

Anna Liisa Westman & Tuija Kuusisto (toim.)

Arvoja, sitoutumista ja oppimista





Arvoja, sitoutumista ja oppimista

Anna Liisa Westman & Tuija Kuusisto (toim.)

<i>Julkaisusarja</i>	C: Raportteja, 18
<i>Vastaava toimittaja</i>	Kari Tiainen
<i>Toimittajat</i>	Anna Liisa Westman & Tuija Kuusisto
<i>Sivuntaitto</i>	Kaisa Varis
<i>Kuvat</i>	Kaisa Malinen, Rauni Keskinen/Kotikartanoyhdistys
<i>Kansikuva</i>	Kaisa Malinen : Auringonsäteiden pilkahduksia

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-275-133-1

ISSN-L 2323-6914

ISSN 2323-6914

*Julkaisujen myynti
ja jakelu*

Karelia-ammattikorkeakoulu
julkaisut@karelia.fi
tahtijulkaisut.net

Joensuu 2014

Sisällys

Alkusanat	6
Anna Liisa Westman & Tuija Kuusisto	
Työhyvinvointi ei synny itsestään	8
Virve Huovinen	
Henkilöstöhallinto - osa oppivaa organisaatiota	16
Katriina Pehkonen	
Henkilöstötieto organisaation muutoksen lähtökohtana	29
Hilkka Mäkinen	
Henkilöstön työtyytyväisyys ja kehittyminen järjestötyössä : Arvoja, sitoutumista ja oppimista	41
Mirva Pääskyvuori	
Työhyvinvointi ja työkunnan ylläpito : Satsaus tulevaisuuteen	54
Jukka Mikkonen	
Henkilöstöjohtaminen yrityksen haasteellisena menestystekijänä	65
Virpi Romppanen	
Lyhyt oppijakso henkilöstöhallinnon toimenpiteiden elinkaaresta	77
Kirsi Salmelainen	
Hyvällä henkilöstöhallinnolla kohti hyvinvoivaa ja tehokasta työilmapiiriä	87
Marjo Kekäläinen	
Organisaatiokulttuuri ja henkilöstöhallinto	109
Esko Muukkonen	
Henkilöstön elinkaari organisaatiossa	120
Sari Hyttinen	
Henkilöstöhallinnon osa-alueita, mittausmenetelmiä ja työhyvinvoinnin kehittämistä	133
Pia Piironen	
Henkilöstöhallinnon eri osa-alueet	143
Minna Ukkonen	
Henkilöstöhallinto	151
Irja-Liisa Mäkisalo	

Alkusanat

Kirjan juuret perustuvat Karelia-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman aikuisopiskelijoiden oppimisprosessissaan tuottamiin artikkeleihin. Kirjan nimi Arvoja, sitoutumista ja oppimista kuvaa työelämän murroksen vaikutuksia henkilöstöhallinnollisiin ratkaisuihin. Opiskelijoiden artikkelit osoittavat, että henkilöstö on organisaation arvokkainta pääomaa. Siksi työnantajan panostus osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin on oleellista. Hyvinvoiva työntekijä tuottaa tulosta. Työssä jaksetaan kiireestä ja paineista sekä jatkuvista muutoksista huolimatta. Juuri näistä syistä henkilöstöhallinto ja -johtaminen ovat keskeisiä tehtäviä menestystä tuottaessa.

Opiskelijat, kuten yhteiskunnalliset keskustelijatkin, ovat artikkeleissaan tuoneet esille tietotekniikan jatkuvan etenemisen ja muutoksen sekä mahdollisuuksina että haasteina. Kysytään jopa, onko tietotekniikka luonnonlaki! Laki joka vääjäämättömästi etenee ihmisistä riippumatta. Jatkuva uuden oppiminen sekä muutokset työpaikoilla vaikuttavat työntekijän työtehoon. Ne voivat saada työntekijän tuntemaan itsensä riittämättömäksi. Siksi juuri arvot – yksilölliset ja yhteisölliset – ovat lähtökohtana henkilöstöratkaisuja ja -hallintoa tuottaessa. Kysyä sopiikin, miten tässä individualistisessa maailmassa yksilöt sitoutuvat arvoihin työpaikoilla työyhteisöjen jäseninä. Tärkeää olisi pysähtyä pohtimaan, löytyykö luottamusta työtovereiden, työntekijöiden ja johdon välillä myös irtisanomisten, lomautusten ja jatkuvasti kiristyvän työtahdin paineessa.

Henkilö, joka on vahvasti organisaation arvoihin ja työhön sitoutunut voi uupua muutos-
paineissa ja resurssien niukkuudessa. Erityisesti silloin, kun arvot ovat ristiriidassa organisatoristen muutosten kanssa, työntekijällä on riski uupua ja sairastua. Jos työntekijän on jatkuvasti jäätävä ylitöihin selviytyäkseen töistään, tai jos kiusaamista tapahtuu, on esimiehen kiinnitettävä huomiota tilanteeseen ja pyrittävä ratkaisuihin mahdollisimman nopeasti. Jos työtaakka on liian suuri, se voi aiheuttaa sairastavuutta ja henkilöstöristiriitoja työpaikalle. Henkilöstöjohtamisen taidot ovat tällaisissa tilanteissa koetuksella. Työyhteisön pienistä ongelmista voi kasvaa suuria, ellei niihin puututa heti. Paraskaan työ-

yhteisön henkilöstön tai hallinnon kehittämissuunnitelma ei paranna työhyvinvointia, mikäli se jää jonkun pöytälaatikkoon odottamaan parempaa aikaa. Julkisesta hyvinvointipuheesta ja käyttöteorioista tulisi päästä arjen tekoihin. Tekoihin, jotka edesauttavat yksilöiden onnistumisen kokemuksiä työssä, tuovat tehokkuutta ja taloudellisuutta organisaatiolle ja edistävät näin tuloksellisuutta.

Oman osa-alueensa hyvin tunteva ja osaava työntekijä sekä esimies ovat organisaatiolleen tärkeitä resursseja. Henkilöstön sijoittamisessa on oleellisen tärkeää, että henkilöstömäärä ja osaaminen kohtaavat työssä. Mahdollisuuksia luoda onnistumisen kokemuksiä ja edetä työuralla tulisi vaalia. Työnjohdollisena kysymyksenä nousee silloin esille henkilöstön johtamisen monimuotoisuus. Ikä on oleellinen tekijä myös johtajuudessa. Ruuhkavuosiaan elävän nuoren äidin tai isän on usein hankala yhdistää työelämän ja perheen vaateita. Aivan samoin voi olla vanhemmalla työntekijällä ongelmia yhdistää vanhojen vanhempiensa, työnsä ja oman perheensä tarpeet. Siksi johtajuudessa – niin nuorille, keski-ikäisille kuin vanhemmillekin – työssä jaksamista tulisi edistää työtä joustavoittamalla.

Käytännön arjessa on lukuisia palavereita. Näistä usein vitsaillaan ja valitellaan käytäväkeskusteluissa. Vanhoillinen organisaatiokulttuuri, ylhäältä alas käskytyks ja kireä työskentelyilmapiiri eivät kuulu nykyaikaiseen organisaatioelämään. Työntekijöiden kielteinen asenne ja muutosten vastustaminen on myös ”menneen päivän” toimintatapoja. Nykyisin istutaan paljon palavereissa ja tehdään työtä ryhmissä. Siksi yhteistyötaidot ja toisten kunnioittaminen korostuvat. Tulee osata ymmärtää erilaisia mielipiteitä ja luoda kompromisseja.

Palaverikäytäntöihin opiskelijat suosittelvat luotavaksi selkeitä rakenteita, esimerkiksi kuukausi- ja viikkopalaverit säännöllisinä päivinä. Myös tehottomasti johdetut palaverit saavat kirjoitetuissa artikkeleissa kritiikkiä. Jokaisen palaveriin osallistujan aito läsnäolo ja aktiivinen osallistuminen säästävät työaikaa ja tehostavat tuloksellisuutta. Palaverit eivät myöskään saisi olla läppäriin, IPodin tai kännykän selailutilanteita. Saattaisi olla jopa parempi, että nämä vempaimet jätettäisiin ovenpielen koriin palaverien ajaksi.

Artikkelien kirjoittajat, opiskelijat, ovat tehneet merkittävää työtä tuodessaan esille työelämän haasteita omien kokemustensa kautta. Opiskelijat ovat rohkeasti tarttuneet arkoihin aiheisiin. Olette tehneet suurenmoisen työn ja teidän kanssanne on ollut hyvä toimittaa tätä kirjaa. Lämmin kiitoksemme teille kaikille!

Joensuussa omenankukkien kukkiessa 2.6.2014

Anna Liisa Westman

Tuija Kuusisto

Työhyvinvointi ei synny itsestään

Virve Huovinen

TIIVISTELMÄ

On asioita jotka motivoivat meitä, toiset negatiivisesti kuten kipu, pelko tai yksinäisyys, ja toiset positiivisesti kuten hyvä terveys, perhe ja ystävät. Myös työelämässä on meitä negatiivisesti tai positiivisesti motivoivia tekijöitä. Viihtyäksemme työssä työn tulee sisältää enemmän positiivisia tekijöitä kuin negatiivisia. Kun työntekijät voivat hyvin, ovat motivoituneita ja heille annetaan haasteita sekä vastuuta työstään, heijastuu tämä koko organisaatioon hyvänä työtuloksena, sekä motivoituneena ja työnsä sekä koko organisaation kehittämisestä kiinnostuneena henkilöstönä.

Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny itsestään, eikä sitä voi rakentaa ilman jokaisen organisaation jäsenen panosta, sillä työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa vaikuttavina tekijöinä ovat niin työntekijä, työyhteisö kuin itse työ. Työhyvinvoinnin kehittämiseen suunnatuilla suunnitelmilla on todettu olevan selvästi työilmapiiriä parantava vaikutus. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole mikään stabiili tila, vaan sen saavuttaminen sekä ylläpitäminen vaativat jatkuvaa panostamista sekä seurantaa koko organisaatiolta. On tärkeää, että mahdollisiin ongelmiin puututaan jo varhaisessa vaiheessa estäen näin niitä kasvamasta suuremmiksi. Parhaiten työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään silloin, kun organisaatiolla on käytävissään työhyvinvoinnin mittaamiseen soveltuvat käytänteet, jotka on omaksuttu osaksi organisaation arkista toimintaa. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä se tulee kaikille osapuolille huomattavasti halvemmaksi kuin työpahoinvointi. Hyvinvoiva ja tuotava henkilöstö on organisaatiolle merkittävä kilpailuvaltti yhä kiristyvillä työmarkkinoilla.

Avainsanat: hyvinvointi, motivaatio, työilmapiiri

JOHDANTO

Työ on tärkeä osa ihmisen arkea ja työelämän tulisi edistää hänen hyvinvointiaan, eikä suinkaan olla uhka hänen elämän laadulleen. Suomen työaikalain mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa (6 §). Vietämme siis suuren osan ajastamme töissä, ja siksi työympäristöllä, sen ergonomisuudella sekä turvallisuudella, on merkitystä työkykyympäristö. Likainen, harmaa ja epäsiisti työympäristö on vakava uhka työviihtyvyydellemme.

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii aktiivista ja määrätietoista toimintaa organisaation kaikilla tasoilla. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä se tulee kaikille osapuolille huomattavasti halvemmaksi kuin työpahoinvointi. Esimerkiksi vanhentuneet tai epäkäytännölliset työvälineet ja -tavat voivat olla uhkana jopa työntekijän terveydelle. Mitä aikaisemmassa vaiheessa mahdollisiin ongelmiin organisaatiossa puututaan, sen parempaan tulokseen niiden käsittelyssä ja ehkäisyssä päästään.

TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi tarkoittaa niin yksilön hyvinvointia työssään kuin myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka vaikuttavina tekijöinä ovat niin työntekijä, työyhteisö kuin itse työ. Työntekijöiden työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työntekijän työkuva ja osaamisen kehittäminen, oikeudenmukainen esimies, työkaverit, palkka, työympäristö sekä joustavat työajat (Kauhanen 2012; 199–200, Toimi 3/2013, 25). Työhyvinvointi siis koostuu monesta eri tekijästä, joiden lopputuloksena tulisi jokaisella työntekijällä olla mahdollisuus kokea aitoa työniloa (Ojala & Ahonen 2003, 19).

Oleellinen osa työntekijän työhyvinvoinnissa on hänen työkykynsä. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat työn vaatimusten sekä yksilön voimavarojen välinen tasapaino (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 54). Jos työntekijän taidot ja työtehtävät eivät kohtaa, voi seurauksena olla työssä uupuminen ja sairausloma. Pahimmassa tapauksessa yritys voi menettää työntekijän hänen sanoutuessaan irti tai jäädessä ennen aikaisesti eläkkeelle. Kaikissa näissä tapauksissa yritykselle syntyy lisäkuluja muun muassa sairausajan palkasta, mahdollisen sijaisen palkkaamisesta tai kokonaan uuden henkilön rekrytoinnista. Työhyvinvoinnin puute näkyy selvimmin juuri lisääntyneinä sairauspoissaoloina sekä korkeana henkilöstön vaihtuvuutena. Esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön tekemän selvityksen mukaan on vuodesta 2002 alkaen siirtynyt työeläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkkeelle noin 25 000 henkilöä vuodessa, kun vuonna 1997 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä oli noin 20 000 henkilöä. (Pensola, Gould & Polvinen 2010, 18.) Tässä on nähtävissä työelämässä lisääntynyt kiire ja jatkuva muutos sekä uusiutuminen, jotka ovat osaltaan luomassa työpahoinvointia saaden ihmiset jäämään ennen aikaisesti pois työelämästä.

Kun työntekijät aikaisemmin saavuttivat ammatillisen osaamisensa pääasiallisesti työkokemuksen kautta, niin tänä päivänä kokeneet työntekijät kohtaavat tilanteita, joissa työn ohella on opeteltava uusia asioita (Viitala 2012, 178). Tällainen jatkuva uuden oppiminen

sekä muutokset työpaikoilla vaikuttavat työntekijän työtehoon, ja ne voivat saada työntekijän tuntemaan riittämättömyyttä ja stressiä. Jos ihminen kokee olevansa sopimaton työhönsä, liiallisten haasteiden ja vaatimusten myötä, voi seurauksena olla työpahoinvointi. Tällöin hänen ajattelunsa muuttuu helposti kyyniseksi ja työmotivaatio katoaa. (Luukkala 2011, 47.) Tällainen työstä johtuva ylikuormitustila voi heikentää työntekijän oppimiskykyä, vähentää hänen luovuuttaan, ja laskea hänen työkykyään. Samoin hänen sairauspoissaolonsa lisääntyvät ja työn tulos sekä laatu heikkenevät. Pitkään jatkuessaan psyykinen kuormittuneisuus voi johtaa työntekijän uupumiseen, ja pahimmillaan loppuun palamiseen. (Viitala 2012, 218–219.)

ONGELMIEN HAVAITSEMINEN

Kun työntekijä tulee mielellään töihin, suoriutuu töistään normaalissa työajassa ja jaksaa vielä harrastaa vapaa-ajallaan, on kaikki hyvin. Silloin hän kokee työhyvinvointia, joka taas heijastuu yritykseen hyvänä työtuloksena. Sitä vastoin, jos hänen työstä poissaolonsa lisääntyvät, tai työnteossa alkaa ilmetä ongelmia, tai hänen on jäätävä säännöllisesti ylitöihin selviytyäkseen töistään, on esimiehen aika kiinnittää huomiota tilanteeseen. Ensimmäisiä merkkejä työntekijää uhkaavasta uupumuksesta on yleensä se, että hän on toistuvasti työpäivän jälkeen liian väsynyt jaksakseen juuri muuta kuin olla sohvaperunana lopunpäivää. Lisäksi jos hänen ärtyneisyytensä lisääntyy ja hän alkaa vältellä toisia ihmisiä, koska pitää suhteiden hoitamista heidän kanssaan rasittavana, on todella aika huolestua hänen hyvinvoinnistaan. Tässä vaiheessa esimiehen tulee ottaa asia esille työntekijän kanssa, ja selvittää syyt muutokseen. (Luukkala 2011, 56–57, 217.) Tähän häntä velvoittaa jo työterveyshuoltolaki, jonka päämääränä on muun muassa edistää työhön liittyvien sairauksien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä, työntekijän terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa (L2001/1383, 1. §).

Työyhteisössä pienet asiat voivat olla merkittäviä, ja pienistä ongelmista voi kasvaa suuria, ellei niihin puututa heti havaittaessa. Vaikka näillä ongelmilla ei olisikaan mainittavaa haittaa lyhyellä aikavälillä, voi ne pidemmällä aikavälillä luoda uhan työssä jaksamiselle ja tuloksen teolle. Siksi niihin tulisi hakea ratkaisua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ja näin katkaista heti alkuunsa muutoin ehkä paheneva ongelmakierre. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 33; Luukkala 2011, 216, 227.)

VARHAINEN PUUTTUMINEN

Aikaisemmin puhuttiin Varhaisen puuttumisen mallista, joka sai negatiivisen leiman, koska sillä yleensä tarkoitettiin päihdeongelmaisen työntekijän hoitoon ohjausta. Nykyään käytetään mieluummin termejä varhaisen tuen malli, varhaisen puheeksiottamisen toimintamalli sekä varhaisen reagoinnin malli. Samalla kun termi on muuttunut myönteisemmäksi, on myös sen sisältö laajentunut kattamaan suurempaa kirjoa työyhteisöongelmia. Varhaisen reagoinnin tarkoituksena ei ole työyhteisön jäsenten tarkkaileminen

ja leimaaminen, vaan parhaimmillaan se on inhimillistä välittämistä työntekijöistä sekä heidän hyvinvoinnistaan ja työssä jaksamisestaan. Varhaisella reagoinnilla pyritään ehkäisemään työkykyä, työviihtyvyyttä tai työn sujuvuutta uhkaavia tekijöitä, sekä estämään niitä kasvamasta sellaisiin mittasuhteisiin, joissa ne voivat luoda vakavan uhan niin työssä jaksamiselle kuin työn tuotavuudellekin. Varhaisen tuen kohteena voi olla organisaatio, työryhmä tai yksittäinen työntekijä. (Anetjärvi ym. 2009, 192–193; Luukkala 2011, 216–217.)

Varhaisen tuen antaminen silloin, kun ongelmat ovat vasta aluillaan, on tehokasta, mutta ei aina kovin helppoa. Usein tähän on syynä esimiehen tai työntekijän osaamattomuus toimia ristiriitatilanteissa, sekä pelko siitä, miten puuttumiseen reagoidaan. Pitäisi kiinnittää huomiota siihen, pahentaako se ehkä tilannetta ja ongelmaa niin, että itse työn tekeminen estyy joko osittain tai jopa kokonaan. (Luukkala 2011, 219.) Jos esimies huomaa työn tuloksissa tai työntekijöissä hälyttäviä merkkejä, tulee hänen puuttua tilanteeseen pikimmiten. Tällaisia hälyttäviä signaaleja voivat olla esimerkiksi asiakkaiden antama kielteinen palaute, työn viivästyminen tai sen laadun heikentyminen, lisääntyneet sairauspoissaolot ja ylityöt. (Anetjärvi ym. 2009, 193.) Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2010 jäsenyrityksilleen tekemässä tutkimuksessa, todetaan esimerkiksi sairauspoissaolojen osalta, että mikäli niiden määrä pysyy kolmessa prosentissa teoreettisesta työajasta, on se alasta riippuen lähellä keskiarvoa, mutta mikäli sairauspoissaolojen osuus kohoaa 4 – 5 prosenttiin, muuten kuin satunnaisesti, on aihetta selvittää siihen johtaneet syyt (Elinkeinoelämän keskusliitto [EK] 2011). Yleensä kaikki normaalitoiminnasta poikkeava, kuten vaikka juuri edellä mainitut sairauspoissaolot, aiheuttavat yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. Työterveyslaitoksen laskelmien mukaan sairauspoissaolojen kustannukset työnantajalle vuositasolla ovat noin 1500€/hlö, ja koko kansantaloudelle noin 3 miljardia euroa. (Työterveyslaitos 2012.) Kyse on siis suurista kustannuseristä, ja siksi ongelmien korjaamista edullisempaa ja tehokkaampaa on juuri niiden ennaltaehkäisy.

Kuten muussakin yrityksen toiminnassa, niin myös ongelmien varhaisessa reagoinnissa ovat yrityksen johto ja lähiesimies avainasemassa. Lähiesimiehen olisi hyvä tuntea alaisensa niin hyvin, että hän huomaisi mahdolliset poikkeamat heidän käytöksessään ja työpanoksessaan heti niiden ilmetessä. Tällöin ongelmiin päästäisiin vaikuttamaan jo ennen kuin niistä kasvaa todellinen uhka työntekijän sekä työyhteisön hyvinvoinnille (Anetjärvi ym. 2009, 15). Esimerkiksi Tanskassa toimivassa Nordea Life Pensions – eläkevakuutusyhtiössä ylläpidetään henkilöstökulttuuria, missä johtajat käyvät alaisensa kanssa kahdenkeskisiä keskusteluja, joissa käsitellään hyvin henkilökohtaisia ja arkoja aiheita, kuten vaikka työntekijän ylipaino (Swiss Business, Levering & Erb 2011). On siis ensiarvoisen tärkeää, että keskustelut mahdollisista ongelmista käydään esimiehen ja työntekijän välillä rakentavasti, avoimesti, ja arvostaen. Keskustelussa esimies kertoo työntekijälle ne tekijät, joiden vuoksi keskustelua käydään, ja työntekijän on saatava kertoa oma näkemyksensä asioista. Lisäksi työntekijällä tulisi olla mahdollisuus, niin halutessaan, ottaa näihin keskusteluihin mukaan joku luotettavaksi kokemansa henkilö, kuten esimerkiksi työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies. Näin voidaan yhdessä kartoittaa ja jäsentää työntekijän tilannetta, ja sopia millaisia toimenpiteitä tarvitaan, että työntekijän työkyky säilyy tai paranee. Keskustelut sekä sovitut toimenpiteet on hyvä kirjata ylös myöhempää seuranta varten, ja niiden pohjalta käydään uusi keskustelu, jossa kontrolloidaan, että sovitut toimenpiteet ovat myös toteutuneet. (Anetjärvi ym. 2009, 193–194.) On muistettava, että

keskustelut, kuten niistä laadittavat muistiot ovat täysin luottamuksellisia (Henkilötietolaki 523/1999 sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004).

Muutama vuosi sitten, työskennellessäni eräässä yrityksessä, minulla oli pahoja niskahartiaongelmia, jotka aiheuttavat useita sairauspoissaoloja. Nämä oireet saatiin hallintaan, parantamalla työergonomiaani hankkimalla minulle uusi työtuoli, sekä työpöytään kiinnitettävä käsituki päätetyöskentelyä varten. Ongelman poistamisessa, oli lähiesimieheni ratkaisevassa roolissa, hankkimalla käsituen ensin koekäyttöön, jonka jälkeen, todettuamme siitä olevan apua ongelmiini, se hankittiin minulle pysyväksi apuvälineeksi. Samalla, hän kehotti minua hankkimaan uuden mitoilleni ja työpisteeseeni sopivan työtuolin. Koko prosessi käynnistyi ja toteutui helposti, koska esimieheni oli aidosti läsnä ja kuunteli työntekijäänsä, sekä pyrki etsimään ratkaisut ongelmiin yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijän, eli minun, vastuulla asiassa oli kertoa avoimesti ja selkeästi havaitsemistani ongelmista esimiehelleni, sekä antaa palaute korjaavista toimenpiteistä. Tuoliin ja tukeen satsaamansa rahat, yritys sai takaisin monin verroin, säästyneinä sairaus- ja ylityöajan palkkoina, minkä esimieheni tyytyväisenä totesi.

Työhyvinvoinnin kannalta olennaista on se, että hyvällä ja luottamukselliseksi koetulla ihmisten välisellä vuorovaikutuksella ongelmiin pystytään puuttumaan niiden varhaisessa vaiheessa (Anetjärvi ym. 2009, 188). Työhyvinvoinnin parantaminen vaatii organisaatiolta pitkäjänteistä ja suunnitelmallista panostamista henkilöstön sekä työolojen kehittämiseen. Lisäksi kehittämistoimien vaikutusta tulee seurata säännöllisesti siihen suunnittelujen mittareiden avulla.

TYÖHYVINVOINNIN MITTAREITA

Voidaksemme mitata työhyvinvointia on meillä oltava siihen soveltuva mittausjärjestelmä. Matkoja voimme mitata metreinä, painoa kiloina ja tilavuutta kuutioina, mutta kuinka mitata aineetonta, kuten esimerkiksi työhyvinvointia? Pystyäksemme tähän, on meidän ensin selvitettävä mistä työhyvinvointi juuri meidän yrityksessä koostuu. Sen me jo tiedämme, että työhyvinvoinnilla on selkeä vaikutus työn tuottavuuteen sekä laatuun, ja sen puute voi tulla yritykselle kalliiksi. Esimerkiksi työympäristön turvallisuus estää työtapa-turmia ja organisaatiolle on selkeästi edullisempaa panostaa työtapa-turmien ehkäisyyn, kuin ottaa riski mahdollisesti tapahtuvasta tapaturmasta. (Ojala ym. 2003, 52.) Tällaiset työympäristöön ja fyysiseen kuormittavuuteen vaikuttavat työhyvinvoinnin uhat, ovat havaittavissa sekä korjattavissa, ja niiden vaikutus organisaation tuottavuuteen mitattavissa esimerkiksi juuri sairauspoissaoloista sekä työtapa-turmista aiheutuneiden kulujen kautta. Työhyvinvoinnin kustannustehokkuutta voidaan helpoimmin laskea juuri sen puuttumisesta aiheutuneista kustannuksista. (Ojala ym. 2003, 54.)

Eräs tapa selvittää työhyvinvoinnin puutetta on laskea, kuinka suuri ero organisaatiossa on todellisuudessa toteutuneen ja laskennallisen työajan välillä. Laskennallinen työaika saadaan, kun maksetusta vuotuisesta normaalityöajasta vähennetään lakisääteiset poissa-olot kuten esimerkiksi vuosilomat. Mitä lähempänä toisiaan toteutunut ja laskennallinen

työaika ovat, sitä parempi on tulos organisaation kannalta. Työhyvinvoinnin puutteella on suora vaikutus organisaation henkilöstökuluihin muun muassa kasvaneina sairaus-, tapaturma- sekä eläkekuluina. (Ojala ym 2003, 54.)

Organisaatioilla on käytettävissään useita tunnettuja ja toimivia menetelmiä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja mittaamiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi ISO 9001 sekä OHSAS 18001 -standardit. Kyseiset standardit ovat kansainvälisesti hyväksytyjä ja niitä myönnetään vain tarkat kriteerit täyttävälle organisaatioille. Esimerkiksi ISO 9001 -standardi on maailman tunnetuin ja käytetyin johtamismalli, joka perustuu jatkuvan parantamisen filosofiaan, ja sen avulla organisaatio voi muun muassa kehittää henkilöstön motivaatiota sekä selkeyttää vastuunjako. OHSAS 18001 -standardin avulla taas organisaatio voi parantaa muun muassa onnettomuuksien ja sairauksien ennaltaehkäisyä, sekä kehittää henkilöstön hyvinvointia työterveys- ja työturvallisuuden johtamisen kautta. Lisäksi OHSAS 18001 -standardin hyödyttää organisaatiota alentuneiden vakuutusmaksujen kautta. (Inspecta 2013.) Kaksi edellä mainittua standardia ovat organisaatiolle maksullisia, ja niiden saavuttaminen vaatii panostusta sekä pitkäjänteistä toimintaa koko organisaatiolta aina ylimmästä johdosta nuorimpaan kesätyöntekijään saakka. Standardeissa on juuri se hyvä puoli, että niitä kontrolloidaan säännöllisesti, ja sen tekee ulkopuolinen, organisaatiosta itsestään riippumaton taho.

Organisaatioille on olemassa myös maksutonta tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tulosten sekä toiminnan mittaamiseen. Esimerkiksi työterveyslaitokselta on saatavilla nettissä kysely, jonka pohjalta organisaatio voi suunnitella omaa työhyvinvoinnin kehittämistään ja sen seuranta (Duunitalkoot 2013). Myös KELAlta, työturvallisuuskeskukselta sekä vakuutusyhtiöiltä löytyy tukea ja neuvoa organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Valitsipa organisaatio minkä tai mitkä keinot tahansa, joilla seurata ja kehittää työhyvinvointia, tärkeintä on, että toimintaan, sen suunnitteluun ja kehittämiseen sekä toteutukseen osallistuu koko organisaatio. Työhyvinvoinnin kehittämisessä keskeistä on ymmärtää asian laajuus, ja siihen tulee varata riittävästi aikaa sekä resursseja. Kehittämistoiminta vaatii johdon sekä henkilöstön sitoutumista ja sen tulee olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista ja sillä tulee olla selkeät tavoitteet. Toiminnan tulee olla järjestelmällistä ja sitä tulee seurata sekä arvioida säännöllisesti. (Duunitalkoot 2013.) Esimerkiksi että kyselyiden tuloksista saadaan vertailukelpoisia, tulee ne tehdä samoilla kaavakkeilla, useamman kerran, pitkällä aikavälillä. Samoin erilaisten tilastojen vertailukelpoisuus tulee varmentaa jo tietojen keräämisvaiheessa. Seurannassa ja vertailussa on tärkeää, että tiedot omasta organisaatiosta kerätään joka kerta samoilla kriteereillä.

Parhaiten organisaation työhyvinvointia kehitetään silloin, kun koko organisaatio on mukana prosessissa aina suunnittelusta toteutukseen saakka. Paraskaan suunnitelma ei paranna työhyvinvointia, mikäli se jää jonkun pöytälaatikkoon odottamaan aikaa parempaa.

YHTEENVETO

Yhteenvetona voidaan todeta, että pitkäjänteisesti ja ammattitaidolla toteutettuna työhyvinvointia ylläpitävä toiminta tukee henkilöstön työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä sekä ehkäisee työkyvyttömyyttä. Kuten työelämässä yleensä, myös työhyvinvoinnissa ovat organisaation johto sekä esimiehet avainasemassa. Oikein ajoitetulla ja rohkeasti annetulla ennakoivalla tuella voidaan mahdollisia ongelmia ehkäistä jo ennen kuin niistä on selkeää haittaa organisaation toiminnalle tai henkilöstön hyvinvoinnille. Panostamalla työhyvinvointiin organisaatio tekee investoinnin tulevaan, ja kuten investoinneille yleensä, on organisaatiolla odotettavissa tälle panostukselle tuottoa muun muassa vähentyneinä sairauspoissaoloina sekä kohonneena tuottavuutena. Näitä molempia voidaan ja tulee seurata eri tilastoista ja siten todentaa työhyvinvointiin tehdyn panostuksen kannattavuus. Seurannan avulla voidaan myös suunnitella jatkotoimenpiteitä, joilla työnhyvinvointia tulevaisuudessa kehitetään sekä ylläpidetään.

Loppupeleissä työhyvinvointi on yksittäisen työntekijän sekä koko työyhteisön yhteistoinninnan tulos. Parhaimmillaan työhyvinvointi on osa organisaation arkea, jonka avulla pidetään huolta jokaisen yksilön työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Lisäetuna organisaatio takaa työhyvinvoinnin avulla itselleen tarvittavan määrän osaavia ja motivoituneita työntekijöitä niin nyt kuin tulevaisuudessa. Lopuksi on hyvä muistuttaa, että vastuu omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnista on meillä jokaisella.

Lähteet

Anetjärvi, S., Jakobsson, M. 2009. Seurakunnan henkilöstöhallinto, Helsinki: Edita.

Elinkeinoelämän keskusliitto, EK. 2011 Työaikakatsaus, työaika ja poissa olot EK:n jäsenyrityksissä 2010. http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/8_elo/tyo-aikakatsaus2010.pdf. 5.11.2013.

Henkilötietolaki 523/1999. 5.11.2013.

Inspecta. 2013. <http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifointi/>. 11.12.2013.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Helsinki: Sanoma Pro.

Kauppinen, T., Mattinen-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksukainen, S., Viluksela, M., Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012, seuranta tietoa työhyvinvoinnista ja työoloista Helsinki: Työterveyslaitos.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T., Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa Työhön. Työterveyslaitos: Helsinki.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa, työhyvinvointitaitojen kirja, Helsinki: PRO Tammi.

Otala, L M., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä, Helsinki: WSOY.

Pensola, T., Gould, R., Polvinen A. 2010. Ammatit ja työkyvyttömyyseläkkeet, Masennukseen, muihin mielenterveyden häiriöihin sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin perustuvat eläkkeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 6.

Swiss Business, Levering, R., Erb, M. 2011. http://www.greatplacetowork.fi/storage//documents/Publications_Documents/2010_-_Emerging_Trends_In_People_Management.pdf. 5.11.2013.

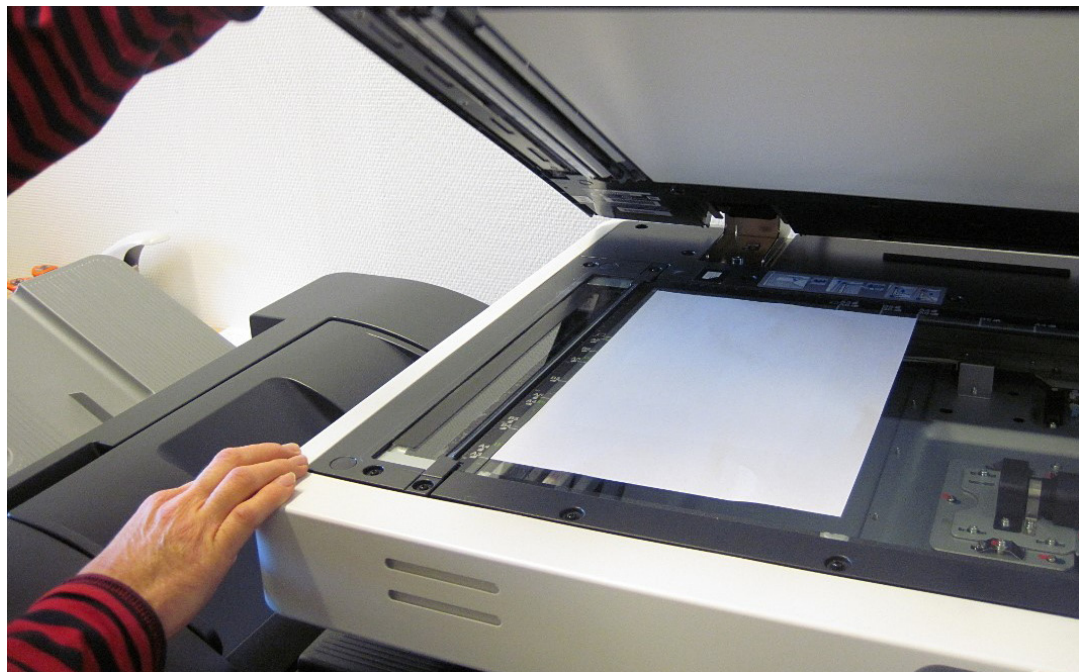
Toimihenkilöliitto ERTOn jäsenlehti. 2013. Toimi. 3/2013.

Työaikalaki 605/1996 <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1996/19960605?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=työaikalaki%20>

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. 26.11.2013.

Työterveyslaitos 2013 <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta%20/Sivut/default.aspx>. 28.11.2013.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita



Hallinnon arkea. Kuva: Rauni Keskinen 2013.

Henkilöstöhallinto – osa oppivaa organisaatiota

Katriina Pehkonen

Tiivistelmä

Tässä artikkelissa käsitellään henkilöstöhallinnon tehtäviä ja toimintaa osana organisaatiota. Teksti on tarkoitettu kaikille niille henkilöille, jotka ovat kiinnostuneita henkilöstöhallinnon perusasioista. Henkilöstöhallinnon tehtävät yrityksessä ovat hyvin moninaiset ja laaja-alaiset. Tässä artikkelissa niihin paneudutaan pääpiirteittäin.

Ensimmäisenä paneudun organisaation yleiseen tapaan toimia ja siihen, kuinka henkilöstöhallinnon toimilla voidaan vaikuttaa positiivisen ilmapiirin luomiseen. Kerron myös henkilöstösuunnittelusta ja sen tärkeydestä, koska sillä pyritään turvaamaan yritystoi-

minnan sujuva jatkuminen kaikissa tilanteissa. Suunnittelun tärkeys käy ilmi seuraavassa, kun esittelen työsuhteen elinkaaren eri vaiheita.

Seuraavana artikkeli ottaa kantaa vuorovaikutuksen eri keinoihin ja siihen, kuinka tärkeää keskusteleva kulttuuri on oppivassa organisaatiossa. Tässä osiossa paneudutaan myös hie-
man kehityskeskusteluihin sekä työelämän tavallisiin muutostilanteisiin.

Hyvinvoiva henkilöstö on yritykselle erittäin tärkeä voimavara ja tätä aihetta käsitellään pohtien ensin työn kuormitustekijöitä ja paneutuen sen jälkeen työhyvinvoinnin lisäämi-
sen keinoihin. Artikkelin lopussa otetaan kantaa henkilöstöhallinnon onnistumiseen, sen laatuun ja tulosten mittaamiseen.

Avainsanat: Henkilöstöhallinto, organisaatiokulttuuri, henkilöstöressit, vuorovaiku-
tus.

JOHDANTO

Tässä artikkelissa paneudutaan henkilöstöhallinnon moninaiisiin tehtäviin. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja nykyisessä nopeasti muutosia omaksuvassa työmaailmassa henkilöstöltä vaaditaan paljon. Nämä edellä mainitut ovat hienoisessa epäsuhdassa keskenään. Tästä johtuen haluan kertoa lukijalle oppivasta organisaatiosta sekä henkilöstöhallinnon keskeisistä, kehittävästä ja yksilön huomioon ottavasta tavasta toimia.

HENKILÖSTÖHALLINTO ORGANISAATION OSANA

Organisaation yleinen tapa toimia vaikuttaa hyvin paljon henkilöstöhallintoon. Sisäisen ympäristön tekijänä organisaatiokulttuuri on suuri ihmisen käyttäytymiseen vaikuttava tekijä, josta voi olla yritykselle joko etua tai haittaa. Joustava organisaatiokulttuuri voi olla niin suuri etu, että siitä on yritykselle kilpailuetua nykyisillä muuttuvilla markkinoilla, kun taas joustamaton organisaatio voi hidastaa tai jopa estää yrityksen menestymistä maailman muuttuessa. Suomalaisissa perheyrietyksissä organisaatiokulttuuriin vaikuttaa vahvasti omistajan olemus sekä arvot. Niissä on usein ainutlaatuinen ja leimallinen kulttuuri. Ulkomaalaisomisteisten yritysten toimintaa leimaa usein vahvasti omistajan tausta. Näin erityisesti amerikkalaisissa yrityksissä, joissa pyritään toimimaan maailmanlaajuisesti vaikiintuneella tyyllillä. Eurooppalaiset sen sijaan pyrkivät paljon enemmän suhteuttamaan omia toimintatapojaan paikallisiin olosuhteisiin. (Kauhanen 2010, 18–19.)

Organisaation toimintatapojen ja kulttuurin merkitystä koko työpaikan ilmapiiriin ei pidä missään tapauksessa vähätellä.

Omistajan tavat ja tyylit heijastuvat kokemukseni mukaan koko organisaatioon ja näin ollen vaikuttavat asioihin paljon myös henkilöstöhallinnon saralla.

Yrityksessä, jossa omistaja toimii merkittävässä strategisessa roolissa, henkilöstöhallinto on kanava, jolla usein vaikutetaan yleiseen ilmapiiriin omistajan ajatusten mukaan. Joustamaton ja kaavoihin kangistunut ajattelutapa siirtyy henkilöstöhallinnon kautta koko yritykseen, luoden joskus esteitä toiminnan jatkuvalla kehitykselle. Henkilöstöhallinnon toiminnan vaikeus on pk-yrityksissä joskus suuri haaste. Henkilöstöhallinnon tulee strategisesti pyrkiä kohti joustavaa ja innovatiivista, oppivaa organisaatiota.

Tasa-arvoon (/609/1986) sekä kulttuurisia erityispiirteitä huomioon ottavaan tapaan toimia tulee kiinnittää huomiota erityisesti yrityksissä, joissa on ulkomaalaistaustaisia tai ulkomaalaisia työntekijöitä. Samoin yrityksissä, joilla on toimipisteitä ulkomailla, tulee ottaa huomioon henkilöstöhallinnollisissa asioissa kunkin maan ja sen kansalaisten tavat toimia. Monikulttuurisuutta edistävät toimet nähdään joskus epäoikeudenmukaisina, mutta yleensä monikulttuurisuuden rikkaus ja hyöty saadaan esille, jos siihen tietoisesti pyritään. (Viitala 2007, 307–310.)

Positiivisen ilmapiirin luominen työpaikalle vaikuttaa oman kokemukseni mukaan hyvin kokonaisvaltaisesti koko yrityksen toimintaan ja heijastuu näin ollen myös yrityksen tulokseen.

Positiivisessa ilmapiirissä työntekijää kuunnellaan ja hänen osaamistaan käytetään hyväksi päätöksiä tehdessä. Oppiva organisaatio keskustelee ja on avoin. Tällainen kulttuuri sitouttaa työntekijää yritykseen, vaikuttaen samalla niin työn laatuun kuin työssä viihtymiseenkin. Henkilöstöhallinnon toimilla koko työyhteisöä tulee ohjata kohti oppivaa organisaatiota jossa yhdessä tekeminen, järjestelmällinen ajattelu ja hyvä tiedotus luovat pohjan asioiden ja ihmisten kehittämiseksi, osallistavalle johtamiselle sekä yksilön oppimisen tukemiselle (Kauhanen 2009, 158–159).

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Henkilöstösuunnittelu on käsite, joka pelkistetysti tarkoittaa tulevaisuuden ennakkointia ja siihen varautumista. Näin pyritään varmistamaan liiketoiminnan sujuva jatkuminen tilanteissa, joissa yrityksen henkilöstössä tapahtuu muutoksia. Jokainen organisaatio tarvitsee osaavaa henkilöstöä pitääkseen liiketoimintansa jatkuvasti kilpailukykyisenä ja toimivana, jolloin eteenpäin katsova ja kehittymisen näkökulman huomioon ottava suunnittelu on järkevä osa koko organisaation toimintastrategiaa. (Kauhanen 2009, 62–64.)

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu henkilöiden määrän, laadun ja sijoittumisen määrittely. Näitä arvioitaessa suunnittelua tekevän henkilön on oltava perillä yrityksen eri osa-alueiden tarpeista. Oman osa-alueensa hyvin tunteva esimies on yritykselleen erittäin tärkeä resurssi, koska on tärkeää sijoittaa oikea määrä oikealla osaamisella varustettuja ihmisiä juuri oikeaan työpisteeseen. Liian pieni määrä resursseja hidastaa työn valmistumista ja liian suuri määrä taas aiheuttaa liiallisia kuluja. Yrityksen liiketoiminnan tulos on hyvin riippuvainen henkilöstösuunnittelun onnistumisesta. (Viitala 2007, 50–56.)

Työntekijöiden osaaminen ja työhön sijoittuminen ovat myös erittäin tärkeitä osa-alueita henkilöstösuunnittelussa. Jokaisen oman osaamisen, sekä sen kehittämisen, vastuu on yksilöllä itsellään, mutta myös esimiehen tulee huolehtia siitä, että työntekijä sijoitetaan hänen tietotaitoaan vastaavaan ja sopivasti kehittävään työhön. Työntekijät ovat omalla ammattitaidollaan yrityksen tärkeimpiä resursseja, joita tulee vaalia ja johtaa kunnioittavasti. Pitääkseen osaamisen tason korkealla ja vaihtuvuuden pienenä, yrityksen on otettava huomioon työtyytyväisyyteen liittyvät seikat. (Viitala 2007, 50–56.) Työtyytyväisyys on monen tekijän summa ja näin ollen koko yrityksen ilmapiiri sekä toimintatavat vaikuttavat yksilön motivaatioon ja työhön sitoutumiseen.

Osana henkilöstösuunnittelua ovat myös sitouttaminen ja motivointi, joita voidaan edesauttaa monin keinoin. Suomalaisessa yritysmaailmassa työntekijällä on paljon lakisäätteisiä etuja kuten eläke, sosiaaliturvaetuudet sekä erilaiset vakuutukset. Näiden lisäksi usein käytössä ovat erilaiset edut kuten ateria-, auto-, asunto- ja puhelinetu. Ulkomailla yleisempi tilanne etujen suhteen taas on se, että työnantaja voi niin sovittaessa maksaa myös esimerkiksi perheenjäsenten terveydenhuoltoon liittyviä vakuutuksia. (Kauhanen 2009, 115.) Palkkausta säätelevät mm. Työsopimuslaki (55/2001) sekä erilaiset työehtosopimukset. Työnantajalla on palkan lisäksi monia erilaisia, esimerkiksi virkistystoimintaan liittyviä mahdollisuuksia palkita ja motivoida työntekijäänsä. Osaajista kilpailevat yritykset voivat käyttää ylimääräisiä etuja vetovoimatekijöinä hakiessaan itselleen hyvin motivoitunutta

ja sitoutuvaa henkilökuntaa. Tällaisia voivat olla liikuntaan ja virkistykseen liittyvät tapahtumat ja tuotteet. Palkitsemisen ohella yritys samalla kannustaa henkilöstöään huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan, joka taas osaltaan ehkäisee sairauspoissaoloja sekä niistä aiheutuvia kustannuksia. (Viitala 2007, 230–234.) Käytännössä kaikki vapaaehtoiset edut voivat toimia henkilöstöhallinnon välineenä sitoutumista ja motivaatiota lisäävinä tekijöinä.

REKRYTOINTI JA PEREHDYTTÄMINEN

Resurssitarpeen kasvaessa henkilöstönsuunnittelun tuloksena ryhdytään rekrytoimaan työvoimaa. Henkilöstön hankinta voi tulla ajankohtaiseksi myös odottamattomasti esimerkiksi irtisanoutumisen vuoksi. Hankintatapoja on hyvin monenlaisia ja henkilöstöä voidaan rekrytoida sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisellä hankinnalla tarkoitetaan oman organisaation sisältä toisista tehtävistä siirrettävää henkilöä. Ulkoisella hankinnalla taas tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta haettavaa henkilöä, jonka rekrytointiin käytetään jotain hankintalähdettä tai –kanavaa. Hyvän rekrytoinnin lähtökohtana on suunnitelmallisuus ja hankintatarve. (Kauhanen 2009, 68–80.) Yritys voi halutessaan ulkoistaa koko rekrytointiprosessin tai osan siitä. Onnistuessaan rekrytointi on yritykselle hyvä investointi, mutta epäonnistuessaan virheen vaikutukset voivat olla kauaskantoisia niin taloudellisesti kuin laadullisestikin. (Viitala 2007, 100–105.)

Rekrytoitua henkilöä autetaan pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni uuteen työhön ja ympäristöön erilaisilla perehdyttämisen keinoilla. Perehdyttämiseen kuuluvat työsuhdetta määrittävät faktat kuten esimerkiksi palkkaus, työaika, tietoturva-asiat ja terveydenhuolto. Tärkein osa perehdyttämistä on luonnollisesti itse työtehtävä ja työnopastuksella huolehditaan henkilön riittävästä tietotasosta tehtävän aloittamista varten. (Viitala 2007, 189–190.) Tätä varten useissa yrityksissä on laadittu muistilistoja ja ohjeita, joiden avulla perehdyttäjä opastaa uutta henkilöä niin yleisissä asioissa kuin työtehtävissä. (Kauhanen 2009, 151–153.)

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN – VETOVOIMATEKIJÄ

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa henkilöstösuunnittelua. Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan karkeasti jakaa tapahtuvaksi joko työpaikalla tai sen ulkopuolella. Työpaikalla toteutettaviin lukeutuvat mm. sijaisuudet, projektityöskentely, perehdyttäminen ja mentorointi. Ulkopuolella tapahtuvia taas ovat mm. opiskelu oppilaitoksessa, ammattilehtien lukeminen ja monimuoto-opiskeluohjelmat. (Kauhanen 2009, 153–156.) Yritykset pyrkivät usein siihen, että henkilöstö opiskelee työn ohessa ja työpaikalla, järjestäen mahdollisuuden osallistua esimerkiksi lyhytkestoiseen tarkasti omaan työhön liittyvän asian koulutuksen. (Viitala 2007, 194–196.)

Työpaikalla tapahtuva osaamisen kehittäminen on usein kokemuksellista oppimista ja työnkierto on yksi esimerkki tällaisesta. Työn kierrätys avartaa työntekijän näkökantaa ja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin. Työntekijä lisää osaamis-

taan oman organisaation sisällä ja saa työhönsä uutta mielekkyyttä ja innostusta. (Viitala 2007, 189–194.) Henkilöstön kehitystä ja hyvinvointia säädetään työturvallisuuslaissa (738/2002). Yritys joka pitää huolta omasta vetovoimaisuudestaan, huolehtii usein lain antamaa velvoitetta laajemmin myös henkilöstönsä koulutus- ja urakehitystarpeesta, edesauttaen henkilöstön sitoutumista ja pitää näin osaamisen työpaikalla. Yrityksen veto-voimaisuus työntekijämarkkinoilla on tärkeä seikka ja ulkoisesti näkyvinä tekijöinä brändi ja imago vaikuttavat merkittävästi yrityksestä saatavaan mielikuvaan. Tänä päivänä useat organisaatiot osallistuvat tutkimuksiin, joiden tarkoituksena on selvittää ulkoista mielikuvaa, imagoa. (Kauhanen 2006, 219.) Tilanteessa, joissa yritys kilpailee osaavista työntekijöistä, työnantajaimagolla voi olla suurta merkitystä siihen, minne ihmiset hakevat töihin (Kauhanen 2010, 48–49).

TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN

Työsuhteen päättämiseen on monia eri syitä ja sen voi päättää useista eri syistä kumpi tahansa osapuoli, huomioiden aina Työsopimuslaissa (55/2001) annetut määräykset. Irtisanominen on yleisin keino päättää työsuhte. Tyypillisin tähän johtava syy on nykypäivänä yrityksen kannattavuuden heikentyminen ja työn pysyvä väheneminen, johon usein liittyy myös toimintojen ulkoistamisesta tehty päätös.

Irtisanominen on aina raskas prosessi sen kaikille osapuolille ja se jättää jälkensä niin yrityskuvaan, ilmapiiriin kuin työtehtäviin. Kun neuvottelujen lopputuloksena päätetään irtisanoa henkilöstöä, henkilön aiempi oman osaamisen kehittäminen nousee suureen arvoon. Irtisanomisjärjestyksestä annetaan ohjeita työehtosopimuksissa, mutta nykyisin käytäntönä on usein jättää jäljelle kyvykkäät moniosaajat. (Viitala 2007, 119–125.) Irtisanomistilanteissa tulee aina ottaa huomioon mm. ajantasainen työsopimuslaki (55/2001) ja alalla noudatettava työehtosopimus.

VUOROVAIKUTUS

Henkilöstöhallinnon toiminnassa yksi oleellinen tekijä on vuorovaikutus. Keskustelevasa organisaatiossa vuorovaikutuksessa keskenään ovat yksilöt, tiimit, alaiset ja esimiehet (Kamensky 2002, 297–302). Kommunikointi on puhumista ja kuuntelemista. Aktiivinen kuuntelu on myös osa hyvää kommunikaatiota, unohtamatta myöskään elekielen merkitystä (Sydänmaalakka 2004, 124–126). Kaiken toiminnan lähtökohtana on yksilö, joten yrityksen kaikkien henkilöiden tavalla kommunikoida keskenään on suuri merkitys koko organisaation kannalta. (Kamensky 2002, 297–302.)

Organisaation sisällä tapahtuva vuorovaikutus on yksi osa oppivaa ja toimivaa organisaatiota. Hyvän, osallistavan keskustelukulttuurin aikaansaamiseksi vuorovaikutusta on oltava statuksesta riippumatta organisaatiossa joka suuntaan, kaikilla tasoilla. Tämä mahdollistaa osaltaan positiivisen ilmapiirin luomista koko yrityksessä. Keskusteleva työyhteisö saa aikaan parempia tuloksia tehokkaammin, kun tiedetään mitä toinen tekee eikä päällekkäisyyttä synny. Avoin keskustelukulttuuri toimii myös ongelmien ennaltaehkäisijänä kun keskustelevalle työyhteisölle työskentelevä henkilö voi paremmin henkisesti ja fyysisesti.

KEHITYSKESKUSTELUT

Tärkeänä osana vuorovaikutteista organisaatiota on myös esimiehen ja alaisen välillä tapahtuva kommunikointi. Yritysorganisaatiossa välttämätön hierarkia ei saa estää järkevää keskustelua, vaan onnistuneessa esimies-alaisuudessa tulee tapahtua säännöllistä kommunikointia. (Kamensky 2002, 297–302.) Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen johtamisjärjestelmää ja keskustelun sisällön sekä toteuttamistavan pääpiirteet määrittelee organisaatio. Työnkuvan niin vaatiessa kehityskeskusteluja on hyvä joissain tilanteissa käydä hyvin tiheään, kun taas toisaalla yksi kerta vuodessa riittää. (Kauhanen 2010, 66–71.) Esimies saa keskustelusta tärkeää tietoa työntekijästä, hänen osaamisestaan ja toiveistaan. Olivares (2011, 848–850) näkee artikkelissaan erittäin tärkeäksi sen, että kehitykselliset kokemukset ovat myös esimiehelle merkityksellisiä. Vuorovaikutus antaa tällöin keskustelun molemmille osapuolille onnistumisen tunteen.

Kehityskeskustelun tarkoituksena voi olla yrityksen tarpeista riippuen esimerkiksi tulosten saavuttamisen arviointi, toimenkuvan tarkastelu, haasteet, kehittämistarpeet ja ilmaisi (Kauhanen 2010, 66–71). Säännöllisesti tapahtuva kehityskeskustelu on hyvä keino myös yksilön urasuunnittelun kannalta. Tällöin eteenpäin pyrkivä henkilö voi tietoisesti ja järjestelmällisesti tuoda esille esimerkiksi omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä asioita. Oppiva organisaatio siis jatkaa avointa keskustelevaa linjaa myös kehityskeskusteluissa ja muussa arkisessa kommunikoinnissa. Säännöllinen ja riittävän usein tapahtuva vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on ensiarvoisen tärkeää, kun yksilön halutaan viihtyvän ja kehittyvän työssään.

MUUTOSTILANTEET

Henkilöstöhallinnon toimijoiden ammattitaito punnitaan monesti silloin, kun asiat eivät suju hyvin. *Managing Global Transitions* -julkaisun (2007, 333–336) mukaan yrityksen kriisi voidaan määritellä vakavuusasteen perusteella, mutta myös sen mukaan, ovatko ne johonkin ulkoisista vai sisäisistä syistä. Vaikeimpia tilanteita ovat isot muutokset, erityisesti ne jotka liittyvät irtisanomisiin. Esimiehen rooliin kuuluu olla lähellä henkilöstöä vaikka oma reaktio olisi päinvastainen. Vakavissa kriisitilanteissa on pystyttävä kuuntelemaan ja olemaan läsnä mahdollisimman paljon, jotta henkilöstö pystyy luottamaan siihen, että esimies on avoin ja kantaa vastuuta sekä haluaa selvittää asioita. Muutoksen keskellä tasapainoilua helpottavia tekijöitä ovat keskustelu, koulutus ja yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa sekä toteutuksessa. (Viitala 2007, 276–277).

Henkilöstöhallinto hoitaa tiedotusta organisaation sisäisten asioiden lisäksi myös lakien ja työehtosopimusten muuttuessa. Tällöin on tärkeää saada nopeasti asiaan kuuluvaa koulutusta, sekä päästä tuomaan asiat käytäntöön alusta asti oikein. Laki yhteistoiminnasta (334/2007) luo puitteet ja vähimmäisvaatimukset työnantajan ja henkilöstön yhteistyölle ja turvaa näin henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työtä ja työpaikkaa koskevissa asioissa. YT-lakia tulee noudattaa yrityksissä, joissa työskentelee vähintään 20 henkilöä. (Viitala 2007, 348–351.) Laki määrää raamit nimenomaan vähimmäisvaatimuksille ja yhteistoimintalakeja käytetään yrityksissä useasti paljon pakollista suuremmassa mittakaavassa.

TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Yksilön hyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä tekijöitä työssä ovat terveys, osaaminen ja fyysinen sekä psyykkinen työympäristö. Työntekijälle tärkeitä voimavaroja ja mielekkyyttä tuovia asioita ovat työn kiinnostavuus, arvostava työyhteisö sekä mahdollisuus kehittyä jatkuvasti. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään innovatiivisesti sekä oppimaan uusia asioita nykyisessä muutoksia nopeasti omaksuvassa työmaailmassa. Uusien asioiden nopea sisäistäminen ja liiketoiminnan joustavuus- sekä tehokkuusvaatimukset uhkaavat työhyvinvointia tuomalla paineita henkilöstölle. Henkilöstön sietokykyä koetellaan usein resurssien vähentämisellä, joka yleensä tarkoittaa yksilön työmäärän lisääntymistä. Jatkuvan parantamisen ja toiminnan kehittämisen paine aiheuttavat kiirettä ja kovia tulospaineita. Näin ollen henkilöstöjohtamisen suurena haasteena on löytää mahdollisimman hyvä tasapaino työhyvinvoinnin ja tehokkuusvaatimusten välille. (Viitala 2007, 212.)

Robertson, Birch & Cooper (2012, 229–230) ovat tutkimuksessaan todenneet, että ihmiset jotka voivat psyykkisesti hyvin, ovat optimistisempia ja kestävät vastoinkäymisiä paremmin, heillä on vahvempi usko omaan kykyyn selviytyä vastoinkäymisistä ja he ovat näin ollen myös tuottavampia yksilöitä työnantajalleen. Positiivinen ilmapiiri sekä muu työhyvinvointiin panostaminen ovat hyviä keinoja yksilön psyykkisen hyvinvoinnin parantamiseen.

TYÖN KUORMITUSTEKIJÄT

Työn kuormitustekijät liittyvät läheisesti yksilön työhyvinvointiin. Kuormitustekijät jaetaan psyykkisiin sekä fyysisiin ja niiden vaikutus painottuu eri tavoin eri tehtävissä. Työssä tulee olla kuormittavuutta, mutta sopivasti. Tasapainon löytäminen kunkin henkilön työtehtävissä on tärkeää, koska myös liian vähäinen kuormitus laskee työtehoa samoin kuin liian suuri kuormitus. Työn kuormittavuus ei sinänsä ole negatiivinen asia, sillä ihminen tarvitsee sopivasti kuormitusta voidakseen hyvin ja pystyäkseen näin hoitamaan työnsä, saaden siitä samalla onnistumisen tunteita. (Viitala 2007, 216–218.)

Tilanteessa, jossa kuormittavuus on epätasapainossa henkilön osaamiseen sekä muihin resursseihin nähden, ajaututaan usein tilanteeseen, jossa työntekijä stressaantuu tai uupuu. Tällöin työhyvinvoinnin kannalta olennaiset seikat ovat epätasapainossa ja henkilön työteho laskee. Seurauksena voi olla moninaisia ongelmia yksilön ja koko osaston kannalta. Parhaita keinoja työuupumuksen ja stressin välttämiseen ovat ennaltaehkäisevät toimet, joilla pyritään puuttumaan epätasapainossa oleviin kuormitustekijöihin.

Tämän päivän työelämän hyvinvoinnin uhkatekijät esiintyvät monesti tilanteissa, joissa henkilö on epävarma työpaikastaan, kokee kiirettä tai ei erota työn ja vapaa-ajan rajaa. Tästä johtuva stressi tai uupuminen johtavat yrityksessä usein poissaolojen lisääntymiseen, henkilöstön vaihtuvuuteen, huonoon työtyytyväisyyteen ja luottamuspulaan työnantajan kohtaan. (Viitala 2007, 216–226.) Henkilöstöhallinnon saralla työhyvinvointiin tulee kiinnittää riittävää huomiota, kun työntekijää arvostetaan ja ymmärretään se seikka, että työntekijä on yrityksen tärkein voimavara.



Työn fyysistä suorittamista. Kuva: Rauni Keskinen 2013.

TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEN KEINOJA

Työn kuormitustekijöiden saaminen yksilölle sopivaan tasapainoon on monen osa-alueen summa. Työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten kohtaamaan saaminen vaatii esimieheltä asiantuntemusta tehtävästä työstä, vuorovaikutustaitoja sekä kykyä suunnitella tulevaa. Työhyvinvoinnin parantamiseen liittyvät toimet ovat yrityksen vapaasti määriteltävissä, jolloin hyvällä suunnittelulla ja osaamisella ne pystytään kohdentamaan juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Parhaimmillaan yrityksen tyky-toiminta pitää sisällään toimia terveyden, osaamisen ja työympäristön alueilla. (Viitala 2007, 230–240.)

Yrityksen tarjoamat liikuntaan liittyvät edut ovat yleisesti käytössä oleva keino, joilla työnantaja pyrkii lisäämään työntekijänsä liikunnallista aktiivisuutta ja paranevan fyysisen kunnan kautta myös työssä jaksamista. Liikuntaan liittyviä asioita voivat olla myös urheiluasu sekä -välineet tai erilaiset ulkoilutapahtumat. Virkistystilaisuuksien järjestäminen joko liikunnan tai vapaan yhdessäolon merkeissä on hyvä keino lisätä positiivista yleisilmapiiriä, mutta niihin osallistuminen ei saa olla pakollista. Virkistystilaisuudet eivät kuitenkaan ole kaikkien mielestä mukavia tapahtumia, joten on hyvä antaa yksilölle valinnanvapaus.

Yritysten tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työhyvinvointiin ja sen parantamiseen. Terveyden ja turvallisuuden eteen täytyy tehdä paljon työtä. Samalla myös henkilöstön tulee ymmärtää, että hyvä ammattitaito ja työkyky luovat omalta osaltaan hyvää elämänlaatua. Yrityksen johdon taas tulee ymmärtää, että työhyvinvointi on paranevan työilmapiirin sekä vähenevien tapaturmien ja sairauspoissaolojen myötä investointi yrityksen positiiviseen kehitykseen.

HENKILÖSTÖHALLINNON LAATU JA SEN TUTKIMINEN

Päätöksenteko arkisissa tilanteissa kuuluu henkilöstöhallinnon jokapäiväiseen toimintaan. Ihmisten toiminta, heidän tekemänsä päätökset sekä käyttäytyminen perustuvat aina tietoon, tuntemukseen ja näkemykseen. Ihminen analysoi arkisia tilanteita jatkuvasti ja muodostaa näin oman käsityksensä siitä, kuinka sillä hetkellä käsillä oleva asia ratkaistaan. Se, kuinka hyvin analysointi kulloinkin onnistuu, ratkaisee sen ovatko analyysin pohjalta tehdyt päätökset hyviä vai huonoja. (Kamensky 2002, 103–106.) Henkilöstöjohtamisen laadullinen kokonaisuus muodostuu henkilöstöstrategian mukaan toimimisesta, mutta suurelta osin siihen vaikuttaa myös henkilöstöhallinnossa työskentelevien yksilöiden arkiset päätökset ja tapa toimia.

Muuttuvassa maailmassa organisaatiot joutuvat koko ajan parantamaan toimintaansa monella saralla, jolloin kehittämisen kohteina usein ovat organisaation tehokkuus ja toiminnan laatu, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointi sekä heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa. Kehitettävistä asioista voidaan mitata ja analysoida henkilöstön sitoutumista, pätevyyttä ja kustannustehokkuutta. Lisäksi yksilön suoriutuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio ovat seikkoja, joita voidaan tutkia. Asioiden ja onnistumisten analysointi on aina haasteellista, eikä niitä usein pystytä mittaamaan suoraan, vaan tarvitaan välillisiä mittareita kuten vaihtuvuus, sairauspoissaolot sekä työtyytyväisyys. (Kauhanen 2006, 29, 217–219.)

Kansainvälistä toimintaa ja henkilöstöä omaavilla yrityksillä henkilöstöhallinnon ja johtamisen menestyksen mittaaminen voidaan toteuttaa samankaltaisilla keinoilla kuin mahdollisesti Suomessa toimivassa emoyhtiössä. Yritys, jolla on hyvin laajaa kansainvälistä toimintaa ja omat henkilöstöhallinnon ammatillaiset kussakin toimintamaassa, voi luoda omat kyseiseen maahan sopivat tutkintamenetelmät. Henkilöstövoimavarojen johtaminen kansainvälisesti on haastavaa kulttuurierojen ja kaikkien erilaisten käytäntöjen eroavaisuuksien vuoksi (Viitala 2007, 286–293).

Työtyytyväisyyttä mitataan usein tekemällä säännöllisesti organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimuksia. Palvelu ostetaan usein ulkopuoliselta organisaatiolta, jolla mahdollisesti on olemassa myös vertailuaineistoa saman alan tai kokoluokan yrityksestä. (Kauhanen 2006, 217–220.)

Henkilökohtaiset kokemukseni työtyytyväisyystutkimuksista ovat pääosin positiivisia. Kokemukseni mukaan vastausinnokkuutta laski epäluottamus johdon reagointiin ja kyvyttömyyteen nähdä työyhteisön ongelmia. Olen ollut toteuttamassa työtyytyväisyystutkimusta, jossa saimme vastausprosentiksi korkean 70 %. Syynä tähän vastausinnokkuuteen oli henkilöstön positiivinen sitouttaminen tutkimukseen ennen kyselyn tekemistä sekä läpinäkyvyys ja avoimuus tutkimuksen tarkoituksen suhteen. Ennen kyselyä tapahtunut tiedottaminen sekä asian esille ottaminen palavereissa toivat tutkimuksen ympärille positiivisen vireen. Motiivin ja tulosten avoin kertominen lisäsivät koko organisaation yhteishenkeä ja vastaajat kokivat olevansa tärkeänä osana oman työympäristönsä kehittämistä. Tutkimustulokset tuotiin julki havainnollisella kaikkien tietoon saatetulla raportilla, josta jokainen saattoi tarkastella koko organisaation tilaa sekä verrata omia käsityksiään niihin. Kyselyssä ilmenneitä epäkohtia esimerkiksi työkiertoon ja työergonomiaan liittyen korjattiin, seurattiin ja kehitettiin vielä jatkossakin.

Työsopimuslaissa (55/2001), työturvallisuuslaissa (738/2002) ja työterveyslaissa (1383/2001) määritellään työterveyshuoltoon sekä työturvallisuuteen liittyviä asioita. Nämä säädösten kautta tulevat velvoitteet tuovat yrityksen käyttöön mainioita tilastoja, jotka kertovat hyvinvointiin liittyviä tietoja. Työterveyshuollon kautta saatavia tietoja voivat olla esimerkiksi pituutensa mukaan jaotellut sairauspoissaolot, tapaturmat sekä työn kuormittavuuden kokeminen. (Viitala 2007, 331–332.) Näiden tietojen perusteella pystytään luomaan vuositasolla helposti keskenään vertailtavissa olevia taulukoita ja erilaisia kuvaajia, joiden avulla pystytään tarkastelemaan pidemmällä aikavälillä tapahtuvia muutoksia sekä niistä aiheutuvia kustannuksia (Viitala 2007, 230–234.)

Henkilöstövoimavarojen tilan arvioimiseksi tuotetaan erilaisia ja laajuudeltaan vaihtelevia dokumentteja. Organisaation johto arvioi kuinka yksityiskohtaisen selvityksen yritys tarvitsee ja raportit voivat pitää sisällään hyvin yksityiskohtaisia ja vain sisäiseen käyttöön tarkoitettuja tietoja. Tarpeen mukaan sisältönä voi olla koko skaala tietoa alkaen yrityksen visiosta ja strategiasta sekä henkilöstön laadusta aina yksityiskohtaisiin tunnuslukuihin saakka. (Viitala 2007, 323–327.)

Yrityksen ja sen liiketoiminnan elinkelpoisuuden edellytys on, että se on tuottavaa. Toimintaprosesseista etsitään tehokkuutta ja lisäarvoa. Tämän saman toiminta-ajatuksen tulee ulottua myös henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstövoimavarojen tutkimiseen sopivia menetelmiä on tarjolla useita ja yrityskohtaisesti joudutaan miettimään, mikä on kuhunkin tilanteeseen sopiva, sekä riittävät tiedot antava tapa tutkia ja mitata. (Viitala 2007, 316–325.) Merkittäviä tekijöitä yrityksen menestykselle ja markkinoilla selviämiseksi ovat hyvä laatu ja alhaiset kustannukset. Nämä yhdessä asiakashyödyn, joustavuuden ja prosessin nopeuden kanssa tuovat asiakkaalle sopivaa palvelua ja luovat riittävän toiminnan tason nykypäivän markkinoilla. (Durisova & Tokarcikova 2009, 16–18.) Henkilöstöjohtamisen kannalta näistä olennaisia, vaikkakin osa epäsuorasti, ovat kaikki edellä mainitut. Sillä ilman laadukasta toimintaa ei ole asiakkaita ja ilman asiakkaita ei ole toimintaa, eikä näin ollen myöskään tarvetta henkilöstöhallinnolle.

YHTEENVETO

Organisaation toimintatapojen merkitys on hyvin kauaskantoista ja henkilöstöhallinnon osuus näiden toimintamallien luomisessa ja toteuttamisessa on merkittävä. Yritysten tulee entistä enemmän ottaa huomioon, ja ennen kaikkea ymmärtää se seikka, että yrityksen hyvä tulos muodostuu toki monesta osa-alueesta, mutta yksi tärkeimmistä on hyvinvoiva henkilöstö. Organisaatiokulttuurit pitävät liian usein sisällään huonoa johtamista ja henkilöstön pahoinvointia, jotka laskevat työtehoa ja huonontavat näin ollen tuotteen tai palvelun laatua, vaikuttaen näin suoraan myös liiketoiminnan tulokseen. Päästäkseen hyvään laadulliseen ja taloudelliseen tulokseen yrityksen tulee nykypäivänä panostaa entistä enemmän tärkeimpään voimavaraansa, henkilöstöön.

Lähteet

Dubrovski, D. 2007. Management Mistakes as Causes of Corporate. *Managing Global Transitions* 5 (4): 333–354.

Crises: Countries in Transition. *Managing Global Transitions* vol.5, no. 4. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/5_4.htm. 10.11.2013.

Durisova, M & Tokarcikova, E. 2009. Diagnostic Process of Company Productivity. *Managing Global Transitions Journal*. Vol. 7. No. 4. 1–18. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/7_4.htm. 24.11.2013.

Kamensky, M. 2002. *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Talentum Media.

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

Kauhanen, J. 2009. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Olivares, O. 2011. The formative capacity of momentous events and leadership development. *Leadership & Organization Development Journal* vol. 32, no. 8. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7739>. 10.11.2013.

Robertson, I. & Birch, A. & Cooper, C. 2012. Job and work attitudes, engagement and employee performance. Where does psychological well-being fit in?. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 33. No. 3. 224–232. <http://www.emeraldinsight.com.tietopalvelu.karelia.fi/journals.htm?issn=0143-7739&volume=33&issue=3&articleid=17030800&show=html>. 24.11.2013.

Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Talentum Media.
Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyslaki 1383/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing.

Henkilöstötieto organisaation muutoksen lähtökohtana

Hilkka Mäkinen

Tiivistelmä

Henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumista voidaan mitata esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä ja sairauspoissaolojen tilastoinnilla. Työhyvinvointikyselyistä saadaan kerralla suuri määrä helposti luokiteltavaa aineistoa. Sairauspoissaolotilastot voivat antaa arvokasta tietoa työn fyysisestä ja psyykkisestä kuormittavuudesta kehittämisen tueksi. Henkilöstöstä kerättävää tietoa voidaan koota kattavasti henkilöstötilinpäätökseen, joka käsittää tärkeimmät henkilöstöön liittyvät tunnusluvut, tietoa henkilöstön rakenteesta, osaamisesta ja muista ominaisuuksista.

Vuorovaikutus ja sen kehittäminen työyhteisössä tarjoavat luonnollisen väylän kehittää organisaation käytäntöjä. Toimivan ja avoimen vuorovaikutuksen luominen tulisi olla ensisijainen tapa kerätä tietoa työyhteisön tilasta. Monella työpaikalla vuorovaikutukseen on luotu erilaisia rakenteita. Näitä ovat esimerkiksi viestinnän menetelmät, henkilöstöpala-verit, kehityskeskustelut ja työnohjaus.

Tietoa henkilöstöstä kerätään yleensä organisaation kehittämistä varten. Henkilöstön kehittäminen on avainasemassa koko organisaation kehittämisessä. Esimiesten rooli muutosten mahdollistajina on merkittävä, ja siksi henkilöstötoimintojen kehittämisessä tulisi panostaa erityisesti esimiestyön kehittämiseen. Oppiva organisaatio kuvaa nykyistä käsitystä organisaatiosta hyvin, sillä siinä organisaation jokainen työntekijä nähdään tärkeäksi osaksi kokonaisuutta, jossa jokaisella on vastuu toimia kokonaisuuden hyväksi.

Avainsanat: työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöraportointi, organisaatiomuutos

JOHDANTO

Henkilöstöhallinnon ja -johtamisen menestyksellisyttä ei ole helppoa mitata. Sen vaikutukset eivät ole suoraan nähtävissä taloudellisissa tunnusluvussa vaan vaikutus voi tulla välillisesti esimerkiksi työhyvinvoinnin kasvun myötä lisääntyneenä tehokkuutena ja kyynä tuottaa organisaatiolle tietyn ajan kuluttua lisää kassavirtaa. Perinteisiä mittareita henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumiselle ovat tilastoista johdettava sairauspoissaolojen määrä sekä kyselyin mitattava työtyytyväisyys. Näiden rinnalle on myös noussut uusia mittareita, kuten imago työnantajana, laatupalkinnot ja menestyminen kotimaisessa tai kansainvälisessä vertailussa. Mittaamismenetelminä näissä käytetään mm. imago tutkimuksia, erilaisia henkilöstöraportoinnin muotoja, kansainvälisesti tuoteistettuja menetelmiä ja yhteiskuntavastuun arviointia. (Kauhanen 2004, 205–207.)

Asioiden mittaamiseen tulisi aina olla syy ja tavoite, johon mittaamisella pyritään. Mittaamisen välitön tulos on data organisaatiosta ja sen henkilöstöjohtamisen tilasta. Se, mitä saadulla tiedolla tehdään, on osoittautunut monissa organisaatioissa vaativammaksi tehtäväksi pohtia.

Organisaation kehittäminen saadun tiedon perusteella lienee ilmeisin syy henkilöstötiedon keräämiselle. Vaikka mittaamisen ja kehittämisen prosessikulku voidaan nähdä päätymättömäksi ikiliikkujaksi ja näiden kahden aikajärjestykseen laittamisessa törmätään muna vs. kana -ilmiöön, on tässä kirjoituksessa lähdetty liikkeelle tiedon keruusta ja mittaamisesta, jonka seurauksena organisaatiota kehitetään.

Luvussa kaksi käydään läpi kaksi perinteistä henkilöstöjohtamisen menestyksellisuuden mittaria: työhyvinvointikysely ja sairauspoissaolojen määrä. Näissä tutustutaan tarkemmin henkilöstöön liittyvään tietoon ja kattavasti kokoavaan henkilöstöraportointiin. Luku neljä käsittelee työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria ja sen mahdollisuuksia tuottaa arvokasta tietoa työyhteisöstä. Viimeisessä luvussa ennen yhteenvetoa tarkastellaan organisaation muutosta.

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN ONNISTUMISEN MITTAREITA

Jotta tiedettäisiin, mitkä henkilöstöjohtamiseen asetetut panokset ovat tuottaneet tulosta ja mitkä ovat tehottomia, on tuloksia pystyttävä mittaamaan jollain tavalla. Usein käytetyt mittareita ovat henkilöstölle tehtävien kyselyt ja sairauspoissaolojen määrä. Näiden avulla voidaan nähdä työyhteisössä tapahtuvien muutosten seurauksia ja toisaalta seurata tilanteen kehittymistä.

HENKILÖSTÖLLE TEHTÄVÄT KYSELYT

Erilaiset työhyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyt antavat kootusti ja kerralla paljon tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista sekä ajatuksista työstä. Kyselyjen etu on tiedon erilainen mitattavuus keskusteluihin verrattuna ja kyselyiden tulosten perusteella voidaan saada

nopeasti tietoa henkilöstön tunnelmista esimerkiksi organisaatiomuutosten jälkeen. On tärkeää, että tieto kerätään kaikilta organisaation jäseniltä ja kyselyn tulosten perusteella laadittuihin jatkotoimenpiteiden suunnitelmiin sitoutetaan koko ryhmä (Viitala 2002, 211). Kyselyistä saatava tieto voi olla määrällistä, jolloin se palvelee johtoa yksinkertaistettuina tilastoina tiivistäen tiedon nopeasti tulkittavaan muotoon. Usein kyselyissä on myös laadullinen osio, josta saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa henkilöstön työtyytyväisyydestä ja esimerkiksi kehittämisideoista. Laadullisen aineiston käsittely ja analysointi on vaativampaa ja vie enemmän aikaa. Käytännössä jokaiseen vastaukseen tulee perehtyä erikseen.

Kauhanen (2004, 208) kritisoi työhyvinvointikyselyitä, sillä usein toistettuina työtyytyväisyyskyselyjen vastausaktiiviteetti on varsin alhainen, vain noin 20 - 40 prosenttia, joten niistä ei voida vetää kovin yleisiä johtopäätöksiä. Alhainen vastausprosentti voi Kauhasen (2004, 208) mukaan johtua useista syistä, joista yksi tärkeimmistä on kokemus, että johto ei reagoi kyselyistä ilmi tulleisiin epäkohtiin riittäväillä toimenpiteillä. On tärkeää, että kysely luodaan juuri sen organisaation tarpeita vastaavaksi, jossa se toteutetaan. Kyselyn lähtökohtana on oltava selkeä tavoite siitä, mitä kyselystä saatavalla tiedolla aiotaan tehdä.

Toisena työhyvinvointikyselyjen vastaamista rajoittavana tekijänä Kauhanen (2004, 208) näkee pelon siitä, että vastaajan henkilöllisyys saadaan jollain tavalla selville. Pienissä organisaatioissa vastaajien henkilöllisyyden suojaaminen on hankalampaa kuin suurissa organisaatioissa. Sama tilanne esiintyy myös sellaisissa työyhteisöissä, joissa henkilökunta on jaettu esimerkiksi työtehtäviensä perusteella eri osa-organisaatioiksi, joskus jopa maantieteellisesti eri paikkoihin. Jotta kyselyissä saataisiin huomioitua kaikkien työtehtävien edustajat, saattavat kysymykset olla niin yksityiskohtaisia, että niistä pystyy arvaamaan vastaajan työkentän.

SAIRAUSPOISSAOLOT

Sairauspoissaolot ovat organisaatioille aina ei-toivottavia. Sairauspoissaolojen määrästä voi myös päätellä jotain organisaation työolosta, sillä jos henkilöstö on liian kovilla pitkään, se voi lisätä sairastavuutta tai madaltaa kynnystä sairauslomille (Viitala 2007, 213). Perinteisesti ajatellaan, että työnantajalla on velvollisuus huolehtia siitä, että työntekijällä on asialliset työolot ja hänen terveydestään ja hyvinvoinnistaan huolehditaan työpaikalla. Toinen syy, joka voi kannustaa kiinnittämään huomiota työntekijöiden terveyteen, on pelko siitä, että työntekijä sairastuu tai saa työtä tehdessään työstä johtuvan vamman, ja työnantaja joutuu tästä vastuuseen. Kolmantena kannustimena tehdä toimenpiteitä työntekijöiden sairauspoissaolojen vähentämiseksi toimii taloudelliset syyt, sillä sairauspoissaolot ovat aina kalliita työnantajille mm. sairausajan palkanmaksun vuoksi. Muita suoria kustannuksia ovat sijaisen palkat. Epäsuoria kustannuksia aiheutuu johdon sijaisjärjestelyihin ja sijaisen perehdytykseen käytetystä työajasta sekä sijaisen mahdollisesti kokematomuudesta johtuvasta heikommasta työtehosta. (Gilmore & Williams 2009, 270 - 271.) Sairauspoissaolojen määrään organisaatiossa vaikuttaa työntekijän sopivuus työtehtävään sekä tyytyväisyys ja sitoutumisaste työyhteisöön. Oletuksena on, että matala työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen ennakoivat korkeita poissolomääriä. (Gilmore & Williams 2009, 274). Viitala (2007, 213) luettelee tyytyväisyyttä ja sitoutumista pienentä-

viksi tekijöiksi työntekijän vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, sosiaalisen tuen puutteen ja työsuhteen epävarmuuden.

Itse työn kuormitus voi olla fyysistä tai psyykkistä (Viitala 2007, 217). Poissaoloja on enemmän uusilla ja nuorilla työntekijöillä saman organisaation vanhempiin verrattuna. Tämä antaa viitteitä siitä, että organisaatio voi vähentää sairauspoissaoloja panostamalla uusien työntekijöiden perehdytykseen ja työyhteisöön sitouttamiseen sekä parempaan harjoitteluaajan palkkaan. Muita johdon toimenpiteitä sairauspoissaolojen hallitsemiseksi voivat olla esimerkiksi erilaiset poissaolojen seurannan käytännöt, pitkän sairausloman jälkeinen töihin paluu -haastattelu. (Gilmore & Williams 2009, 274 – 275.) Viitala (2007, 213) tosin mainitsee, että joskus poissaolojen tiukka seuranta voi omalta osaltaan lisätä poissaoloja. Tämä johtunee osin työnantajan luottamuksen (tai sen puutteen) vaikutuksesta työhön sitoutumiseen ja lojaalisuuteen.

Suomessa sairaudesta ja työkyvyttömyydestä johtuva tekemätön työ maksoi vuonna 2009 21 miljardia euroa; tähän lukuun on laskettu varsinaisten sairauspoissaolojen lisäksi työkyvyttömyyseläke-, vakuutus- ja työterveydenhuoltokulut (Kammonen 2012). 21 miljardista 20 miljardin arvioidaan johtuvan pelkästään ennenaikaisesta eläköitymisestä (Kokko 2010). Vertailuna Gilmore & Williams (2009, 271) esittävät Britannian sairauspoissaolojen aiheuttavan 12 miljardin euron kustannukset vuosittain.

Tyypillinen toimenpide, joka voidaan tehdä sairauspoissaolojen seurannan perusteella, on viime aikoina organisaatioissa lisääntynyt kolmen päivän sairausloma omalla ilmoituksella. Tähän sairauspoissaoloon ei siis vaadita lääkärin tai terveydenhoitajan todistusta tai virallisia sairauslomapäiviä. Sairauspoissaolot vähenevät, koska työntekijät palaavat töihin heti tervehdyttyään, eivätkä jää kotiin niin sanotuille turhille sairauslomapäiville, jotka lääkäri on voinut varmuuden vuoksi kirjoittaa. Pitkässä juoksussa sairauslomien ajatellaan vähenevän myös siksi, että työntekijät eivät tule niin helposti sairaina töihin, jolloin toisaalta heidän oma toipumisensa pysähtyy ja saattaa johtaa tulevaisuudessa pidempiin sairauslomiin. Toisaalta kipeän työtoverin tullessa töihin myös muut työntekijät altistuvat tarttuville taudeille, mikä omalta osaltaan voi lisätä organisaation sairauslomapäiviä.

HENKILÖSTÖRAPORTOINTI

Henkilöstöraportoinnin avulla voidaan koota yhteen sekä numeerista tietoa henkilöstökustannuksista, henkilöstön tuottavuudesta ja yllä mainituista tilastoista. Sen lisäksi henkilöstöraportointi voidaan laajentaa käsittämään laadullista tietoa esimerkiksi työhyvinvoinnista. Tässä luvussa esitellään 1990-luvulla lanseerattu henkilöstötilinpäätös, jonka avulla henkilöstöä ja sen tilaa voidaan analysoida syvällisesti ja sitä kautta suunnata kehittämistoimenpiteitä oikeisiin kohteisiin.

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Pelkkä perinteiseen kirjanpitoon nojaava raportointi antaa henkilöstön tilasta tiedoksi ainoastaan henkilöstökustannusten määrän sekä liitetiedoissa lisäksi mahdollisesti henkilöstön lukumäärän ja sen kehityksen. Organisaation kilpailukykyä arvioidaan nykyisin pitkälti organisaatioon kerääntyneen osaamisen perusteella ja perinteinen raportointi on todettu näin ollen riittämättömäksi. (Viitala 2002, 299.)

Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen yleistyi 1990-luvulla, jolloin niitä laadittiin Kauhasen (2004, 208 – 209) mukaan sisältämään henkilöstötuloslaskelman, henkilöstötaseen ja henkilöstökertomuksen. Henkilöstötuloslaskelma muistuttaa tavallista tuloslaskelmaa sillä erotuksella, että henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstökustannukset on eritelty tarkasti (Viitala 2002, 300). Henkilöstökustannukset voidaan Viitalan (2007, 322–333) mukaan jakaa henkilöstön kehittämis-, rasittumis- ja uusiutumiskuluihin sekä tehokkaan työajan kuluihin. Kehittämiskuluilla tarkoitetaan investointeja ja rasittumiskuluilla ylitöitä ja tapaturmakuluja.

Yritys voi tehdä myös henkilöstötaseen, jossa henkilöstö sijoitetaan taseen vastaavaa -puolelle henkilöstöpääoman muun varallisuuden joukkoon. (Viitala 2002, 300.) Henkilöstön sijoittamista taseeseen on pidetty eettisesti arveluttavana (Viitala 2002, 300), sillä henkilöstö ei ole organisaation omaisuutta. Tästä syystä henkilöstötaseen laatimisesta on monissa organisaatioissa luovuttu. (Kauhanen 2004, 209.) Henkilöstökertomus on Viitalan (2002, 300) mukaan kuvaus henkilöstövoimavarojen kolmen ulottuvuuden, määrän, laadun ja henkilöstöorganisaation kehityksestä. Henkilöstökertomusta vertaillaan usein eri kausia ja organisaation eri yksiköitä. Kertomuksesta voivat käydä ilmi mm. henkilöstövahvuus, henkilöstön laatu, työyhteisön tila ja tunnusluvut. (Viitala 2007, 323.)

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS HENKILÖSTÖRAPORTTINA

Tilinpäätöksen ja tunnuslukuja sisältävä henkilöstötilinpäätös on osa laajempaa henkilöstöraportointia. Usein niitä käytetään toistensa synonyymeina, Viitala (2007, 321) kuvaa perinteistä henkilöstötilinpäätöstä ytimekkääksi ja suppeaksi tietopaketiiksi, josta sekä johto että ulkoiset sidosryhmät saavat nopeasti tärkeimmät tiedot organisaation henkilöstöön liittyvistä tunnusluvuista. Henkilöstöraportti taas on Viitalan (2007, 321 – 322) mukaan epävirallisempi yksityiskohtainen dokumentti, joka kytkee henkilöstöä koskevan numeerisen tiedon henkilöstön tilan kuvauksen kautta organisaation visioihin ja strategioihin. Henkilöstötilinpäätöksen sisältäessä yksityiskohtaisen henkilöstökertomuksen, voidaan katsoa, että henkilöstöraportin tunnusmerkit täyttyvät.

Laaja henkilöstötilinpäätös mittaa henkilöstökustannusten lisäksi henkilöstön vaikeammin mitattavia ominaisuuksia, kuten koulutusta, työkokemusta, terveydentilaa, elämäntapoja ja työsuhteen kestoa sekä työyhteisön tilaa. Suomessa on suosiossa Guy Ahosen (mm. 1998) henkilöstötilinpäätösmalli on viime aikoina tullut lähemmäksi aineettoman varallisuuden ajatusta, joka korostaa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden yksilöominaisuuksia ja työyhteisön toimivuutta. (Airaksinen 2001, 52–53.)

Henkilöstökertomuksessa kuvattava henkilöstövahvuus ilmoitetaan työntekijöiden lukumääränä, henkilötöyvuosina tai henkilötöytunteina. Henkilöstön laatua kuvataan henkilöstön ominaisuuksien, kuten sukupuolen ja iän sekä osaamisen kautta. Työyhteisön tilasta ja relevanteista tunnusluvuista saadaan tietoa mm. aiemmin kuvatuista kyselyistä ja tilastoista. (Viitala 2007, 323–324.)

Airaksisen (2001, 52 – 53) mukaan henkilöstötilinpäätös on tärkeä dokumentti kolmelle taholle: johdolle henkilöstötilinpäätös kertoo, kuinka sijoitukset henkilöstövoimavaroihin ovat tuottaneet tulosta. Henkilöstölle on tärkeä tietää, miten organisaation tavoitteiden saavuttamisessa edetään ja että henkilöstöön panostetaan ja kehitystä edesautetaan. Kolmanneksi tärkeäksi henkilöstötilinpäätöksen kohderyhmäksi Airaksinen (2001, 53) mainitsee ulkoiset sidosryhmät kuten asiakkaat, sillä työntekijöiden tyytyväisyys on suoraan yhteydessä asiakkaiden tyytyväisyyteen, ja positiivisen henkilöstötilinpäätöksen myötä organisaation uskotaan pystyvän palvelemaan sidosryhmiään tulevaisuudessa.

Mittareiden, joita henkilöstötilinpäätökseen valitaan, on mitattava organisaatiolle tärkeitä ja päätöksenteon kannalta tarpeellisia asioita, niin sanottuja kriittisiä menestystekijöitä. Mittaristossa on huomioitava myös vuosittainen toistuvuus, jotta saadaan vertailutietoa kehityksestä. (Airaksinen 2001, 54.)

TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUSKULTTUURI JA SEN KEHITTÄMISEEN LUODUT RAKENTEET

Yllä kuvattujen tiedonkeruun ja raportoinnin työkalujen tulisi muodostaa vain osan siitä aineistosta, joka kertoo henkilöstön ominaisuuksista ja hyvinvoinnista. Tärkein osa kehittämiseen tarvittavaa tiedonkeruuta muodostuu työpaikkojen vuorovaikutuksesta. Kärjistäen voidaan ajatella, että mikäli vuorovaikutus toimisi työyhteisössä täydellisen avoimesti, ei esimerkiksi työhyvinvointikyselyitä tai sairauspoissaolojen tilastointia tarvittaisi.

Vuorovaikutuksen toimiminen työyhteisössä on suoraan yhteydessä työpaikan ilmapiiriin, sitä kautta työhyvinvointiin ja työn laatuun. Vuorovaikutusta tapahtuu kaikissa organisaatioissa, joissa on enemmän kuin yksi työntekijä. Avoimen ja luottamuksellisen keskustelukulttuurin luominen työyhteisöön vaatii määrätietoista työtä ja harjoittelua. Esimiehellä on tärkeä rooli olla rohkaisemassa työyhteisön jäseniä ilmaisemaan mielipiteitään ja ideoitaan toisille. (Kaistila 2005, 8.)

SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintä jaetaan organisaation sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joista tässä käsitellään sisäistä viestintää. Yksinkertaisuudessaan sisäinen viestintä on organisaation asioiden kerromista henkilöstölle (Kauhanen 2004, 167). Se voi olla myös toimintaympäristöön liittyvistä asioista, kuten toimintaa säätelevistä säädöksistä tai kilpailutilanteesta viestimistä.

Kauhanen (2004, 167) kuvaa sisäistä viestintää johdon työkaluksi, jossa esimiehellä on tärkeä tehtävä välittää toiminnalle välttämätöntä tietoa alaisilleen. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena organisaation visiosta, tavoitteista, strategiasta, tuotteista, markkinoinnista, taloudesta, toiminnan muutoksista ja yhteistyökumppaneista, sekä edistää yleisesti yhteistoimintaa ja sitä kautta parantaa tuottavuutta (Kauhanen 2004, 169).

Sisäiselle viestinnälle on useita eri kanavia. On hyvin tavallista, että työyhteisössä käytetään montaa eri kanavaa riippuen tiedotuksen luonteesta. Pienen yksilömyyntiä tekevän yrityksen sisäisen viestinnän käytännöt voivat esimerkiksi sisältää viikkopalaverin, jossa käydään läpi kunkin työntekijän ajankohtaiset asiat ja tulevan työviikon sisältö. Sähköpostitiedotuksen lisäksi käytössä on messenger-järjestelmä nopealla tahdilla tuleville, ja mahdollisesti vain tiettyä työntekijää koskeville tiedotustarpeille ja koko työyhteisön yhteisiä käytännön asioita varten kahvihuoneessa on myös ilmoitustaulu, jossa ilmoitetaan yrityksen pikkujouluista vielä seuraavana juhannuksenakin.

HENKILÖSTÖPALAVERIT

Koko työyhteisö hyötyy työpaikkapalavereista, jotka parhaimmillaan toimivat uusien ideoiden syntypaikkoina ja yhteenkuuluvuuden vahvistajina. Kaistila (2005, 8 – 9) nostaa esiin käytännön seikkoja, joilla varmistetaan tavoitteellisen ja tuloksia synnyttävän työpaikkapalaverin onnistuminen. Palavereille luotava säännöllinen rakenne, esimerkiksi jokaisen kuukauden ensimmäinen maanantai tai säännöllinen viikkopalaveri keskiviikkoisin on kaikille osallistujille selkeä ja helppo aikataulutettava omiin kalentereihin pitkiksi ajoiksi eteenpäin. Yhteisellä sopimuksella kannattaa sopia, että henkilöstöpalaverit ajavat, mikäli mahdollista, muiden tapaamisten ohi. Kaistilan (2005, 9) mukaan palaverit toimivat esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa oppimistilanteina, joissa kasvatetaan työyhteisön osaamispääomaa. Asiantuntijuuteen perustuviissa organisaatioissa on tyypillistä, että palavereissa jokainen käsittelee oman työnsä pääkohdat ja tuo kenties terveiset työyhteisön ulkopuolisista tapaamisista ja koulutustilaisuuksista.

KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskusteluilla on kaksi tavoitetta. Toisaalta tulee tarjota rauhallinen tilanne, jossa työntekijä saa palautetta omasta työstään, saa henkilökohtaista ohjausta ja vuorovaiikutuksessa esimiehensä kanssa, laatii kehityssuunnitelman, joka on tavoitteellinen suunnitelma mm. siitä, miten osaamistaan voi parantaa ja työntekoaan tehostaa. Toiseksi kehityskeskusteluilla on tärkeä merkitys tiedonantajana työntekijöistä ja organisaatiosta esimiehen suuntaan. Myös esimiehen on tärkeää saada kehityskeskustelussa palautetta ja yhteinen tavoite on parantaa työn tekemisen mahdollisuuksia. (Viitala 2002, 197.) Kaistila (2005, 9) painottaa, että palautteen antamisen ei tule olla epäonnistumisten muistelemista, vaan on tärkeää nostaa esiin myös positiivisia asioita esimerkiksi edistymisestä ja osaamisen kehittymisestä. Parhaimmillaan kehityskeskustelu tarjoaa työntekijälle ainutlaatuisen mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtä ja työssä kehittymistä koskeviin asioihin sekä työyhteisöön laajemmin (Kaistila 2005, 9).

Kehityskeskustelu käydään usein valmista runkoa apuna käyttäen. Erään järjestötoimijan käyttämä kehityskeskustelurunko sisältää seuraavat teemat, joita käsitellään vapaamuotoisesti keskustellen: työntekijän työtehtävien kuvailu, työntekijän osaamisen arviointi suhteessa työtehtäviin, onnistumiset, epäonnistumiset, toiveet, tulevaisuuden kehittämistarpeet, työyhteisön toimivuus ja työntekijän asema työyhteisössä.

TYÖNOHJAUS

Suomen työnohjaajat ry:n määritelmän mukaan työnohjaus on oman työn tutkimista ja kehittämistä sekä vuorovaikutuksessa työnohjaajan kanssa omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön liittyvien tunteiden ja kokemusten läpikäyntiä. Läpikäynnin tuloksena työntekijä pystyy tulkitsemaan ja jäsentämään kokemuksiaan, jotta niistä tulee työtä kannattava tekijä painolastin sijaan.

Työnohjausta käytetään paljon mm. sosiaalialalla, jossa työntekijät voivat kohdata työsäännön rankkoja asiakasprosesseja, joiden työstäminen on tärkeää työssä jaksamisen ja tapojen kehittämisen kannalta. Suomen työnohjaajat ry:n mukaan työnohjaus on pikkuhiljaa lisääntynyt myös liike-elämässä. Työnohjauksen tuloksena työntekijä hahmottaa ja ymmärtää työnsä paremmin, osaa paremmin kuunnella itseään ja asiakkaitaan sekä sietää epävarmuutta (Riitaoja 2008, 41), jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia myös yritysmaailmassa ja varsinkin asiakaspalveluammateissa.

ORGANISAATION JA SEN KÄYTÄNTEIDEN KEHITTYMINEN HENKILÖSTÖTOIMINTOJEN KEHITTÄMISEN KAUTTA

Organisaatio on harvoin ympäristöstään irrallinen ja muuttumaton. Muuttumispaineet voivat tulla ulkoapäin toimintaympäristön muutoksen myötä, jolloin organisaation on pakko kehittää toimintatapojaan menestyäkseen tai ylipäättään säilyäkseen. Joskus muutospaineet tulevat myös sisältä päin organisaation itsensä tai sen osien (kuten henkilöstön) tarpeista käsin.

Edellä kuvattiin erilaisia tapoja kerätä tietoa henkilöstöstä ja rakenteistaa työyhteisön vuorovaikutusta. Parhaimmillaan se on vuoropuheluun ja henkilöstön osallistumiseen perustuvaa kehittämistä, joka voi toimia katalyyttina organisaation muutokselle. Signaali muutostarpeelle voi tulla henkilöstöammattilasten tai muun henkilöstön omien havaintojen lisäksi mm. asiakaspalautteesta (Viitala 2007, 334). Muutos voi olla perustavanlaatuisen, kuten organisaation visioon tai strategiaan liittyvä, tai lähtökohtaisesti vain käytänteitä ja toimintatapoja uudistava.

HENKILÖSTÖTOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstötoiminnan kehittämisellä pyritään yleensä parantamaan henkilöstövoimavarojen johtamisen organisaatiota ja prosesseja. Kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja saumatto-

masti arkityöhön liittyvää, jolloin itse työote muuttuu oppivaksi. Muutos ja sen tarpeen arviointi edellyttävät myös kykyä analysoida nykytilaa, hankkia tietoa erilaisista kehittämisen mahdollisuuksista ja tarpeista sekä kykyä viedä läpi ja johtaa muutoksia työyhteisössä. (Viitala, 334–335.)

Jatkuvan kehittämisen rinnalle voidaan tarvita erillisiä kehittämishankkeita, joissa luodaan projektille selkeä tavoite ja suunnitelma sen toteuttamiseksi (Viitala 2007, 334). Kehittämishankkeen etuna on se, että koska sille asetetaan omat perustyöstä erilliset resurssinsa ja usein myös organisaationsa, sen avulla voidaan saavuttaa suurempia kehitysharppauksia, kuin perustyöhön kytkeytyvällä kehittämisellä. Joskus kehittämishankkeen toteutuksessa voidaan käyttää ulkopuolista konsulttiyritystä tai koulutusorganisaatiota. Viitalan (2002, 208) mukaan ulkopuolinen konsultti voi parhaimmillaan olla vain prosessin ohjaajana ja avustajan roolissa organisaation itsensä ponnistellessa kohti tulosta.

Tyypillinen kehittämishanke voi olla jokin prosessi. Nykypäivänä tehtäväkokonaisuuksia on ryhdytty nimittämään prosesseiksi, joissa täsmennetään kokonaisuuteen liittyvät, perättäisiä työvaiheita muodostavat osatehtävät (Viitala 2007, 335). Yksinkertaisia esimerkkejä prosessista ovat esimerkiksi tuotteen valmistus, uuden työntekijän rekrytointi tai tietyn palvelun tuottamiseen tarvittavat työvaiheet.

JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Esimiesten rooli henkilöstövoimavarojen johtajina ja näin organisaation rakentamisen ja kehittämisen agentteina on merkittävä tehtäväalueiden ja tehtäväkuvien määrittelyn myötä. Esimiesten kautta henkilöstövoimavarojen johtaminen realisoituu käytännön toiminnaksi. (Viitala 2007, 267 – 268.) Viitala (2007, 269) määrittelee esimiehen roolin työyhteisössä suunnan selkiyttäjäksi, olosuhteiden luojaksi, innostajaksi, osaamisen kehittäjäksi ja asioiden hallinnoijaksi. Esimiestyö on mm. prosessien tehostumisen, informaatiojärjestelmien kehityksen, työntekijöiden koulutustason nousun myötä muuttunut valvojan roolista tukijan ja koordinaattorin suuntaan. Viimeaikoina lisääntynyt tapa nimetä esimiehet esimerkiksi tiiminvetäjiksi ja alaiset tiimiksi madaltaa kuilua esimiehen ja alaisen välillä. (Viitala 2007, 270.) Se kertoo muutoksesta, jossa alaisten osallisuus ja kuuleminen, heidän asiantuntijuutensa kunnioittaminen ja merkityksensä organisaation elintärkeinä osasina on kasvanut.

Esimiehet vastaavat organisaation toiminnan kehittymisestä, joten luonnollisesti heidän vastuullaan on myös määrittellä minkälaista osaamista ja sen kehittämistä organisaatiossa tarvitaan (Viitala 2007, 272). Henkilöstön osaamisen kartoitus ja kehittäminen on tärkeä osa esimiehen työtä. Kauhasen (2004, 151) mukaan johdon kehittäminen voidaan jakaa kahteen osaan. Toinen osa siitä ei eroa muun henkilöstön kehittämisestä, vaan siinä keskitytään aivan samoin esimiesasemassa olevien työntekijöiden tietojen ja taitojen kehittämiseen. Toista puolta johdon kehittämisestä voidaan katsoa laajemmin koko organisaation johtamisprosessin kehittämisenä, jolloin sillä on vaikutuksia siihen, miten organisaation arvot, visio ja strategia muodostuvat yhdenmukaiseksi kokonaisuudeksi, organisaatio-kulttuuriksi. Kauhanen (2004, 151) toteaa, että vaikka muun henkilöstön kehittämisestä

supistetaan, johdon kehittämiseen panostetaan, sillä sen merkitys organisaation elinvoimaisuuden kannalta nähdään suureksi.

OPPIVA ORGANISAATIO

Oppivalle organisaatiolle on ominaista mm. koko henkilöstön jatkuva kehittäminen, tiedon kulkeminen sekä pysty- että vaakatasossa ja avoin suhtautuminen organisaation toimintatapojen muuttamiseen kulloisten tarpeiden mukaisesti (Kauhanen 2004, 152). Moilanen (1999) pilkkoo oppivan organisaation oppimisprosessin rakenteiden ja systeemien tietoiseksi johtamiseksi, jolla luodaan henkilöstölle yhteinen suunta, tunnistetaan esteet, rakennetaan keinot ja arvioidaan lopputulos. Aiemmin mainittiin jokapäiväiseen toimintaan saumattomasti liittyvä kehittäminen, oppiva työote (Viitala 2007, 335), joka kuvaa oppivan organisaation peruslähtökohtaa.

Oppivan organisaation käsite kuvaa organisaation muutosta, joka on tarpeen, jotta organisaatio pysyy elinvoimaisena. Käsite ei ota kantaa siihen, mitä opitaan; toisin sanoen mikä on se tieto, joka on oppimisprosessin tulos ja aiheuttaa lopulta muutoksen (Rowley 2000). Rowley (2000) nostaa esiin myös tärkeyden kyetä varastoimaan ja levittämään tätä oppimisprosessin myötä saatua informaatiota kilpailuedun saavuttamiseksi muihin toimijoihin nähden. Näitä tiedon varastoimis- ja levittämiskeinoja ovat erilaiset raportoinnin ja sisäisen viestinnän työkalut, joista henkilöstötilinpäätös tarjoaa mahdollisuuden koota henkilöstöön liittyvää tietoa kattavasti.

YHTEENVETOA

Henkilöstöön liittyvän tiedon kerääminen, sen analysointi, kehittäminen, tulosten mittaaminen ja taas niiden analysointi muodostavat päättymättömän kehän. Tiedon kerääminen vuosittain sairauspoissaoloja seuraamalla ja työhyvinvointikyselyn teettämällä tulisi olla jotain ylimääräistä, jota tehdään päivittäisen vuorovaikutuksen lisäksi. Hyvä esimies istuu alaistensa kahvipöydässä ”herkin korvin varustettuna”. Hyvä alainen pyrkii toimimaan aina työyhteisönsä eduksi kertomalla avoimesti ongelmakohdista ja kehittämisajatuksista. Vastuu muutoksesta ja sen toteuttamisesta on esimiehellä, mutta nykyisin yleistyvä johtamiskulttuuri, jossa esimies nähdään enemmän tiiminvetäjänä vastuuttaa myös työntekijöitä huolehtimaan työyhteisön toimivuudesta ja kehittämisestä.

Vanha suomalainen sananlasku kieltää puremasta ruokkivaa kättä. Sananlaskua on perinteisesti käytetty opastamaan työntekijää asennoitumaan työnantajaansa oikein. Jos osat eivät ole aivan vaihtuneet päikseen, niin ne ovat ainakin muuttuneet. Menestyäkseen organisaation on panostettava henkilöstönsä tavalla tai toisella. Hyvinvoiva ja tehtäviinsä oikein sijoitettu henkilöstö on avain organisaation menestykseen.

Lähteet

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Nord Print.

Airaksinen, P. 2001. Henkilöstötilinpäätös PK-asiantuntijayrityksen johtamisen apuvälineenä. Kuopio: Yliopistopaino.

Gilmore S. & Williams S. 2009. Human Resource Management. New York: Oxford University Press.

Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. KEVA 9099. http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyosasa_jatkaminen_julkaisut.aspx. 7.11.2013.

Kammonen, T. 2012. Tässä olisi helppo 4,5 mrd. e säästö työpaikoilla. Uusi Suomi. <http://www.uusisuomi.fi/raha/52906-guy-ahonen-suomalaiset-yritykset-voisivat-saastaa-45-miljardia-euroa>. 23.11.2013.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.

Kokko, O. 2010. Näin paljon maksaa poissaolosi töistä. Taloussanomat. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2010/02/01/nain-paljon-maksaa-poissaoloi-toista/20101280/139?n=1>. 23.11.2013.

Moilanen, R. 1999. Oppiva organisaatio? Sytyke ry. Systemityö. <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/09.pdf> 7.11.2013.

Riitaoja M. 2008. Työnohjaus ja toiminnalliset menetelmät liike-elämässä. Pro Gradu -tutkielma. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18793/URN_NBN_fi_jyu-200807195610.pdf. 7.11.2013.

Rowley, J. 2000. From learning organisation to knowledge entrepreneur. Journal of knowledge management. Vol 4. Number 1. 7 – 15.

Suomen työnohjaajat ry 2013. Mitä työnohjaus on ja miten se toimii. <http://www.suomen-tyonohjaajat.fi/tyonohjaus/>. 7.11.2013.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.



Kasvamista työhön ja toimeentuloon. Kuva: Rauni Keskinen 2013.

Henkilöstön työtyytyväisyys ja kehittyminen järjestötyössä

Arvoja, sitoutumista ja oppimista

Mirva Pääskyvuori

Tiivistelmä

Työntekijöiden työtyytyväisyyden ja osaamisen merkitys korostuvat työelämän ja toimintaympäristön muutoksissa. Järjestöissä tehty työ historiassa ja tulevaisuudessa on merkittävä osa suomalaista yhteiskuntaa ja työelämää. Henkilöstöhallinnon eri osa-alueiden tarkastelu tuo esiin työtyytyväisyyteen ja osaamisen kehittämisen toteutumiseen keskeisesti liittyviä tekijöitä. Näiden tekijöiden huomioiminen on tärkeää nyky-yhteiskunnassa, jossa työntekijöiden oletetaan jatkavan työssä pidempään. Myös julkisen sektorin rahoitusongelmien oletetaan siirtävän palveluita entistä enemmän järjestösektorin hoidettavaksi. Tutkimusta ja kehittämistä tulisi suunnata nykyistä enemmän järjestöjen henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen.

Järjestöjen henkilöstö kohtaa samat muutospaineet kuin yritysten henkilöstö. Järjestökentällä on satoja työllistävistä työpaikoista vain yhden työntekijän työllistäviin yhdistyksiin, joten henkilöstöresurssit järjestöittäin vaihtelevat paljon. Perinteiset organisaatioiden henkilöstön kehittämismallit eivät ole aina suoraan sovellettavissa järjestötyöhön. Siitä huolimatta, järjestöjen henkilöstön työtyytyväisyyteen ja osaamisen kehittämiseen panostetaan mahdollisuuksien mukaan. Vertaistuella on tärkeä rooli järjestötyöntekijöiden työssä jaksamisessa. Arvojen merkitys ja globaalin ja paikallisuuden käsitteet tulevat esille erityisesti humanitäärisen auttamiseen erikoistuneissa järjestöissä.

Työtyytyväisyys näyttää olevan yhteydessä organisaation ja yksilöiden arvoihin ja asenteisiin. Arvojen ollessa yhteneväiset organisaation ja yksilöiden välillä ja sopusoinnussa toimintaympäristön kanssa, ennakoit se korkeampaa työtyytyväisyyttä. Osaamisen kehittäminen näyttää velvollisuutena, mutta myös itsensä toteuttamisena ja muutoksen kohtaamisen työkaluna. Järjestöt kohtaavat taloudellisten resurssien niukkuuden myös koulutuksen järjestämisen osalta. Määräaikaiset työsuhteet ja projektityöntekijät tulisi myös huomioida koulutusta tarjoamalla. Osaamisen kehittämistä tarkastellessa tulee huomioida myös tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Muutos haastaa myös järjestöjen henkilöstön kehittämään toimintaansa ja mittaamaan organisaation tuloksellisuutta. Työntekijöiden työtyytyväisyyden ja kehittymisen mahdollisuuksien arviointi voi tuoda arvokasta lisätietoa organisaation tilasta. Henkilöstön ollessa organisaation arvokkainta pääomaa panostus työtyytyväisyyteen ja osaamisen kehittämiseen kannattaa.

Avainsanat: Järjestötyö, henkilöstötyö, työtyytyväisyys, osaamisen kehittäminen

JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastellaan henkilöstön työtyytyväisyyttä ja osaamisen kehittymisen mahdollisuuksia järjestötyössä. Järjestöillä on keskeinen rooli suomalaisessa yhteiskunnassa vaikuttajina ja jäseniensä edunvalvojina. Järjestökentällä henkilöstötutkimus on ollut vielä vähäisempää. Näyttää siltä, että kolmannelle sektorille suunnattujen tehtävien määrä tulee lisääntymään julkisen sektorin rahoitusongelmien myötä. Järjestöjen ja yhdistysten katsotaan olevan tulevaisuudessa vahvemmin mukana tuottamassa palveluja, joiden tuottamiseen julkisella sektorilla ei ole enää varaa. Tästä näkökulmasta järjestöjen ja yhdistysten henkilöstöön liittyvää tutkimusta tulisi lisätä, kuten myös toimijoiden henkilöstökoulutusta ja työhyvinvoinnin tukemista. Artikkelissa pohditaan myös organisaatio-kulttuurin ja arvojen merkitystä järjestöjen ja yhdistysten henkilöstön parissa. Työelämä muuttuu koko ajan ja henkilöstöltä odotetaan joustavuutta ja jatkuvaa uuden oppimista. Pohdittaessa kehittymisen mahdollisuuksia tulisi myös tarkastella jakautuvatko koulutautuumismahdollisuudet tasapuolisesti työntekijöiden kesken.

Henkilöstöhallinnollinen mittaaminen kohdistuu usein määrällisiin ja taloudellisiin tekijöihin, mutta työelämän muutosten myötä myös laadulliset työelämän osa-alueet ovat tulleet yhä tärkeämmiksi. Jotta ihmiset jaksaisivat työelämässä pidempään, tulisi työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja osaamisen kehittymistä myös mitata. Mittaus on merkityksellistä silloin, kun se tehdään oikeilla mittareilla, se on yhdessä hyväksyttyä ja mikä tärkeintä, mittauksen tuloksia arvioidaan ja niitä käytetään kehittämistyössä.

JÄRJESTÖTYÖ

Suomi on järjestö- ja yhdistystoiminnan luvattu maa. Valtaosa suomalaisista kansalaisjärjestöistä toimii yhdistyspohjaisesti ja vaikka valtaosa toimii paikallisesti, ovat järjestöt yhä useammin myös kansainvälisiä toimijoita. Yhdistys tai järjestö on yhteenliittymä, joka ajaa jäsentensä yhteisiä arvoja ja tavoitteita. Suuri osa järjestöistä toimii sosiaali- ja terveydenhuollon alueella, valistus- ja tiedotustehtävissä sekä edunvalvojina ja koulutuksen tarjoajina. Kaiken kaikkiaan järjestöjä on Suomessa rekisteröity yli 125 000 ja suomalaiset ovat ahkeria järjestöihmisiä väkilukuun suhteutettuna. (Kansanvalta 2013.) Humanitääristä avustustyötä tekevissä avustusjärjestöissä globaalit arvot yhdistyvät paikalliseen toimintaan ja osana kansainvälistä liikettä näissä järjestöissä globaalisuus on koko toiminnan läpileikkaava ominaisuus.

Organisaatio- ja henkilöstötutkimus eivät ole painottuneet voittoa tuottamattomiin organisaatioihin, vaikka ne kohtaavat samat sisäiset ja ulkoiset haasteet talouden ja henkilöstöhallinnon osalta kuin voittoa tuottavat yritykset (esim. Ridder, Piening & Baluch 2011). Henkilöstötyön näkökulmasta järjestöt näyttävät haasteellisena ja mielenkiintoisena ympäristönä. Järjestöissä työskentelee palkattuja työntekijöitä ja vapaaehtoisia ja ovathan järjestöt usein myös keskeisiä tukityöllistymispaikkoja. Järjestöt ovat myös huomattavia projektien toteuttajia ja näin projektityön haasteet ja mahdollisuudet ovat keskeisiä elementtejä tarkastellessa henkilöstötyön toteutumista järjestöissä. Projekteihin työllistyy henkilöstöä sekä järjestön vakituisesta henkilöstöstä, että määräaikaista projektityöntekijöitä järjestön ulkopuolelta.

Järjestötyössä toimii eri alojen ammattilaisia ja eri taustoista tulevia vapaaehtoisia. Työssä oppiminen on keskeinen osa järjestöjen henkilöstön kehittymistä ja usein vapaaehtoisuus on polku järjestöön työllistymiseen. Järjestöjen erilaisuus työllistäjinä tulee hyvin esille siinä, että humanitäärisen auttamiseen suuntautuneen suuren järjestön henkilöstökulut voivat olla kymmeniä miljoonia ja vastaavasti pientä yhdistystä voi johtaa yksi osa-aikainen työntekijä. Järjestöjen resurssit henkilöstötyölle vaihtelevat paljon ja siitä syystä henkilöstöhallinnon kaikkia osa-alueita voi olla mahdotonta toteuttaa järjestötyössä. Järjestöt tekevät paljon arvokasta työtä terveyden edistämisen, päihdeongelmien hoitamisen ja muun hyvinvoinnin edistämisen saralla.

HENKILÖSTÖTYÖN ERITYISPIIRTEET JÄRJESTÖISSÄ

Artikkelissa henkilöstötyöllä viitataan henkilöstöammattilaisen, esimiehen tai järjestöjen kyseessä ollessa, usein järjestön työntekijän toimintaan, johon kuuluu keskeisiä henkilöstöhallinnollisia osa-alueita. Keskeisiä osa-alueita henkilöstötyössä ovat esimerkiksi henkilöstön rekrytointi, perehdytys, henkilöstön kehittäminen, palkitseminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Tänä päivänä henkilöstötyötä tekeviltä vaaditaan myös kulttuuristen kysymysten hallintaa ja muutoksen kohtaamisen ja johtamisen taitoja. (Viitala 2012, 252–253.) Jos otetaan tarkastelun kohteeksi yksittäinen yhdistys, jossa työskentelee vain yksi vakituinen työntekijä, suurimmaksi haasteeksi henkilöstötyölle koituvat vähäiset resurssit. Mitä pienemmästä organisaatiosta on kyse, sitä useammin henkilöstötyö yhdistyy työntekijän muihin tehtävänkuvuihin, esimerkiksi talousasioiden hoitoon (Viitala 2012, 254). Usein yhdistyksissä työskentelee toiminnanjohtaja, joka vastaa yhdistyksen toiminnan suunnittelusta, organisoimisesta, tiedottamisesta ja rahoituksen hankkimisesta. Hänen tehtäviinsä kuuluvat myös määräaikaisten henkilöiden rekrytointi, perehdyttäminen, ohjaus ja palkkahallinnon tehtäviä. Työ edellyttää usein myös projektityön osaamista. Pienissä yhdistyksissä aikaa voi jäädä vähän työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen kaltaisille henkilöstötyön osa-alueille. Usein yhdistykset saavat tukea ja neuvontaa kattojärjestöiltä ja liitoilta liittyen palkkausasioihin, työsuhteisiin liittyviin velvoitteisiin, kouluttautumiseen ja työkyvyn ylläpitoon. Ilman liittojen ja kattojärjestöjen tuomaa tukea laajojen vastualueiden hoitaminen olisi hankalaa, miltei mahdotonta. Yhdistyksen johtaminen edellyttää laaja-alaista järjestön toimialan osaamista, itseohjautuvuutta, hyviä tiedonhakutaitoja ja kykyä verkostoitua muiden järjestötoimijoiden kanssa.

Henkilöstötyön ja kehittämisen ytimenä tulisi olla organisaation tarpeiden, tavoitteiden ja siellä työskentelevien ihmisten tarpeet ja osaaminen. On huomattava, etteivät modernin henkilöstöhallinnon mallit ja toiminnot ole suoraan johdettavissa voittoa tuottamattomiin organisaatioihin. Yrityksille ja voittoa tavoittamattomille organisaatioille yhteistä on se, että henkilöstön hallinnointi koskettaa kaikkia, koska toiminta edellyttää yhteistyötä. Yhteistyö taas edellyttää persoonallisuuksien, erilaisten asenteiden, tietojen ja taitojen tilannekohtaista huomioimista. (Nieto 2006, 34–35.) Järjestötyössä tärkeää on vertaistuki, joka auttaa jaksamaan työn haasteissa. Yksin itsenäisissä, vastuullisissa ja henkisesti kuormittavissa työtehtävissä toimiville työntekijöille suunnatun eMessi-hankkeen tarkoituksena on selvittää, miten verkon kautta toteutetulla vertaismentoroinnilla voitaisiin tukea yksin ja pienissä organisaatioissa työskenteleviä. Kehitystyötä on tarkoitus jatkaa mm. yhteis-

työssä kolmannen sektorin työnantajaorganisaatioiden kanssa. (Rajalin 2013.) Näyttää siltä, että internet-teknologialla ja vertaisuudella saadaan paikkattua järjestöjen henkilöstöhallinnon pieniä resursseja.

TYÖTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyydellä viitataan työntekijän myönteisiin odotuksiin ja kokemuksiin työtehtävistä ja työyhteisöstä. Tyytymättömyyttä työhön voivat aiheuttaa liian korkeat tai matalat työn osaamisvaatimukset, työyhteisön huonot suhteet, työntekijän työkyvyn ja perhetilanteiden huomiotta jättäminen tai työntekijän henkilökohtaiset ongelmat. (Hyppänen 2009.) Työtyytyväisyyteen vaikuttavat keskeisesti työhyvinvointi, työntekijöiden motivaatio, työilmapiiri sekä kokemus siitä, että työntekijöitä arvostetaan ja kohdellaan tasapuolisesti. Usein kuulee sanottavan, että vaikka työpaikalla tehtyjen työtyytyväisyysmittausten tulokset eivät kieli ongelmista, voi käytännössä työtyytyväisyys olla heikolla tasolla. Tällöin tulisi miettiä myös sitä, onko organisaation kulttuuri avoimuuteen perustuva ja voiko ongelmia tuoda esiin rakentavassa ilmapiirissä. Tyytyväisyyden kokeminen on myös asia, johon vaikuttaa työn merkityksellisyys tekijälleen. Näkyvin työtyytyväisyyden merkki työyhteisössä lienee se, että poissaolot eivät ole poikkeuksellisen suuria, organisaatio menestyy ja sen työntekijät tulevat mielellään töihin. Näitä tekijöitä voidaan tilastoida ja saada sitä kautta tietoa organisaation tilanteesta.

Työtytymättömyyttä voidaan tuoda esiin monin eri tavoin. Se voi näkyä yleisenä vastustamisena, uuden työpaikan etsimisena tai varhaisena eläköitymisena. Se voi ilmetä myös mekaanisena toimintana, innottomuutena, haluttomuutena kehittyä, jopa poissaoloina ja huolimattomuutena työssä. (Hyppänen 2009, 157–158.) Henkilöstön kehittäjillä ja esimiehillä on ratkaiseva rooli ongelmien havaitsemisessa, mutta vastuu työhyvinvoinnista on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Avoin keskustelukulttuuri auttaa nostamaan esiin hankaliakin asioita työyhteisössä.

Työuupumusta ja stressin kokemista voidaan mitata. Tämä edellyttää työn vaatimusten ja työntekijän taitojen arviointia. Menestyäkseen tänä päivänä organisaatiot tarvitsevat kykenevää, joustavaa ja omistautunutta henkilöstöä, mutta myös joustavaa ja innovatiivista johtamista (Rumbles & Rees 2013, 240; Visagie, Linde & Havenga 2011, 227). Esimiesten ja henkilöstöammattilaisten tulisi arvioida vastaako työtehtävien vaatimukset työntekijöiden osaamista. Järjestöissä, joissa työskentelee erilaisilla koulutustaustoilla ja osaamisvalmiuksilla työskenteleviä henkilöitä, tämä on erityisen tärkeää.

Erilaisuuden johtamiseen kohdistuneessa tutkimuksessa on saatu viitteitä siitä, että sitoutunut johtamistyyli on yhteydessä positiivisesti koettuun erilaisuuden johtamiseen. Erilaisuuden johtamisella viitataan tässä siihen, että esimerkiksi etninen alkuperä, sukupuoli ja ikä tulevat huomioiduksi johtamisessa ja henkilöstötyössä. (Visagie, Linde & Havenga 2011, 235, 243–244.) Jos esimerkiksi järjestön tai yhdistyksen johdon asennoituminen työhön olisi puhtaasti välineellistä, ei työntekijät ja vapaaehtoisetkaan koe tulevaisansa huomioiduksi yksilöinä. Koska järjestötyössä työskentelee ihmisiä hyvin erilaisista lähtökohdista ja erilaisilla työ- ja koulutustaustoilla, erilaisuuden tunnistamisen taitoja ja erilaisuuden johtamisen taitoja tarvitaan järjestötyössä.

Työtyytyväisyyden mittaaminen on myös haastavaa, onhan sen kokeminen hyvin henkilökohtainen asia. Mittaamisella voidaan löytää esimerkiksi viitteitä työhyvinvoinnin heikkenemisestä jos useampi henkilö tuo esiin tyytymättömyytensä joihinkin työn osa-alueisiin. Mittaamisen välineinä voidaan käyttää kyselyjä, mutta myös kehityskeskusteluilla saadaan tietoa työntekijän kokemasta työtyytyväisyydestä. Yksi keino on tarkastella toiminnan kehittymistä järjestöissä, jäsenmäärien kasvua tai laskua ja ylipäänsä tavoitteiden toteutumista. Pidemmällä aikavälillä nämä voivat kertoa henkilöstön tyytyväisyydestä tai vastaavasti väsymisestä. Henkilöstölle tulisi tehdä kyselyjä, joissa selvitetään työntekijän stressin kokemista ja voimavaroja omassa työssään. Myös säännölliset kehityskeskustelut tulisi olla järjestötyöntekijöiden saatavilla.

Työelämä edellyttää valmiutta muutoksiin sekä työtehtävissä että toimintaympäristössä. Rumbles & Rees (2013, 239) korostavat henkilöstöammattilaisten roolia ja avoimen viestinnän merkitystä muutoksissa ja muutosjohtamisessa, johon myös järjestöjen johdossa joudutaan panostamaan. Taloudellisten muospaineiden hallitsemiseksi useat järjestöt ovat aloittaneet myös esimiesten kouluttamisen. Sisäisenä koulutuksena järjestetyt valmennukset ovat synnyttäneet yhteisen näkemyksen johtamisesta, uusia taitoja ja työkaluja sekä toimivan vertaistukiverkoston. Myös johtamisen rooleja uudistetaan yhdessä toiminnan ohjauksen ja seurannan prosessin työkalujen kehittämisen kanssa. Työhyvinvointiohjelman laadintaan panostetaan. (Suomen Punaisen Risti 2012, 13.) Työssä jaksamisen edistämiseksi ja uupumisen ehkäisemiseksi henkilöstön kehittämisstrategiat tulisi olla yhdenmukaiset muiden henkilöstöstrategioiden kanssa (Rumbles & Rees 2013, 240). Jos muutos on välttämätöntä, henkilöstölle tulisi tarjota mahdollisuus kehittää muutoksen kohtaamistaitojaan ja valmiuksiaan.

Elämäntilanteella voi olla merkitystä työssä toimimiseen ja työtyytyväisyyteen. Yleisesti ikäjohtamisen teema keskittyy ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen työtä joustavoittamalla. Myös perheen ja työn onnistunut yhteensovittaminen lisää työssä viihtymistä ja jaksamista. Organisaatiossa voidaan tilastoida perhevapaita, osa-aikaeläkkeellä olevia, koulutus- ja vuorotteluvapaita ja lyhennettyjä työaikoja. Edellä mainittujen lukumäärä tai puuttuminen kokonaan voi kertoa jotakin organisaation joustavuudesta ja kyvystä joustaa työntekijöiden elämäntilanteissa. Henkilöstöammattilaisten ja johdon myönteinen asennoituminen esimerkiksi työntekijöiden kouluttautumiseen, etätyöhön, perhevapaisiin ja osa-aikaeläkkeisiin viittaa organisaation olevan joustava työnteon järjestämisen suhteen. Nämä tekijät tulisi huomioida myös järjestötyössä, jotta työntekijöiden jaksaminen turvataan ja työ koetaan mielekkääksi.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JÄRJESTÖTYÖSSÄ

Osaamisen kehittäminen nähdään välttämättömänä, ellei jopa velvollisuutena. Keinot, joilla vastata osaamisvaatimusten haasteisiin eivät näytä olevan organisaatioille ongelma. Sitä vastoin se, miten haasteisiin vastataan tai ehditään vastaamaan, on noussut esiin eri tutkimuksista. Työn muutoksista puhutaan myös siitä näkökulmasta, että ammattien sisällä ja välillä tapahtuu siirtymiä. Ihmiset vaihtavat työtehtäviä organisaation sisällä ja nämä siirtymät voivat edellyttää uudenlaista osaamista. Säännösten, työn järjestämisen ja

tiedon muutosten huomiointi koulutuksen ja oppimisen käytäntöjä uudistamalla on eräs keino vastata siirtymiin työssä. (Fenwick, 2012, 365–366.) Järjestötyössä siirtymä voi merkitä esimerkiksi vapaaehtoistyöntekijän siirtymistä palkatuksi työntekijäksi tai yhdistyksen työntekijän siirtymistä projektityöhön tai projektin johtoon. Tässä tilanteessa työntekijälle tulisi tarjota mahdollisuus kehittää uudessa tehtävässä tarvittavia taitoja ja valmiuksia esimerkiksi projektityön koulutuksella. Myös itse projekti toimii osaamisen kehittämisen välineenä.

Puhuttaessa henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista tulisi analysoida yksityiskohtaisesti, mitä tarpeita liittyy yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin työtehtäviin ja tulevaisuuteen. Pätevyyden ja kompetenssien käsitteet ovat keskeisiä kuvattaessa kehittämistä. Kehittämistyö nähdään systemaattisena toimintatapana ja tuloksellisessa organisaatiossa se mielletään usein pysyväksi olotilaksi. Innovatiivisuuden tarve tunnustetaan ja kehittämistä tarvitaan niin yrityksissä, julkishallinnossa, kuin kolmannella sektorilla. (Kauhanen 2012, 145; Virtanen 2005, 161–162.) Kehittymistä ei tapahdu vain kouluttautumalla, vaan se edellyttää myös omassa työssä eteen tulleista tehtävistä oppimista. Kehittämistoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa ja keskustelussa käytetään usein oppivan organisaation käsitettä. Määritelmä on moniselitteinen, mutta sen katsotaan pitävän sisällään ainakin jatkuvaan oppimiseen ja kannustamiseen luodun ilmapiirin, vapaan tiedonkulun, osallistavan johtamisen sekä oppimista tukevan organisaatiokulttuurin. Organisaation strategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muutoksiin ovat keskeistä oppivassa organisaatiossa. (Kauhanen, 2012, 157–158.) Osaamisen ennakkoinnin sanotaan olevan osa strategian ydintä ja osaamisen johtaminen on luonteva linkki henkilöstötyön ja toiminnan strategioiden välillä. Tämän linkin avulla henkilöstöammattilaisille tarjoutuu luonteva yhteistyön alue, joka auttaa kehittämään henkilöstöjohtamista strategisempaan suuntaan. (Viitala, Suutari & Järnlström, 2011, 3–4.)

Jatkuvan kehittymisen tarve edellyttää henkilöstöammattilaisilta huomion kiinnittämistä siihen, miten eri tavoin yksilöt oppivat, millaisia oppimismielityksiä yksilöillä on ja kuinka persoonallisuus vaikuttaa oppimiseen (Rumbles & Rees, 2013, 240). Yksilön näkökulmasta osaamisen kehittäminen voidaan nähdä itsensä toteuttamisena. Ihminen haluaa luonnostaan tehdä parhaansa, ylittää itsensä ja onnistua. Jatkuva osaamisen kehittyminen on yksi merkityksellisimmistä kokemuksista työelämässä. Sen nähdään rakentavan jaksamista ja positiivista asennetta omaa työtä kohtaan. Tästä näkökulmasta henkilöstön kehittäminen voidaan ajatella olevan panostus ammattitaitoon, työhyvinvointiin ja työn merkitykselliseksi kokemiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 156–157.) Yksilön näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jonka pohjalta hän kehittyy ja onnistuu omassa työssään. Sen kautta hän saa myös arvostusta ja oman asemansa sosiaalisessa yhteisössä. Myönteisellä asenteella ja motivaatiolla on suuri merkitys ja riittämättömän osaamisen on katsottu heikentävän työmotivaatiota. (Viitala, 2012, 178–180.)

Työntekijät kokevat yleisesti, että osaamisen kehittäminen vaatii resursseja, aikaa ja johtamista. Kehittymistä pitäisi myös tukea (Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 3–4.) ja pienissä yhdistyksissä resurssit tähän ovat usein niukat. Sijaisten saaminen voi olla ongelmallista ja usein jää henkilön itsensä määriteltäväksi millaista osaamista hän tarvitsee työtehtävistä selviytyäkseen. Työympäristössä tapahtuvan osaamisen kehittämisen yleiseksi motiiviksi on nähty omassa työssä kehittyminen ja uralla eteneminen (Findlay, Findlay & Warhurst,

2012, 523–524), järjestötyössä korostunee omassa työssä kehittyminen ja paremmat valmiudet hoitaa työtehtäviä.

Kootusti eri järjestötoimijoille suunnatut koulutukset edesauttavat myös järjestön jäsenen ja vapaaehtoisten kehittymistä. Pohjois-Karjalan Järjestöasiain neuvottelukunta (JANE) tuo maakunnanlaajuista painoarvoa järjestöjen monipuoliselle toiminnalle. Neuvottelukunnan kautta järjestöt ja yhdistykset saavat vietyä asioitaan yhdessä eteenpäin. Neuvottelukunnan keskeisimmät tehtävät ovat järjestötyöstä tiedottaminen, järjestötoimijoiden kouluttaminen, järjestötyön käytäntöjen ja osallistumisen tapojen kehittäminen sekä yhteistyön edistäminen. (Järjestötietopalvelut 2013.) Neuvottelukunnan koulutustyöryhmän tehtäviin kuuluu erilaisten koulutuksien, foorumeiden ja tapahtumien järjestäminen. Järjestötyön koulutukset kohdistuvat usein käytännön järjestötyössä heränneisiin osaamistarpeisiin.

Hyvin näkyvä järjestöjen henkilöstölle suunnattu tapahtuma Pohjois-Karjalassa on järjestöpäivät. Järjestöpäivien tavoitteena on koota yhteen maakunnan järjestöissä ja yhdistyksissä toimivat työntekijät ja vapaaehtoistoimijat, jotta he voivat yhdessä pohtia järjestötoiminnan haasteita ja virkistyä työn vastapainoksi. (Järjestötietopalvelut 2013.) Valtakunnallinen aikuisoppilaitos OK-opintokeskus (OK=osaavaa kansalaistoimintaa) tutkii, kehittää, ohjaa ja tukee järjestöllistä koulutusta. OK-opintokeskus järjestää vuosittain jäsenyhteisöjensä kanssa noin 86 000 tuntia eri opintojaksoja (OK-opintokeskus 2013.). Järjestötoiminnan koulutukset, välineet ja oppaat löytyvät myös Järjestötietopalvelu Jellistä, jota ylläpitää Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys ry (Järjestötietopalvelut 2013). Ilman yhteisesti järjestettyjä koulutuksia ja virkistäytymistilaisuuksia voisi yksittäinen yhdistyksessä työskentelevät työntekijä jäädä vaille tukea, osaamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnin huomioimista.

ORGANISAATIOKULTTUURIN JA ARVOJEN HUOMIOIMINEN

Pohjoismaalainen kulttuuri on nähty epävarmuutta sietävänä, erityisesti suomalaisten osalta. Epävarmuuden sieto on nähty olevan yhteydessä innovatiivisuuteen, koska se antaa vahvuutta sietää normeista poikkeavia tapahtumia ja käyttäytymistä ja se voidaan johtaa aina historiaan Suomen selviytymiseen sodista. (Liukkonen 2008, 35–36.) Järjestö- ja yhdistystyöllä on merkittävä osa Suomen historiassa ja siitä on muodostunut osa suomalaista yhteiskuntaa. Järjestöillä on ollut huomattava merkitys myös siihen, millaiseksi suomalainen työelämä on aikojen saatossa kehittynyt. Arvojen ja asenteiden voidaan uskoa olevan kohdillaan järjestötyössä, mutta miten työntekijöiden arvoille käy kun resurssit pienenevät ja toiminnan mahdollisuudet kaventuvat esimerkiksi rahoituksen vähenemisen myötä? Nämä ovat tekijöitä, jotka tulisi ottaa tarkastelun kohteeksi, jos järjestöt ottavat suurempaa vastuuta hyvinvointivaltion palvelujen tuottamisesta.

Organisaation kulttuuria on kuvattu haastavaksi määritellä. Se on nähty erään määritelmän mukaan vaihteittain kehittyneenä mallina, jolla on useita ulottuvuuksia ja se vaihtelee

kansallisuuksien välillä. Toisaalta organisaatiokulttuurin merkityksen ja ilmenemisen sanotaan muuttuneen. Nykypäivänä sitä ei nähdä niinkään pysyvänä ilmiönä, vaan organisaation tarpeisiin muovattavana voimavarana. (Fortado & Fadil 2012, 283–298; Nieto 2006, 28). Yksinkertaistetusti organisaatiokulttuuri voi tarkoittaa sitä, miten työt organisaatiossa hoidetaan ja kuinka yhdessä jaetut työyhteisön normit, motiivit ja motivaatiot heijastuvat organisaation kulttuuriin. (Nieto 2006, 28–30.)

Miten organisaatiokulttuuri sitten liittyy henkilöstötyön haasteisiin järjestöissä? Yhtenä nykypäivän kulttuuria haastavina tekijöinä on nähty globalisaatio ja organisaatioiden kansainvälistyminen. Globalisaation myötä kansainvälistyneissä työyhteisöissä kulttuurien välisyys ja monimuotoisuus nousevat esiin. Sellaisten tekijöiden huomioon ottaminen, kuten syrjintä, oikeudenmukaisuus, erilaiset yhteiskunnat ja kulttuurit ovat välttämättömiä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 332, 335, 340.) Järjestöjen toimintaympäristöjen kansainvälistyessä ja heidän rekrytoidessaan työntekijöitä eri kulttuureista, edellä mainittujen tekijöiden merkitys korostuu.

Hyviä esimerkkejä monikulttuurisuuden ja globalisaation merkityksestä työssä tuovat esiin suuremmat avustusjärjestöt. Pelastakaa lapset ry on osa kansainvälistä Save The Children liikettä ja toimii myös Suomessa lasten oikeuksien puolesta. Järjestöllä on kansainvälisiä ohjelmia ja sen avustuskohteena on koko maailma. Järjestöllä on toimisto Brysselissä ja kansainvälinen yhteistyö on vilkasta. Suomen Punaisen Ristin toimintaympäristö ja työskentelykulttuuri on samankaltainen. Voidaan sanoa, että humanitäariseen auttamiseen erikoistuneissa järjestöissä globalisaatio ja monikulttuurisuus ovat läpileikkaavia kaikkien osa-alueiden näkökulmasta. Globaalin toimintaympäristön lisäksi henkilöstö toimii paikallisesti globaalien arvojen mukaisesti. Työyhteisöjen monimuotoistuuessa ja kansainvälistyessä on kaikkien työyhteisön jäsenten pyrittävä ymmärtämään tätä kehitystä (Viitala 2012, 310) ja luotava yhdessä tasa-arvoista, suvaitsevaa ja moniarvoisuutta ymmärtävää organisaatiokulttuuria.

Järjestöt ovat keskeisiä toimijoita myös sosiaali- ja terveystyön kentässä, jossa tasa-arvoisen kohtelu, ihmisten kunnioittaminen ja erilaisuuden hyväksyminen korostuvat. Työtyytyväisyys on yhteydessä siis organisaatiossa vallitseviin arvoihin ja yksilöiden asenteisiin. Uotila (2011, 151) toteaa, että työntekijöiden asenteet ja arvot voivat näyttäytyä työtyytyväisyytenä ja sitoutumisena ja toisaalta menestyksekkäänä toimintana tehtäväroolia ja yleisesti koko organisaatiota kohtaan. Tästä johdettuna voitaisiin siis ajatella, että arvot ja asenteet ovat niitä laadullisia tekijöitä, joita kannattaisi arvioida nykyistä laajemmin. Arvojen esille tuominen ja huomioiminen edellyttävät organisaatioissa arvokeskustelua, jonka mahdollistavat kuuntelemis- ja vuorovaikutustaidot. Myös kaikkien mukaan ottaminen keskusteluun on keskeistä. (Liukkonen, 2008, 287.) Tässä esimiehillä ja henkilöstöammattilaisilla on keskeinen rooli. Avoin ja luottamuksellinen keskustelukulttuuri edistää työntekijöiden osallistamista mukaan kehittämiseen. Järjestötyössä yhdessä jaetut arvot auttavat saavuttamaan yhdessä sovitut tavoitteet. Arvojen yhdenmukaisuus organisaation tavoitteiden kanssa lisää myös työhön sitoutumista.

Vahvan arvoperustaisen työhön suuntautumisen varjopuoli on se, että vahva henkilökohtainen sitoutuminen työhön yhdessä muutospaineiden ja resurssien niukkuuden kanssa

voivat aiheuttaa työssä uupumista ja pahoinvointia. Näin käy etenkin silloin, kun arvot ovat ristiriidassa muutosten kanssa. Ridder ym. (2011, 620) ovat tutkimuksessaan jaotelleet henkilöstöresurssien arkkitehtuuria voittoa tuottamattomissa organisaatioissa hallinnolliseen, motivaatioperustaiseen, strategiseen ja arvoperustaiseen malliin. Tutkimus antaa viitteitä, että arvoperustaisessa mallissa arvojen, strategisten tavoitteiden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välillä on tiivis yhdentyminen. On oletettavaa, että toimintaympäristön salliessa ja työn puitteiden ollessa kunnossa, tämä yhdentyminen on henkilöstön osalta vahvuus, joka ilmenee työn tuloksellisuutena ja korkeampana työtyytyväisyytenä.

TYÖTYTYVÄISYYDEN JA KEHITTÄMISEN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI

Hyppäsen (2009, 89–90) mukaan jokaisella organisaatiolla on oma tapansa havainnoida ja seurata yksiköiden toimintaa. Erilaiset raportit tuovat tietoa siitä, kuinka organisaation tavoitteisiin on päästy. Järjestötyössä mittaus voi kohdistua jäsenistön määrään ja sen kehittymiseen, yhteistyökumppaneiden määrään ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden täyttymiseen. Lisääntynyt jäsenmäärä voi kertoa mm. siitä, että henkilöstö toimii tehokkaasti ja tuloksellisesti, mutta se ei vielä kerro miten työntekijät kokevat työnsä ja millä tasolla heidän työhyvinvoinnin kokemisensa on. Varainhankinnalla on keskeinen merkitys useissa järjestöissä. Jos varainhankinnalle asetetut tavoitteet saavutetaan, kertooko se työntekijöiden tehokkuudesta vai lahjoittajien avokäisyydestä ja auttamisenhalusta? Kenties molemmista.

Kun suunnitellaan mittaamista ja mittareita, tulisi henkilöstön näkemys ottaa huomioon. Millaisilla mittareilla he haluavat työtänsä mitattavan? Esimerkiksi osaamistyöntekijät arvioivat ja punnitsevat itse jatkuvasti työtään ja omaa työpanostaan asettamalla työlleen tavoitteita. Mittarit tulee olla hyväksytyjä myös henkilöstön osalta. (Liukkonen 2008, 257.) Tämä on tärkeää, jotta jokaisella työyhteisön jäsenellä olisi ymmärrys siitä, mitä ja miksi mitataan ja mihin mittaamisella pyritään. Viitalan (2012, 324) mukaan työyhteisön tilaa mittaavia määreitä ovat mm. yleinen työtyytyväisyys, suhteet työtovereihin, koettu työn mielekkyys, esimiestoiminta ja tyytyväisyys palkkiojärjestelmään. Edellä mainitut vaikuttavat mittaamisen osioita, jotka henkilöstön on helppo hyväksyä ja ne olisi hyvä ottaa esille kehityskeskusteluissa ja työtyytyväisyyskyselyissä.

Puhuttaessa osaamisen kehittämisestä ja työhön liittyvästä koulutuksesta, voidaan tarkastelu suunnata myös tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen. Useat tutkimukset ovat tuoneet esille, että koulutuksella on tapana kasautua. Tämä tarkoittaa työympäristössä sitä, että ne työntekijät, joilla on paljon taitoja ja osaamista, ovat halukkaampia kouluttautumaan lisää. Koulutuksen saatavuus ei aina toteudu ja jakaannu tasaisesti työpaikoilla. Erityisesti määräaikaiset työntekijät kokevat, että osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla ei ole heille helposti saavutettavissa (Findlay, Findlay & Warhurst, 2012, 228.) Määräaikaisten työsuhteiden yleistyessä tulisi organisaatioissa tarkastella myös tätä ilmiötä. On nähtävissä, että tilapäisillä tai määräaikaisilla työntekijöillä on suurempi tarve lisätä osaamistaan ja hankkia työssä tarvittavia taitoja. (Findlay ym. 2012, 528.)

Järjestöt ja yhdistykset toimivat yhä enenevässä määrin myös projektityön kautta, mikä tarkoittaa sitä, että määräaikaiset työntekijät voivat olla lisääntymässä myös järjestöken-

tälle. Osa projekteissa työskentelevistä voi tulla järjestöjen perustoiminnan piiristä, mutta on mahdollista, että projekteihin palkataan täysin ulkopuolista henkilöstöä. Tällöin järjestön toimintatapojen ja työskentelykulttuurin tuntemus sekä koulutuksen saatavuus korostuvat. Projektityöntekijöille on tärkeää projektin tavoitteiden lisäksi tuntea järjestön tai yhdistyksen muu toiminta. Henkilöstöhallinnollinen mittaaminen ja arviointi voisi näin ollen kohdistua myös siihen, kuinka paljon määräaikaisille tai projektityöntekijöille tarjotaan kouluttautumismahdollisuuksia tai työhyvinvoinnin tukemiseen suunnattuja toimintoja. Henkilöstötyössä ja -johtamisessa tulisi arvioida, jakaantuvatko koulutusmahdollisuudet tasaisesti työntekijöiden välillä. Henkilöstöön kohdistuva mittaus, jossa yhtenä mitattavana tekijänä olisi koulutukseen osallistuminen, toisi esille sen, jakaantuu-ko kouluttautuminen tasaisesti työyhteisön jäsenien välillä.

Teknologian kehitys on tuonut uusia mahdollisuuksia henkilöstötyöhön myös mittaamisen avuksi, mutta teknologian hyödyntäminen ja käyttö eivät ole ainoastaan helpotus henkilöstöammattilaisille. Kerättäessä tietoa henkilöstöstä, tulisi muistaa yksityisyyden suoja. Työnantaja saa käsitellä ainoastaan työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät osapuolten välisten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöilleen tarjoamiin etuuksiin tahi työtehtävän erityisluonteisiin liittyen. (L2004/759.) Tietojen joutuminen väriin käsiin on huomattavasti helpompaa kuin ennen. Uutisista kuulemme toistuvasti tietoturvan vaarantumisista. Vaikuttaa siltä, että tietoyhteiskunnan haasteisiin ei ole varauduttu tarpeeksi ajoissa. Teknologian roolia henkilöstötyössä ja arvioinnissa tulisi arvioida saavutettavan hyödyn kannalta ja mihin asemaan se mitattavat asettaa. Olisi myös arvioitava tuottaako se henkilöstötyölle lisäarvoa ja lisääkö se henkilöstön työtyytyväisyyttä.

YHTEENVETO

Henkilöstön työtyytyväisyyden esiin tuominen voi tuoda arvokasta tietoa organisaation tuloksellisuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Työtyytyväisyys lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön, erityisesti silloin kun työntekijän arvot ovat yhdenmukaiset organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Yksilöiden hyvinvointi, arvot ja organisaation kulttuuri edellyttävät tunnustamista myös järjestöjen henkilöstötyössä ja johtamisessa. Vertaistuki on keskeisessä roolissa järjestötoimijoiden työssä jaksamisessa ja myös uuden oppimisen. Työssä jaksamiseen vaikuttavat myös perheen ja työn yhteensovittamisen toteutuminen ja oppimiseen ja kehittymiseen panostaminen. Työn joustot on huomioitava erilaisten työntekijöiden välillä, jos tavoitteena on joustava, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö, joka voi hyvin työssään. Osaamisen kehittymismahdollisuudet tulisi jakaantua tasapuolisesti ja työntekijän tarpeet ja valmiudet huomioon ottaen.

Henkilöstötyön laadullisten osa-alueiden kehittäminen ja mittaaminen tukevat organisaation määrällisiä tavoitteita nyt ja tulevaisuudessa, myös järjestötyön kentällä. Henkilöstöammattilaisilla ja esimiehillä on tärkeä rooli valitessa oikeita mittaustapoja. Myös mittarit edellyttävät kehittämistä muutosten myötä. Mittaaminen ja arviointi edellyttävät yhteisesti hyväksyttyä tarkoitusta. Mittausten tulokset edellyttävät arviointia, joka toimii pohjana tulevaisuuden kehittämistyölle. Panostus henkilöstön työtyytyväisyyteen ja

osaamiseen on investointi, joka edistää organisaation menestymistä. Jos tulevaisuudessa järjestöjen merkitys työllistäjinä kasvaa, tarvitaan myös suurempaa panostusta järjestöjen henkilöstöön. Hyvinvoiva, tulokellinen ja osaava henkilöstö tasapuolisuutta korostavassa työilmapiirissä lienee organisaation arvokkain pääoma. Siihen kannattaa pyrkiä hyvällä henkilöstötyöllä.

Lähteet

Fenwick, T. 2012: Understanding transitions in professional practice and learning. Towards new questions for research. *Journal of workplace learning*. Vol. 25 No. 6, 2013, 352–367.

Findlay, J., Findley, P. & Warhurst, C. 2012. What every worker wants? Evidence about employee demand for learning. *British educational research journal*. Vol 38, No.3. 2012. 515–532.

Fortado, B. & Fadil, P. 2012. The four faces of organizational culture. *International business journal*. Vol. 22. No.4. 283–298.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 1-2. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Järjestötietopalvelu Jellin internetsivut. 2013. Järjestöasiain neuvottelukunnan toiminta. <http://www.jelli.fi/jarjestot-vaikuttajina/pohjois-karjalan-jarjestoasiain-neuvottelukunta/toiminta/> . 24.11.2013.

Kansanvalta.fi. 2013. Vaikuttajan tietopankki- verkkosivusto <http://www.kansanvalta.fi/Etusivu/Jarjestotjayhteisot/Kansalaisjarjestot> 12.12.2013.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

Nieto, M. L. 2006. An introduction to human resource management. An integrated approach. Palgrave macmillan. New York N.Y

OK-opintokeskuksen verkkosivut. 2013. <http://ok-opintokeskus.fi/> 14.12.2013.

Rajalin, M. 2013. e-mentoroinnista apua yksinpuurtajille. Yhteenveto. Akavan erityisalojen järjestölehti 4/2013.

Ridder, H.G., Piening, E. P. & Baluch Mc Candless, A. 2011. The third way reconfigured. How and why nonprofit organization are shifting their human resource management. In-

ternational society for Third-Sector Research and The John's Hopkins University Vol.23. 605-635.

Rumbles, S. & Rees, G. 2013. Continuous changes, organizational burnout and the implications for HRD. *Industrial & Commercial training*. Vol 45. No.4. 2013.236-242.

Suomen Punainen Risti. Vuosikertomus 2012. <http://www.punainenristi.fi/julkaisut/vuosikertomukset> 22.11.2013.

Uotila, J-P. 2011. Lyhyt katsaus suoriutumisen johtamiseen. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasa 2011. 148-160.

Viitala, R. 2012 *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 1.-3 painos. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. 3-4.www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf. 30.11.2013

Virtanen, P. 2005. *Houkutteleva työyhteisö*. Helsinki: Edita Publishing.

Visagie, J., Linde, H., & Havenga, W. 2011. Leadership competencies for managing diversity. *Managing global transitions*. Vol 9. No.3. 225-247.



Terveellinen ruokailu vahvistaa työhyvinvointia. Kuva: Rauni Keskinen 2013.

Työhyvinvointi ja työkuannon ylläpito

Satsaus tulevaisuuteen

Jukka Mikkonen

Tiivistelmä

Artikkelin aiheena on työhyvinvoinnin ja työkuannon ylläpidon merkitys organisaatiolle. Tarkoitukseni on kertoa, mitä työhyvinvointi ja työkuannon ylläpito on ja miten se toteutettiin omassa opettajatyöyhteisössäni. Kokemusteni kautta pyrin tuomaan esille, miten esimiehen toiminta vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Tuon esille myös työhyvinvoinnin uhkatekijöitä ja työhyvinvointia lisääviä keinoja.

Kokemusteni avulla kerron, kuinka työkuannon ylläpito hoidettiin työyhteisössäni. Artikkelissa tarkastelen työsuojelua ja työturvallisuutta sekä fyysisestä että psyykkisestä näkökulmasta ja kerron, miten kävi työpaikalleni, jossa todettiin homeongelma. Yksi työkykyä

ylläpitävän työpaikan ominaisuus on työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Kerron tästä asiasta miesten ja naisten välisen tasa-arvolain sekä yhdenvertaisuuslain avulla.

Artikkelin teoriaosuus perustuu työhyvinvointiin, työkunnan ylläpitoon ja henkilöstöhallintoon liittyvään kirjallisuuteen sekä sähköiseen aineistoon. Omakohtaiset kokemukset ja ajatukset olen pyrkinyt liittämään teoreettiseen viitekehukseen. Pyrin tuomaan esille ajankohtaisia esimerkkejä ja omaa pohdintaa työhyvinvoinnin ja työkunnan ylläpidon merkityksestä organisaatiolle.

Työhyvinvoinnin merkitys korostuu kilpailun, väestön ikääntymisen ja lainsäädännön vaatimuksien johdosta. Työhyvinvoinnissa voittavat yksilö, yritys ja yhteiskunta. Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaoloja, parantaa työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työilmapiiriä. Työntekijöiden sitoutuminen ja innovatiivisuus kasvaa, millä on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen. Näillä argumenteilla tarkasteltuna työhyvinvointi ja työkunnan ylläpito on organisaatiota palkitseva satsaus tulevaisuuteen.

Avainsanat: työhyvinvointi, työkuunto, työkyky, työyhteisö

JOHDANTO

Artikkeli on henkilöstöhallinnon opintojakson lopputuotos. Artikkelissa keskityn organisaation työhyvinvointiin ja työkuoron ylläpitoon. Aiheen valintaan vaikutti eniten tuleva työharjoitteluni, jonka toimeksiantona on työhyvinvointipäivän suunnittelu ja toteutus työyhteisölle.

Sanotaan, että työ tekijäänsä kiittää. Hyvinvoiva työyhteisö puolestaan hyvää johtamista kiittää. Tämä ”aasinsilta” olkoon johdattelu artikkelin sisältöön. Artikkelin ensimmäisessä osassa käsitelen organisaation työhyvinvointia. Kirjallisuuden avulla määrittelen, mitä työhyvinvointi on ja mitä työhyvinvointiin satsaaminen tuottaa organisaatiolle. Työhyvinvoinnin uhkatekijöistä tarkastelen erityisesti stressiä ja loppuun palamista eli työuupumusta. Vastaan mm. kysymykseen, mistä tunnistaa stressaantuneen työntekijän. Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja tarkastelen sekä fyysisestä että psyykkisestä näkökulmasta käsin. Kerron myös, millainen on mielestäni ideaali työyhteisö.

Artikkelissani pyrin liittämään teorian tiedon omiin kokemuksiini ja mielipiteisiini. Omiin kokemuksiini pohjalta kerron, millaista on työskennellä heikon johtajuuden omaavan esimiehen kanssa. Kerron myös, millä tavalla työyhteisöni ilmapiiriä yritettiin parantaa.

Artikkelini toisessa osassa määrittelen, mitä tarkoittaa työkuoron ylläpito eli työtoiminta. Omakohtaisten esimerkkien avulla kerron, miten työyhteisöni työkuorta ylläpidettiin. Työsuojelu- ja työturvallisuusosiossa otan kantaa ajankohtaiseen työpaikkakiusaamisjutuun ja kerron mikä oli homeongelmaisen työpaikkani kohtalo. Lopuksi käsitelen naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työpaikalla.

TYÖHYVINVOINTI (TYHY)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatioita. Työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. (Kauhanen 2010, 197, 201.) Tämä ei valitettavasti toteutunut omassa työyhteisössäni.

”Tämän opettajien palaverin aihe on työhyvinvointikyselyn täyttäminen. Tässä lomake, täyttäkää se ja palauttakaa kansliassa olevaan laatikkoon mahdollisimman nopeasti. Tulokset käydään sitten yhdessä läpi”. Näin esimieheni esitteli työyhteisön kehittämiseen liittyvän työhyvinvointiasian opettajakunnalle ja totesi, ”että pitää vielä tämmöisiäkin tehdä”. Edellä kerrottu esimerkki kuvastaa mielestäni ikävällä tavalla esimiehen välinpitämätöntä suhtautumista työyhteisön työhyvinvointia kohtaan.

Aloittaessani opettajan työt huomasin hyvin äkkiä, että työyhteisö, johon menin voi huonosti. Ilmapiiri oli hyvin ahdistava ja kukaan ei uskaltanut olla eri mieltä esimiehen kanssa. Työyhteisössä oli jäseniä, jotka mielistelivät esimiestä ja saivat näin etuoikeutetun aseman esimiehen päätöksenteossa. Työyhteisö oli jakautunut mielestäni nöyristeleviin ja kateellisiin jäseniin. Työhyvinvointi ja yhteistyö oli täysin ”kadoksissa”. Monet kokivat töihin tulon ja töissä olemisen hyvin raskaaksi.

Otalan mukaan työhyvinvointi on moninainen kokonaisuus, johon vaikuttavat työntekijän kokemana oma psyykinen ja fyysinen hyvinvointi sekä työympäristön eri osa-alueet, kuten työilmapiiri, esimiestyö sekä fyysinen työympäristö. Työhyvinvointi tarkoittaa henkilön omakohtaista tunnetta ja vireystilaa, mutta myös koko työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi on työntekijöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä, jotta kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea onnistumisen tunnetta ja aitoa iloa työstään. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

Yksilötasolla työhyvinvointi on mielestäni sitä, millaisia tuntemuksia työ ja sen tekeminen työntekijässä herättää ja millaiseksi työntekijä kokee olonsa työpäivän aikana. Onko töihin mukava mennä vai ahdistaa ja turhauttaa töihin meno. Valitettavasti omassa työyhteisössäni työntekijöiden kohtelu ei ollut tasapuolista ja työn tekeminen oli pakollista puurtamista.

Työhyvinvointi syntyy mielestäni arjen työstä ja yhteistyöstä. Työnantajan tulee luoda hyvinvoinnin perusta: turvalliset työolot, osaava johtaminen ja työn suunnittelu. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu sekä työyhteisön hyvinvoinnista että omasta voinnista. Työhyvinvointiin voidaan panostaa ennaltaehkäisevästi siten, etteivät ongelmat pääse työyhteisössä riistäytymään käsistä.

Työhyvinvointiin panostamalla yritys tekee tulosta ja säästää. Hyvinvoiva työyhteisö on tehokas ja toimiva. Se tuo laatua, tulosta ja tyytyväisiä asiakkaita. Sijoitus työhyvinvointiin on yritykselle kannattavaa, sillä se vähentää sairauspoissaoloista, tehottomasta toiminnasta ja työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Yksilön kannalta työssä jaksaminen vanhuuseläkeikään saakka merkitsee parempaa eläketurvaa. Kun töissä asiat ovat hyvin, jaksaa paremmin myös vapaa-ajalla. Työurien pidentymisellä on myönteisiä taloudellisia vaikutuksia myös koko yhteiskunnalle. Työhyvinvoinnissa voittavat yksilö, yritys ja yhteiskunta. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera 2012.)

TYÖHYVINVOINNIN UHKATEKIJÄT

Tilastokeskuksen teettämässä työolotutkimuksessa vuonna 2003 työhyvinvoinnin uhkatekijöiksi korostuivat kiire, työnjatkumisen epävarmuus, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt. Näillä asioilla on sekä yksilöllistä että yhteisöllisiä vaikutuksia. Yksilölliset vaikutukset liittyvät lähinnä terveyteen ja käyttäytymiseen. Yhteisölliset vaikutukset näkyvät sosiaalisina ristiriitoina esim. huutaminen, riitely ja kiusaaminen. (Viitala 2012, 222–223.)

Työntekijän kokemana epävarmuus on yksilöllistä. Työntekijä, jolla on positiivinen ote elämään ja hän tuntee hallitsevansa elämänsä hyvin, kokee vähemmän epävarmuutta. Työtömyyskokemukset ja määräaikaikaiset työsuhteet taas puolestaan lisäävät epävarmuuden kokemista. (Viitala 2012, 224.)

Positiivisella elämänotteellani jaksoin työskennellä opettajatyöyhteisössäni ja huonon johtamisen käänsin edukseni niin, että tein paljon omia päätöksiä kysymättä esimieheltä. Tämä kasvatti itseluottamustani ja sainkin esimieheltä jopa positiivista palautetta

henkilökohtaisista päätöksistäni. Olen sitä mieltä, että työntekijöiden täytyisi pystyä tekemään omakohtaisia päätöksiä asioissa, joihin ei välttämättä tarvitse kysyä esimiehen mielipidettä. Tämä myös helpottaisi esimiehen työtä ja parantaisi kenties työilmapiiriä ja lisäisi työhyvinvointia.

STRESSI JA LOPPUUN PALAMINEN

Stressi on terveyttä uhkaava, pitkälle edennyt kuormittuneisuustila. Se on määritelty ihmisen itse huomaamaksi epätasapainoksi vaatimusten ja voimavarojen välillä. Stressi on yksilöllinen asia. Se mikä on toiselle stressaavaa voi olla toiselle ihan normaalia. Työhön liittyviä ja stressiä aiheuttavia tekijöitä ovat työn määrällinen kuormittavuus ja kiire. Oleellista stressin hallinnassa on saattaa tasapainoon työn vaatimukset ja työn hallinta. (Viitala 2012, 219.)

Mistä tunnistaa stressaantuneen työntekijän? Stressaantunut työntekijä on väsynyt, huonosti nukkunut ja keskittymiskyvytön. Hänellä voi olla vatsakipuja pitkittyneitä kiputiloja ja flunssaa. Hän voi kokea aloitekyvyttömyyttä, alemmuudentunnetta, tyytymättömyyttä ja ahdistuneisuutta. Stressaantuneelle kaikki on raskasta ja mikään ei tuo elämässä mielihyvää. (Viitala 2012, 221.)

Stressaantunut henkilö itse ja työyhteisö eivät aina tunnista stressitilaa. Oleellista mielestäni on, että työyhteisön kaikki jäsenet pitävät ”korvansa ja silmänsä auki” ja rohkeasti kysyvät, jos heitä askarruttaa joku asia työkaverissa. Työyhteisön kaikilla jäsenillä, ei vain esimiehellä, on oikeus ja velvollisuus puuttua ja auttaa ongelmissa olevaa työkaveriaan. Usein jo osallistuva ote ja etenkin kuuntelu auttavat ongelman parissa olevaa työntekijää. *Viisautta on rohkea ja reilu puuttuminen ja läsnä oleva kuunteleminen.*

Loppuun palaminen - työuupumus eli burnout on seurausta stressistä. Se on stressin muoto, joka kehittyy, kun ylikuormitus jatkuu pitkään. Uupumus uhkaa erityisesti tunnollisia, innokkaita ja vastuuta ottavia työntekijöitä. Uupunut henkilö menettää työmotivaation ja työnilon. Hän on turhautunut, kyyninen, ahdistunut ja väsynyt. Hän kokee riittämättömyyden, epätodellisuuden ja vierauden tunnetta ja yksinäisyyttä. Ihminen alkaa vetäytyä yhä enemmän omiin oloihinsa kokemaan syyllisyyttä. Tässä vaiheessa yksittäinen, pieni jopa vähäpätöiseltä vaikuttava asia johtaa burnoutiin, joka voi edelleen johtaa pitkäkestoiseenkin masennukseen (depressio). Tällöin edessä on pitkä sairausloma, siirto muihin työtehtäviin tai työnteon lopettaminen. (Viitala 2012, 221-222.)

Omassa kuntasektorin opettajatyöyhteisössä esimiehen toiminta aiheutti osalle työntekijöistä työuupumusta. Työyhteisössä oli työntekijöitä, jotka kärsivät esimiehen toimimattomuudesta ja asiattomasta käytöksestä. He masentuivat ja jäivät kuukausien mittaiselle sairauslomalle. Mielestäni tämän kaltaiselta tilanteelta vältyttäisiin, jos esimies hieman muuttaisi asennettaan ja kuuntelisi, mitä asiaa työntekijällä on. Työyhteisön keskusteleva ja avoin ilmapiiri olisi kaikkien etu.

Vuonna 1989 hyväksytty EU:n työturvallisuutta ja työterveyttä koskeva puitedirektiivi 89/391/ETY oli tärkeä merkkipaalu. Se takaa turvallisuutta ja terveyttä koskevat vähimmäisvaatimukset kaikkialla Euroopassa. Direktiivi pitää sisällään myös työperäisen stressin ongelmiin puuttumisen. Suomessa työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 määrittää sekä työtä ja työolosuhteita koskevia asioita että työn kuormitustekijöiden välttämistä ja vähentämistä.

TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEN KEINOJA

Työntekijän fyysistä hyvinvointia parannetaan parhaiten huolellisella työn suunnittelulla. Työasunnoissa pitäisi olla vaihtelua ja liikkeiden pitäisi olla monipuolisia. Tarkoituksena on vähentää yksipuolista, kovaa ja fyysistä rasitusta. Työntekijän ja työnantajan etu on, että fyysinen kuormitus minimoidaan kiinnittämällä huomiota laitteisiin, apuvälineisiin, työmenetelmiin ja tilajärjestelyihin. (Viitala 2012, 230.)

Psykkistä pahoinvointia voidaan ennaltaehkäistä. Jokaisella työntekijällä pitäisi olla työyhteisössä henkilö, jonka kanssa voisi keskustella, kun on raskasta ja vaikeaa. Organisaation sisällä voidaan kehittää työnkuvaa, työtapoja ja kokonaista työympäristöä. Osaamisen kehittäminen, koulutus ja esimerkiksi työnkierto auttavat hyvinvoinnin lisäämisessä. Myös erilaisilla hyvinvointiohjelmilla on psyykkistä jaksamista edistävä vaikutus. (Viitala 2012, 231.)

Mielestäni fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi kulkevat ”käsi kädessä”. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamisessa ja parantaa muutenkin psyykkistä hyvinvointia. Kun ”pää on kunnossa” ja elämä yleensäkin hallinnassa jaksaa myös liikuttaa itseään. Ihminen on KOKONAISUUS!

Miten omassa työyhteisössäni yritettiin lisätä työhyvinvointia? Työuran alkuvaiheessa osallistuin työnohjaukseen. Meillä oli hyvä porukka, jonka kanssa vaihdoin ajatuksia koulunkäyntiin liittyvistä asioista perheneurolapsykologin kanssa. Usein keskusteltiin rehtorin epäasiallisesta ja ammattitaidottomasta toiminnasta. Työohjauksen suurin hyöty mielestäni oli, että siinä pääsi purkamaan sisintään ja sai apua muilta. Lisäksi kehityskeskusteluiden avulla pyrittiin vaikuttamaan työhyvinvointiin.

Kokemukseni oli kuitenkin sellainen, että kehityskeskustelut olivat työnantajan puolelta lähinnä velvollisuus, joka tuli suorittaa. Mitään konkreettista hyötyä keskusteluista ei ollut. Jos kehityskeskustelut ovat vain pelkkä muodollisuus, ne voisi jättää hyödyttömänä pois. Keskustelut pitäisi olla aitoja ja niistä tulisi työntekijän saada kannustusta ja työkaluja työhönsä. Työnantajien pitäisi mielestäni panostaa kehityskeskusteluihin nykyistä enemmän.

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut kilpailun, väestön ikääntymisen ja työläinsäädännön asettamien vaatimusten johdosta. Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaoloja sekä niistä aiheutuvia kustannuksia. Tällöin myös yrityksen kilpailukyky kasvaa. Työhyvinvointi parantaa myös työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota sekä työilmapiiriä, jolloin

myös palvelunlaatu ja työnmielekkyys paranevat. Työhyvinvointi lisää myös työntekijöiden osaamista sekä tukee sitouttamista ja innovatiivisuutta, jolla on myös vaikutusta kilpailukykyyn ja parempaa tuottavuuteen. (Ojala & Ahonen 2005, 69–70.)

Tämän päivän yhteistoimintaneuvotteluiden, lomautusten ja irtisanomisten Suomessa työhyvinvointiin on ryhdytty kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Sanomalehti Karjalaisessa (2013/291) oli artikkeli, kuinka työyhteisön tuki kantaa myös yhteistoimintakriisin yli. Artikkelissa todettiin, jos työntekijä saa tukea esimiehiltään ja välit muihin työntekijöihin ovat hyvät, yhteistoimintaprosessi ei aiheuta ylitsepääsemättömiä ongelmia. Hyvät henkilökohtaiset voimavarat auttavat työntekijää ylläpitämään hyvinvointiaan.

Mielestäni ideaali työyhteisössä työntekijät kuuntelevat ja tukevat toisiaan. Kukaan ei puhu pahaan toisista ”selän takana”. Työilmapiiri on avoin ja kaikki tuntevat olonsa tasavertaisiksi. Esimiestä on helppo lähestyä ja työntekijät kokevat, että esimies on yksi heistä. Työyhteisön jäsenillä tulisi olla kokemus, että kaikista asioista voi puhua ja heistä välitetään. Työyhteisön jäsenet tekevät YHTEISTYÖTÄ!

TYÖKUNNON YLLÄPITO (TYKY-TOIMINTA)

Työkykyä edistävä toiminta, eli tyky-toiminta on rinnastettu työhyvinvoinnin edistämiseen. Työkyky on apuväline tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää löytää tasapaino työntekijän ominaisuuksien ja työn vaatimusten välille. Työkykyä ylläpitävä toiminta on työn, työolojen, työyhteisön ja työntekijän hyvinvoinnin edistämistä. Työkykyä voidaan edistää myös kehittämällä organisaation työympäristöä ja työyhteisöä asenteiden ja arvojen avulla. (Rauramo 2004, 28–29.)

Työpaikoilla työkykyä ylläpitävällä toiminnalla pyritään työn ja työympäristön parantamiseen, työyhteisön ja työorganisaation kehittämiseen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistämiseen (Husman 2007, 267–268). Yksi työkykyä ylläpitävän toiminnan keskeisenä tavoitteena on liikunta-aktiivisuuden lisääntyminen osana terveyden edistämistä. Liikunnalla on tutkitusti positiivinen vaikutus elintapasairauksien ehkäisyyn, painonhallintaan sekä psyykkiseen hyvinvointiin. (Suni 2001, 74.) Tutkimusten mukaan panostus terveyteen, työhyvinvointiin ja liikuntapalveluihin tulee monikertaisena takaisin (Aalto 2006, 11).

Työkykyä ylläpitävä toiminta kattaa laajimmillaan työn, työolojen ergonomian, työhygienian ja työturvallisuuden kehittämisen, työyhteisön johtamisen ja vuorovaikutuksen parantamisen, jatkuvan mahdollisuuden oppia uusia ammatillisia taitoja sekä henkilöstön voimavarojen ja toimintakyvyn vaalimisen liikunnan harrastamisella sekä kohtuullisilla ja virikkeisillä elintavoilla (Perkiö-Mäkelä 2001, 252–253).

Itse olen osallistunut työkuoron ylläpitoon liikunnan muodossa. Työpaikallani oli säännöllisiä liikuntavuoroja viikoittain. Pelasimme työkavereiden kanssa sulkapalloa, salibändiä ja lentopalloa. Työnantaja järjesti vuosittain liikuntailtapäivän, jolloin sai valita, mitä haluaa harrastaa. Päivän loppuksi oli ruokailu ja saunominen. Tämänkaltaisen toiminta mielestäni lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteiset tilaisuudet ovatkin tärkeitä yhteishengen kohottajia.

TYÖSUOJELU JA TYÖTURVALLISUUS

Terveellinen ja turvallinen työympäristö on jokaisen työntekijän perusoikeus. Turvallisuus käsittää niin fyysisen kuin psyykkisen ja sosiaalisen turvallisuuden.

Työsuojelun tavoitteena on edistää turvallista ja terveellistä työskentelyä työpaikoilla. (L738/2002.)

Psyykinen ja sosiaalinen työsuojelu on korostunut 2000-luvulla. Tähän tuo oman lisänsä työturvallisuuslaki, joka velvoittaa työnantajaa välittömästi puuttumaan tietoon tulleisiin rikkomuksiin esim. työpaikkakiusaamiseen ja sukupuoliseen häirintään. Lainsäädäntö luo kuitenkin vain puitteet, joiden mukaan työyhteisön on toimittava. Jokaisella organisaatiolla täytyy olla oma suunnitelmansa asioiden hoitamiseksi lain mukaan. Työpaikoilla työsuojeluun kiinnitetään huomiota poissaoloista aiheutuvien kustannusten pienentämiseksi sekä omaehtoisen työilmapiirin ja tehokkuuden parantamiseksi. (Kauhanen 2010, 198.)

Työsuojelun säännösten noudattamisesta ja valvonnasta on säädetty laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (20.1.2006/44). Lain tarkoituksena on myös parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun, viranomaisten sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistyön avulla.

Nykyään työsuojelulle tuo oman haasteensa vanhentunut rakennuskanta ja korjausten laiminlyönti, josta on seurannut vakavat homeongelmat. Home altistaa työntekijät monille sairauksille. Itse työskentelin vuosikausia homeisessa koulussa ja minun lisäksi monet työkavereistani sairastelivat homeen vuoksi. Eräs opettaja joutui vaihtamaan työpaikkaakin. Työsuojeluvaltuutettu hoiti asiaa työnantajaan ja aluehallintovirastoon päin. Koska kaupunki ei ryhtynyt tarvittaviin toimenpiteisiin, aluehallintovirasto päätti sulkea koulun terveydelle vahingollisena. Tämän jälkeen opetustyötä jatkettiin väistötiloissa. Rakennusten homeongelmista on mielestäni tullutkin koko Suomen kattava ”fyysinen kansantauti”. Tätä kansantautia hoidetaan mielestäni parhaiten puuttumalla ongelmiin heti, kun ne havaitaan, eikä anneta niiden pahentua, jolloin kaikki kärsivät.

Ajankohtainen esimerkki huonosta henkisestä ja psyykkisestä työturvallisuudesta/työhyvinvoinnista on mielestäni Helsingin käräjäoikeudessa alkanut työpaikkakiusaamisjuttu. Siinä auto- ja kuljetusalan työntekijäliiton (AKT) entistä puheenjohtajaa Timo Rättyä syytetään viestintäpäällikön Hilikka Ahteen vuosia jatkuneesta työpaikkakiusaamisesta. Mielestäni tällaiset asiat pitäisi pystyä sopimaan työpaikoilla eikä oikeussaleissa. Ihmisillä täytyisi olla keskustelutaitoa, sovittelutaitoa ja ymmärrystä hoitaa asia sivistyneesti. Ei ole kenenkään etu, vaan on pikemminkin haitta, jos asian annetaan kärjistyä ja sitä ryhdytään ratkomaan oikeusteitse.

TASA-ARVO TYÖPAIKALLA

Yksi työkykyä ylläpitävän työpaikan ominaisuus on tasa-arvoinen kohtelu. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa lain soveltamisalaan kuuluvissa syrjintätilan-

teissa. Lain mukaan työnantaja ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan työntekijää sukupuolen, iän, etnisen taustan, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden ja sukupuolisen suuntautuneisuuden perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2001/21.)

Laki velvoittaa työnantajaa puuttumaan välittömästi työpaikalla esiintyvään häirintään ja epäasialliseen kohteluun. Häirintää on asiaton vihjailu iästä, sukupuolesta, mielipiteistä ja ihonväristä. Epäasiallista kohtelua on työsuoritusten jatkuva arvostelu, nimittely ja henkilön mustamaalaaminen. Jos häirintä ei lopu, häiritsijälle annetaan huomautus ja seuraavaksi varoitus. Viimeinen keino on työsuhteen purku. (Viitala 2012, 237.) Pelkäämään sukupuoleen perustuvan syrjinnän estää laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609).

YHTEENVETO JA POHDINTAA

Artikkelissani olen käsitellyt työhyvinvoinnin ja työkuoron ylläpidon merkitystä organisaatiolle. Työhyvinvointiin panostamalla organisaatio tekee tulosta ja säästää kuluissa. Sijoitus työhyvinvointiin pienentää sairauspoissaoloja ja parantaa työilmapiiriä. Tämän seurauksena työntekijöiden sitoutuminen yritykseen kasvaa, mikä näkyy vähäisenä työntekijöiden vaihtuvuutena. Myös työntekijöiden innokkuus ja innovatiivisuus kasvaa, jolla on suoraan vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen.

Esimiehellä on suuri vaikutus työpaikan työhyvinvointiin. Esimies toimii eräänlaisena roolimallina työntekijöilleen, tukee työntekijöiden työskentelyä sekä luo edellytyksiä työssä onnistumiselle. Hyvä esimies kannustaa työntekijöitään, antaa palautetta sekä on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Työpaikan työhyvinvoinnin kehittäminen ja sen parantaminen on johdon esimiesten sekä työntekijöiden yhteistyön tulosta.

Opettajatyöyhteisöni johtaminen muuttui avoimemmaksi ja tasapuolisemmaksi esimiehen jäätyä eläkkeelle ja uuden henkilön aloittaessa johtamisen. Työyhteisön ilmapiiri parani huomattavasti. Yhteydenpito työntekijöiden ja esimiehen välillä oli luontevaa ja asiallista. Myös minunkin motivaatio työntekoon lisääntyi, kun esimiehen luo pystyi menemään avoimin mielin ja pelkäämättä.

Toimivassa ja terveessä työyhteisössä työhyvinvoinnin uhkatekijöihin puututaan ajoissa, etteivät ongelmat pahene. Asioista keskustellaan yhdessä ja yhteistyö toimii ongelmitta. Työntekijöiden työhyvinvointi paranee, jos työnantaja joustaa, motivoi ja kuuntelee työntekijöitä. Työpaikan työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuu vain, jos kaikki työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneet samaan tavoitteeseen.

Toimivassa työyhteisössä pidetään huolta työntekijöiden työkuunnosta järjestämällä erilaisia teemapäiviä ja muita yhteisiä tapahtumia.

Omassa työyhteisössäni järjestettiin työntekijöille liikuntapäiviä, jotka nostattivat yhteishenkeä. Vaikutus oli kuitenkin vain hetkellinen, joten mielestäni yhteisiä tapahtumia pitäisi olla säännöllisin väliajoin ja useammin kuin 2-3 kertaa vuodessa. Terveessä työyhteisössä työsuojeluun ja työturvallisuuteen kiinnitetään huomiota ja puututaan ajoissa epäkohtiin.

Toimivassa työyhteisössä kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja toimitaan lakien ja asetusten mukaan. Mielestäni työyhteisö on yrityksen paras voimavara, jota tulee vaalia huolella. Työhyvinvoinnista ja työkuoron ylläpidosta huolehtiminen on organisaatiolta satsaus tervaisuuteen.

Lähteet

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Jyväskylä: WSOY.

EU:n puitedirektiivi 89/391/ETY.

Husman, P. 2007. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta työpaikoilla ja työterveyshuollossa. Teoksessa T. Kauppinen, R. Hanhela, P. Heikkilä, A. Kasvio, S. Lehtinen, K. Lindström, J. Toikkanen & A. Tossavainen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki. Työterveyslaitos, 267–279.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY pro Oy.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera 2012. Työhyvinvoinnin osat <http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvoinnin-osat>.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 20.1.2006/44.

Otala, LM. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwel.

Perkiö-Mäkelä, M. 2001. Työkykyä ylläpitävä toiminta ja kuntoutus. Teoksessa R. Kukkonen, H. Hanhinen, R. Ketola, T. Luopajarvi, L. Noronen & P. Helminen (toim.) Työfysioterapia. Helsinki: Työterveyslaitos, 252–258.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Sanomalehti Karjalainen, numero 291/2013.

Suni, J. 2001. Fyysisen toimintakyvyn arviointi: fyysisen toimintakyvyn osa-alueet. Teoksessa R. Kukkonen, H. Hanhinen, R. Ketola, T. Luopajarvi, L. Noronen & P. Helminen (toim.)

Työfysioterapia. Helsinki. Työterveyslaitos, 74–81.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2001/21.

TYÖHYVINVOINTIPÄIVÄ NOLJAKAN PALVELUKODISSA **Jukka Mikkonen**

Toteutusajankohta ke 29.1.2014 ja to 6.2.2014

OHJELMA

- » Ruokailu ennen klo 12.00
- » Klo 12.00-13.00 Sauvakävely/kävelylenkki palvelukodin maastossa. Lenkin jälkeen kevyt venyttely.
- » Klo 13.00-14.00 Keskustelutyypinen luento aiheesta TYÖKAVERIN HUOMIOIMINEN. Käymme syvällisemmin läpi työyhteisön pelisäännöt, hyvän työyhteisön tuntomerkit ja epäasiallisen kohtelun toimintamallin.
- » Klo 14.00-14.15 Kahvi
- » Klo 14.15-15.00 Niska/hartiajumppa, selkä, kädet
- » Klo 15.00-15.30 Rentoutus
- » Klo 15.30-16.00 Päivän päätös ja palautekysely



Myrskytuulen riepotusta tapahtuu myös henkilöstöhallinnossa. Kuva: Kaisa Malinen 2013.

Henkilöstöjohtaminen yrityksen haasteellisena menestystekijänä

Virpi Romppanen

Tiivistelmä

Henkilöstöjohtaminen on eräs keskeisimmistä ja haastavimmista osa-alueista yrityksen johtamisessa, sillä yritys toimii inhimillisen pääoman turvin. Kaikki yrityksissä tehtävät toimet ja muutokset koskettavat tavalla tai toisella henkilöstöhallintoa. Työelämän muutosten ja talouden vaihteluiden myötä myös henkilöstöhallinto on jatkuvassa muutoksessa. Kuvaan tässä työssäni henkilöstöhallinnon tämänhetkistä tilaa haasteineen ja mah-

dollisuuksineen. Työn alussa luon katsauksen henkilöstöhallinnon keskeisiin aihealueisiin, jonka jälkeen tarkastelen tarkemmin henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita ja niiden ratkaisemista. Lopuksi käsittelem henkilöstöjohtamisen menestyksekkyyden mittaamista.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu, sitouttaminen, työhyvinvointi

JOHDANTO

Tarkastelen tässä artikkelissa henkilöstöjohtamisen keskeisiä osa-alueita: henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, työntekijöiden sitouttamista sekä henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimista. Kustannustehokkuus ja kilpailuetu yritykselle saavutetaan motivoituneella, sitoutuneella ja hyvinvoivalla henkilöstöllä, joka työskentelee terveenä mahdollisimman pitkään. Se muodostaa luonnollisesti myös henkilöstöjohtamisen keskeisen tavoitteen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet liittyvät aina yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteiden tukemiseen.

Henkilöstöjohtamisen haasteet liittyvät tuottavuus- ja joustavuuspaineiden mukanaan tuomaan henkilöstön työssä jaksamiseen, sekä yleisiin työyhteisön ongelmiin kuten häiritseviin persoonallisuuden piirteisiin, päihdeongelmiin tai työpaikkakiusaamiseen, jotka esiintyy työskenneltäessä ihmisten kesken. Yhteisten työyhteisön pelisääntöjen asettaminen lainsäädännön puitteissa sekä avoimuus ja vuorovaikutus ovat keskeisiä ratkaisukeinoja. Työyhteisöjen monikulttuuristuminen sekä suomalaisyritysten kansainvälistyminen luovat myös omat erityispiirteensä henkilöstöjohtamiselle.

Henkilöstöhallinnon menestyksekkäys näkyy vähäisinä sairauspoissaoloina ja vähäisenä työntekijöiden vaihtuvuutena, sekä työntekijöiden työtyytyväisyytenä. Menestyminen kansainvälisissä vertailuissa, laatupalkinnot tai maineikas työnantajakuva kertovat myös osaltaan henkilöstöjohtamisen onnistumisesta. Henkilöstöjohtamisen menestyksen mittaamisen haasteena on sopivien mittareiden ja menetelmien valinta, sillä perinteiset taloudellista menestystä kuvaavat mittarit eivät välttämättä kerro henkilöstöjohtamisen onnistumisesta.

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Yrityksen henkilöstö eli inhimillinen pääoma muodostuu siellä työskentelevien ihmisten osaamisesta ja kyvykkyydestä pitäen sisällään koulutuksen ja kokemuksen kautta hankitut tiedot ja taidot, luodut suhteet, asenteet eli motivaation ja sitoutumisen, sekä luovuuden ja innovatiivisuuden. Ei siis ole ihme, että henkilöstö määritellään yhä useammin yhdeksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä ja sille kilpailuetua tuovaksi voimavaraksi. Samalla se on yrityksille myös suuri kustannuserä ja monesti myös ainoa kuluerä, joka jous-
taa suhdanteiden vaihtelujen myötä. (Viitala 2007, 328.) Henkilöstöjohtamista kuvataan haastavaksi tasapainotteluksi vakauden ja joustamisen, sekä toisaalta taloudellisuuden ja tuottavuuden vaatimusten näkökulmista (Viitala 2007, 9).

Henkilöstöjohtamisen avulla yritys varmistaa, että sillä on aina tarvittava määrä osaavaa, motivoitunutta, sitoutunutta ja työhönsä tyytyväistä työvoimaa käytössään tukemassa kaikkiin tavoin yrityksen liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstöjohtamisen tärkeä vastuu on myös valvoa, että yrityksissä noudatetaan henkilöstöön liittyviä lakeja ja sopimuksia, joista keskeisimpiä ovat työsopimuslaki, työaikalaki, sekä tasa-arvoon ja yhdenvertaiseen kohteluun liittyvät lait. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen tuloksena yrityksen kus-

tannustehokkuus lisääntyy työntekijän suoriutumisen ja pätevyyden parantumisen myötä, mikä luonnollisesti parantaa yritysten tuloksellisuutta. (Viitala 2007, 10–11.)

HENKILÖSTÖHALLINNON AIHEALUEET

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelulla yritys ennakoi henkilöstön kysyntää, tarjontaa ja kohdentamista tulevaisuudessa ja varautuu niissä tapahtuviin muutoksiin. Kaikki yrityksessä tehtävät muutokset koskien laajentamista, supistamista tai kehittämistä koskevat lopulta myös henkilöstöä. (Viitala 2007, 50.) Henkilöstöhankinta on aina iso taloudellinen panostus yritykselle, ja sillä on kauas tulevaisuuteen ulottuvat vaikutukset. Vaikka tulevaan henkilöstötarpeeseen pyritään valmistautumaan etukäteen suunnittelemalla, voi tarve lisähenkilöstöstä tulla nopeasti, esimerkiksi sairastumisen tai irtisanoutumisen myötä. (Kauhanen 2012, 71.)

Henkilösuunnittelun yhtenä haasteena voidaan pitää nykyistä liiketoiminnan muutosten nopeaa aikajännettä, jolloin yritykset joutuvat tekemään ratkaisuja nopeasti. Toinen haaste liittyy rakennemuutokseen ja suurten ikäluokkien eläköitymiseen, jolloin yrityksestä voi poistua suuri määrä osaamista kerralla. Eläkkeelle jääminen on yleensä yrityksissä ennakolta tiedossa, joten ennakoinnilla, uusien työntekijöiden rekrytoinnilla, kouluttamisella ja perehdyttämisellä varmistetaan tuotannon jatkuminen ongelmitta. (Viitala 2007, 56–59.)

Henkilöstön sitouttaminen

Henkilöstön pysyvyys, motivoitunut asenne ja täyden työsuorituksen antaminen edellyttävät henkilöstön sitoutumista työhönsä. Työntekijän sitouttaminen lähtee jo perehdyttämisestä uuden työntekijän aloittaessa työssään. Tällöin uusi työntekijä opastetaan työhön, työpaikkaan ja työyhteisöön (Kauhanen 2012, 92). Paitsi itse työtehtäviin ja työyhteisöön liittyvien asioiden jakaminen, myös työpaikan vakiintuneiden käytäntöjen kertominen on tärkeää perehdyttämisessä. Puutteellisen perehdyttämisen vuoksi voi aiheutua haittaa sekä uudelle työntekijälle itselleen, että työpaikan vanhoille työntekijöille, mikäli uusi työntekijä joutuu jatkuvasti kysymään neuvoa tai hän tekee tietämättömyydestä johtuvia virheitä. Se voi myös suoranaisesti vaarantaa työturvallisuuden. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 40.)

Työpaikoilla on paljon nk. hiljaista tietoa eli kokeneiden työntekijöiden kirjaamatonta ja kokemukseen perustuvaa tietoa sekä tietoa vakiintuneista käytänteistä. Näiden tietojen siirtäminen uusille työntekijöille on mielestäni ensiarvoisen tärkeää siksi, ettei jokaisen uuden työntekijän tarvitsisi oppia yrityksen tavoille yrityksen ja erehdyksen kautta. Itse olen työssäni kirjannut ylös keksimiäni asioita, joiden olen ajatellut hyödyttävän myös muita ja helpottavan uuden työntekijän perehdyttämistä. Usein asiat ovat liittyneet siihen, miten jonkin asian saa tehtyä helpommin.

Eräs keskeisimmistä sitouttamisen keinoista on palkitseminen. Se voidaan jakaa ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkkioihin. Ei-taloudellista palkitsemista ovat esimerkiksi urapalkkiot, työntekijälle tarjottu mahdollisuus itsensä kehittämiseen tai urakehitykseen, sekä sosiaaliset palkkiot kuten tunnustukset, statussymbolit tai edustustehtävät. Taloudellinen palkitseminen voi puolestaan olla joko suoraa tai epäsuoraa. Suora taloudellinen palkitseminen muodostuu peruspalkasta tai suorituspalkasta sekä erilaisista lisistä. Epäsuora palkitseminen tapahtuu lakisääteisten tai vapaaehtoisten vakuutusten tai erilaisten työsuhde-etujen avulla, kuten auto- puhelin tai asuntoetujen avulla. (Kauhanen 2012, 115.) Työntekijää kiinnostavan työnkuvan muodostaminen on tärkeää, jotta työntekijä kokee työn mielekkääksi (Viitala 2007, 90). Esimies on merkittävässä roolissa pyrittäessä rakentamaan työntekijää parhaalla tavalla motivoivaa työnkuvaa. Valpola jakaa työntekijöiden roolit yrittäjäksi, kehittäjäksi ja tekijäksi, ja motivoituneella työntekijällä on juuri oikeanlainen ja omaan senhetkiseen tilanteeseensa sopiva sekoitus edellä mainituista rooleista. (Valpola 2002, 110.)

Hyvässä henkilöstöjohtajuudessa on kysymys ennen kaikkea vuorovaikutuksesta ja avoimuudesta. Zadelin (2006, 363) mukaan menestyvissä yrityksissä on jo itsestään selvää, että hyvällä johtajalla on hallussaan ihmisten ja asioiden johtamiseen liittyvät hyvät liiketoiminnalliset tiedot. Pääpaino on siirtynyt niistä hyviin vuorovaikutustaitoihin, sekä siihen, miten esimies pystyy kannustamaan työntekijöitään optimaaliseen työsuoritukseen. Myös Xu ja Cooper ovat todenneet tutkimuksessaan (2011, 399–416), että alaisten tukeminen (support) ja kehittäminen (develop) ovat keskeisimmät esimiehen toimet, jotka lisäävät työntekijän sitoutumista työhönsä ja parantavat näin työsuoritusta. Hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvään johtajuuteen liitetty tunneäly ovat harjoiteltavissa olevia kykyjä (competences), jotka eivät ole kiinni esimiehen persoonallisuuden piirteistä. (Zadel 2006, 363.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä pyrkii lisäämään vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijän välillä määrittelemällä ne vähimmäisvaatimukset yrityksen tilanteesta ja tulevista suunnitelmista, joista työnantaja on velvollinen tiedottamaan työntekijöille (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2009). Tavoitteena on yrityksen toiminnan kehittäminen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Laki myös määrittelee asioita, joista työntekijän kanssa on neuvoteltava yhteistoimintaneuvottelussa ennen päätösten tekemistä. Tällaisia asioita ovat muutokset henkilöstö- ja koulutus suunnitelmissa, muutokset yritystoiminnassa, mikäli siitä aiheutuu henkilöstömuutoksia tai muutoksia töiden järjestyksen suhteen, muutokset liikkeen luovutuksen yhteydessä tai työvoimaa vähennettäessä. (Viitala 2007, 348–351.)

Nykyisin yhteistoimintalaki on esillä julkisuudessa useimmiten kun puhutaan työntekijöiden irtisanomisista, ja niitä uutisia on viime vuosina riittänyt. Kun ajatellaan, että lain alkuperäisenä tavoitteena on ollut nimenomaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, tuntuvat yt-neuvottelut nykyisessä merkityksessä menneen aika kaus alkuperäisestä tarkoituksesta.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja käsite, jolla on keskeinen merkitys myös edellä käsiteltyyn työntekijän sitoutumiseen. Työhyvinvointi sisältää henkilöstön työkyvystä, työterveydestä ja

työturvallisuudesta huolehtimisen. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden työntekijälle kehittää osaamistaan kouluttautumalla, sekä sovittaa työn ja perhe-elämän häntä tyydyttävällä tavalla. Se on siis organisaation kaikkien osapuolten kannalta tyydyttävää työolosuhteiden ja työn sisällön järjestämistä, ja pitää sisällään myös hyvän työyhteisön johtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan. (Kauhanen 2012, 199.)

Työhyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä organisaatioissa investointina, joka maksaa itsensä takaisin parantuneena työtehona ja -ilmapiirinä, sekä sairauspoissaolojen, ennen-aikaisten eläkkeellesiirtymisten ja työtapaturmien vähenemisenä (Kauhanen 2012, 200). Työhyvinvointia ylläpitävät toimet ovat monessa yrityksessä etuja, joita tarjotaan henkilöstölle, tai ne voivat kuulua palkitsemisjärjestelmän osaksi. Fyysistä hyvinvointia lisääviä toimia ovat erilaiset liikuntapäivät, liikuntasetelit tai vaikkapa yrityksen henkilöstölleen tarjoama kuntosali. Henkistä hyvinvointia puolestaan lisäävät virkistystapahtumat, konsertit, tai pikkujoulut. (Viitala 2007, 232–233.)

Työtehtävien muokkaamisen, työkiertojen ja työn rikastamisen ohella myös työajan joustavoittaminen palvelee sekä yrityksen, että yksittäisten työntekijöiden tarpeita. Varsinaisen normaalityöajan lisäksi työaikaa on mahdollista yksilöllistää, porrastaa tai lyhentää työaikalain mahdollistamissa puitteissa. Nykyaikainen teknologinen kehitys on mahdollistanut myös etätöiden lisääntymisen ja muualla kuin työpaikalla tehtävän työn valvomisen. (Kauhanen 2012, 52–54.)

Itse etätöitä tehneenä näen siinä paljon hyviä puolia. Työn tehokkuus lisääntyy selvästi ja esimerkiksi työmatkoihin kulutettu aika jää pois. Etätö joustaa työpaikalla tehtyä työtä paremmin työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa, ja esimerkiksi lasten sairastuminen ei automaattisesti vaadi poissaoloa työstä. Etätö vaatii kuitenkin työntekijältä kurinalaisuutta ja työantajalta joustavaa ja ennakkoluulotonta asennetta. Ehkäpä tulevaisuudessa kiinnitettäisiin enemmän huomiota pelkästään työn tuloksiin ja itse työn ei tarvitsisi lainkaan olla työpaikkaan ja -aikaan sidottua.

Sairauspoissaolojen ja työtapaturmien vähäinen määrä on yksi työhyvinvoinnin mittari. Sairauspoissaolojen kustannukset työnantajalle ovat merkittäviä ja niinpä on tärkeää panostaa sairauksien ja työtapaturmien ennaltaehkäisyyn. Sairauspoissaolot voivat lisääntyä työsuhteen epävarmuustekijöiden kuten työttömyyden uhan tai työn kuormittavuuden ja epätasaisen jakautumisen myötä. Myös tuen puute tai heikoiksi koetut vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä voivat lisätä sairauspoissaoloja. Poissaolojen myötä yrityksessä tuotannon sujuvuus kärsii, sekä paikkaavien henkilöiden kuormitus lisääntyy ylitöiden tai sijaisten perehdyttämisen myötä. Työtapaturmat puolestaan kertovat aina ongelmista jossain työympäristön toimintatavoissa, ja ulkopuolelle ne antavat viestin epäluotettavuudesta. Hyvinä keinoina työtapaturmien vähentämisessä ovat työntekijöiden koulutus ja yleinen tiedottaminen työpaikoilla. Tärkeässä asemassa ovat myös säännölliset tarkastukset, sekä seuranta turvallisuustavoitteiden toteutumisesta. (Viitala 2007, 213–214.)

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET

Työssä jaksaminen

Työelämä on muuttunut viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana talouden ja työmarkkinoiden epävakauden myötä epävarmempaan suuntaan. Monet yritykset harkitsevat tuotannon supistamista tai sen siirtämistä ulkomaille halvempien tuotantokustannusten toivossa. Epävarmuustekijöiden lisääntymisen ohella myös kiire on lisääntynyt työelämässä johtuen alati kiristyivistä yritysten tuottavuus- ja tehostamisvaatimuksista. Henkilöstöstä haetaan toivottua joustonvaraa tuotannon vaihteluiden myötä. Monelle työntekijälle läpi koko elämän jatkuva työura on saavuttamattomissa ja sen tilalle ovat tulleet pätkätyöt sekä työllisyys-, työttömyys- ja koulutusjaksojen vuorottelut. Epävarmuus ja toimeentulon epävakaus eivät voi olla näkymättä henkilöstön hyvinvoinnissa. Niiden on todettu heikentävän työntekijän sitoutumista ja vähentävän työtyytyväisyyttä. (Viitala 2007, 223–226.)

Henkilöstön työssä jaksamisen varmistaminen on eräs henkilöstöhallinnon keskeisistä tehtävistä. Jaksamisesta puhuttaessa on kyseessä usein työhön tai työympäristöön liittyvät kuormitustekijät, jotka voivat olla psyykkisiä, fyysisiä tai sosiaalisia. Liika kuormittuminen lisää räsitusta ja vähentää ihmisen oppimiskykyä ja luovuutta ja pahimmillaan se voi johtaa työuupumukseen, stressiin ja loppuun palamiseen. Stressaantuneen henkilön vaikutukset aiheuttavat yritykselle poissaoloja, tuottavuuden alenemista sekä kustannusten kasvua työterveydenhuollossa. Työperäisen stressin riskitekijöitä on mahdollista tunnistaa, ennalta ehkäistä ja vähentää. Apuvälineinä ovat työterveyshuollon, työsuojeluorganisaation ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisten kanssa yhteistyössä tehtävät erilliset stressiohjelmat. (Viitala 2007, 216–219, 222.)

Teknologian avustuksella työt kulkevat helposti mukana ja se näkyy työn ja vapaa-ajan sekoittumisena, eikä työntekijä pahimmassa tapauksessa pääse irti työstään edes lomallaan. Myös tavoitettavuuden vaatimus on kännyköiden myötä lisääntynyt. Ihmiset odottavat että puhelimeen vastataan ja sähköpostiviesteihin reagoidaan heti. Moni varmasti kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii sen tekemisestä jopa kellon ympäri, mutta jos työn vaatimukset tulevat ulkopuolelta, tilanteesta tulee ennen pitkää sietämätön työntekijän jaksamisen kannalta.

Ongelmat työyhteisössä

On varmasti selvää, että ongelmatonta työyhteisöä ei ole olemassa, vaan ihmisten keskinäinen vuorovaikutus ja mahdolliset ongelmat siinä luovat aina omat haasteensa myös henkilöstöjohtamiselle. Jotkut ihmisten persoonallisuuden piirteet voidaan kokea työyhteisössä häiritsevinä, ja lisäksi erilaiset psyykkiset sairaudet, päihdeongelmat ja työpaikkakiusaaminen kuormittavat niin työkavereita kuin esimiehiäkin.

Mitä varhaisemmassa vaiheessa työyhteisön ongelmiin puututaan, sitä paremmat tulokset ovat ja sitä vähemmän haittaa ongelmista aiheutuu. Ihanteellisinta olisi, mikäli ongelmat pystyttäisiin ennaltaehkäisemään kokonaan jo ennen niiden syntymistä. Varhainen puut-

tuminen myös antaa esimiehelle aina enemmän vaihtoehtoja jatkotoimenpiteisiin. Mikäli ongelmatilanteen annetaan pitkittyä, ongelmat voivat kasautua, kustannukset lisääntyvät mahdollisesti sairauspoissaolojen lisääntymisen myötä ja mahdollisten jatkotoimenpidevaihtoehtojen määrä vähenee. On tärkeää, että organisaatioissa on dokumentoitu ohjeistus sekä toimintamalli ongelmatilanteiden varalle, jolloin niihin voidaan tarvittaessa helposti vedota. Toimintamalleja ja ohjeita tulisi myös päivittää jatkuvasti. (Surakka & Laine 2011, 189.)

Esimiestyön haasteena ongelmallisiksi koettujen työyhteisön jäsenten johtamisessa voidaan pitää erilaisuuden ja yksilöllisen osaamisen hyödyntämistä ja rikastamista yrityksen voimavaraksi. Esimies pystyy sovittamaan oman toimintatapansa sellaiseksi, että se tukee parhaiten juuri kyseistä työntekijää. Perustyökaluina tulee olla lainsäädäntö, tietyt sovitut pelisäännöt ja toimintamallit, joiden puitteissa työntekijöiltä voidaan odottaa tietynlaista käytöstä. (Havunen & Lavikkala 2010, 127–129; Kuusela 2013, 27.)

Monikulttuurisuus ja kansainvälisyys

Globalisaation ja työvoiman vapaan liikkumisen myötä entistä useammilla työpaikoilla on muista kulttuureista tulleita työntekijöitä tai vastaavasti yhä useampi suomalaisyritys toimii jo kansainvälisessä toimintaympäristössä tai suunnittelee toimintojen laajentamista tai viennin lisäämistä kansainvälisille markkinoille.

Erilaiset tavat tehdä työtä ja eroavaisuudet työkulttuureissa voivat aiheuttaa yhteentörmäyksiä työyhteisöissä. Työsopimuslaki (55/2001) kieltää syrjinnän työpaikoilla, sekä edellyttää työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Yhdenvertaisuuslain perusteella taas työntekijää ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan alkuperän, kielen tai alkuperän vuoksi (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004). Työnantajalla on oikeus velvoittaa ulkomaalainen työntekijä noudattamaan suomalaisen työpaikkalainsäädännön vaatimuksia. Erivapaudet, jotka on mahdollisesti myönnetty perusteettomasti ristiriitojen lieventämiseksi, voivat pahimmassa tapauksessa ruokkia rasismia muiden työntekijöiden keskuudessa. (Havunen & Lavikkala 2010, 154.)

Työnantajan tulee kiinnittää erityistä huomiota monikulttuurisen työntekijän perehdyttämiseen. Hyvällä perehdyttämisellä pystytään ennaltaehkäisemään kulttuurista johtuvia törmäyksiä sekä estämään väärinymmärryksiä. Viestin ymmärtämisen varmistaminen on keskeisessä asemassa, sillä jo pelkästään puutteellinen kielitaito voi vaikeuttaa vuorovaikutusta. Molemminpuolisen ymmärtämisen varmistamiseksi esimieheltä vaaditaan usein konkreettista ja käytännönläheistä johtamista. (Havunen & Lavikkala ym. 2010, 154–155.) Tilastokeskuksen tuoreimman Suomalaiset yritykset ulkomailla -tilaston mukaan suomalaisilla yrityksillä oli 4617 tytäryhtiötä 119 maassa vuonna 2011 ja yhteensä ulkomailla työskenteli suomalaisissa yrityksissä 585 390 henkilöä. (Suomen virallinen tilasto 2011.) Kyseessä on siis merkittävä henkilöstöhallinnollinen haaste. Kansainvälisten henkilöstövoimavarojen johtaminen on aina haasteellisempaa kuin kotimaassa tapahtuva johtaminen, sillä esimerkiksi epäonnistunut ulkomaankomennus tuo aina runsaasti kustannuksia työnantajalle. Kauhasen mukaan ulkomaankomennukselle lähtevän henkilön minimivaa-

timuksina voidaan pitää ammattitaitoa ja kielitaitoa, mutta koska työntekijä voi joutua työskentelemään yksin organisaation edustajana, tulee myös hänen luonteenpiirteisiinsä sekä muihin kykyihin kiinnittää huomiota. (Kauhanen 2012, 164.) Huolellisen rekrytoinnin lisäksi myös perehdyttämisellä on merkittävä rooli epäonnistumisen vähentäjänä ja työntekijän nopean sopeutumisen varmistajana. Ulkomaille lähtevän työntekijän perhe tulisi huomioida valmennusprosessin aikana jo varhaisesta vaiheesta lähtien. (Kauhanen 2012, 168–169.)

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MENESTYKSEN MITTAAMINEN

Kuten aiemmin olemme todenneet, henkilöstö on yritykselle sekä menestystekijä, että suuri kuluerä. On luonnollista, että henkilöstöjohtamisen menestyskkyyttä halutaan mitata, ja monesti sitä myös edellytetään yrityksiltä ylempien johdon taholta (Kauhanen 2012, 219–220). Henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumisen mittaaminen on mahdollista, mutta haasteellista on löytää tapa, jolla sitä mitataan. Perinteiset, yleensä taloudellista menestymistä mittaavat mittarit eivät sellaisenaan sovellu inhimillisen pääoman mittaamisen välineiksi. Inhimillisen pääoman eri osa-alueita tulisi myös pystyä mittaamaan toistuvasti, jotta muutosten ja kehittymisen seuraaminen olisivat mahdollisia. (Kauhanen 2012, 219–220.) Se, että yrityksen perinteisiä ”pehmeitä” arvoja kuten työtyytyväisyyttä, innostuneisuutta tai sitoutuneisuutta ei pystytä mittaamaan suoraan taloudellisin mittarein, on suurin syy siihen, että yritykset eivät käytä henkilöstön laadunhallinnan toimenpiteitä lähellekään täyttä potentiaaliaan (Stone 1996, 21).



Kuvio 1. Onnistuneen henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuudet (mukaillen Kauhanen 2012, 220–221.)

Kuviossa yksi (1) on kuvattuna kuusi ulottuvuutta, jotka kertovat henkilöstövoimavarojen johtamisen menestyksekkyydestä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on Kauhasen mukaan (2012, 220–221) onnistunut, kun yrityksessä on vähäinen vaihtuvuus työntekijöiden keskuudessa ja vähän sairauspoissaoloja. Niitä on helppo tilastoida ja kuvata kvantitatiivisin menetelmin. Se, miten ne toimivat henkilöstövoimavarojen onnistuneen johtamisen mittareina, vaatii vertailua eli benchmarkingia toisiin yrityksiin.

Työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä on mahdollista mitata erilaisin työilmapiiritutkimuksin. Niissä voidaan selvittää yleistä työtyytyväisyyttä, työntekijöiden ja esimiesten välisiä suhteita, työn mielekkyyden kokemista, esimiestyöskentelyä ja yrityksen sisäistä viestintää (Viitala 2007, 324). Kauhasen (2012, 222) mukaan näiden kyselyjen ongelmana on erittäin vähäinen vastausaktiivisuus, jolloin niiden pohjalta on mahdotonta tehdä johtopäätöksiä. Vastaajat saattavat kokea kyselyt rutiininomaisiksi ja tuntea, ettei heidän esiintuomiinsa epäkohtiin reagoida kuitenkaan, eivätkä ne tuota tarpeeksi nopeasti tuloksia. Myös henkilöllisyyden paljastumisen pelko voi vähentää työilmapiirikyselyiden vastaamisaktiivisuutta. (Kauhanen 2012, 222.)

Entisellä työpaikallani järjestettiin työilmapiirikysely, jossa pyydettiin kartoittamaan mm. esimiehen toimintaa. Lomakkeessa kysyttiin varsin laajasti taustatietoja, eivätkä kaikki työntekijät varmastikaan osanneet ajatella tunnustettavuutta etukäteen. Pian kyselyn jälkeen esimies järjesti omalla huvilallaan juhlat, jonne henkilökohtaisen kutsun saivat kaikki muut paitsi kaksi työntekijää, jotka olivat – näin selvitimme jälkikäteen – antaneet negatiivista palautetta esimiehen toiminnasta. Saimme myös selville, että esimies oli vaatinut itselleen kaikki vastauslomakkeet, vaikka alun perin oli luvattu, että vastauslomakkeet tulevat vain kyselyn laatijan käyttöön yhteenvedon laatimista varten.

Myös yrityksen menestyminen kansainvälisessä vertailuissa ja yrityskuvaa kartoittavissa tutkimuksissa sekä sen mahdollisesti saamat laatupalkinnot kertovat myös henkilöstöjohtamisen onnistumisesta. Yritykset osallistuvat yleensä näihin tutkimuksiin selvittääkseen vetovoimaisuutensa mahdollisten työnhakijoiden keskuudessa. Yrityksen imagon on katsottu vaikuttavan työpaikan valintaan varsinkin nuorten keskuudessa. On muistettava, että yrityksen imago ei välttämättä kerro yrityksen henkilöstöjohtamisen todellista tilannetta. (Kauhanen 2012, 220–221.)

Henkilöstötilinpäätös on yksi mahdollinen tapa kuvata yrityksen henkilöstövoimavarojen tilaa ja henkilöstöpäätösten taloudellisia vaikutuksia. Se täydentää yrityksen perinteistä raportointia, joka ei sinällään kerro paljonkaan tunnuslukuja henkilöstövoimavaroista. Henkilöstötilinpäätös laaditaan sekä yrityksen sisäiseen käyttöön, että yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätös sisältää yrityksen henkilöstövoimavarojen suhteen yrityksen visioon, toiminta-ajatukseen sekä strategiaan, henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstötaseen, sekä henkilöstökertomuksen. (Viitala 2007, 321–324.)

Yritysten tehokkuuden parantamiseksi on tarjolla useita kymmeniä eri johtamisen arviointimenetelmiä, esimerkiksi 90-luvulla kehitetty *balanced scorecard* -mittaristo. (Rigby & Bilodeau, Češnovarin 2010, 285 mukaan). Yrityksillä on usein vaikeuksia valita sopiva menetelmä, ja valmis menetelmä voidaan kokea mekaaniseksi ja joustamattomaksi. Olisi

erittäin tärkeää, jotta menetelmän peruskäsitteistö, rajoitukset ja mahdollinen saatavissa oleva hyöty kartoitetaan tarkasti etukäteen, jotta voitaisiin valita juuri oikeanlainen menetelmä oman organisaation tarpeisiin (Češnovar 2010, 286).

POHDINTAA

Olemme huomanneet henkilöstöjohtamisen olevan laaja ja keskeinen tehtäväkenttä yrityksen toiminnassa, ja sen menestyksekkyyden tuo yritykselle kiistatta kilpailuetua. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on varsin laaja alkaen henkilöstötarpeen suunnittelusta ja rekrytoinnista aina työntekijöiden hyvinvointiin ja palkitsemiseen saakka. Kaikessa toiminnassa on tärkeää huomioida henkilöstöön liittyvä lainsäädäntö sekä sopimukset. Henkilöstöjohtamisen haasteet liittyvät ennen kaikkea nykyajan rakennemuutokseen ja muutoksiin talouselämässä, ja sitä kautta henkilöstön jaksamisesta huolehtimiseen. Työvoiman vapaan liikkumisen myötä henkilöstöjohtamisessa tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota myös kansainvälistymisen haasteisiin ja monikulttuurisen johtamisen vaatimuksiin. Pystyäkseen kehittämään henkilöstöjohtamistaan, tulee yritysten pystyä mittaamaan henkilöstöjohtamisen menestyksellisyyttä. Haasteet liittyvät tällöin soveltuvien mittareiden ja menetelmien valintaan, sillä tarjolla on suuri määrä erilaisia vaihtoehtoja.

Lähteet

Češnovar, T. 2010. Influences of Implementing the Learning Organization on Companies' Financial and Non-Financial Performances. *Managing Global Transitions*. Vol 8 No 3.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. *Ongelmia ratkaiseva esimies*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

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

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

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2009.

Stone, C.L. 1996. Analysing business performance: counting the "soft" issues. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 17 No 4.

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2011a. *Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla [verkkojulkaisu]*. Helsinki: Tilastokeskus. http://tilastokeskus.fi/til/stu/2011/stu_2011_2013-04-24_fi.pdf. 3.10.2013.

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

Työsopimuslaki 55/2001.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Tammerprint.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Xu, J. & Cooper Thomas, H. 2011. How can leaders achieve high employee engagement? Leadership & Organization Development Journal. Vol. 32, No 4.

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004.

Zadel, A. 2006. Impact of Personality and Emotional Intelligence on Successful Training in Competences. Managing Global Transitions. Vol. 4, No 4.



Huuran hurmaa. Kuva: Kaisa Malinen 2013.

Lyhyt oppijakso henkilöstö- hallinnon toimenpiteiden elinkaaresta

Kirsi Salmelainen

Tiivistelmä

Huolellisella henkilöstösuunnittelulla voidaan ennakoida yrityksen tulevaisuutta ja varautua liiketoiminnan muutoksiin. Motivoituneet työntekijät antavat yritykselle parhaan mahdollisen työ- ja kehittämispanoksen yrityksen toiminnan turvaamiseksi. (Viitala 2009, 50.) Yrityksen liiketoimintastrategia määrittelee kriittiset menestystekijät ja henki-

löstöjohtamiseen vaikuttavat riskitekijät. Yrityksen laadukas ja osaava henkilöstö on hyvin työhönsä koulutettua, sen ikärakenne on huomioitu suhteessa työtehtäviin ja niiden vaatimuksiin. Mittareilla voidaan tutkia osaamisen ja sitoutumisen tasoa ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin, jota säädellään erilaisilla lailla ja säädöksillä. Henkilöstöhallinnon mittareilla voidaan seurata toimenpiteiden toteutumia, arvioida ja kehittää toimintatapoja sekä työhyvinvointia saadun palautteen perusteella Nykypäivän työelämässä ja työhyvinvoinnin merkitys on erittäin suuri. Strategisella johtamisella rakennetaan tavoitteet ja tulevaisuuden visiot.

Avainsanat: sitouttaminen, motivaatio, henkilöstöjohtaminen ja -hallinto

JOHDANTO

Artikkelissa on koostettu henkilöstöhallinnon osa-alueita alkaen suunnittelusta ja hankinnasta päättyen työsuhteen päättämiseen. Näin voidaan luoda läpikatsaus työntekijää koskevaan henkilöstöhallinnon koko elinkaareen työsuhteen ja työhyvinvoinnin eri vaiheissa, lukuun ottamatta työsuojelua, joka aihealueena olisi varsin laaja. Perusteoksena on käytetty Viitalan Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä teosta sekä muita henkilöstöhallinnon osa-alueita käsitteleviä teoksia. Erityisen merkittävää oli huomata teoksesta Henkinen johtajuus henkisen hyvinvoinnin ja johtajuuden merkitys henkilöstöhallinnossa ja sen suunnittelussa (Metropoliitta Ambrosius, Tikkanen, Kietäväinen 2009).

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Viitala mukaan viime aikojen henkilöstösuunnittelu on muuttunut pehmeämpään suuntaan, jolloin suunnittelulla ei haeta ainoastaan matemaattisia henkilöstöä koskevia ennusteita, vaan siinä huomioidaan joustavasti myös laadulliset tekijät kuten henkilöstöosaamistarpeet. (Viitala 2009, 51.) Henkilöstösuunnittelun pitkän aikavälin suunnitelmien keskeiset kohdat ovat tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne. Tärkeää on kirjata ne toimenpiteet, joilla näihin tavoitteisiin päästään. (Melkior 2013.)

Henkilöstösuunnittelun ongelmakohta Suomessa on eläkkeelle jääminen, joka koetaan työntekijän henkilökohtaisena asiana eikä sitä tarkastella yrityksen näkökulmasta. Eläkkeelle jäävä henkilö vapautuu työtehtävistä ja hänen mukanaan virtaa pois paljon hiljaista tietoa yrityksestä. (Yle-uutiset 2013.) Seuraajan kouluttaminen on pitkä prosessi ja se vaatii työnantajalta resursseja monella osalueella. Työntekijän henkilökohtaisena valintana tuleva tieto eläkkeellä jäämisestä hankaloittaa henkilöstösuunnittelua, jos yrityksessä ei tiedetä tarkkaan henkilöstömäärien muutoksia eikä näin ollen voida ennakoita tulevaisuutta. Eläköitymisen tulisi olla prosessi yrityksen muiden prosessien joukossa.

Hyvän strategisen henkilöstösuunnittelun takaa laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (L334/2007). Lakia sovelletaan jäljempänä säädettyihin poikkeuksiin yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20 ja soveltavin osin yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 30. Yrityksessä, jossa on säännöllisesti vähemmän kuin 20 työntekijää, noudatetaan työsuojelulain (L55/2001) 9. luvun 2. ja 3. §:n säännöksiä.

MOTIVAATIO

Motivaatio on kaiken oppimisen taustalla ja se vaikuttaa koko oppimisprosessiin ja sen tuloksena haluan soveltaa oppimaansa käytännön työssä. Monipuolinen ja vaihteleva työ motivoi yrittämään uusia toimintatapoja, ottamaan käyttöön uusia ratkaisumalleja sekä tavoitteita. Työntekijä, jolla on yksipuolinen ja toistuva työ, alkaa tehdä suoritusta rutiininomaisesti sen sijaan, että kehittäisi itseään tai hakisi uudenlaisia ratkaisumalleja. Motivaatio voi perustua myös aineelliseen hyvään tai palkkioon. Motivaatiota voi kohottaa esimiehen antama rakentava palaute asiakkailta saadun palautteen perusteella tai palaute

voi perustua parantuneisiin työsuorituksiin ja niistä tehtyihin havaintoihin. Motivaation puute puolestaan vaikuttaa työilmapiiriin, omiin työsuorituksiin sekä tuottavuuteen heikentävästi.

HENKILÖSTÖPÄÄOMA

Viitala mainitsee kirjassaan (Viitala, 328) aineettoman pääoman osa-alueet, joilla on merkitystä henkilöstön arvon määrittämiseksi. Arvo koostuu kokemuksesta, hankituista tiedoista ja taidoista sekä yrityksen suhdeverkostosta ja tilannekohtaisesta ymmärryksestä. Aineeton pääoma liittyy läheisesti yrityksen suhdannepääomaan ja rakennepääomaan. (Viitala, 328). Inhimillinen pääoma koostuu lisäksi psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Näillä kaikella on merkitystä yrityksen uudistumisen ja kehittymisen kannalta.

HENKILÖSTÖHALLINNON MITTARIT

Jatkuvalla työtyytyväisyyden suunnitelmallisella mittauksella tuetaan toimivaa esimiestyötä. Kyselyt ja mittaukset kartoittavat asiat, joihin tulisi reagoida välittömällä toimenpiteillä, tai joilla voitaisiin ennaltaehkäistä syntyviä ongelmia (Helsilä & Salojärvi, 275). Useimmissa yrityksissä ovat nykyään käytössä tuloskortit (Balance score card), jotka ovat vähitellen muuttumassa toiminnallisen johtamisen standardiksi. Työntekijän ja yrityksen toimintaa ohjaavat visioiden, tavoitteiden ja arvojen mukaiset toiminnat. (Kauhanen 2009, 142). Tilastot kertovat poissaoloista, henkilöstön vaihtuvuudesta ja yrityksen kustannustehokkuudesta. Asiakkailta saatu palaute ja asiakastyytyväisyys ovat hyvä mittarit, joilla mitataan palvelun, sen prosessin tehokkuuden, ammattitaidon ja asiakastuntemuksen tehokkuutta. Tämä näkyy asiakasuskollisuutena ja uusina asiakkaina, joilla on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen sekä sen kasvuun. (Viitala 2009, 330–331.)

HENKILÖSTÖN HANKINTA JA REKRYTOINTI

Viitalan mukaan (2009, 86) henkilöstöhankinta kuuluu henkilöstöammattilaisten avaintehtäviin. Guestin mallin mukaan (Viitala 2009, 27) johdonmukaisella henkilöstön johtamisella vaikutetaan työntekijän toimintaan henkilökohtaisilla tasolla ja tuloksia saadaan aikaiseksi myös yrityksen toiminnan tasolla. Motivaatio, yhteistyökyky ja -halu kasvavat ja osallistuminen organisaation toimintaan jäsenenä vahvistuu. Epäonnistuminen näkyy poissaoloina, henkilöstön vaihtumisina, negatiivisina asiakaspalautteina sekä ristiriitoinen henkilöstön keskuudessa.

Yrityksen henkilöstöhankinta elää jatkuvassa muutospaineessa, sillä työelämä kansainvälistyy, uudenlaisia hankintakanavia tulee tarjolle koko ajan ja työelämän vaatimukset muuttuvat. Tietotekniikan soveltaminen, uudet innovaatiot ja työväestön osaaminen mahdollistavat erilaisen osaamisen työelämässä ja luovat uusia mahdollisuuksia toimia koti-

maassa ja kansainvälisesti. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa luodaan suuntaviivat henkilöstön rekrytoinnille taloudellisesti ja toiminnallisesti. Henkilöstösuunnitelmilla varmistetaan riittävä osaava työvoima yrityksen palvelukseen. (Viitala 2009, 70.) Oikeanlaisia osaavia henkilöitä halutaan oikeanlaisiin tehtäviin ja yritysten toiminnan kansainvälistyminen ja siirtyminen suuremmille markkinoille aiheuttaa paineita yrityksen henkilöstöresursseille. Yksi kansainvälisen henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtävä on osoittaa sen henkilöstöjohtamisen kilpailukyvyllä tuottama lisäarvo sekä laadun, nopeuden ja kustannustehokkuuden parantaminen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 288.) Palvelusektori työllistää Suomessa ja EU-alueella suurimman osan työntekijöistä ja työvoiman siirtyminen työn perässä on helpottunut EU:n myötä. (Viitala 2009, 12.) Yhä useampi suomalainen hakeutuu töihin ulkomaille tai ulkomailta tullaan Suomeen hakemaan tietoa ja kokemusta, jota voidaan hyödyntää omassa kotimaassa.

PEREHDYTTÄMINEN

Henkilöstön korkea vaihtuvuus voi johtua huonosta henkilöstösuunnittelusta. Se aiheuttaa kustannuksia, jotka oltaisiin voitu välttää hyvällä perehdyttämisellä työtehtäviin. Viitalan kirjassa mainitaan Bevanin tutkimustulos, jossa on mainittu, ettei palkka näyttele keskeistä roolia vaihtuvuusongelmissa, vaan tyypillinen syy voi olla huono perehdyttäminen ja epäonnistunut koulutus tehtäviin. (Viitala 2009, 53.) Yleensä yrityksessä työn- ja tehtävänkuvat on pysyviä sisällöltään ja vastuultaan tarkasti määriteltyjä. Palkattaessa uutta ihmistä valitaan yleensä henkilö, jolla on työssä vaadittava pätevyys. Perehdyttämisen tarkoituksena on työkäytänteiden ja -tapojen siirtäminen valitulle uudelle työntekijälle ja työn jatkuminen sujuvasti. (Viitala 2009, 75.)



Tekemällä oppii. Kuva: Rauni Keskinen 2013.

SITOUTTAMISEN MERKITYS JA ULOTTUVUUDET

Atkinsonin mallin mukaan (Viitala, 2009, 87–88) yrityksen henkilöstö jaetaan osiin, jolloin tekijät koostuvat ydinryhmästä ja heidän merkityksensä korostuu kilpailuedun luomisessa. Erittäin tärkeää on tämän ryhmän sitouttaminen yrityksen toimintaan mukaan. Toinen ryhmä koostuu osaajista, joiden osaaminen on tärkeää, muttei kilpailuedun kannalta olennaista. Viimeisenä ovat yritykseen löyhästi sidotut työntekijät, jotka toimivat määrällisenä joutovarana.

Ilmapiirillä on tärkeä merkitys työssä jaksamisessa ja se asettaa haasteita ammattitaitoiselle henkilöstöjohtamiselle. Yleisellä tasolla ilmapiiriin vaikuttavat kulttuurierot, viestintä, työmotivaatio ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omassa työssään ja päätöksenteossa. Työtehtävien tulisi olla hyvin organisoitua ja esimiehen tulisi antaa tukea henkilöstölle omalla toiminnallaan. Johtamisen neljä tehtäväaluetta ohjaavat esimiehen toimintaa työntekijöiden valmentamisessa. Esimies toimii oppimisen suunnan selkiyttäjänä, rakentaa ilmapiiriin oppimista tukevaksi, ylläpitää oppimista tukevia toimintamalleja ja prosesseja sekä vaikuttaa työyhteisössä omalla esimerkillään. (Viitala 2009, 273.)

Viitalan mukaan henkilöstön sitoutumisessa erotetaan kolme ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. (Allen ja Meyer, 1991.) Työntekijällä tulee olla halu työskennellä yrityksessä, jolloin puhutaan affektiivisesta sitoutumisesta. Jatkuva sitoutumisessa on kyse työntekijän panos-tuotos -suhteesta organisaation toiminnassa. Motivaatiota ja sitoutumista voidaan ruokkia palkkioilla, muilla eduilla tai haitoilla, joita aiheutuu työpaikan jättämisestä. Normatiivisella sitoutumisella haetaan velvollisuuden tunnosta tapahtuvaa työskentelyä organisaatiossa. (Viitala 2009, 273.) Yleensä organisaation sitoutuminen työntekijään edesauttaa työntekijän sitoutumista organisaatioon.

HENKILÖSTÖN KEHITYS

Henkilöstön kehittämis- ja osaamistarpeet kartoitetaan esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa. Keskustelussa kirjataan ylös työntekijän osaaminen, tavoitteet itsensä ja työn kehittämiseksi ja ne keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Tukitoimet voivat olla työnantajan tarjoamaa yleistä työelämän kehittämiskoulutusta, täsmäkoulutusta nykyisiin työtehtäviin tai uusiin työtehtäviin tehtävää perehdytyskoulutusta. Työnkierrolla saadaan työtehtäviin vaihtelua ja varmistetaan monialainen osaaminen, otetaan vastaan sen asettamat haasteet ja varmistetaan kehityskulku kohti tavoitteita.

Henkinen johtajuus -teoksessa mainitaan, että ”keinotekoinen kiire ja keho priorisaatio syövät johtajalta henkisen energian kehittämään osaamistaan ja persoonaansa”. (Metropoliitta Ambrosius & Kietäväinen & Tikkanen 2009, 44.) Jollei esimies osaa hyödyntää kehityskeskustelussa saamaansa tietoa, toimintatavoissa ja tavoitteenasettelussa, ei tapahtua haluttua kehittämistä. Yrityksen työntekijä on asiantuntija omassa työssään, ja siksi olisi tärkeää saada kehittävät ideat ja potentiaalinen voimavara esille organisaation käyttöön. (Ambrosius ym. 2009, 89.)

Työntajalla on vastuu huolehtia työntekijästä, jolla mahdollisesti on ongelmakäyttäytymistä pidentyvinä viikonloppuina tai jos työntekijällä on selvästi psyykkisiä ongelmia tai ongelmia yleisesti päihteiden kanssa. (PKKY 2012). Mallissa korostetaan johtajuuden vastuullisuutta asioista, joita tulee ilmi kehityskeskusteluissa tai muussa työtoiminnassa.

TYÖHYVINVOINNIN KESKEINEN TEHTÄVÄ

Työhyvinvoinnin keskeisenä tehtävänä on huolehtia työntekijän psykofysiologisista perustarpeista, turvallisuuden tarpeesta liittyen työn pysyvyyteen, toimeentuloon sekä turvalliseen työympäristöön tasa-arvoisessa ja yhdenvertaisessa työyhteisössä. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää työpaikan yhteishengen ulkoisessa ja sisäisessä yhteistyössä, arvostuksen tarpeeseen mission, vision ja strategian mukaisesti sekä työntekijän itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työhyvinvointia pidetään yllä edistämällä työkykyä. Työnantajan tulee panostaa työhön, työoloihin ja työyhteisön johtamiseen. Näitä ohjaavat arvot, asenteet ja motivaatio, kun kyseessä on työntekijän osaaminen, terveys ja toimintakyky. Työhyvinvoinnissa tulee panostaa sekä työntekijän toimintaympäristöön ja hänen lähiyhteisöön työympäristössä että perheeseen. (Työterveyslaitos 2010.) Yhteiskunnassa työhyvinvointi liittyy olennaisesti työ- ja toimintakulttuuriin ja sen tulee huomioida säädetyt lait ja asetukset. Työturvallisuuslaissa (L738/2002) keskitytään parantamaan työntekijän työympäristöä ja työolosuhteita työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi. Työhyvinvointiohjelmasta saadaan yritykselle työkalu, jolla edistetään myönteistä ilmapiiriä suunnitelmallisesti, tavoitteellisesti ja pitkällä aikajänteellä.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä aktiivisen tuen toimintamallilla pyritään käsittelemään henkilöstön huolia ja mietitään toimenpiteet niiden hoitamiseksi. Työntekijälle etsitään työelämässä vaihtoehtoisia ratkaisuja, annetaan esimiehen tukea, asetetaan rajoja ja pyritään välittömään toimintaan ongelmatilanteissa (PKKY 2012). Toimintamalli on työkalu, jolla parannetaan työhyvinvointia ja työturvallisuutta.

Juniperin (2001) artikkelissa korostetaan yrityksen vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista. Kyseessä on yritystä hyödyttävä perustavanlaatuinen etu, joka vaikuttaa sekä yrityksen imagoon että yrityksen liikeidean mukaiseen tuottavaan toimintaan. Kyse ei ole kuitenkaan ainoastaan perusterveydenhuollon järjestämisestä, vaan psyykkisestä ja fyysisestä työhyvinvoinnista.

Esimerkkiyrityksestä voidaan mainita työhyvinvointiohjelman tarjoamina keinoja yhteisöllisyyden lisääminen, ongelmien ennaltaehkäiseminen sekä ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisen ja jatkamisen edistäminen. (PKKY 2012.)

PKKY:n mallin (PKKY 2012) mukaisesti aktiivisella tuella pyritään lisäämään työhyvinvointia, avointa ja vuorovaikutteista keskustelua tiimeissä ja yksilötasolla, tasavertaisuutta ja vastuutetaan puheeksiottamista jokaisen työntekijän roolissa. Henkilöstön

jaksamista tuetaan ja osaavaa henkilöstä kannustetaan tukitoimin jatkamaan työssään tarpeen vaatiessa. Tapauksissa, jolloin työntekijä on poissa pidemmän jakson sairauden tai muun syyn vuoksi, ja on syytä epäillä, ettei takaisin työelämään siirtyminen tapahdu kivuttomasti, pyritään työntekijälle laatimaan työhönpaluusuunnitelma.

TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN

Huonoilla henkilöstövalinnoilla voidaan menettää arvokkaita henkilöstötyövuosia ja jo ennakkoon rekrytointivaiheessa tulee miettiä tarkkaan perehdyttämisestä ja kehittämisestä aiheutuvat kustannukset. Työaikajoustoilla voidaan työpanosta kohdentaa kysynnän mukaan, mutta valitettavasti työsuhteissa joudutaan joskus tilanteeseen, että henkilöstä on lomautettava ja sitä pitää irtisanoa.

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt -teoksessa puhutaan organisaation exit policy-käytännöistä työsuhteen päättymistilanteissa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 140.) Omasta aloitteesta tapahtuva työsuhteen päättymistilanteessa organisaatio voi saada työntekijältä tärkeitä vinkkejä henkilöstöjohtamisen työvälineiksi tai kehittämiskohteiksi. Samassa yhteydessä korostetaan hyvien suhteiden ylläpitämistä ja mainitaan omasta aloitteestaan poistuva työntekijä mahdollisena tulevana yhteistyökumppanina, asiakkaana tai uutena työnhakijana myöhemmin samaisessa organisaatiossa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 141.) Työsuhde voi päättyä myös eläköitymisen vuoksi tai työntekijän tai työnantajan tahdosta tapahtuvaan irtisanomiseen tai työsuhteen purkautumiseen. Tällöin tulee ottaa huomioon työehtosopimusten määräykset ja työsopimuslain sekä vuosilomalain määräämät velvoitteet. Työsopimuksen ehtoja ei voida muuttaa yksipuolisesti, ellei se ole vaihtoehto tarjotulle irtisanomiselle tai työsopimuksen purkamiselle.

Helsilä & Salojärven mukaan (2009, 30) henkilöstöstrategiassa resursointi eli kokoonpano, jolla henkilöstä johdetaan on ensimmäinen ja tärkein ulottuvuus. Seuraavan tason muodostavan prosessit, joilla sitä hoidetaan perustasolla. Näitä ovat lain edellyttämät ja hyvää henkilöstähallintotapaa noudattavat perusprosessit. Näitä seuraavat lisäarvoa ja kilpailuetua luovat henkilöstöjohtamisen prosessit ja lopuksi erottautumista edistävät henkilöstöjohtamisen prosessit, joilla vaikutetaan imagon ja houkuttavuuden kautta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 31.)

SÄÄDÖKSISTÄ

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä vuodelta 2007 määrittelee, että erityisesti ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen turvaamiseen tulee kiinnittää huomiota (Viitala 2009, 74 ja 348). Lain mukaan työnantajalla on neuvotteluvelvollisuus lain vaatimista tiedottamista koskevista asioista. Työsopimuslaki määrittelee työsopimuksen solmimisen vaatimukset ja ehdot, työnantajan velvollisuudet, vapaat, lomauttamista koskevat asiat, työsuhteen päättämisen sekä vahingonkorvausvelvollisuuden. Työaikalaissa määritellään säännöt noudatettaville työajoille.

Henkilötietolaki säätelee työntekijästä yleisesti dokumentoituja merkintöjä, joista kyseinen henkilö voidaan tunnistaa eikä näin ollen koske suullista tai henkilökohtaisiin tarkoituksiin kerättyä tietoa. Lain yksityisyyden suojasta työsuhteessa periaatteena ovat työntekijältä itseltään kerätyt tiedot. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta koskee julkista ja yksityistä sektoria. Sen tarkoituksena on suojella sukupuoliselta häirinnältä ja ahdistelulta, taata työpaikkojen tasapuolinen tarjonta ja urakehitys.

Henkilöstörahastolain turvin vähintään 30 hengen yritykseen voidaan perustaa rahasto yrityksen voiton kanavoimiseksi henkilöstön hyvinvointiin ja etuihin yrityksen voittopalkkiojärjestelmän periaatteiden mukaisesti. Suuremmissa yli 150 työntekijän yrityksissä tulee valita yhdestä neljään henkilöstön edustajaa yrityksen päättäviin toimitelmiin. Edellä mainittua säätelee laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa. Erilaisia työsuhteiden ehtoja määrittävät myös työmarkkinajärjestöjen neuvottelemat työehtosopimukset, työriitojen sovittelujärjestelmä sekä neuvot-telujärjestelmä sekä työtuomioistuinmenettelyt. (Viitala 2009, 351.)

Yhteenvetoa

Hyvällä henkilöstöhallinnolla ja -johtamisella yhteistyössä toimivan henkilöstön kanssa yrityksellä on mahdollisuus päästä tavoitteisiin kaikilla osa-alueilla. Arkipäivän toimijat ovat sitoutuneita, motivoituneita ja oman osaamisen mestareita, joilla on mahdollisuus pysyä koulutuksen kautta työtehtävissään vaadittavalla osaamistasolla. Mittaamista tulee suorittaa ja tuloksiin tulee reagoida arvioiden niiden kokonaisvaikutuksia. Päävastuu henkilöstöhallinnosta ja sen onnistumisesta lakien ja asetusten puitteissa on esimiestasolla ja onnistuneella esimiestyöllä.

Lähteet

Helsilä, M., Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Juniper, B. 2011. Work and well-being Ltd. Who owns employee wellbeing? <http://www.workandwellbeing.com/wp-content/uploads/2011/12/OCH3-Who-Owns-Employee-Well-being1.pdf>. 12.11.2013.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Melkior Oy. 2013. Henkilöstösuunnittelu. http://www.melkior.fi/o2_henkilostosuunnittelu.htm. 27.10.2013

Metropoliitta Ambrosius, Tikkanen, H., Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Kirjapaja.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2012. Aktiivisen tuen toimintamalli. Työryhmä.
Taloussanomat. 2005. Henkilöstöstrategia on johdon aktiivinen työkalu. <http://www.digitoday.fi/mielipide/2005/04/05/henkilostostrategia-on-johdon-aktiivinen-tyokalu/200510015/66>. 27.10.2013.

Työterveyslaitos. 2010. Työkykytalo. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/ikavoimaa_tyohon/sivut/tyokykytalo.aspx. 13.11.2013.

Työturvallisuuskeskus. 2013. http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli. 27.10.2013.

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

Yle-uutiset. 2013. Suomessa eläköityminen on tabu. http://yle.fi/uutiset/suomessa_elakoi-tyminen_on_tabu__hivenen_haittaa_henkilostosuunnittelua/6892979. 27.10.2013.

Hyvällä henkilöstöhallinnolla kohti hyvinvoivaa ja tehokasta työilmapiiriä

Marjo Kekäläinen

Tiivistelmä

Hyvä henkilöstöhallinto takaa yritykselle hyvinvoivia, motivoituneita, tuotteliaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Työnantajan kannattaa tiedostaa hyvän henkilöstöhallinnon tuottamat taloudelliset ja inhimilliset edut niin yrityksen kuin koko yhteiskunnan kannalta. Täten työnantaja pystyy varautumaan markkinoiden vaatimiin kehityksiin ja muutoksiin taatakseen taloudellisesti kannattavan yritystoiminnan. Taloudellista hyötyä tuovat myös sairauspoissaolojen vähentyminen, vaihtuvuuden vähentyminen ja kustannustehokkuus. Näitä taloudellisia hyötyjä voidaan myös tilastollisesti mitata sairauspoissaolotilastoilla, vaihtuvuustilastoilla ja kustannustehokkuuden mittaamisella. Yhteiskunta taas hyötyy pidentyneiden työurien muodossa hyvästä henkilöstöhallinnosta ja sen tuomasta työhyvinvoinnista. Hyvä henkilöstöhallinto alkaa hyvin toteutetusta henkilöstösuunnittelusta. Ammattitaitoisesti suoritettu rekrytointi, työhön perehdyttäminen, henkilöstön sitouttaminen ja henkilöstön motivointi ovat erittäin tärkeitä toimenpiteitä. Työpaikan työilmapiirin pitäminen avoimena, tasa-arvoisena ja rakentavan keskusteluyhteyden ylläpito työntekijöiden ja työnantajan välillä luo pohjan hyvälle työhyvinvoinnille. Hyvin toteutetut kehityskeskustelut antavat kanavan jokaiselle työntekijälle tulla kuulluksi. Työnantajan on herkillä korvalla kuultava henkilöstön koulutustarpeita, kehittämisideoita ja puuttuttava välittömästi ongelma-kohtiin. Työnantajan kannattaa tehdä kattava varhaisen puuttumisen malli. Mitä varhaisemmin työntekijöiden ongelmiin voidaan puuttua sitä parempi lopputulos on kaikkien kannalta. Tärkeää on työnantajan ja työterveyshuollon

saumaton yhteistyö. Terveydellisiin ongelmiin voidaan vaikuttaa työergonomiaa parantamalla, työturvallisuusohjeita tarkentamalla, terveellisten elintapojen edistämällä, työkierrolla ja erilaisilla työaika järjestelyillä. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tulee kaikin tavoin edesauttaa. Työpaikan hyvästä työilmapiiristä ovat vastuussa kaikki niin työntekijät, työnantaja kuin luottamusmiehet ja tyky/tyhy-toimikunta. Kaikkien avoimella yhteistyöllä onnistuu hyvän työilmapiirin rakentaminen ja ylläpito.

Avainsanat: työilmapiiri, henkilöstöhallinto, terveys, varhainen puuttuminen

JOHDANTO

Miksi tarvitaan hyvää henkilöstöhallintoa? Henkilöstöhallintoon panostus voidaan nähdä pelkkänä kulueränä, mutta viisas työnantaja ymmärtää panostuksen tuoman taloudellisen hyödyn sekä työnantajalle että yhteiskunnalle. Työntekijän hyöty hyvästä henkilöstöhallinnosta näkyy sekä henkisenä että fyysisenä hyvinvointina. Erilaiset lait säätelevät vähimmäisedellytyksiä, joita työnantajan on noudatettava työsuhteessa tai virkasuhteessa oleviin työntekijöihinsä. Työnantaja voi aina halutessaan tarjota myös lain edellyttämien vähimmäisvaatimusten lisäksi parempia toimenpiteitä ja parempia sopimusehtoja työpaikan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Viisas työnantaja kuuntelee työntekijöitensä ja ottaa huomioon päätöksiä tehdessään myös työntekijöiden näkökannan.

Nykyään ymmärretään, että henkilöstöhallinto on erittäin tärkeä osa toimivaa ja tuottavaa organisaatiota niin yksityisellä kuin julkishallinnon puolella. Oman kokemukseni olen saavuttanut lähinnä julkishallinnon puolelta, sillä olen ollut valtion virkamiehenä 17 vuotta. Olen toiminut pääluottamusmiehenä ja luottamusmiehenä monta vuotta ja ollut osa yt-toimikuntaa sekä tyhy-toimintaa. Lisäksi olen tehnyt läheistä yhteistyötä työsuojeluvaltuutetun kanssa. Lisäksi tietysti olen verkostoitunut monien muiden luottamusmiesten kanssa ja tehnyt läheistä yhteistyötä oman järjestöni kanssa.

Omien kokemuksieni mukaan työpaikoilla on nykyään monesti hyvin tiedossa teoreettisesti miten tehdään hyvää henkilöstöhallintoa ja siihen liittyvien lakien noudattaminen on valitettavan usein sitä, että noudatetaan sitä minimi vaatimusta, jonka laki edellyttää. Harvoin enää törmää siihen, että jotain työsuhdetta koskevaa lakia työnantaja rikkoisi, mutta usein siihen, työnantaja ei halua joustaa yhtään työntekijän puolelle silloin kun kyseessä on tulkinnanvarainen tilanne. Eli tarkoitan sitä, että laissa oli vara tulkita jotain tilannetta työntekijän eduksi, mutta työnantaja ei halua nähdä tätä mahdollisuutena paremman henkilöstöhallinnon kehittämiseen. Olen itse monesti sitä mieltä, että jos työnantaja tulee vapaaehtoisesti työntekijöitään vastaan niin työntekijät varmasti tulevat työnantajaansa samalla tavalla vastaan vapaaehtoisesti. Tällöin työilmapiiri pysyy hyvänä, keskusteluyhteys avoimena ja tuottavuus on kaikkein paras, kun sekä työnantajat että työntekijät puhaltavat yhteen hiileen.

Työnantajan on tärkeää muistaa kouluttaa koko henkilökuntaa ja taata työntekijöiden tieto- ja taitotaso läpi työuran. Koulutetut ja hyvät esimiehet ovat tärkeä osa hyvän työilmapiirin luojina. Varsinkin suurella työpaikalla lähiesimiehen asema korostuu todella tiimin tasa-arvoisen yhteishengen ylläpitäjänä ja sisäisen viestinnän toimivuuden osalta. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa hyvää henkilöstöhallintoa, mutta myös viikottaiset palaverit tai varttikeskustelut omien alaisensa kanssa tuovat lähiesimiehelle arvokasta reaaliaikaista tietoa jokaisen alaisensa osalta siitä, mikä on heidän työhyvinvointinsa ja miten sitä voisi tarvittaessa parantaa. Näistä keskusteluista muodostuu myös kuva siitä, mikä on tilanne työpaikalla tai työtiimissä ja viikottaisissa esimiespalavereissa esimiehet voivat yhdistää näitä tietojansa ja muodostaa näin laajemman näkemyksen työntekijöiden osalta, mikä on työpaikalla hyvin ja mihin tulisi panostaa.

Työntekijöiden osalta tärkeitä linkkejä työnantajan suuntaan ovat myös luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu, jotka ovat valittu työntekijöiden keskuudesta. Itse olen toiminut monta vuotta luottamusmiehenä ja olen huomannut käytännössä, miten tärkeässä osassa luottamusmiehet ovat hyvän työilmapiirin rakentamisessa. Hyvä työnantaja pitää säännöllisesti palavereja luottamushenkilöiden kanssa ja mahdollistaa heille hyvät työskentelymahdollisuudet. Luottamusmies edustaa usein myös yt-toimikunnassa, tyhy-toimikunnassa ja erilaisissa palkkatasoja määrittelevissä työryhmissä. Hyvä luottamusmies on yhteydessä koko ajan omaan jäsenistöön, joita edustaa ja voi näissä toimikunnissa ja työryhmissä tuoda esille työntekijöiden mielipiteitä esillä oleviin asioihin. On myös tärkeää, että huomatu epäkohdat saadaan selvitettyä välittömästi työnantajan ja työntekijän kesken ja näin taataan työrauhan säilyminen työpaikalla ja edistetään työhyvinvointia ja lisätään myös sitä kautta tuottavuutta.

Henkilöstösuunnittelu

Hyvä henkilöstösuunnittelu tähtää ennakoimaan ja varautumaan tulevaisuuteen henkilöstön määrän, laadun ja olemassa olevan henkilöstön kohdentamisen osalta tukien koko yrityksen liiketoimintastrategiaa. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla taataan yritykselle tarpeellinen määrä hyvinvoivia, motivoituneita, innovatiivisia, tuotteliaita ja ammattinsa osaavia työntekijöitä. Täten turvataan yrityksen valmius kehittymiseen ja muutoksiin. Nykyisin henkilöstösuunnittelussa ei keskitytä pelkästään turvaamaan tarvittava henkilöstön määrä matemaattisesti vaan myös laadullisesti, että yrityksellä on tarpeellinen määrä osaavaa henkilöstöä. (Viitala 2009.)

Henkilöstösuunnittelussa täytyy osata varautua tuleviin muutoksiin myös henkilöstön koulutuksen osalta ja täten turvataan tarvittava määrä osaavaa henkilöstöä. Tässä erikoinen tulee ottaa huomioon, miten työvoiman tarve eri yksiköiden/työtehtävien välillä ennakoituaan muuttuvan. Hyvä henkilöstösuunnittelu tähtää pidemmälle tulevaisuuteen, mutta pystyy myös nopealla aikavälillä vastaamaan muuttuviin tilanteisiin, joita ei ole ennakolta pystytty suunnittelemaan. Henkilöstöhallinnolla on hyvä olla käytössään selkeät ja helppokäyttöiset ohjelmat, joilla henkilöstöhallinnon vaatimat raportit saadaan vaivattomasti tuotettua sekä palkanmaksu suoritettua. (Viitala 2009.)

Henkilöstösuunnittelu voidaan toteuttaa kovana tai pehmeänä. Kovassa henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään kulueränä. Koko henkilöstölle on yhteinen ylhäältä johdettu ja tiukasti suoraan valvottu toimintatapa. Toimintatavan pohjalla on suunniteltu strategia. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään pääomana ja henkilöstön kanssa yhdessä suunnitellaan erilaisia tarpeita huomioon ottava toimintatapa ja henkilöstö valtuutetaan ja luotetaan heihin ilman tiukkaa ja suoraa valvontaa. Toimintatavan pohjana on kulloisenkin tilanteen mukaan joustaminen. (Viitala 2009.)

Henkilöstösuunnittelu tuottaa tietoja rekrytoimistarpeista, henkilöstön vähentämistarpeista, henkilöstön koulutus/kehittämistarpeista, tehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmista, sijais suunnitelmista, henkilöstökustannuslaskelmista ja toimintasuunnitelmista henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseksi. Henkilöstösuunnitelmien perustana voidaan pitää

erilaisia tilastoja yrityksen sisältä esimerkiksi henkilöstön määrä yksikkö/osasto/tiimi/työtehtävä tasolla, henkilöstön osaaminen eli koulutus, työsuhteiden kesto ja sitä kautta vaihtuvuustilastot, sairauspoissaolot, ikäjakauma, eläkkeelle siirtyvien määrä, työsuhteiden luonne; vakituinen, määräaikainen, vuokratyövoima, palkkatasot, tarkat tehtävänkuvaukset, työaika (kokoaikaiset/osa-aikaiset). Henkilöstösuunnitelmassa täytyy ottaa huomioon koko yrityksen tulevaisuuden näkymät, yrityksen strategia saavuttaa halutut päämäärät, lainsäädännön muutokset sekä osaavan työvoiman tarjonta työvoimamarkkinoilla. (Viitala 2009.)

Yrityksissä, kunnilla ja valtiolla, joita YT-laki velvoittaa on henkilöstölle annettava mahdollisuus vaikuttaa. Tällöin on varautuduttava varhaisessa vaiheessa tuleviin muutoksiin, kuten yrityksen tai sen osan lopettamiseen, laajentamiseen, supistamiseen, kone- ja laitehankintoihin ja työn uudelleen järjestämiseen. Jos niillä on henkilöstövaikutuksia tuotannon muutoksiin, periaatepäätöksiin, työvoiman työsuhdemuotojen käyttöön (vakituinen, määräaikainen, osa-aikatyö, vuokratyövoima, ulkoistaminen), koulutustavoitteisiin (ammattitaidon ylläpitoon, kehittämiseen ja selviytyminen muuttuvista työtehtävistä). Lisäksi tulee ottaa huomioon yrityksen henkilöstön rakenne, määrä, ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet sekä työntekijöiden mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä esimerkiksi liukuvan työajan periaatteet, työaikapankki ja etättyö. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

HENKILÖSTÖN HANKINTA (REKRYTOINTI)

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi pitää sisällään ne toimenpiteet, joilla yrityksen käyttöön saadaan tarvittava työvoima. Rekrytointi voi olla sisäistä sekä ulkoista. Yleensä rekrytointia tarvitaan silloin, kun entisiä työntekijöitä lähtee pois joko muihin työpaikkoihin tai eläkkeelle. Myös pitkät sairauslomat, äitiyslomat, hoitovapaat, opintovapaat tai muut virkavapaat voivat johtaa siihen, että virkavapaalle lähtijän tilalle on palkattava uusi työntekijä. Yrityksessä voidaan myös huomata, että tarvitaan tietynlaista osaamista, jota yrityksen sisäisesti ei löydy eikä osaamistavoitetta saavuteta henkilöstön koulutuksellakaan, joten päädytään rekrytoimaan ulkopuolelta tarvittava osaaminen. Rekrytointi on yritykselle iso taloudellinen investointi, joka onnistuessaan parantaa sisäistä ja ulkoista palvelua, työn tehokkuutta ja sujuvuutta. Epäonnistuessaan rekrytointi aiheuttaa kärsimystä sekä yritykselle, asiakkaille että valitulle henkilölle itselleen. Uuden ihmisen rekrytointi maksaa yritykselle noin 25 000–65 000 euroa vuodessa ja lähtökohtaisesti rekrytoidun työntekijän tulisi tuottaa vähintään kustannuksiaan vastaava tuotto. Rekrytoinnissa vaikuttaa organisaatiotason kriteerit, yksikön kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. (Viitala 2009.)

Rekrytointiin vaikuttaa myös millainen on työnantajakuva. Näin on varsinkin silloin kun tehdään etupainotteista rekrytointia. Eli keskitytään rekrytoimaan työvoimaa jo opiskelijoista, joista yritys on kiinnostunut lahjakkaina ja potentiaalisina uusina työntekijöinänsä. Työnantajakuva vaikuttaa myös sisäiseen rekrytointiin. Yrityksen kannattaa urakehityksen mahdollisuudella houkutella vanhat osaajat jäämään oman yrityksen palvelukseen, sillä osajille on kysyntää myös kilpailevissa yrityksissä. (Viitala 2009.)

PEREHDYTTÄMINEN

Sitoutuminen on eritelty affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen (Viitala 2009). Työntekijän perehdyttäminen uusiin työtehtäviin oli työntekijä sitten sisäisesti tai ulkoisesti rekrytoitu on todella tärkeää. Mitä paremmin perehdyttäminen on hoidettu yrityksessä, niin sitä nopeammin uusi työntekijä pääsee sisälle uuteen työyhteisöön ja työtehtäviin. Yrityksen etu on, että uusi työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti antamaan täyden työpanoksensa yritykselle. Myös uuden työntekijän virheiden määrä laskee huomattavasti hyvällä perehdytyksellä. Hyvällä perehdytyksellä luodaan myös hyvää työnantajakuvaa ja sitä kautta myös uusi työntekijä saadaan sitoutumaan yritykseen ja motivoitumaan työhönsä. Nykyisin on hyvä hyödyntää esimerkiksi intranettiä, johon kootaan työpaikkaa koskevia asiakirjoja esimerkiksi perehdyttämisoapas, organisaatiokaavat, talon sisäiset yhteystiedot, talon tavat, työpaikkaedut, tyhy-toimikunnan yhteystiedot, yt-toimikunnan yhteystiedot, tiedot palkkausperusteista sekä tietysti tieto yrityksen sisäisistä tehtävänkierroista ja avoimista työpaikoista.

KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelu käydään työntekijän ja lähiesimiehen välillä säännöllisesti. Usein käytössä on kerran vuodessa malli, mutta keskusteluja voidaan käydä tarvittaessa useammin varsinkin silloin, jos työtehtävät kokonaan muuttuvat. Monesti kehitys- ja palkkakeskustelut (henkilökohtainen arviointi) yhdistetään samaan tapaamiseen. Mutta on hyvä pitää erillään näiden keskusteluiden tarkoitus. Kehityskeskustelua ennen esimies lähettää kehityskeskustelulomakkeen täytettäväksi työntekijälle ja palautettavaksi hänelle, jolloin hän voi lisätä siihen omia mielipiteitään ja lähettää sen takaisin työntekijälle ennen kehityskeskustelun alkua. Työntekijän on hyvä panostaa kunnolla kehityskeskusteluun ja tuoda esille omat näkemyksensä. Tällöin työntekijän on tärkeää tuntee työpaikkansa organisaatio, strategia, henkilöstöpolitiikka ja tietenkin oman työnsä sisältö ja sen merkitys koko organisaatiolle. (STTK 2013.)

Kehityskeskustelu on tilaisuus esimiehen ja työntekijän avoimeen vuorovaikutukseen. Tällöin saadaan puolin ja toisin palautetta työhön liittyen. Työntekijällä on tällöin mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen ja siihen millaista koulutusta hän tarvitsee kehittyäkseen. Jos työntekijä kokee jotain hankaluuksia liittyen työhönsä tai työyhteisöön on hyvä tuoda ne esille viimeistään kehityskeskustelussa. Myös tiedonkulunkehittämisideat otetaan varmasti ilolla vastaan esimiehen puolella. Esimiehen on hyvä tuntee alaisensa ja antaa rehellistä palautetta tehdystä työstä ja siitä, mikä on hänen käsityksensä kehittämisen tai koulutuksen tarpeellisuudesta. Tällöin esimies ja työntekijä myös yleensä keskustelvat yhteisistä tavoitteista eli siitä, mikä on työnantajan koko organisaation tasolla tavoite toiminnalle; mikä on tiimin/yksikön tavoite ja mikä on henkilökohtainen työntekijätason tavoite, että saavutetaan tuo koko organisaation tavoite. (STTK 2013.)

Omien kokemuksieni mukaan kehityskeskustelun käymiseen pitää esimiehet todella kouluttaa. Ja työntekijöille täytyy olla käytössä tarvittava tietomateriaali, jonka perus-

teella he voivat valmistautua hyvään kehittämiskeskusteluun. Sillä liian usein tapaa sitä ilmapiiriä, että kehityskeskustelu on pakkopullaa, jolla ei ole mitään merkitystä kuitenkaan. Eli kehityskeskustelun arvostusta pitää nostaa ja oikeasti tuoda käytäntöön ne asiat ja toimintatapojen muutokset, joita kehityskeskusteluissa nousee esille.

Jokaisella esimiehellä on oma henkilökohtainen tapansa toteuttaa kehityskeskustelut, mutta linjan on oltava yhtenäinen kaikkien esimiesten välillä koko organisaatiossa. Samoin kuin henkilökohtaisen arvioinnin keskusteluissa on kaikilla esimiehillä oltava tiedossa yhtenäinen arviointilinja. Ja aina on otettava huomioon myös työntekijöiden persoonallisuuksien erot. Toiset osaavat kirjoittaa kehityskeskusteluissa ja henkilökohtaisissa arvioinnissa roomaanin itsestään, mutta toiset taas ovat vaatimattomia ja eivät osaa tuoda esille omaa osaamistaan. Tällöin korostuu esimiehen taito tuntea omat alaisensa ja heidän vahvuutensa sekä myös heikkoudet.

Missään vaiheessa henkilökohtaiset kemiaat esimiehen ja työntekijän välillä eivät saa vaikuttaa kehityskeskusteluiden käyntiin, sillä on osattava pitää erillään työ ja henkilökohtaiset tunteet. Kehityskeskustelussa käydään läpi työtä ja henkilökohtaisessa arvioinnissa sitä, miten hyvin työntekijä suoriutuu työstänsä. Esimies ei siten saa suosia tarpeettomasti niitä alaisia, joista pitää ja sortaa niitä joista ei pidä. Koska jo päiväkodissa opetetaan, että kaikkien ihmisten kanssa on tultava toimeen, mutta kaikista ei tarvitse pitää. Henkilöstölle, jotka kuuluvat ammattiliittoihin on tuotava esille, että luottamusmiehet ovat työpaikalla heitä varten ja voivat heidän halutessaan tulla tueksi keskusteluihin. Sekä myös työsuojeluvaltuutettu voi auttaa monessa asiassa myös heitä jotka eivät kuulu mihinkään ammattiliittoon. Eli koskaan ei pitäisi syntyä tilannetta, että työntekijä on yksin vaan tarvittaessa apua löytyy. Työntekijän on hyvä pitää mielessään se tosiasia, jos esimiehellä on tarvetta kritiikkiin hänen työntekonsa osalta, ei sitä tarvitse ottaa itseensä ja sama tietysti toisinpäin. Kannattaa pitää mielessä vanha viisaus, jota vanhemmat usein joutuvat käyttämään kasvattaessaan lapsiaan sanoen, että en pidä siitä mitä teet, mutta pidän sinusta ihmisenä.

AVOIMUUS JA PUHUMINEN

Avoimuus ja puhuminen ovat sanoina helppoja, mutta vaikeita joskus käytännössä toteuttaa. Paljon riippuu organisaation johtamiskulttuurista, kuinka avointa vuorovaikutus on työnantajan ja työntekijöiden välillä, työntekijöiden itsensä välillä tai työnantajapuolen edustajien kesken. Oman kokemukseni mukaan toimiva ja avoin organisaatio tarvitsee toimiakseen hyvien johtajien ja työntekijöiden lisäksi hyvin toimivan luottamusmiestoiminnan, työsuojelutoiminnan sekä työhyvinvointia tukevan ryhmän toiminnan. Nämä kaikki elementit yhdessä toimiessaan luovat hyvän työilmapiirin, jossa osataan iloita onnistumisista ja taas ongelmia ei pelätä ottaa esille, vaan ne selvitetään avoimesti puhumalla. Avoimessa ja keskusteleavassa työilmapiirissä haasteet on tehty voitettavaksi yhteisvoimin.

Kehityskeskustelut ovat todella tärkeitä. Mutta mielestäni vieläkin tärkeämpää on esimiehen ja työntekijän viikkotapaamiset niin sanottu varttikeskustelu. Jos on jotain on-

gelmia tai välitöntä kehittämistarvetta on näistä hyvä keskustella välittömästi. Koska oman kokemukseni mukaan aika usein sattuu tulkintavirheitä eli käsitetään asioita väärin ja se on osa ihmisyyttä. Ja näistä väärinkäsityksistä voi kasvaa iso ongelmavyhytti, jos niihin ei heti päästä puuttumaan. Ja sillä voi olla vakaviakin vaikutuksia työntekijän omaan työhyvinvointiin, mutta myös koko tiimin työhyvinvointiin.

Olen luottamusmiehenä huomannut, että kuulopuheilla voi olla kauaskantoisia seurauksia. Ja siksi aina kehotan jäseniäni miettimään, että kannattaa ensin selvittää onko jollain asialla todellisuusperää ennen kuin sitä levittää totuutena. Ja siltikin kaikkein tärkeintä on aina ensin selvittää asia asianomaisten kesken. Koska totuudellakin on monesti monta puolta ja ne kaikki puolet on otettava huomioon. Mutta itse olen havainnut, että suuressakin organisaatiossa negatiiviset asiat leviävät todella nopeasti, mutta sitten ne tärkeät ja positiiviset asiat leviävät hitaammin. Tietysti sisäinen viestintä on avain asemassa tärkeiden asioiden viestittämisessä ja erityisesti lähiesimiehen viestintätaidot. Mutta negatiivisten asioiden viestimisessä kannattaisi aina pitää mielessä, ettei kannattaisi sahata aina omaa oksaa. Voisiko myös itse tehdä jotain, että asiat olisivat toisin. Oman organisaation mollaamisella ei monesti saada mitään hyvää aikaan vaan asioihin voidaan vaikuttaa avoimella puhumisella.

Tietysti on sellaisia työnantajia, jotka eivät noudata mitään sääntöjä ja niiden toimintaa voidaan silloin oikeudellisesti puuttua. Kuten jos työnantaja ei noudata esimerkiksi työ-sopimuslakia (55/2001), työaikalakia (605/1996), työturvallisuuslakia (738/2002), vuosilomalakia (162/2005), 21.12.2001/1383 työterveyshuoltolakia (1383/2001), lakia miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986), lakia yhteistoiminnasta yrityksissä ja työehtosopimuksia (334/2007), lakia työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta(44/2006) ja työntekijän eläkelakia (395/2006). Valtiolla on monien yllämainittujen lakien lisäksi noudatettava voimassa olevaa valtion virka- ja työehtosopimusta, valtion virkamieslakia (750/1994), lakia yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (651/1988) ja valtion eläkelakia (1295/2006).

Oman kokemukseni mukaan oma esimieheni on hoitanut tämän avoimen keskustelun mahdollisuuden todella hyvin eli hän on varannut kalenteristaan joka viikko tietyn ajan, jolloin tiimimme jäsenet voivat käydä keskustelemassa tarvittaessa hänen kanssaan. Jos ei ole mitään erityistä asiaa ei ole mielekästä tavata. Mutta on ihanaa tietää, että joka viikko hän on varmasti paikalla tuona sovittuna aikana ja voin tarvittaessa käydä keskustelemassa hänen kanssaan. Kuitenkin esimies joutuu matkustamaan paljon, mutta totta kai hänen kanssaan voi mennä juttelemaan myös muina aikoina tarvittaessa, jos hän vaan on paikalla. Mutta juuri tuo varmuus, että kerran viikossa hän on varmasti huoneessaan tuo turvallisuuden tunnetta.

Tähän avoimuuteen kuuluu myös, että työnantaja tiedottaa työntekijöille uusista säädöksistä ja laista. Mutta yhtä tärkeää on, että nämä säädökset ja lait opitaan tuntemaan niin työnantajapuolella kuin työntekijäpuolella. Usein ammattiliitot kouluttavat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut säännöllisesti ja näin varmistetaan, että työntekijäpuolella on myös asiantuntijuutta uusien lakien ja säädösten sisällöstä.

VARHAINEN PUUTTUMINEN

Varhaiseen puuttumiseen työnantajan puolelta edellyttää ainakin työterveyshuoltolain (L2001/1383, 1. §) mukaista toimintaa. Tämän lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:

- 1) *työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä;*
- 2) *työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta;*
- 3) *työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä*
- 4) *työyhteisön toimintaa.*

Varhainen puuttuminen on suurelta osin työnantajan vastuulla. Varhaisen puuttumisen malli voi olla osa henkilöstöpolitiikkaa. Varhaisessa puuttumisessa on tärkeää työnantajan, työterveyshuollon, työsuojelun ja kuntoutuksen saumaton yhteistyö, jolloin terveyteen liittyviä riskejä työpaikalla voidaan vähentää. Varhainen puuttuminen on osa työelämän kehittämistä. Ja työelämän kehittämiseen on päätetty lisätä panostusta ja esimerkkeinä tästä kehitysohjelmien ja hankkeiden rahoituksesta ovat Työssä jaksamisohjelma ja Ikäohjelma. Yrityksen kannalta varhainen puuttuminen hyvää työuraa uhkaaviin riskitekijöihin voidaan nähdä yhtenä keinona henkisen ja sosiaalisen pääoman lisäämiseen. Kokemukset eri maista osoittavat yhä selvemmin sosiaalisen ja henkisen pääoman merkityksen yritysten menestykselle. (Kauppi 2004.)

Varhainen puuttuminen nähdään mielestäni liian usein puuttumisena työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Oman kokemukseni mukaan, kun työpaikalla on tehty varhaisen puuttumisen malli ja sen mukaisesti esimerkiksi lähiesimies haluaa keskustella useista poissaoloista sairauden vuoksi, koetaan se työnantajan epäilyksenä. Koetaan, että se on epäasianmukaista varsinkin, jos on lääkärintodistus jolla osoittaa poissaolonsa syy. Työntekijälle tulee tunne, eikö riitä lääkärin toteamus sairaudesta. Mutta liian usein unohdetaan, että työnantaja on ihan aidosti huolissaan ja kiinnostunut työntekijänsä terveydestä. Työnantaja haluaa tietää voiko se millään toimillaan edistää työntekijänsä terveyttä esimerkiksi hankkimalla paremmat kalusteet tai valaistuksen, joissa voidaan ottaa huomioon henkilökohtainen työergonomia paremmin. Voidaan myös pohtia työtehtävien vaihtoa, työskentelytilan vaihtoa tai esimerkiksi työuupumisen riskin uhan alla voidaan työtehtäviä vähentää.

Ammattitauteja ja työtapaturmia voidaan ehkäistä parantamalla työturvallisuutta. Perehdytetään työntekijät paremmin työhön ja siihen liittyviin työtapaturmariskeihin ja niiden välttämiseen, suunnitellaan työt paremmin ja turvatoimia voidaan parantaa. Työturvallisuus on henkilöstöjohtamisen osa ja kasvun- ja kehitysvaiheessa siihen kannattaa panostaa ja näin vähentää tapaturmien määrää. (Viitala 2009.)

Varhaisessa puuttumisessa tärkeä rooli on lähiesimiehellä. Mutta on todella tärkeää jalkauttaa työpaikalla ihan jokapäiväiseen arkeen varhaisen puuttumisen mallin toimintatavat. Usein esimerkiksi vakavasti työuupunut ei enää itse jaksaa tai edes tajua hakea apua ongelmaansa. Tällöin korostuu työkavereiden merkitys ja yhteisöllisyys. Kun on onnistuneesti jalkautettu varhaisen puuttumisen malli, niin voidaan pitää huolta myös siitä työkaaverin jaksamisesta. Eikä tällä tarkoiteta mitään työkavereiden käyttämistä vaan aitoa huo-

lenpitoa. Varhaisella puuttumisella voidaan vaikuttaa, ettei kukaan jää ongelmien kanssa yksin.

Varhaisessa puuttumisessa työterveyshuollolla on tärkeä merkitys, erityisesti silloin, kun tarvitaan kuntoutusta. Ja riippuen työterveyshuollonsopimuksen sisällöstä, työterveys-huolto voi hoitaa tarvittavan kuntoutuksen tai lähettää eteenpäin esimerkiksi Kelan tu-kemaan kuntoutukseen. Yhteiskunnan kannalta työkyvyttömyyseläke ei ole koskaan hyvä ratkaisu. Varsinkin nyt, kun työuria pitää pidentää alusta, keskeltä ja lopusta. Onnistu-neella varhaisella puuttumisella voidaan vähentää työkyvyttömyyseläkkeiden määrää.

TYÖHYVINVOINTI JA VIRKISTYSTILAISUUDET

Työnantaja ei koskaan ole yksinään vastuussa työpaikan työhyvinvoinnista, vaan se on yhteistyötä työnantajan ja työntekijöiden kesken. Työnantaja voi edistää työhyvinvointia eri-laisilla toimillaan ja näin huolehtia, että työntekijöiden fyysinen ja henkinen hyvinvointi on tärkeää yritykselle ja sijoittaminen henkilöstön hyvinvointiin on perusta menestykselle myös tulevaisuudessa. (Viitala 2009.)

Työterveyslaitoksen (2013) mukaan hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisää-vät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti hyvin kannattavia. Saatu hyöty on tutkimus-ten mukaan keskimäärin kuusinkertainen panostuksiin nähden. Yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo siis kuusi euroa takaisin. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia (ks. Kuvio 1.). Kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu, lisääntyy myös toiminnan kannatta-vuus.



Kuvio 1. Työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä (Työterveyslaitos 2013)

Työpaikan terveyttä voidaan edistää ottamalla terveyden edistäminen huomioon koko työpaikan organisaation kaikilla tasoilla. Koko henkilöstö pidetään mukana toiminnassa ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Kaikessa päätöksenteossa otetaan huomioon terveyden edistäminen ja tärkeää on, että terveyden edistäminen on prosessin hallinnan periaatteiden mukaisesti suunniteltu eli arvioidaan tarpeet, tarpeiden tärkeysjärjestys, suunnitellaan ja toimeenpannaan, ja tärkeää on muistaa seuranta ja arviointi. (Työterveyslaitos 2013.)

Mielestäni työhyvinvoinnin merkitystä ei voida koskaan ylikorostaa työntekijän kannalta ja sitä kautta myös työnantajan kannalta. Hyvinvoiva työntekijä on tuottelias, työhönsä sitoutunut ja työtänsä kehittävä. Kun työyhteisö voi hyvin silloin voidaan nostaa tarvittaessa ongelmat esille ja yhdessä ne ratkaista. Myös työpaikkakiusaamistapaukset pitää voida nopeasti ratkaista. Tätä kautta myös sairauspoissaolot vähenevät, siis sellaiset sairauspoissaolot joihin työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa.

Lisäksi monesti työhyvinvointia on edistämässä esimerkiksi työhyvinvointiryhmä, jossa on edustajat sekä työnantajapuolelta että työntekijäpuolelta. Itse olen ollut mukana tyhy-ryhmässä ja toiminta on ollut todella antoisaa. Työhyvinvoinnin kehittämiseen voi osallistua kaikki työntekijät laittamalla kehittämissviestejä tyhy-ryhmän jäsenille ja näitä ehdotuksia otetaan sitten esille tyhy-ryhmän kokouksissa. Tyhy-ryhmässä suunnitellaan erilaisia virkistystilaisuuksia. Tietysti työnantajan osoittama budjetti virkistystoiminnan järjestämiseen määrittelee pitkästi sen mitä voidaan järjestää. Mutta tärkeintä on aina, että kaikki työntekijät voivat halutessaan siihen osallistua. Tietenkin tärkeää on se, että kaikilla on kivaa ja nautitaan yhdessä tekemisestä esimerkiksi keilauksen, ulkoilun tai joo-gan merkeissä. Virkistystilaisuuden on tarkoitus irrottaa työntekijä hetkeksi siitä arkisesta työnteosta ja antaa virkistymismahdollisuus ladata hyvinvoinnin akkuja.

KOULUTUKSEN MAHDOLLISTAMINEN

Osaamisen kehittäminen ja sen ajan tasalla pitäminen on avainasemassa nykyään. Sitä ei voi kokonaan laittaa työntekijän itsensä harteille vaan myös työnantajan tulee kantaa vastuunsa järjestämällä tarvittavat koulutukset ja annettava mahdollisuus osallistua niihin. Henkilöstön kehittäminen voidaan jakaa behavioristisen ja konstruktivistisen kehittämisen näkemysten välillä. (Viitala 2009.)



Koneiden käyttöä. Kuva: Rauni Keskinen 2013.

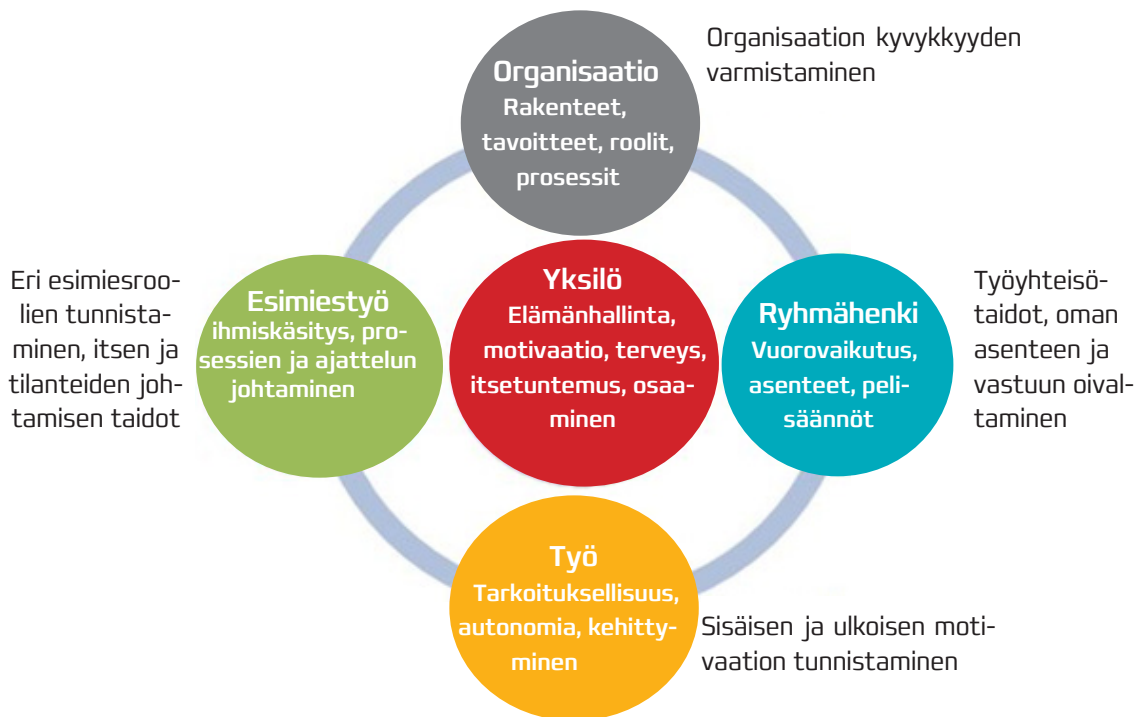
Behavioristinen näkemys kehittämisestä on mekaaninen toiminta eli lisätään työntekijöiden puuttuvia tai vaillinaisia tietoja ja taitoja koulutuksina järjestämällä. Voidaan suunnitella erilaisia koulutuskokonaisuuksia mihin työntekijät voivat osallistua. (Viitala 2009.)

Itse olen huomannut, että tämä toimintamalli on käytössä varmaan aika laajasti. Mielestäni tämä on ihan hyvä tapa päivittää niitä tietoja, joita työnsä tekemissä ja kehittämisessä kaipaa. Monesti kuitenkin käytännössä ryhmästä voi yksi tai muutama osallistua koulutukseen ja tällöin olen huomannut, että on riski, että osa koulutuksessa saadusta tiedosta jää näiden koulutuksen käyneiden työntekijöiden hiljaiseksi tiedoksi eikä siten hyödytä koko ryhmän osaamisen kehittämistä.

Toinen malli konstruktivistinen näkemys kehittämisestä perustuu henkilöstön ajatusmallien syvälliseen analysointiin ja kehittämiseen. Tämän ajatuksen mukaan vasta ajatusmallien kehittymisen myötä koko yritys voi kehittyä. Kokemuksille annetaan paljon tilaa ja halutaan vahvistaa henkilöiden omaehtoista kehittämiskyvykkyyttä ja yksittäiset taidot taas eivät ole niin tärkeitä. (Viitala 2009.)

Työnantajan kannattaa olla avoin työtapojen uusille käytännöille ja ideoille. Ei kannata jumiutua tekemään jotain työtä siten kun sitä on aina tehty vain siksi, että niin on aina tehty. Kannattaa olla avoin uusille mahdollisuuksille tehdä työ tehokkaammin. Käytössä voi olla esimerkiksi idealaatikko, jonne työntekijät voivat jättää uusia ideoita työtavoista. Ja käytössä voi olla vaikka palkitsemissysteemi, joka innostaa henkilöstöä kehittämään työtapoja. Tietysti omalle lähiesimiehelle voi kertoa aina uusista ideoistaan.

Hyvinvoinnin osa-alueet



Kuvio 2. Hyvinvoinnin osa-alueet (Mielenhelmi 2013)

TYÖTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyyskyselyt suoritetaan yleensä kerran vuodessa. Erittäin tärkeää on käydä sekä yksikötasolla että koko organisaation tasolla kyselyiden tulokset läpi. Näissä palavereissa käydään yksityiskohtaisesti läpi koko kysely ja vastaustulokset. Paikalla on hyvä olla työnantajan edustus että työntekijät, että avoin keskustelu saadaan aikaiseksi siitä, missä työyhteisössä on onnistuttu ja missä olisi parannettavaa. Tärkeää on myös käydä rakentavaa keskustelua, sillä pelkällä syyttely ja valitus linjalla ei löydetä niitä keinoja, joilla tilanne voidaan parantaa. Parannuskohteista on hyvä tehdä konkreettinen parannuskeinosuunnitelma, johon sekä työnantaja että työntekijä puoli sitoutuvat. Tärkeää on siten myös ver-

rata kyselyä edellisen vuoden kyselyyn, koska tällöin saadaan selville, onko konkreettisilla parannuskeinoilla saatu toivottua tulosta aikaan. Valtion hallinnossa on aina asetettu tiettyjä tavoitetuloksia työtyytyväisyyskyselyille ja työnantajapuolelle on siten tärkeää, että nämä tavoitetulokset saavutettaisiin.

MOTIVAATIO

Uskon, että motivaatio on kaiken toiminnan liikkeelle paneva voima. Jokaisella ihmisellä täytyy olla jokin motivaatio tehdä jotakin. Työntekijällä yksi merkittävä motivaatio työntekoon on tietysti palkka. Mutta pelkästään palkka ei ainakaan saa minua motivoitumaan omasta työstäni tai siitä, että haluaisin kouluttautua ja tehdä työni mahdollisimman hyvin. Mikä siis motivoi työntekijää tekemään työnsä. Itselläni motivaation lähde on tyytyväinen asiakasvirasto, monipuolinen työnkuva, hyvä työilmapiiri, hyvin toimiva henkilöstöhallinto, hyvin toimiva virasto-organisaatio, esimiehen palaute työntoistani ja ennen kaikkea se, että voin itse vaikuttaa siihen miten teen työni.

Motivaatiota voidaan mitata kyselyillä, mutta tällöin yrityksen on ehdottomasti jalkautettava työntekijöiden keskuuteen organisaatiokulttuuri ja yhteiset tulostavoitteet joihin pyritään ja miksi niihin pyritään. Korostetaan sitä, että jokaisen työntekijän työpanos on yhtä arvokas yhteisen tulostavoitteen saavuttamiseksi. Mielestäni tätä kuvastaa hyvin vanha sanonta: ”Ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki”. Motivaatiota lisääviä ja sisäistä motivaatiota tukevia tekijöitä on: työn merkitys, työn tavoitteellisuus, sosiaalinen ympäristö, työn haasteellisuus sopivassa mittasuhteessa, työn kiinnostavuus, palkka, työn tekemisen vapaus, työn arvostus ja formaali vs informaalikonteksti. (Salasvuo 2011.)

Työntekijän motivaatio työntekoon laskee, jos työnantaja ei aktiivisesti tue ja motivoi työntekijöitensä. Yksi tärkeä osa-alue on palautteen antaminen. Olen itse monesti pohjittanut, että miksi korjaavan palautteen antaminen on monesti helpompaa kuin kiittävän. Niin kauan, kun työpaikalla kaikki työt tulee tehtyä hyvin ja aikataulussa tuntuu, että työnantaja liian usein ajattelee, että niinhän sen tulee mennä. Palkan vastapainoksi työt tulee tehdä hyvin ja kiitosta siitä ei erikseen tarvitse esittää. Sitten ongelma tilanteessa korjaavan palautteen antamisen katsotaan olevan oikeutettua, koska työntekijä ei olekaan toiminut niin kuin on oletettu. Itse toivoisin, että juuri tuon myönteisen palautteen antamisen tärkeys ymmärrettäisiin.

Motivoinnin tärkeyttä kuvaa hyvin mielestäni Tapani Aholan kuva 3 tavoitekäsi ja moitekäsi-malli (Tekniikka & Talous 2003.) Miten tärkeää on ottaa myös ne negatiiviset asiat esille oikealla tavalla. Moitteella saa aikaan välittömän vastarinnan ja taas toiveella saa aikaan myönteisen vastaanoton. Sama asia voidaan aina esittää eritavalla. Palautteen antaja itse siten päättää haluaako hän, että vastapuoli keskustelee asiasta rakentavasti ja yhdessä etsitään keinoja parantaa toimintaa vai onko tarkoitus vaan yksipuolisesti moittia eikä edes haluta etsiä ratkaisukeinoja. Tämä mielestäni toimii työelämässä molempiin suuntiin työnantajan ja työntekijän kommunikaatiossa.



Kuvio 3. Toive- ja moitekäsिमalli
(Tekniikka & Talous 2003)

on hyvä kertoa myös omasta luottamuksestaan, siitä, että uskoo keskustelukumppaniin ja hänen mahdollisuuksiinsa. Lopussa seisoo tietysti kiitos. Vasemman käden pikkusormen ”kuurolle” keskustelu on liikaa ja hän lähtee pelkästään loukkaantuneena pois. (Tekniikka & talous 2003.)

Tapani Ahola kuvaa huonon ja hyvän palautteen eroja ja helpottaa muistamista käsimerkein. Oikea käsi on toivekäsi, joka lähtee siitä, että tavoitella, ei kritiikki, on palautteen lähtökohta. Vasen käsi on moite, jossa lähtökohtana on ongelma. Toivekäden kontaktisormi tarkoittaa, että lähestytään ihmistä hänen omilla ehdoillaan, sopivana aikana. Vasemman käden peukalossa oleva ”aina” tarkoittaa, että me helposti aloitamme keskustelun, että ”sinä aina” tai ”et koskaan”. Toive merkitsee, ettei keskustelussa korosteta henkilön vikoja tai puutteita, vaan hänelle esitetään toive. Sen pitäisi olla niin konkreettinen, että se on toteutettavissa. Hyvä on aloittaa toive sanoilla ”Saisinko esittää sinulle toivomuksen” tai ”minulla olisi sinulle ehdotus”. Ahola kehottaa perustelemaan toiveen sen noudattamisesta koituvilla hyödyillä eikä ei-toivotusta käyttäytymisestä syntyvillä haitoilla. Palautteen aikana

HENKILÖSTÖHALLINNON TILASTOT

Sairauspoissaolotilastot

Sairauspoissaoloissa on käytössä nykyään niin sanottu 30–60–90 -sääntö. Eli työnantajan tulee ilmoittaa työterveyshuollolle, kun työntekijän sairauspoissaolokertymä ylittää 30 päivää, 60 päivää ja 90 päivää vuoden sisällä. Sairauspäiväraahakemus pitää toimittaa Kelaan kahden kuukauden sisällä. Työterveyshuolto aloittaa omat selvityksensä, kun työntekijän sairauspoissaolokertymä ylittää 30 päivää ja/tai 60 päivää. Tällöin mietitään työkykyä tukevia toimenpiteitä. Kun työntekijän sairauspoissaolokertymä ylittää 90 päivää, on työterveyshuollossa lääkärin kirjoitettava lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja tehtävä kuntoutussuunnitelma. Tämän lisäksi monella työpaikalla on varhaisen tuen malli, eli tällöin myös työnantaja keskustelee työntekijän kanssa, voisiko työnantaja omilla toimillaan edesauttaa työntekijän työkykyä. (Terveystalo 2012.)

Nykyään työuria tulee kaikin mahdollisin keinoin kasvattaa ja on erityisen tärkeä tällaisen varhaisen tuen malli olemassaolo, jossa työntekijän työkyvyn ylläpitämisestä kantaa vastuuta työntekijän lisäksi myös työnantaja ja työterveyshuolto. Täten saadaan mahdollisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrä laskemaan. Työntekijä saa tällöin myös itselleen kaiken

mahdollisen tuen säilyttääkseen terveytensä hyvänä. Itse olen törmännyt vielä monesti siihen ajatusmallin työntekijöiden puolelta, että tämä nähdään työnantajan käyttäiskeinona ja työnantaja epäilynä sairauspoissaolojen oikeellisuutta. Monen mielestä riittää, että lääkäri toteaa heidän sairautensa eikä sairaudesta tai sen syistä keskusteleminen kuulu työnantajalle. Työnantajan on hyvä viestinnällään tehdä selväksi, että kyse on työnantajan välittämisestä työntekijöistään. Huolenpitoon kuuluu se, että työnantaja pyrkii kaikilla mahdollisilla käytössään olevilla keinoilla tukemaan työntekijän terveyttä ja työkykyä.

Sairauspoissaolotilastoista työnantaja saa myös arvokasta tietoa siitä millainen työntekijöiden sairauspoissaoloprosentti on ja tekemään suunnitelmia työkyvyn ylläpidon ja työkyvyn parantamisen keinoista koko työpaikan työntekijöiden osalta. Ennaltaehkäisevien toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan verrata vuosittain vertaamalla sairauspoissaolotilastoja edelliseen vuoteen.

Vaihtuvuustilastot

Vaihtuvuustilastot kertovat sen millainen on työntekijöiden vaihtuvuus. Valtiolla esimerkiksi tilastoidaan virastojen välillä siirtymiset eli sisäistä vaihtuvuutta, vaihtuvuutta kunnalle tai yksityiselle. Myös eläkkeelle siirtyneet ja kuolleet tilastoidaan. Myös tulo- vaihtuvuus tilastoidaan valtion sisäisen ja ulkoisen vaihtuvuuden mukaisesti. (Valtiovarainministeriö 2013.)

Vaihtuvuustilastoista voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, millaisilla toimenpiteillä vaihtuvuutta saataisiin vähennettyä lisäämällä työpaikan vetovoimaa siten, että osaava henkilöstö saataisiin pidettyä oman yrityksen sisällä töissä. Näin myös rekrytointikustannukset saadaan laskettua.

Kustannustehokkuus

Kustannustehokkuus on yksi sisäisen tehokkuuden mittari ja esimerkiksi tuottavuusmittarilla voidaan mitata kuinka paljon esimerkiksi yksi työntekijä tuottaa palkkalaskelmia tai käsittelee ostolaskuja vuodessa. Yleisesti henkilöstön kustannustehokkuus kertoo sen kuinka tehokkaasti henkilöstöresursseja käytetään. (Konsultointi Arvio 2013.)

Kustannustehokkuutta voidaan parantaa esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä, suunnittelemalla työprosessikaavioita uudelleen, työhyvinvointia parantamalla, motivaatiota lisäämällä, sijoittamalla henkilöstö työprosessien mukaisesti järkevästi lähelle toisiaan ja uusien ohjelmistojen hankinnoilla.

TYKY/TYHY-TOIMINTA JA TYÖSUOJELU

Itselleni tyhy-toiminta on lähellä sydäntä. Pitkäjänteisesti toteutettu tyky-toiminnan on osoitettu tukevan työkyvyn ylläpitoa ja työssä jatkamista. Se ehkäisee työkyvyttömyyttä ja syrjäytymistä ja ennen kaikkea kestäväällä tavalla parantaa yrityksen toimintakykyä ja tuottavuutta. (Vrt. Työterveyslaitos 2013.)

Tulevaisuudessa työkykyä ylläpitävää toimintaa tulee kehittää niin, että se vastaa työelämän muuttuviin tarpeisiin. Tällöin painopiste siirtyy fyysisen työkyvyn ylläpitämisen ohella myös henkisen ja sosiaalisen työkyvyn, työyhteisöjen toimivuuden ja ikääntyneen työkyvyn ja osaamisen varmistamiseen. (Työterveyslaitos 2013.)

Tyhy-toiminnassa toimiminen on itselleni ollut todella antoisaa. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpito on todella lähellä toisiaan. On tärkeää miettiä millaisin erilaisin keinoin työhyvinvointia voidaan lisätä. On tärkeää ylläpitää me-henkeä. Erilaisilla yhteisillä tapahtumilla saadaan suuremmassakin työpaikassa eri henkilöstöryhmät kohtaamaan toisensa. Tämä on erityisen tärkeää, että yhteistyö työpaikalla eri yksiköiden/osastojen kesken saadaan toimimaan saumattomasti. Työkierron lisäämisellä kartutetaan työntekijöiden tieto-taitoa eri yksiköiden/osastojen välillä. Täten myös monesti ainakin itselleni on avautunut erilaisia toimintatapojen yhtenäistämisen- ja kehittämiskeinoja. Sitä myöskin työn tehokkuus kasvaa.

TYÖERGONOMIA

Työfysioterapeutti on tärkeä yhteistyökumppani. Työnantajan kannattaa käyttää heidän ammattitaitoansa työergonomian parantamisessa ja työntekijöiden työkyvyn ylläpidossa.

Omalla työpaikallani työfysioterapeutti tekee työergonomia kartoituksen aina kun tulee uusi työntekijä tai työpiste vaihtuu johonkin toiseen. Myös työntekijän pyynnöstä työergonomia kartoitus tehdään.

TERVEELLISTEN ELINTAPOJEN EDISTÄMINEN

Olemme myös olleet tyhy-ryhmässä luomassa savutonta-työpaikkaa. Olemme kehittäneet erilaisia toimintamalleja edistämään tupakoinnin lopettamisen mahdollisuutta. Mutta tärkeintä on kuitenkin ollut se, ettei tupakoivia ole syyllistetty vaan heille on järjestetty oma tupakointipaikkansa. Työpaikan yleiseksi tahtotilaksi on sovittu, että saisimme aikaiseksi savuttoman työpaikan. Kaikki työntekijät ovat sitoutuneet siihen, että tupakointi tapahtuu työpaikalla aina omalla ajalla eli leimaalla oma asia ulos.

Kulttuurisetelit ovat myös tärkeä osa työhyvinvoinnin edistämistä. Tällöin jokainen työntekijä voi omalla ajallaan edistää henkistä ja fyysistä hyvinvointiaan haluamallaan tavalla.

TYÖAIKA

Lyhennetyt työajan ja liukuvan työajan säännöistä olemme sopineet yt-toimikunnassa. Liukuva työaika on työhyvinvointia suoraan parantava keino. Näin jokainen työntekijä voi oman tilanteensa mukaan yhdistää työn ja perheen ja perheettömät työntekijät työn ja oman aikansa. Osittaisen hoitovapaan tai muun lyhennetyt työajan mahdollistaminen

edesauttaa myös työn ja perheen yhteensovittamista. Tällöin tärkeää on huomioida se, että työntekijän töitä oikeasti suhteutetaan lyhennettyyn työaikaan. Jos työntekijä joutuu suoriutumaan kahdeksan tunnin työmäärästä kuudessa tunnissa, on olemassa se mahdollisuus, että luodaan olosuhteet työuupumukselle. Tämä taas ei ole työntekijän eikä työnantajan etu.

Ylitöiden seuranta on tärkeä osa työsuojelua. Jos työpaikalla on käytössä erilaisia työaika-saldoja esimerkiksi kolmen kuukauden jaksossa plussa työtunteja saa olla +30 ja miinus työtunteja -10 on tärkeää seurata kuinka monelta työntekijältä leikkautuu työaikasaldosta työtunteja ja miksi. Onko kyse siitä, että työntekijällä on niin paljon töitä, että hänen on pakko työskennellä pidempiaikaisesti saadakseen työtehtävät tehtyä. Ettei hänellä ole mahdollisuutta liukua työaikasaldon +30 ylittäviä tunteja työajan puitteissa vaan ne leikkautuvat työnantajan hyväksi. Onko siis kyseessä tilanne, että työnantajan olisi täytynyt antaa ylityömääräys. Vai onko kyseessä pidempiaikainen työnkuormitustilanne, jolloin olisi aiheellista miettiä uuden työntekijän rekrytointia joko määräaikaisesti tai vakinaisesti. Voisiko työnkierron kautta ratkaista työnkuormitustilannetta. Ratkaisujen löytyminen on todella tärkeää ehkäistäessä työuupumusta.

VUOROTTELUVAPAA

Vuorotteluvapaasta on säädetty vuorotteluvapaalaissa. Lain tarkoituksena on edistää lyhytkestoisen työstä poissaolon avulla työntekijän työssä jaksamista ja parantaa samalla työttömänä työnhakijana olevan henkilön työllistymisedellytyksiä määräaikaisen työkokemuksen kautta. (Vuorotteluvapaalaki 30.12.2002/1305.)

Luottamusmiehen ominaisuudessa olen saanut sen käsityksen vuorotteluvapaasta, että se on voimia tuovaa aikaa, koska vuorotteluvapaalla olleet työntekijät ovat poikkeuksetta kehuneet sen lisänneen motivaatiota oman työnsä tekemiseen.

TASA-ARVO JA YHDENVERTAINEN KOHTELU

Tasa-arvosuunnitelma on työnantajavelvoite työpaikoilla, joissa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Tasa-arvosuunnitelma laaditaan yhdessä työntekijäedustajien kanssa. Tasa-arvosuunnitelman tulee täyttää tasa-arvolain vaatimat vaatimukset. Erityisesti siinä tulee olla otettu huomioon palkkauksen ja muiden palvelussuhteen ehtojen tasa-arvoisuus. (Tasa-arvovaltuutetun toimisto 2013.)

TYÖILMAPIIRI

Hyvä työilmapiiri on suoraan yhteydessä työhyvinvointiin. Hyvästä työilmapiiristä ovat vastuussa sekä työnantaja että työntekijät. Hyvässä työilmapiirissä voidaan iloita saavutetuista tavoitteista, mutta yhtä hyvin voidaan tuoda myös arkaluontoisia asioita keskusteltavaksi. Luottamusmiehenä olen huomannut monesti, että keskustelu on avainsana saavutettaessa hyvää työilmapiiriä ja että saavutettu hyvä työilmapiiri säilytetään.

Hyvä työilmapiiri rakentuu monesta asiasta esimerkiksi työkavereiden avoimesta yhteistyöstä, hyvästä johtajuudesta, tasa-arvoisesta kohtelusta, työmäärien tasaisesta jakautumisesta, työnantajan ja työntekijöiden avoimesta vuorovaikutuksesta.

Joskus ajaudutaan tilanteeseen, jossa luottamusmiehen tai työsuojeluvaltuutetun läsnäolo helpottaa ongelmallisten asioiden käsittelyä. Tällöin on tärkeää, että näihin ongelmatilanteisiin voidaan puuttua keskustelun kautta heti niiden ilmaannuttua. Mitä pidempään ongelmien annetaan olla selvittämättä niin sitä vaikeampaa on löytää yhteisymmärrystä osapuolten välille.

Työyhteisösovitteluun voidaan palkata myös konsulttiyritys. Eräs tällainen on IC Insight. Työyhteisösovittelu on ratkaisukeskeisyyteen perustuva malli, jossa kohdataan työyhteisön ristiriidat ja annetaan niiden ratkaisemiseksi työvälineet. Tällöin sovittelija puolueettomana henkilönä auttaa löytämään kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu ristiriitaan. Sovittelija toimii vain sovinnon mahdollistajana eikä itse osallistu ristiriidan ratkaisuun. Sovittelija toimii aktiivisena kuulijana kaikille osapuolille puolueettomasti. Sovittelija auttaa osapuolia ilmaisemaan tunteensa rehellisesti ja näin edesauttaa laajemman kokonaiskuvan aikaansaamista ja sovinnon aikaansaamista. (IC Insight 2013.)

TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN

Työsuhde voidaan päättää joko työnantajan toimesta: irtisanominen, työsuhteen purku tai työntekijän toimesta: irtisanoutuminen, työsuhteen purku, eläkkeelle siirtyminen, kuolema. Toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen työnantaja voi irtisanoa joko työntekijästä johtuvista syistä tai tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Työsopimuslaki määrittelee milloin työnantajalla on oikeus irtisanoa työsuhteeseen ja ne seikat, jotka eivät saa olla perusteena irtisanomiselle. Lailla on suojattu muun muassa sukupuoli, poliittiset mielipiteet, uskonto, lailliseen lakkoon osallistuminen, raskaana olevat, äitiys-, isyys-, ja vanhempainvapaalla olevat, hoitovapaalla olevat. Myöskään sairauden perusteella ei voi irtisanoa ja luottamusmiehillä ja työsuojeluvaltuutetuilla on myös erikseen säädetty irtisanomissuoja. Työnantajan irtisanoessa työsuhteen irtisanomisaika on kahdesta viikosta kuuteen kuukauteen työsuhteen keston mukaan. (Viitala 2009.)

Työsuhteen purku on voimakkaampi työsuhteen päättämisen tapa kuin irtisanominen, koska työsuhteeseen irtisanotaan päättymään heti eikä irtisanomisaikoja tarvitse noudattaa. Työsuhteen välittömään purkuun oikeuttaa muun muassa työntekijän antamat väärät tiedot työsuhteesta tehtäessä eli työnantajan harhauttaminen, esiintyminen työpaikalla päihtyneenä, töiden jatkuva laiminlyönti, työturvallisuuden vaarantaminen tai muuten työnantajan harhauttaminen tahallisella väärinkäytöksellä esimerkiksi työaikojensa väärentäminen. (Viitala 2009.)

Työntekijä voi purkaa työsuhteen, jos hänelle ei makseta sopimuksen mukaista palkkaa, hänellä ei anneta työtehtäviä, työtehtävät saattavat työntekijän hyvän maineen tai siveellisyyden vaaranalaiseksi, työnantaja vaarantaa välinpitämättömyydellä työturvallisuuden tai työnantaja muuten loukkaa törkeästi työntekijää tai hänen perheenjäseniä. Koeaikana kumpikin osapuoli voi purkaa työsuhteen ilman irtisanomisaikaa. (Viitala 2009.)

YHTEENVETO

Työtyytyväisyys vaikuttaa jokaiseen työntekijään henkilökohtaisesti sekä tunnetasolla että toimintatasolla ja siten työtyytyväisyys heijastuu koko työpaikan organisaation tuottavuuteen. Kaiken liiketoiminnan lähtökohtana on toimia laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Yksityispuolella liiketoiminnan jatkumisen kannalta on tärkeää, että liiketoiminta on tuottavaa eli tuotot ovat suuremmat kuin kulut. Myös valtionhallinnossa ollaan siirtymässä tähän samaan ajattelumalliin. Valtionhallinnossa toimitaan budjettiperusteisesti, mutta yhä useamassa virastossa ollaan siirtymässä siihen, että viraston tulee kattaa omat kustannuksensa asiakaslaskutuksesta saatavilla tuloilla. Tällöin myös valtion virastot joutuvat kilpailemaan asiakkaista laadukkaammin ja kustannustehokkaammin palvelun aikaan saamiseksi. Koska asiakkaat voivat ostaa tarvitsemansa palvelut sellaiselta virastosta, joka tekee saman työn laadukkaammin ja kustannuksiltaan alhaisemmin

Itse vertaisin tilannetta siihen, että jos teoriassa tiedetään miten hyvää henkilöstöhallintoa tehdään, mutta sitä ei syystä tai toisesta osata tai haluta jalkauttaa käytäntöön on tilanne aivan sama, kun lääkäri määrää potilaalle lääkkeen, mutta potilas ei ota lääkettä. Eli vain otettu lääke auttaa lääketieteessä ja henkilöstöhallinnossa vain käytännössä toimiva henkilöstöhallinto auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Hyvä työilmapiiri luo pohjan tehokkaalle ja tuottavalle työnteolle. Lisäämällä työhyvinvointia se on myös kansantaloudellisesti merkittävä asia pidennettyjen työurien muodossa vähentäen kestävyysvajetta ja samalla parantaen huoltosuhdetta. Mutta aina pitää muistaa, että jokainen on oman onnensa seppä eli kukaan ei voi tehdä toista onnelliseksi vaan onnellisuus lähtee jokaisesta itsestään. Työnantaja voi luoda hyvät mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen, mutta silti jokainen työntekijä on itse vastuussa siitä, että käyttää tarjottuja toimintamalleja hyväkseen ja siten jokainen työntekijä on viime kädessä vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan.

Lähteet

IC Insight. 2013. Työyhteisösovittelu. http://www.icinsight.com/fi/valmennus_tyoyhteisosoittelu.htm. 30.11.2013.

Kauppi, H. 2004. Varhainen puuttuminen työllisyyspolitiikan menetelmänä. Väliraportti. <http://www.mol.fi/earlyintervention/Valiraportti%20Internet%20EarlyVRI40806xy.pdf>. 9.11.2013.

Konsultointi Arvio. 2013. http://www.arvio.fi/artikkelit_tuottavuus.html. 30.11.2013.

Laki naisten ja miesten tasa-arvosta (8.8.1986/609)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (20.1.2006/44)

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1.7.1988/651)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334)

Mielenhelmi. 2013. Työhyvinvointi ja elämän tasapaino. <http://www.mielenhelmi.fi/p/tyohyvinvointi-ja-elaman-tasapaino.html>. 29.11.2013.

Salavuo, M. 2011. Motivaatio ratkaisee työssä ja oppimisessa. <http://miikkasalavuo.fi/2011/06/06/motivaatio-ratkaisee-tyossa-ja-oppimisessa-9-olennaista-tekijaa/>. 28.11.2013.

STTK ry. Kehityskeskustelu. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/kehityskeskustelu/>. 09.11.2013.

Tasa-arvovaltuutetun toimisto. 2013. <http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa/tasa-arvosuunnitelma>. 30.11.2013.

Tekniikka & talous. 2003. Palaute lähtee toiveesta. <http://www.tekniikkatalous.fi/incoming/palaute+lahtee+toiveesta/a38854?page=6>. 30.11.2013.

Terveystalo. 2012. http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HF_2012/30_60_90_vuorela.pdf. 30.11.2013.

Työaikalaki (9.8.1996/605)

Työntekijän eläkelaki (19.5.2006/395)

Työsopimuslaki (26.1.2001/55)

Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383)

Työterveyslaitos. 2013. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. 10.11.2013

Työterveyslaitos. 2013. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/Sivut/default.aspx>. 30.11.2013

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738)

Valtion eläkelaki (22.12.2006/1295)

Valtion virka- ja työehtosopimus

Valtion virkamieslaki (19.8.1994/750)

Valtiovarainministeriö. 2013. Valtio työnantajana. http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/. 30.11.2013.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publis-

hing.

Vuorotteluvapaalaki (30.12.2002/1305)

Vuosilomalaki 18.3.2005/16.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Yt-lain ydinkohdat. https://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain_ydinkohdat. 27.10.2013.

Organisaatiokulttuuri ja henkilöstöhallinto

Esko Muukkonen

Tiivistelmä

Artikkelini tarkoituksena on tarkastella henkilöstöhallinnon piiriin kuuluvia keskeisiä osa-alueita organisaatiokulttuurien viitekehyksessä. Pyrin linkittämään omat kokemukseni ja näkemykseni työelämästä mahdollisimman hyvin käsittelemääni teorian tietoon. Tältä pohjalta olen päätenyt tekemään erilaisia johtopäätöksiä, joita käsittelem työssäni.

Nykyiset organisaatiokulttuurit ottavat jäykkiä ja hierarkisia organisaatioita paremmin huomioon työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet sekä työhyvinvointiin liittyvät asiat. Moderneissa organisaatioissa otetaan huomioon henkilöstön osallistaminen sekä koulutusmahdollisuudet. Tällaisessa työympäristössä parannetaan myös muulla tavalla kannustavassa ja innovoivassa ilmapiirissä työn tekemisen edellytyksiä. Strategiat tehdään ymmärrettäviksi ja vuoropuhelua käydään myös vertikaalisella tasolla johdon ja työntekijöiden välillä. Työhyvinvointia kehitetään parhaiten avoimessa työilmapiirissä, jossa uskaljetaan puhua vaikeistakin henkilöstöä vaivaavista asioista. Avoin työilmapiiri mahdollistaa varhaisen puuttumisen työpaikan ristiriitatilanteisiin.

Henkilöstöhallintoon ja organisaation toimintaan liittyviä kokonaisuuksia voidaan mitata erilaisilla tavoilla. Mittaamisen avulla pystytään kartoittamaan organisaation toiminnan synnyttämiä kustannuksia. Mitattavia asioita ovat muun muassa henkilön perehdytykseen kuuluvat kustannukset ja työtyytyväisyys. Henkilöstöhallinnon tuloksellisuus näkyy henkilöstötilinpäätöksessä ja henkilöstövoimavarojen kartoituksessa. Organisaatiosta tehdään myös erilaisia tilastoja. Näitä ovat muun muassa työterveydenhuollon ylläpitä-

mät tilastot, joiden avulla pystytään kartoittamaan henkilöstön poissaoloja sekä niiden pituuksia ja syitä.

Lainsäädäntö ohjaa henkilöstöhallintoa hyvin monipuolisella tavalla. Varsinkin henkilöstöhallinnon toimintaa määrittelevät työsopimuslaki, työaikalaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta eli tasa-arvolaki, vuosilomalaki, laki yksityisyydestä työelämässä sekä työturvallisuuslaki.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi ja henkilöstöhallinto

JOHDANTO

Työelämä ja organisaatiot kohtaavat yhä suurempia muutospaineita. Vanhat rakenteet ja käytänteet eivät enää palvele nykyaikaisia toimintaympäristöjä sekä ihmisten työhyvinvointia. Työni alussa lähdin tarkastelemaan niitä perinteisiä organisaatioiden toimintatapoja sekä taustatekijöitä, jotka ovat perinteisesti vaikuttaneet ihmisten työskentelemiseen ja työolosuhteisiin. Tämän jälkeen tarkastelen niitä muutospaineita, joita työelämä yhä enenevässä määrin kohtaa ja uusia työn organisoinnin muotoja. Käsittelen myös niitä uusia keinovalikoimia, joilla organisaatiokulttuuria voidaan kehittää kaikkia henkilöstöryhmiä paremmin palvelevaksi.

Tarkastelen myös niitä henkilöstöhallintoa tukevia elementtejä, jotka kuuluvat moderneihin ja osallistaviin organisaatiokulttuureihin. Tätä tarkastelua suoritan pitäen taustalla ensimmäisessä osassa käsittelemiäni asioita. Näistä elementeistä otan esille avoimen kulttuurin kehittämisen ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet. Käsittelen myös keskeisimpiä henkilöstöhallintoon sekä sen mittaamiseen liittyviä piirteitä, ja mittaamisen tavoitteita. Erilaiset kyselyt, tutkimukset ja tilastot antavat sellaista informaatiota, joita voidaan hyödyntää henkilöstöön kohdistuvissa toimenpiteissä. Lopussa esittelen lyhyesti erilaiset säädökset, jotka säätelevät organisaation ja henkilöstöhallinnon toimintaa.

ORGANISAATIOKULTTUURIT JA UUDISTUMISEN AIKA

Viitala näkee organisaatiokulttuurin tarkoittavan yrityksen persoonallisuutta. Organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen suuruus, henkilöstön tausta koulutuksineen ja kokemuksineen sekä organisaation toimiala. Organisaatiokulttuuri on muodostunut ajan myötä, ja määrittelee ne raamit, joiden puitteissa siellä toimitaan sekä ajatellaan (Viitala 2012, 34).

Perinteiset organisaatiot ja niiden vaikutus työolosuhteisiin

Institutionaalisen teorian mukaan päätöksentekijät arvottavat organisaatioiden rakenteet ja toiminnot, jonka jälkeen niitä pidetään pysyvinä ja toimivina. Näiden organisaatiokulttuuristen elementtien odotetaan pysyvän sellaisinaan ja siirtyvän myös jälkipolville (Juuti 2006, 230). Nyky-yhteiskunta on jatkuvan muutoksen kourissa, joten mielestäni vanhat toimintamallit organisaatioissa eivät useinkaan ole kovin toimivia. Ne eivät pysty kunnolla vastaamaan yhteiskunnan, talouselämän eivätkä myöskään uuden sukupolven työntekijöiden tarpeisiin. Antilan mukaan tämän pohjalta jäykkä, hierakkinen ja käskyttävä johtamistapa ovat vallitsevia monessa työorganisaatiossa. Vanhoillinen organisaatiokulttuuri ja kiristynyt työtahti puolestaan johtavat kireään ilmapiiriin työpaikoilla. Tätä kautta myös pahoinvointi työpaikoilla on yleistä. Siten oman reviirin puolustaminen sekä muutosvastarinta ovat tuossa ympäristössä vallitsevia toimintatapoja (Antila 2006, 66). Juutin mukaan organisaatiot ovat nykyisin enemmän asiantuntijavaltaisia verkostoja tai virtuaalisia toimintaympäristöjä. Vanhat organisoinnin muodot eivät siten enää voi toimia, koska omatoimisuus ja luovuutta vaativa toimintapa häiriintyy (Juuti 2006, 76). Alasoini lisää tä-

hän, että koulutustason nousun myötä ihmisten odotukset työelämän suhteen ovat myös nousseet. Tähän haasteeseen työelämä ei ole pystynyt vielä vastaamaan (Alasoini 2010, 19). Alasoini näkee, että nykyiset johtamismenetelmät ja työn tekemisen tavat eivät ole enää tuottavia. Monet organisaatiot ovat jo siinä vaiheessa, että entiset toimintatavat eivät tahdo enää riittää. Innostavien visioiden puuttuessa ihmisten usko parempaan työelämään alkaa hiipua (Alasoini 2010, 36).

Tökkärin (2012, 14–15) mukaan rutiinit ja niiden selkeys on vähenemässä työelämässä. Monimutkaisiin ja vaihteleviin tilanteisiin liittyvät ajattelu- ja toimintamallit puuttuvat, mikä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Seurauksena tästä kaikesta on se, että henkilöstöstä otetaan kaikki mahdollinen irti. Uudet hyvinvointia tukevat ratkaisut ovat siten tarpeellisia. Jälkimoderniin aikaan kuuluu pirstaleisuus, nopeat muutokset ja joustavuuden edellytys, mikä edellyttäisi uusia ja tarkoituksenmukaisia organisaatorakenteita. Näitä rakenteita etsitään, mutta niitä ei ole löydetty läheskään riittäväällä tavalla. (Lämsä & Päivike 2010, 155.)

Henkilöstöhallintoa tukevat uudet toimintatavat

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tai henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvaa henkilöiden hankintaa, henkilöstön motivointia, kehittämistoimia sekä palkitsemismenetelmiä. Henkilöstöhallinnon avulla pyritään sovittamaan yhteen organisaation tavoitteet henkilöstön tarpeisiin siten, että nämä osa-alueet tukisivat mahdollisimman hyvin toisiaan (Kauhanen 2012, 16).

Innovaatioiden tekijöiden toimintakenttä laajenee koko ajan. Uuden teknologien myötä organisaatioissa toimijoina ovat yhä useammin työntekijät, yhteisöt sekä asiakkaat. Uudet innovaatiot ovat yhä ratkaisevampi kilpailutekijä tulevaisuudessa. Teknologisilla ratkaisuilla pystytään tuomaan työntekijöille uusia vaikutusmahdollisuuksia, parantamaan luovuutta sekä kehittämään työpäivän sisältöjä mielekkäämmiksi. Tämän mahdollistaa myös koulutusjärjestelmämme, joka antaa jokaiselle hyvät perusvalmiudet (Alasoini 2010, 37, 38, 39).

Alasoini mainitsee innovaatiodemokratian keinona edistää tuottavuutta ja työskentelyolosuhteita. Innovaatiodemokratiassa koko työyhteisöä kannustetaan käyttämään luovuutta, parantamaan osallistumista ja kehittämään työtään. Tätä kautta parannetaan myös työhyvinvointia. Alasoini näkee, että työn sisältöihin puuttuminen on vanhakantainen ja aikansa elänyt menetelmä työolojen kehittämiseksi. Uuteen työhyvinvointiajatteluun kuuluu Alasoinin mielestä koko henkilökunnan ottaminen mukaan mielekkäällä tavalla organisaation kehittämistoimenpiteisiin sekä muutosprosesseihin. Tällä tavalla työntekijät voivat hallita työtään sekä selventää itselleen organisaation tavoitteita. Työ ja sen tavoitteet nähdään tätä kautta mielekkäämmiksi ja ymmärrettävimmiksi (Alasoini 2010, 42–43).

Alasoini toteaa raportissaan, että strategisten linjausten ”jalkauttaminen” ei aina riitä. Myöskään uusissa ja vaihtuvissa tilanteissa ohjeisiin ja standardeihin pohjautuvien menettelytapojen noudattaminen ei välttämättä paranna työn tuloksellisuutta. Organisaation

visiot, arvot ja ylipäättään koko strategia pitää tehdä laaja-alaisesti ymmärrettäväksi. Tarvitaan vuoropuhelua, jossa yhteistä ymmärrystä parannetaan. Tässä keskeisessä asemassa ovat lähiesimiehet ja heidän alaitensa suorittama toiminnan jatkuva analysoiminen ja kehittäminen (Alasoini 2010, 45).

Itse olen työelämässä ollessani kokenut, että strategiset linjaukset arvoineen, visioineen, missioineen ja toiminta-ajatuksineen jäävät usein käytännön työssä roikkumaan ilmaan. Laaja strategia on monesti abstrakti ja käytännön työssä vaikeasti hahmoteltava asia, joka on suunnattu lähinnä vain miellyttämään erilaisia sidosryhmiä.

HENKILÖSTÖHALLINNON ONGELMIEN RATKAISEMINEN

Avoimuuden ja puhumisen kulttuuri työhyvinvointia tukemassa

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että töiden tekemisen olosuhteet on järjestetty organisaatiota ja henkilöstöä tyydyttävällä tavalla. Työhyvinvointiin kuuluu työolojen kehittäminen esimerkiksi työn sisällön rikastuttamisen muodossa sekä johtamiseen liittyvät järjestelyt. Optimaalinen tulos saadaan aikaiseksi, kun kaikki työhyvinvointia parantavat osatekijät saadaan mahdollisimman hyvälle tasolle (Kauhanen 2010, 200).

Virpi Tökkäri (2012, 155–157) pohtii väitöskirjassaan sitä, miten työpaikoille saataisiin istumaan toimintapoja, jotka mahdollistaisivat suoraan puhumisen ja avoimuuden vaikeisakin tilanteissa. Tökkärin haastattelemat ihmiset pitivät tätä melkein mahdottomana, koska organisaatioihin on iskostunut tietty puhumattomuuden kulttuuri. Haastatellut näkivät, että puhumattomuuden taustalla on myös kasvatuksesta ja hienovaraisuudesta johtuvat tekijät sekä suoranainen laiskuus ja rohkeuden puuttuminen.

Avoimuuden ja puhumisen kulttuurin kehittäminen ei ole varmasti helppoa. Tämä johtuu jo siitä, että ihmiset ovat persooniltaan erilaisia kuten Tökkäri (2012) tutkimuksessaan toteaa.

Mielestäni avoimuuden ilmapiiriä voidaan kuitenkin kehittää jo luomalla viihtyisiä ja hyvinvointia tukevia tilaratkaisuja esimerkiksi kahvihuoneessa tehtävillä ratkaisuilla. Avointa ja vuorovaikutteista organisaatiokulttuuria voidaan tukea etenkin johdon ja esimiesten toimenpiteillä. Kaikkien osallistumista ja kannustamista tulisi tätä kautta myös tukea. Innovaatiodemokratian ja tietotekniikan hyödyntämisen avulla saadaan myös hiljaisempien ja ujoimpienkin ääni paremmin kuuluville.

Varhainen puuttuminen oleellista

Organisaatiot ovat monimuotoisia ja toimintaympäristönä täynnä vaihtelevia tilanteita. Erimielisyyksiä ja toisten ihmisten loukkaamisia tapahtuu näin väistämättä. Varhainen puuttuminen asioihin on oleellisen tärkeää ongelmatilanteiden ratkaisemisen kannalta,

koska ongelmien pitkittyessä ja kärjistyessä tilanteisiin on aina hankalampi puuttua. Ongelmatilanteen ratkaiseminen keskustelemalla ja sopimalla aikaisessa vaiheessa on vaativaa mutta työilmapiiriä puhdistava toimenpide.

Lindströmin mukaan ristiriitoihin tarttuminen ei ole välttämättä helppoa, koska asioiden käsittelyn pelätään vain pahentavan tilannetta. Ristiriitoihin puuttuminen voidaan nähdä myös muutostekijänä, jota voidaan jo sinällään pitää uhkatekijänä. Organisaatiokulttuuri voi olla lisäksi sellainen, jossa ongelmien avoin esiin nostaminen ei ole suotavaa tai se on suorastaan kiellettyä. Jostain ristiriitatilanteesta voi olla myös hyötyä joillekin työyhteisön jäsenille tai ryhmälle. Tämä puolestaan ehkäisee tehokkaasti ristiriitojen selvittämistä. Työyhteisössä ei välttämättä ole myöskään keinovalikoimia, joilla ristiriitoja voitaisiin ratkaista (Lindström & Leppänen 2003, 101).

Mielestäni avoimuuden ja puhumisen kulttuurin korostaminen työpaikalla on lähtökohtana ennaltaehkäisevien toimenpiteiden tehostamiselle. Organisaatio on tehtävä niin avoimeksi, että ristiriitoihin voidaan ajoissa puuttua. Myös esimieskoulutusta on kehitettävä riittäväälle tasolle, jolloin ongelmatilanteet on mahdollista tunnistaa ennen niiden kärjistymistä. Edellisessä työpaikassani oli muutamia tilanteita, jotka kärjistyivät puhumattomuuden ja avoimuuden puutteen vuoksi. Esimerkiksi kahden tietyn henkilön välinen tilanne kärjistyi välillä.

HENKILÖSTÖHALLINNON MENESTYMISEN MITTAAMINEN

Mittaamisen tarkoitus ja erityispiirteet

Kustannustehokkuus on tärkeä osa myös henkilöstöhallintoa. Tehokkuuden avulla pyritään tuomaan kannattavuutta organisaation toimintaan laskemalla laitettujen panosten suhde saatuihin tuottoihin. Tätä tehokkuutta lasketaan erilaisten tarkoitukseen laadittujen mittareiden avulla. Mittaamisen avulla voidaan analysoida sitä, mitä ollaan saatu aikaan suhteessa tavoiteltuihin päämääriin. Kustannusten laskemiseksi tarvitaan hyvää suunnittelua ja kokonaisvaltaisuutta kuten oikealla tavalla määriteltyjä mittareita. Viitala mainitsee esimerkkinä ja mitattavana asiana esimerkiksi uuden henkilön perehdyttämisen aiheuttamat kustannukset (Viitala 2012, 316–317).

Kauhasen mukaan henkilöstöjohtamisen onnistumista pyritään mittaamaan monella eri tavalla, koska se on yksi organisaation menestymisen edellytyksiä. Myös erilaiset sidosryhmät kuten omistajat edellyttävät työhyvinvoinnin mittaamista. Henkilöstöhallinnon kustannuskysymyksiä on melko helppo mitata, mutta henkilöstöhallintoon kuuluvien osa-alueiden kehittymistä sekä ”aineettomia parannuksia” on haastavampaa analysoida (Kauhanen 2012, 219–220). Viitala (2012, 321) toteaa, että henkilöstöresurssien tarkastelussa on ongelmana se, että usein mitataan tuottavuuteen sekä ”koviin arvoihin” liittyviä asioita. Esimerkiksi työhyvinvointiin ja henkiseen hyvinvointiin liittyvät kysymykset puolestaan saattavat jäädä mitattaessa taka-alalle.

Edellämainittuja asioita eli suoriutumista ja tuloksellisuutta mitataan monessa organisaatiossa erityisillä tasapainotetuilla HR-mittaristoilla, joilla mitataan vain toiminnan kannalta oleellisia asioita (Viitala 2012, 318). Henkilöstöhallinnon menestymisen mittareita ovat muun muassa henkilöstön vaihtuvuus ja sairastumisesta aiheutuvat poissaolot. Mittaustulosten luotettavuus edellyttää tietojärjestelmien hyödyntämistä, henkilöstön rakenteiden huomioimista sekä vertaamista muihin vastaaviin organisaatioihin (Kauhanen 2012, 220–221). Yleisesti käytetään käsitettä henkilöstövoimavarojen laskentatoimi, jonka tarkoituksena on tukea strategisessa mielessä henkilöstöön liittyviä ratkaisuja sekä tuottaa arviointimenetelmiä henkilöstöhallinnon pitkäjänteiseen tarkasteluun (Viitala 2012, 319–320). Monet työntekijät kokevat, että työhyvinvointia tulisi työnantajan toimesta seurata enemmän. Pelkät vuosittaiset kartoitukset eivät riitä. Vastausten perusteella työnantajan tulisi lisäksi huomioida parannusehdotukset ja olla valmiina myös tarvittaviin toimiin (Saari 2008, 28).

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JA MITATTAVAT ASIAT

Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätös pitää sisällään organisaation kannattavuteen liittyviä kokonaisuuksia sekä erilaiset strategiset linjanvedot kuten organisaation missiot ja visiot. Henkilöstövoimavarojen tarkastelu on myös olennainen osa henkilöstötilinpäätöstä. Henkilöstövoimavaroihin sisältyy määriin sekä laadullisiin tekijöihin kuten työkykykyyn ja osaamiseen kuuluvia osa-alueita. (Viitala 2012, 323.) Tilinpäätös koetaan monessa organisaatiossa tarpeelliseksi henkilöstöhallinnon ja johtamisen välineeksi. Tosin henkilöstötilinpäätökseen ei usein haluta laittaa arkaluontoisia ja laajempaan tietoisuuteen leviäviä tietoja (Kauhanen 2012, 222).

Työtyytyväisyys ja motivaatio

Työtyytyväisyyskyselyillä pyritään kartoittamaan henkilöstön käsityksiä organisaatiosta. Vastausprosentti niihin vaihtelee, koska monet henkilöstön jäsenet kokevat niiden vähäisen vaikuttavuuden. Jotkut vastaajat saattavat myös nähdä, että ne eivät riittävällä tavalla pysty turvaamaan vastaajan nimettömyyttä (Kauhanen 2012, 222).

Itse koin työtyytyväisyyskyselyt työpaikoillani hyvänä keinona saada omat mielipiteeni esille. Kyselyihin voi vastata nimettömästi julkituomalla asioita, joita ei yleensä muulla tavalla ollut mahdollista esittää. Varsinkin epäkohdat, joissa työntekijät ilmaisivat tyytymättömyyttään, käytiin läpi niin koko henkilöstölle järjestetyissä palaverissa kuin pienemmissä ryhmissä. Asioiden käsittelytavat vaikuttivat hyviltä. En kuitenkaan kokenut, että asioiden korjaamiseksi olisi tehty mitään konkreettista. Mieleeni tuli moheen otteeseen, että kokoukset olivat pelkkää näytelmää, joiden kautta haluttiin antaa mielikuva muutoshalukkuudesta.

Työilmapiirin selvittämiseen ilman kehittämishanketta on aina suhtauduttava epäilevästi, koska kyselyihin pitää aina liittää myös kehittämistoimintaa (Elo, Nylkyri & Ervasti 2006, 186).

Myös minun mielestäni työtyytyväisyyskyselyt tulee laatia kysymyksenasettelua myöten sellaisiksi, että konkreettisia toimenpiteitä myös tehdään tarpeen mukaan.

Ne työtyytyväisyyskyselyt, joihin olen vastannut, ovat ainoastaan sivunneet motivaatioon liittyneitä asioita. Minusta henkilöstön motivaation ja siihen vaikuttavien tekijöiden mittaaminen on oleellisen tärkeää. Viitala toteaa, että motivaation ja ihmisten työpaikkaan sitoutumista voidaan mitata erikseen omilla mittauksilla kuten erilaisilla ilmapiirikyselyillä tai pienillä ”filiskartoituksilla”. Nämä mittaukset kannattaa Viitalan mukaan tehdä eroteltuina varsinaisista työtyytyväisyyskyselyistä (Viitala 2012, 332).

Tilastojen hyödyntäminen

Organisaation henkilöstöstä laaditaan monenlaisia erilaisia tilastoja, joiden sisältämiä tietoja ei varmastikaan hyödynnetä riittävällä tavalla. Esimerkiksi sairauspoissaoloja voidaan analysoida työterveyshuollosta saatavilla organisaatiokohtaisilla tilastoilla. Työterveyshuollon kautta on mahdollista selvittää sekä yksittäisten henkilöiden poissaolojen lukumääriä että lyhyempien ja pitempien poissaolojen voluumeja (Viitala 2012, 332). Myös henkilöstön sairausoireet on tilastoitu. Näiden tietojen avulla voidaan tehdä tarvittavia johtopäätöksiä, joiden pohjalta organisaatioissa voidaan ryhtyä tarvittaviin poissaoloja vähentäviin toimenpiteisiin.

Eräässä entisessä työpaikassani oli vakavia sisäilmaongelmia, jotka itse koin lähinnä tukkoisena olona. Muutamat työntekijät oirehtivat kuitenkin vakavasti, ja olivat sen vuoksi pitkällä sairauslomilla. Työterveydenhuollon tilastojen avulla pystyttiin kartoittamaan henkilöstön oireiden moninaisuutta ja vakavuusasteita. Tiedoista oli varmasti apua kun korjaavia toimenpiteitä alettiin suunnitella. Tosin lopulta oireiden yhteyttä sisäilmaongelmiin oli vaikea todentaa.

HENKILÖSTÖHALLINTOON LIITTYVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ

Henkilöstöhallinnossa toteutetaan monia erilaisia lakeja. Seuraavassa luvussa käsittelem niistä keskeisimpiä. Samalla on todettava, että on olemassa monia muita henkilöstöhallintoa sivuavia lakeja, jotka ehkä ansaitsisivat tulla mainituiksi.

Työsopimuslakia sovelletaan tilanteisiin, joissa työntekijä/työntekijät tekevät työsopimuksen työnantajan kanssa ja saavat työstään palkkaa tai vastiketta. Laki käsittelee molempien osapuolien velvollisuuksia työsopimuksen aikana. Näitä ovat muun muassa palkanmaksuun liittyvät asiat. Laissa mainitaan myös työsuhteen solmimiseen sekä päättämiseen liittyviä seikkoja. Muina tärkeinä kohtina ovat muun muassa perhevapaisiin ja työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun liittyvät kokonaisuudet (L55/2001).

Työaikalaki

Työsopimuslain ohella myös työaikalaki muodostaa oleellisen lainsäädännöllisen pohjan henkilöstöhallinnon toteuttamiselle. Työaikalaki käsittelee työajan ja säännöllisen työajan määritelmiä. Samoin lakiin sisältyy säännöllisen työajan ylittämiseen liittyvät säädökset sekä sunnuntaityöhön ja lepoaikoihin liittyvät pykälät (L605/1996).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lain (334/1986) pyrkimyksenä on edistää työntekijöiden ja työnantajien välistä vuorovai-
kutusta ja parantaa osapuolten välistä yhteistoimintaa. Tavoitteena on siten osapuolten
välisen yhteisymmärryksen lisääminen. Käytännössä tämä tarkoittaa avoimempaa tiedot-
tamista yrityksen suunnitelmista ja tilasta sekä työntekijöille annettua mahdollisuutta pa-
ranta omia työskentelyolosuhteitaan. Laissa on useita pykälä, joissa veloitetaan työn-
antajaa laatimaan muun muassa henkilöstösuunnitelma sekä tiedottamaan henkilöstöä
erilaisissa tilanteissa.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Lain (L609/1986) tarkoituksena on naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistäminen sekä
syrjimisen ehkäiseminen. Lain avulla pyritään myös parantamaan naisten asemaa erityi-
sesti työelämässä. Laissa määritellään erilaisia työnantajille ja muille tahoille asetettuja
toimenpiteitä ja velvollisuuksia, joilla ehkäistään syrjintää ja häirintää sekä edistetään ta-
sa-arvoa. Laissa on maininta myös niistä hyvitysmahdollisuuksista, joilla loukattu henkilö
voi saada oikeutta.

Vuosilomalaki (L162/2005) sisältää määräyksiä vuosiloman pituudesta ja sen aikana
maksettavasta palkasta. Laissa on myös kohtia, jotka käsittelevät lomakorvauksia ja niiden
laskentaperusteita sekä vuosiloman antamista. Lakiin on sisällytetty myös ne mahdolli-
suudet, joilla voidaan joustaa laissa mainituista säädöksistä.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (L759/2004) antaa yksityisyydensuojaa ja tur-
vata työntekijöiden perusoikeudet työelämässä. Laissa on annettu määräyksiä työntekijän
henkilötietojensa käsittelemisestä sekä näitä koskevista tarkastuksista ja teknisestä val-
vonnasta. Laki siis sisältää ohjeistuksia siitä, kuinka työnantaja voi tarkkailla työnantajan
sähköpostia. Laissa on myös määräyksiä kameravalvonnasta työpaikoilla, testien suoritta-
mista koskevia määräyksiä sekä huumausaineiden käyttöä koskevien tietojen käsittelemi-
sestä.

Työturvallisuuslain (L738/2002) avulla pyritään parantamaan työympäristöä ja työsken-
telyolosuhteita. Tätä kautta tarkoituksena on lisätä työturvallisuutta ja ehkäistä työstä ai-
heutuvia fyysisiä ja psyykkisiä haittoja. Lakiin sisältyy määräyksiä työnantajan yleisistä
velvollisuuksista kuten työn suunnittelusta sekä työntekijöihin kohdistuvasta ohjauksesta
ja opastuksesta. Työnantajan lisäksi laissa on asetettu velvollisuuksia ja oikeuksia myös
työntekijöille. Työtä ja työolosuhteita koskevassa luvussa puolestaan määräykset kattavat
ergonomia-asiat aina väkivallan uhkaan saakka (L738/2002).

YHTEENVETO

Käsittämäni aineiston perusteella näkisin, että jäykät ja vanhoilliset organisaatiokulttuurit ovat eräänlaisessa murrostilassa. Uusia organisoiminnin ja työntekemisen edellytyksiä muuttavia rakenteita on olemassa ja laajalti käytössä. Jää nähtäväksi kuinka yleisellä tasolla uusia toimintatapoja otetaan organisaatioissa käyttöön. Tosiasia on, että ympäröivä maailma muuttuu nopeasti, ja uusia työntekemistä parantavia toimintatapoja on pakko ottaa käyttöön. Aineiston mukaan näkisin, että nämä muutospaineet luovat haasteita myös henkilöstöhallinnolle. Samalla työhyvinvointikysymyksiä joudutaan tarkastelemaan uudella tavalla.

Avoin ja ihmisiä kannustava sekä kunnioittava organisaatorakenne näyttäisi palvelevan nyky-yhteiskuntaa, ja siinä työskenteleviä ihmisiä vanhoja rakenteita paremmin. Lienee kiistämätön tosiasia, että niin ihmisten työtavat sekä yleensäkin suhtautuminen työhön on muuttunut. Jo pelkästään tämä asettaa henkilöstöhallinnon kenttään omat haasteensa.

Moderneja työelämän organisoiminnin muotoja palvelevat erilaiset henkilöstöhallinnon mittarit, joiden avulla voidaan kattavasti analysoida työhyvinvointiin liittyviä asioita. Mittausten tuloksia pitäisi myös osata hyödyntää. Valitettavan usein tätä mittaamalla saatua käyttökelpoista aineistoa ei kuitenkaan osata tai viitsitä hyödyntää. Tämän olen valitettavan usein todennut myös itse työelämässä toimiessani.

Lähteet

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Helsinki: Taloustieto. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyoi.pdf. 7.11.2013.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus –sarja 305. Helsinki. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/o6_tyoministerio/o6_julkaisut/o6_tutkimus/tpt305.pdf. 7.11.2013.

Elo, A.-L., Nylkyri, E. & Ervasti, J. 2006. Työyhteisön kehittämishankkeiden ja ilmapiiriikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Työ ja ihminen 3 / 2006. 20. vuosikerta. Helsinki: Työterveyslaitos. 173-188. http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaiihminen_3_2006.pdf. 28.11.2013.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

Lindström, K & Leppänen, A. 2003. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lämsä, A.-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Saari, P., 2008. Työssä jatkamisen eväät: Kirjoituskilpailun satoa työssä jatkamiseen liitetyistä tekijöistä. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2008. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/oo/oo/oo/oo/oo/oB/FD/3E/wkrooo9.pdf>. 28.11.2013.

Työaikalaki 9.8.1996/605

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Tökkäri, V. 2012. Käsittämätöntä!: mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. <http://www.doria.fi/handle/10024/77002>. 6.11.2013.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162



Valoja ja varjoja - kuten myös henkilöstöhallinnossa. Kuva: Kaisa Malinen 2013.

Henkilöstön elinkaari organisaatiossa

Sari Hyttinen

Tiivistelmä

Tämän artikkelin tarkoitus on kartoittaa henkilöstön elinkaarta ja elinkaareissa keskeisesti vaikuttavia asioita sekä johtajille että työntekijöille. Artikkelin pohjautuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Henkilöstön elinkaari alkaa henkilöstösuunnittelusta ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoinnista. Sopivan henkilön löydyttyä on tärkeää perehdyttää työntekijä uuteen työhönsä ja organisaatioonsa. Organisaatiolle on tärkeää sitouttaa työntekijä organisaatioon. Jotta työntekijä olisi sitoutunut, motivoitunut ja tuot-

tava on huolehdittava työntekijän työhyvinvoinnista. Sisäinen viestintä on tärkeää työtyytyväisyyden ja työyhteisön ilmapiirin kannalta. Kehityskeskusteluissa sekä työnantajalla että työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta ja parantaa yhteistyötä. Henkilöstön elinkaari loppuu työsuhteen päättämiseen joko työntekijästä tai työnantajasta johtuvasta syystä. Henkilöstön elinkaaren kartoittaminen antaa tietoa sekä johdolle että työntekijöille ja on toimivan yhteistyön ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeää.

Avainsanat: rekrytointi, perehdyttäminen, sitouttaminen, työhyvinvointi

JOHDANTO

Organisaation tärkein voimavara on henkilöstö. Artikkelissani selvitän kirjallisuuteen ja artikkeleihin pohjautuen henkilöstön elinkaarta ja siihen merkittävästi vaikuttavia asioita rekrytoimisesta työsuhteen päättymiseen. Aluksi käsittelen henkilöstösuunnittelua ja henkilöstön hankintaa sekä kotimaisella että kansainvälisellä tasolla. Seuraavaksi selvitän, miten uusi henkilö perehdytetään uuteen työhönsä ja työyhteisöönsä. Kun työntekijä on saatu perehdytettyä, selvitän, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja millä eri tavoin henkilöstö saadaan motivoitua ja sitoutettua organisaatioon. Organisaation tärkeimmän voimavaran, henkilöstön, työhyvinvoinnin turvaaminen on organisaation tärkeimpiä tehtäviä. Selvitän, miten työntekijöiden työhyvinvointi on turvattu työsuojelulainsäädännöllä. Lisäksi millä tavalla henkistä ja fyysistä työhyvinvointia voidaan edistää työurien pidentyessä. Sisäisellä viestinnällä ja kehityskeskusteluilla on suuri merkitys henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Henkilöstön elinkaari loppuu työsuhteen päättymiseen, käsittelen työsuhteen päättymiseen johtavia syitä. Lopuksi yhteenvedossa pohdin asiaa yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Keskeisimpien työelämän lakien tuntemus on eduksi sekä työnjohdolle että työntekijöille, siksi lisäsin viimeiseksi sivuksi liitteen keskeisimmistä työelämää koskevista laeista.

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU JA REKRYTOINTI

Henkilöstösuunnittelu on pitkän ja lyhyen aikavälin henkilöstömäärän ennakkointia. Henkilöstösuunnittelulla huolehditaan työvoiman riittävästä määrästä, laadusta, rakenteesta ja osaamisesta. Lisäksi ennakoidaan ja huomioidaan henkilöstökustannukset ja keinot henkilöstövoimavarojen ylläpitämiseen ja hallintaan. (Viitala 2007, 50.) Kauhanen toteaa kirjassaan, että henkilöstön vaihtuvuuden (irtisanoutuminen, opintovapaa, vanhempainloma ja hoitovapaa, vuorotteluvapaa, kuolemantapaus), eläkkeelle siirtymisen (sairausloma) ja sairauspoissaolojen ennakkointi on vaikeaa, ja että nämä kolme tekijää voivat muuttua nopeasti. Työvoiman tarpeen ja sisäisen ja ulkoisen työvoiman tarjonnan ennusteiden avulla voidaan turvata oikea määrä ja oikeanlaista henkilöstöä oikeissa tehtävissä. Vaihtuvuusarvioinnit ja -analyysit, nykyisen henkilöstön osaamisprofiili ja seuraajasuunnitelmat auttavat sisäisen työvoiman tarjonnan ennustamisessa. Ulkoisen työvoiman tarjonnasta saa tietoa Tilastokeskuksesta, työministeriöstä, Työvoima- ja elinkeinokeskuksista ja työnantajaliitoista. (Kauhanen 2006, 35–37, 68.)

Rekryointitapoja ovat sisäinen ja ulkoinen rekrytointi. Sisäisessä rekrytoinnissa avoimeen tehtävään valitaan henkilö talon sisältä. Etuina on, että henkilö ja henkilön työtaidot tunnetaan jo entuudestaan, jolloin perehdyttämisvaihe on lyhyempi ja rekrytointi on taloudellista, ei tule ilmoitus- eikä muita rekrytointikustannuksia. Sisäinen rekrytointi antaa mahdollisuuden työntekijälle urakehitykseen, lisää työmotivaatiota ja sitouttaa organisaatioon. Ongelmaksi voi tulla rekrytointiketju, entisen työntekijän tilalle täytyy löytää uusi. Tällöin tulee lisätyötä ja kustannuksia. Haittana ovat myös rajallinen ehdokasjoukko ja mahdolliset ristiriidat työpaikan sisällä sisäisen kilpailun takia. Kannattaa myös pohtia saadaanko uusia ideoita, jos toimitaan vanhalla mallilla. (Hyppänen 2007, 179; Kauhanen 2006, 68–69.)

Ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen tehtävään valitaan henkilö organisaation ulkopuolta. Haun apuna käytetään virallisia rekrytointikanavia: lehti-ilmoittelua, verkkorekrytointia, työ- ja elinkeinotoimistoja, rekrytointimessuja, rekrytointiyrityksiä ja oppilaitoksien rekrytointipalveluita. Tai epävirallista rekrytointikanavaa käyttäen ilmoitetaan avoimesta paikasta organisaatiossa aikaisemmin olleille henkilöille. Myös avoimia hakemuksia voidaan hyödyntää. Ulkoisen rekrytoinnin etuina saadaan organisaatioon uusia näkemyksiä, osaamista ja henkilöllä ei ole aiempaa rasitetta organisaatiosta. Haittoina voi olla virherekrytointi, perehdyttäminen vaatii aikaa ja lisää rekrytointikustannuksia. (Hyppänen 2007, 180; Kauhanen 2006, 69).

Rekrytointiprosessiin kuuluu toimen tarpeellisuuden arviointi, rekrytointiluvan varmistaminen, toimenkuvan ja henkilöprofiilin määrittäminen, rekrytointitapojen valinta, rekrytointiprosessin aikataulun suunnittelu, hakuilmoituksen laatiminen ja kommentointi, mahdollisiin yhteydenottoihin vastaaminen, hakemusten lukeminen ja arviointi, haastattavien valinta, hakijoiden kutsuminen haastatteluun, haastattelut, haastattavien arviointi, valintapäätös, valintapäätöksestä ilmoittaminen valitulle ja valitsematta jääneille, työtarjoituksen tekeminen eli työstä saatavasta kompensatiosta sopiminen, työsopimuksen tekeminen ja perehdyttäminen. (Hyppänen 2007, 176–193).

KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Kauhanen kirjoittaa kirjassaan (2006, 157), että henkilöstön rekrytoiminen ulkomaille on haastavampaa kuin kotimaahan rekrytoiminen. Rekrytoimisen lisäksi on huolehdittava valmennuksesta ulkomaille, yhteydenpidosta ulkomailta ja paluusta takaisin organisaatioon. Kansainvälisessä ja monikansallisessa yrityksessä henkilöstöasioiden hoitoa vaikeuttaa se, että olosuhteet vaihtelevat maittain. Vaihteluja aiheuttavat institutionaaliset ja kulttuuriset erot. Institutionaalisia eroja maiden välillä ovat lainsäädännössä: verotuksessa, työsuhdetta säätelevässä laissa, ammattiliittojen roolissa ja työntekijöiden järjestäytymisasteessa: lakkoherkkyydessä ja neuvottelujärjestelmässä, koulutusjärjestelmässä: tutkinnoissa, sisällöissä, tutkintojen arvostuksessa ja peruskoulutuksen tasossa, tasa-arvoa ja diskriminointia määrittävässä lainsäädännössä ja maan sosiaaliturvassa ja terveydenhoitojärjestelmässä. Kulttuurisia eroja maiden välillä aiheuttavat erilaiset arvot ja normit ja uskonnon erilainen vaikutus. (Viitala 2007, 290–291.)

Myös työmarkkinajärjestelmien väliset erot vaikuttavat siihen, minkälaisia työsuhteen ehtoja yritys joutuu noudattamaan. Eroja voi aiheuttaa järjestäytymisasteen tasot, kollektiivinen sopiminen vastassa työntekijäkohtainen sopiminen, valtion aktiivinen rooli työmarkkinoiden säätelyssä vastaan valtion passiivinen rooli, konsensushakuinen traditio työmarkkinoilla vastaan vastakkaisasettelevää traditiota, yhteistoiminnallinen johtamiskulttuuri kohtaa autoritäärisen johtamiskulttuurin. (Viitala 2007, 291.)

Ulkomaankomennukset kestävät useamman vuoden ja epäonnistuneessa valinnassa, jolloin henkilö palaa kesken työkomennuksen kotimaahansa aiheuttavat suoria ja epäsuoria, kalliita - jopa satojentuhansien eurojen - kustannuksia. Valittavan henkilön ammattitai-

dolla, kohdemaan kielen hallitsemisella ja henkilön persoonallisuuspiirteillä ja kyvyillä on suuri merkitys. ”Tehtävä, rooli ja olosuhteet ratkaisevat, mitä ominaisuuksia valittavalta henkilöltä vaaditaan.” (Kauhanen 2006, 157–158.)

PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden henkilön tukemista, kunnes hän on riittävän varma toimimaan uudessa tehtävässään. ”Perehdytysprosessi koskee uutta työntekijää, esimiestä ja työyhteisöä. Perehdytysprosessi sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, varsinaisen työsuhdeperehdyttämisen ja käytännön työno-
pastuksen. Perehdyttämisen tasoon ja laatuun kannattaa panostaa, koska se antaa kuvan organisaatiosta uudelle työntekijälle. (Hyppänen 2007, 194–195). Perehdyttämisessä uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä yrityksen arvot ja tavat, työpaikkansa ihmiset, asiakkaat, työtoverit, oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2006, 88, 145–147.)

Perehdytettäessä uudelle työntekijälle esitellään työtilat, oma työpiste, työyksikkö ja organisaatio, työajat ja aikataulut. Lisäksi selvitetään työsuhde-edut, työpaikan säännöt, työterveyshuolto, virkistyspalvelut, palkka ja sen muodostuminen ja palkanmaksuun liittyvät rutiinit. Työno-
pastuksessa selvitetään työpaikan olosuhteet ja työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki, työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet, työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito, työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat, toimintaohjeet häiriötilanteissa, työn arviointi ja mittarit ja mahdollinen laatujärjestelmä. (Hyppänen 2007, 196–197).

Ulkomaankomennuksille lähtevän valmentaminen nopeuttaa sopeutumista uusiin olosuhteisiin ja pienentää epäonnistumisriskejä. Keskeisimmät käytetyt valmennusmenetelmät ovat Björkmannin (1990,13) mukaan kielikoulutus, aikaisemmin komennuksella olleiden kokemusten hyödyntäminen, etukäteiskäynti kohdemaahan kirjallinen informaatio kohdemaasta, kulttuurikoulutus, työhön liittyvä koulutus, kielikoulutus perheenjäsenille, perheen etukäteiskäynti kohdemaanhan ja kulttuurikoulutusperheenjäsenille. (Kauhanen 2006, 163–164.)

TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINTI, PALKITSEMINEN JA SITOUTTAMINEN

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joten organisaation henkilöstöhallinnon tärkein tavoite on pitää hyvät työntekijät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. Työntekijöitä voidaan palkita hyvistä työsuorituksista ja tarvittaessa kehittää heidän osaamistaan, ja ylläpitää heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. Palkitseminen palvelee myös organisaatiota itseään, palkitsemisen kautta saadaan kilpailuetua, lisätään tuottavuutta, tuetaan organisaation strategisia tavoitteita ja vahvistetaan ja määritellään orga-

nisaation rakennetta. (Kauhanen 2006, 16, 111.) ”Henkilöstön sitoutuminen on yritykselle niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta tärkeää” (Viitala 2007, 89).

Jotta työntekijä pystyisi sitoutumaan työhönsä, hänen pitäisi viihtyä työssään ja tuntea työnsä mielekkääksi. Työmotivaation ylläpitämiseksi työn pitää olla haastavaa, kehitteävää, palkitsevaa sekä taloudellisesti että henkisesti, asetetut tavoitteet pitää olla saavutettavissa, työilmapiirin ja työympäristön kunnossa. Ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Palkkiot ovat sisäisiä ja ulkoisia palkkioita. Sisäiset palkkiot tulevat sisäisistä tunteuksista, kuten tyytyväisyydestä työhön, saavutuksiin, aikaansaannoksiin ja itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden tyydyttämisestä. Sisäisiä palkkioita ovat kiitoksen, arvostuksen, vastuun ja lisähaasteiden antaminen. Työntekijälle tulee tunne, että hän on hyväksytty, arvostettu ja tarpeellinen organisaatiossa. Myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuuden tunne ja sosiaaliset suhteet ovat motivaatiolähteitä. (Viitala 2007, 16–17.)

Bhatnagarin (2007) artikkelissa *Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention* ja Yeon ja Lin (2011) artikkelissa *Working out the quality of work life: A career development perspective with insights for human resource management* tutkimustulokset painottavat henkilöstön sitouttamisessa ja motivoimisessa pehmeitä arvoja eli noita Viitalan mainitsemia sisäisiä motivaatiotekijöitä. Artikkeleissa painotettiin henkilöstön henkistä tukemista. Johdon ja henkilöstön välillä pitäisi olla avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Luottamalla henkilöstön osaamiseen, annetaan henkilöstölle vapaat kädet luovuuteen, innovaatioiden syntymiseen ja itsensä toteuttamiseen. Henkilöstön suorituskyky kasvaa ja he ovat tällöin tuottavampia organisaatiolle. Henkilöstöä pitäisi kohdella tasapuolisesti ja työt jakaa oikeudenmukaisesti. Henkilöstöä pitäisi kohdella kuin vaurauden luoja ja nähdä heidät liiketoiminnan kumppaneina ja auttaa heitä saavuttamaan liiketoimintaosaamista uusilla alueilla.

Ulkoisia palkkioita ovat rahapalkka, tulospalkkaus, urakka- ja palveluaikalisät tai muut rahanarvoiset edut. Lakisääteisiä etuja ovat sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaa-ehtoisia etuja ovat eläke-, matka-, sairauskulu- ja muut vakuutukset ja erilaiset luontoisedut, kuten ateriatu, autotu, asuntoetu ja puhelinetu. Hyvinvointietuja ovat liikuntasetelit, kuntoremontit ja vapaaajan tukeminen henkilöstöalennuksilla. Lisäetuja ovat täydennyskoulutusmahdollisuudet ja erilaiset muistamiset, kuten merkkipäivät, palvelusvuodet, kunniamerkit ja arvonimet. Työaika-joustoihin liittyviä etuja ovat osa-aikatyö ja osa-aikaeläke, joustava työaika, pitkät vuosilomat, vuorottelu-, opinto- ja lomarahavapaa ja etätyömahdollisuus. (Kauhanen 2006, 109; Hyppänen 2007, 131 – 131.)

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSUOJELU

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on organisaation yksi tärkeimmistä tehtävistä. Fyysistä ja henkistä työhyvinvointia turvataan työsuojelulainsäädännöllä, näitä ovat työturvallisuuslaki (L738/2002), laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (L2006/44) ja työterveys-

huoltolaki (L1383/2001) sekä Kansainvälisen työjärjestön ILO:n sopimukset. (Kauhanen 2012, 196–197.)

Työturvallisuuslain (L738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattamisen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla.

Työterveyshuoltolain (L1388/2001) tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisuutta ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyönä. Kansainvälinen työjärjestö ILO (International Labour Organization) on perustettu vuonna 1919 ja Suomi liittyi ILO:n jäseneksi vuonna 1920. ILO perustettiin turvaamaan työelämän oikeuksia maailmalaajuisesti ja tärkeimpänä tehtävänä on luoda kansainvälisiä työelämän yleissopimuksia ja valvoa tehokkaasti niiden noudattamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

HENKISEN JA FYYSISEN TYÖHYVINVOINNIN YLLÄPITÄMINEN JA EDISTÄMINEN

Työelämän yhteensovittaminen työntekijän eri elämäntilanteisiin edistää henkistä työhyvinvointia. Ikäjohtaminen, osa-aikatyö, joustava, lyhennetty tai liukuva työaika, työnkuvien muuttaminen sekä erilaiset perhe-, opinto- ja vuorotteluvapaat mahdollistavat työn ja perheen yhteensovittamisen ja eri-ikäisten elämänvaiheisiin liittyvien erityistarpeiden toteuttamisen. (Viitala 2007, 239.)

Ikäjohtamisessa otetaan huomioon eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet ja voimavarat. Töiden organisoinnissa ja osaamisen kehittämisessä huomioidaan yksilölliset vahvuudet, työkyky ja haasteet. Annetaan henkilöstölle vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä ja työvuoroihinsa ja pyritään turvaamaan ikääntyneille riittävä palautumisaika fyysisesti raskaissa töissä. (Työterveyslaitos 2013, Viitala 2007, 239–240.)

Fuertes, Edgell ja McQuiad (2013) kirjoittavat artikkelissaan *Extending working lives: age management in SMEs in the UK* pk-yrityksissä tehdystä ikäjohtamistutkimuksesta. Tutkimuksessa tutkittiin yritysten politiikkaa, käytäntöjä ja asenteita ikääntyviä työntekijöitä kohtaan. Ikäjohtamista käsiteltiin ainoastaan ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta toisin kuin työterveyslaitos näkee ikäjohtamisen eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien näkökulmasta. Tutkimuksessa todettiin, että vielä on työsarkaa sosiaalisten, psykologisten ja organisatoristen stereotyyppien ja ennakkoluulojen vähentämiseksi ja poistamiseksi. Tarvitaan koulutusta ja kampanjointia ikäjohtamisen saamiseksi osaksi organisaatioiden henkilöstöstrategiaa.

Työelämän joustot hyödyntävät sekä työntekijää että työnantajaa. Työntekijöiden työkyky, hyvinvointi ja elämänlaatu kohenevat ja työntekijät jaksavat työelämässä paremmin ja pidempään. Työntekijät sitoutuvat paremmin organisaatioon ja organisaation tuottavuus ja kilpailukyky paranee. Työurat pitenevät ja yhteiskunta pystyy paremmin ylläpitämään hyvinvointiyhteiskunnan rakenteita. (Työterveyslaitos 2013; Viitala 2007, 239–240.)

Fyysistä työhyvinvointia voidaan edistää oikeilla ergonomisilla työtilaratkaisuilla, turvallisella työympäristöllä ja työn rytmittämällä ja vaihtelevuudella. Työn fyysistä rasittavuutta voidaan vähentää laitteiden ja apuvälineiden avulla ja kiinnittämällä huomiota oikeisiin työasentoihin ja liikesarjoihin. (Viitala 2007, 230; Kauhanen 2012, 196.)

SISÄINEN VIESTINTÄ

Avoin ja ajantasainen sisäinen viestintä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työyhteisön ilmaisiin, lisää työmotivaatiota ja antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan. Sisäisen viestinnän kanavat jaetaan suoraan ja välitettyyn viestintään, lähikanaviin ja kaukokanaviin. Suora viestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen henkilöstön välillä, välitetty viestintä on pienjoukkoviestintää rajatulle kohdejoukolle joukkoviestinnän menetelmin kuten intranetin, sähköpostin tai videokonferenssin kautta. Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä. Kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet ja yhteistyöelimet, jotka välittävät viestejä koko työyhteisölle. (Kauhanen 2012, 176–179.)

Henkilöstön sitouttamisen ja hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että henkilöstö on tietoinen toiminnan päämääristä ja tavoitteista, yrityksen visiosta, strategiasta, tulossa olevista muutoksista, yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja menestyksestä, tilauskannasta ja muista tulevaisuutta ilmentävistä asioista. Tehokkaita viestintää tukevia käytäntöjä ovat viikko- tai kuukausipalaverit, suunnittelupalaverit, esimies- ja alaiskeskustelut, kehityskeskustelut, sähköposti tai intranet ja epämuodolliset lounas- kahvipaussit ja muut keskustelutuokiot. (Viitala 2007, 278.)

Kinjerski ja Skrypnek (2006, 285) kirjoittavat artikkelissaan *Creating organizational conditions that foster employee spirit at work* -tutkimuksesta, jossa pyrittiin selvittämään organisatorisia tekijöitä, jotka edistävät henkilöstön motivoitumista, sitoutumista ja työilmapiiriä. Yhtenä tärkeänä tekijänä oli, että johto käy yhdessä henkilöstön kanssa säännöllisesti läpi organisaation strategiaa ja tavoitetta. Henkilöstön mukaan ottaminen strategisten päätösten tekoon motivoi ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon.

KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelutilaisuus, joka luo pohjan työntekijän osaamisen, työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämiseksi. Keskustelun tavoitteena on arvioida työn tuloksia ja suoriutumista, selkiyttää tehtäväkuvaa ja työroolia, antaa molemminpuolista palautetta, määritellä työn tavoitteet ja

päämäärät, tunnistaa kehittämistarpeet ja sopia kehittämistoimenpiteistä, edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä. Kehityskeskustelu on yksi tärkeä johtamisen väline ja suoriutumisen arvioinnin väline. (Kuntatyönantajat 2013.)

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelussa saa henkilökohtaista aikaa esimieheltä ja mahdollisuuden oppia tuntemaan paremmin oman esimiehensä ja antaa suoraa palautetta ja kertoa kehittymistoiveistaan ja tuen tarpeestaan. Samalla työntekijä saa suoraa palautetta tekemästään työstä, toiminnastaan ja osaamisestaan ja saa tietoa organisaation tavoitteista, odotuksista ja siitä, miten oma työ liittyy kokonaisuuteen. (Hyppänen 2007, 56.)

Kehityskeskustelu on mielestäni äsken mainittujen asioiden lisäksi hyvä keino selvittää työntekijän työtyytyväisyyttä, sitoutumisastetta ja motivaatiota. Kehityskeskusteluissa on tärkeää osata kysyä ja kuunnella, hyvät kuullun ymmärtämis- ja itseilmaisun taidot ovat tärkeitä. Nämä taidot ovat tärkeitä niin työnjohdolle kuin työntekijöillekin. Johdon on oivallettava ja ymmärrettävä ja annettava arvo ihmisten erilaisuudelle ja osattava myös hyödyntää tuota erilaisuutta. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, jonka kehittäminen lisää sekä henkilöstön että organisaation markkina-arvoa. (Salminen 2005, 183 – 186.)

TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN

Työsuhteen päättymisen syynä voi olla työntekijästä tai työnantajasta johtuvat syyt. Työntekijästä johtuvia syitä voivat olla työntekijän irtisanoutuminen henkilökohtaisista syistä, eläkkeelle siirtyminen, työsuhteen purkaminen heti tärkeän syyn sitä vaatiessa tai kuolema. Tärkeä syy työsuhteen purkamiseen on, jos työnantaja rikkoo tai laiminlyö työsopimuksesta tai laista johtuvia velvoitteita. Työnantajasta johtuvia syitä voivat olla irtisanominen tai työsuhteen purkaminen. (Kauhanen 2006, 88, 240.)

Työnantajasta johtuvat syyt ovat yleensä tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvia. Muita syitä voivat olla määräaikaisen työsuhteen päättymisen, koeaikapurku sekä ulkoistukseen ja liikkeenluovutukseen liittyvät työsuhteiden syyt. Työsuhde voi päättyä myös asiallisen ja painavan syyn takia. Näitä voivat olla usean päivän poissaolot, ohjeiden vastainen menettely, huolimattomuus työssä, sopimaton käytös, työvelvoitteen laiminlyönti, työstä kieltäytyminen, puutteellinen ammattitaito, soveltumattomuus työhön, heikot työsopitukset, kilpaileva toiminta, salassapitovelvollisuuden rikkominen, rikollinen toiminta, alkoholin käyttö työpaikalla, lahjusten vastaanotto, turvallisuuden vaarantaminen välinpitämättömyydellä tai olennainen harhaanjohtaminen työsopimusta tehtäessä. (Hyppänen 2007, 204–209; Kauhanen 2006, 94).

YHTEENVETO

Sekä työnjohdolla että työntekijöillä itsellään on tärkeä osa henkilöstön elinkaareissa. Tänä päivänä puhutaan paljon työurien pidentämisestä, joten sekä työnjohdon että työntekijöiden on hyvä olla tietoisia seikoista, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työhyvin-

voinnin edistämiseen. Työntekijöiden on hyvä tietää heille kuuluvista työsuojelulainsäädännön turvaavista laeista sekä työelämän keskeisimmistä laeista, ne luovat turvaa työelämään. Työnjohdon on tärkeää saada tietoa, kuinka he voivat tukea työntekijöiden jaksamista ja parantaa koko henkilöstön työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Avoin, kannustava ja luottamuksellinen työilmapiiri on tämän päivän epävarmassa taloudessa tärkeä tukipilari. Henkilöstö on organisaation tärkeimpiä voimavaroja. Niinpä henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen on yksi organisaation henkilöstöhallinnon ja johdon tärkeimpiä tehtäviä. Motivoitunut, sitoutunut ja fyysisesti ja henkisesti hyvinvoiva henkilöstö on tuottava, tehokas ja innovoiva.

Lähteet

Bhatnagar, J. 2007. "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention", *Employee Relations*, Vol. 29 : 6, 640–663.

Fuertes V, Edgell V & McQuiad R 2013. Extending working lives: age management in SMEs. 25.11.2013.

Hypänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Jyotsna Bhatnagar. 2007. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. 22.10.2013.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Kinjerski V., Skrypnek B.J. 2006. Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. 08.11.2013.

Kuntatyönantajat 2013. Työelämän kehittäminen. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hr/johtaminen/kehityskeskustelu/Sivut/default.aspx>. 06.11.2013. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 759/2004.

Roland K. Yeo, Jessica Li. 2011. Working out the quality of work life: A career development perspective with insights for human resource management. 22.10.2013.

Salminen, E.O. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Helsinki: Edita.

Suojanen K., Lakari T., Savolainen M. ja Sirainen A., 2011. Yritysoikeus ja yritystoiminnan muutostilanteiden juridiikka. Juva: Bookwell.

Tasa-arvolaki 609/1986.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. http://www.tem.fi/tyo/kansainvalinen_tyoelamayhteisty/kansainvalinen_tyotarjesto_ilo. 04.11.2013.

Työaikalaki 605/1996.

Työehtosopimuslaki 436/1946.

Työterveyshuoltolaki 1388/2001.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyslaitos 2013. Työyhteisö, esimiestyö, ikäjohtaminen. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx. 13.11.2013.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vuosilomalaki 162/2005.

Yeo, R. K. & Li, J. 2011. "Working out the quality of work life: A career development perspective with insights for human resource management", Human Resource Management International Digest, Vol. 19 (3), 39-45.

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004.

Keskeisimmät työelämän lait

Työelämän peruslaki on työsopimuslaki (TyöSopL 55/2001). ”Työsopimuslaissa säännellään työsopimuksen tekemistä, työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia, työsuhteen vähimmäisehtojen määräytymistä, työntekijän oikeutta perhevapaisiin, työntekijän lomauttamista, työsopimuksen päättämistä (mm. irtisanomisaikoja, irtisanomis- ja purkamisperusteita sekä työsopimuksen päättämismenettelyä), vahingonkorvausvelvollisuutta, pätemättömien ja kohtuuttomien sopimusehtojen vaikutuksia, kansainvälisluonteisia työsopimuksia sekä työntekijöiden edustajien asemaa.”

Työehtosopimuslaki (436/1946) määrittää työehtosopimuksen tekemistä ja noudattamista. Työehtosopimuksella työnantajaliitto ja ammattiliitto sopivat alan työehdoista; palkoista ylityökorvauksineen, työajoista, lomista ja muista eduista. Työehtosopimus turvaa työntekijöiden työehtojen vähimmäistason ja sitoo työrauhavelvollisuuteen. (Viitala R. 2007. 32-33.)

Työaikalaisissa (605/1996) säädetään muun muassa työajaksi luettavasta ajasta, varallaoloajasta, säännöllisestä työajasta, jaksotyöajasta, moottoriajoneuvonkuljettajantyöajasta, työehtosopimukseen perustuvasta säännöllisestä työajasta, yleissitovaan työehtosopimukseen perustuvan sopimuksen säännöllisestä työajasta. liukuvasta työajasta, lyhennetystä työajasta, lisä- ja ylityöstä ja näistä maksettavista korvauksista, ylityön enimmäismääristä, hätätyöstä, yö- ja vuorotyöstä, lepoajoista ja sunnuntaityöstä, työaika-asiakirjoista, työvuoroluettelosta, työaikalirjanpidosta yms.. Laki ei koske kaikkia työntekijöitä, laissa on lueteltu lain soveltamisala ja poikkeukset soveltamisalasta.

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan ”lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua tapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä jatyöympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.” Työturvallisuuslaki parantaa työympäristöä, jotta työntekijöiden työkykyä voidaan turvata ja ylläpitää ja ennaltaehkäistä tapaturmia ja kaikkia muita työympäristöstä johtuvia haittoja. Työterveyshuoltolain 1388/2001 ”tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, sekä työyhteisön toimintaa.”

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä (759/2004) ”toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä” Yhdenvertaisuuslaki (21/2004) turvaa yhdenvertaisuuden työhönottoperusteista, työoloista, henkilöstökoulutuksesta tai uralla etenemisestä käsiteltäessä. Yhdenvertaisuuslaissa kielletään syrjintään, terveydentilan tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Vuosilomalaissa (162/2005) säädetään muun muassa vuosiloman pituudesta, vuosilomapalkasta, lomakorvauksista, vuosiloman antamisesta. ”Tätä lakia sovelletaan työ- ja

virkasuhteessa tehtävään työhön, jollei toisin säädetä.” Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, nk. tasa-arvolain (Tasa-arvoL 609/1986) tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Lailla yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) ”edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.”

Henkilöstöhallinnon osa-alueita, mittausmenetelmiä ja työhyvinvoinnin kehittämistä

Pia Piironen

Tiivistelmä

Artikkelissa käsitellään henkilöstöhallinnon ja työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Rensis Li kert nimesi jo lähes 50 vuotta sitten keskeisiä työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä kuten viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaation tukeminen. Ne ovat nykypäivänäkin henkilöstöjohtamisen keskeisiä osa-alueita. Organisaatiot eivät voi toimia tuloksellisesti, mikäli niillä ei ole riittävästi asiantuntevaa henkilökuntaa, joka toimii oikeaan aikaan oikeissa tehtävissä. Uutta työvoimaa voidaan hakea avoimella työpaikkailmoituksella tai osallistumalla oppilaitosten rekrytointitapahtumiin. Isoissa yrityksissä ja organisaatioissa henkilöstöä haetaan usein ensin sisäisessä haussa.

Suomessa työelämää säädellään lainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän keinoin. Henkilöstöhallinnossa työskentelevien syvällisen työlainsäädännön tuntemuksen lisäksi työntekijän itsensä on hyvä tietää työelämän yleisimpiä lakeja kuten työaika-, työturvallisuus- ja vuosilomalait sekä rikos-, tasa-arvo- ja yksityisyyden suojan lait. Ajantasaista työelämän lainsäädäntöä voi seurata uutisten lisäksi oikeusministeriön ylläpitämästä, nykyisin kaikille avoimesta oikeudellisesta Finlex-tietokannasta.

Nykyään työpaikoilla panostetaan työilmapiiriin ja -hyvinvointiin useilla eri tavoilla. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset virkistystilaisuudet kuten kevytmuotoinen koulutus ja vapaa-ajan vietto yhdistettynä virkistyspäivään, henkilökunnan pikkujoulut, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä muut henkilöstöedut. Monia erilaisia työhyvinvointia edistäviä valtakunnallisia ohjelmia toteutetaan ja käytössä on lakisääteisiä käytäntöjä, kuten työterveyshuolto, ergonomia ja varhainen puuttuminen työntekijän ongelmiin (päihdeongelmat, lisääntyneet tai tietyn määrän ylittävät poissaolot).

Avainsanat: työelämä, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, työntutkimus

HENKILÖSTÖHALLINNON OSA-ALUEITA

Viitala (2007, 14–15) käyttää henkilöstöhallinnosta rinnakkaisnimitystä henkilöstöjohtaminen. Hän mainitsee Rensis Likertin jo 1967 tutkineen keskeisiä työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä kuten viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaation tukeminen. Viitala (emt.) toteaa em. asioiden olevan nykypäivänäkin henkilöstöjohtamisen keskeisiä osa-alueita.

Henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen tai organisaation ennakoivaa toimintaa ja varautumista tulevaisuuteen, jotta yrityksellä on riittävästi osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Henkilöstösuunnitellulla varmistetaan liiketoiminnan kannalta, että työntekijöitä on riittävästi oikeissa tehtävissä. Henkilöstösuunnittelun päämääränä on henkilöstön asiantuntemuksesta, kehittämisestä ja osaamisesta huolehtiminen, jotta yrityksen toiminnalle asetut tavoitteet saavutetaan. Toisaalta henkilöstösuunnittelu myös kontrolloi henkilöstökustannuksia. (Viitala 2007, 50.)

Organisaatiot eivät voi toimia tuloksellisesti, mikäli sillä ei ole riittävästi asiantuntevaa henkilökuntaa, joka toimii oikeaan aikaan oikeissa tehtävissä. Yrityksillä ja organisaatioilla on tarkat suunnitelmat ja budjetit ennusteiden pohjalta. Henkilöstön tilanne elää jatkuvasti lähtevien ja uusien työntekijöiden osalta, myös eläköityminen ja sairauspoissaolot ovat vaikeasti ennakoitavissa. (Kauhanen 2004, 33.)

Henkilöstöhankinnalla yritys tai organisaatio saa toimintaansa tarvittavat henkilöt. Rekrytointia kuten yrityksen muutakin toimintaa ohjaavat sen visio ja missio: millaista henkilökuntaa tarvitaan, jotta yritys kehittyy ja se saavuttaa asetetut tavoitteet. Yritys voi miettiä tarvitaanko uusia työntekijöitä vai voidaanko tehtävät hoitaa uudelleen järjestelemällä nykyisen henkilöstön työpanoksella. (Viitala, 2007, 100.)

Uuteen tehtävään valittavalle henkilölle asetetaan lukuisia vaatimuksia koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi. Näitä ovat mm. ryhmätyötaidot, kielitaito, paineen sieto, aloitteellisuus, kehittymishalukkuus, kansainvälisyys, oikean tiedon löytäminen ja uuden tuominen yritykselle ja sen asiakkaille. (Viitala 2007, 100; Kauhanen 2004, 71– 72.)

Uutta työvoimaa voidaan hakea avoimella työpaikkailmoituksella tai osallistumalla oppilaitosten rekrytointitapahtumiin. Isoissa yrityksissä ja organisaatioissa kuten kaupungit, kuntayhtymät ja sairaanhoitopiirit, henkilöstöä haetaan usein ensin sisäisessä haussa.

PEREHDYTTÄMINEN

Uuden työntekijän perehdyttäminen yritykseen ja sen toimintakulttuuriin on esimiehen vastuulla. Perehdytys voidaan määrätä myös talossa jo työskentelevälle tai tiimille, jossa uusi työntekijä tulee työskentelemään. Perehdyttämisen tarkoitus on ehkäistä virheitä ja niistä mahdollisesti johtuvia virheitä tai työtapaturmia. (Kauhanen 2004, 87.)

Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä ja organisaatioissa perehdyttämisestä on laadittu kirjallinen ohjeistus esimerkiksi oppaan tai muistilistan muodossa. Riippuen uuden työntekijän työn kuvasta ja tulevasta asemasta, perehdytys ja sitä seuraava työnopastus kestää muutamasta päivästä useampaan kuukauteen. Työtehtäviin opastaminen ja avoin, selkeä perehdytys on yksi hyvän työilmapiirin ja motivoinnin keskeinen tekijä. (Kauhanen 2004, 146–147.)

Oma kokemukseni työhistoriani myötä on, että perehdyttämistä työhön ja työyhteisöön voi olla hyvin monenlaista. Yläasteikäisenä kaupungin virastossa tet-harjoittelussa minulle lykättiin käteen puhelinluettelo ja sanottiin, että katso siitä keitä täällä on töissä. Olen ollut myös perehdytystilaisuudessa, jossa esiteltiin organisaation toimintaa, yksiköistä ja tavoitteita, varsinaisiin työtehtäviin perehdyttivät kollegat.

SITOUTTAMINEN JA MOTIVOINTI

Kauhanen esittää Meyerin ja Allenin (1991) mallin sitouttamisen ulottuvuuksista. Näitä ovat affektiivinen sitoutuminen eli työntekijän halu työskennellä yrityksessä, jatkuva sitoutuminen eli palkkaus ja muut henkilöstöedut sekä työpaikasta lähtemisen aiheuttamat haitat sekä normatiivinen sitoutuminen eli työskentely velvollisuuden tunteen vuoksi. Lisäksi sitoutumista voidaan määritellä työetiikan kautta eli työn merkityksenä henkilön arvomaailmassa, urasitoutumisen näkökulmasta, jolloin sitoutuminen edesauttaa työntekijän kehittymistä ja etenemistä ammatillisesti. Tärkeä sitoutumisen peruste on, kun työtehtävien sisältö koetaan mielenkiintoiseksi ja tarkoitukselliseksi (Viitanen 2007, 88–89).

Yleisesti voidaan todeta henkilöstön sitouttamisen keskeisiksi osioiksi hyvä henkilöstöpolitiikka ja johtaminen, alan kilpailukykyinen palkkaus ja muut edut, mahdollisuudet oppimiseen sekä työ- ja perhe-elämän mielekäs sovittaminen. (Viitanen 2007, 90.)

Työntekijöiden sitoutumista voidaan selvittää mm. seuraavin kysymyksin (Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä 2002, 40–41):

*Minkä verran henkilöstö on valmis ponnistelemaan, jotta organisaatio menestyy?
Pidetäänkö yritystä / organisaatiota innostavana työpaikkana?
Kerrotaanko tai suositellaanko vapaa-ajalla ystäville hyvästä työpaikasta?
Koetaanko organisaation arvot samankaltaisiksi omien arvojen kanssa?*

TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN

Työelämässä ja yritysten toiminnassa tulee tilanteita, jolloin taloudellisen kannattavuuden vuoksi työntekijöitä on lomautettava tai irtisanottava – näitä uutisia on jatkuvasti ollut viimeisen parin vuoden aikana koskien niin Suomea kuin ulkomaitakin

Suurin osa työsuhteistani ovat olleet määräaikaisia, mutta olen kokenut omakohtaisesti myös irtisanomisen. Tilannetta käytiin läpi yli puoli vuotta työkyky-neuvotteluina,

joissa olivat mukana työnantajan taholta esimiehet, henkilöstöpäällikkö ja luottamusmies sekä työterveyshuollon ja ammattiliiton edustajat. Koko prosessi oli raskas ja kun lopullinen päätös irtisanomisesta tehtiin, se tuntui vain helpottavalta. Toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen pituudesta riippuu, kuinka kauan irtisanotulle työntekijälle maksetaan irtisanomisaajan palkkaa, vaihteluväli on 14 vrk – 6 kuukautta.

Yleisin syy irtisanomiseen työnantajan taholta on ”tuotannolliset ja taloudelliset syyt”. Irtisanomisia voidaan välttää lomautusten lisäksi eläkejärjestelyillä, määräaikaisten työsuojimuksia ei uusita, opinto- ja vuorotteluvapailla sekä osa-aikatyöhön siirtymällä. Mikäli työtä löytyy tarjottavaksi yhdeksän kuukauden kuluttua irtisanomisesta, on työtä tarjottava ensin irtisanotuille. Käytössä on myös uudelleensijoittamista eli outplacementia, jolloin yritys kustantaa irtisanotuille tukea 3–6 kuukaudeksi työmarkkinoille uudelleen sijoittumiseksi. (Viitala 2007, 120; Kauhanen 2004, 90–94.)

Kun työntekijä irtisanotaan välittömästi ilman irtisanomisaikaa tai hän lopettaa työnsä heti, on kyseessä työsuhteen purku. Syitä työsuhteen purkamiselle työnantajan taholta ovat esimerkiksi väärin tietojen antaminen, työtehtävien laiminlyönti, päihtyneenä oleminen työpaikalla tai muu työturvallisuuden vaarantaminen. Työntekijä voi lopettaa työnsä heti esimerkiksi maksamattomien palkkojen vuoksi, työtehtäviä ei anneta tarpeeksi tai työnantaja loukkaa työntekijää tai vaarantaa hänen työturvallisuuttaan. Tällöin ei ole käytössä irtisanomisaikaa kuten ei myöskään työsuhteen koeaikana. Hyvän tavan mukaisesti työntekijälle kirjoitetaan aina työtodistus, jossa mainitaan vähintään työsuhteen kesto ja keskeiset työtehtävät. (Viitala 2007, 124.)

SÄÄDÖKSIÄ

Suomessa työelämää säädellään lainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän keinoin. Lainsäädännön alkuperäinen tarkoitus on suojella työntekijän oikeusturvaa ja taata ”oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työpaikoilla” (Viitala 2007, 32). 1980 – 2000-luvulla työelämän lainsäädäntö on ollut kehyksenä työpaikkojen, yritysten ja organisaatioiden toiminnalle. Viitala mainitsee yhteistoimintalain, jonka tarkoitus on edistää henkilöstön osallistumista päätöksentekoon työyhteisössä. Tasa-arvolaki edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. (Viitala 2007, 32–33.)

Työntekijöiden järjestäytymisaste eli kuuluminen ammattiliittoon on korkea verrattuna moniin muihin Euroopan maihin. (Viitala 2007, 32). Suomalaiseen työelämään vaikuttaa nykyisin EU-jäsenyys. Euroopan parlamentti säätää yhtenäistä työelämän lainsäädäntöä. Tavoitteena on, jotta jokaisessa EU:n jäsenvaltiossa on käytössä vähimmäisehdot täyttävä työlainsäädäntö. (Viitala 2007, 344–345.)

Henkilöstöhallinnossa työskentelevien syvällisen työlainsäädännön tuntemuksen lisäksi työntekijän itsensä on hyvä tietää työelämän yleisimpiä lakeja kuten työaika-, työturvallisuus- ja vuosilomalait sekä rikos-, tasa-arvo- ja yksityisyyden suojan lait. Ajantasaista työelämän lainsäädäntöä voi seurata uutisten lisäksi oikeusministeriön ylläpitämästä, nykyisin kaikille avoimesta oikeudellisesta Finlex-tietokannasta.

HENKILÖSTÖN KEHITYS

Lähes 20-vuotisen työkokemukseni perusteella henkilöstön kehityksen tärkein tekijä on, että työntekijä pääsee vuosittain alansa koulutuspäiville tai voi työn ohella opiskella täydennyskoulutuksessa. Lisäksi koen, että työpaikalle olisi hyvä tulla alan ammatillisia aikakausjulkaisuja ja sinne hankitaan tarvittavaa uusinta alan kirjallisuutta sekä uusia käytettävissä olevat ohjelmat riittävän usein. Vähemmän virallinen, mutta varmasti tuottava kehittämisen työkalu on työyhteisön avoin ilmapiiri, usein hyviä ideoita ja kokemuksia jaetaan kahvitauoilla. Vuosittaiset kehityskeskustelut sekä työporukan yhteiset virkistyspäivät sekä vierailumatkat saman alan muiden toimijoiden luokse tai alan messuille, voivat luoda uusia kehitysideoita ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä.

TYÖYHTEISÖTAIDOT JA HYVINVOINTI TYÖSSÄ

Launiainen tuo artikkelissaan esille ”ihannealaisen” luonnehdintoja lukuisten pitkään tiedettyjen hyvien esimiestaitojen lisäksi. Hän kuvaa aiemmin käytettyjen termien ”ihannealaistaidot” ja ”alaistaidot” rinnalle tulleen Pirjo Ståhlen käyttämää ”kumppanuustaidot” -ilmaisua. Artikkelissa viitataan ruotsin kielessä käytettyyn ”medarbetare” eli alainen -sanaan. (Launiainen 2013.)

Kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, työpaikan pelisäännöt ja ongelmat tulevat helpommin ja selkeämmin esiin. Työyhteisötaitojen pohtiminen on niin työntekijöiden kuin esimiesten kohdalla silloin paikallaan, toteaa Haaga-Helian yliopettaja Martin Stenberg :

”Jos kitkaa esiintyy, voi yrityksen omistakin henkilöstöjohtamisen prosesseista, esimerkiksi perehdytyksestä tai sisäisestä koulutuksesta, löytää kehitettävää.” (Launiainen 2013).

Launiainen esitti erilaisissa työyhteisöissä esimiehinä toimiville henkilöille kysymyksiä ja artikkelissa esiteltyjen vastausten perusteella voidaan yhteenvetona todeta työyhteisötaitojen haasteiksi, mutta samalla kulmakiviksi seuraavia ominaisuuksia: vuorovaikutus, asenne, sitoutuminen, esimiehen tai työyhteisön tuen puuttuminen, ilmapiirin ja tuottavuuden korrelaatio, inhimillinen johtaminen, yksilöllisyyden ja kuuntelemisen merkitys – yksityiselämän muutokset vaikuttavat myös työssä. Työyhteisötaidot ovat esimiehen tärkein työväline. Persoonallisuuden esiin tuominen, luottaminen ja tunteminen, palautteen vastaanottaminen ja antaminen ovat esimiehen keskeisiä taitoja. (Launiainen 2013.) Eli voidaan sanoa, että jo parikymmentä vuotta käytetty sanonta ”tunneälystä” on yhä tärkeä työyhteisötaito.

Työntekijän hyvinvoinnin oletetaan olevan hyvin moderni, ajankohtainen ilmiö ja se on monien organisaatioiden keskeisiä seikkoja. Yksi varhaisimpia työntekijöiden hyvinvointiin panostamisen esimerkkejä on Jedediah Sturttin puuvillatehtaat. Strutt otti 1700-luvun puoleessa välissä käyttöön Richard Arkwrightin kehittämän vesivoimajärjestelmän. Strutt tajusi, että mikäli hänen tarvitsemansa ”työvoima” eli työntekijät voivat hyvin ja heihin panostetaan – hyvä asunto, ruoka ja riittävä lepo – tehtaiden tuottavuus lisääntyy huomattavasti. (Sarna 2013.)

Sarna (2013) osallistui työpajaan, jossa professori Jennifer Lunt puheenvuorossaan esitti kuinka edistää työyhteisön hyvinvointia. Lunt lisää, että työyhteisön hyvinvointi riippuu siitä, kuinka voimavarat voidaan yhteen sovittaa tai mitä työntekijä haluaa työltään ja mitkä ovat työpaikan realistiset resurssit. Stressin ja esimiehen poissaolo ja ohjauksen puutteen sietokyky on yksilöllistä, hyvinvointi työssä on silti paljon muutakin. Työhyvinvointi on moniosaista ja siihen kuuluu monia muuttujia sekä keskeytyksiä. Sen vuoksi sulauttaminen osaksi työyhteisöä on paras keino saavuttaa erilaisten hyvinvointi-ohjelmien päämäärät. Luntin mukaan on kuusi keskeistä osiota, joilla työhyvinvointia yrityksissä voidaan lisätä. Näitä ovat strategia, terveysriskien johtaminen, työterveyshuollon resursointi, työympäristö, johtajuus sekä henkilöstöjohtaminen.

TYÖILMAPIIRI JA TYÖHYVINVOINTI

Nykyään työpaikoilla, varsinkin suuremmissa yrityksissä ja organisaatioissa, panostetaan työilmapiiriin ja -hyvinvointiin useilla eri tavoilla. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset virkistystilaisuudet kuten kevytmuotoinen koulutus ja vapaa-ajan vietto yhdistettynä tyhy-/virkistyspäivään, henkilökunnan pikkujoulut, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä muut henkilöstöedut. Kehityskeskusteluja käydään esimiehen ja alaisen tai työryhmän kesken 1–2 vuodessa ennalta laaditun kehityskeskustelulomakkeen mukaisesti.

Monia erilaisia työhyvinvointia edistäviä valtakunnallisia ohjelmia toteutetaan ja käytössä on lakisääteisiä käytäntöjä, kuten työterveyshuolto, ergonomia ja varhainen puuttuminen työntekijän ongelmiin, päihdeongelmat, lisääntyneet tai tietyn määrän ylittävät poissaolot. Työterveyslaitoksen sivuilla on selkeää, asiantuntijoiden laatimaa materiaalia työelämän käytännön tilanteisiin niin työntekijöille, esimiehille, kehityskeskusteluihin ja eri alojen työolojen parantamiseksi.

Henkilöstön kehittämistä voidaan kuvata nelikenttämallin mukaan: onko kehittäminen epämuodollista vai muodollista, yksilö- vai koko työyhteisön osaamisen kehittämistä. Epämuodollisia kehittämishetkiä ovat kahvitauot, tiimityö, esimerkistä oppiminen, mentorointi ja sijaisuudet. Formaalia kehittämistä ovat työkierto, erilaiset projektit, koulutus-tilaisuudet, perehdyttämisohjelmat ja verkko-oppiminen. Viitala tuo esiin myös paljon käytetyn benchmarkingin, työporukka käy vieraillessa vastaavassa työpaikassa ja tutustuu kuinka sama työ siellä toteutetaan. (Viitala 2007, 189.)

Henkilöstön kouluttautuminen ei välttämättä käytännössä toimi eikä tuo esille koulutuksen antia, mikäli organisaatioissa ei olla valmiita vastaanottamaan uusia käytännön ideoita päivittäisiin työrutiineihin.

Työssäni kokeman mukaan tiedottaminen ja varsinkin sisäinen tiedottaminen olivat usein kahvipöytäkeskustelujen varassa. Tulevista muutoksista sai kuulla huhupuheina tai lukea paikallislehdestä. Vaikka yrityksellä olisi käytössään uusimmat laitteet ja ohjelmistot, ne eivät auta mikäli koko henkilöstöllä ei ole avoin tahto viestiä keskenään työnteon edistämiseksi.

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Työurien pidentäminen on ollut julkisessa keskustelussa esillä jo useamman vuoden ajan eri tahojen pohiessa, kuinka yhteiskunnallisten palvelujen toimivuus voidaan taata. Työurien pidentämiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi on toteutettu lukuisia paikallisia ja valtakunnallisia projekteja. Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla voidaan kuvata mm. seuraavien keskeisten osa-alueiden myötä:

KOKO HENKILÖSTÖN YHTEISTÄ TOIMINTAA	OSA HENKILÖSTÖHALLINTOA	OSA STRATEGISTA SUUNNITTELUJA
OSA ARJEN TOIMINTAA	SUUNNITELMALLISTA JA TA-VOITTEELLISTA	OSA JOHTAMISTA

Kuvio 1. Terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä (Siljanen, Rautio & Husman 2012, 6)

Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on koko työpaikan vastuulla, yksittäisestä työntekijästä johtoon saakka ja yhdessä työterveyshuollon kanssa. Jokaisen näkemys otetaan huomioon ja vastuu kehittämisestä kuuluvat jokaiselle (Siljanen ym. 2012, 6).

”Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä”-hankkeen myötä nousivat esiin mm. seuraavat asiat (Siljanen ym. 2012, 83):

- » Työolosuhteiden kuusi ulottuvuutta toimivat pohjana keskustelulle
- » Kehittämiskohteita ovat työn organisointiin liittyvät asiat
- » Henkilöstön osallistumista tulevilla hankkeilla tulee vahvistaa
- » Yhteiskehittely-menetelmässä työntekijän aseman muuttuminen toimenpiteiden kohteesta mukanaolevaksi toimijaksi vaatii tukea koko prosessin ajan.

Kun halutaan kehittää työyhteisöä terveyttä ja hyvinvointia edistäväksi työyhteisöksi on työpaikan johdon oltava mukana, ryhmässä on edustus työpaikan eri tekijöistä (työntekijät, työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, työterveyshuolto, johto) ja ryhmän vastuun ja roolien on oltava selkeitä. Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyön edistämiseksi vastualueiden tulee olla selkeät ja kehittäminen tapahtuu työyhteisön tarpeiden mukaisesti. Tulevaisuudessa kehittämisen kohteina ovat työpaikan ryhmän ongelmanratkaisutaitojen edistäminen ja työntekijöiden odotusten toteutuminen. (Siljanen ym. 2012, 84.)

HENKILÖSTÖHALLINNON MITTAAMISEN MENETELMIÄ

Henkilöstöhallintoa ja samalla koko organisaation menestystä eri osa-alueilla voidaan mitata monin eri keinoin. Tavallisempia ovat erilaiset kyselyt kuten työolobarometri, tyytyväisyys- ja ergonomiakyselyt sekä kehityskeskustelut. Erilaisiin tilanteisiin käytetään kulloinkin soveltuvaa tuottavuusmittaria, jonka avulla tuottavuuskehitystä voidaan seurata vuosittain, kuukausittain tai viikoittain. Useissa suurissa organisaatioissa henkilös-

töhallinnon kohdalla käytetään tasapainotettuja HR-mittaristoja (Balanced Scorecard) tai menetelmän pohjalta edelleen kehitettyjä mittaristoja. (Viitala 2007, 316–318.)

Monien yritysten ja organisaatioiden kustannusten suurin menoerä ja kilpailutekijä on henkilöstö. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi (Human Resource Accounting, HRA) tai henkilöstökustannuslaskenta on ajattelutapa ja tapa arvioida ja mitata henkilöstökustannuksia. Tavoitteena henkilöstövoimavarojen laskentatoimella on tuottaa tietoa yrityksen strategisen johtamisen ja henkilöstöä koskevien päätösten tueksi. Yrityksen tulee saada myös tietoa eri henkilöstöprosessien (henkilöstön kehittäminen, hyvinvointi ja rekrytointi) arviointia varten. Lisäksi yritykset haluavat kertoa sijoittajille aiempaa paremmin myös henkilöstöresursseista yrityksen muiden toimintojen lisäksi. (Viitala 2007, 319–320.) Konkreettisten yrityksen toimintaa kuvaavien lukujen (tulos, tase) lisäksi on syytä mitata yrityksen inhimillistä pääomaa. Inhimillinen pääoma muodostuu henkilöstön motivaatiosta, sitoutumisesta, koulutustasosta ja tiedosta, kokemuksesta ja taidoista sekä luovuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyt sekä työterveyshuollon tilastoinnit antavat tietoa hyvinvoinnista. Mittareina ovat esimerkiksi sairauspoissaolot per henkilö, lyhyet ja pitkät sairauspoissaolot, vaihtuvuus, työn kuormittavuus, koetut kehittämistarpeet ja johtajuusarviointit. (Viitala 2007, 327–333.)

Suomalainen työelämä on muutoksessa yhteiskunnallisten muutosten myötä. Työyhteisöt ovat jo nyt monimuotoisia kun työpaikoilla on erilaisia ihmisiä sukupuolen, iän, seksuaalisen suuntautumisen ja perhetilanteen perusteella. Lisäksi työntekijät ovat eri etnisen tai uskonnollisen taustan omaavia, vammaisia tai muuta kuin suomea äidinkielenä puhuvia henkilöitä. Työelämä kansainvälistyy, väestö ikääntyy ja maahanmuuttajien osuus väestöstä kasvaa. Tulevaisuudessa työntekijöistä on pula, joten tarvitaan kaikkien työhön kykenevien osaamista. Työterveyslaitos on toteuttanut vuosina 2007 ja 2011 ”Monimuotoisuusbarometri” -verkkopohjaisen kyselyn henkilöstöalan ammattilaisille kunta- ja yksityissektorilla. Kyselyllä kartoitettiin näkemyksiä monimuotoisuudesta suomalaisessa työelämässä ja kuinka sen arvioitiin kehittyvän jatkossa. (Monimuotoisuusbarometri 2011, 3.) Kun työyhteisöt ovat hyvin monimuotoisia, on johtamisen käytännöissä huomioitava ja sommiteltava toimivat käytännöt niin yksilöllisten tarpeiden kuin yhteisöllisyyden vaatimusten pohjalta. Henkilöstöhallinnossa on tarkasteltava oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden periaatteita. Monimuotoisuus on tarpeen huomioida tulevaisuutta ajatellen työvoiman saatavuuden takia sekä työhyvinvoinnin takaamisen ja ulkoisen mielikuvan vuoksi. (Monimuotoisuusbarometri 2011, 20.)

Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostus tulisi ilmetä organisaation strategiassa. Organisaatioiden toimintaa on suunniteltava niin, että erilaisten työntekijöiden erilaiset tarpeet otetaan huomioon. Useissa organisaatioissa monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen on jo mukana suunnitelmissa, lisäksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia on koko ajan enemmän. Käytännössä niiden toteutumista tulee seurata ja huolehtia, etteivät suunnitelmat jää vain maininnoiksi. (Monimuotoisuusbarometri 2011, 20–21.)

Monimuotoisuuden ja erilaisten tarpeiden tarpeettoman voimakas korostaminen voi toisaalta myös lisätä eriarvoisuutta. Toisaalta erilaisuuden jättämien huomiotta voi heikentää

joidenkin ryhmien asemaa. Monimuotoisuus työyhteisöissä on syytä nähdä nykyistä laajemmin. Työntekijöiden hyvinvointiin ja turvallisuuteen tulee keskittyä myös työsuojelun ja työterveyshuollon kautta. (Monimuotoisuusbarometri 2011, 21.)

Lähteet

Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen – asiantuntijat kertovat. 2002. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Launiainen, H. 2013. Fakta.13.6.2013.

Monimuotoisuusbarometri. 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Toivanen et al. 2012. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sarna, J. How to integrate wellbeing into an organisation. Occupational Health, Mar2013, Vol. 65, Issue 3.

Siljanen, E-M., Rautio, M., Husman P. 2012. Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Henkilöstöhallinnon eri osa-alueet

Minna Ukkonen

Tiivistelmä

Artikkelin tarkoituksena oli henkilöstöhallinto ja henkilöstöhallinnon eri osa-alueiden toimintaan ja tehtäviin paneutuminen sekä aiheesta oppiminen. Tavoitteena oli kirjoittaa henkilöstöhallinnosta tiivis artikkeli, joka tuki omaa oppimista ja syvensi jo olemassa olevia tietoja sekä taitoja. Artikkelin tarkoituksena oli myös soveltaa jo opittuja taitoja ja tietoja käytännönläheisesti työelämään esimerkkien avulla. Artikkelista pyrittiin saamaan tiivis kokonaisuus, joka antaa katsauksen henkilöstöhallinnon eri osa-alueista ja myös työelämän hyvinvointia parantavista asioista.

Artikkeliä kirjoitettiin oman mielenkiinnon ja omaa oppimista tukevien aiheiden mukaan. Artikkelisiin valittiin aiheet sen mukaan, mistä aiheesta tiedettiin vähiten ja mitkä aiheet tuntuivat mielenkiintoisilta sekä vaativat lisää opiskelua. Artikkelisiin valittiin aiheita myös muualta kirjallisuudesta sekä internetistä ja pyrittiin käyttämään useita erilaisia lähteitä. Lähteet pyrittiin valitsemaan ja merkitsemään huolellisesti.

Artikkelin sisällön avulla saatiin ja opittiin myös tietoja ja taitoja, joita voidaan jatkossa hyödyntää käytännön työelämässä. Artikkelin kirjoittaminen antoi kokonaisvaltaisen kuvan henkilöstöhallinnosta ja sen moninaisuudesta sekä tarpeellisuudesta työelämässä.

Artikkelin kirjoittaminen antoi myös lisää miettimisen aiheita tulevaisuuteen ja siihen, miten työelämässä itse voi omaa hyvinvointiaan sekä jaksamistaan kehittää ja parantaa.

Avainsanat: henkilöstöhallinto, uudistaminen, jaksaminen

JOHDANTO

Aiheena on henkilöstöhallinto ja siihen liittyvät yrityksen johtaminen kokonaisuudessaan sekä henkilöstövoimavarat. Henkilöstöhallinnon artikkelin tekemisen aloitin lukemalla henkilöstöhallintoon liittyvää kirjallisuutta. Kirjat ovat ennakkoon määräytyt eli Henkilöstövoimavarojen johtaminen; Juhani Kauhanen ja Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä; Riitta Viitala. Käytän henkilöstöhallinnon artikkelin tekemiseen myös ylimääräistä kirjaa, joka on Henkilöstöasiantuntijan käsikirja; Maritta Österberg. Tämä kirja kertoo siitä, mitä taitoja henkilöstöasiantuntija tarvitsee henkilöstöasioita hoitaessaan.

Artikkelin kirjalliset aiheet valitsen oman mielenkiinnon mukaan sekä sen perusteella, mistä aiheesta tiedän vähiten. Artikkelin tekemiseen käytän edellä mainittuja kirjoja sekä etsin aiheisiin tietoa myös internetistä. Lisäksi pyrin liittämään eri osioihin käytännön esimerkkejä omasta työelämästäni.

Tavoitteenani on kirjoittaa henkilöstöhallinnosta eniten omaa oppimistani tukevaa käytännöllistä tietoa sekä syventää jo osaamiani tietoja ja taitoja. Lisäksi tavoitteenani on oppia hyödyntämään kirjallisuutta ja muita lähteitä tehokkaasti, yhdistellä aiheita ja tietysti pyrkiä hoitamaan artikkelin tekeminen huolellisesti sekä parhaalla mahdollisella tavalla. Artikkelin tekeminen auttaa minua ymmärtämään henkilöstöhallinnon eri osa-alueita ja voin tulevaisuudessa hyödyntää oppimaani myös työelämässä.

HENKILÖSTÖHALLINTO

Henkilöstöhallinto vastaa yrityksen organisaation lakisääteisistä asioista ja käytännön asioista, jotka liittyvät henkilöstöön, kuten henkilöstön kehittämisestä ja henkilöstövoimavarojen hallinnoinnista. Henkilöstöhallinto ylläpitää hyvää työilmapiiriä, motivaatiota sekä auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Henkilöstöhallinto parantaa myös henkilöstön osaamista koulutuksen avulla. (Mol 2013.)

Henkilöstöhallintoa määrittävät erilaiset säädökset, joita työnantajien on noudatettava. Suomessa työnantajien on noudatettava työsopimuslakia, tasa-arvolakia, työaikalakia, vuosilomalakia, lakia yhteistoiminnasta yrityksessä, hallintolainkäyttölakia, henkilötietolakia, lakia yksityisyyden suojasta ja työterveyshuoltolakia. (Viitala 2009, 32–33.)

Kansainvälisellä tasolla henkilöstöhallintoa määrittävät eri maiden omat lait ja säädökset. Kansainvälisellä tasolla henkilöstöhallintoon liittyy myös kulttuurierojen ymmärtäminen eli ei voida vedota ”näin meillä on Suomessa aina toimittu” vaan on perehdyttävä sen maan kulttuuriin, jossa työskennellään. Työpaikoilla on yleensä omat toimintatapansa ja organisaatiota johdetaan eri lailla kuin Suomessa. Työntekijän työsuhdeturva on monissa Euroopan maissa parempi kuin Suomessa. (Viitala 2009, 32–33.)

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Henkilöstösuunnittelulla pyritään ennakoimaan ja varautumaan yrityksen tulevaisuuteen. Yrityksen ja työntekijöiden kehittymisen sekä uudistumisen kannalta henkilöstösuunnittelu on myös erittäin tärkeää. Henkilöstösuunnittelu luo pohjan sille, että yrityksellä on mahdollisuus tehdä onnistuneesti tarvittavat muutokset sekä laajentaa tai supistaa toimintaansa. (Viitala 2009, 50.)

Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan ohjata henkilöstön rekrytointi niille alueille, joille tulevaisuudessa on painetta sekä säädellä työvoiman määrää. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan myös henkilöstön riittävä osaaminen, koska henkilöstön ammattitaito ja tuottavuus ovat yritykselle erittäin vahva kilpailuetu sekä menestyksen perusta. Henkilöstösuunnittelulla säädellään ja ennakoidaan henkilöstökustannuksia ja määritellään keinot, joiden avulla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan sekä johdetaan. (Viitala 2009, 50.)

PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisen tavoitteena yritykselle olisi oltava laadukas tuote tai palvelu ja taitava työ. Uuden työntekijän perehdyttäminen on yritykselle erittäin tärkeää, koska sen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön toimintatavat, liikeidean, työtoverit ja oman työnsä. Uudelle työntekijälle pyritään luomaan myönteinen kuva organisaatiosta ja hänen työtehtävistään. Yleensä perehdyttämisen hoitaa yrityksen esimies, mutta se voidaan myös delegoida työtiimille, jossa uusi henkilö tulee työskentelemään. Suuremmissa yrityksissä on usein tehty erityinen perehdyttämishjelma kirjallisesti, joka on kaikkien nähtävillä. (Kauhanen 2004, 146.)

Entisessä työpaikassani, joka oli suuri tehdas, jouduimme yhdessä työtovereiden kanssa laatimaan erillisen perehdyttämiskansion uusille työntekijöille. Kansio oli kaikkien luettavissa, mutta ennen kaikkea se helpotti uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön, koska kaikki työssä tarvittava tieto löytyi kirjallisena kansiosta.

SITOUTTAMINEN JA MOTIVOINTI

Sitouttaminen tarkoittaa, että henkilöllä on psykologinen suhde organisaatioon, jossa hän työskentelee. Sitouttaminen on yritykselle tärkeää, koska se vaikuttaa yrityksen toiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen, uudistumiseen ja kehittymiseen. Jos yritykset sitoutuvat pitkäjänteisesti omaan henkilöstöönsä, myös työntekijät sitoutuvat silloin paremmin yritykseensä. (Viitala 2009, 88–90.)

Hyviä henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkkataso, muut edut ja hyödyt työntekijälle esimerkiksi liikuntasetelit ja autoetu, hyvä johtaminen, kehittymisen ja oppimisen tukeminen, työn ja perheen yhteensovittaminen

sekä työn kiinnostavuus. Sitouttamiseen liittyviä asioita ovat myös uuden työntekijän rekrytointiin liittyvä riittävä perehdyttäminen ja realististen odotusten luominen työnhakijalle. (Viitala 2009, 88–90.)

Entisessä työpaikassani, joka oli alkoholia valmistava tehdas, kehitettiin palkitsemisjärjestelmä, joka pohjautui koko osastomme yhden kuukauden aikana valmistettuihin litroihin. Litralle oli sovittu tietty hinta ja se jaettiin työntekijöiden kuukaudessa tekemien työtuntien kesken. Palkitsemisjärjestelmää kutsuttiin nimellä tuotantopalkkio. Tuotantopalkkion määrä ei juuri näkynyt palkanauhassa ja se aiheuttikin enemmän ärtymystä kuin motivoi työntekijöitä. Meidän työntekijöiden mielestä tuotantopalkkio oli lähinnä työtämme halveksiva ja se lopetettiinkin hyvin pian toimimattomana.

TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN

Työsuhde voi päättyä työpaikoilla monista eri syistä. Työntekijästä johtuvia syitä voi olla irtisanoutuminen, siirtyminen eläkkeelle, kuolema ja työsuhteen purkaminen. Työnantajasta johtuvia syitä voi olla irtisanominen ja työsuhteen purkaminen. Kun työsuhde irtisanotaan joko kirjallisesti tai suullisesti, tapahtuu se työntekijän tai työnantajan toimesta ja siinä noudatetaan työsopimuslaissa määriteltyjä irtisanomisaikoja. Työsuhteen purkautuessa työnantaja tai työntekijä purkaa työsuhteen heti noudattaen työsopimuslaissa luku 8, 1§ määriteltyjä syitä. (Kauhanen 2004, 87–88.)

Entisessä työpaikassani aloitettiin yt-neuvottelut ja niiden seurauksena jouduin lähemmään tuotannollisten ja taloudellisten syiden takia. Tehdas jatkoi vielä muutaman vuoden kunnes se lopetettiin kokonaan. Yt-neuvottelut ovat aina erittäin raskaita työntekijöille, koska epävarmuus tulevaisuudesta painaa jokaisen mieltä. Tämän päivän Suomessa toivoisi samanlaista turvaa irtisanomisten varalle kuin osassa Euroopan maita, joissa irtisanominen on tehty hankalammaksi ja kalliimmaksi.

HENKILÖSTÖHALLINNON ONGELMIEN RATKAISEMINEN

Henkilöstöhallinnon ongelmia voi ratkaista ja uudistaa monilla eri keinoilla. Työyhteisössä voidaan pyrkiä luomaan kannustava ja tukeva työilmapiiri. Työntekijöitä tuetaan ja neuvotaan kehittämään omaan osaamistaan erilaisilla koulutusjärjestelmillä. Yritys voi pyrkiä luomaan ja vakiinnuttamaan oikeanlaisen yrityskulttuurin ja imagon. Yritys voi myös uudistaa rekrytointiaan etsimällä päteviä työntekijöitä uusista lähteistä. Työpaikoilla voidaan myös edistää yhteistoimintaa ja avoimuutta. (ManpowerGroup 2013.)

HENKILÖSTÖHALLINNON OSAAMISEN JA KÄYTÄNTEIDEN UUDISTAMINEN

Yritykset pyrkivät tänä päivänä panostamaan entistä enemmän osaamiseen, joka tukee yrityksen pyrkimyksiä menestyä tulevaisuudessa. Yrityksien on keksittävä uusia osaamisen muotoja kaikissa yrityksen henkilöstöryhmissä ja pyrkiä myös vaalimaan niitä kaikissa toiminnoissaan. (Onnistu osaamisen uudistujana 2010.) Käytänteiden uudistaminen alkaa siitä, että ne arvioidaan. Tehdään arviointimalli tilanteesta, tunnustetaan lähtötaso ja asetetaan realistiset tavoitteet sekä syntyneen arviointimallin avulla pyritään myös tekemään tarvittavat parannustoimenpiteet. (Onnistu osaamisen uudistujana 2010.)

KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelut ovat yksi yrityksiä käyttämistä osaamisen arviointimenetelmistä. Kehityskeskustelut onnistuvat yrityksissä hyvin vain, jos ne ovat osa koko yrityksen johtamisjärjestelmää. Koko ylimmän johdon täytyy olla täysillä mukana ja panostaa siihen, sekä vaatia samaa myös kaikilta muilta organisaatiossa olevilta. (Kauhanen 2004, 100–101.)

Kehityskeskusteluissa olisi hyvä ottaa käyttöön edistyksellinen käytäntö eli käydään kehityskeskustelu sekä samalla tavoitekeskustelu joka vuosi kaikkien työnorganisaatiossa olevien kanssa. Pyritään pitämään kehitys- ja tavoitekeskustelut säännöllisesti tietyn aikavälin mukaan esimerkiksi puolivuositain. Keskustelu pyritään käymään niin, että se saa elää tilanteen mukana. (Onnistu osaamisen uudistujana 2010.)

Kehityskeskustelu antaa parhaimmillaan työyhteisölle mahdollisuuden kehittyä ja siirtää osaaminen koko työyhteisön käyttöön. Esimiehillä on vastuu siitä, että he osaavat tunnistaa piilossa olevat kyvyt ja kannustaa ihmisiä käyttämään niitä sekä ohjata oikeisiin koulutuksiin. (Onnistu osaamisen uudistujana 2010.)

Entisessä työpaikassani kehityskeskustelu käytiin kerran vuodessa ylemmän esimiehen ja minun välillä. Mielestäni keskustelu ei ollut onnistunut, koska ylemmällä esimiehellä ei ollut minkäänlaista kuvaa siitä, mikä oli työnkuvani ja mitä asioita voisin kehittää. Kehityskeskustelu olisi pitänyt käydä minun ja lähimmän esimiehen välillä, jotta siitä olisi saatu jotain konkreettista hyötyä työyhteisössä. Tässä tapauksessa kehityskeskustelu käytiin vain, koska organisaatiossa niin vaadittiin ja todellinen halu sekä kiinnostus kehittää henkilöstön osaamista jäivät taka-alalle.

KOMMUNIKOINTI JA VIESTINTÄ

Työyhteisössä kommunikointi on erittäin tärkeä asia. Kommunikoinnin täytyy toimia esimiesten ja alaisten välillä saumattomasti ja niin, että alainen uskaltaa keskustella asioista esimiehen kanssa turvallisesti sekä luottamuksellisesti. Kommunikointi voi tapahtua kasvokkain, sähköisesti tai kirjallisesti esimerkiksi tiedotteiden avulla. (Kauhanen 2004, 169–171.)

Hyvässä kommunikoinnissa korostuvat avoimuus ja luottamus, jotka antavat työyhteisön jäsenille mahdollisuuden kertoa omista ajatuksistaan ja ideoistaan sekä jäsenet voivat jakaa niitä myös toistensa kanssa vapaasti. Oikeudenmukainen toiminta työyhteisössä edistää avoimuutta ja luottamusta sekä myös opettaa työyhteisöä arvostamaan, kunnioittamaan ja tukemaan toisiaan. Tämä toiminta edistää koko työyhteisön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. (Österberg 2009, 132–133.)

Kommunikointi omalla työpaikallani tapahtuu esimiehen kanssa kasvokkain keskustelemalla. Työskentelen yksin työpaikallani ja omistajat eli esimiehet ovat työpaikalla päivittäin vain muutaman tunnin ajan. Minulle on annettu todella suuri vapaus tehdä työni parhaaksi katsomallani tavalla ja esimieheni luottamus minuun on suuri. Minulle itselleni tulee tunne, että olen tärkeä ja työtäni todella arvostetaan.

VIRKISTYSTILAISUUDET JA VAPAA-AJAN TOIMINTA

Työntekijän ja organisaation kasvun kannalta on erittäin tärkeää, että järjestetään virkistystilaisuuksia koko henkilöstölle. Työntekijöille luodaan mahdollisuus tutustua toisiin ja samalla vahvistetaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Virkistystilaisuudet myös luovat työntekijöille tunteen, että heistä välitetään ja huolehditaan työpaikalla. Virkistystilaisuudet vahvistavat myös työntekijöiden moraalialia työnantajaa kohtaan sekä lisäävät vastuun ottamista omassa työssään. Lisäksi virkistystilaisuudet rentouttavat ja lievittävät henkilöstön stressiä. (Hopkins 1995.)

Entisessä työpaikassani järjestettiin todella usein erilaisia virkistysmatkoja, joihin kaikki lähtivät innolla mukaan. Virkistysmatkat olivat nimensä mukaisia ja kaikki olivat jälkeensä tyytyväisiä sekä yhteenkuuluvaisuuden tunne lisääntyi jokaisen mielessä. Virkistysmatkojen järjestämiseen saimme myös kaikki osallistua sekä saimme ehdottaa uusia virkistysmatkojen kohteita. Virkistysmatkat antoivat jokaiselle eväitä työssä jaksamiseen ja yleinen tyytyväisyys työhön lisääntyi.

HENKILÖSTÖHALLINNON JA -JOHTAMISEN MENESTYKSEN MITTAAMINEN

Tänä päivänä monet organisaatiot haluavat mitata, miten henkilöstöjohtaminen on onnistunut organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen mittaamiseen on käytössä useita erilaisia mittaustapoja, jotka poikkeavat toisistaan. Henkilöstöjohtamisen mittaamisen onnistumisessa voi tulla ongelmia, jos ei tiedetä miten ja millä tavoin sitä pitää mitata. (Kauhanen 2004, 205.)

Henkilöstöhallinnon- ja johtamisen mittaaminen voi tapahtua esimerkiksi mittaamalla organisaatioon sitoutumista, sopeutumista, suoriutumista, työtyytyväisyyttä, motivaatiota, kustannustehokkuutta sekä pätevyyttä. Yleensä organisaatiot käyttävät onnistuneen johtamisen mittaamiseen kolmea seuraavaa asiaa eli sairauspoissaolot, työtyytyväisyys ja vaihtuvuus. Monet organisaatiot voivat käyttää edellä mainittujen kolmen lisäksi myös

seuraavia asioita onnistuneen johtamisen mittaamiseen eli yrityksen ulkoinen imago työnantajana, menestyminen kotimaisissa ja ulkomaisissa vertailuissa sekä erilaiset laa-
tupalkinnot. Henkilöstöhallinnon- ja johtamisen mittaamiseen on myös kehitetty erilaisia
mittaamisen menetelmiä kuten imago tutkimukset, henkilöstötilinpäätös, henkilöstökerto-
mukset ja -raportoinnit ja työtyytyväisyystutkimukset. (Kauhanen 2004, 206–207.)

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Työhyvinvoinnin perustan luovat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, esimiesten johtamistaidot sekä työntekijöiden oma suorituskky ja osaaminen. Työhyvinvointiin sisältyy koko työyhteisön jäsenten fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto. Työyhteisön jäsenten voidessa hyvin, pystyy yritys vastaamaan paremmin liiketoiminnan tavoitteisiin ja sidosryhmien odotuksiin sekä yritys myös menestyy paremmin. (Österberg 2009, 158.)

Työhyvinvointia voidaan edistää huolehtimalla koko organisaation työntekijöiden jakamisesta, viihtyvyydestä ja hyvästä työilmapiiristä. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa siten, että henkilöstön työvälineet ja osaaminen ovat kunnossa. Lisäksi riittävä perehdyttäminen edistää työhyvinvointia. Henkilöstölle voidaan myös luoda mahdollisuuksia kouluttaa itseään sekä antaa mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan. Työhyvinvointia edistetään myös huolehtimalla siitä, että henkilöstö tietää yhteiset tavoitteet sekä pelisäännöt yrityksessä ja myös omat tehtävänsä. Henkilöstä voidaan valmentaa tuleviin muutoksiin ja henkilöstölle myös annetaan tarvittava tuki muutoksien läpiviemiseksi. Työhyvinvoinnin edistämiseen kuuluu myös se, että seurataan henkilöstön tuntemuksia, otetaan vastaan kehittämisehdotuksia sekä tehdään henkilöstötutkimuksia. (Österberg 2009, 160–161.)

Lähteet

Hopkins, H. 1995. A Challenge to managers: five ways to improve employee morale, Executive Development, Vol. 8 ISS: 7, 26-28. 3.11.2013.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark.

ManPowerGroup. 2013. Kasvava pula osaavasta henkilöstöstä. <http://www.manpowergroup.fi/Global/ManpowerGroup%20White%20Paper%20KASVAVA%20PULA%20OSAAVASTA%20HENKIL%C3%96ST%C3%96ST%C3%84%202013.pdf>. 2.11.2013.

Mol.fi. 2013. Henkilöstöhallinto. <http://www.mol.fi/avo/alat/22.htm>. 17.10.2013.

Onnistu osaamisen uudistujana 2010. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu, Helsinki 2010. s.4-45. ISBN 978-952-261-046-1. 1.11.2013.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Henkilöstöhallinto

Irja-Liisa Mäkisalo

Tiivistelmä

Rahapalkka ei riitä 2000-luvulla työn ainoaksi tavoitteeksi, vaan työpaikan ja sidosryhmi-
en tarjoamat sosiaaliset suhteet, työn mielekkyys ja tuloksellisuus tuottavat mielihyvää.
Useimmat työskentelevät sääntöjen ja määräysten mukaan erikokoisissa ryhmissä, joten
yksilön on sopeuduttava. Yksilön tarpeet ja halut muuttuvat ikäkauden ja elämäntilanteen
mukaan. Yrityksen ja yhteisön hallinnon olisi tunnettava henkilöstön erilaiset ja muuttu-
vat tarpeet, jotta henkilöstöjohtaminen olisi tuloksellista ja siten lisäisi työhyvinvointia ja
pidettäisi työuria. Henkilöstöhallinto on organisaation henkilöstöön liittyvien käytännön
tehtävien ja lakisääteisten asioiden hoitamista. Sen tehtäviin kuuluu myös hyvän ja
tuottavan työilmapiirin luominen ja ylläpito, henkilöstön motivointi ja koulutus.

Rekrytointi eli henkilöstön hankinta on liikeidean ohella kannattavan yritystoiminnan pe-
rusedellytys. Ennen rekrytointia on oltava tarkasti tiedossa henkilöstön laadun ja määrän
tarve, kuten myös tarkat tehtävänkuvat ja valintakriteerit. Haastattelukysymysten perus-
runko laaditaan huolellisesti, kysymysten on oltava perusteltuja ja liittyä työhön. Rekry-
toinnin osana käytetään usein soveltuvuustestejä. Testit voivat olla psykologisia, hakijan
persoonallisuutta ja esim. paineen sietokykyä tutkivia tai hakijan erityistaitoja mittaavia
(esim. kielitaito). Testeillä täydennetään haastattelun, todistusten ja suositusten luomaa
kuvaa hakijasta.

Motivointi ei ole pelkkiä hauskoja yhteisiä tapahtumia, vaan se on jokapäiväistä työnteki-
jän arvostamista ja hänen kuulemistaan. Kannustuspalkkaus ja erilaiset palkittavat suori-

tusmittaukset, esimerkiksi myyntikilpailut, voivat toimia tietynlaisessa yrityksessä, mutta usein pelkkä työn sisältö, onnistumisen ilo ja asiakkaan antama vastakaiku riittää palkitsemaan (esimerkkeinä opetus- ja hoivatyö).

Työterveyshuoltolaissa (2001/1383) säädetään työnantajan niin velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto kuin työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisestakin. Lain tarkoitus on edistää työntekijöiden työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Henkilöstön kompetenssia ylläpidetään ja kehitetään järjestämällä koulutusta. Työterveyshuollon lakisääteinen ja tärkein tehtävä on yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa toteutettava ehkäisevä terveyshuolto. Työkykyisyyttä tuetaan työn ja työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä yksittäisen työntekijän toimintakykyä ylläpitäen ja kehittäen. (Työterveyshuoltolaiki 1383/2001.) Fyysisten puitteiden lisäksi myös työn ja työympäristön henkinen kuormittavuus sekä työyhteisön ilmapiiri kuuluvat työterveyshuollon piiriin.

Avainsanat : työelämä, rekrytointi, työterveyshuolto, motivointi

HENKILÖSTÖHALLINTO

Suomen ensimmäisiä askelia kohti työlainsäädäntöä on keisari Aleksanteri II vuonna 1889 antama asetus Teollisuusammateissa olevain työntekijäin suojelemisesta (18/1889), joka mm. kielsi alle 12-vuotiaiden lasten tehdastyön sekä asetti muitakin rajoituksia alaikäisten työskentelylle. (Rasimus 2004, 25) Keskeisimmät työsuojelulait ovat Kauhasen mukaan Työturvallisuuslaki (299/1958), Laki työsuojelun valvonnasta (131/1973) ja Työterveyslaki (743/1978) sekä kansainvälisen työjärjestö ILO:n sopimukset. (Kauhanen, 2001, 181.)

Työsuojelu- ja työhyvinvointipolitiikan tarkoitus on ehkäistä, vähentää ja poistaa työstä ja työoloista aiheutuvia tapaturmia, ammattitauteja sekä terveydelle haitallista fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojelu 17.4.2013).

Työ on tärkeä osa elämää. Iso osa aikuisiästä vietetään työssä ja työmatkalla. Työ rytmittää elämää, se on osa identiteettiä. ”Mitä sä teet työksesi?” on yksi ensimmäisistä kysymyksistä, joka esitetään kun tavataan uusi tuttavuus. Työ antaa tietynlaisen statuksen, tiettyjä ammatteja arvostetaan ja suorastaan kunnioitetaan. Rahapalkka yksin ei riitä työn tavoitteeksi, vaan työpaikan ja sidosryhmien tarjoamat sosiaaliset suhteet, työn mielekkyys ja tuloksellisuus tuottavat mielihyvää. Työttömyys on monelle häpeällinen ja suorastaan ahdistava tarpeettomuuden tila.

Vain harvat voivat tehdä työtä täysin vapaasti, useimmat työskentelevät sääntöjen ja määräysten mukaan erikokoisissa ryhmissä, joten yksilön on sopeuduttava. Yksilön tarpeet ja halut muuttuvat ikäkauden ja elämäntilanteen mukaan. Yrityksen ja yhteisön hallinnon olisi tunnettava henkilöstön erilaiset ja muuttuvat tarpeet, jotta henkilöstöjohtaminen olisi tuloksellista ja siten lisäisi työhyvinvointia ja pidentäisi työuria.

Henkilöstöhallinto on organisaation henkilöstöön liittyvien käytännön tehtävien ja lakisääteisten asioiden hoitamista. Sen tehtäviin kuuluu myös hyvän ja tuottavan työilmapiirin luominen ja ylläpito, henkilöstön motivointi ja koulutus. Kaikki yritykset, joiden palveluksessa olen ollut, julistavat toimintakertomuksissaan henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara. Se, kuinka se tämä tärkeys näkyy työntekijän arjessa, vaihtelee suuresti. Lakisääteiset asiat hoidetaan pääsääntöisesti mallikkaasti, mutta motivointi ja palautteen antaminen ja saaminen tuntuvat liian usein olevan vaikeita asioita.

Henkilöstösuunnittelu

Suomen Valtiovarainministeriö määrittää sivuillaan käsitteen henkilöstösuunnittelu seuraavasti: henkilöstösuunnittelu käsittää organisaation strategian ja toiminnan vaatiman henkilöstön määrällisen ja laadullisen kokonaistarpeen (kysynnän) määrittelyn tulevaisuudessa. Laadulla tarkoitetaan henkilöstön osaamista, koulutus-, ikä-, henkilöstöryhmä-, palvelussuhde- ym. toivottuja rakenteita. Seuraavaksi määritellään kullakin tarkasteluhetkellä organisaation palveluksessa olevan henkilöstön poistuma (tarjonta) tulevina vuosina. Kysynnän ja tarjonnan erotuksena saadaan selville tulevien vuosien määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve, millä on vaikutusta henkilöstön rekrytointi- ja kehittämissuunnitelmiin sekä -toimenpiteisiin. (Valtiovarainministeriö 12.4.2006.)

Yrityksen toimintastrategian kannalta henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Sen vuoksi rekrytointi eli henkilöstön hankinta on liikeidean ohella kannattavan yritystoiminnan perusedellytys. Ennen rekrytointia on oltava tarkasti tiedossa henkilöstön laadun ja määrän tarve, kuten myös tarkat tehtäväkuvat ja valintakriteerit. Haastattelukysymysten perusrunko laaditaan huolellisesti, kysymysten on oltava perusteltuja ja liittyä työhön.

Rekrytoinnin osana käytetään usein soveltuvuustestejä. Testit voivat olla psykologisia, hakijan persoonallisuutta ja esim. paineensietokykyä tutkivia tai hakijan erityistaitoja mittaavia (esim. kielitaito). Testeillä täydennetään haastattelun, todistusten ja suositusten luomaa kuvaa hakijasta. Ekonomiliiton mukaan soveltuvuustesteihin osallistuu noin 230 000 suomalaista vuosittain, joten sekaan sopii myös epäammattimaisia testejä ja testaa- jia. ”Väittäisin, että kymmenesosa markkinoilla toimivista arviointiyhtiöistä toimii eettisesti tai ammattitaidollisesti kyseenalaisilla tavoilla”, sanoo alan pelisääntöjä luovan Suomen Psykologiliiton sertifiointilautakunnan puheenjohtaja Vesa Nevalainen. (Taloussanomomat 26.5.2010.)

Perehdyttäminen

Suunnitelmallinen perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan työyhteisöön nopeammin, vähentää virheitä ja parantaa työturvallisuutta (Irma Lepistö, 2004, 56). Monissa työpaikoissa on koottu niin kutsuttu perehdyttämiskansio, jonka avulla perehdytys etenee loogisesti ja kaikki työntekoon liittyvät asiat ja menetelmät tulevat varmasti käytyä läpi. Perehdyttäjänä toimii joko lähin esimies tai jo kauan yrityksessä toiminut ammattitaitoinen työntekijä. Juhani Kauhasen (2001, 141) mukaan yleensä vasta noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta henkilö voi antaa täyden työpanoksen tehtävässään. Perehdytys ja työhöno- pastus vaativat siis pitkäjänteisyyttä, jotta henkilöstönhankintainvestointi tuottaa täyden tuloksen.

Sitouttaminen

Sitouttaminen kuuluu perehdytykseen, mutta myös yrityksen jokapäiväiseen henkilöstö- politiikkaan, sitoutunut työntekijä tekee työnsä huolellisesti ja haluaa pysyä juuri tämän yrityksen palveluksessa. Sitouttaminen tarkoittaa siis sitä, että työntekijä luottaa työnantajaansa ja tuntee saavansa työstä muutakin arvoa kuin palkan. Toki runsas palkkakin sitouttaa työntekijän pysymään työpaikassaan, mutta kenties tavallisimmat sitouttavat asiat ovat aineettomia. Näitä voivat olla esimerkiksi hyvä työilmapiiri, yhteenkuuluvaisuuden tunne, mahdollisuus kouluttautua ja edetä urallaan ja mahdollisuus vaikuttaa työoloihin- sa. (Jokivuori 2002, 31, 62.)

Motivointi

Psykologiassa motivaatio on käyttövoima, joka on kaikkien eliöiden toiminnan syynä. ”Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ah-

keruudella) ja mihin suuntautuneena hän tietystä tilanteesta toimii.” (Kauhanen 2001, 100.)

Motivointi ei ole pelkkiä hauskoja yhteisiä tapahtumia, vaan se on jokapäiväistä työntekijän arvostamista ja hänen kuulemistaan. Kannustuspalkkaus ja erilaiset palkittavat suoritustunnukset, esimerkiksi myyntikilpailut, voivat toimia tietynlaisessa yrityksessä, mutta usein pelkkä työnsisältö, onnistumisen ilo ja asiakkaan antama vastakaiku riittävät palkitsemaan (esimerkkeinä opetus- ja hoivatyö). Tärkein motivoija on lähin esimies. Jokaisen esimiehen pitäisi ymmärtää jatkuvan palautteen antamisen merkitys työntekijän motivaatioon. Olen työskennellyt norsunluutornissaan istuvan päällikön alaisena, hänen palautteensa oli aina negatiivista. Ei esimiehen tarvitse olla paras ystävä, mutta hyvät suoritukset hänen pitäisi nähdä. Epäonnistumisen pelko lamaannuttaa työyhteisön kyräilemään toisiaan. Kekseliäisyys ja oma-aloitteisuus katoavat vähitellen.

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Viisas yritys näkee henkilöstönsä investointina, josta on pidettävä jatkuvasti hyvää huolta tuottavuuden ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Riitta Viitalan (2003, 290) mukaan henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, kompetenssi (pätevyys, osaaminen) sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö.

Pystyäkseen seuraamaan henkilöstön työviihtyvyyttä ja motivaatiota, johdolla on oltava käytössään erilaisia mittareita ja seurantamenetelmiä. Osa tarvittavista tiedoista (esimerkiksi sairauspoissaolot) saadaan yrityksen tietojärjestelmistä, osaa on seurattava kyselyin ja haastatteluin. (Kauhanen 2001, 24.) Myös säännöllinen yhteistyö työterveyshuollon kanssa auttaa yritystä parantamaan työyhteisön fyysistä ja henkistä hyvinvointia esimerkiksi parantamalla ergonomiaa ja vähentämällä erilaisia kuormittavia tekijöitä.

Työterveyshuoltolaissa (2001/1383) säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoitus on edistää työntekijöiden työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Henkilöstön kompetenssia ylläpidetään ja kehitetään järjestämällä koulutusta. Työ- ja Elinkeinoministeriö kertoo tiedotteessaan (5.9.2013), että vuoden 2014 alussa tulee voimaan laki, joka verohelpotuksin kannustaa työnantajia kouluttamaan työntekijöitään.

Henkilöstön kehittäminen on sekä terveyden että osaamisen kehittämistä. Nykyisin puhutaan paljon työurien pidentämisestä. Työntekijän terveys, ergonomia, jaksaminen, mahdollisuus kehittää osaamistaan, mahdollisuus vaikuttaa työoloihinsa, työelämän joustavuus, ynnä muut työhyvinvointiin liittyvät asiat tulevat yhä tärkeämmiksi, jos todella halutaan pidentää työuria. On luonnollista, että eri ammatit kuormittavat eri tavoin. Siksi onkin mielenkiintoista seurata poliitikkojen, ammattijärjestöjen ja työterveyshuollon keskustelua siitä, mihin eläkeikäraja tullaan asettamaan.

TYÖTERVEYSHUOLTO

Työterveyshuolto on lakisääteinen osa henkilöstöhallintoa. Sen tärkein tehtävä on yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa toteutettava ehkäisevä terveyshuolto. Työkykyisyyttä tuetaan työn ja työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä yksittäisen työntekijän toimintakykyä ylläpitäen ja kehittäen. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.) Fyysisten puitteiden lisäksi myös työn ja työympäristön henkinen kuormittavuus sekä työyhteisön ilmapiiri kuuluvat työterveyshuollon piiriin.

Toimiva työterveyshuolto lisää työntekijän turvallisuudentunnetta ja luottamusta työnantajaan, toisin sanoen työtyytyväisyys, motivaatio ja sen myötä myös tuottavuus kasvavat (Viitala 2003, 155). Työterveyshuolto on myös hyvin merkittävä osa yleistä kansanterveyttä, sillä työllisiä Suomessa on 67,3 % 15-64-vuotiaista. (Tilastokeskus. 22.10.2013.)

Toimivan työterveyshuollon perustana on suunnitelmallisuus. Työnantajalla on kolme tapaa järjestää työterveyshuolto: yrityksen tai monen yrityksen yhteinen oma työterveysasema, kunnallisen terveyskeskus tai yksityinen lääkäriasema. (Työturvallisuuskeskus 5.11.2013.) Työterveyshuoltopalveluntarjoaja tekee yhdessä työnantajan kanssa työpaikkaselvityksen, jossa kartoitetaan työpaikan olosuhteet, fyysinen ja psykososiaalinen kuormitus ja tapaturmauhat. Työterveyshenkilö selvittää yhdessä yrityksen henkilöstöjohdon kanssa myös työntekijöiden ikärakenteen, tiedot työtavoista ja prosesseista. Työilmapiiriä voidaan selvittää haastattelu- ja kyselytutkimuksin.

Terveystieteiden tutkimusten ja käytännön kokemuksen perusteella on huomattava se tosiasia, että lakisääteisen terveydenhuollon nettokustannukset kansaneläkelaitoksen korvausten jälkeen ovat erittäin pienet siihen hyötyyn verrattuna, joka voidaan aikaansaadaksena pienempinä sairauspoissaoloina (Kauhanen 2001, 189). Näin toteaa englantilainen Jem Sarma artikkelissaan How to integrate wellbeing into organisation (Occupational Health 3.2013):

Today, UK employers pay about £9 billion per year because of sickness absence and its associated costs. Everywhere we look, HR organisations and publications tell us that academic research supports the hypothesis that a 'healthy workforce equals healthy profits' –an idea that is not new, but is instead common sense borne out with historical precedence.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma laaditaan työpaikkaselvityksen perusteella. Tämä toimintasuunnitelma on kirjallinen ja sen oltava jokaisen esimiehen ja työntekijän nähtävillä. Työterveyssuunnitelman läpikäyminen on myös osa työntekijän hyvää perehdytystä: suunnitelma sisältää ohjeita ergonomiseen työskentelyyn, suojalaitteiden ja -välineiden käyttöohjeet sekä kuinka toimia tapaturmatilanteissa tai kun sairastuu äkillisesti. Suunnitelmassa on myös määritelty terveystarkastusten, ammatillisen kuntoutuksen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan tarve, sekä edellä mainittujen toimintojen toteutuksen ja vaikutusten seuranta.

Terveystarkastukset

Työntekijöiden terveydentilan ja muun työhyvinvoinnin tärkein seurantatapa ovat säännölliset terveystarkastukset. Terveystarkastus tehdään aina uuden työntekijän aloittaessa työsuhteen ja koko henkilökunta kutsutaan säännöllisin väliajoin tarkastukseen. Monilla aloilla myös huumetestit on osa terveystarkastusta. Työpaikalla on yhteistoimintamenetellessä määriteltävä ne työtehtävät, joissa huumetestaus voidaan pyytää. Tällöin työterveys-suunnitelmassa on oltava myös päihdeohjelma, joka sisältää hoito- ja muut tukitoimenpiteet sekä seurannan. (Hyvönen, STTK, Tervetuloa työelämään 2013.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta

Työkykyä ylläpitävä toiminta, eli tykytoiminta, on merkittävä osa työterveyshuoltoa. Tykytoiminnalla pyritään ylläpitämään työkykyä sekä edistämään työntekijän terveyttä ja terveitä elintapoja. Se on laaja-alainen käsite, joka näkyy työntekijän osaamisena, jaksamisena, motivaationa ja työn ilona. Työkykyä tukevat hyvä ammattitaito, turvallinen ja terveellinen työympäristö, vuorovaikutteinen ja avoin työyhteisö sekä työntekijää arvostava johtaminen. (Kuntoutussäätiö, Tykytoiminta 6.11.2013.) Tykytoiminnan tulee ulottua työpaikan kaikkiin ammatti- ja ikäryhmiin sekä erilaisiin työsuhteisiin.

Käytännön tykytoimintaa ovat esimerkiksi työnantajan järjestämät epäviralliset tapahtumat, joilla lujitetaan työpaikan yhteishenkeä kokemalla yhdessä jotain arkisesta aherruksesta poikkeavaa sekä kulttuuri- ja liikuntaselitt ja työnantajan tarjoamat liikuntavuorot ja harrastusryhmät. Tehokkaita tykytoiminnan keinoja ovat Työterveyslaitoksen (2.9.2010) artikkelin mukaan työtehtävään perehdyttäminen, työpaikan osaamiskartoitus, työn hallinnan arviointi, työyhteisökonfliktin käsittely ja henkilöstötilinpäätös. Osaamis- ja työn hallinnan kartoituksessa selvitetään, kuinka työyhteisö ja yksilö näkevät osaamisensa ja kuinka kehittämistarpeisiin vastataan. Työpaikan konfliktitilanteiden käsittelyyn on oltava yhdessä sovittu käytäntö, jotta osapuolet tuntevat tulevaisuutta kuulluksi yhdenvertaisina. Henkilöstötilinpäätös kuvaa yrityksen nykyistä osaamispääomaa ja auttaa huomaamaan tulevat koulutustarpeet.

Työurien pidentämistarve ja yleinen väestörakenteen ikääntyminen tekevät tykytoiminnasta yhä tärkeämpää. Työterveyslaitoksen mukaan tuki- ja liikuntaelämisen vaivat ovat tavallisimpia työhön liittyviä terveysongelmia Suomessa ja suurin sairauspoissaolojen syy. Ne aiheuttavat myös paljon pysyvää työkyvyttömyyttä etenkin ikääntyneissä työntekijäryhmissä. (Työterveyslaitos 6.5.2013.) Kun työterveyshuollon toimenpiteistä huolimatta uhkana on työkyvyn heikkeneminen tai jopa työkyvyttömyys, on työntekijällä oikeus saada ammatillista kuntoutusta, jota järjestävät esimerkiksi työeläke- ja tapaturmavakuutus ja Kansaneläkelaitos. Ammatilliseen kuntoutukseen voi sisältyä esimerkiksi työolojen järjestelytukea, työkokeiluja ja ammatillista koulutusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 3.7.2013.)

OMA "CASE"

Opiskelen Karelia amk:ssa työeläkevakuutusyhtiön tukemana. Vanha urheiluvamma, ylipaino ja työn kuormitus aiheuttivat polveeni vuosien saatossa nivelrikon.

Muutin vuonna 2010 perheineni toiselle paikkakunnalle ja vaihdoin työpaikkaa yrityksen sisäisenä siirtona. Aiemmassa työssäni olin esimies ja yksi tiimin jäsenistä, jolloin pystyin huonona päivänä keventämään tehtäviäni niin, ettei nivelrikko vaivannut juuri lainkaan. Uudessa työssäni jouduin työskentelemään yksin ja olemaan koko ajan jaloillani, askelmittariin kertyi kiireisimpinä päivinä lähes 20 km. Sitä polviniveleni ei kestänyt. Lopulta pystyin olemaan sairauslomien välissä töissä vain muutaman päivän kerrallaan ja silloinkin ainoastaan kovan lääkityksen avulla. Sairausloma- ja kipulääkekierte johti siihen, että minut suljettiin työpaikallani monien asioiden ulkopuolelle, minuun ei luotettu. Tunsin pettäneeni työnantajani ja olevani ei-toivottu hylkiö.

Onnekseni koituivat työterveyshuolto ja ammattiliiton tuki. Järjestettiin niin kutsuttu kolmikantaneuvottelu, johon osallistuivat minun lisäksi työnantajan edustaja ja hoitava työterveyslääkäri. Pyynnöstäni mukana oli myös ammattiliiton kouluttama, kokenut luottamushenkilö, joka piti huolta eduistani. Kokouksessa todettiin, ettei terveydentilani enää sopinut silloiseen työhöni, eikä työnantajalla ollut tarjota vähemmän kuormittavaa tehtävää. Jäin siis pitkälle sairauslomalle odottamaan, mitä tapahtuisi. Piinani päättyi noin puolen vuoden kuluttua, kun sain työnantajani vakuutusyhtiöltä lausunnon, että voin haakeutua koulutukseen. Pitkän, masentavan odotuksen jälkeen elämä hymyili jälleen.

MUUTTUVA TYÖYYTYVÄISYYS

Työelämä on viime vuosikymmeninä kiistatta koventunut monilla aloilla. Vaikka työturvallisuuden koheneminen ja koneiden ja laitteiden kehittyminen on helpottanut työn fyysistä kuormittavuutta, niin poliittinen ja ekonomisen globalisaatio on tehnyt sen, ettei mikään työpaikka ole enää niin kutsutusti varma "eläkevirkka", vaan epävarmuus työpaikan pysyvyydestä kuormittaa henkisesti. (Viitala 2003, 295.) Tuotteet hankitaan sieltä, mistä edullisimmin saadaan ja työ siirretään sinne, missä kustannukset ovat alhaisimmat. Tämä on johtanut etenkin teollisten työpaikkojen huimaan vähenemiseen.

The combination of shifting demand and lower production costs in emerging markets provides a strong incentive for Nordic companies to keep moving production jobs offshore. The continued escalation of manufacturing wages in the Nordic economies suggests that policymakers and unions underestimate the long-term consequences of high costs to the region's manufacturing sector.

Without action to address these challenges, the impact of the continuing exodus of Nordic manufacturing is likely to be severe. We project that Nordic economies stand to lose 200,000 manufacturing jobs over the next five to seven years under a business-as-usual scenario. That would correspond to around 13 percent of the nearly 1.6 million total manufacturing jobs in these nations at the end of 2011 and to 2 percent of total employment. (The Boston Consulting Group: Revitalizing Nordic Manufacturing 2014.)

Työnjohdolla on muuttuvassa työelämässä aina uusia haasteita. Eri ikäkausien tarpeiden lisäksi on otettava huomioon erilaiset kulttuuritaustat, uskonnot, vajaakuntoiset työntekijät ja niin edelleen. On ajateltava samanaikaisesti niin yksilöä ja yhteisöäkin. Ja kaiken takana on suuri tavoite: toiminnan kannattavuus! Onneksi moderni yritysjohto tunnustaa henkilöstöhallinnon tärkeyden ja kantaa vastuun työtyytyväisyydestä.

Kaikkiin muihin yrityksen voimavaroihin verrattuna henkilöstöön liittyy se ylivoimainen haaste, että se koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto (Viitala 2003,11).

Lähteet

Alsén A., Colotla, I., Daniels, M., Kristoffersen, B. & Vanne, P. 2013. Revitalizing nordic manufacturing. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/lean_manufacturing_revitalizing_nordic_manufacturing_why_decisive_action_needed_now/20.1.2014.

Hyvönen, U. 2013. Tervetuloa työelämään. Helsinki: STTK.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän tutkimuskeskuksen tutkimusraportti 206.

Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kuntoutussäätiö. 2013. Työtoiminta. 6.11.2013.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki Työturvallisuuskeskus.

Rasmus, S. 2004. Lapsen perheestä poistamisen oikeutus ennen ja nyt – Vertailumainaus Suomessa ja Yhdysvalloissa. Pro Gradu työ.

Sarma, J. 2013. How to integrate wellbeing into organization. Occupational Health. 3/2013.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Ammatillinen kuntoutus. http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/kuntoutus/ammattillinen_kuntoutus_3.7.2013.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Työsuojelu. http://www.stm.fi/tyoelama/tyosuojelu_17.4.2013.

Taloussanomat, 26.5.2010. Mokka testit – töitä löytyy. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/05/26/mokaa-testit-toita-loytyy/20107442/139>. 1.9.2014.

Valtiovarainministeriö. 2006. Valtiotyönantajana. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinat/index.jsp?order=desc&year=2006 15.8.2014.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Tilastokeskus. 2013. Syyskuun työttömyysaste. http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2013/09/tyti_2013_09_2013-10-22_tie_001_fi.html.22.10.2013.

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2013.. Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/esitteet/tyolainsaadantoesitteet/suomen_tyolainsaadanto_ja_tyuelaman_suhteet.97990.xhtml 1.3.2013

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työterveyslaitos. 2010. Tykytoiminta, erilaisia keinoja. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvintoiminta/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/default.aspx 2.9.2010.

Työturvallisuuskeskus. 2013. Työterveyshuolto. <http://www.ttk.fi/tyoterveyshuolto>. 5.11.2013

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOLUN C-SARJASSA ILMESTYNEITÄ JULKAISUJA

- C:17 LedTrix - Led-teknologian osaamispankki : Loppuraportti. Lauri Turunen & Kari Mönkkönen (toim.) 2014.
- C:14 Ikääntyneiden asiakaspalvelun erityispiirteet ja haasteet sekä henkilöstön osaamistarpeet. Liisa Ryhänen. 2014.
- C:13 Polvijärven Viinijoen vedenlaatu- ja kuormitustutkimus vuonna 2012 vesistöalueen kunnostussuunnittelun perustaksi. Tarmo Tossavainen. 2014.
- C:12 Kontiolahden ja Joensuun alueilla sijaitsevan Jukajärven nykytila sekä alustava kunnostus- ja hoitotoimien pohdinta. Tarmo Tossavainen. 2014.
- C:11 Lieksan Vuonisjärven vedenlaatu, kuormitus, pohjasedimentti, pohjaeläimistö, kalasto ja makrofytyt : Kunnostussuunnittelun esitutkimus. Tarmo Makkonen. 2014.
- C:10 Jännitekuoppien vaikutus oikosulkumoottorien käyttäytymiseen. Tarmo Makkonen. 2013.
- C:9 Effects of electric vehicles charging on the power system. Tarmo Makkonen. 2013.
- C:8 Karelia-ammattikorkeakoulun opetus-, TKI- ja palvelutoiminnan integraation sisäinen auditointi. 2013.
- C:7 Karelia-ammattikorkeakoulun kumppanuus-, sidosryhmäyhteistyön ja alumni-toiminnan sisäinen auditointi. 2013.
- C:6 Puun käyttö silta- rakenteissa : Tekninen selvitys. Toni Kekki. 2013.
- C:4 Tuotteistamalla kokene venäläiset tulee? Kulttuurimatkailullinen Venäjä-pilotti. Niina Hattunen & Rosa Oikarinen. 2013.
- C:3 Kulttuurimatkailullinen Venäjä-pilotti : Loppuraportti. Niina Hattunen & Rosa Oikarinen. 2013.
- C:2 Kirkastamolla kohti luovien alojen parempaa ja kannattavampaa liiketoimintaa Niina Hattunen (toim.) 2013.
- C:1 Kirkastamo : Loppuraportti. Niina Hattunen. 2013.



Valoon. Kuva: Kaisa Malinen 2013.

Karelia-ammattikorkeakoulun liiketalouden aikuisopiskelijat ovat tuottaneet tämän kirjan Arvoja, sitoutumista ja oppimista, osana henkilöstöhallinnon opintojaksoaan vuodenvaihteessa 2013–2014. Tämä kirja on opiskelijoiden taidonnäyte ja samalla kurssisuorituksen huipentuma. Kirjaan on koottu opiskelijoiden omia kokemuksia henkilöstöhallinnosta ja -johtamisesta. Kokemuksia on peilattu kurssikirjallisuuteen, mutta opiskelijat ovat käyttäneet runsaasti myös muuta alan kirjallisuutta. Kirjassa kuvataan käytännön esimerkein ja kirjallisuuteen pohjautuen henkilöstöhallinnon ja -johtamisen toimintatapoja, vaateita ja kehittämistrendejä. Keskeisiä kysymyksiä ovat, mitä on työ, työn tekeminen, hyvä työkyky, työhyvinvointi, hyvä henkilöstöhallinto ja henkilöstön johtajuus merkitsevät työn tuloksellisuudelle. Kirjassa esitellään henkilöstöhallinnollisia kehittämiskohteita, mutta myös käytännön ongelmia. Kirja luo monipuolisen kuvan henkilöstöhallinnon vaativasta tehtäväkentästä tämänpäivän suomalaisesta työelämästä. Kirjan kuvitus on opiskelijoiden tuottamaa. Kuvat kertovat mitä on työ ja työelämä, sekä miten luonto hoitaa työtä tekeviä ihmisiä. Usko parempaan tulevaisuuteen, kohti valoa – myös henkilöstöhallinnon ja -johtajuuden saralla – on voimakkaasti esillä kirjan artikkeleissa.

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA C:19

ISBN 978-952-275-133-1 | ISSN 2323-6914