. Saatavilla 24.11.2022 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271>

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Marjala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina. Narratiivinen arvointitutkimus. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789514290244>

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila, T-P. (2013). LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 191. Vaasa: Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>

Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2015). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Helsinki: KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiö. Saatavilla 24.11.2022 <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-tyohyvinvointia.pdf>

Olakivi, A., Van Aerschot, L., Mathew Puthenparambil, J. & Kröger, T. (2021). Ylikuormitusta, lähi-johtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? Yhteiskuntapolitiikka 86(2), 141–154. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041510496>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla 6.12.2022 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. (2011). Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Premissi 6(4), 28–35.

Työhyvinvointi. (2022). Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 2.12.2022 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Vanne, T. (2021). Ratkaisukeskeinen ryhmätyönohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2125-3>

Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja.

Vaasa: Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>

3.5 Työhyvinvoinnin edistäminen ennakoivilla toimenpiteillä

Sundvik Julia, Sillanpää Katja, Korhonen Johanna, Jauria Jenni, Liljeström Sanni, Aho Aleks, Moisänen Kirsi ja Lindqvist Anu

Tiivistelmä

Työhyvinvointia voidaan edistää ennakoivilla toimenpiteillä, joita ovat esimerkiksi onnistunut henkilöstöjohtaminen, laadukas työvuorosuunnittelu, varhainen välittäminen sekä osaamisen kehittäminen. Näillä toimilla on mahdollista edistää työntekijöiden työssä jaksamista ja työn mielekkyyttä.

Varhaisella välittämisellä organisaation johto pystyy havaitsemaan työntekijöiden työhyvinvoinnin heikkenemisen sekä helpottamaan työkykyongelman oikea-aikaista puheeksi ottoa, sen luonteen selvittämistä, ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamista ja toimenpiteistä sopimista. Organisaatioiden johdon tulisi menestyäkseen kiinnittää varhaisen välittämisen lisäksi huomiota myös henkilökunnan työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen. Myös laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöidensä turvallisuudesta sekä terveydestä työssä. Työvuorosuunnittelun joustavuudella on todettu olevan myös myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen sekä yhteistyöhalukkuuteen.

Omassa työtehtävässään kehittyminen ja mahdollisuus urakehitykseen lisää viihtymisen tunnetta ja työhyvinvointia. Toimivan vuorovaikutuksen avulla työntekijän ja esihenkilön on mahdollista kommunikoida ja puuttua työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen riittävän ajoissa.

Työhyvinvointia edistämässä

Työelämän haasteellisuus ja työtehtävien monipuolisuus ovat lisääntyneet, minkä vuoksi henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys on korostunut (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7). Organisaatioissa tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilökunnan työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen, jotta sekä henkilöstö että organisaation johto voivat hyvin ja pystyvät menestymään (Uutela 2019, 12).

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mielekästä ja sujuvaa työtä työympäristössä ja -yhteisössä, joka on turvallinen, terveyttä edistävä ja työuraa tukeva (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6). Ihmiset ovat

organisaatioiden tärkein voimavara, kun taas huonosti voiva ja liian kuormittunut henkilöstö ei pysty tekemään parastaan (Manka & Manka 2016, 7–8).

Lähtökohtia työhyvinvoinnille ovat työn ja työtehtävien organisoiminen ja johtaminen, samalla ymmärtäen henkilöstön eri elämäntilanteisiin liittyvät tarpeet ja odotukset (Kehusmaa 2011, 223). Esihenkilöillä ja vuorovaikutteisella johtamisella on keskeinen osa työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3). Työhyvinvointia edistäviä asioita ovat muun muassa työntekijän hyvä osaaminen ja työympäristön tarjoamat oppimismahdollisuudet. Osaamisen johtaminen on yksi tärkeä asia henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisessa. Hyvinvoiva henkilöstö on myös edellytys osaamisen kehittämiseen. (Laine 2015, 30.)

Työhyvinvoinnin on todettu edistävän työntekijöiden sitoutumista, motivoitumista ja vähentävän vaihtuvuutta (Kauhanen 2016, 18–19). Hyvä työhyvinvointi tehdään yhteistyössä johdon, esihenkilöiden, henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Esihenkilön roolissa korostuvat tavoitteiden asettaminen ja yhteensovittaminen sekä henkilöstön työkyvyn tukeminen. (Ho & Kuvaas 2019, 1–19.)

Artikkelin tarkoituksena on kuvata henkilöstön työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä johtamisen, työvuorosuunnittelun, henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä varhaisen välittämisen näkökulmasta. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua työhyvinvoinnin tärkeydestä työpaikoilla.

Työhyvinvoinnin edistäminen johtamisen ja työvuorosuunnittelun näkökulmasta

Esihenkilötyö ja johtaminen ovat yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin tekijöistä (Forsten-Astikainen ym. 2019, 12–15). Laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä (L 738/2002). Menestyksellinen työhyvinvoinnin johtaminen lähtee organisaation strategiasta, joka asettaa reunaehdot työhyvinvoinnin toteutumiselle (Suutarinen & Vesterinen 2016, 56–57).

Luottamus esihenkilöön on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilön tulee kohdella ihmisiä kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti. Hänen tulee osata kuunnella ja reflektoida. (Tienari & Meriläinen 2021, 328–330.) Esihenkilön odotetaan olevan läsnä ja viestittävän asioista aktiivisesti. Esihenkilöiden vuorovaikutusosaaminen on avaintekijä muutoksissa, arjen sujumisessa,

tuottavuuden ja työmotivaation ylläpidossa sekä työyhteisön työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittymisessä. Toimiva ja rakentava vuorovaikutus on koko työyhteisön asia ja etu. (Terävä ym. 2011, 7; Vanhala & Kotila 2006, 77.)

Työvuorosuunnittelu on usein osa esihenkilötyötä ja vaikuttaa monin eri tavoin henkilöstön työhyvinvointiin. Keskeisiä asioita työntekijän hyvinvoinnin kannalta ovat työnantajan suunnalta tuleva työaikojen käytännöllisyys, joustavuus ja henkilöstön kokemus työaika-autonomiasta. (Työaikojen kuormittavuuden arviointi. n.d.)

Työaikalaki sekä virka- ja työehtosopimukset toimivat työvuorosuunnittelun lähtökohtana. Hyvässä työvuorosuunnittelussa huomioidaan näiden lisäksi työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä yrityksen taloudelliset ja tuotannolliset asiat. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 12.) Työntekijän näkökulmasta toteutuneella työajalla on merkittävä vaikutus arkeen ja jaksamiseen. Esimerkiksi pitkät työviikot, työaikojen ennakoinnattomuus, varhaiset aamuvuorot ja toisaalta myöhäiset yövuorot lisäävät riskiä työhyvinvoinnin heikentymiseen ja hidastavat yksilön palautumista. Toimivat ja arjen jaksamista tukevat työajat vastaavasti lisäävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kysymys on merkittävästä asiasta, sillä järkevästi suunnitellun työajan on todettu muun muassa ylläpitävän aivojen työkykyä. (Puttonen ym. 2016, 25.)

Työntekijän ja työnantaja molemminpuolinen jousto työajoissa tukevat hyvinvointia sekä työskentelyn tuottavuutta (Puttonen ym. 2016, 25). Joustavilla työajoilla tarkoitetaan työaikojen muuntelua erilaiseksi perinteisestä kahdeksan tunnin työpäivästä ja viiden päivän työviikosta. Uusia työaikamuotoja ovat muun muassa työajan yksilöllistäminen, porrastaminen ja vaihtelu. (Kauhanen 2009, 53.) Työaikajoustavuuden on tutkittu ylläpitävän työntekijöiden työmotivaatiota ja työkykyä. Kun työntekijällä on vaikutusmahdollisuus työvuorosuunnitteluun, lisää se työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Hakola ym. 2010, 12.) Työvuorosuunnittelun joustavuuden on todettu myös edistävän työntekijän elämänhallintaa, sitoutumista työnantajaan sekä yhteistyöhalukkuutta. Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ennustavat pienempiä sairaspöissaoloja ja pidempää työuraa. (Puttonen ym. 2016, 25.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitys työhyvinvoinnissa

Osaamisella ja oppimisella voidaan saada aikaan työmotivaation kasvua ja työn mielekkäänä kokemisen tunteita, nämä vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin (Laine 2015, 30). Vuonna 2014 voimaan astuneen lainsäädännön mukaan (SA 1136/2013) yksi työnantajan velvollisuuksista on

huolehtia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisestä (Silvennoinen 2014, 242). Työnantajan vastuulla on tarjota mahdollisuuksia kehittyä uralla, jotta työntekijä voi kokea työnsä merkitykselliseksi. Työhyvinvointia ja työssä viihtymisen tunnetta lisää urakehityksen lisäksi myös mahdollisuus kehittyä omassa työtehtävässään. (Reinboth 2008, 86.) Sen sijaan urakehitysmahdollisuuksien puute voi heijastua heikentävästi työntekijöiden työhyvinvointiin (Kangas, Ukkonen-Mikkola, Sirvio, Hjelt & Fonsen 2022, 82).

Työtehtävään perehdyttämisellä voidaan edistää sekä työntekijän että koko työyhteisön hyvinvointia. Perehdyttämisellä pyritään saamaan uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti työskentelemään tehokkaasti ja toivotetaan hänet tervetulleeksi uuteen työyhteisöön. (Viitala 2013, 193; Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006, 66.) Perehdytyksen tärkeimpänä tehtävänä on turvata uuden työntekijän tietämys kaikesta työpaikkaan ja työhön liittyvästä (Aura & Ahonen 2016, 4.3). Sama koskee myös kokeneen työntekijän perehdyttämistä uuteen tehtävään (Laine 2015, 32). Näin luodaan työyhteisöön hyvä yhteishenki ja muodostetaan perustaa yhteistyölle. Työyhteisöön kuulumisen tunne on tärkeä viihtyvyyttä ja työhyvinvointia edistävä tekijä. Työyhteisöä voidaan kuvata eräänlaisena tukiverkkona. (Nokelainen, Piirto & Pylväs 2021, 9; Onnismaa 2010, 88.)

Parhaimmillaan perehdyttäminen peilaa laajaa kiinnostusta persoonaa kohtaan, hänen osaamiseensa, hyvinvointiin, elämäntilanteeseen, työorientaatioon, tavoitteisiin sekä tunteisiin (Kjelin & Kuusisto 2003, 100). Laadukkaalla perehdytyksellä luodaan edellytykset työntekijän kunnossa pysymiseen, tyytyväisyyteen, vähempään sairastavuuteen ja työn tuottavuuteen. Näillä on kansantaloudellisesti suuri hyöty. (Kupias & Peltola 2009, 17,20.) Työntekijä tulee perehdyttää työn lisäksi myös työhyvinvoinnin palveluihin osana perehdytysjaksoa (Aura ym. 2016, 4.3). Sen sijaan puutteellinen perehdytys saattaa johtaa tilanteeseen, jossa jatkuva avun pyytäminen ja näin toisten työn keskeyttäminen voi luoda tunteen, jossa perehtyjä ei koe olleensa tervetullut työyhteisöön. Tämä heikentää koko työyhteisön työhyvinvointia. (Reinboth 2008, 82–83.)

Varhaisen välittämisen merkitys työhyvinvoinnissa

Varhainen välittäminen tarkoittaa etukäteen suunniteltuja toimia, joilla pyritään havaitsemaan työntekijöiden työkykyä ja -hyvinvointia uhkaavia ja alentavia tekijöitä. Varhaisella välittämisellä on useita synonyymeja, muun muassa työkyvyn tuki, varhainen puuttuminen, aktiivinen välittäminen sekä varhainen ja aktiivinen tuki. (Happo 2012, 14–15; Mannermaa 2022, 29.) Työhyvin-

voinnin alenemiseen johtavat tekijät voivat ilmetä rajoitteina fyysisessä, psyykkisessä tai sosiaalisessa työkyvyssä tai ammatillisen osaamisen laskuna. Tarkoituksena on, että uhkaaviin tekijöihin voi puuttua ja ennen kaikkea alkaa ratkaista niitä riittävän varhain. Tavoitteena on työhyvinvoinnin säilyminen ja työuran pidentäminen. (Turja, Kaleva, Kivistö & Seitsamo 2012, 15.) Varhainen välittäminen on työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvoinnin ja työn sujumisen varmistamista. Varhaisella välittämällä voidaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa ennaltaehkäistä työkykyongelmia ja säästää kustannuksissa. (Mannermaa 2022, 28–35.)

Varhainen välittäminen on oikea-aikaista puuttumista. Työterveyshuollon toimet tulevat usein yksilön työkyvyn ylläpitämisen kannalta liian myöhään. Varhaisessa vaiheessa ratkaisut ovat yleensä helppoja ja tarvittavat tukitoimet vähäisiä. Varhaista välittämistä tehdään jatkuvasti, suunnitelmallisesti, tietoisesti, hyvin tiedottaen sekä toimintaa seuraten ja arvioiden. (Tiitola, Takala, Rentto, Tulenheimo-Eklund & Kaukiainen 2016, 8; Turja ym. 2012, 5, 13, 62.)

Tutkimustulosten perusteella varhainen työkyvyn tuki vaatii systemaattista ja pitkäkestoista toimintatapaa sekä organisaation sitoutumista. Toimintatavan ja organisaatiokohtaisen mallin suunnittelussa on tärkeää, että suunnittelu lähtee yrityksen toimintakulttuurista. (Turja ym. 2012, 5, 19, 62.) Varhaisen välittämisen käytäntöjä suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä kaikkien työhyvinvointiin liittyvien tahojen yhteistyöllä: työntekijöiden, esihenkilöiden, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa (Keskiväli 2013, 77; Tiitola ym. 2016, 8). Kaikkien osapuolten osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät keskustelua ja myös onnistumisen todennäköisyyttä (Turja ym. 2012, 62).

Varhaisen välittämisen malli

Sairausvakuutuslainsäädäntö velvoittaa työnantajaa luomaan työkykyä edistävän, työkyvyttömyyttä ehkäisevän ja sairauspoissaoloja seuraavan mallin työpaikoille (L 1224/2004). Kun varhaisen välittämisen -malli on ennalta suunniteltu organisaatiossa, se tukee esihenkilöiden työtä ja helpottaa työkyvyn heikkenemisen huomioimista ja puheeksi ottamista siinä vaiheessa, kun työhyvinvoinnin tai työkyvyn havaitaan tai epäillään olevan uhattuna (Keskiväli 2013, 37). On selvítettävä, mistä on kyse, jotta tasapaino voidaan palauttaa. Yksinkertaistettuna malli sisältää työkykyongelman havaitsemisen, sen puheeksi ottamisen ja luonteen selvittämisen sekä ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamisen ja toimenpiteistä sopimisen. Arviointia ja seuranta sisältyy jokaiseen näistä vaiheista. (Tiitola ym. 2016, 8.)

Huoli työhyvinvoinnista ja sen laadusta voi liittyä koko organisaation tilanteeseen, työyhteisöön tai yksittäiseen työntekijään (Turja ym. 2012, 15–16). Mittareita ja reagoitirajoja työkykyongelman havaitsemiseen ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä, työterveyspalvelujen lisääntynyt käyttö, pitkittyvät työpäivät, töiden laiminlyönti, muutokset käyttäytymisessä, aikatauluista myöhästyminen, kielteinen palaute asiakkailta tai epäily päihdeongelmasta (Mannermaa 2022, 29; Tiitola ym. 2016, 8–9). Työkykyongelman merkitystä työhyvinvoinnille voidaan kartoittaa analysoimalla, onko syynä esimerkiksi puute osaamisessa, motivaatiossa vai jaksamisessa tai ovatko ongelmat työelämän ulkopuolella. Kun työssä selviytymisen haasteet ja tekijät ovat tunnistettu, voidaan käynnistää toimintakykyä tukevat toimenpiteet. Näitä voivat olla esimerkiksi osaamisen lisääminen tai työn sisällön tai vaatimusten muokkaus. Tarvittaessa työntekijä ohjataan työterveyshuollon pariin. (Keskiväli 2013, 37; Mannermaa 2022, 30; Tiitola ym. 2016, 14.)

Toiminnan pitkäjänteisyyttä ja systemaattisuutta voidaan tukea liittämällä työkyvyn varhaisen tuen keskustelu osaksi kehityskeskusteluja ja toimintatapa osaksi yrityksen strategiaa (Mannermaa 2022, 28–35; Uutela 2019, 83). Varhainen työkyvyn tuki työpaikalla vaatii luottamuksen työntekijän ja esihenkilön välillä, mutta myös lisää henkilöstön kokemaa turvallisuuden tunnetta. Varhainen välittäminen vaatii myös inhimillisyyttä ja hyvää tahtoa. (Keskiväli 2013, 37; Mannermaa 2022, 28–35.) Tavoitteena on luoda luottamuksellinen ilmapiiri. (Turja ym. 2012, 62). Vaikeitakin asioita tulee olla mahdollista käsitellä ennen kuin niistä kehkeytyy entistä suurempia ongelmia (Keskiväli 2013, 37).

Työhyvinvointi on koko työyhteisön yhteinen tehtävä

Artikkelin tavoitteena oli herättää työyhteisöissä keskustelua, miten työhyvinvointia voitaisiin edistää ennakoivilla toimenpiteillä. Työhyvinvoinnin merkitystä ja sen esillä pitämistä ei tulisi aliarvioida. Ihmiset ovat organisaatioiden tärkein voimavara, ja huonosti voiva tai liian kuormittunut henkilöstö ei pysty tekemään parastaan (Manka 2016, 7–8).

Työhyvinvointi ei ole vain johdon tehtävä, vaan se on koko työyhteisön yhteinen jatkuvan kehittämisen kohde (Koskinen 2021, 40–41). Työhyvinvointi vaatii työtä ja kehittämistä. Hyvä johtaminen on yksi ennakoiva toimenpide työhyvinvoinnin edistämiseksi. Toimivan vuorovaikutuksen avulla esihenkilö ja työntekijä pystyvät kommunikoimaan ja puuttumaan esimerkiksi jaksamisen ongelmiin riittävän ajoissa (Vanhala 2006, 77–78).

Osaamisen kehittäminen lisää työntekijöiden motivaatiota, joka puolestaan edistää työhyvinvointia. Kun henkilöstö on hyvinvoiva, motivoitunut ja sekä määrältään että osaamiseltaan riittävä, organisaation on mahdollista saavuttaa työllensä asettamat tavoitteet (Ahonen 2002, 6–10). Työ ja kehittyminen kulkevat usein käsi kädessä, jolloin oppiminen on jatkuvaa sekä yhteisö- että yksilötasolla (Koskinen 2021, 40–41). Osaamisen kehittämisen ja tarpeiden mukaisen lisäkoulutuksen avulla henkilöstön pitovoima ja työhyvinvointi lisääntyvät.

Työterveyshuolto on omalta osaltaan mukana edistämässä työhyvinvointia yhdessä työntekijän ja tarpeen vaatiessa myös esihenkilön kanssa. Tässä on ensiarvoisen tärkeää, että yhteistyö on toimivaa, suunnitelmallista ja ennakoivaa, jotta työhyvinvointia haittaaviin tekijöihin voidaan puuttua riittävän ajoissa. Yksi väline tähän on organisaatiokohtainen ennalta suunniteltu varhaisen välittämisen malli. Kun työyhteisö ottaa yhteiseksi asiakseen huolehtia ja kehittyä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, luo se työyhteisölle kehittymisen mahdollisuudet.

Lähteet

Ahonen, G. (2002). Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen – tutkimuksen keskeiset havainnot. Työministeriö. Helsinki. http://www.imafi.fi/imafi_dokument/HVVSHyhteenvedo%20Uusi.pdf

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

Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli* 39(1), 3–21. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>

Hakola, T., & Kalliomäki-Levanto, T. (2010). Työvuorosuunnittelu hoitoalalla: Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos.

Happo, I. (2012). Opettajien kokemuksia varhaisesta puuttumisesta ammatillisessa koulutuksessa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 14(2), 12–29.

Ho, H., & Kuvaas, B. (2019). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*. (1–19) *Hum Resour Manage*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>

Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsen, E. (2022). Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä - Varhaiskasvatuksen opettajien

käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika* 16(2), 72–89. <https://doi.org/10.33350/ka.109089>

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä -kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.

Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Keskiväli, T. (2013). Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttina – Verohallinnon esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä varhaisesta puuttumisesta. Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koskinen, J. (2021). Oppimisen johtaja (CLO). Helsinki: Ajantieto Oy.

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

L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002>

L 1224. Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224#O1L1P1>

L 1136/2013. Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 20.12.2013/1136. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>

Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Teoksessa Ammattikasvatuksen käsikirja 35(1), 30–46. <https://doi.org/10.33336/aik.94120>

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

Mannermaa, K. (2022). Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen - Osa 1, Hoitotyön perehdytyksen perusta. *Hallinnon tutkimus* 25(2), 63–70. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>

- Nokelainen, P., Piirto, J., & Pylväs L. (2021). Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 24(2), 28–43. <https://doi.org/10.54329/akakk.120729>
- Onnismaa, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. *Työelämän tutkimus* 8(1), 88–89. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334>
- Puttonen, S. Hasu, M & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi – keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla 1.12.2022 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reinboth, C. (2008). Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Silvennoinen, H. (2014). Tasa-arvo työelämän koulutuksessa. *Aikuiskasvatus* 34(4), 242–243. <https://doi.org/10.33336/aik.94104>
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.
- Tienari, J., & Harviainen, J. T. (2020). Strategiaopas kuntien päättäjille: Osallista ja hallitse. Alma Talent Oy.
- Tienari, J., & Meriläinen, S. (2021). Johtaminen ja globaali talous (5., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Tiitola, K., Takala, E-P., Rentto, T., Tulenheimo-Eklund, E. & Kaukiainen, A. (2016). Työkyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen. Toimia. Saatavilla 4.12.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132172/5_Tyokyvyn_heikkenemisen_varhainen_tunnistaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Turja, J., Kaleva, S. Kivistö, M. & Seitsamo, J. (2012). Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Työterveyslaitos. Helsinki.

Työaikojen kuormittavuuden arviointi. N.d. Työterveyslaitos. Saatavilla 5.12.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö/työaikojen-kuormittavuuden-arviointi>

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö hyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Rovaniemi.

Vanhala, R & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. Työelämän tutkimus 4(2), 69–78. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87641/46830>

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

3.6 Valmentava johtaminen organisaation menestystekijä

Anttonen Minna, Kataja Tarmo, Kuusela Anssi, Heikkinen Eija ja Pyrrö Heidi

Tiivistelmä

Tämän artikkelin tarkoituksena on edistää valmentavan johtamisen periaatteita henkilöjohtamisessa. Tavoitteena on avata valmentavaa johtamista niin yksilötasolla kuin tiimiorganisaatioissa. Nykyajan hektiset ja alati muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt haastavat vanhoja johtamiskäytäntöjä. Valmentava ja palveleva johtaminen ovat vastauksia tämän hetken johtamisen haasteisiin. Autoritäärisestä johtajasta on edetty demokraattiseen tiimivetäjään ja sitä kautta valmentavaan ja vaikuttavaan esihenkilöön. Moderni johtaja hyödyntää valmentavasta johtamisesta hyviä käytänteitä omaan tekemiseensä. Esihenkilön ja tiimin avoin vuorovaikutus ja sujuva dialogi luovat työyhteisön, jossa jokainen saa kokea olevansa merkityksellinen. Lisäksi valmentava johtaja kannustaa yksilöä itseohjautuvuuteen ja tiimiä yhdessä ohjautuvuuteen. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö tukee työntekijää hänen voimavarojensa optimaalisessa käytössä. Työhyvinvoinnin lisääntyminen parantaa työntekijäkokemusta, ja työhön sitoutuminen lisääntyy. Muun muassa näiden tekijöiden kautta valmentavalla johtamisella on tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia organisaation menestykseen.

Johdanto

Nykytyöelämä asettaa organisaatiokulttuureille ja johtamiselle uudenlaisia haasteita, miten löytää työyhteisössä yhdessä ratkaisut ja toimia tavoitteiden mukaisesti kohti hyvinvoivaa ja menestyvää organisaatiota. Valmentavan ja palvelevan johtamisen ideologiat tarjoavat ratkaisuja modernien organisaatioiden toimintakulttuurille niin yksilö-, tiimi- kuin koko työyhteisötasolla. Tavoitteenamme on kuvata valmentavaa johtamisen käsitettä sekä avata valmentavaa johtamista niin yksilötasolla kuin tiimiorganisaatiossa. Avaamme myös syitä miksi valmentavan johtamisen ideologia soveltuu modernin organisaation henkilöstöjohtamiseen ja miksi tämä johtamistyyli tuo lisäarvoa siihen.

”Monilla tutkimuksen alueilla on tunnustettu, että lopulta vain ihmisten luovuutta, hyvinvointia, osaamista ja motivaatiota tukemalla voidaan rakentaa organisaatioihin sellaista henkistä pääomaa, jonka varassa niiden sopeutuminen, innovatiiviset kehityshyppäykset ja irtiotot markki-

noilla ovat mahdollisia.” (Viitala 2007, 78). Modernissa johtamisessa tieto ja osaaminen korostuvat. Teknologian kehitys vaikuttaa ajatteluun sekä tieto ohjaa talouden mekanismeja. Nykyään on tärkeämpää löytää ne tekijät, joilla on kyky oppia uutta ja kyky toimia yhteistyöverkostoissa kuin se, että löytää kapean alan huippuosaajan. Tiedon omaksijat ja käyttäjät ovat nykyajan yritysten todellinen kilpailutekijä. Tämä osaamisen kehittämisen asettaminen johtamisen strategian painopisteeksi haastaa myös esihenkilötyötä ja asettaa sille uusia painopisteitä. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 18–20.)

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa työntekoa sekä johtajuutta, tämä vaatii niin johtajuudelta kuin työn tekemisen toimintakulttuurilta jatkuvaa mukautumista. Johtajuuden tulee olla yhä enemmän jaettua kaksisuuntaista dialogia ylhäältä alaspäin sekä alhaalta ylöspäin kulkevaa asioiden vaihtoa, jotta päätöksenteosta tulee tehokkaampaa, merkityksellisempää ja vaikuttavampaa. Modernissa johtajuudessa korostuu avoimen vuorovaikutuksen sekä luottamuksen rooli, jossa jokaisen yksilön kokemus omasta merkityksestä sekä autonomisesta vapaudesta on tärkeää. Modernijohtamisen lähtökohtana on kannustaa ja valtuuttaa yksilöä itseohjautuvasti kehittämään omia tavoitteita ja sekä toimintaa osana työyhteisöä. (Manka & Manka 2016, 275–278.) Hyvä yritysjohtaja tunnistaa yrityksen kulttuurin ja osaa hyödyntää kulttuuria osana yrityksen toimintaa, ja saada menestystä sen avulla. Yrityksen kulttuurin tunnistaminen voi toimia johtamisen työkaluna. (Groysberg, Lee, Price & Chenng 2018.)

Moderni johtajuus korostaa itseohjautuvuuden merkitystä, mutta tämän lisäksi tarvitaan myös yhdessä ohjautuvuutta osana organisaatio- ja tiimikulttuuria. Yhdessä ohjautuvassa toimintakulttuurissa päätöksenteko, vastuu ja valta osana johtamisprosesseja tasapainottuvat esihenkilötasolta koko tiimille. Esihenkilö saa valmentajan kaltaisen roolin, jossa henkilöstöä haastetaan keskusteluilla miettimään ratkaisuja toimivamman toimintakulttuurin edistämiseksi. Yhdessä ohjautuvassa organisaatiossa tai tiimissä päätöksenteolle määritetään selkeät raamit, jossa kaikki ymmärtävät, millä tasolla ja kenen vastuulla tietyt päätöksenteon prosessit toteutetaan. Kun yksilöä osana tiimiä johdetaan valmentavalla otteella, se vaatii niin johtajalta kuin johdettavilta hyvää itsensä johtamisen- sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. (Ristikangas, Ristikangas, Lönroth & Ristikangas 2021, 153–161.)

Valmentava johtaminen

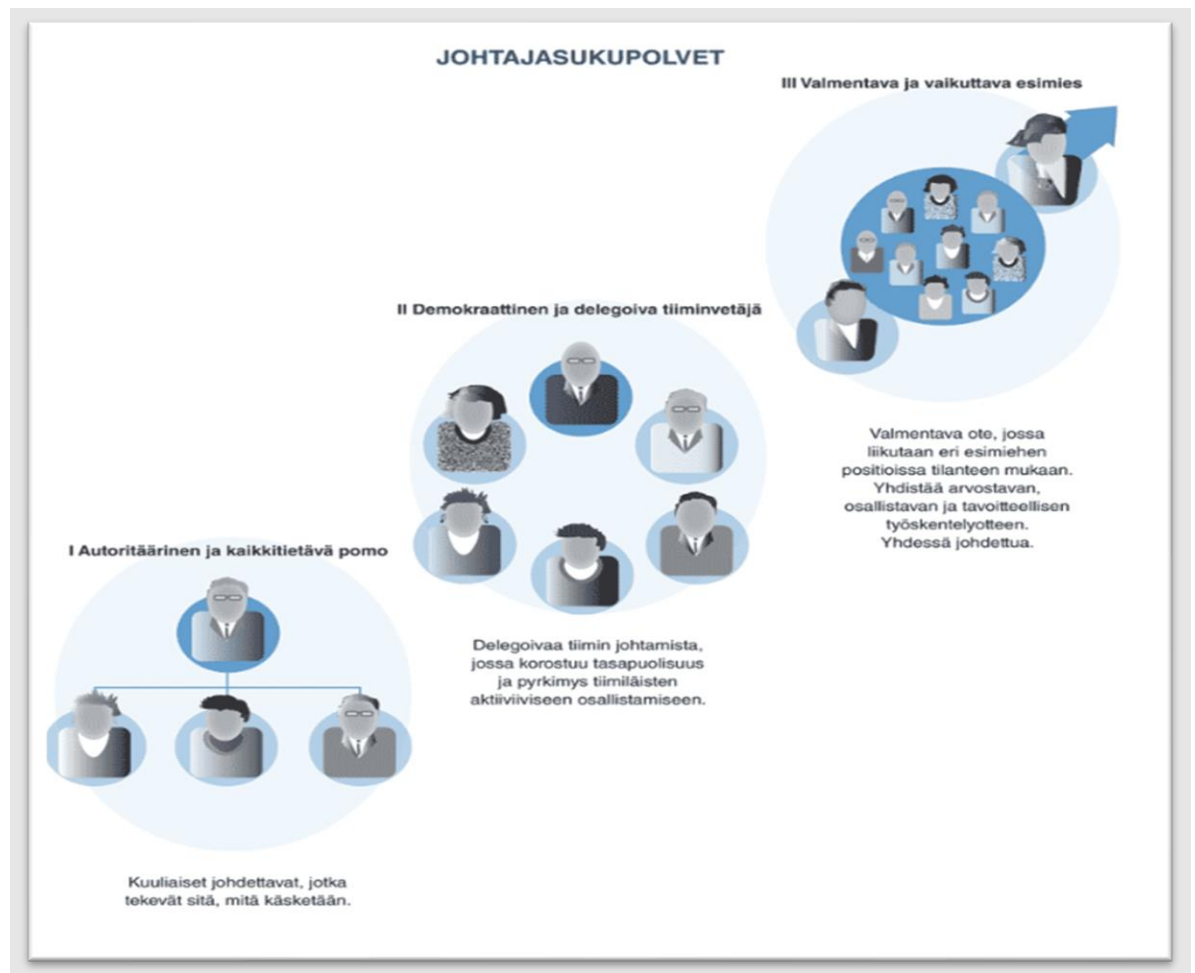
Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa voimavarojensa hyödyntämisessä ja ratkaisujen oivaltamisessa. Sen voidaan sanoa olevan vastakohta niin sanotulle ylhäältä alas tapahtuvalle suoralle johtamistavalle. Valmentava johtaja innostaa ja haastaa yksilöä näkemään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja, kysyy, kuuntelee ja kiinnostuu. Hän myös vaalii yksilön ja yhteisön potentiaalia tuomalla esiin vahvuudet niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. (Kurttila & Aalto (2015, 17–19.) Ristikangas ym. (2021, 62) mukaan valmentavan johtamisotteen vaikuttavimpia hyötyjä voidaan katsoa olevan muun muassa motivaation vahvistuminen ja työn ilon lisääntyminen sekä aktiivisuuden kasvaminen. Tätä kautta yhteinen osaaminen, ideat ja näkökulmat saadaan ohjattua organisaation käyttöön.

Valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ei pelkästään esihenkilölle. Valmentava johtaminen on tapa vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän tai organisaation käyttöön. Se voi ilmentyä työyhteisössä virallisessa tai epävirallisessa muodossa. Valmentavalle johtamiselle yksi keskeisin onnistumisen kriteeri on luottamuksellisen ilmapiirin luominen kahden välisellä ja yhteisöllisellä tasolla. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 63–64). Valmentavalla johtamisella vaikutetaan positiivisesti työntekijäkokemukseen. Parempi työntekijäkokemus korreloi asiakaskokemukseen siten, että tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaita 40 % paremmin (Ristikangas & Grünbaum 2016, 28; Fischer 2012.)

Valmentava johtaminen toteutuu edessä, rinnalla ja taustalla johtamisessa. Kun esihenkilö johtaa edestä, hän kirkastaa yhteistä tavoitetta, luo toimintaedellytyksiä ja selkeyttää perustehtävää. Valmentava johtaja sanoittaa organisaation isot strategiset linjaukset, vision ja mission. Lisäksi hän selkiyttää asiakaslupausta yhteisön arjen toiminnassa. Rinnalta johtaminen perustuu psykologisesti turvallisen vuorovaikutuksen rakentamiseen työyhteisöön. Valmentava johtaja on työyhteisössä tasa-arvoinen kollega ja asiantuntija. Hän luo organisaation tasa-arvoisen ja avoimen keskustelu- ja palautekulttuurin. Lisäksi johtaja aktivoi yhteistä dialogia esittämällä kysymyksiä ja synnyttäen oivaltavaa keskustelukulttuuria. Taustalla valmentava johtaja tekee jatkuvaa havainnointia, osallistaa sekä antaa vastuuta luottaen henkilöstön ratkaisukykyyn. Valmentavan johtamisen ideologiaan liittyy vahva jakamisen toimintakulttuuri, jossa kunnian onnistumisista annetaan henkilöstölle. Taustalla toimiessa valmentava esihenkilö tulkitsee kokonaisuuksia sekä havainnoi systeemiä vuorovaikutus- ja syyseuraussuhteita niin yksilö kuin ryhmätasolla. Onnistuakseen valmentavana johtaja tarvitsee osaamista toimiessaan jokaisessa kolmessa positiossa.

Valmentavaan otteeseen kuuluu, että kehittyäkseen johtajan on uskaltauduttava menemään epämukavuusalueelleen. Valmentavan esihenkilön on tunnistettava omat vahvuudet ja kehitettävät painopisteet. (Ristikangas & Grünbaum 2021, 166–324.)

Valmentavan johtamisen malli on hiljalleen kehittynyt johtamisen menetelmien uudistuessa (Ristikangas & Ristikangas 2018, 18–20). Työn merkityksellisyyden kokemus, yksilöiden motivoitumisen tavat sekä jatkuva työssä innostuminen ovat nykypäivän vaateita. Valmentava ote esihenkilötyön kehittämisen mallina on syntynyt ja kehittynyt juuri näihin tarpeisiin. Jos asiaa tarkastelee erilaisten johtamismallien kehittymisen kautta, valmentava ote on osa pidempää jatkumoa. Kuussa 1. on yksinkertaistettu eri aikakausien johtamismallit kolmeen eri johtajasukupolveen. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 22)



Kuva 1. Johtajasukupolvet (Ristikangas & Grünbaum 2014)

Valmentava tiimijohtaminen

Tiimiorganisaatiot alkoivat yleistyä vuosituhanen vaihteessa, kun johtamisen painopiste siirtyi asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Tässä ajassa tiimijohtaminen on kokenut suuren evoluutiokehityksen. Autoritäärinen tiimijohtaminen on muuttunut demokraattiseksi sekä delegoivaksi ja johtamisessa korostuu yhä enemmän valmentava rooli. Tiiminjohtamisen moderneimmassa muodossa johtamiselta vaaditaan arvostavaa ja osallistavaa otetta sekä tavoitteellista ja yhteistä toimintatapaa. Puhutaan valmentajan taidoista ja valmentavasta johtajuudesta. Valmentavassa tiiminjohtamisessa tiimityöskentelyn tavoitteena on usein jakaa vastuu tiimiläisten kesken ja siten sitouttaa yksilöt tiimiin. Oleellista ovat toimivat prosessit ja innostava yhteistyö. (Ristikangas & Grünbaum 2021, 20–25.)

Valmentavaa johtamista ja tiimijattelua voidaan tulkita urheilujoukkueen ja organisaation yhtymäkohtien kautta; toiminnassa on selkeä tavoite ja tulokset, onnistuminen vaatii yhteistyötä. Menestyvässä ryhmässä jokainen kantaa roolillaan vastuun yhteisvastuullisesta lopputuloksesta. (Ristikangas ym. 2021, 91–92.) Valmentavassa tiiminjohtamisessa johtaja luopuu täydellisestä hallinnan tunteesta ja luo tiimiin psykologisesti turvallisen ilmapiiri, jossa tiimin jäsenet voivat itse esittää ratkaisuja tiimityön parantamiseksi. Toimivassa tiimissä valmentavalla johtamisella vaikutetaan ensisijaisesti sekä tiimin sisäisten, että tiimin verkostojen välisten vuorovaikutussuhteiden laatuun. Valmentava johtaja tunnistaa ja tuo tiimiin dynamiikkaan vaikuttavia näkyviä sekä tiedostamattomia ilmiöitä esiin ja nostaa näitä yhteiseen keskusteluun. Tunnistettavat ilmiöt käsittelevät sovittuja käytänteitä, toimintakulttuuria sekä määritettyä tavoitetta. Tiedostamattomia ilmiöitä käsittelevät tiimin vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat työn tekemisen laatuun sekä mielekkyyteen. (Ristikangas ym. 2021, 72–90.)

Modernin organisaation johtamisen tulee ymmärtää nykyelämän systeemisyyttä. Systeemisen ajattelun ymmärtämisen kautta johtaja kykenee hahmottamaan tiimin tai yhteisön sisäisen toiminnan dynamiikkaa ja vaikutussuhteita osana organisaatiota ja toimintaympäristöä. Valmentava tiiminjohtaminen edellyttää moderneissa konteksteissa yhä enemmän yhteisön henkilökemioiden, ryhmädynamiikan ja asiakokonaisuuksien ymmärtämistä sekä taitoa kyseenalaistaa totuttuja ajattelumalleja ja toimintatapoja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Ristikangas ym. 2021, 69–70.) Valmentava johtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään tiedostamattomien ilmiöiden hallintaa, vaan valmentavan johtajan on tuotava myös organisaation ja tiimin tunnistettavat ilmiöt tiimiläisten tietoisuuteen. Näitä tunnistettavia ilmiöitä ovat muun muassa tarkoitus, visio, tavoit-

teet, toimintasuunnitelma, roolit, odotukset, pelisäännöt, arvot. Onnistuneessa tiimin johtamisprosessissa valmentava johtaja kykenee tuomaan taitavasti tiedostamattomat sekä tunnistettavat ilmiöt osaksi tiimin jokapäiväistä arkea ja hyödyntämään ne tehokkaasti yksilöiden ja koko tiimin asettaman tavoitteen hyväksi. (Ristikangas ym. 2021, 179–182.)

Valmentavan tiimijohtamisen ydintaitoja ovat esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen ja päätöksenteon vastuuttaminen, tiimin rakenteiden ja käytäntöjen kehittäminen, yhteisen kommunikaation ja dialogitaitojen vahvistaminen ja yhteistyön sekä yhdessä oppimisen johtaminen. Valmentava tiimin johtaminen on yhdessä johtamista, jossa vastuu jaetaan koko tiimille ja jossa korostuu vahva yhteistä tavoitetta kohti ohjautuminen. (Ristikangas ym. 2021, 19–20.) Valmentavan johtamisen lähtökohtana on, että ihminen haluaa toimia vastuullisesti ja tehdä parhaansa itsensä ja yhteisön hyväksi. Valmentavan johtajan tehtävä on kasvattaa, kehittää ja voimaannuttaa yksilön kykyä itseohjautua. Valmentava johtaja auttaa yksilöä ottamaan vastuuta sekä auttaa ymmärtämään vastuun systeemisyyttä osana laajempaa yhteisön asettamaa tavoitetta. Juuri yksilön itsensä ja toiminnan vuorovaikutussuhteen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan paremmin myös vastuuta ja merkitystä osana laajempaa kokonaisuutta. (Ristikangas ym. 2021, 512–515.)

Itsensä johtamisen merkitys

Itsensä johtaminen on osa organisaation koko johtamisjärjestelmää. Kysymys ei ole enää pelkästään yksilön omasta asiasta, vaikkakin sillä on suuri merkitys omalle hyvinvoinnille ja menestykselle. (Sydänmaalakka 2017, 43.) Jos haluaa johtaa menestyksekkäästi alaisiaan, on osattava johtaa myös itseään. Itsensä johtamisen taito ei ole pelkästään edellytys laadukkaalle johtamiselle, vaan on myös hyvän elämän mahdollistaja. Mitä paremmin tuntee itsensä, omat vahvuudet ja heikkoudet, sitä paremmat lähtökohdat ovat myös itsenä kehittämiseen ja johtamiseen. Itsetuntemus ja sen parantaminen ovat perusta itsensä johtamiselle. Itsensä johtamisen voidaan määritellä tarkoittavan koko oman potentiaalin käyttämistä itselle sopivalla tavalla, ohjaamalla omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa. (Salmimies 2008, 21.)

Itsetuntemuksen merkitys on keskeinen menestystekijä itsensä johtamisessa ja valmentavassa johtamisessa. Ristikangas & Ristikangas (2013, 23) ovat haastatelleet useita menestyviä johtajia. Tässä selvityksessä kaikki haastateltavat korostivat itsetuntemuksen merkitystä, ja sitä että johtaminen on jatkuvaa kehittymistä eikä täysin valmiiksi tulla välttämättä koskaan. Myös oman kes-

keneräisyyden tunnistaminen ja myöntäminen ovat tärkeä lähtökohta itsensä johtamisen kehittämiselle. Hyvä itsensä tunteminen tuo myös nöyryyttä, eikä johtaja kuvittele olevansa kaiken osaaja. Nöyryydestä huolimatta johtajalla on riittävästi itsevarmuutta ja itsetunto on hyvä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 53.)

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista ja se on monen tekijän summa. Itsensä johtamisen osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Myös motivaation on oltava kunnossa. Osaaminen on osattava soveltaa käytäntöön ja siinä onnistuminen näkyy tarkoituksenmukaisessa toiminnassa käytännön eri tilanteissa. (Sydänmaalakka 2017, 86–87.)

Itsensä johtamiseen liittyvät taidot ovat tärkeitä työelämän taitoja. Omaa elämää ja työtä on kyettävä ohjaamaan ja siitä on otettava vastuu. Tarvitaan jatkuvaa oppimista, muutoskykyä (resilienssiä), paineen sietokykyä ja joustavuutta. (Sydänmaalakka 2022, 22–23.) Itsensä johtaminen tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia. Mitä paremmin yksilö kokonaisuudessaan voi, sen paremmat mahdollisuudet ovat menestyä. Tähän kokonaisuuteen kuuluvat keho, mieli, tunteet, arvot, ihmissuhteet ja työ (Sydänmaalakka 2022, 26–27). Toisella tavalla ilmaistuna kokonaishyvinvoinnissa on kysymys fyysisestä, psyykkisestä, emotionaalisesta, henkisestä, sosiaalisesta ja ammatillisesta hyvinvoinnista. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä kokonaiskuntoisuus. Kokonaiskuntoisuuden perustana voidaan pitää hyvää fyysistä kuntoa. (Sydänmaalakka 2022, 32–33.) Omaa kokonaiskuntoisuutta kannattaa reflektoida säännöllisesti, koska se helpottaa itsensä kehittämistä ja uudistumista (Sydänmaalakka 2022, 155).

Työelämään liittyvät suorituspaineeet, ajankäyttö, tehokkuus ja menestyminen voivat aiheuttaa stressiä ja ylikuormitusta. Stressin hallintaan on monenlaisia keinoja. Itsensä tuntemisella ja johtamisella on myös merkitystä stressin hallinnassa. Jotta stressiä voi hallita, täytyy tunnistaa, mikä sen aiheuttaa. (Keltikangas-Järvinen 2016, 218.) Itsensä johtamisessa myös tunteilla ja niiden käsittelyllä on merkittävä rooli. Omien tunteiden tiedostaminen on tärkeää, koska silloin niitä voidaan hallita. Tietoisuus siitä mitä tunnemme, miksi tunnemme ja milloin tunnemme, muodostaa yksilön tunteiden kokonaistilanteen. Tunneilmaston positiivisuus tai negatiivisuus riippuu siitä, kuinka paljon positiivisia tai negatiivisia tunteita koetaan. (Sydänmaalakka 2017, 181–183.)

Yhteenvetoa

Valmentavalla johtamisella on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation menestykseen. Monissa organisaatioissa johtaminen voi sisältää valmentavaa johtamista, joka ilmenee esi-

henkilön johtamisen valmiuksissa ja toimintatavoissa. Palveleva johtaminen vaikuttaa mm. kokeemukseen siitä, että työ koetaan merkitykselliseksi ja innostavaksi. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen 2012.) Lisäksi siihen liittyy yksilön kokema psykologinen turvallisuuden tunne. Palvelevan johtamisen hyödyt koetun hyvinvoinnin lisääntymisen lisäksi ovat työhön sitoutumisessa sekä uupumisen ennaltaehkäisyssä (Kaltainen & Hakanen, 2020). Parhaimmillaan valmentava johtaminen toteutuu kuitenkin silloin, kun organisaation eri tasoilla tiedostetaan ja hyväksytään tällainen johtamistapa. Kun organisaatiokulttuuri mahdollistaa yksilötasolla vahvuuksien ja heikkouksien hyväksymisen, mahdollistaa se uuden oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen. Itsensä johtamisella ja itsensä tuntemisella on merkittävä vaikutus valmentavan johtamisen onnistumiseen. Muutos ei välttämättä tapahdu hetkessä, vaan siihen tarvitaan aikaa. Yhdessä tekeminen, yksilön huomioiminen, johtamisosaamisen kehittäminen ja rakentava palautekulttuuri antavat koko organisaatiolle mahdollisuudet uusien johtamistapojen käyttöönottoon.

Työyhteisöt on rakennettava psykologisesti turvalliselle toimintakulttuurille, joissa yksilö- ja tiimitasolla päästään enemmän tukeutumaan omiin vahvuuksiin ja kehittämään heikkouksia. Psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin liittyy myös palautekulttuurin kehittäminen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on edellytys yksilön kehittymiselle. Modernissa johtamisessa pyritään avoimeen ja läpinäkyvään organisaatiokulttuuriin. Organisaatiossa otetaan virheistä opiksi ja niitä hyödynnetään toimintaa kehitettäessä. Kulttuuri, jossa jokaista henkilöä kannustetaan oman työn muokkaamiseen siten, että se sopii omaan persoonaan, vahvuuksiin sekä motivaatiotekijöihin, vahvistaa organisaation tuottavuutta. Tämä vahvistaa myös yksilöiden ja tiimin resilienssiä sekä vaikuttaa positiivisesti yksilön työhyvinvointiin. Modernissa johtamisessa on tunnistettava, että tulevaisuudessa työ ei enää määritä ihmistä, vaan ihmiset määrittävät oman itsensä elämän merkityksellisyyden kokemustensa kautta. Jokainen työyhteisön jäsen on huomioitava yksilönä. Mitä paremmin johtamisella kyetään tunnistamaan yksilölliset tarpeet sekä työelämän vallitsevat megatrendit, sitä paremmat edellytykset organisaatiolla on menestyä.

Valmentava johtaminen edellyttää omaksumista johtajalta, johdettavalta sekä koko työyhteisöltä. Valmentavan johtajan on ensin valmennettava itsensä toimimaan eri johtamispositioissa edessä, rinnalla ja taustalla sekä opeteltava käsittelemään ja ymmärtämään systeemiä työelämän vuorovaikutustaitoja. Vasta tämän jälkeen hän voi valmentavasti johtaa muita tai sparrata tiimiä. Valmentavalla johtamistyyllillä organisaatioista voidaan tehdä hyvinvoivempia, proaktiivisempia sekä tehokkaampia.

Valmentavan johtamisen etuina ovat siis tulos, hyvinvointi, sitoutuneisuus, työntekijäkokemus, asiakaskokemus, tiedon ja osaamisen kehittäminen, uusien sukupolvien johtaminen, yhteisöllisyyden lisääminen, vastuun jakaminen, yhteistoiminnan tehostaminen sekä yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen

Lähteet

Groysberg, B., Lee, J., Price., J & Chenng., J. (2018). The Leaders Guide to Corporate Culture. Harvard Business. Review. Saatavilla 11.12.2022 <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. ja Pahkin, K. (2012). Innostuksen spiraali- innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Saatavilla 11.12.2022 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?se

Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. BRQ Business Research Quarterly, 25(1), 28–43. Saatavilla 11.12.2022 <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>

Keltikangas-Järvinen, L. (2016). Hyvät tyypit. Temperamentti ja työelämä. WSOY.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro. ISBN 978- Verkkokirja

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Alma Talent Oy.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2021). Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Alma Talent Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. Alma Talent Oy

Ristikangas, M-R., Ristikangas V., Lönroth, A. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent Oy.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. (2018). Valmentava johtajuus. Alma Talent Helsinki.

Salmimies, R. (2008). Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sydänmaalakka, P. (2017). Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sydänmaalakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.

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

3.7 Valmentava johtaminen tiimin muutoksessa

Brandt Teemu, Siivola Jenni, Heikkinen Eija ja Suhonen Reetta

Tiivistelmä

Artikkelin tarkoituksena on kuvata valmentavan johtamisen keinoja tiimin ja muutoksen johtamisessa sekä tiimissä, että organisaatiossa. Artikkelissa kuvataan tiimin johtamiseen liittyvät erityispiirteitä ja miten valmentavaa johtamista voidaan tiimissä toteuttaa. Artikkelissa kuvataan lisäksi, mitä osa-alueita on huomioitava valmentavassa johtamisessa, kun se liittyy muutokseen. Lopuksi koostetaan näiden osa-alueiden keskeiset huomiot, miten valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää tiimin muutoksessa.

Johdanto

Henkilöstöjohtamisessa tarkoitetaan kaikkea esihenkilön työtä, jolla johdetaan organisaatioita strategian suuntaisesti. Valmentavassa johtamisessa vahvistetaan henkilöstön osaamista ja voimavaroja valmentautumisella. Se on päinvastainen termi suoralle johtamiselle, jossa esihenkilö kertoo mitä tehdään, milloin ja miten. (Kurttila & Aalto 2015, 18.) Valmentava johtaminen soveltuu muuttuviin tilanteisiin, koska sen tarkoitus on tukea työntekijöiden kehitystä muuttuvissa työtilanteissa. Valmentavassa johtamisessa yhdistyvät sekä työntekijän että organisaation tavoitteet. Se onkin hyvä työkalu muutoksen johtamisessa ja itseohjautuvassa kehityksessä (Uutela 2019, 124) Valmentava johtaminen on käsitteenä suhteellisen uusi, mutta yleistyy koko ajan enemmän ja enemmän (Ristikangas & Ristikangas 2013, 32).

Valmentava johtaminen on käsitteenä todella laaja. Sen määrittelemisen ei ole yksinkertaista. Valmentava johtaminen on monitieteinen toimintamalli, joka pohjautuu useisiin tieteenaloihin. (Alanen 2017, 18.) Valmentava johtaminen on käsitteenä vielä pirstaleinen ja epäselvä, eikä siitä näin ollen saada muodostettua selkeää kokonaisuutta. Tämä vaikuttaa hieman sen vakuuttavuuteen (Alanen 2017, 21).



Kuva 1. Valmentava johtajuus on avain ajan hengessä pysyvään organisaatioon

Valmentava johtaminen lisää tiimissä yhteisöllisyyttä, tuottavuutta, työtyytyväisyyttä, itseluottamusta, innovatiivisuutta, työn mielekkyyttä sekä asiakastytyväisyyttä. Nämä asiat ovat myös sitä, mitä kohti valmentavalla johtamisella pyritään. Sillä on siis monia positiivisia vaikutuksia niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin tasolla. (Kuva 1. Valmentava johtajuus on avain ajan hengessä pysyvään organisaatioon 2021.) Kuvassa selkeytyy hyvin valmentavan johtamisen tavoitteet ja päämäärä.

Tässä tehtävässä käsittelemme valmentavaa johtamista ja sen eri osa-alueita. Artikkelin tarkoituksena on kuvata yleisesti valmentavan johtamisen taustoja, sen merkitystä tiimin näkökulmasta sekä keinoja tiimin yhtenäistämisen kannalta. Lisäksi artikkelissa kuvataan valmentavan johtamisen merkitystä muutoksen läpiviemisessä tiimissä ja organisaatiossa.

Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on tullut johtamiskirjallisuuteen coaching-termin kautta urheilumaailmasta 1950-luvulla, vaikkakin sen juuret ulottuvat antiikin filosofeihin asti. Yleiseen tietoisuuteen valmentava johtajuus on tullut 2000-luvun alkupuolella. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21.) Nykyisellään valmentava johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena johtamisena, vaikka se on alun perin ollut enemmän sivuroolissa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18).

Valmentava johtaminen on erityisesti tavoitteellista toimintaa, jossa arvostetaan ja osallistetaan työntekijöitä johtamiseen. Siinä yhdistyy arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Johtamista voidaan määritellä myös sen puuttumisen kannalta. Jos esihenkilöllä ei ole vaikutusta tiimin käyttäytymiseen, ei ole johtamista. Valmentavalla johtamisella vaikutetaan ensin ajatuksiin, josta se heijastuu sitten tekemiseen. Valmentava johtaja voi aloittaa valmentamisen vain kysymällä enemmän kuin kertomalla. Kysyminen johtaa siihen, että työntekijä miettii mielessään omaa todellisuuttaan. (Luoma 2022.)

Nykyisessä yhteiskunnassa, jossa osaajista kilpaillaan, ja jossa työntekijät vaihtavat työpaikkaansa useammin kuin aiemmin on ollut tapana, on johtamisen merkitys kasvanut. Koska työntekijät kaipaavat henkilökohtaista kasvua ja oppimista, on johtajan osattava tukea työntekijöitään näissä tavoitteissaan. Kehittävien kysymysten ja arvostavan palautteen merkitys on korostunut, johtajan on osattava keskustella ja kuunnella. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 19.) Johtajan tehtävänä ei ole enää kertoa ja johtaa ylhäältä, vaan hänen tehtävänsä on valtuuttaa ja osallistaa työntekijöitään johtamisen prosessiin. Yhdessä työntekijöiden kanssa johtajan on mahdollista määritellä yhteisiä tavoitteita ja tapoja saavuttaa päämäärä. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Valmentava sanana kertoo johtamisen laadusta. Tavoitteena on kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu, jossa yhteistyön kautta päästään yhteistä tavoitetta kohti. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

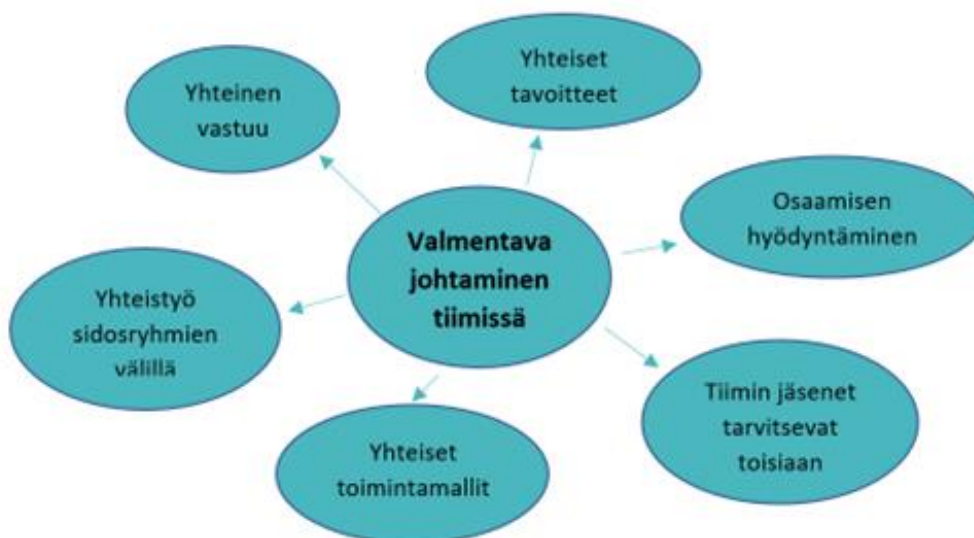
Valmentava johtaja ei ole niin kiinnostunut oman toimintansa korostamisesta, vaan nostaa erityisesti työntekijöitään keskiöön. Hän haluaa, että he menestyvät ja tuottavat toiminnallaan parasta mahdollista tulosta. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Valmentavassa johtamisessa esihenkilön tulee myös omata tiettyjä taitoja. Esihenkilön täytyy omaksua ja sisäistää oma roolinsa valmentajana. Hänen täytyy kehittää itseään ja hänen täytyy olla luottamuksen arvoinen sekä tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet. On tutkittu, että johtajat tarvitsevat koulutusta ja tukea ollakseen hyviä esihenkilöitä alaisilleen. Myös he, jotka ovat saaneet hyvän kokemuksen valmentavasta johtamisesta, haluavat toimia valmennuksellisinä esihenkilöinä. (Uutela 2019, 21–22.) Laajemman kokonaisuuden ymmärtäminen on myös taito, joka valmentavan johtajan tulisi osata (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas, & Ristikangas 2021, 36). Huomionarvoista on myös, että valmentava johtaja ei ole työssään yksin, vaan se tapahtuu vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa. Valmentava johtaja tarvitsee myös omaan työhönsä tukea, jotta hän pystyy ja jaksaa tukea sekä valmentaa työntekijöitään. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Valmentava johtaminen tiimissä

Valmentava johtaminen tiimissä tarkoittaa sitä, että johtajuus on laajasti jaettu. Yhteinen toiminta osallistaa ja vastuuttaa tiimin jäsenet toimimaan yhdessä kohti yhteisesti määriteltyjä tavoitteita. (Ristikangas & ym. 2021, 1.) Johtaminen ei ole vain yksilön tehtävä, vaan se on koko ryhmän yhteinen prosessi (Ristikangas & Ristikangas 2013, 20). Tiimien merkitys on kasvanut yhteiskunnan muuttumisen myötä. Yksilöt eivät enää yksin voi ratkaista globaalin maailman monimutkaisia ongelmia, vaan tiimin yhteinen ajattelu, sparraaminen ja ongelmanratkaisu ovat tarpeellisia toiminnassa. Näissä tilanteissa tiimit toimivat paremmin kuin yksilöt. (Ristikangas & ym. 2021, 24.)

Nykyisessä työelämässä on monenlaisia tiimejä ja työryhmiä. Tiimi on kuitenkin enemmän kuin työryhmä. (Ristikangas & ym. 2021, 25.) Tiimeissä toimii yleensä erikoistuneita asiantuntijoita, joiden osaaminen ja asiantuntijuus tiimissä on suuri. Osaamisen jakaminen ja sen kehittäminen onkin tiimien yksi tärkeimmistä toiminnoista. Osaaminen syntyy vuorovaikutuksessa tiimin jäsenien kesken, yhteisten keskustelujen ja ongelman ratkaisujen avulla on mahdollista kehittää omaa ja toisten osaamista. Taidot vuorovaikutuksessa, verkostojen luomisessa ja vaikuttamisessa ovat keskiössä asiantuntijatiimissä ja johtajan toiminnassa. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Valmentavalle johtajalle tiimin määritelmästä löytyykin kuusi osa-aluetta, joiden mukaan tiimin johtamista kannattaa toteuttaa (kuva 2). Ensimmäiseksi on määriteltävä tiimille yhteiset tavoitteet, toiseksi on osattava hyödyntää työntekijöiden osaamista, asiantuntijuutta ja erilaisuutta. Kolmantena osa-alueena on sen huomioiminen, että tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan. Neljäntenä on se, että jokaisella tiimin jäsenellä on yhteiset toimintamallit, joita on mahdollista seurata. Lisäksi tarvitaan yhteistyötä sidosryhmien välillä, jotta tiimin jäsenet pääsevät tuomaan esiin omaa osaamistaan. Lopuksi on tietenkin yhteinen vastuu toiminnasta. (Ristikangas & ym. 2021, 27.) Näistä osa-alueista valmentava tiimin johtaja saa paljon tukea työhönsä. Ne auttavat johtajaa suuntaamaan toimintaansa ja ajatustaan tiimille ja sen kehittymiselle myönteiseen suuntaan.



Kuva 2. Valmentavan johtamisen keinoja tiimissä.

Valmentavan johtamisen keinot muutoksessa

Nykyinen työelämä on monimuotoista ja alati muuttuvaa. Myös työyhteisöissä ja organisaatiossa tapahtuu muutoksia huomattavasti enemmän kuin ennen. Muutokset usein johtuvat joko organisaation sisäisistä tai ulkoisista asioista tai sitten koko yhteiskuntaa käsittävistä asioista, joihin yksittäisen ihmisen on vaikea vaikuttaa. Toimintaympäristöjen muutokset sekä organisaatioiden omat kehityksen kohteet näkyvät myös strategisissa linjauksissa, joiden vaikutuksen piirissä työntekijät ja tiimit toimivat. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Erityisesti muutostilanteissa korostuu ihmisten johtaminen, jolloin esihenkilön rooli ja hänen tapansa toimia ovat keskeisessä asemassa. Muutos voi olla jopa hyödyllinen, se voi tuottaa onnekkaita sattumia, joita on mahdollista käyttää toiminnassa yhteisen hyvän tavoittamiseksi. Muutos onkin pysyvä ja siihen myönteinen suhtautuminen kuormittaa vähemmän. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Valmentavan johtajan työtä ohjaavia keinoja ovat tukeminen ja oivalluttaminen. Tukemisen tavoitteena on positiivisuuden kierteen vahvistaminen. Se saadaan aikaan kannustamisella, rohkaisemisella sekä innostamisella. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 104.) Lisäksi muutoksen keskellä oleellinen vaatimus esihenkilötyössä on kehittymisen tukeminen. Tukemisen on muutoksen keskellä se pysyvä asia, johon voidaan luottaa, ja joka luo turvaa. Esihenkilöön luotetaan, saadaan häneltä apua ja turvaa erilaisissa ongelmatilanteissa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että esihenkilölläkin on oma esihenkilö, ja hänenkin on saatava tarvittaessa tukea omalta esihenkilöltään. (Ponteva 2010, 67–68.)

Oivalluttamisessa valmentava johtaja auttaa kysymyksillä tiimiä tai työryhmää löytämään ratkaisun ja johtaa samalla itseään. Tässä esihenkilön tärkein tehtävä on ohjata työryhmää. Ajatuksiin vaikutetaan kysymällä ja tällä tavoin saada tiimin tai työryhmän ajatukset kirkastettua. Tästä seurauksena on parhaimmillaan ratkaisut, joihin kysymyksillä ohjataan. Näin saadaan aikaan ratkaisuja yhdessä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 22.)

Oivalluttaminen ja osallistaminen mahdollistavat organisaation kehittymisen seuraavalle tasolle. Näillä keinoilla on mahdollista saada yksilöiden potentiaali, ideat ja piilevät kyvyt koko organisaation käyttöön. (Kankainen 2020.) Psykologista turvallisuutta ja pääomaa organisaatiossa saa lisätyä valmentavan johtamisen keinoin, koska se vahvistaa uskoa onnistumiseen ja omaan kyvykkyteen oivalluttamalla. Tämä lisää joustavuutta ja aktiivisuutta muutostilanteissa. (Leppänen & Rauhala 2012, 50–53.)

Pohdinta

Valmentava johtaminen on käsitteenä laaja ja osin vielä tutkimaton. Valmentava johtaminen yleistyy koko ajan enemmän ja enemmän. Käsitteenä se on tuttu esihenkilöiden keskuudessa, mutta harvalla työntekijällä on tietoa johtamisen eri tyyleistä. Voi siis herätä kysymyksiä esimerkiksi siitä, jos esihenkilön toiminta muuttuu yhtäkkiä suorasta johtamisesta kohti valmentavaa johtamista. Valmentavan esihenkilön tarkoituksena on kehittää työyhteisönsä, eli tiiminsä, osaamista ja yhteistyötä niin, että organisaation tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Tyrväinen 2022, 15.)

Muutosten keskellä esihenkilön tärkein tehtävä on tukea työntekijöitään. Valmentavan johtamisen tarkoitus on tukea yksilön kehittymistä. Valmentavalla johtamisella voidaan tukea useaa erilaista tiimiä tai yksilöä, sekä tukea tiimiä, jossa on erilaisia yksilöitä. Esimerkiksi uudet sukupolvet siirtyvät nyt työelämään ja he haastavat johtajuutta. He kyseenalaistavat, vaativat oikeudenmukaisuutta ja innostavuutta sekä vannovat yhteistyön nimeen. Itseohjautuvan yksilön johtajan tehtävä on ohjata osaamisen kasvattamiseen. (Laitinen 2020, 28–29.) Valmentavan johtamisen keinot tiimin johtamisessa ja organisaation kehittämisessä sekä muutoksessa mahdollistavat työyhteisön kasvun yhteisesti. Muutokseen sitoutuminen on myös valmentavan johtamisen keinoin vahvempaa. Muutoksessa johtaminen vaatii esihenkilöltä jatkuvaa työntekijöiden kehittymisen tukemista. Muutoksen keskellä esihenkilö on se, jolta työntekijät saavat apua ja turvaa. Esihenkilö tarvitsee itsekin kuitenkin tukea omalta esihenkilöltään muutoksen keskellä. (Laitinen 2020, 23.)

Niin yksilö, tiimi kuin esihenkilökin tarvitsevat työssään tukea, kehittymistä ja onnistumisen tunnetta.

Lähteet

Alanen, P. (2017). Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä. Saatavilla 2.12.2022 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201703141482>

Kurttila, M & Aalto, P. (2015). Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakirja

Laitinen, J. (2020). Esimiehen opas valmentava johtajuus muutosjohtamisen tukena. Saatavilla 2.12.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345229/Esimiehen%20opas%20valmentava%20johtajuus%20muutosjohtamisen%20tukena.pdf;jsessionid=A3FB3E11DE00A88A31A2CB14956D4FFB?sequence=2>

Leppänen, M., & Rauhala, I. (2012). Johda ihmistä, Psykologiaa johtajille. Alma Talent Oy.

Luoma, H. (2022). Valmentava johtaminen käytännössä ja vaikutukset organisaatiossa. Saatavilla 2.12.2022. <https://www.actional.fi/valmentava-johtaminen-kaytannossa-ja-vaikutukset-organisaatiossa/>

Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. Alma Talent Oy

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V., & Ristikangas, V. (2021.) Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent.

Ristikangas, M., & Grünbaum, L. (2013). Valmentava esimies. Talentum.

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus (3. p.). Sanoma Pro.

Tyrväinen, T. (2022). Valmentava esimiestyö henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen tukena. Saatavilla 2.12.2022. <http://www.theseus.fi/handle/10024/745284>

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa. Saatavilla 2.12.2022. <https://www.ulapland.fi/news/Vaitos-Valmentava-esimiestyo-tyohyvinvointia-ja-tyossa-oppimista-tukemassa-Fenomenografinen-tapaustutkimus-esimiesten-ja-tyontekijoiden-kasityksista/41954/1d88c98f-1d3b-428b-bc84-f0ee92e9d5a9>

Valmentava johtajuus on avain ajan hengessä pysyvään organisaatioon (2021). LAB University of applied sciences. Saatavilla 2.12.2022. <https://blogit.lab.fi/labfocus/valmentava-johtajuus-on-avain-ajan-hengessa-pysyvaan-organisaatioon/>

3.8 Vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys onnistuneelle hybridijohtamiselle

Ripatti Kirsi, Leskinen Eveliina, Heikkinen, Eija ja Nissinen Miia

Tiivistelmä

Etä- ja lähityön yhdistelmänä hybridityö on tullut jäädäkseen. Työtä tehdään yhä enemmän monipaikkaisesti ja hajautetusti. Suomalaisille laajemmin käyttöön tulleet hybridityön tavat ovat muuttaneet työelämää pysyvästi asettaen johtamiselle uusia haasteita. Hybridityö vaatii uutta osaamista ja sopeutumista niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltä.

Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys onnistuneelle hybridijohtamiselle. Onnistunut hybridijohtaminen koostuu useista eri osa-alueista, joista erityisesti vuorovaikutus ja luottamus työntekijän ja esihenkilön sekä työyhteisön välillä korostuvat. Esihenkilön ja tiimin tavatessa toisiaan harvemmin tai etäyhteydellä, sosiaalisten taitojen, vuorovaikutusosaamisen ja IT-taitojen hallinta tai osaamattomuus näkyvät yhteishengen laadussa ja sitoutuneisuudessa työyhteisöön sekä yhteisiin pelisääntöihin. Hyvä yhteishenki synnyttää luottamusta, sitouttaa työyhteisöön ja lisää työhyvinvointia.

Viestintä ja avoimuus rakentavat luottamusta. Artikkelin tarkoituksena on laatia työvälineitä hybridijohtamiseen. Hybridijohtajan tulee kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkityksellisyyteen ja pyrkiä järjestämään tilanteita, joissa työntekijä saa säännöllisesti palautetta työstään, kokee arvostusta ja luottamusta sekä yhteenkuuluvuutta työyhteisöön. Hybridityön pelisäännöt tulee laatia yhdessä työntekijöiden kanssa. Työhyvinvoinnin ja luottamussuhteen vuoksi esihenkilön tulisi tavata tai keskustella työntekijöidensä kanssa työn tavoitteista useammin kuin kerran vuodessa toteutettavassa tavoite- ja kehityskeskustelussa.

Johdanto

Tutustuimme artikkelin teemaan Kajaanin ammattikorkeakoulun YAMK-opintojen henkilöstöjohtamisen opintojaksolla. Halusimme tutustua aiheeseen paremmin sen linkittyessä omaan työhömme hybridityöntekijöinä. Koronapandemian myötä etätyön määrä kasvoi räjähdysmäisesti ja työskentelyn tavat muuttuivat pysyvästi. Työntekijöiden ja esihenkilöiden osaaminen ei kuitenkaan kehittynyt samassa tahdissa.

Kotimaisessa tutkimuskirjallisuudessa hybridityötä ja sen johtamista on tutkittu vähän, tämän vuoksi hyödynsimme lähteinä etäjohtamisesta tehtyä kirjallisuutta ja tutkimusta. Tässä työssä tarkoitamme hybridityöllä etä- ja lähityön yhdistelmää. Artikkelia varten haastattelimme kolmen erityyppisen organisaation ja tiimin lähiesihenkilöitä (4) teemahaastattelun keinoin. Vastauksista poimimme yhteneväisyydet eri teemojen alle ja rajasimme työomme tarkemmiksi aiheiksi vuorovaikutuksen ja luottamuksen haastatteluvastauksista nousseina pääteemoina. Tutkimusaiheen valinta oli prosessi, jossa työn aihe muuttui työn edetessä.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata hybridijohtamista sekä mikä on vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys onnistuneelle hybridijohtamiselle. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua vuorovaikutuksen ja luottamuksen osatekijöistä hybridijohtajan työvälineenä.

Hybridijohtaminen

Hybridityölle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Hybridi- tai puolivirtuaalisella (Webster ja Wong 2008, 41) tarkoitetaan pääsääntöisesti työpaikan toimipisteessä tehtävän lähityön ja etätöiden yhdistelmää. Esimerkiksi osa tiimistä osallistuu kokoukseen etänä ja osa verkon kautta. Etä-, läsnä- ja hybridityöstä puhuttaessa siihen nivoutuu myös monipaikkainen tai hajautettu työ, jolloin työtä tehdään monista eri paikoista käsin lähityönä tai etänä (Vilkman 2016, 13).

Hybridijohtamisella tarkoitetaan useiden eri työntekomuotojen johtamista. Hybridijohtaja ei näe alaistaan välttämättä fyysisesti useinkaan toimipisteellä, ja etäkontaktitkin voivat olla vähäisiä. Hybridijohtaminen edellyttääkin yhä parempia ihmisten johtamisen taitoja, suhteiden ylläpitämistä työntekijöihin sekä viestintä- ja IT-teknologian hallintaa (Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihlanen, Kanste 2021, 220). Etätöiden johtajan on myös luotava uusia toimintamalleja yhdessä tiiminsä kanssa, sillä lähijohtamisen tavat eivät välttämättä suoraan toimi hybridimallissa (Vilkman 2016, 15; Ravelin ym. 2021, 228).

Hybridityön johtamiselle ei ole yhtä toimivaa mallia, vaan jokaisen organisaation tulee muodostaa sellainen omista lähtökohdistaan. Hybridityössä onnistuakseen tulee tunnistaa yksilöiden, tiimien ja organisaation tarpeet. On rajattava myös mitkä tehtävät voi suorittaa etänä ja milloin lähitapaamiset ovat tarpeen tai jopa välttämättömiä työn sujuvuuden tai yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Työterveyslaitoksen tutkimukseen osallistuneista valtaosa halusi jatkaa hybridityöskentelyä koronapandemian jälkeenkin. Työhyvinvointiin panostamalla ja työoloja kehittämällä työntekijöitä voidaan silti houkutella uudelleen lähityöhön. Tällöin hybridijohtamisessa tulisi kuitenkin

huomioida työntekijän valintaan vaikuttavat vallitsevat työolot, ikä, perhetilanne tai pitkä työmatka. (Virtanen, Kaltia & Hakanen 2022, 45–46.)

Vuorovaikutus hybridijohtamisessa

Työyhteisön vuorovaikutus tapahtuu kahden tai useamman ihmisen välillä. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä toiminnasta, jossa voidaan jakaa ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita. Hybriditiimin menestystekijöihin kuuluvat tehokas ja säännöllinen kommunikaatio sekä yhdessä sovitut viestintätavat. Vuorovaikutus on enemmänkin kuin viestintä: vuorovaikutuksessa rakennetaan työyhteisön yhteisiä tarinoita ja merkityksiä. Työyhteisö on olemassa, koska yhdessä saadaan enemmän aikaan kuin yksin. Työyhteisössä on hyvä pohtia yhdessä riittävän vuorovaikutuksen määrää ja laatua. (Vilkman 2016, 40–43; Ellimäki, Kähärä, Lehtoranta, Savinko & Rauramo 2018; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 95.)

Yhteisöllisyys lisää vuorovaikutusta

Hybridityössä on erityisesti kiinnitettävä huomiota yhteisöllisyyden syntymiseen, koska kohtaamisia ihmisten välillä tapahtuu harvemmin. Yhteisöllisyyden tunne muodostuu, kun ihmiset tuntevat toisensa ja ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Ihmisten kohtaamisissa tarvitaan vastavuoroista keskustelua ja aktiivista läsnäoloa. (Vilkman 2016, 41–43.) Työyhteisöissä tarvitaan tilaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle (Haapakoski ym. 2020, 95) ja sama viesti oli nähtävissä tehdyissä esihenkilöiden haastatteluissa: hybridityössä tarvitaan epämuodollisia vuorovaikutustilanteita. Hyvä työilmapiiri ja me-henki saavat ihmiset viihtymään työssään ja auttavat onnistumaan tavoitteissa. Työntekijöiden kokema yhteisöllisyys lisää vuorovaikutusta ja sitoutumista. (Vilkman 2016, 41–43.) Menestyneen hybriditiimin ominaisuudeksi on tunnistettu työntekijöiden kokema vahva yhteisöllisyys (Ellimäki ym. 2018).

Toisiamme arvostava vuorovaikutus

Jokainen haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi työyhteisön jäsenenä. Tehdyissä esihenkilöhaastatteluissa nousi esiin henkilökohtaisten keskusteluiden ja palautteen merkitys. Työyhteisöltä ja esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki lisää arvostuksen tunnetta, jolloin ihminen tuntee olevansa tärkeä työyhteisön jäsenenä ja tuntee, että hänen työtään arvostetaan. (Haapakoski ym. 2020, 92–93; Vilkman 2016, 32.) Haastatteluvastausten perusteella työyhteisöjen arkeen kaivataan lyhyitä

esihenkilö-alais-keskusteluja, ellei niitä ollut käytössä. Jos säännölliset keskustelut olivat käytössä, ne koettiin hyödyllisiksi ja niitä aiottiin jatkokehittää.

Kasvokkain kohtaamiset tekevät ihmisistä inhimillisempiä ja empaattisempia. Keskusteluosapuolten näkeminen mahdollistaa avoimen ja rehellisen kommunikaation. Kohtaamisten kautta voimme näyttää ja tulkita tunteita. Hybridityössä tunteet eivät välity yhtä selkeästi kuin kasvokkain kohdatessa, joten esihenkilön on löydettävä vastaukset oikeiden kysymysten avulla. Esihenkilön kannalta kohtaamisten avulla on helpompi seurata työntekijöiden hyvinvointia ja kuormittumista. (Ellimäki ym. 2018; Haapakoski ym. 2020, 97.)

Luottamuksen rakentaminen hybridityössä

Luottamus tarkoittaa tunnetta tai varmuutta siitä, että johonkuhun tai johonkin voi luottaa, eikä tämä aiheuta pettymystä (Kielitoimiston sanakirja, 2022). Luottamuksen rakentamisen perustana työyhteisössä toimivat muun muassa maine, yhteiset tavoitteet, sitoutuminen ja huolenpito toisia kohtaan (Ellimäki ym. 2018).



Kuva 1. Luottamuksen rakentamisen perusta ja hybridityössä luottamuksen rakentamiseen vaadittavat elementit (mukaien Ellimäki ym. 2018; Höykinpuro ym. 2017; Haapakoski ym. 2020, 155).

Virtuaalinen toimintaympäristö ei tarjoa luontevaa jaettua sosiaalista ympäristöä luottamuksen rakentamiselle. Kasvokkain tapaaminen ja mahdollisuus rakentaa henkilökohtaisia suhteita vahvistavat luottamusta. (Ellimäki ym. 2018.) Hybridityössä sosiaaliset suhteet saattavat jäädä sen luonteen vuoksi etäisemmäksi, jolloin luottamuksen rakentamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Hybridityössä työyhteisön yhteisten käytäntöjen sopiminen on merkittävää luottamuksen rakentamisessa. Teema nousi esiin myös esihenkilöiden haastatteluissa. Elementit luottamuksen rakentamiseen ovat samoja kuin perinteisessä lähityössä, mutta selkeät työroolit, tavoitteet ja vuorovaikutuksen sekä viestinnän merkitys korostuvat. (Ellimäki ym. 2018.)

Viestintä rakentaa luottamusta ja toisaalta luottamus kehittää viestintää. Viestinnän tulisi olla oikea-aikaista ja sisällön olennaista. Luottamuksen lisäämiseksi viestinnän tulisi mahdollistaa avoin ja vapaamuotoinen vuorovaikutus. (Ellimäki ym. 2018; Virolainen, 2010, 101–102.)

Luottamukseen perustuva johtaminen

Eri tutkimuksissa työyhteisön luottamuksella on todettu olevan vaikutuksia esimerkiksi työilmapiiriin ja suoritustason paranemiseen, muutosten läpivientiin sekä innovatiivisuuden lisääntymiseen (Höykinpuro ym. 2017). Luottamus lisää työntekijöiden rohkeutta, aloitteellisuutta, sitoutumista, energiaa, vastuuntunnetta ja itsevarmuutta (Ellimäki ym. 2018).

Kontrollista luopuminen ja samanaikaisesti työvelvollisuuksien hoitaminen asettavat hybridijohdamiselle haasteita. Esihenkilön liiallinen vaativuus ja valvonta vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen alentavasti vähentäen joustavan hybridityön hyviä vaikutuksia. Tämän vuoksi tulisi kehittää luottamukseen perustuvia johtamisen strategioita, joilla varmistetaan työntekijöiden hyvinvointi, työssä suoriutuminen ja työn laatu. (Chafi, Hultberg & Bozic 2022, 17.)

Tehdyissä esihenkilöhaastatteluissa luottamus kasvoi, kun kontrolli väheni. Erään organisaation esihenkilöt kuvasivat, että ennen koronapandemiaa hybridi- ja etätöiden käytännöt olivat organisaatiossa tiukasti kontrolloituja, mikä koettiin turhauttavaksi. Nykyisen hybridimallin myötä työntekijä pystyy itse vaikuttamaan etä- ja lähityön määrään. Uusi malli koettiin työntekijän vaikutusmahdollisuuksia lisääväksi ja ilmapiiriä kuvattiin luottamukselliseksi.

Yhteenveto

Hyvän hybridijohtamisen perustan luovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Luottaminen alaisiin on hybridijohtajan työssä tärkein kaikkea johtamista koskeva valinta. Yhtä tärkeää kuin luottamus, on hybridityössä osoittaa työntekijälle hänen olevan arvokas ja että hänen työpanostaan arvostetaan. (Vilkman 2016, 25–32.) Työyhteisön sosiaalisen tuen ja hybridijohtajan antaman tuen merkitys korostuu, sillä se lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää psykologista kuormitusta. Tukemalla hybridityöntekijää hänen on mahdollista kokea vastaavuutta työuralleen sekä saavuttaa asetetut tavoitteet. (Bentley ym. 2016.)

Avoimuus lisää luottamusta. Hybridijohtamisessa avoimuus liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoimuus lisää yhteisöllisyyttä, sitouttaa henkilöt paremmin organisaatioon, edesauttaa työn tekemistä ja lisää onnistumisen kokemuksia. Työn tekemisen ja toimintatapojen pelisäännöistä hybridijohtajan on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa ja laatia ne yhdessä, näin varmistetaan myös hyvä yhteistyö ja sitoutuminen pelisääntöjen noudattamiseen. (Vilkman 2016, 33–37., Ellimäki ym. 2018)

Hybridityön johtajan tulisi huolehtia yhteisöllisyyden ylläpitämisestä, jotta työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön hybridityöstä huolimatta (Vilkman 2016, 41). Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus lisäävät myös työhyvinvointia (Selander, Alasoini & Hakonen 2022, 9), joten sen ylläpito ei ole vain yksittäisen työntekijän (Virtanen ym. 2022, 40) tai hybridijohtajan tehtävä.

Hyvän hybridijohtajan taidot ja osaaminen

Vilkmanin (2016, 139) kuvaamat etäjohtajan osaamisalueet ovat suoraan siirrettävissä hybridijohtajan tehtävässä tarvittavaan osaamiseen (kuva 2):



Kuva 2. Hybridijohtajan osaamisalueet (mukaillen Vilkmán 2016, 139)

Hybridijohtajalla tulee olla osaamista niin työn sekä ihmisten johtamiseen, että ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja vuorovaikuttamiseen. Esihenkilö toimii esimerkkinä ja vaikuttajana sille, millainen ilmapiiri tiimiin muodostuu. Sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuvat hybridityön johtamisessa. Toimivan hybriditiimin johtajan tulisi myös antaa säännöllisesti palautetta alaisilleen, lisäksi tulisi huomioida eripaikkaisten työntekijöiden tarpeet sekä olla empaattinen, osata kuunnella ja olla läsnä, sekä tarvittaessa mukauttaa omaa viestintäänsä toisen tyyliin sopivaksi. (Vilkmán 2016, 139.) Onnistuva hybridijohtaja onkin hyvä luomaan yhteyksiä itsensä ja muiden, mutta myös työntekijöiden välille (Haapakoski ym. 2020, 111).

Hybridijohtajan tulee johtaa vuorovaikutustilanteita taitavasti, ettei klikkiytymistä ja kuppikuntaisuutta pääse syntymään tiimissä. Johtajan pitää varmistua siitä, etteivät ongelmat pääse kasvamaan liian pitkään piilossa. (Vilkmán 2016, 55, 78.) Eräs haastateltavamme totesi, ettei hybridityön ole todettu aiheuttaneen ongelmia yhteistyöhön tai vuorovaikutukseen, vaan pikemminkin jo aiemmin olemassa olevat haasteet ovat hybridissä korostuneet. Toisaalta hybridityö voi helpottaa tiimissä aiemmin esiintyneitä vuorovaikutuksen ja yhteistyön haasteita.

Vuorovaikutus ja luottamus ovat avaintekijöitä onnistuneelle hybridijohtamiselle. Vuorovaikutus luo merkitystä toisillemme ja teoillemme sekä lisää yhteenkuuluvuutta yhteisössä. Luottamus puolestaan sitoo tiimin yhteen, sitouttaa yhteisöön ja parantaa vuorovaikutusta. (Vilkmán 2016, 139–145.)

Seuraavat asiat kiteyttävät hybridijohtamisen onnistumista:

- Panosta vuorovaikutukseen ja luo yhteisöllisyyttä järjestämällä virallisten tapaamisten lisäksi vapaamuotoisia tapaamisia tiimin kesken.
- Lisää luottamusta ja avoimuutta luomalla hybridityölle toimivat toimintatavat tiimin kanssa yhdessä.
- Anna palautetta, kannusta ja motivoi. Osoita arvostavasi työntekijöitäsi.
- Järjestä säännöllisesti ja riittävän usein aikaa henkilökohtaisille keskusteluille työntekijöidesi kanssa.

Lähteet

Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*. Volume 52. 207-15. DOI: 10.1016/j.apergo.2015.07.019. Epub 2015 Aug 5. PMID: 26360212.

Chafi, M. B., Hultberg, A. & Bozic, N. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. In: *Sustainability* 2022, 14, 294.

Ellimäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, L. & Rauramo, P. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 26.11.2022 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#b7f5da0f>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Höykinpuro, T., Lassila, S., Mäkelä, M., Pursiainen, N., Simell, J., Laine, K. & Rauramo, P. (2017). Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Saatavilla 26.11.2022 <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>

Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Saatavilla 26.11.2022 <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/luottamus?searchMode=all>

Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A. & Kanste, O. (2021). Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(3). S. 220–234.

Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022). Työnantajien näkemyksiä etätyöstä. Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen. *Työ 2030*. Helsinki: Työterveyslaitoksen julkaisuja.

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

Virolainen, H. (2010). "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Saatavilla 26.11.2022 https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Tampere: PunaMusta Oy.

Webster, J. & Wong, W. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19, No. 1, January 2008, 41–62.

3.9 Etäjohtaminen virtuaalitiimeissä

Toivonen Heini, Klytseroff Sallamari, Heikkinen Eija ja Häggström Tommi

Tiivistelmä

Tämä artikkeli käsittelee etäjohtamista ja siihen liittyviä teemoja, kuten luottamuksen rakentamista virtuaalisen tiimin jäsenten välillä sekä työntekijöiden itseohjautuvuutta virtuaalisessa ympäristössä. Etätyöskentely on normalisoitunut Covid-pandemian aikana ja lähes kaikki digityötä tekevät yritykset ovat joutuneet opettelemaan uusia toimintatapoja työntekijöiden siirtyessä kotitoimistoille. Artikkelissa kuvataan virtuaalisessa tiimissä toimimista sekä avataan kommunikation ja viestinnän tärkeyttä menestyvälle etätyölle.

Artikkelissa kuvataan etäjohtamista erityisesti kansainvälisissä virtuaalitiimeissä, joissa työntekijät koostuvat eri kulttuuritaustan sekä äidinkielen omaavista henkilöistä, jotka työskentelevät usealla eri aikavyöhykkeellä sekä useissa eri toimipisteissä. Artikkelin tarkoituksena on herättää keskustelua kansainvälisten tiimien etäjohtamisesta sekä antaa esihenkilötehtävissä toimiville selkeä katsaus etäjohtamisen olennaisimmista vaatimuksista.

Henkilöstöjohtaminen muuttuvassa maailmassa

Virtuaalitiimi koostuu työntekijöistä, jotka kommunikoivat pääsääntöisesti digitaalisten kanavien avulla ja jotka ovat maantieteellisesti laajalla alueella. (Saarinen 2016, 23.) Maantieteellinen sijoittuminen vaihtelee kansainvälisissä tiimeissä. Yhden henkilön työskentely eri paikassa voi muuttaa perinteisen tiimin virtuaalitiimiksi. Toisaalta myös jokainen tiimin työntekijä voi työskennellä eri sijainnissa. (Ebrahim, Shamsuddin & Taha 2009, 2.) Virtuaalitiimi on vahvasti riippuvainen tietotekniikasta ja kommunikoi säännöllisesti digitaalisia kanavia käyttäen, mm. sähköpostitse, online-palavereissa, puhelimitse tai chatin kautta (Saarinen 2016, 23). Tässä artikkelissa kuvataan hyvää etäjohtajuutta erityisesti kansainvälisten tiimien näkökulmasta.

Virtuaalitiimien edut ja haitat

Virtuaalitiimien etuna nähdään muun muassa kulujen minimointi, joustavuus, reagoitakyky ja tehokkuus sekä sijainnista riippumaton työntekijöiden rekrytoiminen tehtäviin. (Ebrahim ym. 2009,

3.) Digitaalinen kommunikaatio mahdollistaa rajoittamattoman yhteydenpidon paitsi tiimin jäsenten, mutta myös asiakkaiden ja muiden tuotantoketjun jäsenten kanssa. Lisäksi virtuaalitiimeissä on usein enemmän demograafista ja kielellistä monimuotoisuutta kuin samaan sijantiin sidotuissa tiimeissä, mikä voi osoittautua eduksi. (Saarinen 2016, 25–26.)

Virtuaalisten tiimien etäjohtamista pidetään monimutkaisempana kuin tavanomaisten, kasvotusten työskentelevien tiimien johtamista (Einola 2017, 54). Ongelmaksi saatetaan kokea tiimeissä fyysisen vuorovaikutuksen vähyys, hyvin jäsenneltyjen prosessien tarve sekä hankaluus luoda luottamuksellinen suhde tiimin jäsenten välille. (Ebrahim ym. 2009, 3.) Myös positiivisena puolelta nähty kulttuurillinen monimuotoisuus voi näyttäytyä haittana. Useimmiten työntekijöiden tiedostamattomat, näkymättömät ja pinnan alla elävät kulttuurilliset erot voivat aiheuttaa vakavampia ongelmia tiimiin. Kirjoitettua ja puhuttua tekstiä tulkitaan aina oman kulttuurillisen taustan kautta ja esimerkiksi hiljaisuus voidaan tulkita helposti väärin. (Saarinen 2016, 27.) Tutkimukset eivät kuitenkaan ole yhtenäisiä näkökulmissaan, ja Gaye ym. (2014, 11) mukaan kulttuurieroilla ei ole tiimin suorituskyvyn kannalta olennaista merkitystä.

Virtuaalinen vuorovaikutus

Vaikka perinteisillä ja virtuaalisilla tiimeillä onkin paljon yhtäläisyyksiä (Zaccaro & Bader 2003, 378), Snellman (2014, 1258) kiteyttää virtuaalisten tiimien suurimman haasteen olevan esihenkilöiden kyvyssä motivoida virtuaalisen tiimin jäseniä aktiiviseen, molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksella on tärkeä rooli erityisesti uusien innovaatioiden luomisprosessissa (Maley 2020, 17). Virtuaalisten tiimien luovaan ajattelukykyyn vaikuttaa myös tiimin jäsenten kokemus siitä, että esihenkilöt ymmärtävät ja välittävät (Fan, Chen, Wang ja Chen, 2014, 433). Hyvä kommunikaatio tarkoittaa myös hyviä prosesseja: kun tavoitteet ovat selkeät ja jokainen ymmärtää roolinsa virtuaalisessa tiimissä, myös tiimiläisten välinen kommunikaatio paranee (Olariu & Aldea 2014, 381). Esihenkilön tulisikin helpottaa tiimiläisten välistä yhteydenpitoa (Feitosa & Salas 2020, 2), sillä reaaliaikainen kommunikaatio ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Lee 2018, 139–140).

Kommunikaation puute puolestaan vaikuttaa kriittisesti ryhmän toimintakykyyn ja sitä kautta motivaatioon sekä tuloksiin (Zaccaro & Bader 2003, 378–379). Kun yhteisenä kielenä on jokin muu kuin äidinkieli, tulisi vuorovaikutuksessa ottaa huomioon myös mahdolliset väärinymmärrykset (Allard-Poesi & Giordano 2015, 110). Kielierot voivat vaikuttaa negatiivisesti tiimin toimintaan (Gaye, Finnegan & Butler 2014, 11). Globaaleissa virtuaalisissa tiimeissä tulisikin varmistua siitä,

että jokaisella tiimin jäsenellä työkieli on riittävän vahva ja sujuva, vaikkei kyseinen kieli olisikaan henkilön äidinkieli.

Itseohjautuvuus

Johtaminen on muuttumassa autoritaarisesta johtamisesta demokraattiseen. Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen korostuvat (Virolainen 2010, 64). ”Itseohjautuvuus on liitetty yksilön itsemääräämiseen, vastuuseen, autonomiaan ja yksilön minäkäsitykseen.” (Pasanen 2001, 46). Näistä autonomia on yksi suurimmista haasteista etätyöntekijälle (Pyöriä, Saari & Ojala 2016, 187) sillä sekä autonomia että itseohjautuvuus liitetään vahvasti yksilön vastuuseen sekä hyvässä, että pahassa (Pasanen 2001, 46).

Mikäli sovitut pelisäännöt ja työajat eivät toteudu, voivat etätyöt pahimmillaan johtaa liialliseen kuormittumiseen sekä työntekoon. Parhaimmillaan työntekijät voivat sanella itselleen sopivan työtahdin ja vapauden työtehtävien tekoon. Kyky itsenäisen ajankäytön hallintaan onkin toimivan etätyön edellytys. (Pyöriä, Saari & Ojala 2016, 187–188.) Mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon sekä työn itsenäisyys vaikuttavan positiivisesti työmotivaation (Virolainen 2010, 270).

Esihenkilötyön tarve ei katoa itseohjautuvuuden seurauksena (Ellimäki, Kähärä, Lehtoranta, Savinko & Rauramo 2018). Esihenkilötyöllä voidaan vahvistaa itseohjautuvuutta, autonomiaa sekä kohentaa luottamuksellista ilmapiiriä (Virolainen 2010, 219). Autonomia on yksittäisistä perustarpeista ainoa, jonka kautta johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän kokemaan työn imuun (Ryyänen, Simonen & Karkkola 2020, 256–257).

Luottamus

Keskeisin edellytys virtuaalisen työyhteisön menestykselle on sekä ryhmän keskinäinen että alaisen ja esihenkilön välinen luottamus (Ellimäki ym. 2018). Ilman luottamusta virtuaalisten tiimien on vaikea ymmärtää toisiaan (Duran & Popescu 2014, 366). Snellman (2014, 1258) huomauttaa, että luottamus, motivaatio ja yhteenkuuluvuuden tunne syntyvät aktiivisen vuorovaikutuksen tuloksena ja näillä kaikilla on oma osansa tiimin suorituskyykyyn.

Luottamuksellisessa työyhteisössä työntekijät ovat rohkeita ja itsevarmoja, he ovat energisiä ja heistä näkee innostuksen työntekoa kohtaan. Tätä tukee myös Ikosen (2015) tutkimuksen tulok-

set, jotka osoittavat, että rohkeus toimia luottamuksenarvoisesti sekä vastuullisesti on juuri valitsevan luottamuksen aikaansaannosta. Työntekijät ovat tämän lisäksi sitoutuneempia ja aloitekykyisempiä (Ellimäki ym. 2018).

Vaikka luottamuksen syntymisessä korostetaan kasvokkain tapahtuvaa tapaamista, luottamus voi syntyä myös virtuaalisesti (Ellimäki ym. 2018). Vuorovaikutustaidoin rakennettu luottamus on sekä esihenkilötaitojen, että työyhteisötaitojen tulosta (Ikonen 2015, 148). Rakennuselementit virtuaalisessa ympäristössä ovat samat kuin perinteisessäkin yhteisössä. Näitä ovat mm. toisista huolehtiminen, sitoutuminen, yhtenevät tavoitteet sekä maine (Ellimäki ym. 2018). Virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen kehittyminen vie enemmän aikaa kuin fyysisesti toimivassa ympäristössä (Ellimäki ym. 2018; Saari 2006, 35; Virolainen 2010, 269). Koska tiimin jäsenet eivät näe toisiaan, keskinäinen luottamus koetaan erityisen tärkeäksi (Saari 2006, 35). Luottamuksen rakentamiseen tulisi panostaakin heti alusta lähtien (Ellimäki ym. 2018).

Epäonnistumiset viestinnässä, ajantasaisessa tiedon levityksessä sekä keskeisen tiedon säilyttämisessä ovat esteenä luottamuksen rakentumiselle (Ellimäki ym. 2018). Luottamuksen menetykseen johtavina syinä Ikonen (2015) tutkimuksen mukaan koetaan reagoimattomuus sekä passiivisuus vuorovaikutustilanteissa. Virolaisen (2010, 240) tutkimuksessa ilmeni, että luottamusta ja ilmapiiriä heikentäviä tekijöitä olivat organisaation historiassa tapahtuneet pettämiset sekä katteettomat lupaukset.

Virtuaalityö haastaa myös etäjohtajaa

Virtuaalisissa kansainvälisissä ja monikulttuurisissa tiimeissä esihenkilöiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota tiimiläisten välisen luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen, sekä aktiivisesti luoda vuorovaikutusmahdollisuuksia tiimiläisten välille (Feitosa & Salas 2020, 1–2). Tiimin johtajalta odotetaan kommunikointitaitoja, ongelmanratkaisukykyä ja kykyä innostaa työntekijöitä (Einola 2017, 54). Esihenkilön voikin nähdä virtuaalisissa tiimeissä luottamusta ja yhteenkuuluvuutta edistävänä voimana ja tekijänä (Ikonen 2015, 149; Ellimäki ym. 2018). Yritysten olisi hyvä kehittää etäjohtamisen osaamista virtuaalisten tiimien johtamiseen.

Digitaalinen kommunikaatio koetaan usein kylmäksi tavaksi viestiä: esimerkiksi sähköpostiviestit tulkitaan usein negatiivisemmiksi kuin kasvotusten tapahtuva kommunikaatio (Einola 2017, 54). Esihenkilöiden vastuulle jääkin oikeiden viestintävälineiden ja -kanavien valinta välitettävälle viesteille (Krehl & Büttgen 2022). Erityisesti matalan kommunikaation ja luottamuksen ilmapiirin luominen on tärkeää (Einola 2017, 54).

Itseohjautuvuuden ja etätyön perustana on luottamus. Itsenäisen työskentelyn onnistuminen edellyttää tukea organisaation prosesseilta sekä johtamisjärjestelmiltä. (Ellimäki ym. 2018.) Organisaation tulisiikin tukea itseohjautuvuutta sisältäpäin (Valli 2012, 53). Erityisesti matalan hierarkian asiantuntijaorganisaatiot tarjoavat mahdollisuuden itseohjautuvuudelle sekä autonomialle (Ryynänen ym. 2020, 257).

Virtuaalityö nähdään henkilöstön rekrytointikeinona, sillä se voi tarjota mahdollisuuden työskennellä paikasta riippumatta mielenkiintoisissa työtehtävissä. Saarisen (2016, 26) mukaan Myers ym. (2010) kertookin erityisesti nuorten työntekijöiden arvostavan virtuaalisen työn tarjoamaa itsenäisyyttä sekä tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Jotkut työntekijät hyötyvät etätyön anonyymiuudesta – etäyhteydellä tapahtuva kommunikointi antaa aikaa sisältöjen ymmärtämiseen ja selvittelyyn. Se voi antaa varmuutta omien mielipiteiden ilmaisuun. Toisaalta ongelmaksi saattaa muodostua väärinymmärrykset ja kommunikaatio-ongelmat ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen puuttuessa. (Saarinen 2016, 26.)

Etäjohtamisesta on vielä olemassa suhteellisen vähän tutkimustietoa. Sen lisäksi käytännöt, prosessit ja mahdollisuudet muuttuvat nopeasti tekniikan ja tieteen kehityksen myötä. Jatkuvasti lisääntyvä tutkimustieto auttaa kuitenkin yrityksiä sopeutumaan ja varautumaan etätyön haasteisiin.

Lähteet

Allard-Poesi F., & Giordano Y. (2015). Performing Leadership "In-Between" Earth and Sky. *M@n@gement*, 18(2), 102–131. Saatavilla 13.11.2022 <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3991>

Duran,V. & Popescu, A-D. (2014). The Challenge of Multicultural Communication in Virtual Teams. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (109), 365-369. Saatavilla 9.11.2022 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.473>

Einola, K. (2017). Making sense of successful global teams. Väitöskirja. Turku School of Economics. Saatavilla 9.12.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6912-8>

Ellimäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, L. & Rauramo, P. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 15.11.2022 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#1e31f205>

Fan, K.-T., Chen, Y.-H., Wang, C.-W. & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*. (114,3), 421-437. Saatavilla 9.11.2022 <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0294>

Feitosa, J., & Salas, E. (2020). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational dynamics*, 100777. Advance online publication. Saatavilla 9.12.2022 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>

Gaye, K., Finnegan, P. & Butler, T. (2014). Managing Global Virtual Teams: an exploration of operation and performance. PACIS 2014 Proceedings. 5. Saatavilla 9.11.2022 <http://aisel.aisnet.org/pacis2014/5>

Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015, 135–151.

Järvenpää, S. & Leidner, D. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. Saatavilla 9.11.2022 <https://www.jstor.org/stable/2640242?origin=JSTOR-pdf>

Koivunen, T. & Ikonen, H-M. (2020). Miten sujuu johtaminen etänä? Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 18(4), 287–288.

Krehl, E.-H., & Büttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the use of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 325–352. Saatavilla 15.11.2022 <https://doi.org/10.1177/23970022221083697>

Lee, A.M. (2018). An Exploratory Case Study of How Remote Employees Experience Workplace Engagement. Walden University. Saatavilla 15.11.2022 <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6848&context=dissertations>

Maley, L. B. (2020). Teaming at a Distance: The Work Experience on Global Virtual Teams. Saatavilla 15.11.2022 <https://aura.antioch.edu/etds/566>

Pasanen, H. (2001) Itseohjautuvuus aikuiskoulutuksessa. *Aikuiskasvatus*, 1, 46–55. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93338/52016>

O'Brien, M. & Costin, Y. (2022). Social Interaction in Virtual Teams: An Exploratory Study of Students Undertaking Business Simulation. *Proceedings of the 21st European Conference on e-*

Learning - ECEL 2022 (21,1), 323-330 Saatavilla 15.11.2022 <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ecel/article/view/612>

Olariu, C. & Aldea, C.C. (2014). Managing Processes for Virtual Teams – A BPM Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (109), 380-384. Saatavilla 15.11.2022 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.476>.

Pyöriä, P. Saari, T. & Ojala, S. (2016). Kokoaikainen kotietätyö. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 14(2), 185–203.

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 18(3), 246–260.

Saari, V. (2006). Virtuaalitiimin merkitys jäsenen näkökulmasta: empiirinen tutkimus uuden työskentelymuodon vastaanotosta. *Hallinnon tutkimus*, 25(1), 30–46.

Saarinen, J. (2016). Managing global virtual teams. Väitöskirja. Aalto University. Saatavilla 15.11.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>

Snellman C. L. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (110), 1251-1261. Saatavilla 15.11.2022 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>.

Valli, L. (2012). Aika tikittää johtajalle, voiko kiireessä kehittyä? – johtajuuden tiimalasi syväjohtamisen jatkomallina. *Tiede ja ase*, 69, 42–60.

Virolainen, H. (2010). ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Saatavilla 15.11.2022 https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Zaccaro, S.J. & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams - Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics* (31,4), 377–387. Saatavilla 15.11.2022 [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8).

3.10 Aineeton palkitseminen – johtamisen näkökulma

Raatikainen Hanna, Härkönen Sami, Karvonen Janette, Anttila Tiia, Partanen Karoliina, Moisanen Kirsi ja Pajari Kati

Tiivistelmä

Työntekijän palkitseminen on organisaation tapa osoittaa kiitollisuutta työntekijän tekemää työtä tai osaamista kohtaan. Palkkio voi olla aineellinen tai aineeton. Perinteisesti palkitseminen on pitänyt sisällään aineellisia palkkioita kuten esimerkiksi rahapalkan. Palkitseminen voi kuitenkin todellisuudessa olla muutakin. Aineeton palkitseminen, kuten esimerkiksi kouluttautumisen mahdollistaminen on ottanut vahvan roolin aineellisen palkitsemisen rinnalla. Useimmat organisaatiot hyödyntävätkin molempia palkitsemisen muotoja osana henkilöstöjohtamisen strategiaa.

Aineeton palkitseminen liittyy tunnekokemuksiin. Sen avulla voidaan kokea esimerkiksi tyytyväisyyttä ja työn iloa. Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin, kuten ammatilliseen kehittymiseen ja tunnustuksiin. Palkitsemisen myönteiset vaikutukset voidaan saavuttaa vain, jos niiden tavoitteet ja keinot on kerrottu työntekijöille. Hyvän henkilöstön pitäminen ja sitouttaminen on organisaatiolle tärkeää. Työntekijän poislähdöstä seuraa useimmiten taloudellisia kustannuksia. Keskeisiä henkilöstön sitoutuvuutta edistäviä tekijöitä ovat työn sisältö, kehittymismahdollisuudet sekä urapolut. Aineeton palkitseminen on myös tuloksellisesti kannattavaa, koska se ei vaadi samanlaisia taloudellisia panostuksia kuin aineellinen palkitseminen.

Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen voidaan jakaa karkeasti aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Palkitsemistavan perusteella voidaan tehdä ryhmittely henkilökohtaiseen ja yhteisölliseen palkitsemiseen. Aineellinen palkitseminen pitää sisällään palkan eri muodot ja muut rahalliset edut. (Ruuska 2013, 51.) Aineeton palkitseminen keskittyy esimerkiksi työajan järjestelyihin, työympäristön ja johtamisen kehittämiseen sekä urakehityksen ja ammatillisen kasvun mahdollistamiseen (Prouska, Psychogios & Rexheip 2016, 1264). Henkilökohtaisella tasolla yksilöä voidaan palkita rahallisella lisäpalkkiolla tai vapaapäivällä. Yhteisöllisestä näkökulmasta palkkio voi olla projektin työryhmäkohtainen lisäpalkkio tai ryhmän yhteinen virkistyspäivä. (Ruuska 2013, 51.)

Palkitsemisen perusteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan työn sisällön ja vaativuuden, suoriutumisen ja osaamisen kehittymisen tai tulosperusteisuuden pohjalta (Ruuska 2013, 53). Palkkio toimii motivaattorina, kun henkilöstön kokema työn vaativuus, suoritustaso ja työssä kehittyminen on huomioitu korvauksessa oikeudenmukaisesti. Epäoikeudenmukaisuus heikentää palkan tai palkkion kannustavuutta, mikä heijastuu työsuoritukseen. (Lähdesmäki 2007, 85.) Oikeinmukaisuuden kokemusten on havaittu edistävän työsuoritusta, lisäävän sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 238–239).

Organisaation johto määrittelee palkitsemiskäytännöt (Seitovirta 2018, 8). Palkitsemisjärjestelmä sisältää palkitsemisen perusteet, arvioinnin, kriteerit ja palkitsemistavat, jotka ohjaavat palkitsemisen toteutumista organisaatiossa (Ruuska 2013, 52; Seitovirta ym. 2013, 280). Parhaassa tapauksessa palkitsemisjärjestelmä hyödyntää sekä aineetonta että aineellista palkitsemista, on oikeuden- ja johdonmukainen ja yhdistää henkilöstön kompetenssin organisaation tavoitteiden kanssa (Seitovirta 2018, 8; Ruuska 2013, 52). Palkitsemisella tavoitellaan organisaation näkökulmasta kolmea asiaa. Ensimmäisenä tavoitteena on houkutella oikeat tekijät oikeisiin tehtäviin oikeaan aikaan. Toisena tavoitteena on pyrkiä pitämään osaavat työntekijät organisaation palveluksessa. Kolmantena tavoitteena on motivoida henkilöstöä antamaan koko kapasiteettinsa organisaation käyttöön. (Handolin 2013, 32.)

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata aineettoman palkitsemisen keinoja ja niiden hyötyjä organisaatiossa johtamisen näkökulmasta. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua sekä pohdintaa aineettoman palkitsemisen hyödyistä osana henkilöstöjohtamisen strategiaa.

Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen tarkoittaa työntekijän palkitsemana kokemia asioita, joita ei voi mitata rahassa. Aineettomat palkitsemisen muodot motivoivat ja sitouttavat työntekijää työhön. Aineeton palkitseminen on palkkaa merkityksellisempi työssä pysymisen ja lähtemisen kannalta. (Viitala 2021, 105.) Aineeton palkitseminen on yhteyksissä sisäiseen motivaatiotilaan. Sisäisiä motivaatitekijöitä voivat olla työ itsessään, saavutukset, vastuu, edistyminen ja henkinen kasvu. Aineettomassa palkitsemisessa organisaatio osoittaa arvostuksen ei-materiaalisin keinoin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, kuten työn monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen, haasteellisuuteen, mielekkyyteen, itsenäisyyteen ja onnistumisen kokemuksiin. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 22.) Työntekijöiden kokemus oman työn mielekkyydestä ja tärkeydestä nousee keskiöön (Himanka 2020, 63).

Mandatum Lifen vuonna 2020 teettämän tutkimuksen mukaan palkitseminen motivoi työntekijöitä enemmän kuin yrityksissä ymmärretään. Tutkimuksen mukaan rahallinen palkitseminen on tärkein motivaatiotekijä ja seuraavaksi tärkein on työn mielekkyys. (Palkitsemistutkimus 2020 2020.) Useiden muiden tutkimusten mukaan sisäisten palkkioiden on todettu olevan ulkoisia palkkioita tehokkaampia. Ulkoiset palkkiot voivat heikentää sisäistä motivaatiota. Ulkoisia palkkioita tavoitellessa motivaationa on palkkio eikä esimerkiksi työn ilo. Mikäli työ motivoi sisäisesti, työntekijä tekee paljon töitä suoriutuakseen jopa paremmin kuin häneltä odotetaan. Jos sisäisesti palkitsevaan käyttäytymiseen ei kuitenkaan liity ulkoisia palkkioita, voi sisäisen motivaation mukainen käyttäytyminen pikkuhiljaa heikentyä. (Ruohotie & Honka 2002, 46–47.)

Aineeton palkitseminen liittyy tunnekokemukseen, kuten tyytyväisyyteen ja työn iloon (Luoma ym. 2004, 22). Kun itse työ on mielenkiintoista, mukavaa ja antoisaa, silloin työstä ja työnkuvasta pidetään, työstä nautitaan, töihin tullaan mielellään ja työssä viihdytään (Himanka 2020, 63).

Urapalkkiot

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkio voi olla esimerkiksi työn sisältö, hyvät työvälineet, työntekopaikka, etätönn mahdollisuus ja työaikajoustot. (Kauhanen 2015, 119–120.) Työntekijät kokevat mielekkääksi saada vaikuttaa oman työnsä sisältöön, he ovat kiitollisia itsenäisen työn mahdollisuudesta ja siitä, kun voi itse vaikuttaa omaan työntekotapaansa, sekä mahdollisesti työaikoihin. Esihenkilön mahdollistama työaikajärjestely ja työaikajoustot ovat arvostettuja työntekijöiden keskuudessa, sekä kiitollisia ollaan etätönn mahdollisuuksista. Työntekijät arvostavat vakaata ja luotettavaa työnantajaa, työsuhteen pysyvyyttä, sekä merkityksellisenä koetaan palkkojen ajallaan tuleminen. (Himanka 2020, 63–67.)

Osa urapalkkiota on myös työntekijän mahdollinen kasvupolku, kehittyminen ammatillisesti ja ihmisenä. Organisaation tulee tarjota työntekijöille uusia, haasteellisia tehtäviä joko samalla, alemmalla tai ylemmällä organisaatiotasolla. Tehtävien tulisi olla houkuttelevia ja työnantajan täytyisi aktiivisesti tuoda niitä esille. Itsensä kehittäminen voi olla työ- tai vapaa-ajalla kouluttautumista, työssä uuden oppimista ja kehittymistä. (Kauhanen 2015, 119–120, 122.) Organisaation mahdollistamiin koulutuksiin osallistuminen koetaan tärkeäksi työssäjaksamisen ja oman kehittymisen kannalta (Himanka 2020, 59). Mielenkiintoinen, haasteellinen ja vaativa työ motivoi, jolloin työtä jaksaa tehdä työnmielekkyyden vuoksi (Himanka 2020, 63; Kauhanen 2015, 120).

Sosiaaliset palkkiot

Sosiaalisia palkkioita ovat palaute, kiitos ja tunnustus. Työstä saatu palaute on tärkeää ja sitä pitää saada usein (Kauhanen 2015, 119, 124). Palautteen ja tunnustuksen antaminen on yksi merkittävimmistä palkitsemisen tavoista. Arvostus ja palaute on yritykselle edullista, mutta niiden puute tulee yritykselle kalliiksi. Työehtosopimukset ja hallinnon ohjeet eivät rajoita palautteen antamista. Palautetta ja arvostusta voi saada työkavereilta, asiakkailta, toimittajilta ja esihenkilöiltä. Palautteen saaminen edistää työssä viihtymistä, työmotivaatiota ja työn arvostusta. (Hakonen ym. 2005, 237, 243, 245.)

Useimmille kiitokset ja kehut ovat parhaimpia motivaatiota edistäviä tekijöitä. Rakentavakin palaute koetaan tärkeäksi. Useimmissa organisaatioissa henkilökunta toivoisi saavansa nykyistä enemmän palautetta omalta esihenkilöltään. (Kauhanen 2010, 102–103.) Esihenkilöltä saatu palaute koetaan mukavana ja kannustavana asiana (Himanka 2020, 60). Esihenkilöt ovat yleensä tietoisia tästä, mutta eivät siitä huolimatta anna palautetta riittävästi. Tapaan, jolla palaute annetaan, tulee kiinnittää erityistä huomiota. Usein kiitokset ja kehut voi antaa julkisesti, mutta rakentava palaute annetaan kahden kesken ja kiireettömästi. Palautteen antamisen ajankohdalla on merkitystä. Palaute tulisi antaa mahdollisimman nopeasti palautteen arvoisen tapahtuman jälkeen. (Kauhanen 2010, 102–103.)

Esihenkilön tulisi järjestää työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluja, joissa käsitellään organisaation tavoitteet, tulokset ja kehittymistarpeet. Tavoitteena on auttaa työntekijää havaitsemaan organisaation perustehtävä ja tavoitteet. (Hakonen ym. 2005, 249.) Työntekijät kokevat kehityskeskustelun tärkeäksi. Kehityskeskustelussa selviää organisaation tavoitteet ja odotukset verrattuna toteutuneisiin tuloksiin. Lisäksi työntekijät kokevat tärkeäksi työntekijän ja esihenkilön välisen vuorovaikutuksen, jossa asioita perustellaan ja taustoista kerrotaan. (Himanka 2020, 58, 67, 70.) Kehityskeskustelussa jaetaan palautetta molemmiin puolin. Palautteen avulla ilmenee, kuinka työntekijä on työssään onnistunut, miten omaa työtä pitäisi kehittää ja mitä pidetään tärkeänä ja tavoitteellisena. Työntekijät haluavat osallistua työn suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja kehittämiseen sekä saada työyhteisössä onnistumisen kokemuksia ja arvostusta. Tämä on mahdollista, jos työntekijä tietää mitä, milloin ja miten pitää toimia ja mitkä ovat odotukset. (Hakonen ym. 2005, 243, 249.)

Arvostusta työntekijälle voi tuoda työyhteisön edustustehtävät ja erilaiset julkiset tunnustukset, kuten henkilöstöstä kirjoitettu artikkeli tai lehtihaastattelu, työntekijälle myönnetty palvelusvuo-

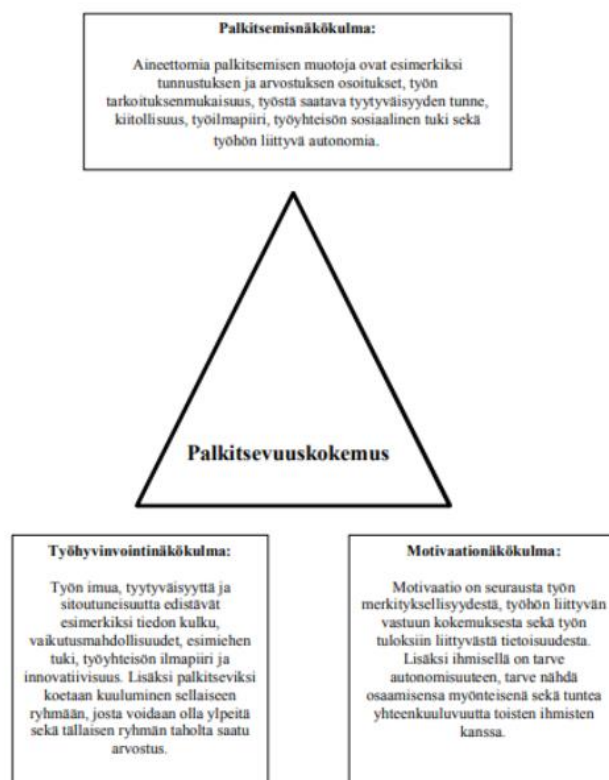
simerkki tai presidentin myöntämä arvonimi. Sosiaalsiin palkkioihin kuuluvat myös statussymbolit, jotka ovat näkyviä merkkejä arvoasemasta. Näitä ovat esimerkiksi toimennimike, työpisteen koko, sijainti ja varustustaso, työvälineiden monipuolisuus, nykyaikaisuus, muodikkuus, työasusteet, työaika, työntekopaikka, työauto, avaimet eri tietojärjestelmiin ja toimitiloihin sekä mahdolliset jäsenyydet eri yhdistyksiin ja klubeihin. (Kauhanen 2015, 119, 123–125.) Työntekijä voi kokea itsensä arvostetuksi, kun esimerkki tapauksessa työntekijän ehdottama kehittämistarve tai esille tuoma epäkohta viedään esihenkilön toimesta eteenpäin ja esille nostettuun asiaan saadaan nopeasti konkreettinen muutos. Arvostuksen tunnetta koetaan, kun esihenkilön kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, kannustaa kehittämään osaamistaan, tarjoaa koulutusmahdollisuuksia ja antaa vastuuta. (Himanka 2020, 69.)

Kauhasen (2015, 124) mukaan työntekijän on tärkeää kuulua työssään johonkin ryhmään ja näin saada tyydytettyä sosiaaliset tarpeensa. Luoma ym. (2004, 43) puolestaan kuvaavat tärkeäksi sosiaalisten palkkioiden osaksi organisaation hyvän työskentelykulttuurin, yhteistyön, yhteenkuuluvuuden tunteen kollegoiden kesken ja tyytyväisyyden työn, perheen ja vapaa-ajan tasapainoon. Himanka (2020, 64) toteaa tutkielmassaan työntekijöiden menot, toiveet, tarpeet ja perhearjen huomioivien esihenkilöiden saavan kiitosta toiminnastaan.

Työntekijälle aineetonta palkitsemista voi olla esihenkilöltä tai johdolta tullut luottamuksen osoitus, organisaation arvostettuna henkilönä kohteleminen ja mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen (Hakonen ym. 2005, 238–239). Työntekijät arvostavat läsnä olevaa esihenkilöä, joka on aina saatavilla, sekä säännöllisiä kohtaamisia esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Läsnä oleva esihenkilö on helposti lähestyttävä, työntekijöitä kuunteleva ja työntekijöiden mielipiteet ja kommentit huomioon ottava. Hän tietää mitä työpaikalla tapahtuu. Esihenkilön ja työntekijän välillä aito kuuntelu kertoo aidosta kiinnostuksesta. Helposti lähestyttävä esihenkilö ja hänen reilu toimintatapansa heijastuu työntekijöiden kuulluksi tulemisen tunteeseen ja hyvään vuorovaikutukseen. Työntekijöiden aito kuuleminen ja kuuntelu vaikuttaa siihen, miten esihenkilön ja johdon koetaan arvostavan työntekijöitä. Työntekijät kokevat olevansa asiantuntijoita omassa työssään ja mikäli asiantuntijuutta ei hyödynnetä eikä työntekijöitä kuunnella, he kokevat oman ammattitaitonsa menevän hukkaan. (Himanka 2020, 54–56, 69.)

Palkitseminen ja motivaatio

Erilaisilla palkitsemisen muodoilla voidaan saavuttaa tavoitellut hyödyt vain, mikäli niiden tavoitteet ja keinot on avattu työntekijöille. Organisaatio houkuttelee, motivoi, pitää ja sitouttaa työntekijöitä valitsemillaan palkitsemiskeinoilla. (Himanka 2020, 33.) Motiivit ohjaavat ihmisen toimintoja kohti päämääriä ja sitovat energiasta tietyn osan päämäärien saavuttamiseksi. Jos työntekijän motivaatio on korkea, työskentelee hän tehokkaasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiota voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio liittyy esimerkiksi itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Ruohotie & Honka 2002, 13–15.) Sisäisen motivaation luoma käyttäytyminen on itsessään jo palkitsevaa, koska siinä toimitaan toiminnan itsensä vuoksi. Yksi suoritustason ja innovatiivisen käyttäytymisen avaintekijöistä on sisäinen motivaatio. Sisäisellä motivaatiolla työ on antoisaa ja se sitouttaa työntekijää työhönsä. Sisäisen motivaation on myös todettu liittyvän vahvasti luovuuteen. (Luoma ym. 2004, 21–23.) Ulkoinen motivaatio liittyy työympäristöön, jolloin palkkiot tulevat jostain muualta kuin työntekijältä itseltään. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteita. (Ruohotie & Honka 2002, 13–15.)



Kuva 1. Palkitsevuuskokemuksen muodostumisen viitekehys ja sen keskeinen sisältö (Handolin 2013, 78)

Handolinin mukaan palkitsevuuskokemus muodostuu kolmesta eri näkökulmasta (ks. Kuva 1). Kannusteiden palkkiovaikutukset voidaan usein jakaa motivaatiotutkimusten mukaan sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä palkkioita voivat olla esimerkiksi työn ilon kokeminen ja siitä nauttiminen. Ulkoisia palkkioita voivat olla esimerkiksi rahan, arvotuksen tai vallan saavuttaminen. (Ruohotie & Honka 2002, 46–47.) Hyvänä työmotivaation kohottajana toimivat tulosjohtaminen sekä tulospalkkaus. Johtajien ja esihenkilöiden odotetaan hallitsevan näiden keinojen käyttäminen työhalukkuuden ylläpitämisessä. Mikäli palkkaustapa koetaan epäoikeudenmukaiseksi, ei tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen myönteisiä vaikutuksia motivaatioon saavuteta. (Lähdesmäki 2007, 85.)

Aineeton palkitseminen johtamisen näkökulmasta

Hyvän henkilöstön pitäminen organisaatiossa on olennainen osa organisaation toimintakykyä. Henkilöstön poislähtö on menetys organisaatiolle. Poistumisesta seuraa taloudellisia kustannuksia, jotka voivat olla suuria. Yhden poislähdön kustannuksien on laskettu olevan poislähteneen henkilön 3–6 kuukauden palkkaa vastaava summa. Asiantuntijan kohdalla voidaan puhua jopa 1–2 vuoden palkkaa vastaavasta summasta. (Kauhanen 2010, 99.)

Työn sisältö, kehittymismahdollisuudet ja urapolut ovat keskeisiä henkilöstön sitoutuvuutta ja motivaatiota edistäviä tekijöitä. Nämä asiat vaikuttavat työn kiinnostavuuteen niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Myönteiset kehittyminen- ja uramahdollisuudet lisäävät motivaatiota ja työssä pysymistä. Nämä tekijät voivat myös houkutella uusia työntekijöitä organisaatioon eli ne toimivat vetovoimatekijöinä. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018.) Hiltunen (2012) kuvaa ihmisten sosiaalisten tarpeiden täyttämistä heimoontumisena. Heimoontumisen tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä ja tätä tarvetta voidaan hyödyntää hyvässä ja pahassa. Vahvistamisen keinoja ovat erottuvuus, symbolit, julkinen palkitseminen ja paremmuuden osoittaminen. Erityisesti julkinen palkitseminen vetoaa ihmisen arvoihin eri tavalla kuin rahallinen palkitseminen. (Hiltunen 2018, 162–167.)

Organisaatioiden olisi suotavaa kiinnittää entistä enemmän huomioita aineettomaan palkitsemiseen. Viestinnällä on merkittävä rooli tässäkin asiassa. Tietoisuus ja ymmärrys kasvavat hyvällä viestinnällä. Aineeton palkitseminen ei vaadi samanlaisia taloudellisia voimavaroja kuin aineellinen palkitseminen, joten se on myös tuloksellisesti kannattavaa. Erityisesti tulojen kasvaessa aineellisen palkitsemisen merkitys vähenee, kun taas aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa.

(Kauhanen 2012, 138.) Henkilökunta kokee aineettoman palkitsemisen merkitykselliseksi ja motivaatiota ylläpitäväksi toimeksi. Osaava ja motivoitunut henkilökunta on organisaation tärkein voimavara.

Palkitsemisen merkitys esihenkilötyössä

Lähiesihenkilö luo omalla toiminnallaan ilmapiirin, asettaa tavoitteet, ohjaa, tukee ja arvioi suoriutumista yksilö-, tiimi- ja osastotasolla sekä palkitsee aineettomin ja taloudellisin keinoin. Esihenkilötyö on haasteellista ja esihenkilön pitäisikin tuntea alaisensa hyvin voidakseen palkita joista parhaalla mahdollisella tavalla. (Kauhanen 2015, 142.) Aineeton palkitseminen tuottaa työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota, jotka ovat henkilöstön johtamisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Aineettomalla palkitsemisella esihenkilö voi saada työntekijänsä tuntemaan olonsa arvostetuksi ja tärkeäksi organisaatiossa. (Viitala 2009, 161.)

Aineettoman palkitsemisen avulla johto voi viestiä työntekijöilleen luottamuksesta esimerkiksi antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työn tekemisen tapoihin, työaikajärjestelyihin ja työn sisältöön. Kun työntekijöille annetaan vastuuta ja mahdollisuus edetä uralla, he kokevat työn mielekkääksi ja sitoutuvat organisaatioon. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 30.) Etenemismahdollisuuksien tarjoaminen organisaation sisällä on tärkeää. Mikäli niitä ei ole tarjolla, hyvät tekijät voivat lähteä muihin organisaatioihin töihin. Esihenkilötyön kannalta aineeton palkitseminen urakehityksen kautta on merkittävässä roolissa, sillä hyvistä tekijöistä ei tarvitse luopua. (Kauhanen 2015, 131.)

Työn joustavuus lisää innovatiivisuutta ja tuottavuutta, joka on organisaation tavoitteiden kannalta myönteinen tekijä. Nämä vaikutukset kestävät pidempään kuin aineellisen palkitsemisen vaikutukset ja edistävät organisaation vetovoimaa, mikä puolestaan auttaa esihenkilöitä tulevaisuuden rekrytointiprosesseissa (Himanka 2020, 39).

Osana johtamistaan lähiesihenkilö määrittelee yhdessä organisaation kanssa työntekijöille tavoitteet, usein niin tiimikohtaisesti kuin yksilötasolla. Yksi mittari esihenkilön työssä onnistumiselle on se, kuinka hyvin hänen tiiminsä on saavuttanut tavoitteet. Aineettoman palkitsemisen avulla työntekijät pyrkivät tavoitteisiinsa motivoituneesti ja useammin saavuttavat ne. Jo pelkällä palautteenantamisella esihenkilö pystyy motivoimaan työntekijöitään nopeasti ilman suurempia järjestelmiä. (Kauhanen 2015, 143; Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 13.) Tiimin saavuttaessa tavoitteet, lähiesihenkilö saa myös omalle työlleen myönteistä palautetta ja on

onnistunut työssään. Työntekijöiden aineeton palkitseminen tukee myös esihenkilöä työssä onnistumisessa ja auttaa menestymään roolissaan. Tiimien onnistumisen ohella myös esihenkilön onnistumista mitataan. Organisaation kannalta huono johtaminen on erittäin kallista. Organisaatiossa, jossa esihenkilötyö on huonoa, on enemmän sairaspöissaoloja, vaihtuvuutta ja ennenai-
kaista eläköitymistä. (Kauhanen 2015, 143.)

Pohdintaa aineettomasta palkitsemisesta

Artikkeli kuvaa erityisesti aineettoman palkitsemisen keinoja ja hyötyjä organisaatiossa johtamisen näkökulmasta. Tänä päivänä menestyvät organisaatiot tiedostavat, että henkilöstön palkitseminen on merkityksellinen osa henkilöstöjohtamisen strategiaa. Johdon tehtävänä on huolehtia esihenkilöiden riittävästä osaamisesta myös aineettomaan palkitsemiseen liittyen.

Aineeton palkitseminen pohjautuu kokemukseen ja tunteeseen (Viitala 2021, 105; Luoma ym. 2004, 22), joten sama aineeton palkinto ei välttämättä ole yhtä lailla merkityksellinen jokaiselle työntekijälle. Toimivan palkitsemisjärjestelmän muodostaminen ei tapahdu hetkessä. Kokeileva organisaatiokulttuuri mahdollistaa toimivan palkitsemisen kehittämisen, koska parhaat keinot löytyvät usein kokeilun ja oppimisen kautta. Toimivien palkitsemisjärjestelmien ja niihin liittyvien prosessien kehittämisen myötä palkitseminen pystytään liittämään organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. (Hakonen ym. 2014, 281.) Aineeton palkitseminen parhaimmillaan ja onnistuessaan palkitsee, mutta sen muotojen suunnittelussa tulee olla huolellinen. Vaikka organisaation johto määrittelee palkitsemisen keinot, tulisi työntekijöiden toiveita kuunnella ja niitä huomioida mahdollisuuksien mukaan yhteiskehittämishengen mukaisesti.

Aineettoman palkitsemisen ei tarvitse kuormittaa yritystä taloudellisesti, mutta aikaresursseja siihen on syytä allokoita. Aineeton palkitseminen on organisaatioiden iso pitovoima-, vetovoima- ja motivaatiotekijä (Handolin 2013, 32). Aineettoman palkitsemisen keinoja suunnitellessa kannattaa kiinnittää erityistä huomioita organisaation palautekulttuurin kehittämiseen, josta johdolla ja esihenkilöillä on erityinen vastuu. Palaute on yksi yrityksen merkittävimmistä ja edullisimmista palkitsemismuodoista (Hakonen ym. 2005, 251). Aineettoman palkitsemisen mahdollisuudet ja hyödyt ovat organisaatiolle mittavat.

Lähteet

- Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Alma Talent Oy.
- Hakonen, N., Hakonen, S., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). *Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineinä*. Wsoy.
- Handolin, V-V. (2013). *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia, 285. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-476-6>
- Hiltunen, A. (2018). *Johtamisen taito - elämänmittainen matka*. Sanoma Pro Oy.
- Himanka, M. (2020). *Valmentava johtaminen ja aineeton palkitseminen lähiesimiehen näkökulmasta*. Pro Gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11527/UniVaasa_2020_Himanka_Miia.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana*. Kauppakamari.
- Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint Oy
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent Oy
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lähdesmäki K. (2007). *Esimiehistä valmentajia? Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä*. Hallinnon tutkimus 26(1), 83–91. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100002/57577>
- Palkitsemistutkimus 2020. Tutkimusraportti. (2020). Mandatum Life. Saatavilla 8.12.2022 https://images.email.mandatumlife.fi/Web/MandatumLife/%7B6ef67ec2-532a-464e-9657-c567b450f7f3%7D_Mandatum_Life_Palkitsemistutkimus_2020_tutkimusraportti.pdf
- Prouska, R., Psychogios, A. G. & Rexhepi, Y. (2016). *Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the south-eastern european region*. *Personnel Review* 45(6), 1259-1280. doi: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0024>
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2002). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruuska, A. (2013). *Palkitsemiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12720/urn_isbn_978-952-61-1259-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Seitovirta, J. (2018). *Sairaanhoitajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa*. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20666/urn_isbn_978-952-61-2944-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Seitovirta, J., Partanen, P., & Kvist, T. (2013). *Sairaanhoitajien palkitseminen haastattelututkimus*. *Hoitotiede*, 25(4), 279.

Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Kerava: Otavan Kirjapaino Oy.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitseminen johtaminen – ohjaa tai ajaudu*. Kamk-Finna/Alma Talent verkkokirjahylly.

4 Kirjoittajat

Aho Aleks, Fysioterapeutti (AMK), Liikunnanohjaaja (YAMK) -opiskelija, Pohjois-Karjalan Osuus-
kauppa

Alastalo Kata, Sosionomi (AMK), Sosionomi (YAMK)-opiskelija, Päiväkodin johtaja, Pilke päiväkodit
Oy

Antila Johanna, Sairaanhoidaja (AMK), Sairaanhoidaja (YAMK) -opiskelija, Sairaanhoidaja, Oulun
kaupunki

Anttila Birgit, YAMK-opiskelija Liiketoimintaosaaminen ja tietojen käsittely

Anttila Tiia, Tanssinopettaja/Liikunnanohjaaja yrittäjä

Anttonen Minna, Sairaanhoidaja (AMK), YAMK-opiskelija, Espoo

Borenus Janita, Terveystenhoitaja (AMK), Terveystenhoitaja (YAMK) -opiskelija, Työterveyshoi-
taja, Terveystalo

Brandt Teemu, Tradenomi (YAMK)-opiskelija, myyntipäällikkö, Koillis-Satakunnan Sähkö
Oy

Halttunen Anu, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Juntunen Miika, Insinööri (YAMK)-opiskelija

Juvonen Katja, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Einola Jonna YAMK-Sosionomi opiskelija

Haapala Jussi, liikunnanohjaaja (YAMK)-opiskelija, liikuntapaikkojenhoitaja, Kajaanin kaupunki

Haapala Satu, Sosionomi (AMK), Sosionomi (YAMK) -opiskelija, Erityisohjaaja, Rikosseuraamuslai-
tos

Hautamäki Julia, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK)-opiskelija, johdon assistentti, HKScan Oyj

Heikkinen, Eija, TtT, Osaamisaluejohtaja, KAMK Master School

Hemminki Salla, Fysioterapeutti (AMK), Liikunta-ala (YAMK)- opiskelija, Yrittäjä, Alvariini Oy

Huusko Perttu, KTL, yliopettaja, KAMK Master School

Hyvönen Ilkka, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Häggström Tommi, Suomen Hypoteekkiyhdistys, Credit Manager

Härkönen Sami, Yritysmyyntivastaava Varaosamaailma Oy

Jaakola Marika, restonomi (AMK), restonomi (YAMK) - opiskelija, palvelusuunnittelija, Kajaanin
kaupunki, Kajaanin Mamselli –liikelaitys

Jauria Jenni, Tradenomi (AMK), Restonomi (YAMK) -opiskelija, Cabin Chief, Jetttime Oy

Jokela Helena, Sairaanhoidaja (AMK), Terveystenhoitaja (AMK), Terveystenhoitaja (YAMK) -opiske-
lija, Terveystenhoitaja, Raisio kaupunki

Juntunen Essi - Sosionomi AMK, YAMK opiskelija, ratkaisuasiantuntija KELA

Kallio Anne-Marika - Sairaanhoidaja AMK, YAMK opiskelija, sairaanhoidaja TYKS

Karvonen Janette, Asiakkuusasiantuntija POP Pankki Keuruu

Kataja Tarmo, Tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija, Myyntijohtaja, OP Kuusamo

Keinänen Eetu, Insinööri (AMK), Tradenomi (YAMK) -opiskelija, toimintovastaava/HSY

Kerman Eija, YAMK-sosionomi opiskelija

Keski-Liikala Saija, Tradenomi (AMK), Tradenomi (YAMK)- opiskelija, Hallinnonhoitaja, Eurojopi Oy

Klytseroff Sallamari, Liana Technologies, projektipäällikkö ja projektipäälliköiden tiiminvetäjänä

Koljonen Kira, Restonomi (AMK), Restonomi YAMK –opiskelija

Korhonen Johanna, Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Kuusela Anssi, Liikunnanohjaaja (AMK), YAMK-opiskelija Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen

Kykyri Maria, Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija, Sairaanhoitaja, Kainuun sote

Kyllönen Päivi, Tradenomi (YAMK), Sosiaali- ja terveysala (YAMK)- opiskelija, Työterveyshoitaja, Suomen Terveystalo Oy

Kähkönen Olli - Restonomi AMK, YAMK opiskelija, yrittäjä Gr8 Escape Oy

Könttä Anu, Liikunnanohjaaja (YAMK)-opiskelija

Leskinen Eveliina, Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK-opiskelija

Liikamaa Sanna, Tradenomi (YAMK)- opiskelija

Liljeström Sanni, Claims Advisor ja Group Training Instructor, Tradenomi (AMK), Liikunnanohjaaja (YAMK) -opiskelija, LähiTapiola Keskinäinen vakuutusyhtiö & Fitness24Seven Oy

Lindqvist Anu, Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija, Kemijärven kaupunki

Martikainen Eeva-Kaisa, Sairaanhoitaja (AMK), Sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija, Kainuun sote

Moisanen Kirsi, YTT, yliopettaja, Kajaanin Ammattikorkeakoulu OY

Mustaniemi Tiina, YAMK-opiskelija Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

Mäntymäki Minna, Tradenomi (YAMK) -opiskelija, Senior Project Manager/Tietoevry

Määttä Katja, Sosionomi (YAMK) -opiskelija, Yksikön johtaja/KVPS Tukena Oy

Nevalainen Sanni, fysioterapeutti (AMK), tradenomi (YAMK) - opiskelija, palvelupäällikkö Fysioline Fressi Oy

Nissinen Miia, Tradenomi (AMK), Tradenomi YAMK-opiskelija

Oikarinen Karoliina, Tradenomi (AMK), Tradenomi (YAMK) -opiskelija, Projektipäällikkö, Kajaanin kaupunki

Orkovaara Heli, Sairaanhoitaja (AMK), Terveystenhoitaja (AMK), Terveystenhoitaja (YAMK) -opiskelija, Työterveyshoitaja, Terveystalo

Pajari Kati, Ratkaisuasiantuntija KELA

Partanen Heidi, Restonomi (AMK), Tradenomi (YAMK) -opiskelija, Palvelupäällikkö, Medika Työterveys

Partanen Karoliina, Liikunnanohjaaja, Kuhmon kaupunki

Peltonen Nina, Liikunnanohjaaja, Liikunta-ala (YAMK)- opiskelija, Seurakehittäjä, Suomen Paralympiakomitea ry

Pesola Jari, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Pyrrö Heidi, Tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija, Oulu

Pyykkönen Noora YAMK-tradenomi opiskelija

Pöllänen Anna, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Pöysti Jarkko, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Raatikainen Hanna, HR-asiantuntija Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

Rahikainen Charlotta, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK)-opiskelija, henkilöstöpäällikkö, Oulun yliopisto

Rantonen Saana, terveydenhoitaja (AMK), terveydenhoitaja (YAMK)-opiskelija, sairaanhoitaja, Pohjois-Savon hyvinvointialue

Ripatti Kirsi, FM, Tradenomi YAMK-opiskelija

Rissanen Anu, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Räsänen Antti - Sairaanhoitaja AMK, YAMK opiskelija, projektipäällikkö Kuopion Kaupunki

Saastamoinen Laura YAMK-tradenomi opiskelija

Siivola Jenni, Restonomi (YAMK)-opiskelija, Sales Leader Home, Gigantti Kajaani

Sillanpää Katja, Tradenomi (AMK, tietojenkäsittelyn ko.), Tradenomi (YAMK) -opiskelija, kehittämisen asiantuntija, Kela

Sorsa Aki, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Suhonen Reetta, Tradenomi (YAMK)-opiskelija, varhaiskasvatuksen palvelupäällikkö, Kajaanin kaupunki

Sundvik Julia, Sosionomi (AMK), Sosionomi (YAMK) -opiskelija, asumispalveluohjaaja, Familiar Oy

Taipalvesi Henriikka, luonnontieteiden kandidaatti, tradenomi (YAMK)-opiskelija, lehtori, Kainuun Ammattiopisto

Toivonen Heini, Kirjoittaja asuu Ranskassa ja on työskennellyt virtuaalisissa globaaleissa työympäristöissä Luxembourgissa.

Tolonen Réka, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Toukola Leea, Restonomi (AMK), Tradenomi (YAMK) -opiskelija, Hankekoordinaattori, Porin kaupunki

Tyyskä Marko, Tradenomi (YAMK) -opiskelija

Virta Emilia, Sairaanhoitaja (YAMK)-opiskelija

Vesterlund Mari, Sairaanhoitaja (YAMK)-opiskelija

Vukota Natasa, Sosionomi (YAMK)-opiskelija

Vuorikoski Nina, Tradenomi (YAMK)-opiskelija

Väisänen Kati, Psykoterapeutti ja Toimintaterapeutti, Sosiaali- ja terveysala (YAMK)- opiskelija, Toiminnanjohtaja, Yritetään yhdessä ry

Värre Marja-Leena, Liikunnanohjaaja (AMK), Liikunnanohjaaja (YAMK)-opiskelija, Toimintakoordinaattori, Masalan Kisa ry