



Kolme näkökulmaa henkilöstöjohtamiseen: osaamisen kehittäminen ja yksilölliset tarpeet digitalisoituvassa ympäristössä

Toimittaneet Tuula Rajander & Kirsi Moisanen

Kolme näkökulmaa henkilöstöjohtamiseen: osaamisen kehittäminen ja yksilölliset tarpeet digitalisoituvassa ympäristössä

Toimittaneet Tuula Rajander & Kirsi Moisanen

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B

Raportteja ja selvityksiä 176

Yhteystiedot:

Kajaanin Ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 240, 87101 KAJAANI

Puh. 044 7157042

Sähköposti: amkkirjasto@kamk.fi

<http://www.kamk.fi>

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 176 / 2024

ISBN 978-952-7522-34-9

ISSN 1458-915X

Sisällys

1	Lukijalle	1
---	-----------------	---

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen

2	Henkilöstön osaamista kehittämällä vahvistetaan työn merkityksellisyyttä	4
3	Valmentava johtajuus esihenkilötyössä	12
4	Valmentava johtaminen ja sen hyödyt työntekijälle	18
5	Muutoksen johtaminen vaatii suunniteltua viestintää ja aitoa vuorovaikutusta	25
6	Ole esillä, erotu joukosta ja onnistu rekrytoinnissa – panostaminen työnantajaimagoon kannattaa	36
7	Perehdyttämällä pitovoimaa	46
8	Koordinoinnin merkitys onnistuneessa perehdytysprosessissa	55
9	Turvallisuus perehdyttämisen osana	62

Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen henkilöstöjohtamisessa

10	Tunnistettu persoona on työyhteisön voimavara	74
11	Itsensä johtamisen taitojen merkitys työhyvinvointiin	84
12	Osallistaminen, yksilöllisyys ja eettisyys ohjaavat palkitsemisen tulevaisuutta	92
13	Rekrytoinnin haasteet osaavan ja pysyvän työvoiman hankkimisessa	99
14	Yksilölliset pitovoimatekijät menestyvän organisaation tukena	111
15	Henkilöstön pitovoimaa edistävät asiat organisaation näkökulmasta	121

Digitalisaation ja teknologisen kehityksen vaikutukset henkilöstöjohtamiseen

16	Työhyvinvoinnin nykytrendejä	131
17	Etätyön johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta.....	139
18	Etäjohtajuuden merkitys organisaation vuorovaikutuksessa.....	152
19	Etäjohtajan onnistunut etäviestintä	161
20	Sisäisen viestinnän kehittäminen ja sen hyödyt etäjohtamisessa.....	171
21	Tiedolla johtaminen henkilöstösuunnittelun tukena – kehityskeskustelut tavoitteiden asetannassa ja seurannassa.....	182
	Kirjoittajat	191

Lukijalle

Henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen ovat aiheita, jotka herättävät yhä edelleen tieteellistä keskustelua sekä Suomessa että kansainvälisesti. Henkilöstöjohtamisen perustaa on kuvattu jo 1900-luvun alussa esimerkiksi ihmissuhdekoulukuntaan kuuluvien teoreetikkojen kirjoituksissa. Näiden teoreetikkojen kirjoitukset esimerkiksi työntekijöiden työnkuvan rikastamisesta, työtehtävien kierrättämisestä tai työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta ovat ajankohtaisia ja relevantteja vielä tänäkin päivänä. (Kts. Seeck, 2021, 108, 157.)

Ilmarisen henkilöstöjohtaja Ärilän (2023) mukaan henkilöstöjohtamisen keskeiset teemat vuonna 2023 olivat henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittämisen ja ylläpitämisen haaste, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sekä digitalisaatio ja teknologian kehittyminen HR:ssä. Digitalisaation merkitystä henkilöstöjohtamisessa tukee myös Auvisen ja Lämsän (2020) toteuttama tutkimus henkilöstöjohtamisen trendeistä digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Tutkimusaineistosta ilmeni, että HR:n trendejä ovat tekoäly, automatisaatio, mobiili- ja pilvipalvelut sekä reaaliaikaista, prosessoitua informaatiota tuottavat järjestelmät. Henkilöstöjohtamisessa korostuivat digitalisaation ohella ihmislähtöisyys, kuten vuorovaikutus henkilöstön ja johdon kesken, vastuullisuus, työntekijöiden hyvinvointi sekä heidän kokemansa työn merkityksellisyys. Erityisesti yksittäisenä henkilöstöjohtamisen toimintona korostui henkilöstön rekrytoinnin merkitys.

Tämä henkilöstöjohtamisen kokoomateos on neljäs Kajaanin ammattikorkeakoulussa monialaisesti ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden ja opettajien yhteistyössä toteutettu artikkelikokoelma. YAMK-opiskelijoiden ensimmäisen opiskelulukukauden aikana toteutetaan henkilöstöjohtamisen opintojakso, jonka tavoitteena on muun muassa, että opiskelija osaa kehittää henkilöstöjohtamisen osa-alueita tutkittua tietoa hyödyntäen. Opiskelijoiden kuvaamista nykytilan analyseista ilmenivät organisaatioiden ja työyhteisöjen henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeet. Syksyllä 2023 kehittämistarpeita kuvattiin olevan henkilöstön perehdyttämisessä, työhyvinvoinnissa, henkilöstön palkitsemisessa, pito- ja vetovoiman kehittämisessä, henkilöstön rekrytoinnissa, työn merkityksellisyydessä ja organisaation sisäisessä viestinnässä. Organisaatioissa kehittämisen tarvetta koettiin olevan myös muutosten johtamisessa, etäjohtamisessa, valmentavassa johtamisessa sekä tiedolla johtamisessa. YAMK-opiskelijat ja opettajat tarkastelivat näitä henkilöstöjohtamisen kehittämisteemoja monialaisesti eri tieteenalojen näkökulmasta, sillä opiskelijoissa oli asiantuntijoita liiketaloudesta, sosiaali- ja terveysalalta, liikunta- ja matkailualalta sekä tietojenkäsittelyn alalta.

Lämmin kiitos kokoomateoksen toimittajalle, lehtori Tuula Rajanderille arvokkaasta työstäsi. Kiitos myös kaikille YAMK-opiskelijoille ja opettajakollegoille, jotka ovat osallistuneet artikkeleiden yhteiskirjoittamiseen. Julkaisu on tarkoitettu kaikille henkilöstöjohtamisesta kiinnostuneille henkilöille. Palkitsevia lukuhetkiä!

Kajaanissa 5.2.2024

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

Lähteet

Auvinen, T. & Lämsä, A-M. (2020). Henkilöstöjohtamisen Trendit Digitalisoituvassa Toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 25(1), 14–26.

Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus.

Ärilä, S. (12.1.2023). Kolme tänä vuonna henkilöstöhallintoon vaikuttavaa trendiä. [blogikirjoitus]. Ilmarinen. Saatavilla 5.2.2024 <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/sami-arila/henkilostohallinto-trendit/>

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA YLLÄPITÄMINEN



Henkilöstön osaamista kehittämällä vahvistetaan työn merkityksellisyyttä

Kirjonen Arla, Sola Jari, Ahokas Anne, Kemppainen Heli, Moisanen Kirsi & Kerola Aapo

Tiivistelmä

Työn merkityksellisyys muodostuu henkilökohtaisesta kokemuksesta eli siitä, miten työ täyttää arvokkuuden, tärkeyden ja itsensä toteuttamisen kokemuksen. Henkilöstön osaamisen kehittämällä on suuri organisaation kilpailukykyyn ja muutuskäytännön vaikuttava merkitys. Osaamisen kehittäminen, mahdollisuus oppia uutta, työn sisältö ja oikea roolitus lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta. Osaamisen kehittämiseltä odotetaan nykyisin enenevässä määrin yksilöllisyyttä, ja osaamisen kehittäminen on mahdollisuus kehittää yksilön kilpailuetua työmarkkinoilla. Työn merkityksellisyyden teema haastaa myös henkilöstöjohtamista uusille urille, ja perinteiset palkitsemisen keinot tarvitsevat rinnalleen yhä enemmän aineetonta palkitsemista. Osaamisen kehittäminen ja sen tarpeen ennakoiminen on tärkeässä roolissa niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta. Osaamisen kehittämällä edistetään työn merkityksellisyyden kokemusta tulevaisuudessa.

Työn merkityksellisyys korostuu työn muuttuessa

Työn merkityksellisyys on aihe, jonka tärkeys korostuu nykypäivänä yhä enemmän. Aihetta on tutkittu lisääntyvässä määrin, ja se voidaan nähdä tärkeänä ja korostuvana tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen teemana. (Martikainen & Oikarinen, 2023, 26.) Työn merkityksellisyyden kokemusta haastaa työympäristöjen, työskentelytapojen ja toimintamallien jatkuva muutos. Muutos puolestaan haastaa henkilöstön osaamista, ja tästä syystä henkilöstön osaamista tulisikin kehittää. (Viitala, 2002, 13.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi tärkeistä teemoista, joilla voidaan vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen. Hyvin johdettuna osaamisen kehittäminen myös edistää työn merkityksellisyyden kokemusta.

Tässä artikkelissa tarkastellaan työn merkityksellisyyden teemaa henkilöstöjohtamisen ja erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tarkoitus on kuvata henkilöstön osaamisen kehittämisen teemoja ja näkökulmia, joilla edistetään työn merkityksellisyyden kokemusta.

Merkityksellisyydellä kohti työn tarkoituksellisuutta

Työn merkityksellisyys koetaan henkilökohtaisena kokemuksena siitä, miten työ täyttää omat arvot ja työn tärkeyden kokemuksen. Tämän lisäksi työn merkityksellisyys on ihmiselle inhimillinen perustarve, oikeus ja työssä sellainen piirre, jota arvostetaan. (Konsti ym., 2023, 360; Martikainen & Oikarinen, 2023, 25; Aaltonen ym., 2020, 86.) Työn merkityksellisyyden käsitteelle on haettu määritelmää myös tutkimusten kautta. Martela ja Pessi (2018, 2–9) toteuttivat tutkimuksen, jossa he pyrkivät selvittämään tutkimuskirjallisuudessa esiintyvät merkityksellisen työn määritelmät. Kirjallisuuden tarkastelun perusteella he tunnistivat kolme toistuvaa elementtiä, jotka määrittelevät työn merkityksellisyyttä: työn arvokkuus, laajempi tarkoitus ja itsensä toteuttaminen. Tutkimuksen mukaan merkityksellisen työn määritelmässä pitäisi olla olennainen rooli kaikilla yllä mainituilla osa-alueilla.

Työn tarkoitusta voidaan lähestyä myös laajasta merkityksestä, mikä tarkoittaa sitä, että työ edistää muuta kuin yksilön omia etuja ja se herättää tunteen siitä, että työllään palvelee jotain arvokasta itsensä ulkopuolella (Martela & Pessi, 2018, 6–7). Itsensä toteuttamisen kautta tapahtuvaa merkityksellisyyttä voi saavuttaa työskentelemällä työntekijälle henkilökohtaisesti tärkeässä roolissa tai työssä, jossa pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan monipuolisesti. (Martikainen & Oikarinen, 2023, 25.) Esimerkiksi Suomalaisen työn liiton (2017) Merkityksellisen ja arvokkaan työn indikaattori -hanke kertoo työn merkityksellisyyden ja arvokkuuden kokemuksen vahvistuvan työn ollessa tuottavaa, kestäväää ja osallistavaa. Arvokkaaksi koettu työ motivoi, sitouttaa ja aktivoi kasvua ja uuden oppimista. (Kukkurainen, 2017.) On hyvä ottaa huomioon, että työn merkityksellisyys on aiheena ja käsitteenä laaja kokonaisuus. Mainittujen asioiden lisäksi merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat muun muassa yhteiskunnalliset asenteet, organisaation kulttuuri ja johtamiskäytänteet. (Kemi & Vähäkuopus, 2023, 3.) Käsitteen ”merkittävä työ” ympärillä oleva epäselvyys onkin osittain estänyt kehitystä työperäisen motivaation ja hyvinvoinnin ympärillä (Martela & Pessi, 2018, 1).

Organisaation menestys vaatii henkilöstön osaamisen kehittämistä

Organisaatioiden kehittymistä tapahtuu vain henkilöstön oppimisprosessin kautta, ja organisaatiossa tapahtuvien muutostilanteiden avulla mahdollistetaan organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittyminen (Viitala, 2002, 13). Työelämässä tapahtuu jatkuvia muutoksia, jotka siten vaativat jatkuvaa organisaation ja sen henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii kehittämään entistä innovatiivisempia tuotteita ja ottamaan käyttöön uudenlaista tek-

nologiaa sekä toimintatapoja, jolloin organisaation henkilöstön osaamisen kehittäminen ja tietojen sekä taitojen päivittäminen on ensiarvoisen tärkeää organisaation menestymisen kannalta. (Hagman, 2015, 2; Pirinen, 2023, 185–186.) Kun halutaan saavuttaa sekä yksilölliset että organisaatiolliset tavoitteet, käytetään siihen yleensä inhimillistä pääomaa eli ihmisten aineettomia resursseja. Hyrkäksen (2009, 69) mukaan yksilö kartoittaa inhimillistä pääomaa yleensä koulutuksella ja työelämässä toimimisella.

Organisaatioille osaamisen kehittäminen ja organisaation uudistaminen ovat asioita, joiden kautta kehitetään myös henkilöstön ammatillista osaamista ja saadaan organisaatioon uusia tietoja ja taitoa. Organisaatiolta vaaditaan diversiteettiä ja luovuutta. (Pirinen, 2023, 194.) Organisaatiot tarvitsevat myös uudenlaisia osaajia, jotka pystyvät käsittelemään uudenlaista tietoa ja kehittämään uusia työvälineitä (Hagman, 2015, 3). Organisaatioiden ei kuitenkaan tulisi keskittyä vain yksilöiden osaamisen kehittämiseen, vaan huomiota pitäisi kohdistaa myös osaamisen kehittämisen mallien luomiseen. Tällöin tulisivat huomioitua myös kehittämistoimet, jotka mahdollistavat yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasojen välisen osaamisen kehittämisen. Keskeisimmiksi tekijöiksi organisaation kehittämisessä voidaan mainita kyky luoda ja tulkita tietoa sekä myös henkilöstön halukkuus jakaa ja hyödyntää hiljaista tietoa. (Viitala, 2002, 18–20.) Koulutetusta henkilöstöstä kilpaillaan julkisella sektorilla samalla tavalla kuin yksityiselläkin ja varsinkin asiantuntijatehtävissä toimivien erikoisosaajien merkitys työelämälle korostuu. Osaavasta henkilöstöstä kilpaillaessa pelkkä palkka ei enää riitä, vaan pitää tarjota myös sisällöltään mielekästä työtä ja kehittymismahdollisuuksia. (Jakku-Sihvonen, 1990, 168.)

Oppimisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollistamisella edistetään merkityksellisyyden kokemusta

Jotta organisaatio pärjää kilpailussa, tarvitaan osaavia työntekijöitä, ja tämä antaa mahdollisuuden henkilöstön osaamisen kehittymiselle ja samalla sitouttamiselle organisaatioon (Saari, 2013, 95). Nykyään yhä useammin työpaikka valikoituu sen mukaan, miten siellä voi omaa osaamistaan kehittää. Samalla työpaikoista on muodostunut tärkeitä oppimispaikkoja, joissa oppiminen tapahtuu työn ohessa työtä tekemällä tai sitä kehittämällä. (Ojala, 2018, 20.) Työtä etsivien nuorten kerrotaan olevan yhä kiinnostuneempia työn merkityksestä, ja edistykelliset johtajat puhuvat merkityksellisyyden vahvistamisesta. Myös tutkimukset ovat vahvistaneet, että työn merkityksellisyyden kokemus on ihmisille tärkeää. Työpaikkaa valitessaan monet asettavat sen merkityksen ja suuremman tarkoituksen rahaa tärkeämmäksi kriteeriksi. (Martela, 2020, 8–9.)

Työn sisältö ja oikea roolitus ovat tärkeitä aiheita sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Roolien ja työtehtävien muotoilulla voidaan vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen edistävästi (Konsti ym., 2023, 361). Henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta johtamisella ja erityisesti henkilöstöjohtamisella voidaan luoda mahdollisuudet muun muassa koulutukselle ja mahdollisuudelle kouluttautua. Henkilöstön kouluttamisella kehitetään henkilöstön osaamista ja luodaan lisäarvoa henkilöstölle mutta myös yritykselle ja sen asiakkaille. (Hakonen ym., 2014, 143.) Organisaation asettamat yksilön ammatillisen kasvun tavoitteet ovat työn kannalta merkityksellistä oppimista. Yksilön kehittäessä itseään ammatillisesti työn haasteista selviytyminen helpottuu ja samanaikaisesti on mahdollista kokea onnistumisen tunteita ja kokea työ mielekkäänä. (Tapanila, 2022, 27.) Yleisesti 70 prosenttia henkilöstön osaamisen kehittymisestä tapahtuu työtä tekemällä, 20 prosenttia työyhteisön vuorovaikutuksessa ja 10 prosenttia tavoitteellisessa ja ohjatussa koulutuksessa (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 17).

Yksilöllisen kehittymisen merkitys kasvussa

Hararin (2022) mukaan Suzman (2022) kuvaa työn muuttuneen nykyihmiselle pakollisesta välttämättömyydestä identiteettikysymykseksi. Perinteisesti työntekijän hyvä suoriutuminen työtehtävissä on taannut työn jatkuvuuden, kun taas nykyään työntekijän osaamisen kehittyminen luo mahdollisuuden työllistymiselle. Oman osaamisen kehittäminen toimii työntekijän markkina-arvoa nostavana tekijänä organisaation sisällä tai jopa ulkopuolella. (Saari, 2013, 96.) Nykypäivänä työn tekemiseen heijastuvat resurssien niukkuus, töiden kasaantuminen ja alituinen kiire. Siitä huolimatta yksilöiltä odotetaan omaa ajattelua ja työtapojensa kehittämistä, vaikka ajatustyölle ei jäisi riittävästi sijaa. Tällainen tehokkuuden maksimointi estää henkilöstöä motivoitumasta itsensä kehittämiseen. Yrityksille taas hyvä työ tuo tuloksellisuutta ja osaamista: jatkuvasti kehittämällä säilytetään kilpailukyky ja varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja lisäksi hyvä työ tukee työntekijöiden hyvinvointia. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 11.) Työssä kehittyminen ja osaamista vastaavassa työtehtävässä työskentely lisäävät pystyvyyden sekä onnistumisen kokemuksia ja sitä kautta ne vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen (Konsti ym., 2023, 362).

Polon (2005, 160) näkemyksen mukaan työyhteisön kehittämistoimet tulisi yhdistää työntekijöiden osaamisen kehittämiseen siten, että organisaation ja yksilön kehittämisen tavoitteet olisivat yhteneväiset. Organisaation tulisi antaa henkilöstölleen työn tueksi dataan perustuvaa tietoa, jotta kehittyminen on mahdollista.

Työelämän muutos luo uudenlaisia odotuksia henkilöstöjohtamiselle

Maailman muuttuessa nopeasti tarvitaan sellaisia taitoja, joiden avulla voidaan osallistua työmarkkinoiden ja yhteiskunnan toimintaan täysipainoisesti. Elinikäiseen oppimiseen liittyy avaintaitoja, joiden avulla edistetään työllistymistä, sosiaalista osallistumista, kestävän elämäntyylin ja elämänhallinnan taitoja sekä aktiivista kansalaisena toimimista. (Opetushallitus, 2023.) Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on usein mahdotonta, mutta kuitenkin yrityksissä tarvitaan jatkuvasti uudenlaista osaamista. Käytännössä tämän hetken kolme tärkeintä osaamista työelämässä ovat itsensä johtaminen, sosiaalinen kyvykkyys ja luovuus, mutta ei myöskään sovi unohtaa tietoteknisen osaamisen tärkeyttä ja tiedon hyödyntämistä. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 17–18.) Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan tiedonsaanti, itsensä kehittämisen mahdollisuudet ja vaikutusmahdollisuudet työssä ovat viime vuosina parantuneet (Alasoini, 2020, 48). Ylhäältä alas -käytännöt ja -rakenteet ovat saaneet rinnalleen työntekijälähtöiset käytännöt ja strategiat, joihin keskeisinä käsitteinä kuuluvat työn omatoimisuus ja vapaaehtoinen muokkaaminen (Hakanen, 2020, 30).

Näkemykset työn merkityksellisyydestä ovat kuitenkin olleet varauksellisia. Alasoini on etsinyt selitystä ristiriitaan työn luonteen sekä työntekijän ja työn välisen suhteen muutoksesta. Työn muutos on hämärtänyt perinteistä vaihtosuhdetta työnantajan ja työntekijän välillä. Alasoini kirjoittaa, että Sutelan, Pärnäisen ja Keyriläisen (2019) mukaan työn sisältö on noussut palkan rinnalle yhä tärkeämmäksi tekijäksi. Kun työn laatu on muuttunut enemmän tieto- ja palveluvaltaiseksi, eivät työntekijät voi olla enää vain tekevinään töitä. Työstä on tullut henkilökohtaista, ja siihen on vaikea suhtautua välineellisesti. Jos työstä suoriutuu huonosti, on sillä suurempi merkitys työntekijälle itselleen kuin aiemmin. Tehtävissä, joissa palaute työn onnistumisesta ja tuloksellisuudesta on välitöntä, nopeaa ja konkreettista, korostuu työn onnistumisen merkitys. Kriittiseksi kysymykseksi on noussut se, että jos työntekijä antaa yhä enemmän itsestään työlle, tulisi hänen saada työnantajalta vastineeksi jotain sellaista, mikä pitäisi vaihtosuhteen edelleen reiluna ja tasapuolisena. (Alasoini, 2020, 48, 56–58.)

Henkilöstön palkitseminen voidaan nähdä työn merkityksellisyyden kehittämisen keinona, sillä erityisesti aineeton palkitseminen johdattelee merkityksellisen työn piirteiden äärelle. Palkitseminen jakautuu erilaisiin kokonaisuuksiin, joista yleistasolla se voidaan jakaa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Aineettoman palkitsemisen merkityksellisyyden kokemukseen johtavia muotoja ovat esimerkiksi mahdollisuus kehittyä, työn sisältö, koulutus, arvostus ja palautteen

saaminen, mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen sekä työajan järjestelyt. (Hakonen ym., 2014, 35–38.)

Digitalisoinnin myötä monilla aloilla koetaan tulevaisuus epävarmana, ja hyvä keino vähentää epävarmuutta on uusien taitojen oppiminen ja hyvä muutoskyky (Ojala, 2018, 23–24). Työelämässä jatkuva oppiminen kuuluu kaikille. Tulevaisuudessa jatkuvan oppimisen taito tulee olemaan tärkeä, kun uuden oppimisella on myös vahvistava vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja terveyteen. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 163–164.) Työntekijöiden kehittymisellä on monta merkitystä, kun se parhaimmillaan auttaa työnantajaa menestymään, kehittää työntekijän kannalta työn mielekkyyttä ja mahdollisuuksia urakehitykselle sekä edistää myös Suomen kilpailukykyä osaavan työvoiman kautta. (Saari, 2013, 95.)

Merkityksellinen työ luodaan yhdessä

Vaikka työn merkityksellisyyden kokemus on yksilöllä henkilökohtainen, voi työnantaja edesauttaa toimillaan työntekijää saavuttamaan tämän tunteen. Aihepiiri on noussut viime vuosina lisääntyvästi esiin, sillä myös hyödyt työntekijän kokemasta merkityksellisyydestä ovat molemminpuolisia. Työntekijän motivaatio, sitoutuneisuus ja halu oppia uutta kasvaa, kun työ koetaan arvokkaaksi. Juuri näitä ominaisuuksia organisaatiot kaipaavat työntekijöiltään, sillä ne luovat mahdollisuuden henkilöstön osaamisen kehittymiselle, sitoutuneisuudelle ja sitä myöten kilpailussa pärjäämiselle. (Kukkurainen, 2017; Viitala, 2002, 13.)

Arvokkaaksi koettu työ nostaa oppimisen halua, mutta jo mahdollisuus oppia ja kehittyä on itsessään työn merkityksellisyyden kokemusta kasvattava elementti. Se on iso mahdollisuus organisaatioille ja yksilölle. Ammatillisen kehittymisen ja osaamisen kehittämisen kautta saadut onnistumisen tunteet ovat tärkeitä, ja osaamisen kehittyminen edistää työntekijän varmuutta haastavissa tilanteissa. Hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstön kehitys tukeekin yksilön tavoitteita osaamisen kehittämisen saralla mutta samalla tuottaa arvoa organisaatiolle kasvavan osaamisen myötä. (Tapanila, 2022, 27; Hakonen ym., 2014, 143.)

Osaamisen kehittäminen ja organisaation siihen liittyvät toimenpiteet ylettyvät myös olemassa olevan työntekijöiden piirin ulkopuolelle. On tärkeää löytää jokaiselle työntekijälle oikea rooli ja suunnitella nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämistä, mutta ajatuksia on hyvä suunnata lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Selvää on, että tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on hyvin haastavaa, mutta organisaatio tarvitsee osaajia uudenlaisiin tietoihin, teknologi-

oihin ja luovaan tekemiseen. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 17–18; Hagman, 2015, 3.) Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tehtävä on haasteellinen, mutta se luo myös mahdollisuuksia. Yksilöt kaipaavat itsensä kehittämisen mahdollisuuksia, ja moni valikoi työpaikkansakin näiden mahdollisuuksien perusteella (Ojala, 2018, 20). Työn merkityksellisyys ja suurempi tarkoitus on nousmassa rahaakin tärkeämmäksi työpaikan valinnan ja työhön sitoutumisen kriteeriksi, ja tätä on esiintynyt erityisesti tulevaisuuden osaajissa eli nuorissa työnhakijoissa (Martela, 2020, 8–9). Osaamisen kehittäminen ja merkityksellinen työ ovatkin teemoja, joista rohkea organisaatio voi napata itselleen kilpailuetua ja motivoituneita työelämän osaajia.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Merkityksen johtaminen vastaa työelämän suureen tarpeeseen. *Työn tuuli* 29(1), 85–95. Saatavilla 1.10.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

Alasoini, T. (2020). Työn mielekkyys johtamisen haasteena. *Työn tuuli* 29(1), 48–58. Saatavilla 16.11.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

Hagman, S. (2015). Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Julkaisu 1296. Tampereen teknillinen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3521-5>

Hakanen, J. (2020). Omaa työtä merkityksellistämässä. *Työn tuuli* 29(1), 29–36. Saatavilla 16.11.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Alma Talent.

Harari, Y. (2022). Miksi teemme enemmän töitä kuin koskaan, vaikka ei olisi pakko? Kansainvälinen bestseller *Työn historia* kartoittaa ihmisen ja työn vaikeaa suhdetta. SKS-kirjat. Saatavilla 18.11.2023 <https://skskirjat.fi/tyon-historia/>

Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>

Jakku-Sihvonen, R. (1990). Henkilöstön kehittäminen johtamistoiminnan osana. *Aikuiskasvatus* 10(3), 167–170. <https://doi.org/10.33336/aik.96691>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari.

Kemi, J. & Vähäkuopus, M. (2023). Työn merkityksellisyydestä pitovoimaa työyhteisöihin. *Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti* (1). Saatavilla 5.3.2024 <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=efd53cb9-cfac-4db3-916b-d2cc82c4b7d1>

- Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. (2023). Työn merkityksellisyyden johtaminen: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon tutkimus* 42(3), 360–375. <https://doi.org/10.37450/ht.116636>
- Kukkurainen, M.-L. (2017). Merkityksellinen työ – käsitteen määrittely ja mittaaminen. *LAMK RDI Journal*. Lamkpub. Saatavilla 21.9.2023 <https://www.lamkpub.fi/2017/12/21/1729/>
- Martela, F. (2020). Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? *Työn tuuli* 29(1), 8–16. Saatavilla 16.11.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf
- Martela, F. & Pessi, A. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose.: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. University of Helsinki. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Martikainen, S. & Oikarinen T. (2023). Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta – Uutta kotimaista tutkimustietoa hoiva- ja opetusaloilta. *Tieteessä tapahtuu* 41(2), 26–31. Saatavilla 29.1.2024 <https://journal.fi/tt/article/view/129068/78087>
- Opetushallitus. (2023). Elinikäisen oppimisen avaintaidot. Saatavilla 13.1.2024 <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/elinikaisen-oppimisen-avaintaidot>
- Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari.
- Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.
- Polo, S. (2005). Osaamisen kehittäminen on tietoista toimintaa. *Aikuiskasvatus* 25(2), 157–161. <https://doi.org/10.33336/aik.93624>
- Saari, T. (2013). Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus* 33 (2), 95–106. <https://doi.org/10.33336/aik.94031>
- Tapanila K. (2022). Työn merkityksellisyyden rakentaminen osana tutkija-opettajien ammatillista kasvua muuttuvassa yliopistossa. Väitöskirja. Tampereen yliopiston väitöskirjat 614. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2433-9>
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>
- Virtanen, A. (2023). Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Työpiste. Saatavilla 16.11.2023 <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>

Valmentava johtajuus esihenkilötyössä

Similä Lotta, Kemiläinen Suvi-Tuuli, Peltomäki Jenni, Salmela Tarja, Meriläinen Kirsi & Takala Katri

Tiivistelmä

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen johtamistapa, jossa korostuu vuorovaikutus, luottamus, kannustaminen sekä tavoite- ja ryhmäkeskeisyys. Valmentava johtaminen lisää työhyvinvointia, työssä oppimista ja työhön sitoutumista. Haasteena valmentavan johtamisen toteutumiselle on valmentavan johtamisen osaaminen esihenkilötasolla. Luottamus on olennainen osa valmentavaa johtamista. Luottamusta rakennetaan sekä esihenkilön ja alaisen välillä että tiimin kesken. Turvallisen ympäristön luominen, vuorovaikutuksen lisääminen ja yhteiset keskustelut antavat pohjan luottamuksen rakentumiselle.

Valmentavan johtamisen perusteiden ymmärtämisellä esihenkilöt voivat kehittää valmentavaa johtamista esihenkilötyössään, jossa onnistuminen vaatii yleensä harjoittelua. Valmentavan johtajan on tärkeää kuunnella ja kannustaa valmennettaviaan. Hän tunnistaa alaistensa osaamisen ja kehittymiskohteet ja auttaa heitä hyödyntämään sekä kehittämään yksilöllistä osaamistaan. Valmentava johtaja osaa liittää alaistensa osaamisen osaksi tiimin yhteistä osaamista. Tärkeää on tunnistaa, millaista tukea ja kannustusta alainen missäkin tilanteessa odottaa ja tarvitsee.

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata valmentavaa johtamista erityisesti esihenkilötyössä: sen keskeisiä elementtejä ja myönteisiä vaikutuksia työhön sekä työhyvinvointiin. Artikkelin tavoitteena on tuoda käytännön johtamistyöskentelyyn näkökulmia, joita esihenkilö voi hyödyntää toteuttaakseen hyvää valmentavaa johtamista. Artikkelissa määritellään valmentavaa johtamista ja kuvaillaan siihen olennaisesti liittyvän esihenkilöstön osoittaman luottamuksen ja kannustamisen merkitystä esihenkilötyössä.

Valmentava johtaminen on vaikuttavaa

Valmentavaa johtamista pidetään vaikuttavana johtamistyylinä. Uutelan (2019, 138) valmentavaa johtamista työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen tukemisen näkökulmasta käsittelevän tutkimuksen mukaan valmentava esihenkilötyö tukee työhyvinvointia ja työssä oppimista. Valmentava johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti myös työtyytyväisyyteen, työssä pysymiseen ja ammatilliseen

kehittymiseen (Vesterinen, 2013, 83). Henkilöstön hyvinvointia lisäävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan taloudellisia vaikutuksia. Monet tutkimukset ovat osoittaneet ihmisiin investoinnin tuottaneen voittoa samalla tavalla kuin muutkin investoinnit. (Kehusmaa, 2011, 81.)

Tutkimuksissa yhtenä valmentavan johtamisen merkittävänä haasteena näyttäytyy valmentavan johtamisen osaaminen esihenkilötasolla. Maijalan ym. (2020, 23) tekemän päivittäisjohtamisen kehittämistä koskevan tutkimuksen tuloksissa korostuu tarve johtamisen ja johtamiskulttuurin muutokselle kohti valmentavaa johtamista. Myös Lehdon ja Viitalan (2016, 126) tutkimuksessa esihenkilötyön osaamisen kehittäminen valmentavaan suuntaan työhyvinvoinnin edistämisen kannalta näyttäytyy merkittävänä. Valmentavan esihenkilötyön toimintamallin saaminen käytännön tekemiseen vaatii esihenkilöiden kouluttamista valmennukselliseen suuntaan (Uutela, 2019, 25). Valmentavan johtamisen vaikuttavuuden ja siinä ilmenneiden osaamisen haasteiden vuoksi aiheen esiin nostaminen on tärkeää.

Kehittyminen hyväksi valmentavaksi johtajaksi vaatii harjoittelua, ja valmentavan johtamisen keskeisten asioiden sisäistäminen on erityisesti esihenkilöille merkityksellistä, jotta työyhteisö yhdessä toimiessaan saa parhaan mahdollisen tuloksen. Artikkelin tarkoituksena on kuvata valmentavaa johtamista ja sen keskeisiä asioita, kuten luottamusta, kannustamista ja valmentavan johtamisen myönteisiä vaikutuksia työhön. Tavoitteena on lisätä valmentavasta johtamisesta tietoa erityisesti esihenkilöille, jotta nämä voivat hyödyntää sitä käytännön työskentelyssään.

Valmentavan johtamisen määrittelyä

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen vuorovaikutusta korostava johtamistapa. Valmentava johtajuus koostuu esimerkiksi kokonaisvaltaisesta suhtautumistavasta toisiin, tavoite- sekä ryhmäkeskeisyydestä, koko työyhteisön osallistumisesta valmentavaan johtamiseen ja luottamuksesta. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 12–13, 22.) Valmentava johtaja rakentaa yksilöistä menestyvän joukkueen, jossa tavoite ja roolit ovat selvillä, ja toimivat sen mukaisesti (Parviainen & Parviainen, 2017, 27).

Kokonaisvaltainen suhtautuminen näkyy inhimillisenä, tasa-arvoisena ja arvostavana tapana toimia tukien johdettavien ammatillista ja persoonallista kasvua (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 22). Valmentava johtaja on kiinnostunut myös itsensä kehittämisestä ja johdettavien kannustamisesta (Uutela, 2019, 25). Hän on irrottautunut omasta asiantuntijan roolistaan eikä hae hyväksyntää ja kunniaa omalla tietämyksellään (Ristikangas & Grünbaum, 2014, luku 1). Johdettavan

onnistuminen lisää tuloksia vahvistaen yksilöä sekä koko ryhmää saavuttamaan tavoitellut tulokset niin, että jokaisen potentiaali voidaan hyödyntää. Koska valmentamisen tulee tukea organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista, ryhmän ohjaaminen on merkityksellistä. Luottamus toiminnassa on kaiken perusta, ja siihen kuuluu erityisesti turvallisen ympäristön luominen sekä johdettaviin luottaminen itsenäisessä päätöksenteossa. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 20, 43–45.)

Valmentavassa johtamisessa yksilöiden potentiaali ohjataan ryhmän ja organisaation käyttöön ja hyödyksi. Valmentavan johtajan tehtävä on arvostaa, kannustaa, tutkia ajattelu- ja toimintatapoja sekä tukea johdettavien kasvua yksilönä, ammattilaisena sekä ryhmänä. Vastavuoroisesti ryhmän potentiaali tukee yksilöiden voimaantumista valmentavan johtajan korostaessa yksilöissä ja ryhmässä olevia voimavaroja. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 12–13.) Valmentavan ajattelun mukaan ihmiset toimivat vahvuksiensa pohjalta ja he saavat aikaan tuloksia siksi, että ovat hyviä siinä, mitä tekevät (Parviainen & Parviainen, 2017, 35). Valmentavan johtajan tarkoituksena on hyödyntää oppimista ja itseohjautuvuutta luoden siihen mahdollisuuksia sekä ohjata työntekijää kohti selkeitä tavoitteita strategian suuntaisesti (Uutela, 2019, 27).

Valmentava esihenkilö luo turvallisen ilmapiirin luottamuksella

Valmentavan johtamisen peruskivi on turvallisen ympäristön luominen, luottamus (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 45) sekä tiimin keskinäisen luottamuksen rakentaminen (Uutela, 2019, 31). Esihenkilö osoittaa luottamusta arvostaen ja tukien sekä reagoiden myötätunnolla. Luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa, ja sen laatuun ja määrään vaikuttaa se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avointa kommunikointi on ja miten uskotaan toisten osaamiseen. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 45.)

Molemminpuolinen luottamus on keskeistä valmentavassa johtamisessa (Uutela, 2019, 31–32). Luottamus pitää työyhteisön turvallisenä, jolloin erilaisetkin ihmiset voivat tehdä yhteistyötä (Ristikangas ym., 2021, 220). Esihenkilön ja valmennettavan välinen suhde on valmentavassa johtamisessa kaksisuuntainen ja valmennettavaan keskittyvä. Työntekijän kuuleminen lisää luottamusta esihenkilöön, ja luottamusta rakentavat esihenkilön ja valmennettavan kahdenkeskiset keskustelut. Esihenkilön tulee luoda turvallinen paikka keskusteluille ja valmennettavan ääneen ajattelulle. Turvallinen ympäristö ja luottamuksellisuus tarkoittavat esimerkiksi sitä, että kahden kesken käytyjä keskusteluja ei käytetä valmennettavaa vastaan. Vuorovaikutuksen lisääminen ja yhteiset keskustelut luovat edellytykset luottamukselle työyhteisössä, ja luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri on tärkeä voimavaratekijä osaamisen kehittymiselle. (Uutela, 2019, 31–32, 51.)

Vuorovaikutteinen, ihmisyyttä kunnioittava ja luottamusta herättävä johtajuus tukee myös työntekijöiden hyvinvointia (Lehto & Viitala, 2016, 4).

Valmentava esihenkilö kyselee, kuuntelee, kannustaa ja sparraa

Valmentavassa johtamisessa painottuu kuunteleminen, kannustaminen ja kyseleminen (Työterveyslaitos [TTL], n.d.). Valmentava johtaminen on vastakohta sellaiselle johtamistavalle, jossa esihenkilö antaa vastaukset, neuvoo, käskää ja antaa suorat ohjeet (Kurttila & Aalto, 2021, 15). Sen sijaan valmentavassa johtamisessa esihenkilöllä ei ole neuvonantajan tai parempaa tietämystä edustavan henkilön roolia (Kehusmaa, 2023, 29).

Valmentavan johtajan on oltava sparraaja, joka kykenee hyödyntämään alaistensa osaamista sekä sisäistämään kehittämiseen liittyvät tarpeet ja mahdollisuudet (Mäki, 2017, 241). Valmentava johtaja auttaa alaistaan ottamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänelle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Kurttila & Aalto, 2021, 15). Oleellista on myös se, että esittää oikeanlaisia kysymyksiä, joiden avulla esihenkilö tunnistaa, odottaako johdettava tukea, päätöksiä vai esimerkiksi haastamista (Mäki, 2017, 243). Neuvomisen sijaan valmentava johtaja kyselee ja kuuntelee, ja tämän avulla hän auttaa alaistaan löytämään ratkaisut itse. Ratkaisuja voidaan etsiä myös yhdessä ideoiden ja pohtien. (Kurttila & Aalto, 2021, 16.)

Valmentava johtaminen luo tulosta ja työtyytyväisyyttä

Koska valmentava johtaminen lisää työhyvinvointia monin eri tavoin (TTL, n.d; Uutela, 2019, 42), valmentavan johtamisen käyttämistä ja osaamista tulisi lisätä organisaatiosta riippumatta. Johtajuudella on yhteyttä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja sekä sairauspoissaoloihin siten, että hyväksi arvioitu esihenkilökäyttäytyminen vähentää sairauspoissaoloja ja lisää työnhyvinvointia (Uutela, 2019, 41). Valmentava johtaminen lisää työntekijöiden tuloksia ja suoriutumista hyödyttäen organisaation menestystä, minkä vuoksi kyseisen johtamistavan käyttö on kannattavaa (TTL, n.d.). Työkyvyn lisäämiseksi ja työn kuormituksen vähentämiseksi tulisi kiinnittää huomiota yhteisöllisiin työkykyä parantaviin ratkaisuihin, joista valmentavan johtajuuden vahvistaminen on eräs tehokas työn yhteiskehittämisen tapa (Selander ym., 2023, 257).

Tulevaisuuden työntekijät arvottavat työtä eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet ja työ luo tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Työssä halutaan viihtyä ja kokea se merkityksellisenä. Jatkuva ammatillinen kasvu ja kehittyminen työssä ovat monelle tärkeitä arvoja (Salonen & Tapani, 2020, 30) ja

valmentava johtaminen tukee niiden toteutumista. Työntekijän onnistuminen luo tiimin onnistumista ja tiimityön on havaittu olevan tuloksellista, eli vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot korostuvat tulevaisuuden työelämässä.

Valmentavalla johtamisella saadaan tuloksia ja tuottavuutta useiden eri tutkimuksien mukaan. Valmentava johtaminenhan on osin sitä, että tehdään jokaisesta tiimin jäsenestä ja yksilöstä työpaikalla hyvä itsensä johtaja. Valmentava johtaja luotsaa itseohjautuvaa organisaatiota. Itseohjautuvuudessa ja valmentavassa johtamisessa yhdistyvät samat asiat: pohjimmiltaan kyse on ihmisten arvostamisesta, luottamuksesta sekä vastuun ja vallan antamisesta ihmisille. Kannattavuuden ja itseohjautuvuuden johtamisen hyvän tason yhteys kuvastaa kannattavuuden ja johtamisen kausaliteettia (Aura ym., 2021, 31). Itseohjautuvuus, yksilöiden potentiaalin hyödyntäminen ja potentiaalin ohjaaminen organisaation käyttöön ja hyödyksi tuo tulosta. Näemme valmentavan johtamisen seurauksena tyytyväisen, oikeassa paikassa olevan, potentiaaliaan toteuttavan ja hyvin johdetun työntekijän olevan tuottava työntekijä.

Erilaiset tilanteet ja ihmiset edellyttävät erilaista johtamista. Esihenkilöiden tulisi tunnistaa erilaisia johtamiseen liittyviä tarpeita sekä auttaa johdettaviaan niiden tunnistamisessa. Valmentajan tehtävä on vaativa, varsinkin kun valmennettavina on kokeneita asiantuntijoita, joilta vaaditaan vahvaa itseohjautuvuutta ja monipuolista näkemystä. (Mäki, 2017, 241, 243.) Valmentavan johtamistyylin omaksuminen auttaa henkilöstön lisäksi myös esihenkilöä tunnistamaan erilaisia johtamiseen liittyviä tilanteita ja vastaamaan niihin valmennuksellisin keinoin.

Valmentavan johtamistyylin omaavan esihenkilön tunnistaa siitä, että hän haluaa mahdollistaa onnistumisia toisille, ei vain itselleen ja hän haluaa onnistua yhdessä tiimin kanssa. Valmentavan johtamisen esihenkilörooliin kasvetaan ja kouluttaudutaan, harva on sellainen vielä esihenkilöroolinsa alkutaipaleella. Nyt sekä tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä valmentavan johtamisen osaamisella esihenkilötyössä on ymmärrettyä suurempi merkitys, ja sen avulla esihenkilö voi rakentaa erilaisista ihmisistä tuloksellisemman työyhteisön.

Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2021). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Saatavilla 9.12.2023 <https://oma.tsr.fi/api/projects/fcb48aae-d6ce-4d3c-b1d0-abc5274aaab6/attachment/6198dc32-2307-4890-bd4d-6881814d33d0>

- Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari /Helsingin Kamari.
- Kehusmaa, K. (2023). Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari.
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari.
- Lehto, K. & Viitala, R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?”. Hallinnon tutkimus 35 (2), 117–131. Saatavilla 5.3.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271>
- Maijala, R., Eloranta, S. & Ikonen, T. (2020). Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Sosiaalilääketieteellinen Aikauslehti 57(1), 17–29. <https://doi.org/10.23990/sa.78049>
- Mäki, A. (2017). Johtamiskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtamiskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Acta Waasensia 371. Vaasan yliopisto Saatavilla 6.2.2024 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7675/isbn_978-952-476-730-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Parvianen, A. & Parviainen, E. (2017). Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. AS Pakett.
- Ristikangas, M-L. & Grünbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Alma Talent.
- Ristikangas, M-L. & Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus. Alma Talent.
- Ristikangas, M-L., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen. Alma Talent.
- Salonen, A. & Tapani, A. (2020). Palkkatyön merkityksellisyys. Ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemuksia työstä. Työelämän tutkimus 18(1), 30–43. <https://doi.org/10.37455/tt.90571>
- Selander, K., Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. (2023). Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhushpalveluissa työskentelevien työkykyä? Työelämän tutkimus 21(2), 239–266. <https://doi.org/10.37455/tt.115055>
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografnen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256. Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Työterveyslaitos [TTL]. (N.d.). Mitä on valmentava johtaminen? Saatavilla 3.10.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>
- Vesterinen, S. (2013). Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1200. Oulun yliopisto. Saatavilla 5.3.2024 <http://julkika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Valmentava johtaminen ja sen hyödyt työntekijälle

Valkki Miia, Niemelä Miika, Luukka Miia, Sinivuori Miina, Takala Katri & Ruuskanen Jari

Tiivistelmä

Nykyajan työelämässä korostuvat jatkuva uuden oppiminen sekä innostava ja kannustava työskentelyilmapiiri, joita voidaan tukea valmentavalla johtamistavalla. Valmentava esihenkilö toimii aktiivisesti työntekijöidensä kehittymisen tukena kehittäen samalla myös jatkuvasti omaa toimintaansa. Valmentavaan johtamiseen kuuluvat esimerkiksi keskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä, kysymysten esittäminen, tavoitteista keskusteleminen sekä palautteen antaminen. Valmentavan johtamistavan toteuttaminen kuuluu kuitenkin päivittäiseen vuorovaikutukseen eikä vain yksittäisiin tilanteisiin. Esihenkilötyön lisäksi valmentavassa johtajuudessa korostuvat myös tiimityöskentely, tiedon jakaminen sekä ryhmän välinen luottamussuhde, joita valmentava esihenkilö edistää. Valmentava esihenkilö on aidosti kiinnostunut tiiminsä jäsenistä ja osaa tunnistaa tilanne- ja yksilötasolla alaisilleen parhaiten sopivat valmentavat toimintatavat.

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata, mitä valmentavalla johtamistavalla tarkoitetaan ja miten se ilmenee esihenkilötyössä. Lisäksi artikkelissa kuvataan hyötyjä, joita työntekijä saa valmentavan johtamistavan myötä.

Työntekijän näkökulmasta valmentavassa johtamistavassa on runsaasti hyötyjä. Valmentava johtajuus tukee parhaiten oppimista edistävää ilmapiiriä, oppimisprosessia ja työssä suoriutumista sekä lisää yhteisöllisyyttä, työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Hyvinvoiva työntekijä kehittää parhaiten ammatillista osaamistaan ja maksimoi suoritustaan, mikä auttaa myös organisaatiota liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Positiivisten vaikutusten ansiosta valmentava johtamistapa onkin saavuttanut suosiota viime vuosina.

Mitä on valmentava johtaminen?

Johtajuus voidaan nähdä toimintana, jonka rakentumiseen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet (Kohtakangas, 2019, 24). Valmentavalle johtamiselle ei ole tarkkaan rajattua määritelmää. Valmentavaa johtamistyyliä voisi kuvailla siten, että esihenkilö toimii aktiivisesti työntekijöidensä kehittymisen tukena. Valmentavassa johtamisessa keskeisiä elementtejä ovat, että esihenkilö on

työssäoppimisen mahdollistaja, rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antaja, työhyvinvoinnin vahvistaja sekä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden edistäjä. Näiden lisäksi valmentava esihenkilö panostaa työntekijöihinsä tutustumiseen sekä luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen. (Uutela, 2019, 4.) Valmentavan johtamistyylin omaavilla esihenkilöillä on kehittävä ote myös omaa toimintaansa kohtaan, ja he haluavat saada alaisiltaan palautetta oman toimintansa kehittämiseksi. Muita valmentavaan johtamiseen liittyviä piirteitä ovat palautteen anto, toiminnan ja tulosten laadusta keskusteleminen sekä niiden taustojen ja vaikutusten avaaminen sekä ylipäänsä avoimen keskusteluilmapiirin luominen. (Viitala, 2002, 172–173.)

Sobackin (2021, 259–260) mukaan valmentavaa johtajuutta voisi kuvailla vuorovaikutussuhteeksi ja prosessiksi. Tavoitteena on parantaa johdettavien taitoa viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Lisäksi valmentaja ohjaa valmennettaviaan käyttämään voimavarojaan niin, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Valmentaminen voi tuntua hitaalta ja sille ei aina tunnu löytyvän aikaikkunaa. Valmentamista voi kuitenkin harjoittaa monimuotoisissa vuorovaikutustilanteissa, ja erityisesti reflektointi yhdessä esihenkilön ja kollegoiden kanssa on tärkeää työntekijän oppimisen kannalta (Uutela, 2019, 133).

Merkittävimpiä valmentamisen menetelmiä työssä oppimisen edistämässä ovat erilaiset keskustelut esihenkilön ja työntekijän kesken, aktiivinen kuunteleminen, voimaannuttavien kysymysten esittäminen, tavoitteista keskusteleminen sekä rakentavan palautteen antaminen. Myös esihenkilön oma käyttäytyminen ja esimerkkinä oleminen voi toimia työssä kehittymisen työmenetelmänä. Esihenkilö käyttää näitä menetelmiä tilanne- ja yksilökohtaisesti; eri tilanteisiin ja eri yksilöille sopii erilainen valmennuksellinen työote. (Uutela, 2019, 30.) Keskeistä on henkilöstön ohjaaminen oppimistilanteiden tunnistamiseen ja hyödyntämiseen (Keronen ym., 2022, 293).

Valmentava johtaminen työyhteisössä

Nykyaikana työntekijät vaativat työltä innostavuutta sekä johtamiselta oikeudenmukaisuutta. Esihenkilöiltä ja kollegoilta odotetaan entistä enemmän keskustelu- ja kuuntelukykyä, kannustamista ja avointa palautetta, ja valmentava johtamistapa vastaa myös näihin tarpeisiin. Työhön ja työyhteisöön kiinnittymistä ja kuulumista on tuotu esiin ja tutkittu, ja on kiistatonta, että niillä on yhteys vuorovaikutukseen (Rajamäki & Mikkola, 2017, 251). Valmentava johtaminen kuuluu kaikille, ei ainoastaan johtajille ja esihenkilöille. Olisi tärkeää osata hyödyntää valmentavaa johtamista niin työ- kuin arkielämässä ja sitä kautta hyödyntää sitä jokaisessa vuorovaikutussuhteessa (Kankainen, 2018). Maailman muuttuessa ripeällä tahdilla vaaditaan työntekijöiltä tiedon

ja osaamisen lisäksi kykyä kehittyä jatkuvasti. Kun osaamisen lisääntyminen on myös organisaatiossa pääsääntöisenä tavoitteena, vaaditaan esihenkilöiltä kykyä ohjata ja valmentaa alaisiaan kehittymään. Hyvä keino tähän on valmentava johtamistyyli, jonka avulla on mahdollista tuoda esille alaisten potentiaali.

Jotta valmentava johtaminen olisi mahdollisimman hyvää ja tehokasta, on valmentavan esihenkilön jatkuvasti osattava kehittää omaa, yksilöiden sekä tiiminsä toimintaa tavoitteiden mukaisesti. Tiimityössä keskinäinen luottamus on erittäin tärkeää ja esimiehen täytyy saada rakennettua ryhmälle luottamussuhde, jotta valmentavan esihenkilötyön kriteerit täyttyvät. Yhteisöllisyyden merkitystä valmentavalle johtajuudelle ei voi liikaa korostaa. Yhteisöllisyyden rakentumisessa on keskeistä se, että yksittäiset työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toisten yhteisön jäsenten kanssa. (Rajamäki & Mikkola, 2017, 254.) Luottamuksen lisäksi on tärkeää edistää sekä yksilön että tiimin potentiaalın kehittymistä ja sen käyttöönottoa. Esihenkilö toteuttaa valmennuksellista lähestymistapaa päivittäisessä vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa, ei vain yksittäisissä tilanteissa vaan myös tiimityöskentelyn kontekstissa. (Uutela, 2019, 25.)

Inspirointi, vastuun jakaminen ja omien työntekijöiden vahvistaminen ovat valmentavalle esihenkilölle tärkeitä ominaisuuksia. Valmentava johtamistapa yhdistää yksilöllisen kehittymisen merkityksen organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän johtamistavan myötä työntekijät voivat kehittää ammatillista osaamistaan ja maksimoida suoritustaan. Valmentavassa ilmapiirissä työntekijät kokevat tullessaan arvostetuiksi ja työtä tehdään yhdessä innostavassa ja innovatiivisessa yhteistyössä. Valmentava johtaja pyrkii vaikuttamaan aina työntekijöihinsä osallistavalla tavalla. (Salmimies & Ruutu, 2013, luku 2.)

Valmentavan johtamisen hyödyt työntekijälle

Valmentavan johtajuuden on todettu olevan alaisten näkökulmasta parhaiten oppimista edistävä johtamistapa. Verrattaessa erityyppisiä johtamistyyliä keskenään sai valmentava johtaminen parhaat arvosanat oppimisen suuntaamisessa, oppimista edistävän ilmapiirin luomisessa, oppimisprosessin edistämässä sekä esimerkillä johtamisessa, kun kysyttiin alaisten näkemyksiä esihenkilöistä. (Viitala, 2002, 171.) Valmentava esihenkilö on aidosti kiinnostunut tiiminsä jäsenistä. Tällöin hän tuntee alaisensa ja on hyvin perillä yksilöiden osaamisen vahvuuksista sekä huolehtii työyhteisönsä jäsenien kehittymisestä ja myös haastaa alaisiaan jatkuvaan itsensä kehittämiseen (Viitala, 2002, 173). Valmentava tiimin johtaja tukee tiimin yhdessäohjautuvuutta ja osaa hyödyntää tiimin voimavaroja. Mitä paremmin tiimin jäsenet löytävät oman sisäisen motivaationsa, sitä paremmat edellytykset myös tiimillä on toimia yhdessäohjautuvasti. (Ristikangas ym., 2021,

243.) Tunne yhteisöllisyydestä tuottaa myönteisiä seurauksia sekä työntäjän että yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta (Lampinen, 2019, 83). Sitoutumisen ohella yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin (Koivumäki, 2008, 232).

Valmentavaa johtajuutta voidaan tarkastella myös yhtenä esihenkilötyön roolina. Sen keskeinen piirre on, että johtaja vaikuttaa tiiminsä suoritukseen monipuolisten lähestymistapojen avulla. Valmennuksellisuuden positiiviset vaikutukset ovat johtaneet valmentavan esihenkilötoiminnan kasvuun organisaatiossa. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että valmentava lähestymistapa vaikuttaa myönteisesti henkilöstön suoritustasoon ja työhön sitoutumiseen. (Uutela, 2019, 21.) Prosessien tehostuminen, automatisoituminen, järjestelmien kehitys sekä työntekijöiden jatkuva kehitys ovat mahdollistaneet esihenkilöroolin tarpeen vähenemisen (Viitala, 2002, 27). Valmentavaan johtajuuteen kuuluu yhteinen osallisuus ja osallistaminen. Henkilöiden välisissä suhteissa rakentuva näkökulma ymmärtää valmentavan johtajuuden toimintana, jonka rakentumiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. Johtajuus on arkista toimintaa, joka saa merkityksensä erilaisissa jaetuissa käsityksissä ja käytännöissä, ja siten se on osa työyhteisön sosiaalista dynamiikkaa (Kohtakangas, 2019, 24). Perttulan (2006, 74) mukaan johtaminen on ennen kaikkea psykososiaalista työtä. Ei ole olemassa johtamistyötä ilman välitöntä tai välillistä vuorovaikutusta ihmisten kesken, jolloin työntekijä kokee itsensä merkitykselliseksi ja hänen tarpeensa tulee nähdä ja kuulla. Kun työntekijällä on mahdollisuus käyttää kykyjään ja vahvuuksiaan, on hän motivoitunut ja uskaltaa tarttua tilaisuuksiin (Uusiautti, 2013, 1).

Kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella näyttää siltä, että valmentava johtaminen lisää työntekijöiden kehittymistä ja hyvinvointia sekä rakentaa yhteisöllisyyttä ja sitoutumista tukemalla avointa kommunikaatiota. Valmentavan johtajuuden hyötyinä työntekijälle ovat onnistumisiin tukeminen ja voimavarojen hyödyntäminen. Tämä tapa tuo parhaimmillaan työntekijälle merkityksen tunnetta, joka motivoi tekemään työtä entistä paremmin. Nähdä ja kuulla tuleminen tunne on erityisen motivoivaa. Myös yksilön oma resilienssi kehittyy, kun tiimissä on myönteinen kokemus tiimin ja esihenkilön tuesta. Vallin (2020, 266) mukaan keskeistä on se, että ilman vuorovaikutusta ei synny resilienssiä.

Tulevaisuuden työelämässä menestytään valmentavan johtamisen avulla

Tässä artikkelissa on kuvattu valmentavaa johtamistapaa sekä sen hyötyjä työntekijälle. Valmentavan johtamisen ydintavoite on vapauttaa yksilössä potentiaali ja mahdollistaa sen hyödyntäminen (Kuusipalo ym., 2015). Valmentavassa esihenkilötyössä työssäoppiminen ja työhyvinvointi muodostavat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden, jossa toisen osion vahvistuminen vaikuttaa

myönteisesti myös toiseen. Tällaisissa tilanteissa esihenkilön roolissa korostuu valmennuksellisuus työssäoppimisen tilanteiden järjestämisessä ja mahdollistamisessa työntekijän yksilölliset tekijät huomioiden. (Uutela, 2019, 139.) Oppivalle organisaatiolle tunnusomaista ovat muun muassa tehokas tiimitoiminta, yhteiset ajatusmallit, systeeminen ajattelu ja yksilöiden vahva henkilökohtainen osaaminen (Viitala, 2002, 18).

Valmentavalle johtamiselle keskeistä on luoda työntekijälle kokemus, että hän on oman työnsä paras asiantuntija. Vallin (2020, 39) mukaan kokemukset, onnen tunne ja hyvän olon tunne rakentuvat useista eri elementeistä. Ne voivat olla kulttuuriperäisiä, aikaan liittyviä tai koettuja asioita ja osin henkilökohtaisiakin. Tunne merkityksellisyydestä ja kokemus inhimillisestä kohtaamisesta ovat yksilölle elämän kulmakiviä. Hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö toimii yhteisöohjautuvasti ja itsenäisesti valmentavan esihenkilön tukemana. Työorganisaatioon liittyen johtamistyyliin vaikuttavat organisaatorakenne ja -kulttuuri, mahdollisuus työnohjaukseen ja tilannetekijät. Muita johtamistyyliin vaikuttavia tekijöitä ovat samanlaisissa tehtävissä työskenteleviltä johtajilta saatava vertaistuki, työntekijöiltä saatu palaute sekä työntekijämäärä. (Vesterinen 2013, 38.) Johtajuuden kehittäminen valmentavaan suuntaan sekä osaamisen kehittäminen ovatkin keinoja edistää työhyvinvointia tulevaisuudessa (Lehto & Viitala, 2016, 125). Valmentavalla johtamisella on tärkeä rooli etenkin tämän päivän työelämässä, jossa osaamisen määrä ja laatu painottuvat entisestään ja työssä jaksaminen on monesti koetuksella. Valmentavan johtamisen on todettu olevan yksi avain osaamisen kehittämiseen sekä työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin, jotka myös molemmat ruokkivat toisiaan.

Valmentava johtaminen kehittää työntekijöiden rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon. Lisäksi päätöksiä tehdään kokonaisuuden näkökulmasta ja päätöksiä tehtäessä otetaan huomioon muut ihmiset. Kun tiimin johtaja antaa tilaa ja vastuuta, henkilöstö oppii itse ratkaisemaan, miten työ kannattaa parhaiten tehdä. Näin tiimiläisten oman ajattelun laatu paranee. Tiimiläiset kasvavat yhteisen työn tekijöinä ja pystyvät itse kehittämään toinen toistensa ajattelua hyvien kysymysten avulla. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 276.) Näin luodaan organisaatiokulttuuri, joka edistää työtyytyväisyyttä ja työyhteisön hyvinvointia. Tämä lähestymistapa nostaa myös koko organisaation suorituskykyä. Hyvinä käytänteinä tiimit voivat ottaa haltuun asiakasprosesseja ja vastata itse muun muassa työvuoro- ja lomasuunnittelusta sekä päivittäisestä työnjaosta. Tiimipalavereissa voidaan ottaa käyttöön kiertävä puheenjohtajan rooli ja työntekijät jakavat keskinäistä osaamistaan toisilleen enemmän kuin ennen. Valmentava johtaminen on työkalu, joka edistää työntekijöiden kehittymistä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia työpaikalla. Sen ytimessä on yksilön tukeminen ja kannustaminen omien vahvuuksiensa löytämiseen ja niiden hyödyntämiseen työssään.

Tämä lähestymistapa luo pohjan yhteisöllisyydelle ja sitoutumiselle, sillä se rohkaisee avoimeen kommunikaatioon ja yhteistyöhön tiimin sisällä. Kokonaisuudessaan valmentava johtaminen ei ainoastaan tue yksittäisten työntekijöiden kasvua, vaan se myös nostaa koko organisaation suorituskykyä ja kilpailukykyä. Sen myötä työntekijät kokevat olevansa osa merkityksellistä ja kannustavaa työympäristöä, mikä vaikuttaa positiivisesti niin työilmapiiriin kuin yrityksen menestykseenkin.

Lähteet

Kankainen, S. (26.3.2018). Miksi valmentava johtaminen kannattaa? [blogikirjoitus]. HY+. Saatavilla 29.9.2023 <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). "Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin": käsityksiä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa S. Lemmetty, & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. (273–298). SoPhi 150. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>

Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 265. Lapin Yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>

Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksellisuuden ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 722. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>

Kuusipalo, J. Poussu T. & Zaburchik, V. (2015). Valmentava esimies on tuloksetekijä. Saatavilla 24.9.2023 <https://www.oamk.fi/epooki/2015/valmentava-esimies-tuloksetekija>

Lampinen, M.-S. (2019). Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. Väitöskirja. Tampereen yliopiston väitöskirjat 109. Tampereen Yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1202-2>

Lehto K. & Viitala R. (2016). "Enemmän tulosta vähemmällä väellä?": työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus 35(2), 117–131. Vaasan yliopisto. www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001293884

Perttula, J. (2006). Johtaminen psykologisenä ihmistyönä. Hallinnon tutkimus (25)4, 74–75. Saatavilla 7.2.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101439>

Rajamäki, S. & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus 15(3), 250–265. Saatavilla 7.2.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>

- Ristikangas M.-R., Lönroth A., Ristikangas V. & Ristikangas V. (2021) Valmentavan tiimin johtaminen. Alma Talent.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. Talentum.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent.
- Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.
- Uusiautti, S. (2013). On the positive connection between success and happiness. *International Journal of Research Studies in Psychology* 3(1), 1–11. DOI:10.5861/ijrsp.2013.509
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 256. Lapin yliopisto www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6
- Valli, L. (2020). Kuolema kuittaa univelat. Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopiston väitöskirjat 264. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1587-0>
- Vesterinen, S. (2013). Osastohoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 1200. Oulun yliopisto. Saatavilla 24.9.2023 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* No 109, *Liiketaloustiede* 44, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>

Muutoksen johtaminen vaatii suunniteltua viestintää ja aitoa vuorovaikutusta

Pottonen Maria, Nurminen Suvi, Immonen Emilia, Kihlman-Kitinoja Anne, Nygård Anna, Still Juuso, Birkendorf Helen, Meriläinen Kirsi & Varmajoki Helena

Tiivistelmä

Työelämässä pysyvää on ainoastaan muutos, joten onnistunut muutosjohtaminen on olennainen osa yrityksen kehitystä, työntekijöiden työviihtyvyyttä sekä toiminnan eteenpäin viemistä. Parhaimmillaan muutosjohtaminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa huomioidaan siihen liittyvät henkilöt mahdollisimman monipuolisesti. Onnistuneen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla tavoitetaan työntekijät organisaation koosta riippumatta.

Luottamus ja avoimuus organisaatiokulttuurissa helpottavat vuorovaikutusta ja edistävät muutosviestinnän onnistumista. Työntekijöiden osallistaminen muutokseen luo pohjaa muutosmyönteisyyteen ja sitoutumiseen tuoden kokemuksen arvostuksesta ja merkityksellisyydestä sekä mahdollisuudesta vaikuttaa.

Muutoksessa kohdataan usein myös muutosvastarintaa. Epäselvyys ja epävarmuus ruokkivat pelkoa tulevasta, mutta proaktiivinen viestintä helpottaa työntekijöiden suhtautumista tulevaan. Muutoksen suuruudesta ja vaikutuksesta riippuen on osattava hyödyntää laajasti erilaisia viestinnän tapoja muutoksen jalkauttamiseen.

Tämän artikkelin tavoitteena on auttaa ymmärtämään viestinnän merkitystä onnistuneessa muutosjohtamisessa ja siihen liittyviä haasteita sekä lisätä ymmärrystä tarkoituksenmukaisen viestinnän ja osallistavan vuorovaikutuksen merkityksestä muutoksen onnistumiseen. Artikkelin tarkoitus on kuvata, mitä on hyvä muutosviestintä organisaatiossa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat avaintekijöitä onnistuneen muutoksen johtamisessa

Muutokset ovat tulleet pysyväksi osaksi työelämää. Ihmiset tekevät muutoksen ja ovat oleellisessa osassa onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Muutosten onnistumiseen vaikuttavat toiminnot, joiden avulla henkilöstö hyväksyy muutokset, sopeutuu muutoksiin ja rohkaistuu tuo-

maan lisäarvoa muutokseen (Polo, 2020, 15). Johtajat ja esihenkilöt voivat vaikuttaa organisaatiossa muutokseen eniten, joten yritysten henkilöstöjohtamisen käytännöt ja toimintakulttuuri ovat keskeisessä osassa muutosten onnistumisessa.

Muutosjohtaminen on Laurilan (2017, 25–26) mukaan esihenkilötoimintaa, jonka seurauksena alaiset ja heidän tunteensa suuntautuvat kohti asetettuja muutostavoitteita. Muutoksen johtamisessa voidaan erotella muutosjohtaminen (change management), joka näkyy toimeenpanoprosessin suunnitteluna, koordinoituna, organisointina ja suuntaamisena sekä muutosjohtajuus (change leadership), joka taas näkyy työntekijöiden innostamisena, motivoimisena, kannustamisena, suunnan näyttämisenä ja osaamisen edistämisenä (Laurila, 2017, 22–23).

Viestintä on tullut entistä tavoitteellisemmin osaksi organisaatioiden johtamista laajennuttuaan 2000-luvulla koskemaan kaikkea organisaation toimintaa ja osapuolia (Juholin & Rydenfelt, 2020, 81). Johtamisviestintä on osa esihenkilön ja johtajan ammatillista osaamis pohjaa (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 11) ja siten osa nykyaikaista henkilöstöjohtamista.

Tässä artikkelissa tarkastellaan tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen onnistuneen viestinnän merkitystä tavoitteellisessa muutosjohtamisessa. Tavoitteena on auttaa ymmärtämään viestinnän merkitystä ja siihen liittyviä haasteita onnistuneessa muutosjohtamisessa sekä lisätä ymmärrystä tarkoituksenmukaisen viestinnän ja osallistavan vuorovaikutuksen merkityksestä muutoksen onnistumiseen. Artikkelin tarkoitus on kuvata, mitä on hyvä muutosviestintä organisaatiossa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Viestinnän rooli muutoksessa

Viestintä on organisaation ydintoimintaa, johon jokainen organisaatiossa on osallisena (Heiskanen & Lehtikoinen, 2010, 17). Hyvällä viestinnällä voidaan motivoida ja kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin (Mattila, 2006, 99). Kun keskeiset ydinviestit tavoittavat koko henkilöstön, voi organisaation toiminta tehostua (Kiiskinen, 2017, 147). Jotta tehokkuutta voidaan ylläpitää muutosprosessissa, on työntekijöiden luotettava johtoon. Luottamusta rakennetaan kertomalla asioista avoimesti ja rehellisesti huomioiden työntekijöiden asiantuntemus. Lähijohdon on oltava ajan tasalla muutoksista, joten lähijohdon ja ylimmän johdon välinen vuorovaikutus ja viestintä on tärkeää. (Zitting ym., 2020, 181.)

Viestintä on muuttunut radikaalisti, ja eri sukupolvet odottavat erilaista viestintää. Y- ja Z-sukupolvien edustajat ovat tottuneet jatkuvaan viestintään ja ottamaan kantaa asiaan kuin asiaan.

Esihenkilö voi selvittää toivottavia viestintätapoja. (Pirinen, 2023, 275–276.) Epävarmoissa tilanteissa työrauhaa ja tehokkuutta ylläpitää suuria tiedostustilaisuuksia paremmin lähiesihenkilöiden viestintä pienissä ryhmissä tai kahden kesken (Mattila, 2006, 133).

Johtamisviestintä on johtajan ja johdettavan välistä viestintää, josta muodostuu vuorovaikutusprosessi (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 28). Juholin ja Rydenfelt (2023, 68–69) kuvaavat artikkelissaan, että osallistavan johtajuusviestinnän tavoite on saada dialogisuutta yhteisiin keskusteluihin ja päätöksentekoprosesseihin. Lisäksi tavoitteena on alaisten huomioiminen ja tasavertainen vuorovaikutus.

Suurissa muutoksissa tulisi kiinnittää runsaasti huomiota muutosviestintään, työntekijöiden ja johtajien väliseen vuorovaikutukseen sekä työntekijöiden tukemiseen (Zitting ym., 2020, 181). Muutos on kaikille yksilöllistä ja ainutlaatuista toimintaympäristön kokonaisvaltaista kokemusta, jossa keskustellaan ja seurataan kehitystä (Syväjärvi ym., 2007, 15). Ajantasainen viestintä edesauttaa muutosjohtamista, sillä henkilöstön on tärkeää tietää, mitä muutoksia organisaatiossa ollaan tekemässä (Saramies & Törnroos, 2021, 252). Muutosviestintä kuvaa meneillään olevaa muutosta ja maalaa kuvaa tulevaisuudesta, ja siinä voidaan myös ottaa vertauskohde menneeseen muutoshankkeeseen. (Kiiskinen, 2017, 126.)

Muutosviestintä luo pohjan muutokseen osallistumiselle ja osallisuudelle. Jotta muutosviestintä onnistuisi, on organisaatiossa oltava yhteisen keskustelun ja merkityksen rakentamisen kulttuuri (Kiiskinen, 2017, 147). Myös Rothin ym. (2018, 339–340) tutkimuksessa avoimen ja osallistavan muutoksen synnyttämä luottamus nähtiin avaimena muutosmyönteisyyteen ja muutokseen sitoutumiseen. Vuorovaikutuksellisen muutosviestinnän tarvetta voisi kuvata yhdysvaltalaisen johtaja, toimittaja, kirjailija ja tiedemies Benjamin Franklinin lausahdus: ”Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn.” (Sitaatit.fi, n.d.)

Vuorovaikutus ja osallistaminen muutosjohtamisen keinoina

Vuorovaikutuksen johtaminen onnistuu silloin, kun organisaation jäsenet voivat tasavertaisesti osallistua kaikkiin prosesseihin organisaatiossa ja keskustelu toteutuu moninäkökulmaisena. Kun työntekijät kokevat tulewansa aidosti kuulluiksi ja ymmärretyiksi, heidän turvallisuudentunteensa vahvistuu. Johtaja toimii mahdollistavasti silloin, kun hänen työkalunaan on kuunteleva, tilannekohtainen ja usein epämuodollinen vuorovaikutus. Organisaatio hyötyy, kun monipuolista vuorovaikutusta hyödynnetään vahvistamaan tarvittavaa muutosta sekä uuden ideointiin ja toimintatapojen muuttamiseen. (Nissilä & Vartiainen, 2022, 23–24.) Vuorovaikutuksessa tärkeintä on

kaikkien tasavertainen asema, jossa ei odoteta onnistumista tai epäonnistumista (Kilpimaa, 2014, 69).

Vuorovaikutusosaaminen on monimuotoinen ilmiö, joka koostuu viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, taidoista käyttää tätä tietoa sekä motivaatiosta viestiä ja olla aidosti vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 31). Vuorovaikutusosaamista tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla sekä osallistamiseen että osallistumiseen (Laajalahti & Pennanen, 2019, 33).

Jotta vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen onnistuvat, on keskustelulle varattava aikaa ja tarjottava erilaisia mahdollisuuksia. Keskusteluun tulee ottaa mukaan kaikki keskeiset osapuolet ja siinä on varmistettava tasapuolinen keskustelu. (Nissilä & Vartiainen, 2022, 24.) Yrityksen on tarjottava mekanismeja, joilla se pystyy seuraamaan ja muuttamaan prosessejaan. Näitä mekanismeja ovat esimerkiksi muodolliset ja epäviralliset vuorovaikutustilanteet. (Kilpimaa, 2014, 48.) Dialogissa yksilöiden näkemykset tulevat esille ja vuorovaikutuksessa puheet muuttuvat uusiksi ajatuksiksi samalla, kun johtajuus asettuu yksilöiden välisiin suhteisiin (Kilpinen, 2022, 68). Hyvässä kokouksessa etsitään vastauksia ongelmiin faktojen ja perustelujen kautta, yhdistämällä ja kompromisseja hakemalla. Vuoropuheessa kuunnellaan sekä etsitään mahdollisuuksia ja ratkaisuja yhdessä (Kilpimaa, 2014, 67).

Osallistamisella tarkoitetaan työntekijöiden kannustamista ja tukemista vuorovaikutukseen, aktiivointia ja mukaan ottamista ideointiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon sekä vastuun ja vallan antamista. Osallistumisella puolestaan tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuuksia ja halukkuutta vaikuttaa yhteisiin asioihin, ottaa osaa päätöksentekoon sekä tuoda esille uusia ideoita, erilaisia vaihtoehtoja ja eriäviä mielipiteitäkin. Työntekijöille merkitystä tuovat osallistumisen laatu ja heidän kokemuksensa siitä, että heitä arvostetaan, he voivat vaikuttaa ja heitä kuunnellaan. Muutos suunnitellaan yhdessä, sitä ei sanella. Tämä sitouttaa ja jo valmiiksi jalkauttaa muutoksen. (Laajalahti & Pennanen, 2019, 30.)

Osallistuminen ja vaikuttaminen edistävät yleensä organisaation työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia voimaannuttamalla ja motivoimalla, sitouttamalla, kiinnittämällä yhteisöön sekä lisäämällä yhteenkuuluvuutta. Samalla muutosprosessin eteneminen helpottuu ja päätöksenteko sekä ongelmanratkaisu ovat laadukkaampia. Joillekin työntekijöille osallistaminen voi tuoda päinvastaisiakin tunteita, jos työntekijä ei halua enempää vastuuta. (Laajalahti & Pennanen, 2019, 31.)

Osallistamista tukee organisaatiokulttuuri, joka arvostaa yhteistyötä, jakamista ja yksilöllisyyden huomioimista. Organisaatiokulttuuri syntyy pitkäjänteisen työn tuloksena arvoista, lähtökohdista, olettamuksista ja tulevaisuuden odotuksista. (Laajalahti & Pennanen, 2019, 34.) Osallistamista tukevan kulttuurin rakentaminen organisaatioon voi vaatia aikaa. Johdon esimerkki on tärkeä, sillä tutkimusten mukaan viestintäkäyttäytyminen tarttuu: jos johto viestii vuorovaikutteisesti ja aktiivisesti, innostaa se muita vastaavaan toimintaan. (Pekkala & Luoma-aho, 2019, 22.)

Osallistaminen on myös tasapainoilua: Työntekijät voivat samanaikaisesti haluta sekä autonomisuutta että ohjausta. Erilaiset ja eri ikäiset työntekijät voivat kaivata erilaista johtamista, joten osallistamisessa on huomioitava työntekijöiden erot, tarpeet ja toiveet. Myös kulttuurilliset erilaisuudet tulee huomioida. Niin ikään etä- ja lähityö sekä ajallinen etäisyys vaikuttavat johtamisen ja osallistamisen tapoihin ja tarpeisiin. (Laajalahti & Pennanen, 2019, 35–36.) On tärkeää suunnitella osallistaminen tarkasti huomioiden osallistumisen ja osallistamisen aihe, tavoite, osallistujat ja yhteys (Laajalahti & Pennanen, 2019, 30).

Muutosjohtamisen viestinnän haasteet

Dun ym. (2020, 3) mukaan muutosjohtamisen viestinnän haasteet korostuvat tilanteissa, joissa henkilöstö kokee rajoitetusti mahdollisuuksia työympäristössä. Vastarintatilanteet vaativat johdolta tehokkaita viestintästrategioita organisaation muutostilanteiden johtamiseen. Johdon on otettava huomioon muutosvastarinnan vaikutukset henkilöstössä. (Phillips & Klein, 2023, 194.) Muutoksen vastarintaan voidaan vaikuttaa tukemisen, neuvottelun, osallistamisen, manipulointin ja velvoittamisen keinoin. Kannustavat menetelmät ovat yleisempiä organisaatioiden keskuudessa, manipulointiin turvautuminen on harvinaista. (Karaxha, 2019, 297.) Muutoksesta vastaavat johtajat voivat syyllistyä henkilöstön muutosvastarinnan aliarviointiin ja yllätyttyä, miten haastavaa henkilöstön on poistua mukavuusalueeltaan. Johtajien aikaisemmat positiiviset kokemukset muutosprosessista voivat johtaa organisaation muutoskyvyn yliarviointiin. (Kotter, 1995, 60.)

Muutosjohtamisessa on osattava huomioida oikealla tavalla ihmisten tunteet. Ihmisillä on tunneside työhönsä ja taustalla historiaa. Vaikka muutos on tyypillisesti emotionaalinen kokemus sitä läpikäyville, sen johtaminen toteutetaan usein rationaalisin keinoin ja argumentein. Muutoksen jalkauttaminen saatetaan kokea yhden todellisuuden levittämisenä johdolta työntekijöille, eikä tilaa jätetä tunteille ja keskustelulle. (Kiiskinen, 2017, 137–138.)

Hajanainen ja epäselvä viestintä on yleinen haaste muutosjohtamisessa. Muutoksesta ei välttämättä viestitä riittävästi organisaation jäsenille. Phillipsin ja Kleinin (2023, 194) kyselytutkimuksen mukaan 33 prosenttia osallistujista kertoi vain toisinaan ilmoittaneensa muutoksesta organisaationsa jäsenille. Tutkijat arvioivat tämän johtuvan siitä, että muutoksesta vastaavat johtajat viestivät usein organisaation johtajien välityksellä koko organisaation jäsenille. Riskinä on, ettei organisaation jäsenille muodostu selkeää kuvaa muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista. Viestinnän tavoittaessa organisaation jäsenet vastavuoroisesti saadaan laadukkaampaa palautetta. (Kotter, 1995, 60; Phillips & Klein, 2023, 194.)

Muutoksen tarpeellisuuden perustelussa voi ilmetä erilaisia haasteita. Taloudellisten mittareiden hyvät tulokset voivat vaikuttaa henkilöstön muutosmotivaatioon negatiivisesti. Toisaalta positiivinen taloudellinen tilanne voi helpottaa muutoksen toteuttamista, kun siihen tarvittavia resursseja on olemassa. Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa muutoksen tarve on yleensä ilmeinen koko organisaatiolle. (Kotter, 1995, 60.)

Onnistuneen muutosviestinnän suunnittelu ja mittaaminen

Viestintää suunniteltaessa olisi hyvä miettiä paitsi viestinnän sisältöä, myös hahmottaa viestinnän kohteena olevaa joukkoa. Viestin itsessään tulisi aina sisältää tietoa ja kokemusta sopivassa suhteessa, jotta se olisi helpommin ymmärrettävä ja samaistuttava. Viestinnän kohderyhmän koko vaikuttaa viestintätapaan: kohteen ollessa pienempi voi viestintä olla vuorovaikutteisempaa, kun taas globaalissa monitoimipisteisessä yrityksessä viestintä on enemmän sanoman välittämistä. (Juuti & Virtanen, 2009, 152–154.) Viestinnän ammattilainen voi johtaa, organisoida ja kehittää viestintää, mutta jokainen tuottaa sisältöjä ja vastaa osaltaan viestin viemisestä (Heiskanen & Lehtikoinen, 2010, 17).

Hyvä ajankohta muutoksesta viestimiseen on aina proaktiivinen. Ihmiset kaipaavat aivan pieniäkin tiedonmurusia tulossa olevasta muutoksesta ja sitä myöten mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikka ei olisi mitään kerrottavaa tai erinäisistä syistä asioista ei voida juuri siinä vaiheessa kertoa, tulisi sekin kuitenkin kertoa koko henkilöstölle huhujen ja väärinkäsitysten välttämiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, 67.)

Muutosviestinnässä kaikki viestinnän keinot on valjastettava käyttöön ja viestintäkanavien lisäksi kaikki arjessa tapahtuva, kuten päätökset, eleet ja sanat viestivät. Johtamistyö on kokoaikaista vuorovaikutteista viestintää, jossa olennaista on kysyminen ja kuunteleminen. (Korhonen & Berg-

man, 2019, luku 5.) Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016, 67) nostavat esille yhteistoimintalain huomioon viestinnässä, sillä lain kautta tulee tiettyjä viestinnällisiä velvoitteita, mikäli kyseisellä muutoksella on merkittäviä henkilöstövaikutuksia.

Viestintäkanavien valinta on suunniteltava organisaation koon ja työtehtävien moninaisuuden mukaisesti. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016, 67) mainitsevat fyysisen tilan viestintäkanavana, jota ei välttämättä sellaiseksi edes huomioida. Samaan kategoriaan voidaan lisätä kahvipöytäkeskustelut ja käytäväpuheet, jotka voivat olla jopa vaikuttavampia kuin viralliset viestintäkanavat, kuten intranet. Jos kaikki istuvat yhdessä toimistossa ja ovat lähes jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa ja tietokoneen kanssa, on viestintäkanavan valinta yksinkertaisempaa kuin silloin, kun osa henkilöstöstä on toimistossa, osa fyysisessä työssä korjaamolla tai työyhteisö on monikielinen.

Mölsän ym. (2023, 227–228) tutkimuksessa viestinnän onnistuminen oli yhteydessä työntekijöiden muutosvoimavaroihin ja hyvinvointiin. Ne työntekijät, jotka kokivat saaneensa muutoksessa riittävästi tietoa ja tulleeensa kuulluksi, kokivat enemmän työnimua ja vähemmän työuupumusta kuin ne, jotka kokivat, etteivät olleet saaneet tarpeeksi tietoa muutoksessa.

Viestinnän onnistuminen selvitetään mittaamalla. International Association for Measurement and Evaluation of Communicationin luomat Barcelonan periaatteet antavat työlle hyvän pohjan. Itse mittaamisessa yleisesti käytettyjä malleja ovat Marjamäen ja Vuorion (2021) mukaan SMART, OASIS ja OKR. SMART-mallissa viestinnän on oltava tarkkaa (*specific*), mitattavaa (*measurable*), saavutettavaa (*achievable*), olennaista (*relevant*) ja aikaan sidottua (*time-bound*). OASIS on Iso-Britannian valtioneuvoston viestintäkampanjoita varten luotu malli, jossa huomioidaan tavoitteet, kohderyhmä ja ymmärrys kohderyhmästä, kampanjan strategia ja idea, toteutus sekä onnistuminen ja arviointi. John Doerrin esittämässä OKR-mallissa kirkastetaan tavoite sekä siihen johtavat keskeiset tulokset. Mikään mittari ei ole kaiken kattava, joten on mahdollista luoda myös oma mittari oman organisaation tarpeisiin. (Marjamäki & Vuorio, 2021, 87–89, 92.)

Osallistamisen onnistumista voidaan mitata esimerkiksi sillä, onko työntekijöiden keskuudessa havaittavissa signaaleja osallistumisesta erilaisiin keskusteluihin. Onnistumista voidaan mitata myös esimerkiksi työntekijöiden välisellä luottamuksen määrällä sekä sillä, muodostuuko organisaatiossa yhteisöllisyyttä eli arvostusta ja uusia yhteyksiä. (Pekkala & Luoma-aho, 2019, 16.)

Vuorovaikutuksellinen viestintä mahdollistaa onnistuneen muutoksen johtamisen

Tämän artikkelin tavoitteena on ollut kuvata viestinnän merkitystä onnistuneessa muutosjohtamisessa ja lisätä ymmärrystä osallistavan vuorovaikutuksen merkityksestä muutoksen onnistumiseen. Aihe on tärkeä, sillä mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä tärkeämpää on muutosviestintä sekä työntekijöiden ja johdon välinen vuorovaikutus (Zitting ym. 2020, 181). Vuorovaikutus on onnistunut, kun kaikki ovat tasavertaisessa asemassa (Kilpimaa, 2014, 69). Osallistaminen sitouttaa työntekijöitä muutokseen ja auttaa jalkauttamaan sitä (Laajalahti & Pennanen, 2019, 30).

Artikkelin tarkoituksena on lisäksi ollut kuvata haasteita muutosjohtamisen viestinnässä. Yleisiä haasteita ovat riittämätön, epäselvä ja hajanainen viestintä (Kotter, 1995, 60). Ongelmia muutosjohtamisessa saattaa myös ilmetä, jos muutoksesta vastaavat henkilöt eivät viesti suoraan henkilöstölle vaan viesti kulkee muiden johtajien kautta, jolloin muutoksen tarpeellisuus ja tavoitteet eivät välttämättä välity tarpeeksi selkeästi (Phillips & Klein, 2023, 194).

Tässä artikkelissa on myös kuvattu, mitä hyvä muutosviestintä organisaatiossa on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Avoin ja rehellinen viestintä työntekijöille on avainasemassa muutoksen keskellä, sillä tämä rakentaa luottamusta, mikä puolestaan ylläpitää tehokkuutta muutosprosessissa. Myös ylimmän johdon ja lähijohdon välinen vuorovaikutus on tärkeää, jotta lähijohto pysyy ajan tasalla muutoksista. (Zitting ym., 2020, 181.) Lähijohdon on oltava ajan tasalla muutoksista, sillä muutoksessa työrauhaa ja tehokkuutta ylläpitää parhaiten lähiesihenkilön viestintä pienryhmissä tai kahden kesken (Mattila, 2006, 133).

Viestinnän muodot vaihtelevat organisaatioiden mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaisesti. Vuorovaikutuksellinen viestintä mahdollistaa laadukkaan ja onnistuneen muutoksen johtamisen (Kilpimaa, 2014). Johtajien vuorovaikutuksellisen viestinnän myötä viestintätapa jalkautuu laajemmalle organisaatioon ja mahdollistaa osallistumiseen kannustavan organisaatiokulttuurin kehittämisen (Laajalahti & Pennanen, 2019). Avoimella ja selkeällä viestinnällä voidaan kehittää luottamusta organisaation sisällä, mikä motivoi ja sitoo työntekijöitä muutokseen (Zitting ym., 2020). Tämän lopputuloksena on usein organisaation toiminnan tehostuminen (Kotter, 1995).

Artikkelin pohjalta voidaan todeta, että viestinnän ja kommunikaation merkitys muutosjohtamisessa on merkittävä. Havainto vahvasti ennako-odotuksiamme ja kokemuksiamme onnistuneen muutoksen johtamisessa. Kokemuksiemme mukaan organisaatioiden muutoksen viestinnässä on

usein haasteita. Onnistuneen muutoksen johtamiseen liittyvistä tekijöistä oli artikkelin kirjoittajien joukossa selkeästi vähemmän kokemuksia (Zitting ym., 2020). Kokemuksiemme perusteella organisaatioiden kannattaa keskittyä muutoksen viestinnässä avoimuuteen. On mahdollista, että yksilöt muistavat helpommin negatiiviset kokemukset muutosviestinnästä, ja toisaalta onnistuneen muutoksen johtaminen voi olla vaikeampi erottaa muusta johtamisesta (Kotter, 1995). Vuorovaikutuksellisesta viestinnästä artikkelin kirjoittajien keskuudessa oli vaihtelevia kokemuksia, mihin vaikutti muun muassa organisaation koko, toimiala ja organisaation kulttuuri (Laajalahti & Pennanen, 2019). Artikkelin vahvisti ennako-odotuksiamme ja toi uusia näkökulmia muutoksen viestintään.

Vuorovaikutukselliseen viestintään on suunnattava riittävästi resursseja. Vuorovaikutuksellinen viestintä vaatii kärsivällisyyttä ja erilaisia viestinnän keinoja, jotta mahdollisimman moni organisaation jäsen saadaan osallistettua muutokseen (Laajalahti & Pennanen, 2019). Pienissä ryhmissä viestintä on useammin vuorovaikutuksellista, ja isoille ryhmälle viestittäessä vuorovaikutuksellisuuden tunnuspiirteitä ja kanavia on selkeästi vähemmän (Mattila, 2006). Tämä selittyy osittain viestintään käytettävällä kanavalla. Yksilöille tai pienelle ryhmälle viestittäessä on käytännöllisempää hyödyntää viestintäkanavia, joilla vuorovaikutuksellinen kommunikaatio on mahdollista. Isoille massoille viestintä tapahtuu usein organisaation sisäisen viestinnän, kuten intranetin välityksellä. Toisaalta nykyaikaiset intranetin kaltaiset foorumit mahdollistavat vuorovaikutuksellisen osallistumisen aikaisempaa paremmin muutoksen viestinnässä (Phillips & Klein, 2023).

Onnistuneessa muutoksen viestinnässä huomioidaan yksilöiden väliset erilaiset tarpeet ja mahdollisuudet. Tämän takia erilaisten viestintäkanavien hyödyntämisen merkitys korostuu organisaatioissa (Kilpimaa, 2014). Tietokoneen ääressä työskentelevän työntekijän tavoittamiseen kannattaa hyödyntää erilaisia kanavia kuin toiminnallisen rooliin osallistuvan työntekijän, jonka työnkuvassa tietokoneen käyttäminen ei ole yhtä oleellisessa roolissa (Phillips & Klein, 2023). Työnkuvan lisäksi yksilöiden välillä on persoonallisuuteen liittyviä eroavaisuuksia (Laajalahti & Pennanen, 2019). Myös ikä ja aikaisempi kokemus vaikuttavat siihen, mitkä viestinnän keinot koetaan itselle soveltuviksi (Mattila, 2006).

Artikkelin kirjoittamisprosessin lopuksi voidaan todeta, että viestintä on tärkeä osa muutosjohtamista ja yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa muutosjohtamista on harjoitettava yhä enemmän (Kotter, 1995). Tämän vuoksi aihetta olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa useista eri näkökulmista, mutta kuten aikaisemmin artikkelissa on todettu, kaipaavat eri työyhteisöt erilaista vies-

tintää muutoksissa. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä pyrkiä löytämään kaavoja siihen, minkä tyyppinen viestintä muutoksessa sopii tietyille ihmistyypeille tai organisaatioille (Laajalahti & Pennanen, 2019). Jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi työntekijöiden näkökulma muutosviestinnässä, ulkoinen ja sisäinen viestintä muutosjohtamisessa sekä viestintätapojen muutos ajan kuluessa.

Lähteet

- Du, J., Li, N. N. & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in psychology*, Volume 10, Article 3076. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Talentum.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä* 43(1), 79–99. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2023). Navigoiva johtajuusviestintä: Paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti*, 19(1), 62–81. <https://doi.org/10.33352/prlg.119407>
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Karaxha, H. (2019). Methods for Dealing with Resistance to Change. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management* 7(1), 290-299. <https://doi.org/10.2478/bjreecm-2019-0018>
- Kiiskinen, E. (2017). *Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Väitöskirja. Julkaisu 1520. Tampereen teknillinen yliopisto* <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-4067-7>
- Kilpimaa A. (2014). *Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt*. Tampere University Press.
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2016). *Yritysviestinnän käsikirja*. Edita Publishing.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* March-April 1995, 59-67. Saatavilla 2.12.2023 https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Kotter_1995_Leading_change.pdf
- Laajalahti A. & Pennanen E. (2019). Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) *Osallistava viestintä*. (26–39). Procomma Academic 2019. <http://doi.org/10.31885/2019.00008>

- Laurila M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Acta Wasaensia 386. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen strategiasta tuloksiin. Alma Talent.
- Mattila, P. (2006). Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Väitöskirja. Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-10-3304-5>
- Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M. & Feldt, T. (2023). Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikeisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. Työelämän tutkimus 21(2), 210–238. <https://doi.org/10.37455/tt.120953>
- Nissilä, L. & Vartiainen, P. (2022). Vuorovaikutuksen johtaminen. Työn tuuli 31(2), 22–25. Saatavilla 2.2.2024 https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf
- Pekkala, K. & Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) Osallistava viestintä. (12–25). Procomma Academic 2019. <http://doi.org/10.31885/2019.00008>
- Phillips, J. & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning, 67, 189–197. Saatavilla 2.12.2023 <https://link.springer.com/article/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.
- Polo, F. (2020). Valorizing Human Capital for dynamic organizations through the triad of training-competency models-participation. Acta Wasaensia 455. Väitöskirja. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-938-9>
- Roth, P., Teräsahde, S., Mäkinen, M. & Eskola, J. (2018). Muutoksen johtaminen korkeakoulujen yhdistyessä Viestintä, osallistaminen ja luottamus tutkimus- ja opetushenkilökunnan kertomuksissa. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201901171091>
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2019). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietope- rustaisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän Studies in Humanities 128. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka. Alma Talent.
- Sitaatit.fi. (N.d.) Benjamin Franklin -sitaatit. Saatavilla 1.12.2023 <https://sitaatit.fi/benjamin-franklin-sitaatit/>
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus 26(3), 3–17. Saatavilla 1.12.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379>
- Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti 28(2), 168–184. <https://doi.org/10.30668/janus.75187>

Ole esillä, erotu joukosta ja onnistu rekrytoinnissa – panostaminen työnantajaimagoon kannattaa

Porkka Aija, Heinänen Olli, Paavola Hanna, Mustalähde Meri, Turpeinen Jonna, Vaarala Pekka & Karjalainen Joni

Tiivistelmä

Artikkelissa esitellään organisaation imagon ja näkyvyyden kehittämiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat nousseet esiin tieteellisissä tutkimuksissa sekä alan kirjallisuudessa. Organisaation kannattaa tuoda erilaisuuttaan rohkeasti esiin internetsivuilla ja työntekijöiden kautta, hyödyntämällä sosiaalista mediaa sekä rekrytoimalla eri kanavissa erilaisilla ja myös erikoisemmilla menetelmillä. Mielikuvaa rekrytoinnista on syytä laajentaa: vahva työnantajamielikuva vaikuttaa positiivisesti potentiaalsiin työntekijäehdokkaisiin organisaation ulkopuolella, rekrytoinnit helpottuvat ja rekrytointiprosessit lyhenevät. Organisaation tarinaa ja yrityskulttuuria kannattaa viestiä niin työntekijöille kuin ulospäinkin. Tärkeää on tarjota työntekijöille mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen, antaa vastuuta sekä huolehtia työhyvinvoinnista.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata organisaation positiivisen imagon vaikutuksia rekrytointiin. Tavoitteena on laajentaa mielikuvaa rekrytoinnista ja positiivisen työnantajamielikuvan mahdollisuuksista osana rekrytointiprosessia sekä antaa ajatuksia rekrytoinnin kehittämiseen.

Positiivinen työnantajamielikuva rekrytoinnin tukena

Työnantajamarkkinoilla on aiemmin vallinnut ota tai jätä -malli, jossa organisaatiot ovat luoneet rekrytoinnin säännöt. Tänä päivänä pula tekijöistä on muuttanut asetelmaa ja työntekijöillä on enemmän valtaa neuvotella ehdoista. (Heilmann ym., 2022, 224.) Työnantajat kilpailevat nyt työntekijöistä, ja saadakseen parhaat talentit omaan palvelukseensa on organisaation erotuttava edukseen työntekijien joukosta ja työnantajaimagon merkitys korostuu.

Töiden etsimisen ja hakemisen tavat ovat muuttuneet. 75 prosenttia ihmisistä selaa työpaikkailmoituksia internetistä mobiililaitteella. Koko työnhakukenttä on muuttumassa: suurin osa työnhakijoista on passiivisia, kun taas työnhakuprosessit on edelleen suunnattu aktiivisille työnhakijoille. Työpaikat on vietävä sinne, missä ihmiset viettävät aikaansa. (Tuovinen, 2023.)

Vaikka organisaatiot pyrkivät itse määrittelemään imagonsa, viime kädessä työnhakijat muodostavat mielikuvan itse kokemustensa ja näkemystensä perusteella. Asiakkaiden huomiosta ja organisaatiomielikuvista kilpaillaan monien tahojen kesken. Organisaation on voitettava muiden organisaatioiden houkuttavuus saadakseen omat tuotteensa, palvelunsa ja osaajien rekrytointinsa näkyviksi. (Juuti & Luoma, 2009, 219.)

Artikkelin tarkoituksena on kuvata, millaisia vaikutuksia organisaation positiivisella imagolla on rekrytointiin. Tavoitteena on laajentaa mielikuvaa rekrytoinnista ja positiivisen työnantajamielikuvan mahdollisuuksista osana rekrytointiprosessia sekä antaa ajatuksia rekrytoinnin kehittämiseen. Artikkelissa käydään läpi imagon ja näkyvyyden kehittämiseen liittyviä vinkkejä, joiden avulla on mahdollista tehostaa talenttien houkuttelua organisaatioon palvelukseen.

Tuo erilaisuutesi esiin

Organisaation tarina kannattaa tuoda rohkeasti esille kertomalla siitä internetsivuilla, sosiaalisessa mediassa sekä työntekijöiden kautta. Tällä vahvistetaan yrityksestä syntyvää positiivista mielikuvaa. Rekrytoi rohkeasti eri kanavissa ja eri menetelmillä. Lisää erottuvuuttasi kokeilemalla perinteisten lisäksi erikoisempia menetelmiä. Esimerkiksi kuvallinen, henkilökohtaisesti allekirjoitettu postikortti toimi tutkimuksen mukaan rekrytoinnissa paremmin kuin perinteinen sähköposti. (Cromheecke ym., 2013, 413–415.) Markkinoi organisaatiotasi myös opiskelijoille, vaikkapa tarjoamalla kahvihetkiä tai lounastapaamisia, joissa pääset samalla kertomaan potentiaalisille henkilöille työmahdollisuuksista (Heilmann, ym., 2022, 225).

Työnhakijoiden houkuttelu on vaihtoehto perinteiselle työntekijän valinnalle, etenkin kun nykyään kaikki organisaatiot eivät saa potentiaalisia hakijoita mukaan hakuprosessiin. Houkuttelu lisää yrityksen tunnettavuutta ja on kilpailuetu, koska se saa yleensä parhaat työntekijät kiinnostumaan yrityksestä. (Haapajärvi ym., 2022, 264.) Jotta uusien talenttien houkuttelu onnistuu, viesti potentiaalisille hakijoille organisaatiostasi tehokkaasti, totuudenmukaisesti ja houkuttelevasti eri kanavissa ja eri keinoin. Varmista onnistuneilla rekrytoinneilla kilpailukykyäsi. Rekrytointi kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Vaivannäkö ja ajankäyttö kannattaa, sillä minimoit siten aikaa ja rahaa vievät epäonnistuneet rekrytoinnit. (Joki, 2021, 65.)

Vuoden 2023 kansalliseen rekrytointitutkimukseen vastanneista 71 prosenttia uskoi, että työnantajabrändillä on ratkaiseva rooli rekrytoinnin onnistumisessa. Vastaajista yli 80 prosenttia oli sitä mieltä, että työnantajabrändiä rakennetaan tehokkaasti sisältömarkkinoinnilla. (Duunitori,

2023b.) Tuota sisältöä, joka on kiinnostavaa, haluttua ja erottuu joukosta. Onnistuminen tulee kanavien yhdistämisestä – niin verkon, median, painetun sanan kuin tapaamisten ja tapahtumien. (Kurvinen ym., 2017, 61.) Hyvä esimerkki onnistuneesta rekrytointikanavien yhdistelystä on vuoden 2023 rekrytointikampanjan voittanut Mehiläisen, Bob the Robotin ja OMD:n yhteistyönä toteuttama Lähihoitajilla on elämä tehtävänä -kampanja. Kampanja sisälsi lukuisia eri elementtejä: mainoksen Helsingin Sanomien kannessa, digitaalista ulkomainontaa isoilla pinnoilla ja julkisissa kulkuvälineissä, mainontaa TikTokissa, Instagramissa, Facebookissa ja LinkedInissä, lähihoitajien rekrytointisivun Mehiläisen kotisivuilla sekä rekrytointi-ilmoituksen työnhakusivustolla. Kampanjan jälkeen toteutettu laaja kampanjatutkimus osoitti, että kampanjalla tavoitettiin haluttu pääkohderyhmä sekä suuri yleisö. Mehiläisen rekrytointisivujen vierailut kasvoivat selvästi, ja työnhakusivuston rekrytointi-ilmoitus keräsi yli 22 400 lukukertaa sekä noin 4 000 eteenpäin vievää klikkausta. Uusien rekrytoitujen lähihoitajien määrä edellisvuoteen verrattuna kasvoi 13 prosenttia. (Viljamaa, 2023.)

Hyödynnä sosiaalista mediaa

Sosiaalinen media korostuu yrityksen imagon ja positiivisen mielikuvan luomisessa sekä rekrytointikanavana (Hanu ym., 2021, 3; Kaijala, 2016, 187). Mieti rekrytointia aloittaessasi ensimmäisenä, missä potentiaaliset hakijat ovat. Sosiaalinen media tavoittaa myös passiiviset hakijat, jotka eivät aktiivisesti hae uutta työtä, mutta ovat valmiita hyppäämään uuteen työtehtävään, mikäli se on kiinnostava. Sosiaalisessa mediassa voi tavoittaa passiivisia hakijoita myös kaveriviittauksien avulla. (Salli & Takatalo, 2014, 32.) Verkko on lisäksi ainoa media, jolla kohderyhmän tavoittaa ympärivuorokautisesti (Kurvinen ym., 2017, 61).

Lisää näkyvyyttä, nosta brändiä ja paranna työnantajaimagoa visuaalisuudella. Tavoitat lisää hakijoita ja näkyvyyttä rekrytointivideoilla (Salli & Takatalo, 2014, 28). Heilmann, Lampela ja Taipale-Erävala (2022, 219) kirjoittavat tutkimuksessaan, että työnantajat voisivat houkutella nuoria työntekijöitä tehokkaamminkin. Nettisivujen ja sosiaalisen median tulisi antaa kuva siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Tämä tulisi tuoda esille organisaation omia nuoria työntekijöitä korostaen.

Tehokkaita piirteitä ja lähtökohtia sosiaalisessa mediassa ovat positiivisuus ja proaktiivisuus. Positiivisen muistijäljen yleisön mieleen voi synnyttää suhteellisen pienilläkin asioilla. Tärkeää on tukea kaikella läsnäololla ja viestinnällä sosiaalisen median työnantajaprofilia. Tilapäivitykset, yleisön seuranta sekä oppiminen ja vertailu muihin organisaatioihin kannattaa pitää säännöllisenä. Keksi, miten olet parempi kuin kilpailija ja löydä oma kilpailuvaltti rekrytoijana. (Kaijala, 2016,

187.) Sosiaaliseen mediaan tuotetun sisällön tulee olla niin houkuttavaa, että kohderyhmä palaa sen pariin ja linkittää sisältöä myös omiin kanaviinsa (Kurvinen ym., 2017, 62).

Täydentyvän työnantajamielikuvan luominen sosiaalisessa mediassa vaatii läsnäolossa johdonmukaisuutta sekä viestin ja tarkoituksen oikeanlaista asemointia käytössä olevan kanavan mukaan. Positiivista työnantajamielikuvaa voi luoda esimerkiksi Facebookissa, Instagramissa, Flickrissä, LinkedInissä tai omassa blogissa. Valitse omiin tarpeisiisi sopivat 1–2 kanavaa ja panosta niihin. Ole aktiivisesti läsnä, keskustele ja reagoi. (Kaijala, 2016, 190.) Tee lyhyitä postauksia ja tuo ilmi, mistä lisätietoa organisaatiosta ja työpaikkailmoituksesta saa. Onnistuneeseen rekrytointiviestintään liittyy myös mobiilirekrytointin yleistymisen. Alustojen, joilla työpaikkailmoituksia jaetaan, tulee olla käytettävissä helposti mobiililaitteilla (Salli & Takatalo, 2014, 34, 38).

Hyödynnä luovuutta, hauskuutta ja pelillistämistä. Esimerkiksi Arla Foods Espanjan rekrytointikampanjassa markkinointiasistentiksi hakevien piti tehdä oma hakuvideo ja markkinoida itseään #socialhunting-termillä sosiaalisessa mediassa. Kaksi eniten tykkäyksiä kerännyttä pääsi haastatteluun tätä kautta ja muut ehdokkaat rekrytointitiimi valitsi itse. (Salli & Takatalo, 2014, 40.)

Laajenna mielikuvaasi rekrytoinnista

Mielikuva yrityksestä muodostuu pitkällä aikavälillä muun muassa julkisuuskuvan, viestinnän, lähipiirin mielipiteiden sekä työpaikkatutkimusten perusteella. Työnantajamielikuva määrittelee yleensä yritykseen pyrkivän hakijajoukon ja on siksi suuressa roolissa rekrytointien onnistumisessa. (Piiroinen, 2015, 28.) Työnantajamielikuva on yleensä jokaisen omakohtainen kuva työnantajasta, siitä voidaan puhua myös työantajabrändinä tai työantajamaineena. Termeillä tarkoitetaan mielikuvaa yrityksestä työnantajana sekä ajatusta siitä, minkälaisen työympäristön työnantaja tarjoaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1.4.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen perustuu yrityksen tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen yhdessä olemassa olevien työntekijöiden kanssa. Työntekijäymmärryksen pohja luodaan tunnistamalla, mitä työntekijät arvostavat, mikä tekee heidän työstään merkityksellistä ja miten heitä tulisi palkita onnistumisistaan. Työntekijäymmärrys edistää työntekijäkokemusta ja parempaa johtamista. Hyvä työntekijäkokemus on vaikuttavan ja uskottavan työnantajabrändin perusta. Työnantajanbrändi on mielikuva tai idea siitä, millainen työnantaja on, sekä lupaus siitä, millaisen työpaikan organisaatio on valmis tarjoamaan. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 5.1.1.)

Työnantajamielikuvaa tai työnantajabrändiä ei voi rakentaa irrallaan yritysbrändistä. Kilpailijoista on erotuttava olemalla ainutlaatuinen omassa markkinassa ja panostamalla työntekijöiden palkitsemiseen. Lupaukset on lunastettava käytännön teoilla. Muista jo olemassa olevat työntekijät, he ovat parhaita organisaation puolesta puhujia. Nykyaikaiset ja ajan hermolla olevat työnhakijat käyttävät aktiivisesti verkostojaan kartoittaakseen potentiaalisia työnantajia. (Kaijala, 2016, 97.)

Vahva työnantajamielikuva vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin yrityksen sisällä sekä potentiaaliin työntekijäehdokkaisiin organisaation ulkopuolella. Rekrytoinnit helpottuvat ja rekrytointiprosessit lyhenevät. (Huhta & Myllyntaus, 2021.) Butler (2014, 90) toteaa tekemänsä tutkimuksen tulosten tukevan oletusta, jossa Great Firm To Work For -titteli tuo hyötyä kasvun potentiaaliin organisaatiossa. Kasvun potentiaali sisältää rekrytoinnin ja työntekijämäärän lisääntymisen, ja tulos osoittaa, että työntekijöiden valitsema Great Firm To Work For tuottaa organisaatiolle kestäviä mahdollisuuksia kasvuun. Organisaation kannattaa kohdentaa voimavaroja saavuttaakseen työntekijöiden keskuudessa Great Firm to Work for -tittelin (Butler, 2014, 92). Vuonna 2023 Euroopan toiseksi parhaaksi työpaikaksi sekä keskisuurten yritysten parhaaksi suomalaiseksi yritykseksi listautui Great Place to Work -työnantajatutkimuksessa maalausliike LummeCo. Haastattelussa saavutetusta listasijoituksesta henkilöstöjohtaja Alvar Perttunen toteaa, että mitatut tulokset sekä voitto Suomen parhaasta työpaikasta toi yritykseen huomattavasti aiempaa enemmän työhakemuksia. (Laaksomies, 2023.)

Panosta hakuprosessiin

Luo positiivista mielikuvaa tekemällä työn hakeminen helpoksi, haastattelutilanne miellyttäväksi ja valitsemalla positiivinen tai vähintään neutraali haastattelija. Saat haastattelutilanteesta positiivisen, kun teet sen rennoksi, kevyeksi, asialliseksi ja tuttavalliseksi. Anna haastattelijana lisätietoja yrityksestä ja kyseessä olevasta tehtävästä. Tee tuloksen ilmoittamisesta positiivinen kokemus ja ilmoita nopeasti valinnan tulos. (Virtanen ym., 2013, 255.)

Epäluottamusta herättävä rekrytoijan käytös vähentää yrityksen kiinnostavuutta ja lisää yrityksestä muodostuvia negatiivisia mielikuvia (Haapajärvi ym., 2022, 271). Rekrytoinnissa voi käyttää myös alihankkijaa, jolle koko organisaation rekrytoinnit ulkoistetaan. Tutkimuksessa Onko rekrytoijalla väliä? Haapajärvi ym. (2022, 272) toteavat, että yrityksen luotettavuuteen liitetyt mielikuvat erosivat, kun vertailtiin rekrytoijan erilaisia toimintatapoja. Kun käytös hakijaa kohtaan oli luottamusta herättävää, hakija tulkitsi yrityksen olevan vilpittömän kiinnostunut hakijan suhtautumisesta ja motivaatiosta haettavaa työtä kohtaan. Rekrytoijan toiminnan ansiosta yritys vaikutti

työnhakijasta reilulta, luotettavalta sekä hakijaa kunnioittavalta. Yrityksen työyhteisöstä ja yrityskulttuurista kertoi tutkimuksen mukaan myös se, toimiko rekrytoija työhaastattelussa suotuisasti työnhakijaa kohtaan vai ei. Kyseessä olevasta työyhteisöstä tehtiin hyviä johtopäätöksiä silloin, kun rekrytoija käyttäytyi luottamusta herättävästi. Tämän lisäksi työyhteisön uskottiin todennäköisemmin tarjoavan apua työstä selviytymiseen. Toimintansa perusteella rekrytoijasta tehtiin myös olettaus, että hän viihtyy työssään ja tämä on hyvä merkki koko työyhteisöstä. Rekrytoija näyttää siis hakijan silmissä vahvasti koko työyhteisön edustajana ja yrityksen henkilöstön kuvana. Kuitenkin rekrytoijan käytöksen vaikutus siihen, tuleeko hakija ottaneeksi työpaikan vastaan, ei ole suoraviivainen vaan päätökseen vaikuttavat myös muut asiat. (Haapajarvi ym., 2022, 272–273.)

Ilmoita, mitä hakijalta odotetaan hakijaprosessissa. Jos pyydät CV:n ja hakemuskirjeen, älä rasita hakijaa pyytämällä täyttämään samoja asioita myös HR-järjestelmään. (Salli & Takatalo, 2014, 29.) Varaa hakijoille aikaa ja pidä kiinni ajasta. Ole nopea rekrytointiviestinnässä ja koko rekrytointiprosessissa. Jopa yhdenkin päivän odottelu on pitkä aika odottaa vastausta prosessin etenemisestä. Muista, että ketterimmin toimiva organisaatio voittaa parhaat hakijat itselleen. (Salli & Takatalo, 2014, 10.) Panosta markkinointiin: Tee ilmoitus houkuttelevaksi, jotta hakija pysähtyy lukemaan sen. Tee ilmoituksesta selkeä, riittävän lyhyt sekä mobiililaitteella helposti luettava. Ilmoituksen tulee olla myyvä ja kirjoitettu erityisesti hakijan tarpeiden ja toiveiden näkökulmasta. Muista, ettei turhia lupauksia saa antaa. (Salli & Takatalo, 2014, 26.)

Tarinallista organisaation toimintaa ja tuo yrityskulttuuria näkyväksi

Työnantajabrändi on mielikuvia ja yrityksen tarinaa. Kerro organisaation syntyisestä ja vaiheista sekä ulospäin että työntekijöille. Tarinassaan organisaation kannattaa keskittyä työnantajamielikuvan vahvistamiseen. Pienemmille ja keskisuurille yrityksille kehitetty kysely organisaation kulttuurista auttaa yritystä hahmottamaan tämän hetken tilannetta sekä antaa työkaluja miettiä tulevaa panostusta kasvun mahdollisuuksiin. (Monteiro ym., 2013, 12–13.)

Erityisen hyvin organisaation strategian visualisoinnissa ja esittämisessä on onnistunut hissiyhtiö KONE. Yritys on onnistunut kiteyttämään strategiansa yhteen kuvaan, jossa näkyvät yrityksen kulttuuri ja työntekijöiden arvostaminen. KONE jakaa yrityksen nettisivuilla tarinoita, joita jokainen voi lukea. Yritys on ymmärtänyt tiedottamisen ja positiivisten tarinoiden merkityksen. (KONE, n.d.)

Tee organisaation kulttuurista näkyvää. Yrityskulttuurin rakentamisessa on tärkeää, että se näkyy samanlaisena koko organisaatiossa ja sen prosesseissa. Kulttuurilliset rakenteet perustuvat kaikessa tekemisessä tietoiseen ja valittuun kulttuuristrategiaan. Sen perusta näyttäytyy samanlaisina valintoina rekrytinnissa, perehdytyksessä ja palkitsemisessa. Merkityksellistä on myös viedä nämä rakenteet käytäntöön ja elää niitä todeksi organisaatiossa. (Luukka, 2020, 254.)

Oiva esimerkki ainutlaatuisesta yrityskulttuurista ja omannäköisestä brändistä on armeija- ja ulkoilutavaran erikoisliike Varustelekalla. Sen kulttuuri ja brändi näkyvät selvästi sekä kotisivuilla, sosiaalisessa mediassa että kaupassa vierailtaessa. Yritys ei varmasti värikkäällä ja suorasukaisella markkinointi- ja viestintätyylillään miellytä kaikkia. Se kuitenkin tavoittaa valitsemallaan tyylillä ja viestinnällä sekä asiakkaissa että työntekijöissä oman, haluamanlaisensa joukon, joka ymmärtää yrityksen kulttuuria ja sanomaa. Yrityksen työntekijät ovat myös varsin sitoutuneita: noin neljästäkymmenestä työntekijästä yli kaksikymmentä on tatuoinut itseensä Varustelekan logon. (Luukka, 2020, 85–86.)

Ole mahdollistaja

Tutkimuksessa Living Up to Young Employees' Expectations: Employer Brand Management in Health Care Organisations Heilmann ym. (2022, 224–225, 228) toteavat, että sosiaali- ja terveystalalle työllistyvät opiskelijat nostavat tärkeimmiksi työnantajabrändiin positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi esihenkilön johtamistaitojen ja kilpailukykyisen palkan lisäksi hyvän työilmapiirin sekä henkilökunnan tasapuolisen ja tasa-arvoisen kohtelun. Huhut työntekijöiden arvostuksen puutteesta, huonosta työilmapiiristä sekä mahdollisuudesta tulla kuulluksi puolestaan vähentävät työhön hakeutumista organisaatioon. Voidaankin sanoa, että työnantajan brändi joko rohkaisee hakemaan tai olemaan hakematta avointa työpaikkaa. Viesti hyvästä organisaatiokulttuurista ja johtamisesta on tärkeää rekrytointimarkkinoinnin kannalta. Panosta työhyvinvointiin: mieti, miten työntekijät saadaan voimaan hyvin, kuuntele ja ole tasapuolinen.

Parhaimpina pidettyjen työpaikkojen johtotimit ovat näkyvillä ja sitoutuneita työntekijöihinsä. He edistävät toiminnallaan organisaatioiden tärkeitä arvoja, kuten rehellisyyttä, kunnioitusta, yhtenäisyyttä, yhteistyökykyä ja luottamusta. Tiimit ylläpitävät jatkuvaa kaksisuuntaista kommunikointia kaikkien työntekijöiden kesken. Parhaat organisaatiot myös luovat kulttuuria, jossa eletään organisaation arvoja. Organisaatiokulttuurilla yhdistetään työntekijöitä sekä yhteisiä arvoja ja tarkoitusta. Näiden arvojen ja käytöksen myötä luodaan yritykseen positiivista yrityskulttuuria, joka näkyy ulospäin työpaikan brändinä. Työpaikan brändäyksellä saavutetaan pari merkittävää hyötyä: mielikuva ja uskollisuus. (Love & Singh, 2011, 176, 178.)

Oikeudenmukaisen palkan lisäksi toimiva palkitsemisjärjestelmä ja palkitseminen hyvin tehdystä työstä ovat houkuttimia osaavalle talentille ja sitouttavat nykyistä henkilöstöä organisaatioon. Palkitse myös muilla kuin taloudellisilla keinoilla. Anna halukkaille ja kunnianhimoisille tekijöille haastava työ, mahdollista itsensä kehittäminen ja toivottu urakehitys. Anna positiivista palautetta, muista kiitokset ja osoita arvostuksesi. Ota halukkaat mukaan vastuullisiin projekteihin. (Joki, 2021, 143, 145.)

Työnantajamielikuvaan panostaminen kannattaa

Organisaation positiivinen työnantajamielikuva on onnistuneen rekrytoinnin merkittävimpiä valtteja. Houkutteleva työnantajamielikuva saa osaajat kiinnostumaan organisaatiosta ja hakeutumaan sen palvelukseen. (Heilmann ym., 2022, 224.) Työnantajissa riittää valinnanvaraa, ja työntekijät hakeutuvat organisaatioihin, jotka parhaiten vastaavat heidän käsitystään hyvästä työpai-kasta. Yksilöillä on taipumus vertailla työpaikkoja ja niiden tuomia mielikuvia tunneperäisesti, sillä näkyvät arvot ovat niitä arvoja, joita yksilö kannattaa tai haluaa saavuttaa. Mitä paremmin organisaation arvot vastaavat yksilön omia arvoja, sitä enemmän hän kiinnostuu organisaatiosta. (Love & Singh, 2011, 176.)

Huhut kunnioituksen puutteesta, huonosta työilmapiiristä tai palkkauksesta, valtavasta työtaakasta sekä vaikuttamismahdollisuuksien heikkouksista eivät motivoi nuoria tai vastavalmistuneita hakemaan työpaikkaa organisaatiosta. Houkuttelevassa organisaatiossa tuetaan työntekijöiden työssä menestymistä ja työyhteisöön sitoutumista. Positiivinen mielikuva leviää tehokkaasti nuorten työntekijöiden verkostossa. Hyvin hoidettu organisaation brändi ja imago nostavat hakijamäärää sekä vaikuttavat positiivisesti organisaation vetovoimaan. (Heilmann ym., 2022, 225, 229.) Positiivisesti erilainen brändi ja organisaatio erottuu hakijoiden keskuudessa edukseen.

Tutkimusten perusteella positiivisen kokemuksen luomisessa yrityksen kannalta keskeistä on panostaa sosiaaliseen mediaan, verkkosivuihin ja rekrytointitapahtumiin (Hanu, 2021, 2; Virtanen ym., 2013, 256). Tapahtumissa yritystä tulee edustaa henkilön, joka osaa herättää potentiaalisten hakijoiden kiinnostuksen. Työnhakuprosessin on oltava helppo ja hakuprosessin tuloksista ilmoittamisen nopeaa. (Virtanen ym., 2013, 256.)

Fortunen parhaiden työpaikkojen listalle pääsevät organisaatiot onnistuvat työnantajina, ja niillä on myös paremmat talous- ja kilpailukyky näkymät (Hinkin & Tracey, 2010, 169). Hyvä ja positiivinen imago nostaa organisaation arvoa ja mahdollisuuksia menestyä. Organisaation työnantajabrändillä on tärkeä rooli myös kilpailuedun saavuttamisessa. (Mücelandili ym., 2021, 1424.)

Lähteet

- Butler, T. (2014). Performance benefits of being a great firm to work for: an investigation from the employee perspective. University of Alabama. Saatavilla 5.3.2024 <https://ir.ua.edu/handle/123456789/2004>
- Cromheecke, S., Van Hove, G. & Lievens, F. (2013). Changing things up in recruitment: Effects of a 'strange' recruitment medium on applicant pool quantity and quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (86)3, 410–416. <https://doi.org/10.1111/joop.12018>
- Duunitori. (2023). Kansallinen rekrytointitutkimus: työnantajabrändi ja rekrytointimarkkinointi 2023. Saatavilla 1.12.2023 https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA5fetBhC9ARIsAP1UMgGPAbimYdEuGRKT4DMpOc-705Zk_M6U2x2QZwafIA_KW97kvvXQmhAaAi8pEALw_wcB
- Haapajarvi, E., Härkönen, S. & Eskola, J. (2022). Onko rekrytoijalla väliä? Rekrytoijan käytöksen merkitys yrityksen työnantajakuvaan ja houkuttelevuuden muutoksiin hakuprosessin aikana. Teoksessa Härkönen, S., Lätti, J., Rytivaara, A. & Wallin, A. (toim.) Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt: 10 eläytymismenetelmätutkimusta. (263–284). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>
- Hanu, C., Amegbe, H., & Mensah, P. (2021). Your Future Employer: Employer Branding, Reputation, and Social Media. *African Journal of Inter/Multidisciplinary Studies*, 3(1), 1–18. <https://doi.org/10.51415/ajims.v3i1.860>
- Heilmann, P., Lampela, H. & Taipale-Erävala, K. (2022). Living Up to Young Employees' Expectations: Employer Brand Management in Health Care Organisations. *Managing Global Transitions* 20(3), 211–235. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.211-235>
- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2010). What Makes It So Great?: An Analysis of Human Resources Practices among Fortune's Best Companies to Work For. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158–170. <https://doi.org/10.1177/1938965510362487>
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent.
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava.
- Kajjala, M. (2016). Rekrytointi; Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent.
- KONE. (N.d.). Visio ja strategia. Saatavilla 4.12.2023 <https://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia>
- Kurvinen, J., Laine, T. & Tolvanen, V. (2017). Henkilöbrändi. Asiantuntijasta vaikuttajaksi. Alma Talent.
- Laaksomies, K. (2023). Suomen Paras Työpaikka LummeCo pitää hierakian minimissä. Saatavilla 12.11.2023 <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/euroopan-toiseksi-paras-tyopaikka-lummeco-meilla-hierarkia-pidetaan-minimissa>

Love, L.F & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology* 26, 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>

Luukka, P. (2020). Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent.

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M.C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M. & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information* (11)12, 574, 1–19. <https://doi.org/10.3390/info11120574>

Mücelandili, B., Tatar, B. & Erdir, O. (2021). Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital. *Journal of Yasar University*, 16(63), 1414–1429. Saatavilla 31.1.2024 <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1417392>

Piironen, J. (2015). Onnistuneen rekrytoinnin kautta toimivaan työyhteisöön. Teoksessa Westman, A. & Kuusisto, T. (toim). *Ajan hermolla hallinnossa ihmisyyttä kunnioittaen*. (28). Julkaisusarja C: Raportteja, 25. Karelia-Ammattikorkeakoulu. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-275-175-1>

Salli, M. & Takatalo, S. (2014). Loista rekrytoijana, hoida kosiomatka tyyllillä. *Rekrytointi, ammatikirjallisuus*. Kauppakamaritieto.

Tuovinen, J. (2023.) Account Manager, Duunitori. Sähköposti: Miksi olemme tässä tänään? Rekrytointi muuttuu yhä vaikeammaksi.

Viljamaa, L. (2023). Vuoden rekrytointikampanja puuttui hoitajapulaan – vahva viesti: ”Tämä on omistettu kaikille Suomen lähihoitajille”. Saatavilla 7.12.2023 <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrygaala-vuoden-rekrytointikampanja-2023-mehilainen>

Virtanen, S., Wallin, A., Sylvander, T. & Eskola, J. (2013). Arvostus ja ajoitus vai kannustus ja kiitos? Kertomuksia rekrytoinnin hyvän hakijankokemuksen luomisesta. Teoksessa J. Eskola, T. Mäenpää & A. Wallin (toim.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. (247–265). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0597-0>

Perehdyttämällä pitovoimaa

Sirviö-Määttä Katja, Kuutti Laura, Hiitola Maija, Taskinen Kaisa, Pirttikangas Juha, Vaarala Pekka & Närhi Henna-Mari

Tiivistelmä

Perehdyttäminen nähdään työnantajalle merkittävänä mahdollisuutena houkutella työvoimaa ja sitouttaa osaavia työntekijöitä organisaatioon. Perehdyttäminen lisää työhyvinvointia, ammatillista osaamista, työhön motivoitumista ja työhön sopeutumista. Perehdyttämisen onnistuminen vahvistaa työntekijän turvallisuuden tunnetta, hyväksytyksi tulemisen kokemusta työyhteisössä ja työn merkityksellisyyttä. Perehdyttämisellä on yhteys myös suoriutumiseen.

Päävastuu perehdyttämisen järjestämisestä, sisällöstä ja organisoinnista on esihenkilöllä. Perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallinen prosessi. Tavoitteellinen perehdyttämishjelma antaa perustan laadukkaalle perehdyttämiselle. Tavoitteet tulee suunnitella yksilöllisesti huomioiden perehdytettävän oppimistarpeet ja oppimistahti aikaisemman osaamisen ja työkokemuksen pohjalta. Perehdyttämisen etenemistä tulee seurata ja arvioida säännöllisesti, jolloin varmistetaan uuden työntekijän perehdyttämistoiminnan onnistuminen ja riittävä alkuvaiheen tuki.

Organisaatioon sosiaalistaminen edistää uuden työntekijän työssä viihtymistä ja oppimista luodessaan kokemuksen yhteenkuuluvuudesta. Työssä viihtymiseen ja haluun jatkaa työpaikalla vaikuttavat työsuhteen alussa kaikkein merkittävimmin positiiviset kokemukset työstä ja työhön liittyvän psykologisen sopimuksen rikkoontumattomuus. Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja positiiviseen työnantajakuvaan, mikä lisää organisaation vetovoimaisuutta, vetää puoleensa parhaita osaajia ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata pitovoimaa edistävää perehdyttämistä. Artikkelin tavoitteena on kannustaa kehittämään organisaation perehdyttämiskäytäntöjä osana osaamisen johtamista henkilöstön sitouttamiseksi.

Perehdyttäminen työelämässä

Yritysten haasteena on ollut jo pitkään osaavan työvoiman saatavuus (Larja & Peltonen, 2023, 3). Perehdyttäminen voidaan nähdä työnantajalle merkittävänä mahdollisuutena houkutelua työvoimaa ja sitouttaa osaavia työntekijöitä organisaatioon. Osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen ovat tärkeä osa organisaation henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöjohtamista. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä, perehdytys mukaan lukien, voidaan lisätä yritysten menestymistä (Ketola 2010, 50; Viitala, 2021,121). Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijän organisaatioon sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja urakehitykseen, jotka lisäävät organisaatiossa henkilöstön pitovoimaisuutta (Miettinen ym., 2009, 69, 82).

Organisaation pitovoimaa kuvataan organisaation kykynä ja haluna pitää työntekijät yrityksen palveluksessa. Perehdytys voidaan nähdä työnantajan tekemänä sijoituksena työntekijään, jolloin tuoton saaminen edellyttää organisaatiolta riittävää pitovoimaisuutta työntekijän sitouttamiseksi. (Ramlall, 2004, 52–53.) Miten organisaatiot voivat edistää pitovoimaista perehdyttämistä? Ja miten organisaatiot voivat mukautua muuttuviin työvoiman odotuksiin ja tarpeisiin?

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata pitovoimaa edistävää perehdyttämistä. Artikkelissa kuvataan, mitkä tekijät edistävät onnistunutta perehdyttämistä, mitä vaikutuksia laadukkaalla perehdyttämisellä on ja mikä merkitys esihenkilötyöllä ja työyhteisöllä on perehdyttämisen pitovoimaisuuteen. Artikkelin tavoitteena on kannustaa kehittämään organisaation perehdyttämiskäytäntöjä osana osaamisen johtamista pitovoiman lisäämiseksi.

Työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki [TTurVL] 8 §) velvoittaa työnantajaa antamaan työntekijälle tarvittavan perehdytyksen. Organisaatioissa on vaihtelevia perehdyttämisen tapoja ja kulttuureita. Useissa organisaatioissa on käytössä perehdyttämisohjelma, jota käytetään perehdyttämisen suunnittelun lähtökohtana. Yhä enemmän käytetään digitaalisia perehdytysmateriaaleja ja oppimisalustoja. Näiden avulla voidaan suunnitella perehdyttämisen kokonaisuus, ja parhaimmillaan ne tukevat ja ohjaavat perehdyttämisen toteuttamista.

Tämän päivän työelämässä henkilöstövaje ja kiireen aiheuttama paine voivat vaikuttaa perehdyttämiseen käytettävään aikaan ja laatuun yhdessä laaditusta perehdyttämissuunnitelmasta huolimatta. Organisaatiot näkevät henkilöstön osaamisen kehittämisen yhä arvokkaampana resurssinaan ja henkilöstön pitovoimaa edistävänä tekijänä. Työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuisi organisaatioille myös huomattavia kustannuksia. (Ramlall, 2004, 52–53.)

Perehdyttämisen vaikutukset työntekijään ja yhteys työssä pysymiseen

Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, työn vaatimat tiedot ja taidot sekä työhön liittyvät odotukset (Saarinen, 2022, 157). Perehdyttämisellä siirretään osaamista perehdytettävälle niin, että hän voi soveltaa oppimaansa, toimia sujuvasti osana työyhteisöä ja on valmis ottamaan mahdollisimman nopeasti itsenäisen vastuun työtehtävistään tuntien itsensä kyvykkääksi. Tavoitteena on luoda positiivinen ensivaikutelma työn tekemiseen, myönteinen asenne uutta organisaatiota ja työtehtävää kohtaan sekä luoda turvallisuutta. (Miettinen ym., 2009, 82; Saarinen, 2022, 17, 19, 157.)

Perehdyttäminen voidaan nähdä oppimisprosessina, jonka avulla helpotetaan työntekijän sopeutumista työhönsä, työkavereihinsa ja organisaatioon. Turvallisessa ympäristössä työntekijä voi tuntea itsensä tervetulleeksi. (Lahtinen & Suominen, 1989, 10; Miettinen, 2009, 82). Perehdyttäminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina, joka tulee huomioida myös sisäisissä tehtävänjärjestelyissä ja muutoksissa, uusien tehtävien oppimisessa ja pitkän poissaolon jälkeen työhön palattaessa (Saarinen, 2022, 17). Perehdyttäminen liittyy vahvasti oppimiseen, jossa perehdytettävältä itseltäänkin odotetaan halua oppia ja kehittyä (Ketola, 2010, 50–53).

Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin laaja-alaisesti ja pitkävaikutteisesti. Perehdyttäminen lisää työhyvinvointia, ammatillista osaamista, työhön motivoitumista ja työhön sopeutumista (Miettinen ym., 2009, 82). Perehdyttämisen onnistuminen vahvistaa työntekijän turvallisuuden tunnetta, hyväksytyksi tulemisen kokemusta työyhteisössä ja työn merkityksellisyyden kokemuksia. Perehdyttämisellä on yhteys myös suoriutumiseen (Saarinen, 2022, 159–162).

Hyvä perehdytys ja työsuhteen alussa muodostuneet positiiviset kokemukset lisäävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työyhteisöön, jolloin työssä viihtyminen paranee ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee (Miettinen ym., 2006, 67; Sutton & Griffin, 2004, 10–11). Työn pitovoimaan ja työhön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa myönteisesti työnimua eli työntekijän tunne- ja motivaatiotilaa vahvistamalla. Työnimua lisää yhteenkuuluvuuden tunne, työn myönteisten tulosten näkeminen ja työn kehittävyys, jolloin työntekijä voi käyttää kykyjään monipuolisesti työssään. (Virtanen ym., 2022, 25.) Työpaikan vaihtamista voivat selittää kokemukset työtyytyväisyydestä, työn arvostuksesta ja esihenkilötyöstä. Työpaikan vaihtoalttiutta lisäävät myös työnopastukseen, työn suunnitteluun ja töiden sujuvuuteen liittyvät kokemukset. (Lahtinen & Suominen, 1989, 68.)

Mentoroinnin perehdyttämisen jälkeisenä toimintamuotona on todettu lisäävän työn pitovoimaa ammatti-identiteetin vahvistumisen kautta. Mentorointi on kokeneemman työntekijän pitkäkestoisesta valmentavaa ohjausta kokemattomammalle työntekijälle (Jokelainen, 2015, 99–100), jossa mentori tarjoaa mentoroitavalle laajempaa näkemystä työtehtävistä ja antaa ammatillista tukea (Cashin & Newman, 2010, 56). Mentorointi uraansa aloittelevan työntekijän tukemisessa vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon (Jokelainen, 2015, 99). Lisäksi vahvan suhteen mentoriin on havaittu tukevan työtyytyväisyyttä ja ennustavan työntekijän etenemistä organisaatiossa (Li ym., 2022, 12). Mentoroinnin avulla myös henkilöstön osaaminen saadaan näkyväksi, mikä vahvistaa myös mentorina toimivan työntekijän ammatti-identiteettiä ja sitouttaa siten pysymään alalla (Jokelainen, 2015, 99).

Perehdyttämisessä huomioidaan työntekijän yksilölliset tarpeet

Perehdytys on työturvallisuuslain nojalla työnantajalle pakollinen tehtävä. Lain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioidaan (TTurVL 2:14.1 §). Työntekijällä on oikeus vaatia ja saada perehdyttämistä. Päävastuu perehdyttämisen järjestämisestä, sisällöstä ja organisoinnista on esihenkilöllä. Esihenkilö voi nimetä organisaatiosta perehdyttäjän, jonka lisäksi myös organisaation muut työntekijät voivat osallistua perehdyttämiseen. Perehdyttäjän tiedoilla, taidoilla, asenteella ja valmiuksilla tehtävää kohtaan on vaikutusta työntekijän perehdyttämiskokemukseen. Myös työntekijän itse tulee aktiivisesti huolehtia perehtymisestään ja osaamisensa ylläpitämisestä. Työyhteisössä vastuiden sopiminen työntekijän perehdyttämisestä mahdollistaa suunnitelmallisen perehdyttämisen. (Joki, 2021, 88; Miettinen, 2006, 65–68; Saarinen, 2022, 18.)

Perehdyttäminen on pitkäkestoinen suunnitelmallinen prosessi, jonka tulisi jaksottua sisällöllisesti, ajallisesti ja yksilöllisesti. Tällöin perehdytettävälle jää riittävästi aikaa oppia omaan työhön liittyvät tehtävät laajentaen vähitellen oppimistaan organisaation tuntemiseen. (Miettinen, 2009, 81.) Perehdyttämisessä tulee määritellä oppimistavoitteet, joilla on ohjaava vaikutus sekä yhteys oppimistuloksiin ja työn merkityksellisyyden kokemuksiin. Tavoitteet tulee suunnitella yksilöllisesti huomioiden perehdytettävän oppimistarpeet ja oppimistahti aikaisemman osaamisen ja työkokemuksen pohjalta. (Saarinen, 2022, 159–160; Miettinen ym., 2009, 81–82.)

Organisaation tavoitteellinen perehdyttämisohjelma antaa perustan laadukkaalle perehdyttämiselle. Perehdyttämismateriaalien tulee olla helposti saatavilla ja vastuu niiden päivittämisestä tulee olla nimetyillä henkilöillä. (Miettinen ym., 2006, 65–68.) Työelämän ja työskentelytapojen

muuttuessa tulee myös perinteisten perehdytysprosessien muuttua. Yhä useammassa organisaatioissa on käytössä perehdyttämiseen digitaalisia perehdyttämismateriaaleja ja oppimisalustoja. Digitaalisten oppimisalustojen etuihin kuuluvat kustannustehokkuus ja mahdollisuus käyttää niitä missä tahansa. (Kalakoski ym., 2021, 51.) Digitaaliset työvälineet mahdollistavat yksilöllisten oppimistapojen hyödyntämisen (Saarinen, 2022, 160).

Organisaation perehdyttämishjelmassa tulee määritellä, kuinka työntekijän perehdyttämisen toteutumista seurataan ja arvioidaan. Hyvä arviointi on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Perehdyttämisen etenemistä tulee seurata ja arvioida säännöllisesti, jolloin varmistetaan uuden työntekijän perehdyttämistoiminnan onnistuminen ja riittävä alkuvaiheen tuki. Seurantakeskustelu peilaa työntekijän suoriutumista organisaation tavoitteisiin ja huomioi myös työntekijän tyytyväisyyden sekä molempien osapuolien arviot perehdyttämisen onnistumisesta. Perehdyttämisen kehittämisessä voidaan hyödyntää perehdyttämisen arvioinnista saatua tietoa. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 245; Miettinen ym., 2009, 82.)

Organisaatioissa on yleistynyt mentoroinnin käyttö perehdyttämisen jälkeisenä toimintamuotona. Mentori voidaan nimetä jo perehdytyksen yhteydessä tai sen jälkeen ja työnantaja voi myös rohkaista työntekijöitä muodostamaan epävirallisia mentorointisuhteita perehtymisen jatkuvuuden takaamiseksi (Jokelainen, 2015, 99–101; Li ym., 2022, 12).

Työntekijän sosiaalistaminen organisaatioon lisää pitovoimaa

Perehdyttämisen tarkoitus on mahdollistaa uuden tekijän suoriutuminen töistään turvallisesti ja organisaation kannalta tuottavasti, mutta tarpeellista on perehdyttää työntekijä myös organisaatiokulttuuriin ja organisaation arvoihin (Carson & Westerman, 2023, 1167). Uuden työntekijän siirtymistä työpaikalla ulkopuolisesta sisäpiiriin kutsutaan organisationaaliseksi sosialisatioksi. Tämän onnistuminen rakentuu roolin selkeydestä, sosiaalisesta hyväksynnästä ja luottamuksesta omiin kykyihin. (Bauer ym., 2007, 707–717.) Organisationaalinen sosiaalistaminen edistää uuden työntekijän työssä viihtymistä ja oppimista luodessaan kokemuksen yhteenkuuluvuudesta (Saarinen, 2022, 159). Organisaation onnistuessa tukemaan uusia työntekijöitä näiden tavoitteiden saavuttamisessa sen pitovoima kasvaa, työntekijät suoriutuvat töissään paremmin ja he suhtautuvat työhönsä paremmalla asenteella. Erityisesti roolin selkeydellä on havaittu voimakas korrelaatio pitovoiman kanssa. (Bauer ym., 2007, 707–717.) Tämän lisäksi hyvä perehdyttäminen luo pohjan työhyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle sekä auttaa uutta työntekijää muodostamaan työn tekemisen ja työssä viihtymisen kannalta olennaisia sosiaalisia verkostoja (Jokisaari ym., 2011, 26–27; Sutton & Griffin, 2004, 10–11).

Organisaatiot voivat edistää uusien työntekijöiden oppimista ja suoriutumista työtehtävissään sijoittamalla heidät sellaisiin työryhmiin tai sellaisten kollegoiden pariin, jotka ovat vuorovaikutuksessa monien eri ihmisten kanssa myös oman tiimensä ulkopuolelta. Näin uudet työntekijät voivat saada monipuolista tietoa ja palautetta, mikä edistää heidän suoriutumistaan työtehtävissään. Uuden työntekijän verkostoituminen hajanaisesti on puolestaan yhteydessä työtehtävissä suoriutumiseen. Lisäksi, kun uudet työntekijät kokevat suhteidensa työkalvereihin olevan muutakin kuin pelkkää muodollista ja virallista kanssakäymistä, he ovat taipuvaisempia sitoutumaan ja panostamaan enemmän työryhmänsä toimintaan. Myös hyvin toimiva suhde uuden työntekijän ja hänen esihenkilönsä välillä on merkittävä tekijä, joka kannustaa uutta työntekijää osallistumaan aktiivisesti työyhteisön toimintaan ja toimimaan työyhteisön hyväksi. (Jokisaari ym., 2011, 29.)

Työssä viihtymiseen ja haluun jatkaa työpaikalla vaikuttavat työsuhteen alussa kaikkein merkittävimmän positiiviset kokemukset työstä ja työhön liittyvän psykologisen sopimuksen rikkoontumattomuus. Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän odotuksia ja oletuksia työsuhteeseen liittyvästä epävirallisesta tai sanattomasta sopimuksesta. Työntekijän odotukset voivat liittyä esimerkiksi kouluttamiseen, palautteenantoon, etenemiseen, vastuuseen tai työympäristöön. Perehdyttämisen aikana näitä odotuksia on mahdollista hallita antamalla työntekijälle mahdollisimman todenmukainen käsitys työtehtävistä ja työyhteisöstä. (Sutton & Griffin, 2004, 10–11.) Työntekijän sitoutumista edistää työntekijän oma kokemus työn sopivuudesta hänelle. Työsuhteen alkuvaiheet ovat keskeisiä organisaatioon sitoutumisen kannalta, kun työntekijän omat odotukset ja todelliset työolosuhteet kohtaavat toisensa. (Jokisaari ym., 2011, 26–27.) Perehdytys, joka kirjastaa uudelle työntekijälle hänen tarkoituksensa organisaatiossa, kasvattaa työntekijän halua pysyä työssä (Carson & Westerman, 2023, 1167).

Laadukas perehdyttäminen lisää positiivista työnantajamielikuvaa

Positiivinen työnantajakuva lisää organisaation vetovoimaisuutta, vetää puoleensa parhaita osajia ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista. Positiivisen työnantajakuvan luominen vaatii organisaatiolta myös henkilöstön osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen panostamista. (Viitala, 2021, 51.) Työnantajakuvalla on vaikutusta etenkin nuorten työntekijöiden työhön hakeutumiseen (Kauhanen, 2012, 69). Nuorten työntekijöiden perehdyttämiseen tulisikin kiinnittää organisaatioissa erityistä huomiota, koska nuorilla työhön sitoutuminen on heikompaa. Nuorten työntekijöiden työhön sitoutumista voidaan vahvistaa socialisaation kautta hyvillä verkosto- ja esihenkilösuhteilla, työhyvinvointia kehittämällä ja toimivilla perehdyttämiskäytänteillä. (Jokisaari ym., 2011, 29.)

Tänä päivänä työelämässä korostuu yhä enemmän työntekijän oma aktiivisuus tiedon hankintaan ja oman osaamisen edistämiseen (Miettinen, 2006, 65). Organisaation tulee kuitenkin luoda työntekijälle oppimisen edellytykset: tukea häntä oppimiseen ja tarjota hänelle mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan (Kauhanen, 2010, 152). Perehdyttämissohjelmia on päivitettävä työskentelytapojen kehittyessä ja uusiutuessa. Oppivat organisaatiot muuttuvat ja uudistuvat vastatakseen ympäristön vaatimuksiin (Sydänmaanlakka, 2007, 55).

Digitaalisen perehdyttämisen oppimisolustat ovat yleistyneet vastauksena nykyaikaisen perehdyttämisen tarpeisiin, mutta niillä ei voida kuitenkaan kokonaan korvata ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa perehdyttämistä ja työntekijän organisaatioon sosiaalistamista. Organisaation hiljainen tieto välittyy vain toimivan vuorovaikutuksen kautta eri vaiheissa olevien työntekijöiden välillä (Tasala, 2006, 94). Näkyvän ja hiljaisen tiedon vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen. Perehdyttämisessä sosiaalistamisen kautta tietojen ja taitojen vaihdon lisäksi siirtyy alan toimintamalleja, normeja ja arvoja. (Sydänmaanlakka, 2007, 192–193.) Mentorointi on vuorovaikutteinen osaamisen kehittämisen menetelmä, jolla organisaatiot voivat houkuttaa ja pitää kiinni osaavista työntekijöistään. Mentorointiin käytetty työaika saadaan organisaatioissa takaisin osaamisen kehittymisenä ja lisääntyneenä työhyvinvointina. (Jokelainen, 2015, 99–101.)

Organisaatioissa tulisi huomioida perehdyttämisen tarpeet myös laajemmin eri vaiheissa työuria ja vaihtuvissa muutostilanteissa (Saarinen, 2022, 17). Varsinkin muutostilanteissa, joissa organisaation pitovoima saattaa heikentyä, tulisi laatia yksilölliset tarpeet huomioiva perehdyttämissuunnitelma. Riippumatta organisaation koosta ja käytössä olevista resursseista laadukkaaseen perehdyttämiseen panostaminen artikkelissa kuvatusti tukee henkilöstön pitovoimaa.

Lähteet

Bauer, T. N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology* 92(3), 707–721. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

Carson, J. E. & Westerman, J. W. (2023). The Effectiveness of Organizational Sustainability Messaging to New Hires: An Exploratory Analysis of Signal Cost, Perceived Credibility, and Involvement Intention. *Sustainability* 15(2), 1167. <https://doi.org/10.3390/su15021167>

Cashin, A.J. & Newman, C. (2010). The Evaluation of a 12-Month Health Service Manager Mentoring Program in a Corrections Environment. *Journal for Nurses in Staff Development* 26(2), 56–63. <https://www.doi.org/10.1097/NND.0b013e3181d4789e>

- Jokelainen, M. (2015). Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 52(2) 99–111. Saatavilla 6.2.2024 <https://journal.fi/sla/article/view/52491>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin Kamari.
- Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. (2011). Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-149-9>
- Kalakoski, V., Koskela, I., Kurki, A-L., Toivanen, M. & Yli-Kaitala, K. (2021). Tekoäly työelämän oppimis- ja kehittämistoiminnassa: kirjallisuuskatsaus. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 23(3), 52–71. Saatavilla 6.2.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/111708/66083>
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.–11. painos. Sanoma Pro.
- Ketola, H. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylä *Studies in Business and Economics* 92. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>
- Kjelin E. & Kuusisto P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Talentum.
- Lahtinen, A. & Suominen, S. (1989). Vaihtoalttius ja siihen vaikuttavat tekijät. *Hallinnon tutkimus* 8(1), 53–68. Saatavilla 5.3.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102813/60004>
- Larja, L. & Peltonen, J. (2023). Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatietokartat -hankkeen loppuraportti. TEM-analyysseja 113/2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-978-0>
- Li, M., Gong, Z. & Liao, G. (2022). How relationship-building behavior induces new employees' career success: Effects of mentor tie strength and network density. *Social Behavior and Personality* 50(1), 1–16.
- Miettinen, M., Kaunonen M. & Tarkka M-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen. Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. *Hallinnon tutkimus* 25(2), 63–70. Saatavilla 6.2.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>
- Miettinen, M., Kaunonen M., Peltokoski, J. & Tarkka M-T. (2009). Laadukas perehdyttäminen. Osa II, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja arviointi. *Hallinnon tutkimus* 28(2), 76–83. Saatavilla 6.2.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100591/58114>
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52–63.
- Saarinen, H. (2022). Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 495. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>

Sutton, G. & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(4), 493–514.

Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Talentum.

Tasala, M. (2006). Hiljainen tieto näkyväksi. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 8(1), 90–95. Saatavilla 7.2.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/114881/67812>

Työturvallisuuslaki [TTurvL]. 23.8.2002/738 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Viitala, R. (2020). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoria ja trendit*. Edita.

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). *Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä*. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Saatavilla 6.2.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koordinoinnin merkitys onnistuneessa perehdytysprosessissa

Valtonen Hanne, Hujanen Eija, Ohtonen Elina, Vaarala Pekka & Hieta Julius

Tiivistelmä

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, mihin vaikuttaa muun muassa väestön moninaistuminen. Osaaminen ja sen varmistaminen ovat merkittävässä roolissa organisaatioiden menestymisen kannalta. Koordinointi mahdollistaa perehdytysprosessin sujuvan etenemisen ja huomioi työntekijän ja työtehtävän yksilölliset tarpeet. Kaikilla osapuolilla on omat vastualueensa perehdyttämisen prosessissa. Suunnitelma, aikataulus ja vastuuhenkilöt ovat prosessin seurannan keskiössä. Perehdyttäminen vaatii yhteistyötä ja reflektointia.

Koordinoinnilla perehdytyksen yhteydessä tarkoitetaan niiden toimenpiteiden suunnittelua ja hallintaa, jotka tavoittelevat työntekijän sopeutumista ja suoriutumista, jotta hän menestyisi tehtävässään. Jatkuva seuranta mahdollistaa haasteiden tunnistamisen, ja tämän myötä perehdytysprosessia voidaan kehittää suunnitellusti. Onnistuneesti koordinoitu perehdytysprosessi maksimoi molemminpuolisen hyödyn niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta.

Toimintaympäristön muutoksessa perehdytys on oikeus ja velvollisuus

Väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen muuttaa työelämää. Tulevaisuuden haasteena voidaan pohtia, miten Suomessa riittää työntekijöitä ja osaamista. Työn ja väestön monimuotoistumisen katsotaan haastavan työelämän käytänteitä. Organisaation on pystyttävä reagoimaan muutoksiin kehittämällä omaa toimintaansa. (Dufva ym., 2021; Heikkinen & Sivonen, 2023, 2.) Saata-villa on yhä enemmän näyttöä siitä, että henkilöstöjohtaminen on tärkeässä asemassa organisaation suorituskykyä ennustettaessa. Tutkimuksen mukaan yhtenä keinona vaikuttaa organisaation menestykseen on perehdytys. Se antaa työntekijöille mahdollisuuden toimia tehokkaasti ja tunnistaa osaamisensa puutteet. (Shipton ym., 2006, 3–6.)

Artikkelin tarkoituksena on kuvata koordinoinnin merkitystä onnistuneessa perehdytyksessä. Tavoitteena on esitellä perehdyttämisen koordinointia, joka on merkittävässä roolissa onnistuneessa perehdytysprosessissa. Koordinointi huomioi perehdytysprosessin sujuvuuden ja tarvittavat tiedot, joita perehdytyksen tulee sisältää uuden työntekijän kannalta. Lisäksi koordinointi huo-

mioi tarkoituksenmukaisten resurssin käytön, yhteistyön ja tiedonjakamisen sekä jatkuvan parantamisen mahdollisuuden. Perehdyttämisen koordinoinnilla parannetaan organisaation ja työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta. (Miettinen ym., 2009, 77.)

Yhtenä perehdyttämisen tavoitteista voidaan nähdä tehtäväkohtaisen osaamisen varmistamisen lisäksi tapaturmien välttäminen. Työnantajan tulee varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot työn riski- ja vaaratekijöistä. Lainsäädännössä edellytetään, että työnantaja tarjoaa riittävän perehdytyksen niin työpaikan työolosuhteisiin ja työvälineisiin kuin turvallisuuteen sekä terveyteenkin liittyvistä asioista. Perehdytystä on annettava työsuhteen alkamisen lisäksi myös muutos- ja käyttöönottilanteissa ja on huolehdittava tarvittavilta osin myös ohjauksen täydentämisestä. (Työturvallisuuslaki [TTL], 2:8 §, 2:14 §.)

Työturvallisuuden kohenemisen lisäksi perehdyttämisen myötä uudelle työntekijälle mahdollistuu oppia työtehtävänsä nopeammin kuin ilman suunnitelmallista perehdytystä. Perehdyttämisen avulla virheiden määrä vähenee ja näiden korjaamiseen käytettävää aikaa säästyy. Työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi perehdytyksen myötä tietäen saavansa opastuksen suoritettavaan tehtävään. Keskustelut perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä muodostavat hyvän pohjan perehdytykselle. Keskusteluissa tehdään edelleen selväksi perehdyttämisen tavoitteet ja käytettävissä oleva aika. Uudelle tulokkaalle esitellään samalla toimenkuva ja rooli selventäen, missä vaiheessa häneltä on syytä odottaa itsenäisiä tuloksia. Onnistuneessa perehdyttämisessä avainasemassa ovat selkeä työn vastuiden jako, toimiva vuorovaikutus sekä kannustus ja tuki. (Österberg, 2014, 115–116; Ketola, 2010, 130.)

Perehdytyksen koordinoinnin lähtökohdat

Koordinoinnilla voidaan välttää päällekkäisyyksiä ja aukkoja perehdytyksessä ja huomioida uuden työntekijän yksilölliset tarpeet. Koordinointi varmistaa, että perehdytysprosessi etenee sujuvasti ja tehokkaasti ja kaikki tulokkaat saavat samat perustiedot ja -taidot. Henkilöstöjohtamisen osaluokkaan kuuluu osaamisen johtaminen, johon perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus sisällytetään (Viitala, 2021, 97).

Perehdyttäminen alkaa uuden työntekijän rekrytoinnista ja päättyy, kun työntekijällä on valmiudet toimia itsenäisesti tehtävässään (Miettinen ym., 2009, 77). Sen avulla uutta tai organisaation sisällä siirtyvää henkilöä autetaan syventämään nopeammin osaamistaan, mikä hyödyttää niin henkilöä itseään kuin organisaatiota. Aloittamisen yhteydessä on hyvä selvittää ja arvioida, mitä

perehtyjä jo tietää tai osaa entuudestaan. Perehdyttäjän tulee ennakkoon selvittää itselleen, ketä, miksi, mitä ja miten perehdyttää ja miten seuranta ja arviointi toteutetaan. (Ketola, 2010, 11, 73.)

Perehdytyksen aikataulutuksessa tulee huomioida, että prosessi etenee johdonmukaisesti. Suunniteltu perehdytysprosessi sisältää tavoitteet, tarkoituksen, säännöt ja perehdyttämiskäytännöt eli mitä, milloin ja miten viestitään uudelle työntekijälle. (Miettinen ym., 2006, 64–65.) Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat olennaisesti suoritettavat työtehtävät, itse työsuhteen pituus, ammatillinen osaaminen sekä työntekijän ikä. Perehdyttämisen tulee edetä vaiheittain, jotta se tukee uuden työntekijän oppimista ja sopeutumista organisaatioon ilman liiallista kuormitusta. Koordinointi auttaa optimoimaan resurssien käytön, mukaan lukien ajan, tilat ja henkilöstön. Kokenut työntekijä on uutta työntekijää tottuneempi työskentelemään erilaisissa työyhteisöissä ja on näin ollen usein oma-aloitteisempi. Nuorella työntekijällä saattaa olla tarpeita myös perusasioihin liittyen. Tällöin perehdyttämiseen on syytä varata enemmän aikaa. (Miettinen ym., 2009, 77; Österberg, 2014, 116–117.)

Perehdytyksen vastuut

Perehdyttämisen vastuiden tulee olla määritelty, jotta perehdyttäminen toteutuu ja on suunnitelmallista. Vastuu perehdyttämisestä on aina esihenkilöllä, ja se sisältää perehdytyksen suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja koordinoinnin. Esihenkilön vastuulla on luoda perehdyttämisen pelisäännöt, ja hänellä on päävastuu. Hän voi delegoida perehdyttämisen esimerkiksi kokeneelle työntekijälle eli nimetylle perehdyttäjälle, joka tukee tulokasta koko prosessin ajan. (Miettinen ym., 2006, 63–66; Miettinen ym., 2009, 81; Saarinen, 2022, 20.)

Perehdytyksen toteutuksessa on hyvä huomioida, kuinka hiljainen tieto saadaan tiedoksi perehtyjälle. Onnistuneita kokemuksia on havaittu mentoroinnista ja siitä, että perehtyjä sijoitetaan työskentelemään kokeneen työntekijän läheisyyteen. (Ketola, 2010, 99.) Perehdyttäjän tulee olla sitoutunut, tavoitteellinen, kannustava ja ammattitaitoinen edistääkseen uuden työntekijän oppimista. Hänen on myös huomioitava, että kaikki ihmiset oppivat eri tavoin. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 186–188; Saarinen, 2022, 20.) Nimetty perehdyttäjä vastaa materiaalien ajantasaistamisesta ja koordinoinnista sekä ohjaa tarvittaessa uuden työntekijän asiantuntijoiden luo. Koko työyhteisön olisi hyvä ottaa vastuuta perehdyttämisestä. Lisäksi työntekijän tulee olla oma-aloitteinen ja ottaa vastuuta oppimisestaan. (Miettinen ym., 2006, 65–66.)

Perehdytyksen seuranta

Perehdytyksen aloittamisen jälkeen on olennaista varmistaa jatkuvuus seurannan avulla. Seurannan avulla arvioidaan, saavutetaanko tavoitteet ja miten perehdytysuunnitelma toimii käytännössä. Samalla saadaan tietoa siitä, missä on jo onnistuttu ja mitä puutteita tai korjaamista vaativia asioita on huomattu. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Nimetty perehdyttävä auttaa seurannassa ja perehtymisen tavoitteiden toteutumisen varmistamisessa jälkikäteen. On suositeltavaa sopia perehdytetyn työntekijän kanssa aikataulu seuraavalle yhteiselle keskustelulle, jossa tarkastellaan työtehtävien omaksumista ja sopeutumista työyhteisöön. Tämä käytäntö antaa perehdytettävälle vakuutuksen siitä, että hänen perehdyttämiseensä suhtaudutaan vakavasti ja siihen kiinnitetään huomiota. Samalla hänellä on mahdollisuus ilmaista, jos jokin osa-alue ei etene odotetusti tai jos hän kaipaa lisätukea johonkin asiaan. Johdolla ja esihenkilöllä on aina vastuu perehdytyksen seurannasta, vaikka vastuuta perehdyttämisestä olisi jaettu muille työntekijöille. (Joki, 2018, 121; Nykänen ym., 2019, 31–32; Seppänen, 2022, 35–38.)

Perehdytyksen seuranta vaatii taustalle kirjallisen suunnitelman, aikataulun ja vastuuhenkilöt. Esihenkilön tehtävänä on seurata koko perehdyttämisprosessin etenemistä ja huomioida, että se on jäsennelty sekä mahdollisesti priorisoitu eri kokonaisuuksien osalta. Ainoastaan perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin avulla voidaan tehokkaasti tunnistaa perehdyttämisohjelmiin ja käytännön perehdyttämiseen liittyvät parannusmahdollisuudet. Laadukkaassa seurannassa korostetaan sekä kirjattujen asioiden toteutumista että perehdytettävän positiivisia kehitysaskelita työssään. Seurantaan sisältyy myös yhteinen arviointi- ja palautetilaisuus työntekijän kanssa. (Kurttila & Aalto, 2021, 201; Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksiosainen merkitys. Ensinnäkin seurannan avulla varmistetaan, että uuden työntekijän perehdyttämis- ja työopastussuunnitelma on onnistunut ja että hän on oppinut tarvittavat asiat. Itse oppimisprosessin etenemistä ja onnistumista on myös järkevää seurata ja arvioida myöhemmin. Toiseksi seuranta mahdollistaa organisaation perehdyttämisohjelman sujuvuuden arvioinnin. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 189.) Seurantaan ja arviointiin on saatavilla erilaisia työkaluja, jotka helpottavat erityisesti laajojen asiakokonaisuuksien hahmottamista. Yksi tehokas väline palautteen keräämiseen on perehdyttämisen tarkistuslista. Tässä listassa työn eri osa-alueet on jaettu selkeästi pienempiin kokonaisuuksiin ja nämä kokonaisuudet on edelleen jaettu prosessin yksityiskohtaisemmiksi kuvauksiksi. Tarkistuslista on parhaimmillaan tiivis luettelo, johon ohjaaja kirjaa opastetut asiat. (Kupias & Peltola, 2009, 106–107.)

Palaute perehdytyksestä

Säännölliset palautekeskustelut perehdyttäjän ja perehtyjän välillä auttavat perehtyjää ammatillisessa kehittämisessä, koska niissä käydään asioita reflektion kautta läpi jälkikäteen. Uusi työntekijä haluaa perehdyttämisen aikana palautetta omasta toiminnastaan. Perehtymisjakson jälkeinen palautekeskustelu antaa mahdollisuuden arvioida perehdytyksen onnistumista sekä tarvittaessa lisäperehdytyksen järjestämisen tarvetta. Palautteen avulla voidaan lisäksi arvioida perehdyttämisen prosessin onnistumista ja niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet uuden työntekijän oppimiseen. Näiden palautteiden avulla perehdyttämisen prosessia on mahdollista kehittää edelleen. Perehdyttäjältä saadun palautteen avulla voidaan jatkossa myös määritellä se, millaisia työntekijöitä organisaatioon tulisi tulevaisuudessa palkata. (Nykänen ym., 2019, 31–32; Saarinen, 2022, 170; Surakka & Laine, 2011, 154.)

Palautteen on oltava sidoksissa tehtäviin liittyviin odotuksiin, ja sen tulee olla systemaattista, selkeää ja kattavaa, jotta perehdyttävän ei tarvitse arvailla omaa suoriutumistaan. Perehdyttäjän kyky antaa virheistä rakentavaa palautetta on äärimmäisen tärkeää. Ilman palautetta uusi työntekijä voi olla epävarma siitä, miten hyvin hän suoriutuu tehtävistään. Palautteen avulla helpotetaan kaikkien osapuolten yhteistyötä ja ohjataan huomio sellaisiin asioihin, jotka vaativat vielä kehittämistä. On tärkeää antaa palautetta sekä hyvin sujuneista asioista että niistä, jotka vaativat edelleen kehittämistä. Pelkästään kehittämistä vaativien asioiden esiintyminen keskusteluissa voi väärinää oppijan käsitystä omasta osaamisestaan. (Kupias & Peltola, 2009, 70, 137.)

Koordinointi luo pohjan onnistuneelle perehdytykselle

Työntekijöiden riittävä ohjaaminen ja kouluttaminen työsuhteen alussa on avainasemassa muuttuvassa työelämässä. Perehdyttämiseen liittyy vahvasti vuorovaikutus ja oppivan organisaation ilmapiiri, jotka edelleen kannustavat yksilöitä kehittämään omaa osaamistaan. Hyvällä vuorovaikutuksen muodostamisella voidaan myötävaikuttaa ja vahvistaa koko perehdytysprosessin onnistumista – niin organisaation kuin uuden työntekijän näkökulmasta. Perehdytysprossia tulee ylläpitää, kehittää ja arvioida, vaikka työyhteisöön ei oltaisiakaan rekrytoimassa henkilöstö (Miettinen ym., 2009, 77).

Esihenkilö vastaa perehdyttämisen organisoinnista ja siitä, kuinka perehdyttäminen käytännössä toteutetaan. Hänen tehtävänsä on ohjata perehdyttävää kohti organisaation tavoitteita. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 186–188.) Koordinoinnin näkökulmasta johdon tulee huomioida perehdyttäjän soveltuvuus tehtävään. Perehdyttäjän tulee olla motivoitunut tehtäväänsä, mikä mahdollistaa

muun muassa hiljaisen tiedon siirtymisen tulokkaalle. On hyvä muistaa, että koko työyhteisöllä on vaikutusta perehdytykseen ja sen toivotaan osallistuvan prosessiin. Uuden työntekijän on hyvä arvioida oppimistaan, jotta hän saa palautetta itseltään ja samalla perehdyttäjä saa tietää, mitä työntekijä ajattelee edistymisestään. (Kupias & Peltola, 2009, 70, 137.)

Kaksisuuntainen perehdytysprosessi antaa työntekijälle mahdollisuuden tuoda esiin havaintojaan uusista työtehtävistä. Tällöin saadaan uusia kehitysideoita etenkin, jos työtehtävät ovat samansuuntaisia kuin työntekijän aiemman työn tehtävät. Rohkaisemalla palautteen antamiseen heti alusta organisaation on mahdollista saada kehitysideoita tai käytäntöjä työn kehittämiseksi. Samalla uusi työntekijä kokee arvostusta omista havainnoistaan. (Hyppänen, 2013, 185; Miettinen ym., 2009, 80.)

Koordinointi mahdollistaa perehdytyksen jatkuvan seurannan, mikä auttaa tunnistamaan mahdolliset haasteet ja parantamaan perehdytysprosessia ajan mittaan. Perehdytyksen koordinointi tarkoittaa kaikkien niiden toimenpiteiden suunnittelua ja hallintaa, jotka liittyvät uuden työntekijän sopeutumiseen ja suoriutumiseen, jotta hän saa tarvittavat tiedot ja taidot menestyäkseen työtehtävässä. Onnistunut perehdyttäminen edellyttää suunnittelua, vastuun määrittelyä, tavoitteiden asettamista ja suunnitelmallista arviointia. Hyvä perehdytys auttaa työntekijää oppimaan uusia asioita ja tekemään laadukasta työtä. (Miettinen ym., 2009, 77.)

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 20.9.2023 <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Dufva, M., Solojew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. (2021) Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. Saatavilla 23.9.2023 <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>
- Heikkinen, K. & Sivonen, A. (2023). Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. eSignals Research 2(1), 1–17. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450992>
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita.
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari.
- Ketola, H. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 92. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum.

- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia.
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut*. 2. uudistettu painos. Kauppakamari.
- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen. Osa 1, Hoitotyön perehdytyksen perusta. *Hallinnon tutkimus* (25)2, 63–70. Saatavilla 7.2.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485>
- Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. (2009). Laadukas perehdyttäminen. Osa 2, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. *Hallinnon tutkimus* (28)2, 76–83. Saatavilla 7.2.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100591>
- Nykänen, W., Palonen, M. & Åstedt-Kurki P. (2019). Suuhygienistien kokemukset perehdytyksestä. *Hammaslääkäri* 7/19, 28–33. Saatavilla 5.3.2024 https://www.lehtiluukku.fi/lehti/hammaslaakarilehti/_read/07-2019/215854.html
- Saarinen, H. (2022). *Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisen prosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 495. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>
- Seppänen, M. (2022). *Näin selviät tiimin jäsenenä. Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla*. PS-Kustannus.
- Shipton, H., West, M., Dawson, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal* 16(1), 3–27. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>
- Surakka, T. & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Taurus Media.
- Työturvallisuuslaki [TTL] 738/23.8.2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Österberg, M. (2014). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. uudistettu painos. Kauppakamari.

Turvallisuus perehdyttämisen osana

Tuominen Päivi, Piispanen Milja, Koskinen Sofia, Nuulamo Minna, Vaarala Pekka & Tohka Valteri

Tiivistelmä

Tässä artikkelissa tarkastellaan ja kuvataan turvallisuusperehdyttämisen pääkohtia sekä turvallisuuden liittyviä keskeisimpiä asioita siten, että lukija voi arvioida ja pohtia turvallisuuden merkitystä omassa kontekstissaan. Artikkelin tarkoituksena on herättää ajatuksia ja keskustelua tärkeistä ja ajankohtaisesta aiheesta: kokonaisvaltaisesta turvallisuudesta työpaikalla. Turvallisuusperehdytys on yksi lakisääteisten velvoitteiden piiriin kuuluvista työnantajan tehtävistä. Henkilöstön turvallisuusosaamisen varmistaminen on myös keskeinen riskienhallintakeino, jonka avulla voidaan suojata organisaatiolle tärkeitä resursseja, henkilöitä tai muita suojattavia arvoja, kuten tietoa. Henkilöstön työturvallisuuden lisäksi vähintään yhtä tärkeitä osa-alueita ovat tietoturvallisuus turvallisuusmenettelyineen ja ohjeistuksineen sekä henkilöstön digitaidot ja työskentelyergonomia, joissa korostuvat turvalliset työskentelytavat.

Turvallisuutta voidaan perehdyttää monenlaisin keinoin, mutta tutkimukset osoittavat, että parhaimmat tulokset saadaan aikaiseksi osallistamalla henkilöstöä perehdytystilaisuuksissa. Laadukas perehdytys lisää henkilöstön turvallisuustietoisuutta ja tätä kautta myös organisaation positiivista turvallisuuskulttuuria. Tämä mahdollistaa erilaisiin uhkiin ja onnettomuuksiin varautumisen ennaltaehkäisevästi henkilöstön valvetuneisuuden avulla.

Työn tietoperusta muodostuu aihepiiriin sidoksissa olevista lainsäädännöstä, viranomaisten julkaisuista sekä aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Näiden perusteella vaikuttaa siltä, että työnantajan antamalla laadukkaalla turvallisuusperehdytyksellä voidaan kehittää henkilöstön tietoisuutta turvallisuutta koskevissa asioissa sekä toisaalta myös vähentää onnettomuuksista johtuvien epävarmuustekijöiden todennäköisyyttä.

Turvallisuuden näkökulmat perehdyttämisessä

Henkilöstöjohtamiseen isona osana kuuluva perehdyttäminen on pitkä prosessi, jossa työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta uuden oppimiseen sekä valmiudet työskennellä työtehtävissään oikein ja turvallisella tavalla. Työntekijä opetetaan talon tavoille ja tutustutetaan työpaikan toimintamalleihin sekä toimintaohjeisiin eri tilanteissa. Tässä artikkelissa esitellään ja kuvataan

tarkemmin turvallisuuden eri rooleja ja osuuksia osana perehdytystä sekä tuodaan esiin työnantajan ja työntekijöiden vastuita ja velvollisuuksia turvallisuusperehdytyksen parissa. Työturvallisuuslaki asettaa tietyt vaatimukset ohjaukseen ja opetukseen, jotta saadaan luotua turvallinen työympäristö sekä minimoitua uhkatekijät. Turvallisuusperehdytyksen tavoitteena on organisaation kokonaisvaltaisen turvallisuuden lisäksi kehittää ja tukea työntekijöiden turvallisuustietoisuutta sekä nähdä turvallisuus positiivisena osana työntekoa.

Työnantajan vastuut ja velvollisuudet

Työturvallisuuslaki asettaa edellytykset sille, että työympäristö ja työolosuhteet mahdollistavat työntekijän turvallisen työskentelyn ja työympäristön ja että työn riskejä ehkäistään. Esihenkilön vastuulle kuuluu varmistaa, että työntekijä saa riittävän kattavasti tarvitsemansa tiedot työn turvalliseen suorittamiseen. Perehdytyksessä tulee ottaa huomioon riittävästi työntekijän osaamisen ja työkokemuksen lisäksi kielitaito tai tarvittavat digitaidot. (Työturvallisuuslaki [TTurVL] 2:1 §, 2:14 §.) Perehdytystä tulisi kyetä muokkaamaan perehdytettävän mukaan; esimerkiksi kokematon ja nuori tulokas vaatii syvällisempää opastusta eikä perehdyttäjä voi pitää mitään itsestään selvänä (Onnismaa, 2010, 89). Työturvallisuuslain noudattamista valvoo työsuojeluvalvoja, joka voi asettaa työnantajalle erilaisia lainsäädännön määrittämiä velvoitteita, mikäli lain vaatimaa minimitasoa ei ole saavutettu (Työterveyslaitos [TTL], 2023).

Työturvallisuuslaissa (TTurVL 2:14 §) ohjeistetaan työntekijälle annettavan opetuksen ja ohjauksen vaatimukset. Työntekijä on perehdytettävä riittävästi työhönsä, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeisiin käyttötapoihin sekä turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn tai työtehtävän aloittamista tai niiden muuttuessa. Työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta työn haitoista ja vaaroista sekä niiden ehkäisemisestä ja estämisestä, jotta niistä aiheutuva turvallisuutta tai terveyttä uhkaava haitta tai vaara voidaan välttää. Työturvallisuusasiat ovat siis hyvin keskeinen osa perehdytystä, jotta voidaan taata työntekijälle turvallinen työskentely ja työpaikka, tämä on osa kokonaisvaltaista turvallisuusperehdyttämistä. (Mannermaa, 2018, 86.) Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisöä ja työtapojen turvallisuutta sekä fyysistä ja psyykkistä kuormittumista ja hyvinvointia. Ongelmatilanteita varten on hyvä olla käytännöt ja ohjeistukset tilanteisiin puuttumiseen. Organisaatiomuutokset ja muut erilaiset toimenpiteet, kuten työajan, työtapojen ja etä- tai hybridityön, aiheuttamat muutokset voivat myös vaikuttaa työn turvallisuuteen. (Autio, 2022, 18.)

Voidaan ajatella, että turvallisuusperehdytyksen tavoitteena on kehittää henkilöstön turvallisuusosaamista tai -tietoisuutta. Aihetta voidaan tarkastella organisatorisesti myös turvallisuuskulttuurikäsitteen kautta, joka on vakiintunut käsitteenä vasta vuonna 1986 tapahtuneen Ukrainan tuhoisan ydinvoimalaonnettomuuden jälkeen. Tuolloin onnettomuusraporttiin kirjattiin onnettomuuden juurisyiksi muun muassa henkilöstön huono asennoituminen turvallisuusasioihin. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, 16.) Turvallisuuden edistäminen on hidasta. Usein kun ollaan saamassa aikaan muutos, tapahtuu samaan aikaan myös jokin tapaturma ja tapaturmien ehkäisyyn tehty työ aloitetaan uudestaan. Työsuojelupäällikkö on työturvallisuustoiminnan keskeinen henkilö. Hän osallistaa kaikkia turvallisuuden edistämiseen apunaan työsuojeluvaltuutetut sekä -asiamiehet, esimiehet ja viimeisimpänä jokainen työntekijä. Osansa mukaan tuo myös työterveydenhuolto sekä työsuojeluviranomainen. (Mannermaa, 2018, 18.)

Työturvallisuuslaki määrittää perehdyttämisen ja työnopastuksen minimivaatimukset, mutta vastuullisen organisaation tulisi luoda oma, laajempi perehdytysuunnitelma, jotta uuden työntekijän kuormitus uudessa tilanteessa on mahdollisimman vähäinen ja hänen työhyvinvointinsa lisääntyy (Onnismaa, 2010, 88). Onnistuneen tiedonjakamisen osalta on tärkeää, että organisaatiossa on hyvä työilmapiiri ja luottamus. Tiedonjakamisella edistetään uuden henkilön käytännön oppimista ja virheiden minimoimista. Kokemusten vaihtaminen ja yhteistyö edistää tiimien ongelmanratkaisukykyä ja vahvistaa oppimista. (Saarinen, 2022, 41.) Työnantajan vastuulle kuuluvan työympäristön ja tarvittavien työvälineiden käytön suunnittelussa on varmistettava niin lain vaatimukset kuin myös työntekijän erityispiirteet. Suunnittelun voi teettää myös ulkopuolisella suunnittelijalla, mutta myös tällöin on työnantajan vastuulla huolehtia suunnittelijalle kaikki tarvittavat tiedot kohteesta. (TTurVL 2:12 §, 2:13 §.) Työnantajan vastuulla on myös valvoa, että työntekijä noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita työturvallisuuden ylläpitämiseksi (TTurVL 3:18 §).

Työstä johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi on työnantajan velvollisuus järjestää työterveyshuolto sen lain vaatimassa laajuudessa (Työterveyshuoltolaki [TTHL] 2:4 §). Työntekijä on velvollinen osallistumaan työterveystarkastukseen työn alkaessa tai työn kestäessä, mikäli hänellä ei ole perusteltua syytä kieltäytyä osallistumasta siihen. Työterveystarkastus on usein välttämätön, mikäli työ tai työympäristö aiheuttaa erityistä vaaraa sairastumisesta tai työstä aiheutuu erityisiä vaatimuksia työntekijän työ- ja toimintakykyyn. Työterveyshuoltoa kannattaa hyödyntää terveysriskien arvioinnissa ja niihin liittyvien toimenpiteiden suunnittelussa. (TTHL 3:12 §; Työturvallisuuskeskus [TTK], n.d.) Työturvallisuuden arviointia ja vaarojen selvitystyötä varten voi orga-

nisaatiossa olla oma ohjausryhmä, esimerkiksi työsuojelutoimikunta, prosessin toteuttamisen tukemiseen. Henkilöstön osallistaminen ja tiedottaminen tulee olla erityishuomion kohteena, jotta jokainen ymmärtää työturvallisuuden, työhyvinvoinnin ja jaksamisen merkityksen prosessissa. Jokaisen työntekijän tulisi pyrkiä tunnistamaan ja raportoimaan työssään esiintyviä vaara- ja kuorimitustekijöitä. (TTK, n.d.)

Turvallisuustietoisuus

Turvallisuus on yksi ihmisen perusarvoista. Kukaan ei halua lähteä töistä loukkaantuneena kotiin. Turvallisuudella saatetaan tarkoittaa sellaista tilannetta, jossa vallitsevat uhkatekijät ovat pienimillään. Toisaalta kysymys saattaa olla myös sellaisesta tilanteesta, jossa ihmiset tuntevat olonsa mahdollisimman turvalliseksi. Valitettavasti turvallisuuden merkitys ymmärretään usein vasta, kun sattuu ja tapahtuu. (Mannermaa, 2018, 17; Levä, 2003, 32.) Organisaatiossa henkilöstön turvallisuustietoisuuden lisäämisen perusvaatimuksena on, että työnantaja mahdollistaa ilmapiirin, jossa turvallisuus nähdään positiivisena mahdollistajana. Turvallisuustietoinen organisaatio jakaa havainnoista aktiivisesti kokemuksia, oppii toinen toisiltaan sekä hyödyntää turvallisuuspoikkeamia organisaation jatkuvan kehittämisen tukena. Tietämystä erilaisista vaaratilanteista tulee lisätä, jotta työstä voidaan tehdä turvallisuuden keinoin tuottavampaa. (Kalakoski ym., 2015, 50.)

Turvallisuustietoisuus tarvitsee toimivaa viestintää ja ajantasaisia, helposti saatavilla olevia ohjeistuksia, koska työtehtävien ympäristö muuttuu jatkuvasti. Tilannetietoisuuden ja -ymmärryksen puute on keskeisimpiä syitä ei-toivotuille turvallisuustapahtumille, joissa taustasyyt ovat johtuneet ihmisestä. Tilannetietoisuus muodostuu inhimillisen toiminnan kautta, eli kun turvallisuustapahtumien merkitys ymmärretään ja osataan tunnistaa ennakoita erilaisten ei-toivottujen tapahtumien kulku. (Kalakoski ym., 2015, 17.) Keskeinen tapa lisätä turvallisuustietoisuutta on huomioida se osana normaaleja työnteon prosesseja. Arjessa tapahtuman tietoisuuden lisäämisen avulla henkilöstö osaa integroida sen osaksi normaaleja työtehtäviä. Henkilöstön kyky soveltaa annettuja turvallisuusoppeja perustuu lähtökohtaisesti hyvään muistiin, ja taas perehdytyksen toteutustavalla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka pitkään ihminen muistaa opetetut asiat. Parhaimman muistijäljen jättävät sellaiset opetusmenetelmät, joissa henkilö osallistetaan itse sekä suullisesti että fyysisesti. (Kerko, 2001, 51–52.)

Turvallisuustietoisuuden lisääminen turvallisuuskävelyn avulla on tutkittuun tietoon perustuva keino, jonka avulla turvallisuuteen liittyvää teoretia-tiedon oppimista tehostetaan osallistamalla henkilöstöä. Turvallisuuskävelyn avulla henkilöstö osallistuu tilaisuuteen enemmän kuin perinteisessä

teoriaopetuksessa, ja idea on siinä, että tilaisuuden aikana opitaan havainnoinnin, yhteispohdinnan ja keskustelun avulla. Työyhteisön on tärkeää ymmärtää, että henkilöstö tuntee itse parhaiten toimintaan liittyvät riskit. Turvallisuuskävelyn avulla pyritään vaikuttamaan turvallisuustietoisuuteen kokemuksellisten tapahtumien kautta ja turvallisuusosaamista kehitetään siten, että henkilöstö ajattelee omaa toimintaansa turvallisuusnäkökulmista. Turvallisuuskävelyn tarkoitus on olla mahdollisimman vapaamuotoinen mutta samalla turvallinen tilaisuus, jossa ihmiset saadaan kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan. (Arvonen & Tuisku, 2006, 4–5.) Turvallisuuskävelyn avulla tapahtuva perehdyttäminen tukee myös sitä seikkaa, että henkilöstö arvostaa turvallisuusasioiden perehdyttämistä esimerkkien avulla osana omaa työskentely-ympäristöään. Tämä mahdollistaa erilaisten ongelmien rajapintojen tunnistamisen. (Puhakainen, 2006, 74.)

Psykologinen turvallisuus

Ihmisen psyykkisen turvallisuuden takana ovat hyvin pitkälti jokaisen omat psykososiaaliset kuormitustekijät ja yksityiselämän taustat sekä omat luonteet. Henkiseen hyvinvointiin kuuluu tyytyväisyys elämään mutta myös tyytyväisyys omaan elämään. Siihen vaikuttavat suuresti yksilön aktiivisuus, myönteinen perusasenne elämään sekä oman itsensä hyväksyminen. (Mannermaa, 2018, 284–285.) Jotta henkilöllä on hyvä olla töissä ja hän toiminnallaan voi tukea muita työpaikalla, on hänen itse voitava hyvin. Toki kaikilla on huonoja päiviä, se on täysin normaalia, mutta sekin on osattava viestiä toisille, jotta työt sujuvat. Työ usein organisoidaankin siten, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja siten vaikuttavat merkittävästi kaikkien työhön. Tämä on jokaiselle mahdollisuus olla vaikuttamassa kokemaansa ja hyödyntää sitä vahvistamaan psyykkistä turvallisuutta. (Manka & Manka, 2023, 204–206.)

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä mahdollistaa ajatustenvaihdon sekä erimielisyyksien ja konfliktien hyödyntämisen niin, että niistä voidaan ottaa opiksi. Psykologinen turvallisuus tukee uudistumista ja edistää oppimista. Se vaikuttaa myös tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen ja tätä kautta organisaatioon sitoutumiseen. (TTL, 2021.) Turvallisessa työpaikassa hankalia asioita pystytään käsittelemään, erilaisuutta, kykyjä ja asiantuntijuutta arvostetaan ja ollaan toisten tukena. Kun työntekijä kokee olevansa psyykkisesti turvassa, ei uusien ideoiden, kysymysten tai oman haavoittuvuuden paljastaminen johda negatiiviseen lopputulokseen, vaan mokista opitaan ja onnistumisia juhlietaan. (Holmberg, 2019.) Edistämällä psykologista turvallisuutta kunnioitetaan eriäviä mielipiteitä, ei syyllistetä virheistä, vaan nostetaan vaikeat asiat esille ja keskustellaan niistä kunnioittavasti. (TTL, 2021.) Psykologisen turvallisuuden keskiössä on, että henkilöstö uskaltaa kertoa

omat vajavaisuutensa niitä peittelemättä. Viime kädessä on kyse henkilöiden välisen luottamuksen rakentamisesta, jossa organisaatio puhaltaa yhteen hiileen hyödyntämällä jokaisen vahvuuksia ja huomioimalla heikkoudet. Ensisijaisesti kysymys on siitä, että kyseessä on kollektiivinen tuntemus turvallisuuden tunteesta. Psykologista turvallisuutta ei pidä sekoittaa luottamukseen, vaikkakin luottamus on keskeinen osa-alue psykologisen turvallisuuden kehittymisessä. (Aro, 2018, 127–128.)

Covis-19-pandemian aikana tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että itsensä johtamisen strategia ja psykologinen turvallisuus liittyvät toisiinsa. Itsensä johtaminen on jatkuva tila, jonka tarkoituksena on oppia tuntemaan oma itsensä paremmin, ja sen avulla kehitetään omia tunteita, ajatuksia ja tekoja. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa työntekijä on aktiivinen itsensä johtamisessa. Tutkimus kertoo myös, että psykologisesti turvallisessa työpaikassa tapahtuu enemmän itsensä johtamista, mikä vaikuttaa positiivisesti oman työn mielekkyyteen. Psykologisesti turvallisella työpaikalla on myös havaittavissa vähemmän työuupumista. (Sjöblom ym., 2022, luku 5; Sydänmaalakka, 2022, 27.)

Tietoturvallisuus

Organisaation tietoturvallisuus on tärkeä osa perehdyttämistä. Tietoturva suojaa yrityksen omia tietoja, ja sen tavoitteena on yrityksen toiminnan turvaaminen (Järvinen, 2022, 25). Tietoturvallisuus ei ole asia, joka keksitään jokaisessa organisaatiossa erikseen, vaan sen keskeisimmät vaatimukset riippuvat organisaation toimialasta, lainsäädännöstä, käsiteltävistä tiedoista ja asiakasvaatimuksista sekä liiketoiminnan jatkuvuudesta. Organisaatiotasolla riskien arvioinnista vastaa työnantaja, jonka tehtävänä on tunnistaa uhat, arvioida riskit ja antaa ohjeet työtä varten annettujen laitteiden ja palveluiden käyttämiseen. (Järvinen & Rousku, 2017, luku 1.)

Tietoturva mielletään usein pelkästään tekniseksi asiaksi, mutta tekniikan kehittyessä se liittyy yhä enemmän inhimillisiin asioihin. Tietoturvan tärkein tavoite on saada ihmiset toimimaan oikein sekä muistamaan ja noudattamaan ohjeita. Organisaation tietoturvallisuus saattaa työntekijälle vaikuttaa hankaloittavasti laitteiden ja ohjelmien käyttömukavuuteen, jolloin on vaarana lipsua säännöistä. Pitää löytää sopiva kompromissi turvallisuuden ja mukavuuden välillä, ettei tietoturvasta tule työn este. (Järvinen, 2022, 32.) Kun tietoturvallisuus toteutetaan oikein, sen ei pitäisi juuri vaikeuttaa, saati estää käyttäjän toimintaa. Sen sijaan sen tulisi mahdollistaa ja tehostaa liiketoimintaa sekä nykyisen ja etenkin uuden teknologian ja palveluiden käyttämistä. (Järvinen & Rousku, 2017, luku 1.) Yrityksissä on lähes aina uuden työntekijän prosessi, hänelle avataan säh-

köpostitunnus, annetaan kannettava tietokone tai puhelin, varataan työpöytä, luovutetaan organisaation tilojen avain, kerrotaan wifi-verkon salasana ja niin edelleen. Perehdytyksen seurauksena tietoturva voi toteutua, mikäli tiedon käsittelyyn liittyvät asiat on mietitty etukäteen, niistä on kirjalliset ohjeet ja niiden toteutumista myös valvotaan. Henkilön jättäessä yrityksen perehdyttämisen prosessi on yksinkertaisempi tai voi puuttua kokonaan, vaikka lähtö on yhtä kriittinen hetki kuin tulokin. Prosessin tulee olla mietitty, ettei mitään tunnustietoja, laitteita tai tiedostoja jää huomiotta. Henkilö saattaa viedä mennessään konkreettista tai hiljaista tietoa, jonka merkitys paljastuu vasta myöhemmin. (Järvinen, 2022, 47.)

Tietoturvallisuusperehdytys oikein toteutettuna antaa mahdollisuuden tehostaa koko organisaation liiketoimintaa sekä teknologian ja palveluiden käyttämistä. Käytännössä henkilöstöä ohjeistetaan käyttämään annettuja ICT-työvälineitä, palveluita ja tietoja. Ohjeistus koskee turvallista työskentelyä sekä työpaikalla, etätyössä, työmatkalla että vapaalla. Lisäksi perehdytetään tapaan käsitellä työtehtävissä käytettäviä tietoja: miten ja minne tallennetaan, luovutetaan, lähetetään ja hävitetään turvallisesti. (Järvinen & Rousku, 2017, luku 1.) Tietoturvallinen työskentely on helppoa toteuttaa tekemällä siitä rutiinia ja arjen toimintaa. Tämä edellyttää, että työntekijöille on saatavilla tarvittava tieto organisaation tietoturvakäytännöistä. Tietoturvallisuus kuuluu organisaatiossa kaikille ja kaikkien tulee noudattaa voimassa olevia ohjeita. (Järvinen & Rousku, 2017, luku 2.) Myös kulunvalvonta on osa toimitilaturvallisuutta, jolloin organisaation tiloihin ei pääse ilman valvontaa. Kulunvalvontaa voidaan tehostaa esimerkiksi kulkukorteilla tai koodeilla, joilla ovien avaukset onnistuvat. (Järvinen, 2022, 85.) Perehdyttämisen aikana työntekijöitä on hyvä muistuttaa kulunvalvonnan tärkeydestä: varmistetaan ovien sulkeutuminen ja näin estetään ulkopuolisten pääseminen yrityksen kriittisiin tiloihin.

Perehdyttämiseen kuuluu koulutusta työtehtäviin ja talon tapoihin. Säännölliset koulutukset paikan päällä tai verkkokoulutus ovat hyviä keinoja henkilöstön tietoturvaosaamisen varmistamiseksi. Suuria henkilöstömääriä koulutettaessa tietoturvan ja tietosuojan verkkokoulutus on koettu toimivaksi. Näin saadaan isonkin organisaation koko henkilöstö helposti käymään koulutus säännöllisesti. Työnantaja voi kannustaa koulutuksen suorittamiseen, kertoa ja perustella koulutuksen tärkeyttä lainsäädännöllä ja tietoturvallisella tavalla työskennellä sekä järjestää työntekijöille ajan ja paikan koulutusta varten. Koulutuksen myötä henkilöstö ymmärtää paremmin vastuunsa ja velvollisuutensa tietoturva-asioissa työpaikalla. Tietoturvallisuudesta voidaan huolehtia ja muistuttaa myös sisäisesti jaettavilla artikkeleilla, tietojenkalastelutesteillä ja yleisillä infoilla. (Anttila & Liimatta, 2011, 30–32.) Työpaikan ohjeistukset, säännöt ja koulutukset ovat osa enna-

koivaa riskien hallintaa. Työnjohto-oikeuden ja omistusoikeuden perusteella työnantajalla on oikeus määrittää esimerkiksi sähköpostin ja tietoverkon käytön periaatteet sekä puhelimen, tietokoneen ja muiden laitteiden käytön tavat. (Kavasto & Mattinen, 2020, 53.)

Turvallisen perehdyttämisen sisältö ja tarkoitus

Turvallisuus perehdyttämisen yhtenä osana on laaja kokonaisuus hyvin erilaisia huomioonotettavia asioita organisaatiossa. Artikkeleihin on koottu kaikkein olennaisimmat ja keskeisimmät turvallisuusperehdyttämisen asiat. Usein turvallisuusasioiksi saatetaan mieltää vain henkilön fyysinen turvallisuus työpaikalla, mutta kuten artikkeleihin siteeratut tutkimukset osoittavat, on turvallisuus huomattavasti laajempi kokonaisuus koko organisaation toiminnan kannalta.

Puhuttaessa organisaation turvallisuudesta tai yritysturvallisuudesta tarkoitetaan niitä toimia, joilla turvataan organisaation tiedot, materiaali, tekninen infrastruktuuri, henkilöstö ja ympäristö. Organisaatioturvallisuuden tarkoitus on parantaa yrityksen tuottavuutta, kilpailukykyä ja toiminnan jatkuvuutta sekä samalla varmistaa turvallisuus ja vaatimustenmukaisuus kaikissa tilanteissa. Organisaatioturvallisuudessa suuressa roolissa on riskienhallinta, johon liittyvät läheisesti uhkat, niiden tunnistaminen ja niihin varautuminen. Turvallisuustoiminnan tarkoitus onkin poistaa riskejä ja toisaalta taas mahdollistaa riskien ottaminen hallitusti. Turvallisuus on jatkuva prosessi, jonka standardit, laatu ja mittarit antavat selkeän kuvan yrityksen toiminnan tasosta. (Elinkeinoelämän keskusliitto [EK], n.d.; Puolustusministeriö, n.d.)

Lainsäädäntö on vahvasti mukana työn turvallisuusasioissa. Työturvallisuuslain (TTurvL 8.1 §) mukaisesti työnantaja on velvollinen huolehtimaan töissä työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta tarpeellisilla toimenpiteillä. Tämän lisäksi työsopimuslain (Työsopimuslaki [TSL] 3:2) sekä työturvallisuuslain (TTurvL 18 §) mukaan kuuluu työntekijän oikeuksiin ja velvollisuuksiin huolehtia niin omasta kuin muiden työntekijöiden työturvallisuudesta. Nämä kaikki ovat erittäin tärkeitä seikkoja. Seurauksena rikoslain (Rikoslaki [RL] 47.1 §) mukaisesti työturvallisuusmääräyksiensä rikkomisesta tahallaan tai huolimattomuuttaan on tuomittava työturvallisuusrikoksesta sakkoon tai jopa vankeuteen.

Henkilöstöturvallisuudella pyritään takaamaan ihmisten toimintakyky ja turvallisuus työtehtävissä. Henkilöstöturvallisuus on täten keskeinen osa organisaation turvallisuutta ja sillä turvataan myös toiminnalle kriittiset henkilöresurssit. Henkilöstön kouluttaminen turvallisuustietoisemmaksi auttaa työntekijöitä huomioimaan turvallisuuden kaikessa toiminnassaan. Perehdyttämi-

sellä ja koulutuksella on työntekijälle monia positiivisia vaikutuksia. Hyvin hoidetun perehdyttämisen seurauksena työntekijä pystyy paremmin ja turvallisesti suoriutumaan tehtävistään, hänen psyykinen työhyvinvointinsa lisääntyy ja motivaatio sekä onnistumisen kokemukset vahvistavat itseluottamusta ja innostusta jatkaa tehtävässä kehittymistä. (EK, n.d.; Viitala, 2021, luku 3.)

Tietoturvallisuudessa on kysymys organisaation tietojen luottamuksellisesta ja turvallisesta käytöstä erilaisten sääntöjen, toimintojen ja laitteiden sekä henkilökunnan perehdyttämisen avulla. Näiden määriteltyjen toimintatapojen tulisi implementoitua yrityksen johdosta kaikkiin työntekijöihin muodostaen yrityskulttuurin (EK, n.d.; Puolustusministeriö, n.d.; Sihvonen & Uusi-Hautamaa, 2019, 26.) Laadukas ja monipuolinen perehdyttäminen turvallisuusasioissa on organisaation turvallisuustoiminnan merkittävä tekijä, joka on eduksi koko organisaation toiminnalle.

Turvallisuusperehdyttämisen lisäksi työnantajalla on jatkuvan tarkkailun ja valvonnan velvollisuus, jossa selvitetään mahdollisten puutteiden syitä työolosuhteissa ja turvallisuusasioissa sekä tehdään toimenpiteitä tapaturmien ja terveysvaarojen torjumiseksi (Ala-Mikkula, 2020, 135). Tarkkailulla pyritään varmistamaan, että kaikki toimivat sovittujen sääntöjen mukaisesti yritystoiminnan eri osa-alueilla. Valvonnalla ja tarkkailulla varmistetaan yrityksen toiminnan tarkoituksenmukaisuus. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa, 2019, 66, 69.)

Turvallisuus perehdyttämisen osana on käytännössä ja yksinkertaisesti ilmaistuna organisaation, työnantajan ja työntekijän luottamuksellista yhteistyötä sekä sovittujen sääntöjen noudattamista työpaikalla ja työtehtävissä. Työnantaja tarjoaa mahdollisuuden työntekoon tavalla, jolla sekä työntekijä että organisaatio voivat hyvin. Työntekijä arvostaa työtä ja organisaatiota niin, että huolehtii annettujen tietojen perusteella sekä omasta että organisaation turvallisesta tavasta toimia kaikilla osa-alueilla.

Lähteet

Ala-Mikkula, E. (2020). Työnantajan työsuojeluvastuu. Alma Talent.

Anttila, L. & Liimatta, S. (2011). Tietoturva- ja tietosuojasaaminen koko henkilöstön perustaidoksi. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 3(1), 29–32. Saatavilla 7.11.2023 <https://journal.fi/finjehew/article/view/4074>

Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.

Arvonen, S. & Tuisku, E. (2006). Turvallisuuskävely – Varautumiseen oppeja kokemalla. Suomen Palopäälystöliitto.

Autio, R. (2022). Häirintä ja kuormittuminen – työnantajan velvoitteet käytännönläheisesti. Helsingin Kamari.

- Elinkeinoelämän keskusliitto [EK]. (N.d.). Yritysturvallisuus. Saatavilla 11.11.2023 <https://ek.fi/hyotyotietoa-yrityksille/yritysturvallisuus/>
- Holmberg, J. (2019). Psykologinen turvallisuus hoitajan työpaikalla. [blogikirjoitus]. TEHY –Tehyläisten oma lehti. Saatavilla 1.12.2023 <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/psykologinen-turvallisuus-hoitajan-tyopaikalla>
- Järvinen, P. (2022). Yrityksen tietoturvaopas – 50 aihetta käytännön tietoturvasta. Kauppakamari.
- Järvinen, P. & Rousku, K. (2017). Työpaikan tietoturvaopas – tunnista uhat, hallitse riskit. Alma Talent.
- Kalakoski, V., Ratilainen, H., Puro, V., Perttula, P., Salminen, S., Lukander, J., Mattila, S., Leskinen, T., Mäkelä, T. & Plaketti, P. (2015). Sujuvaa työtä, vähemmän virheitä. Inhimillisten virheiden vähentäminen työpaikoilla (SUJUVA). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-543-5>
- Kavasto, A. & Mattinen, K. (2020). Keskeiset työnantajavelvoitteet yrityskoon mukaan. Kauppakamari.
- Kerko, P. (2001). Turvallisuusjohtaminen. Ps-kustannus.
- Levä, K. (2003). Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suur-onnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Turvatekniikan keskus.
- Manka, M. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi (3., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Mannermaa, K. (2018). Työsuojelupäällikön käsikirja: Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Alma Talent.
- Onnismaa, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus 8(1), 88–89. Saatavilla 11.11.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334>
- Puhakainen, P. (2006). A Design Theory for information security awareness. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis A Scientiae Rerum Naturalium 463. Oulun yliopisto <http://urn.fi/urn:isbn:9514281144>
- Puolustusministeriö. (N.d.). Turvallisuus. Saatavilla 9.12.2023 <https://www.defmin.fi/vastuualueet/turvallisuus#69134b5b>
- Rikoslaki [RL] 19.12.1889/39. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L47>
- Ruuhilehto, K. & Vilppola, K. (2000). Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä. Tukes-julkaisu 1/2000. Turvatekniikan keskus.
- Saarinen, H. (2022). Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisen prosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Acta Wasaensia 495. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>
- Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. (2019). Väärinkäytökset yrityksissä. Alma Talent.
- Sjöblom, K., Juutinen, S. & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. Challenges 13(1). <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen. (1. painos.). Kauppakamari.
- Työsopimuslaki [TSL] 26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki [TTHL] 21.12.2001/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L3P13>

Työterveyslaitos [TTL]. (2021). Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Saatavilla 1.12.2023 <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5358>

Työterveyslaitos [TTL]. (2023). Työsuojeluvalvonnan tehtävänä on varmistaa, että työ Suomessa on tervettä, turvallista ja reilua. Saatavilla 10.11.2023 <https://tyoelamatieto.fi/fi/articles/analysisOccupationalSafetyAndHealthInspections>

Työturvallisuuskeskus [TTK]. (N.d.). Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi. Saatavilla 10.11.2023 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>

Työturvallisuuslaki [TTurvL] 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#V2>

Valkonen, M. & Koskinen, S. (2018). Yhdenvertainen kohtelu työsuhteessa. Alma Talent.

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

YKSILÖLLISTEN TARPEIDEN HUOMIOIMINEN HENKILÖSTÖ- JOHTAMISESSA



Tunnistettu persoona on työyhteisön voimavara

Roininen Sini, Karppinen Piia, Ronkainen Satu, Nevalainen Petra, Siljamäki Suvi, Vaarala Pekka & Huotari Tiina

Tiivistelmä

Työhyvinvoinnin näkökulmasta persoonallisuuksien tunnistaminen on tärkeää. Työhyvinvointia voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota työntekijän omien luontaisten vahvuuksien löytämiseen sekä niiden hyödyntämiseen. Erilaiset persoonallisuudet kokevat stressiä, ahdistusta tai väsymystä eri asioista, mikä on sekä esihenkilön että henkilön itsensä hyvä tiedostaa ja tunnistaa. Tunneäly ja itsensä johtaminen ovat myös tärkeitä osa-alueita henkilöstön työhyvinvoinnissa. Itsetuntemus on vuorostaan henkilön tietoisuutta siitä, millainen hän on aidoimmillaan, eli se on kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitä sekä käyttäytymismalleja. Itselle mielekäs työ perustuu osittain itsetuntemukseen.

Tämä artikkeli osoittaa, että persoonallisuuksien tunnistaminen työelämässä on tärkeää työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilöllä on merkittävä rooli tunnistaa erilaiset työntekijöiden vahvuudet. Hyvinvoivan työntekijän motivaatio taas edesauttaa organisaation onnistumista. Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee henkilöstön työhyvinvointia, ja molemmat ovat tärkeitä osa-alueita organisaation menestykselle. Kun työ on mielekästä, se kohentaa työntekijän työhyvinvointia ja lisää onnistumisen kokemuksia. Persoonallisuuksia pystytään mittaamaan monella eri tavalla, ja mitaustuloksia hyödynnetään muun muassa rekrytointitilanteissa.

Persoonallisuuserot henkilöstöjohtamisessa

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Tässä artikkelissa tarkastellaan eri persoonallisuuksien merkitystä työhyvinvointiin. Tavoitteena on oppia huomioimaan ja tunnistamaan persoonallisuuserot henkilöstöjohtamisessa sekä selvittää, miten niitä pystyisi mahdollisuuksien mukaan kehittämään. Artikkelissa tarkastellaan työhyvinvoinnin kokemusta kahden eniten kuvatun henkilön persoonallisuuden määritelmän, introversion ja ekstroversion kautta. Tarkoituksena on selvittää, miksi erilaisten persoonallisuuksien tunnistaminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta ja minkälaisia hyötyjä tunnistamisesta saadaan. Artikkelissa nostetaan esille persoonallisuuksien lisäksi tunneälyä, itsensä johtamista sekä itsetuntemusta.

Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnille

Persoonallisuuden merkitystä työhyvinvoinnille voidaan tutkia sekä persoonallisuus- että työpsykologian kautta. Tutkimustuloksia on paljon kummankin osa-alueen osalta, mutta näiden yhdistämisestä on alettu toteuttaa vasta viime vuosina. Suurimmaksi osin persoonallisuuspsykologiaa on yhdistetty työpsykologiaan soveltuvuusarviointia sekä työnohjausta varten. (Kinnunen ym., 2005, 75–76, 92.) Persoonallisuus selittää ihmisen käytöstä ja hänen tekemiään ratkaisuja, mutta persoonallisuuden ennustearvo työelämässä on melko vähäinen (Keltikangas-Järvinen, 2016, luku Johdanto). Puhuttaessa persoonallisuuden merkityksestä työelämässä tulisikin pohtia paitsi persoonallisuuden piirteitä myös motiivivia, asenteita ja kognitiivista tyyliä (Lappalainen, 2016, 21). Persoonallisuuspsykologian tutkimukset osoittavat, että tietyt persoonallisuuden piirteet eivät muutu ajan myötä. Piirteiden aiheuttamat reagointi- ja toimintatavat vaikuttavat myös siihen, miten elämässämme toimimme sekä menestymme. Jokaisen tulisi tunnistaa omat taipumuksensa, hyväksyä ne sekä vahvistaa omia vahvuuksiaan. Onnellisuus ei ole kiinni ainoastaan geneeistä ja hyvästä tuurista. Jokainen voi tuoda merkittävää lisäarvoa kaikkeen tekemiseensä johtamalla itseään vahvuuksiaan hyödyntäen. (Salmimies, 2008, 49–52.)

Työntekijän työhyvinvointi on haaste, joka kestää koko työuran. Jotta työntekijä jaksaa ja haluaa myös jatkaa työelämässä eläkeikään saakka, monien edellytysten on toteuduttava (Hakanen, 2004, 69). Työhyvinvoinnin merkitys on, että työ on sujuvaa ja mielekästä turvallisessa työympäristössä sekä työyhteisössä. Työhyvinvoinnin tulisi edistää myös terveyttä ja työntekijän työuraa. Työhyvinvoinnin ilmeneminen näkyy työntekijän paneutumisena, ja se heijastuu työnteon laatuun sekä tuloksellisuuteen. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen keskeisin voimavara. (Puttonen ym., 2016, 6.)

Työyhteisö tuottaa työhyvinvointia kokonaisuutena. Johtajan tehtävänä on selkeyttää yksilön, yhteisön sekä johdon vastuut työhyvinvoinnista huolehtimisessa. (Karttunen ym., 2017, 15.) Työntekijöillä on taipumus inhimillistää organisaatio, ja se kohdistuu arjessa lähimpään esihenkilöön. Johtajan tekemät toimet ja työntekijöiden tekemät tulkinnat tämän käyttäytymisestä koetaan osaksi organisaation arvostusta. (Kohtakangas, 2019, 34.) Johtaja ohjaa keskustelua ja kannustaa yksilöitä työpaikalla keskustelemaan omaa tehtäväänsä laajemmin. Johtajan vastuulla on tasapuolinen kohtelu työntekijöitä kohtaan ja johtajan oman toiminnan esimerkki välittämiseen toisia kohtaan. On myös johtajan tehtävänä ottaa puheeksi asiat, jotka ovat uhkana yksilön tai työyhteisön työn tekemiselle tai työhyvinvoinnille. (Karttunen ym., 2017, 16.)

Artikkelissa tarkastellaan työhyvinvoinnin kokemista kahden eniten kuvatun henkilön persoonallisuuden määritelmän, introversion ja ekstroversion sekä näihin liitettävien persoonallisuuden piirteiden kautta. Introverttien ja ekstroverttien lisäksi puhutaan ambiverteista yksilöistä sekä erityisherkestä persoonallisuuksista (Ollila & Kujala, 2020, 92). Ekstroversion löytäjänä pidetään englantilaista Eysenckiä, jonka löytö ajoittui 1940-luvulle (Keltikangas-Järvinen, 2016, 24). Tieteellisen tutkimuksen osalta eniten huomiota on saanut Carl Gustav Jungin maailmansotien välissä tutkima luonteen kahtiajako ekstroversion ja introversion (Dunderfelt, 1998, 26). Eysenchin teorian mukaan sosiaalisuus kuuluu ekstroversion. Tämä ajatus perustuu hänen teoriaansa siitä, kuinka ihminen on kiinnostunut muista. (Keltikangas-Järvinen, 2016, 24–26.) Introversiosta on taas tehty paljon tutkimuksia, mutta siitä huolimatta sitä ei ymmärretä täysin. Tästä huolimatta introversiosta löytyy kolme selvintä piirrettä, joista psykologit ovat samaa mieltä. Ensimmäinen piirre on keskittyminen: introvertti pystyy keskittymään ilman väsähdystä. Toinen piirre on itsenäisyys: introvertillä ei ole niin korkea sosiaalisuuden tarve kuin ekstrovertillä. Kolmantena piirteenä on pohdiskelu: introvertit tekevät pääsääntöisesti enemmän harkittuja kuin spontaaneja päätöksiä. (Jonkman, 2019.)

Itsensä johtaminen ja tunneäly

Yksi työhyvinvoinnin edesauttajista on itsensä tunteminen. Siksi onkin tärkeää tunnistaa erilaisia persoonallisuustyyppisiä, sillä niillä on merkitystä työympäristössä viihtymiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Persoonallisuutta pystytään nykypäivänä mittaamaan monin eri keinoin, jotka ovat hyviä välineitä itsensä paremmin tunnistamiseen (Sydänmaanlakka, 2004, 200). Jotta voitaisiin käyttää persoonallisuutta hyödyllisenä työvälineenä, edellyttää se oman persoonallisuuden riittävää tuntemusta, säätelykykyä sekä rohkeaa peliin laittamista. Erilaiset persoonallisuudet kokevat stressiä, ahdistusta tai väsymystä eri asioista, minkä vuoksi näitä tekijöitä on hyvä tiedostaa. (Salmimies, 2008, 54.) Itsensä johtamisen taitoja: itsetuntemusta, itseluottamusta ja reflektointitaitoa, voi oppia kehittämään tietoisella ja objektiivisella itsetutkiskelulla (Sydänmaanlakka, 2004, 200).

Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita omia ja muiden tunteita sekä tämän tiedon hyödyntämistä omassa ajattelussa, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Sydänmaanlakka, 2015, luku Sanastoa). Tunneälytaidot voidaan jakaa henkilökohtaisiin taitoihin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisia taitoja ovat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen, sosiaalisia taitoja ovat empatia ja sosiaaliset kyvyt. (Kultanen, 2009, 3.) Tunneäly on siis myös itsensä johtamista eli kykyä tunnistaa omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, taitoa hillitä impulssejaan ja kontrolloida käytöstään, kykyä

viivästyttää mielihyvää ja motivoida itseään (Lappalainen, 2016, 24). Itsetuntemus ohjaa ymmärrystä muun muassa yksilön kyvyistä ja auttaa näin yksilöä tekemään realistisempaa tavoitteiden asettelua. Itsensä tunteminen ja arvostaminen heikkouksineen on edellytys hyvälle itsetunnolle. Minäkäsitys kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa saadun palautteen kautta, myönteinen palaute lisää itsetuntemusta. Minäkäsitys ylläpitää yksilön sisäistä tasapainoa ja tunteiden, havaintojen ja ajatusten johdonmukaisuutta, ja se sisältää yksilön toimintojen ja käyttäytymisen kokonaisuuden. (Heikkilä, 2006, 54–55, 73.) Terveellä itseluottamuksella varustettu henkilö näkee itsensä realistisesti ja kestää toimintansa tarkastelua (Lappalainen, 2016, 30).

Esihenkilön näkökulmasta tulisi ymmärtää organisaation tarpeiden ja tavoitteiden lisäksi myös henkilöstön tarpeita, tavoitteita, arvoja, vahvuuksia ja puutteita. Esihenkilön tulisi myös oivaltaa ja hahmottaa oma minäkäsityksensä ja arvioida sitä. Pyrkiessään vaikuttamaan henkilöstöön tulee esihenkilön kyetä ymmärtämään itsensä lisäksi myös alaistensa temperamenttia ja luontaista käyttäytymistä. Tällöin vaikuttaminen on tehokasta ja esihenkilötyö onnistunutta. (Kultanen, 2009, 55–56.) Työyhteisön tehokkuus ei kuitenkaan riipu siitä, kuinka ekstrovertti tai introvertti johtaja on. Tehokkuus on monimutkainen yhdistelmä johtajan ja ryhmän sekä heidän kokemuksensa, motivaationsa sekä muiden ominaisuuksiensa kirjoa, jotka määrittelevät työyhteisön menestymisen. (Hudson & Ferguson, 2016, 1001.)

Persoonallisuuspiirteiden merkitys

Persoonallisuus vaikuttaa tapaamme kokea asioita ja reagoida niihin. Synnynnäiset temperamenttipiirteet muodostavat yhdessä ympäristön, saadun kasvatuksen ja kokemusten kautta persoonallisuuden, joka kehittyy koko aikuisiän (Keltikangas-Järvinen, 2016, 10). Tämän vuoksi samat persoonallisuuspiirteet omaavat henkilöt kokevat tilanteita eri tavoin (Mäkinen ym., 2014, 17). Persoonallisuudesta ei voida suoraan löytää hyvän työntekijän elementtejä, mutta piirteet voivat vaikuttaa työntekijän menestymiseen työtehtävässään. Liian tarkka persoonallisuuden analysointi persoonallisuustestein on kuitenkin tarpeetonta, ellei rekrytointitilanteessa kaivata juuri tietynlaisia ominaisuuksia omaavaa henkilöä uuteen tehtävään (Keltikangas-Järvinen, 2016, 134). Testit voivat kuitenkin auttaa ymmärtämään omia persoonallisuuspiirteitään, mikä auttaa itsensä tuntemisessa sekä kehittämisessä.

Työhyvinvoinnin kokemus on subjektiivinen, ja tähän vaikuttavat henkilön kokemat tunteet. Tunteista syntyy kokemusmaailma, jolla on merkittävä vaikutus ihmisten välisiin suhteisiin ja toimintoihin. Taustatunteet, kuten hyvänolon tunne, innostuneisuus, epävakaus tai epäsopeus, voivat olla

tiedostamattomina ja hallitsevina ihmisen mielessä ja ne vaikuttavat ajatteluun ja käyttäytymiseen. Henkilö, jonka perusvire on voimakkaasti negatiivinen, toimii hyvin erilaisessa suhteessa organisaatioon ja työyhteisöön kuin henkilö, jonka perusvire on positiivinen. On todennäköistä, että henkilö, jonka perusvire on positiivinen, kohtaa asiat työelämässä keskittyneemmin, myönteisemmin ja intensiivisemmin. (Kultanen, 2009, 84.)

Nykyaikana työyhteisössä arvostetaan ja edellytetään entistä enemmän tuottavuutta ja tehokkuutta, joita ei luontaisesti löydy jokaiselta työntekijältä (Ollila & Kujala, 2020, 90). Yksilön mukautumiskyky, eli se millaisia välineitä ja voimavaroja yksilöllä on kohdata haasteita, menetyksiä ja uhkia, toimii tässä välitysmekanismina. Henkilökohtaista stressiä vähentävä voimavara on esimerkiksi elämänhallinnan tunne, johon sisältyvät terveys, energisyys, myönteiset uskomukset ja hyvät vuorovaikutustaidot. Myönteisiä ympäristön voimavaroja voivat taas olla sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset kuten varallisuus. (Manka & Manka, 2023, 66.)

Vain harvat henkilöt sijoittuvat persoonallisuuspiirteiden voimakkuuden vaihtelua mittaavien akselien ääripäihin (Dunderfelt, 1998, 42). Ambivertiksi kuvaillaan henkilöä, joka sijoittuu ekstroversion ja introversion välimaastoon. Kaikissa eri persoonallisuusteorioissa on tunnistettu synnynäisistä persoonallisuuden ydinominaisuuksista aktiivisuus, sosiaalisuus sekä ekstroversio. Aktiivisuus tarkoittaa tyyliä, kuinka nopeasti henkilö puhuu ja toimii sekä kuinka energisesti ja vauhdikkaasti hän työskentelee. Aktiivinen henkilö innostuu herkästi uusista asioista, on ennakkoluuloton ja välitön. Aktiivisuus ei kuitenkaan määrittele määrätietoisuutta tai aloitekykyä saatikka aikaansaamista. Aktiivinen työntekijä toimii innovatiivisesti ja nopeasti. (Keltikangas-Järvinen, 2016, 13–14.) Sosiaalisuus määritellään usein ekstroversion osatekijäksi. Sosiaalinen henkilö kokee suurta tarvetta ja halua olla ihmisten seurassa ja on herkkä sosiaalisille ärsykeille ja muilta ihmisiltä saadulle palautteelle. Sosiaalinen henkilö ei kuitenkaan ole useinkaan kovin innovatiivinen tai omaperäinen. (Keltikangas-Järvinen, 2016, 33, 49.)

Ekstrovertin ja introvertin eroavaisuudet

Ekstroversiosta puhuttaessa tarkoitetaan useimmiten ulospäin- ja introversiosta puhuttaessa sisäänpäinsuuntautuneisuutta. Ekstroversio ja introversio eivät kuitenkaan ole ominaisuuksia, vaan ne sisältävät useita erilaisia persoonallisuuden piirteitä. Ekstroverttiä henkilöä kuvaavat piirteet sosiaalisuus, eloisuus, aktiivisuus, innostuneisuus ja impulsiivisuus. Ekstroverttiin liitetään myös huolettomuus, dominanssi, äkkipikaisuus ja uhkarohkeus. (Keltikangas-Järvinen, 2016, 26.) Ekstrovertit ovat nopeita toimimaan ja usein huolimattomia, kun heidän vastakohtansa introvertit kes-

kittyvät rauhassa yksityiskohtiin (Keltikangas-Järvinen, 2016, 28; Ollila & Kujanen, 2020, 92). Introverttia kuvataan hiljaisena, vetäytyvänä ja varautuneena yksilönä, joka ei mielellään avaudu omista asioistaan kanssaihmisille. Hänen vahvuuksiaan ovat sinnikkyys, varovaisuus, rauhallisuus ja keskittymiskyky. (Ollila, 2021, 18.) Introvertti kokee sosiaalisuuden miellyttävämmäksi pienessä tutussa ryhmässä ja saattaa ahdistua suuressa joukossa työskentelystä, ryhmätöistä ja yhteisistä projektitöistä. Pitkään jatkuessaan liialliset sosiaalisuuden vaatimukset aiheuttavat introvertille henkilölle merkittävää stressiä ja kuormitusta. (Kinnunen ym., 2005, 87.)

Persoonallisuuspiirteet työtehtävissä

Omien luonteenomaisten työskentelytapojen hyödyntäminen työn tekemisessä tekee työnteosta mielekäästä ja tuottaa onnistumisen tunteita. Onnistuminen puolestaan tuo arvostuksen kokemusta. (Ollila & Kujala, 2020, 90.) Persoonallisuuden mukaan räätälöity työtehtävä ei kuitenkaan ole suoraan yhteydessä työn imuun, johon vaikuttavat pääasiassa työssä koetut motivoivat ja energisoivat piirteet (Hakanen, 2014, 346). Voimakkaasti aktiivinen henkilö on parhaimmillaan rutiiniluonteisissa tehtävissä, joissa edellytetään nopeutta ja tehokkuutta. Hänelle sopivissa tehtävissä ei ole myöskään oleellista luoda uutta tai huomioida yksityiskohtia. Asiantuntijatehtävissä voimakkaasti aktiivinen henkilö suoriutuu kyllä tehtävästään, mutta hän joutuu keskittämään erityistä huomiota tarkkuuteen ja yksityiskohtien huomioimiseen. Tämän vuoksi matalan aktiivisuuden omaava henkilö sopeutuu paremmin tarkkoihin asiantuntijatehtäviin. (Keltikangas-Järvinen, 2016, 20.) Samoja tuloksia on havaittu myös tutkittaessa lääkäreiden persoonallisuuden vaikutusta työhyvinvointiin (Mullola ym., 2019, 125).

Myös sosiaalisuus tulisi huomioida työtehtäviä uudelleen järjestellessä tai palkatessa uutta työntekijää. Työntekijän sosiaalisuuden asteen ollessa matala jatkuva työskentely asiakaspalvelussa ja vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa kuormittaa häntä aiheuttaen stressiä. Samoin käy voimakkaasti sosiaalisen työntekijän työskennellessä itsenäisesti asiantuntijaroolissa ilman ryhmän tukea ja sosiaalisia kontakteja. (Keltikangas-Järvinen, 2016, 50, 61.)

Keränen (2018) pohtii persoonallisuustyyppien vaikutusta hyvinvointiin viitaten Helsingin yliopiston koordinoimaan tutkimukseen, jossa selvitettiin lääkäreiden persoonallisuudenpiirteitä ja niiden vaikutusta hyvinvointiin. Tutkimuksessa sekä lääkäreiden haastatteluissa nousee esiin, että ihmisen persoonallisuuden piirteet voivat ohjata tiettyyn suuntaan, mutta ihminen on oppivainen ja voi muuttua. Tietyt ominaisuudet, kuten keskustelutaidot kohentuvat kokemuksen myötä ja aiemmin stressanneet sosiaaliset tilanteet voivat muuttua luonnollisiksi. Jaksamiseen kuitenkin vaikuttaa voimakkaasti se, että työssä saa olla oma itsensä, eli jos jatkuvasti joutuu esittämään

jotain muuta, kuin mitä aidosti on, se on valtava kuormitustekijä työssäjaksamisen näkökulmasta. (Keränen, 2018.)

Erilaisuudesta voimavaraksi

Työyhteisössä on tärkeää oppia havaitsemaan erilaisia persoonallisuuspiirteitä sekä monipuolisia vahvuuksia ja opetella hyödyntämään näitä. Tällöin saadaan säilytettyä jokaisen työntekijän työmotivaatio ja innostuminen työhön. (Ollila & Kujala, 2020, 93.) Havainnointien pohjalta on myös osattava toimia oikealla tavalla, jotta työntekijöiden ominaisuudet ja tarpeet pystytään huomioimaan työtä ja työoloja kehitettäessä. Sillä, että työ on mielekästä ja sujuvaa, on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Itselle mielekäs työ perustuu osittain itsetuntemukseen. Itsetuntemus on tietoisuutta siitä, millainen henkilö aidoimmillaan on eli kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitä sekä käyttäytymistottumuksia. Itsetuntemus on myös tietoisuutta omista tunnetiloista, mielityksistä sekä voimavaroista. (Salmimies, 2008, 43.) Hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa tunneälytaidot ovat merkittävä tekijä, ja tunneälytaidot onkin kytketty organisaation menestymiseen. Hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri on merkittävä tekijä tuottavuudelle, sillä se vaikuttaa organisaation luovuuteen, stressiin, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. (Kultanen, 2009, 81.)

Persoonallisuus- ja työtyytyliarviointit saattavat olla itsetuntemusta avartavia. Ne voivat parhaimmillaan tarjota sellaista tietoa, jonka pohjalta on helpompi tehdä uravalintoja sekä rajata pois vähemmän sopivia vaihtoehtoja. Jotta olisimme mahdollisimman tyytyväisiä omaan työhömmme, tulisi meidän toimia omaa persoonallisuutta kunnioittaen eikä haaskata aikaa ja resursseja toimiaksemme itselle vieraalla tavalla. (Carlsson & Järvinen, 2012, luku 4.1.)

Vahvuuksien hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa

Havaintojemme perusteella persoonallisuuksien huomioiminen on tärkeää työhyvinvoinnin näkökulmasta, jotta työntekijän hyvinvointia voidaan parantaa ja lisätä työn mielekkyyttä. Esihenkilöillä on merkittävä rooli persoonallisuuspiirteiden tunnistamisessa. Johtaminen on prosessi, jossa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi vaikutetaan niin yksilöön kuin ryhmäänkin. Vuorovaikutusprosessin hallitseminen on keskeinen mutta hyvin haastava tehtävä, sillä jokainen alainen on erilainen ja tämä erilaisuus tulee huomioida johtamisessa. (Sydänmaanlakka, 2015, luku 2.) Vahvuuksien tunnistaminen edellyttää organisaatiolta aitoa kiinnostusta ja vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välille. Johdon on persoonallisuuspiirteiden tunnistamisen lisäksi osattava johtaa

erilaisia työntekijöitä. (Ollila & Kujala, 2020, 94.) Työntekijöitä kuuntelemalla voidaan löytää sopivat työn painotukset erilaisille työntekijöille, jolloin työntekijän motivaatio ja tulos parantavat myös organisaation tulosta (Kultanen, 2009, 108). Kun on itse kyvyistään tietoinen ja tuntee itsensä riittävästi, voi hyödyntää persoonallisuutta haluamallaan tavalla. Jotta esimerkiksi esihenkilö pystyy käyttämään persoonallisuutta johtamisen työkaluna, hänen on kyettävä analysoimaan sekä johtamaan itseään sekä huolehtimaan riittävän hyvin terveydestään, kunnostaan sekä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Ilman itsensä ja muiden erilaisuuden ymmärtämistä johtaminen on sattumanvaraista ja voi jäädä joukoksi toimenpiteitä, jotka liittyvät omien tarpeiden tyydyttämiseen. (Salmimies & Ruutu, 2014, luku Johdanto.)

Viisas johtaja käyttäytyy ambivertin tavoin: on ekstrovertti, kun ryhmä tarvitsee puheliasta johtajaa ja introvertti, kun ryhmä tarvitsee hiljaista ja ajattelevaista johtajaa. Valjastamalla persoonallisuustyyppien vahvuudet johtaja voi kannustaa työyhteisön toimimaan paremmin. (Hudson & Ferguson, 2016, 1001.) Yhteinen keskustelu on tärkeää, jos halutaan aidosti tehdä erilaisuudesta voimavara. Palautteen antaminen ja keskustelu siitä, miten kukakin käyttäytyy työyhteisön jäsenen roolissa, mahdollistaa tietoisien vahvuuksien hyödyntämisen. Yhteisessä keskustelussa on olennaista myös se, että työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan ja toistensa ajattelutapaa sekä käyttäytymistä. (Ristikangas & Ristikangas, 2021, luku 4.)

Lähteet

Carlsson, M. & Järvinen, K. (2012). *Mielekäs työ*. Sanoma Pro.

Dunderfelt, T. (1998). *Henkilökemia. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä*. Dialogia.

Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Saatavilla 2.2.2024 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%C3%B6n_imuun.pdf

Hakanen, J. (2014). Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima* (340–365). PS-Kustannus.

Heikkilä, M. (2006). Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 46. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8686-5>

Hudson Jr, S. W. & Ferguson, G. C. (2016). Leadership personalities: Extrovert, introvert or ambivert. *International Journal of Management and Economics Invention*, 2(9), 999-1002. DOI:10.18535/ijmei/v2i9.12

- Jonkman, L. (2019). *Introvertit, työpaikan hiljainen vallankumous* [audio]. Atena. [BookBeat 2019].
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P. & Lammintakanen, J. (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen: käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta*. Publications of the University of Eastern Finland. General Series No 20. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2446-9>
- Keltikangas-Järvinen, L. (2016). *Hyvät tyypit. Temperamentti ja työelämä*. WSOY.
- Keränen, T. (2018). Avoimuus suojaa työkuormalta. *Lääkärilehti* 73(21), 1328–1331.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus.
- Kohtakangas, K. (2019). *Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa*. Väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 265. Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>
- Kultanen, T. (2009). *Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7613-6>
- Lappalainen, P. (2016). *Työelämätaidot: esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Raportit ja selvitykset 68*. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-050-2>
- Manka, M-L. & Manka M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Mullola, S., Hakulinen, C., Gimeno Ruiz de Porras, D., Presseau, J., Jokela, M., Vänskä, J., Paunio, T. & Elovainio, M. (2019). Medical specialty choice and well-being at work: Physician's personality as a moderator. *Archives of environmental & occupational health* 74(3), 115-129. <https://doi.org/10.1080/19338244.2018.1448355>
- Mäkinieniemi, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014). *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3491-7>
- Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa - erityisherät persoonat työssä. *Hallinnon tutkimus* 39(2), 90–102. <https://doi.org/10.37450/ht.98083>
- Ollila, S. (2021). Tunnista eri temperamentit: Sujuvoita työtä ja työnohjausta. *Osviitta: Työnohjauksen ammattilehti* 4, 16–19. Suomen työnohjaajat ry. Saatavilla 5.3.2024 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13391/Osuva_Ollila_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi: keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. Saatavilla 2.2.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ristikangas M. & Ristikangas V. (2021) Valmentava johtajuus. Alma Talent.

Salmimies, R. (2008). Onnistu itsesi johtamisessa. Talentum.

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2014). Itsensä johtaminen. Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum Media.

Sydänmaanlakka, P. (2015) Älykäs julkinen johtaminen. Alma Talent.

Itsensä johtamisen taitojen merkitys työhyvinvointiin

Heikura Meri, Kojjärvi Marianna, Maalampi Mona, Surakka Leena-Maria, Porthan Laura Katriina, Salmi Karoliina, Takala Katri & Kallio Noora

Tiivistelmä

Työhyvinvointi on organisaation strateginen menestystekijä. Sillä on lisäksi merkittävä vaikutus kansantalouden kehitykseen ja kasvuun. Henkilöstöllä on oleellinen rooli hyvinvoinnin ja työilmapiirin edistämässä.

Työhyvinvointi-termi kattaa laajasti työelämän laatua kuvaavia ilmiöitä ja se koostuukin hyvin monesta tekijästä. Siihen vaikuttavat esimerkiksi työ itsessään, sen mielekkyys sekä terveys, hyvinvointi ja turvallisuus. Avainasemassa ovat niin ikään työilmapiiri, johtaminen, organisaation kulttuuri, työhön vaikuttamisen mahdollisuudet, yksilön käsitys itsestään ja osaamisestaan sekä asenne työhön. Työilmapiiri vaikuttaa jokaiseen yksilöön sekä organisaation toimintaan.

Itsensä johtamisen taidot tukevat työhyvinvointia ja myönteistä työilmapiiriä. Itsensä johtamisella tarkoitetaan yksilöön itseensä kohdistuvaa vaikuttamis- ja ohjausprosessia. Siihen sisältyy muun muassa tietoisuus-, tunne-, kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot. Edellä mainittuja itsensä johtamisen taitoja voi kehittää.

Yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja työyhteisönsä työhyvinvointiin. Yksilön pitääkin olla aktiivinen toimija vähintään itsensä suhteen. Organisaatioiden tulisi tukea yksilöiden työssä jaksamista ja itsensä johtamista. Yksilön itsensä johtamisen taidot ovat olennaisen tärkeitä taitoja työhyvinvoinnin edistämässä ja hyvän työilmapiirin luomisessa. Työhyvinvointi ja työilmapiiri rakentuvat siis monien tekijöiden ja toimijoiden vuorovaikutuksessa.

Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä

Työhyvinvointi on organisaation strateginen menestystekijä, joka parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä (Vänskä, 2022, 1–3). Työhyvinvoinnilla on lisäksi merkittävä vaikutus kansantalouden kehitykseen ja kasvuun (Manka & Manka, 2023, 72). Hyvinvoiva henkilöstö onkin Työterveyslaitoksen ([TTL], n.d.) mukaan organisaation tärkeä voimavara. Henkilöstöllä on oleellinen rooli hyvinvoinnin ja työilmapiirin edistämässä (Virolainen, 2012, 192).

Yksilöllä on suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisessä. Lisäksi jokainen yksilö organisaatiossaan pystyy myötävaikuttamaan työyhteisön myönteisen työilmapiirin luomiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö [STM], n.d.) Jotta yksilö voi työssään hyvin, tarvitaan muun muassa yhteisöllisyyttä, merkityksellisyyttä ja motivaatiota, osaamista ja onnistumisia, itsetuntemusta ja itsensä johtamista (Vänskä, 2022, 37–40, 51). Huomionarvoista on se, että työhyvinvointi koetaan subjektiivisesti.

Artikkelin tarkoitus on kuvata yksilön vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössään liittyen työhyvinvointiin ja työilmapiiriin itsensä johtamisen taitojen kautta. Itsensä johtamisen taidoista käsitellään tarkemmin tunne- ja tietoisuustaitoja sekä kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja. Artikkelin tavoitteena on herättää keskustelua yksilön vaikutusmahdollisuuksista työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin vaikutukset organisaatioon

Työhyvinvoinnin määrittely ytimekkäästi on vaikeaa, sillä sen käsitteellisessä ja teoreettisessa pohdinnassa ollaan vielä alkuvaiheessa. Aiemmin työhyvinvointi ymmärrettiin fyysisen ja psyykkisen työturvallisuuden sekä erilaisten puutteen ilmiöiden ja käsitteiden, kuten stressin ja työuupumuksen, kautta. Nykyään termi kattaa laajasti työelämän laatua kuvaavia ilmiöitä. Viime aikojen pohdinta aiheesta on lähestynyt suuria filosofisia kysymyksiä ihmisen hyvinvoinnista, elämänfilosofioista ja onnellisuudesta. (Laine, 2013, 25.) Käsitteen määrittelyä haastaa myös työhyvinvoinnin monitieteisyys, kulttuurisidonnaisuus sekä sen muuntuminen työelämän mukaan (Vänskä, 2022, 10–11).

Työhyvinvointi koostuu hyvin monesta tekijästä. Siihen vaikuttavat työ itsessään ja työn mielekkyys sekä terveys, hyvinvointi ja turvallisuus (STM, n.d.). Lisäksi siihen vaikuttavat esimerkiksi yksilön osaaminen, persoonallisuus ja psykologinen pääoma, joka koostuu yksilön itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimistisuudesta sekä sitkeydestä. Työhyvinvoinnin kannalta ovat avainasemassa niin ikään työilmapiiri, johtaminen, organisaation kulttuuri, työhön vaikuttamisen mahdollisuudet, yksilön käsitys itsestään ja osaamisestaan sekä asenne työhön. (Manka & Manka, 2016, 72–73.)

Työilmapiiri vaikuttaa jokaiseen yksilöön sekä organisaation toimintaan. Yksilöiden kanssakäymien keskenään luo työpaikalla tietynlaisen ilmapiirin ja yhteisen tunteen siitä, millaista on työskennellä organisaatiossa. (Juuti, 1992, 246.) Työilmapiiri organisaatiossa on yksilöiden havaintojen summa. Havainnot koskevat muun muassa sitä, millaista on olla organisaation jäsen, kuinka

johdetaan, miten on tapana työskennellä, miten työyhteisön jäseniä kohdellaan ja kuinka jäsenet kohtelevat toisiaan. Ihmisten tekemät havainnot ja johtopäätökset organisaatiosta vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä siinä. (Juuti, 1991, 120.)

Työilmapiiri vaikuttaa yksilön työkokemuksiin. Kyräilevässä, kireässä ja epäluuloisessa ilmapiirissä työskentelevillä ei ole vaihtoehtoja käyttäytymisstrategioille. Yksilön työkykyä verottaa huono ilmapiiri, kun taas hyvä ilmapiiri tukee sitä (Juuti, 1991, 120). Hyvässä työilmapiirissä työskentelevät yksilöt ovat useammin tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioihinsa kuin huonossa ilmapiirissä työskentelevät. Luottamus tulevaisuuteen ja luottamus omiin kykyihin ratkaista pulmia luovat pohjan hyvälle työilmapiirille. Ulkoiset uhat ja epävarmuus vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin. (Sinokki, 2011a, 38.) Hyvän työilmapiirin tyypillisiä piirteitä ovat yksilöiden yhteiset tavoitteet, sujuva yhteistyö, selkeät vastuualueet ja työtehtävät, työpaikan toimivat toimintatavat ja pelisäännöt sekä oppiva ja kehittyvä työyhteisö (Sinokki, 2011b, 175). Työilmapiirillä on tutkimusten mukaan vaikutus sairaslomien määrään, henkilöstön vaihtuvuuteen, tiimien tehokkuuteen, uusien innovaatioiden käyttöönottoon, yksilöiden moraaliiin ja esimerkiksi palvelun laatuun. Useat työilmapiiriin liittyvät tekijät voivat myös kasvattaa työperäisiä terveysriskejä. (Sinokki, 2011a, 38.)

Itsensä johtamisen taidot tukevat työilmapiiriä ja työhyvinvointia

Yksilön oma vastuu ja toisaalta taas velvollisuus oman työnhyvinvointinsa edistämiseksi on nousut esiin asiantuntijoita haastateltaessa (Niskanen, 2019, 49). Toisissa haastatteluissa esihenkilöt ovat tuoneet esiin sen, etteivät he yksin pysty rakentamaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja hyvää työilmapiiriä, vaan niihin tarvitaan jokaisen työyhteisön jäsenen panostusta (Vaismaa, 2018, 75). Itsensä johtamisen taidoilla on vaikutusta työhyvinvointiin (Minna, n.d.). Tutkimusten mukaan hyvät itsensä johtamisen taidot vaikuttavat positiivisesti ammatilliseen tehokkuuteen. Itsensä johtamisen taidoista on tullut tärkeää työhyvinvoinnin ylläpidon kannalta, koska uupuminen työelämässä on lisääntynyt. Lisäksi niiden tärkeys on kasvanut ajan saatossa, koska työympäristö muuttuu nopeasti vaatien luovuutta, joustavuutta, nopeaa reagointia ja kykyä uudistua. Organisaatiot ovat myös muuttuneet vähemmän hierarkisiksi ja näin ollen jokainen yksilö joutuu ottamaan vastuuta enemmän sekä johtamaan itseään. (Sydänmaanlakka, 2020, 16, 44.)

Itsensä johtamisella tarkoitetaan monenlaista henkilöön itseensä kohdistuvaa vaikuttamista ja tietoista ajatusten ja tunteiden ohjaamista. Se on muun muassa uuden oppimista ja vanhan poisoppimista, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä vastuun ottamista it-

sestä ja toisista. (Salmimies, 2008, 21.) Itsensä johtamisen eri keinot liittyvät sekä tilannekohtaisten tekijöiden säätelyyn että kokonaisvaltaisemmin yksilön oman elämän hallintaan ja hyvinvointiin (Kohtakangas, 2019, 122). Hyvällä itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen, hyödyntämään ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet. Sen avulla haetaan ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta sekä merkityksellistä elämää. (Sydänmaanlakka, 2017, 44.)

Itsensä johtamisen taidot vaikuttavat siis työhyvinvointiin (Minna, n.d.). Näitä taitoja ovat muun muassa tietoisuustaidot (Salmimies & Ruutu, 2014, luku 1.4), tunnetaidot (Ojala, 2018, 90) sekä kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot (Sydänmaanlakka, 2020, 87–88). Edellä mainittuja taitoja voi jokainen yksilö kehittää (Kantola, 2021). Kun itsensä johtamisen taidot yhdistetään työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin kontekstiin, päästään pohtimaan yksilön omaa roolia organisaationsa työilmapiirissä ja laajemmin työhyvinvoinnissa esimerkiksi ryhmän dynamiikan kautta. Seuraavaksi käsitellään tietoisuus- ja tunnetaitoja sekä kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja tarkemmin.

Tietoisuus- ja tunnetaidot

Osa itsensä johtamista ovat tietoisuustaidot. Tietoinen läsnäolo nykyhetkessä auttaa havaitsemaan ja ymmärtämään, millaista tietoa ympäristöstä otetaan vastaan, miten vastaanotettu tieto tulkitaan ja miten se kuhunkin yksilöön vaikuttaa. Lisäksi sen avulla voidaan valita, miten tietoon reagoidaan. (Salmimies & Ruutu, 2014, luku 1.4.) Tietoisuustaidot tarkoittavat nykyhetken havainnointia hyväksyvästi ja arvostelematta. Itse-reflektiolla tarkoitetaan omien kokemusten tutkimista ja tarkkaavuuden suuntaamista itseen. Itse-reflektiossa siirrytään kokijan roolista tarkkailijan rooliin. Oman toiminnan havainnointi ja arviointi ovat reflektiivistä toimintaa, jonka tavoitteena on tulla tietoiseksi itsessä tapahtuvista ilmiöistä ja tutkia kokemuksia, joissa itse on osallisena. Pysähtymisen ja tietoisien tarkastelun kautta oivalletaan, mitä itsessä tapahtuu sekä mikä vaikuttaa yksilön tunteisiin ja toimintaan. (Manka & Manka, 2023, 217–218.) Lisäksi tietoisuustaidot auttavat hyväksymään yksilön omat rajoitukset ja puutteet sekä suhtautumaan niihin kärsivällisesti (Salmimies & Ruutu, 2014, luku 1.4).

Yksilöiden tunteet, uskomukset ja pelot vaikuttavat työhön. Siksi työelämän keskeistä osaamista tulevat olemaan tunnetaidot, jotka käsittävät kyvyt myötäelämiseen ja tunnesäätelyyn. (Kohtakangas, 2019, 12–13.) Tunteiden hallinta on tärkeää hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Emotionaalisesti älykäs henkilö kykenee hallitsemaan tunteensa, tunnistamaan niitä ja ilmaisemaan

tunteilla itseään. Tunneälykyys on konkreettinen taito ja sitä on mahdollista kehittää, jotta tunteet eivät ohjaa harhaan yksilön käyttäytymistä (Sydänmaanlakka, 2010, 200–201, 241). Tunteet viestivät aina sekä energiaa että informaatiota. Yksilön tulisi miettiä, millaisia tunteita ja kuinka taitavasti hän välittää toisille työyhteisössä. Ele, ilme, hiljaa oleminen tai katse saattaa saada aikaan reaktion, joka voi joko perustua todellisuuteen tai olla illuusiota. Aina emme voi hallita tunteita tai ajattelua ja päättää, mikä tunne herää kullakin hetkellä mieleen, mutta voimme kuitenkin oppia ohjaamaan aivojamme helpommin tietynlaisiin reaktioihin. Omien tunteiden tiedostaminen auttaa tässä, samoin sen tiedostaminen, kuinka suhtaudumme toisten tunteisiin. Kehon ja mielen rauhoittaminen ovat keinoja, jotka auttavat tunteiden säätelyssä. (Åhman & Gustafsberg, 2017, 164–165.)

Kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot

Työelämässä tehdään nykyään yhä enemmän yhteistyötä muiden työyhteisön yksilöiden ja toimijoiden kanssa, joten yksilöiltä edellytetään ja odotetaan taitoa kommunikoida sekä viestiä toisten kanssa. Kommunikointitaidoilla tarkoitetaan taitoa toimia tehokkaasti eri yksilöiden ja ryhmien kanssa niin, että pystytään keräämään, integroimaan sekä jakamaan tietoa sen eri muodoissa. Osana kommunikointitaitoja ovat vuorovaikutustaidot, jotka sisältävät kyvyn työskennellä toisten yksilöiden kanssa ymmärtäen heidän tarpeitaan sekä avoimuuden toisten näkemyksille. (Pennonen, 2021, 70.) Jokainen voi omalla käytöksellään vaikuttaa siihen, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Myönteinen vuorovaikutus tukee työyhteisön työskentelyä ja sen ylläpitämistä tai uudenlaisen vuorovaikutuksen rakentamista työyhteisöön vaatii kaikkien sitoutumista. (Vartia ym., 2016, 21–22.)

Vuorovaikutustaidoista puhutaan nykyään paljon, mutta yhteinen ja selkeä määritelmä hyvistä vuorovaikutustaidoista puuttuu. Lisäksi usein vuorovaikutustaitojen yhteydessä puhutaan sosiaalisista taidoista, työyhteisötaidoista tai viestintätaidoista. Käsitteestä riippumatta hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan yleensä hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisten huomiointiin ja hienotunteisuuteen. Vuorovaikutustaidot ovat siis taitoa tulla toimeen toisten yksilöiden kanssa. (Kuusela, 2013, 41–42.) Aidolle vuorovaikutukselle on ominaista sananmukaisesti juuri vuorovaikutteisuus, dialogi (Aho, 2019, 138). Vuorovaikutus on sujuvaa, kun ilmapiiri on asiallinen ja kaikilla on tilaisuus puhua, ottaa kantaa ja tulla kuulluksi. Työyhteisössä tulee pystyä ilmaisemaan ajatuksiaan sekä tunteitaan loukkaamatta muita ja hyväksymään erilaisia mielipiteitä. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös joustaminen, halu keskustella ja neuvotella sekä ratkaista ongelmia. Hyvän vuorovaikutuksen perusta on myös

ymmärrys siitä, kuinka oma toiminta vaikuttaa muihin. Siinä auttaa omien sekä muiden tunteiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen. Sen sijaan vuorovaikutuksen välttely, puheenaiheen vaihtaminen aina itselle mieluisaan, kiertely, kritisointi, epäystävällisyys tai välinpitämättömyys johtaa usein haluttomuuteen tehdä yhteistyötä. (Kuusela, 2013, 41–42.)

Yksilöt ovat organisaation voimavara

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on valtava merkitys yksilön kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille ja työkyvylle. Yksilöt ovat organisaatioiden tärkein voimavara, ja huonosti voiva tai liian kuormittunut henkilöstö ei pysty tekemään parastaan (Manka & Manka, 2016, 8). Yksilö voi tehdä paljon oman ja koko työyhteisönsä työhyvinvoinnin eteen (Kauhanen & Hellström, 2016, 87). Tutkimusten mukaan yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan on keskeinen (Perhoniemi, 2017). Organisaatio ja yhteiskunta eivät siis voi ottaa kokonaisvastuuta yksilön hyvinvoinnista. Yksilön keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin ovat muun muassa asenne itseensä ja muihin, tietojen ja taitojen ajantasaisuus, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, terveelliset elämäntavat sekä positiivinen ja rakentava asenne työyhteisön kehittämiseen (Kauhanen & Hellström, 2016, 87–88). Itsensä johtamisen taidot ovat olennaisia taitoja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja hyvän työilmapiirin luomisessa.

Organisaatioiden tulisi tukea yksilöiden työssä jaksamista ja itsensä johtamista, vaikka yksilöillä onkin suuri vastuu oman työkykynsä, yhteistyön toimivuuden ja työyhteisön myönteisen työilmapiirin luomisesta (STM, n.d.). On tärkeää huolehtia työhyvinvoinnista pitämällä huoli työn mielekkyyden kokemusten edellytyksistä ja työn imusta (Viitala, 2021, 43–44). Vaikuttavin tapa vaalia organisaation hyvää ilmapiiriä on saada siellä työskentelevät yksilöt edistämään sitä. Yhteisestä vastuusta ja sitouttavista pelisäännöistä pitäisikin keskustella organisaatiossa. Organisaation ilmapiiriä voidaan ylläpitää ja kehittää suunnitelmallisesti. Henkilöstö ei kuitenkaan ole organisaation johdon kehittämisen kohde vaan aktiivinen toimija kehittämisessä. (Viitala, 2021, 176–177.)

Työhyvinvointi ja työilmapiiri rakentuvat siis monien tekijöiden ja toimijoiden vuorovaikutuksessa. Mitä sinä tuot mukana työpaikalle?

Lähteet

Aho, A. (2019). Kirjanpitäjästä konsultiksi: Pääkirja. Alma Talent.

Juuti, P. (1991). Työ ja elämän laatu. JTO tutkimuksia, sarja 5. Aavaranta.

- Juuti, P. (1992). Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Otava.
- Kantola, M. (4.6.2021). Itsensä johtamisesta hyvinvointia ja tehokkuutta sosiaali- ja terveysalalle. [blogikirjoitus]. Saatavilla 16.1.2024 <https://blogit.utu.fi/liike/itsensa-johtamisesta-hyvinvointia-ja-tehokkuutta/>
- Kauhanen, J. & Hellström, M. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. Kauppakamari.
- Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen. Väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 265. Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>
- Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent.
- Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja etsimässä. Väitöskirja. Turun yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent.
- Minna. (N.d.). Itsensä johtamisen taito lisää työhyvinvointia. [blogikirjoitus]. Skhole. Saatavilla 14.1.2024 <https://www.skhole.fi/blogi/itsensa-johtamisen-taito-lisaa-tyohyvinvointia>
- Niskanen, M. (2019). Asiantuntijoiden työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019110436540>
- Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.
- Pennonen, M. (2021). Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Kustannus Oy Duodecim.
- Perhoniemi, R. (26.1.2017). Kunpa työhyvinvointia ei tarvitsisi kuntouttaa. [blogikirjoitus]. Kelan tutkimusblogi. Saatavilla 29.11.2023 <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/727576/kunpa-tyohyvinvointia-ei-tarvitsisi-kuntouttaa>
- Salmimies, R. (2008). Onnistu itsesi johtamisessa. Talentum.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2014). Itsensä johtaminen. Talentum.
- Sinokki, M. (2011a). Social factors at work and the health of employees. Studies in social and health 115. KELA Research Department. Helsinki. Väitöskirja. Turun yliopisto <http://hdl.handle.net/10138/25995>
- Sinokki, M. (2011b). Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 9(2), 174–179.
- Sosiaali- ja terveysministeriö [STM]. (N.d.). Työhyvinvointi. Saatavilla 22.11.2023 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sydänmaanlakka, P. (2010). Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2017). Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2020). Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent.

Työterveyslaitos [TTL]. (N.d.). Elintavat. Saatavilla 22.11.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>

Vaismaa, S. (2018). Hyvän työilmapiirin kautta parempiin tuloksiin: Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työilmapiiriin. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Saatavilla 5.3.2024 <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9601>

Vartia, M., Joki, M., Kavalainen, S. & Olin, N. (2016). Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä -työkirja. Työterveyslaitos. Työsuojelurahasto.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.

Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työnhyvinvointi. Books on Demand.

Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 484. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2017). Tilannetaju, päättä paremmin. Alma Talent pro.

Osallistaminen, yksilöllisyys ja eettisyys ohjaavat palkitsemisen tulevaisuutta

Heikkilä Samuli, Lepistö Emilia, Romppanen Jaana, Moisanen Kirsi & Sey Omu

Tiivistelmä

Palkitseminen on perinteisesti käsitetty tulokseen perustuvana tulospalkkiona. Työyhteisöt ovat kuitenkin muuttumassa, ja perinteiset tulospalkkauksen mallit eivät välttämättä enää kohtaa muuttuvien vaatimusten kanssa. Pitkän aikavälin, kuten vuositason bonusten rinnalle tarvitaan malleja, joilla voidaan reagoida entistä nopeammin ja kohdennetummin henkilöstön hyviin suoriin. Palkitsemismallien merkitys organisaation menestystekijänä tulee kasvamaan. Toimivan ja tehokkaan palkitsemisjärjestelmän toteuttamisessa saavutetaan parhaimmat tulokset, kun henkilöstöä osallistetaan jo suunnitteluvaiheessa. Tämä lisää sitoutumista ja yhteisymmärrystä palkitsemisen tavoitteista ja valituista toimenpiteistä. Palkitsemisessa on huomioitava yhä enemmän työntekijöiden yksilölliset vaatimukset, mitä varten tarvitaan myös erilaisia palkitsemisen muotoja. Myös palkitsemisperusteissa tulee huomioida työntekijöiden erilaiset taustat, arvot ja motivaation lähteet. Eettisen vastuun merkityksen odotetaan kasvavan yhä suuremmaksi työyhteisöissä. Palkitsemiselta odotetaan oikeudenmukaisuutta niin palkitsemisperusteissa kuin myös menettelytavoissa ja vuorovaikutuksessa. Eettisestä toiminnasta palkitseminen voidaan käsittää myös vastuullisuutena. Eettisiä toimintatapoja tukeva kulttuuri edistää hyvinvointia työyhteisössä, ja se ilmenee yhä enemmän organisaation ja sidosryhmien toiminnassa.

Palkitsemisessä eletään muutosten aikaa

Palkitseminen on pitkään tunnettu organisaatioissa lähtökohtaisesti vuosittaisena bonuksena sekä tulospalkkiona tietyn tyyppisissä työtehtävissä, kuten myynnissä ja yrityksen johdossa (Kehusmaa, 2023, 157–160). Tulospalkkion tai vuosittaisen bonuksen heikkoutena kuitenkin on, että ne eivät mahdollista esimerkiksi yksittäisestä poikkeuksellisesta työsuorituksesta palkitsemista. Myöskään ryhmätasolla mitattaessa ne eivät huomioi yksilön suoriutumista lainkaan. (Lahiri & Schwartz, 2018.) Monet yritykset ovat ottaneet jo käyttöön pidemmän aikavälin palkitsemiskeinojen rinnalle yksittäisen palkitsemisen, jonka avulla voidaan reagoida hyviin suoriin huomattavasti muita palkitsemiskeinoja nopeammin. Deloitteen vuonna 2018 teettämän tutkimuksen mukaan ne työntekijät, joita palkitaan aineellisesti tai aineettomasti useamman kerran vuodessa pienemmillä palkinnoilla, ovat kahdeksan kertaa sitoutuneempia yritykseen kuin ne työntekijät,

joita palkitaan kerran vuodessa. (Lahiri & Schwartz, 2018.) Artikkelin tarkoitus on kuvata palkitsemisen tulevaisuutta osallistamisen, yksilöllisyyden ja eettisyyden näkökulmista. Artikkelin tavoitteena on herättää organisaatioiden mielenkiintoa työntekijöiden tulevaisuuden palkitsemisen suunnittelemiseksi.

Osallistaminen kehittää palkitsemisjärjestelmän toimivuutta

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien täytyy tukea organisaation toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Sen vuoksi niiden kehittämisen täytyisi tapahtua organisaation tarpeiden pohjalta. Työntekijän ymmärrystä oman työnsä vaikutuksista voidaan lisätä palkitsemisen suunnitteluprosessin avulla (Alaräisänen, 2014, 111). Vaikka palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tulisi perustua organisaation tarpeisiin, myös henkilöstön osallistaminen on tärkeää (Seitovirta ym., 2012, 288). Muun muassa puutteellista vaikuttamismahdollisuutta sekä puutteellista palkitsemista voidaan pitää työuupumuksen syinä (Lohikoski, 2006, 37–38). Yritys- ja yksilökohtainen palkitsemisjärjestelmä kannustaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan ja suoritustaan, mikä ylläpitää työntekijän motivaatiota (Teknologiateollisuus, 2020, 4). Osallistamista voidaan toteuttaa usealla tavalla. Koska palkitsemisella tulisi olla merkitystä palkittavalle, yksi osallistamisen tapa voi olla esimerkiksi se, että työntekijä voi itse vaikuttaa palkitsemistapaan. Tärkeä näkökulma osallistamiseen on myös se, että johto ja työntekijät yhdessä tunnistavat erilaiset palkitsemisen muodot ja niiden vaikutukset. (Seitovirta ym., 2012, 288.)

Kokemusten perusteella voidaan osoittaa, että henkilöstön osallistaminen jo palkitsemisjärjestelmän suunnitteluvaiheessa tuo järjestelmän toimintaan tehokkuutta. Osallistava suunnittelu vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen, edistää tiedonkulkua ja lisää ymmärrystä tehdyistä valinnoista. Sen tuloksena palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto helpottuu. Sen lisäksi, että osallistava suunnittelu varmistaa henkilöstön sitoutumisen palkitsemisjärjestelmään, se myös selventää henkilöstön odotuksia ja näkemyksiä palkitsemisesta jo suunnitteluvaiheessa. Tämä vähentää myös mahdollisia tulkintaerimielisyyksiä myöhemmässä vaiheessa. (Opas tulospalkkioiden rakentamiseen, 2014, 24–25.)

Yksilöllisyys lisää palkitsemisen merkityksellisyyttä

Handolinin ja Saarisen (2006, 137–144) mukaan maailman suurin palkitsemisammattilaisten yhdistys WorldatWork määrittelee palkitsemisen sisältävän kaiken sellaisen työsuhteesta johtuvan, minkä työntekijä kokee arvokkaaksi. Jokainen työntekijä on yksilöllinen, ja sen vuoksi kokemus palkitukseksi tulemisesta on myös yksilöllinen kokemus. Palkitsevuuskokemus voi herätä hyvinkin

erilaisten tekijöiden ja tilanteiden synnyttämänä. Merkityksellisenä terminä voidaan siis pitää palkitsevuuskokemusta. Tämä tarkoittaa työntekijän tunnetta siitä, että häntä palkitaan. Voidaan sanoa, että minkäänlainen palkinto ei todellisuudessa auta, jos palkittava itse ei koe tulleen palkituksi.

Aineellisesta palkitsemisesta, kuten kiinteästä palkasta puhuttaessa kannustavan palkitsemisen tulisi perustua yksilön osaamiseen ja työn vaativuuteen (Teknologiateollisuus, 2020, 4). Lisäpalkioista puhuttaessa toimiala sekä työntekijöiden yksilölliset tarpeet, odotukset ja elämäntilanteet saattavat vaikuttaa huomattavasti kokemukseen merkityksellisestä palkitsemistavasta (Seitovirta ym., 2012, 285–286; Perhoniemi, 2015, 107).

Osa työntekijöistä voi kokea tarpeelliseksi vaurastaa taloudellista tilannettaan, jolloin rahalliset palkkiot koetaan tärkeäksi. Samassa hetkessä toinen työntekijä voi kokea tarvitsevansa enemmän vapaa-aikaa, jolloin arvostus lomaa kohtaan on suurempi kuin rahallista palkitsemista kohtaan. Myös tapa, miten palkitseminen tulisi tuoda ilmi, voi olla kovin yksilöllistä. Ajatus siitä, onko palkitsemistilanne julkinen tunnustus vai esimerkiksi työntekijän ja esihenkilön välinen tilanne, voi vaihdella työntekijän mukaan. (Seitovirta ym., 2012, 285–286.) Palkitsevuuden yksilöllistä huomiointia ja palkitsemisen kehittämistä voidaan tarkastella esimerkiksi erilaisten palkitsevuustarinoiden kautta, joista käy ilmi palkitsevuuskokemus (Handolin & Saarinen, 2006, 143). Seitovirran ym. (2012, 285–286) mukaan palkitsemiskokemusta edistää työntekijän valinnanvapaus palkitsemistavan sekä palkitsemisen esiintuomistavan osalta.

Sen lisäksi, että työyhteisöissä ja johtamisessa eletään muutoksen aikaa (Kehusmaa, 2023, 157–160), tulee myös työntekijöiden ikäjakauma organisaatioissa korostumaan tulevaisuudessa luoden omat vaatimuksensa palkitsemismalleille (Bergbom ym., 2020, 57). Nuoremman sukupolven kohdalla arvostusta, työn sisältöä, merkityksellisyyttä sekä ura- ja kehittymismahdollisuuksia voidaan pitää tärkeänä osana palkitsemista (Handolin, 2019, 44–55). Ikääntymisen myötä työn tekemisen arvot muuttuvat, jolloin rahallisten palkkioiden, uralla etenemisen ja uuden oppimisen tilalle tulee motivaatio saavuttaa työssä sisäisesti palkitsevia asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi mahdollisuus toimia itsenäisesti, oman kokemuksen hyödyntäminen ja tärkeinä pidettyjen päämäärien saavuttaminen. (Bergbom ym., 2020, 58–59.)

Organisaatioiden on tulevaisuudessa tärkeä tunnistaa työntekijöiden motiiveja ja kiinnittää huomiota enemmän aineellisen palkitsemisen lisäksi myös aineettomiin, henkilökohtaisen tilanteen mukaan räätälöitävissä oleviin palkitsemiskeinoihin (Kehusmaa, 2023, 157–164). Samalla on kuitenkin muistettava, että yksilöllisten palkitsemistapojen huomioiminen saattaa aiheuttaa myös

haasteita työyhteisöissä. Haasteena voi olla se, kuinka huomioida useat eri yksilöt ja ryhmät suunnittelussa sekä välttää mahdollinen epäoikeudenmukaisuuden tunne ja työntekijöiden välinen kilpailu. (Saarinen, 2023.)

Vastuullinen organisaatio huomioi eettisyyden arvot

Suomalaisen työelämän kehityksen skenaarioissa ennustetaan, että tulevaisuuden työelämässä työn merkityksellisyyteen ja mielekkyyteen tulee entistä enemmän vaikuttamaan eettisen vastuun kantaminen. Tällöin ekologisen kestävyys ja kollektiivisen vastuun arvot vaikuttavat ja muokkaavat sekä organisaatioiden että niiden työntekijöiden ajattelua ja toimintatapoja. (Väänänen ym., 2020, 28.) Eettisen työyhteisön ja eettisten arvojen vaalimisen on todettu luovan organisaatioihin vastuullisen arvopohjan, joka edistää työntekijöiden hyvinvointia, organisaatioon sitoutumista sekä positiivista työn imua (Huhtala, 2013, 226). Organisaation eettisyyden edistämiseksi tarvitaan eettistä johtajuutta ja esihenkilötyötä. Niiden tavoitteena on varmistaa, että organisaation toimintatapoja noudatetaan eettisesti kestäväällä tavalla kaikissa tilanteissa. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 104.) Eettisen vastuun kantaminen tulee väistämättä heijastumaan myös tulevaisuuden palkitsemiseen. Palkitsemisen eettisyys voidaankin käsittää eettisestä ja vastuullisesta toiminnasta palkitsemisena tai palkitsemisen eli palkitsemismuotojen, prosessien ja perusteiden toteuttamisena eettisesti.

Palkitsemisen toimintatapojen eettisyys perustuu oikeudenmukaisuuteen korostaen palkitsemisen tasapuolisuutta, selkeyttä, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä (Alaräisänen, 2014, 112–113). Oikeudenmukaisuus on myös palkitsemisen jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta sekä palkittavan kokemusta näiden toteutumisesta (Hakonen ym., 2014, 29). Tähän kuuluu se, kuinka oikeudenmukaisena palkittava pitää saamansa palkkion ja suorituksen suhdetta verrattuna toisten panokseen, osaamiseen ja työsuoritukseen. Tärkeää on myös, kuinka hän koee tulevansa kohdelluksi päätöksenteossa eli palkitsemisen prosesseissa. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa myös se, onko palkitsemiselle annettu riittävät perustelut ja päätöksistä viestitty kunnioittavalla, reilulla, avoimella, asiallisella ja asiapohjaisella tavalla. (Hakonen ym., 2014, 29–32; Liinalaakso ym., 2016, 52, 54.)

Tulevaisuuden palkitsemisessa erityisesti yksilöllisyys ja yksilöiden erilaisuuden huomioiminen oikeudenmukaisuuden kokemuksessa on olennaista. Moderni palkitseminen huomioi sekä organisaation strategian että yksilön tarpeet ja toiveet (Kehusmaa, 2023, 222). Tulevaisuuden eettinen palkitseminen voikin olla eräänlaista erilaisuuden johtamista. Joen (2021, 161) mukaan erilaisu-

den johtamisessa työntekijöiden erilaisuus koetaan voimavarana ja kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja kunnioitetaan tasapuolisesti. Heille myös luodaan yhtäläiset mahdollisuudet uralla eteneeseen sekä palkitsemiseen huomioiden heidän erilaisuutensa, elämäntilanteensa, arvonsa ja taustansa luomat yksilölliset tarpeet.

Palkitsemisen eettisyys voidaan käsittää myös eettisestä ja vastuullisesta toiminnasta palkitsemisenä. Vastuullisesta toiminnasta palkitseminen voidaan liittää esimerkiksi monissa organisaatioissa jo nyt käytössä oleviin compliance-käytäntöihin ja mittaristoihin tai muihin organisaation eettisiin ohjeistuksiin. Compliancella tarkoitetaan organisaatiolle relevanttien, organisaation arvojen pohjalta määriteltyjen sääntöjen ja periaatteiden noudattamista (Ratsula, 2016, luku 3). Eettisen kulttuurin kehittämisen on todettu olevan tärkeä organisaation menestymistä ja jatkuvuutta tukeva osatekijä. Sitä tukevat yhteisen käsityksen luominen työhön liittyvistä eettisistä ulottuvuuksista, organisaation eettisten toimintatapojen käytännön ilmeneminen sekä työntekijän oman roolin ymmärrys eettisenä toimijana. Yhteisesti sovittujen vastuullisten toimintatapojen noudattaminen palkitsemisen keinoin voi vahvistaa organisaation toimintatapojen lisäksi sen eettisiä arvoja. (Pihlajasaari, 2015, 66, 68.)

Arvot ohjaavat palkitsemisen tulevaisuutta

Palkitseminen muuttuu yksilöllisemmäksi. Työntekijä haluaa itse vaikuttaa palkitsemisen muotoihin ja odottaa myös työnantajan huomioivan työntekijän yksilöllisiä tarpeita. Eettisyys ja organisaation vastuullinen toiminta kuuluvat tulevaisuuden palkitsemisen perusarvoihin. Nämä tulevaisuuden trendit vaikuttavat työyhteisön työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin.

Sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut itse työstä. Työ on hänelle mielekästä ja palkitsevaa, antaa energiaa ja pitää vireystilan korkealla, kun taas ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee töitä rahallisen palkinnon vuoksi. (Kehusmaa, 2023, 161–163.) Sellaiset organisaatiot, joissa palkitsemiskäytännöt ovat sisällöltään monipuolisia ja ne voidaan personoida henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle erikseen, pystyvät tulevaisuudessa parhaiten vastaamaan työntekijöiden vaatimukseen ja saamaan huomattavaa kilpailuetua työmarkkinoilla (Lahiri & Schwartz, 2018). Pitääkseen työyhteisön dynaamisena ja toimivana tuleekin organisaatioiden kiinnittää tulevaisuudessa erityistä huomiota palkitsemismallien monipuolisuuteen, joustavuuteen ja yksilöllisyyteen (Bergbom ym., 2020, 57–59).

Kun organisaatiot luovat sen perustehtävän ja strategian rinnalle vahvan eettisiä toimintatapoja tukevan kulttuurin, se edistää myös henkilöstön työhyvinvointia (Pihlajasaari, 2015, 68). Vastuullisuus on jo nyt kasvava organisaatioiden sekä työntekijöiden keskeinen menestyksen ja hyvinvoinnin mahdollistava perusarvo sekä työyhteisön sisä- että ulkopuolella (Kehusmaa, 2023, 230–231). Vastuullisuus ja eettinen toiminta tulee entistä enemmän vaikuttamaan organisaation sekä sen sidosryhmien toimintaan tulevaisuudessa. Eettisestä toiminnasta palkitseminen sekä palkittamisen toimintamuotojen eettisyyden vaaliminen vahvistavat yrityksen arvopohjaa sekä luovat vastuullisen yrityksen kuvan niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Lähteet

- Alaräisänen, P. (2014). Palkitseminen työelämässä: Palkittamisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 147. Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-736-0>
- Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. (2020). Ikään-tyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. (53–74). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin: Palkittamistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä (2. uudistettu painos.). Sanoma Pro.
- Handolin, V-V. & Saarinen, E. (2006). Palkitsevuus ja systeemiäly. Teoksessa R.P. Hämäläinen & E. Saarinen (toim.) Systeemiäly 2006. Systems Analysis Laboratory Research Reports B26. Helsinki University of Technology.
- Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012). Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Talentum Media.
- Huhtala, M. (2013). Toimivat hyveet – Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina. Työelämän tutkimus 11(3), 223–227. Saatavilla 17.11.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87204/46113>
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. (2023). Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Kauppakamari.
- Lahiri, G. & Schwartz, J. (2018). 2018. Global Human Capital Trends. Deloitte. Saatavilla 9.11.2023 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/personalized-incentives-talent-management-strategies.html>
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. (2016). Reilu palkittamisjärjestelmä: Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkittamisesta. Teknologianinfo Teknova.

- Lohikoski, P. (2006). Aineettoman pääoman uudistuminen: Tapaustutkimus it-alan yrityksessä. *Informaatiotutkimus* 25(2), 27–40. Saatavilla 4.11.2023 <https://journal.fi/inf/article/view/2245/2083>
- Opas tulospalkkioiden rakentamiseen. (2014). Hyvää työtä - Hyvää mieltä. EK-STTK Tuottavuus-työryhmä & Ylemmät toimihenkilöt YTN ry. Saatavilla 24.11.2023 <https://www.palkkainto.fi/wp-content/uploads/2016/12/Hyvaa-tyota-Hyvaa-mielta-netti.pdf>
- Perhoniemi, R. (2015). Työstä saatava kiitos - Ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen 2000-luvun Suomessa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 13(2), 99–111. Saatavilla 4.11.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87068/45995>
- Pihlajasaari, P. (2015). Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 542. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6410-8>
- Ratsula, N. (2016). Compliance: Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Talentum Pro.
- Saarinen, M. (2023). Raha ei tapa motivaatiota. *Helsingin Sanomat*. Saatavilla 29.11.2023 <https://www.hs.fi/visio/art-2000009549287.html>
- Seitovirta, J., Partanen, P. & Kvist, T. (2012). Sairaanhoidtajien palkitseminen – haastattelututkimus. *Hoitotiede* 2013, 25 (4), 279–290. Saatavilla 4.11.2023 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128285/77408>
- Teknolohiateollisuus. (2020). Parempaa palkitsemista, parempaa tulosta. Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden palkitseminen. Saatavilla 4.11.2023 https://ytn.fi/wp-content/uploads/2021/02/suko_parempaa-palkitsemista-1.pdf
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Kokkinen, L. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Rekrytinnin haasteet osaavan ja pysyvän työvoiman hankkimisessa

Drude Otto, Virkkunen Leena, Kohomäki Ronja, Vaarala Pekka & Koski Tanja

Tiivistelmä

Rekrytointi ja siihen liittyvät haasteet ovat läsnä nykyhetken työelämässä. Rekrytointitarve on kasvanut ja rekrytointiprosessien pitäisi olla tarkkaan harkittuja ja suunniteltuja. Ennen varsinaisen rekrytinnin aloittamista tulisi määrittellä tarve, tehtävän tarpeet ja osaamistavoitteet pitkälle aikavälille. Rekrytointiprosessit ovat usein kalliita ja pitkiä, ja rekrytointivirheet tulevat entistä kalliimmaksi yritykselle. Epäonnistunut rekrytointi voi johtua liian nopealla aikataululla suoritetusta rekrytointiprosessista, jossa rekrytinnin tarpeet eivät ole olleet selviä rekrytoijalle.

Yleisiä rekrytinnin haasteita ovat osaamisen liittyvät tekijät. On vaikea löytää työvoimaa, jolla on riittävä koulutus ja kokemus tehtävään. Rekrytinnit ovat vaikeutuneet laajalti kaikilla aloilla. Enää pelkkä perinteinen rekrytointi-ilmoitus ei riitä työntekijöiden saatavuuteen, vaan rekrytointiprosessien tulee olla suunnitelmallisempia. Myös rekrytoijalla itsellään on vaikutus rekrytointiin. Rekrytoija edustaa työnhakijalle työnantajaa ja vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Yhtenä rekrytointiprosessin haasteena voidaankin nähdä työpaikan houkuttelevuus: koetaanko työpaikka ulkoisesti ja sisäisesti sekä maineeltaan ja vetovoimaltaan houkuttelevaksi.

Rekrytinnin nykytila ja tulevaisuus

Maailman väestö ikääntyy ennätysellisen nopeaa tahtia. Vuoteen 2050 mennessä olemme saavuttaneet pisteen, jossa ihmiskunnan historiassa on enemmän ikääntyneitä kuin lapsia (World Health Organization [WHO], 2007, 3). Väestö ikääntyy ja syntyvyys laskee, mikä tuo merkittäviä haasteita tulevaisuuden tekijöiden riittävyyteen. Työelämämme on murroksessa ja elämme työntekijöiden markkina-aikaa. Työntekijämarkkinoille ei ole tulossa lyhyellä eikä pitkällä aikavälillä riittävästi ammattihenkilöitä täyttämään avoinna olevia paikkoja. Tulevaisuudessa osaavan ja sitoutuneen henkilöstön saatavuus tulee entisestään heikkenemään. Henkilöstöpulan vuoksi haluamme painottaa henkilöstön pysyvyyttä ja avata rekrytinnin haasteita. Ammattitaitoisen henkilöstön pysyminen pidempään työelämässä sekä vähäisempi vaihtuvuus auttaisivat merkittävästi henkilöstöpulaan.

Artikkelin tarkoituksena on kartoittaa rekrytinnin haasteita ja riskejä. Tavoitteena artikkelissa on tuoda tietoa ja näkökulmia rekrytinnin haasteisiin. Onnistuneella rekrytointiprosessilla on suuri rooli koko yrityksen tavoitteisiin pääsemisessä.

Rekrytinnin ulottuvuudet

Rekrytointi on käsitteenä laaja, ja se sisältää useita eri vaiheita, kuten työntekijöiden haastattelemista, valitsemista, palkkaamista ja perehdyttämistä, mutta myös tunnistamista ja houkuttelemista. Rekrytointia voidaan pitää prosessina, johon osallistuu yksi tai useampi henkilö. Rekrytointia voidaan ulkoistaa prosessiin perehtyneelle yritykselle. Rekrytointiyritykset tekevät rekrytointia usein mainosten tai sosiaalisen median sivustojen kautta. Erilaiset rekrytintiohjelmat ovat suosittuja, koska niiden avulla voidaan koota listausta parhaista ehdokkaista ja huippuosaajan hankkiminen voi olla tehokkaampaa. (Smart Recruiters 2022.) Osana rekrytointia tulisi huomioida myös usein tiedostamaton psykologinen sopimus osapuolten välillä. Se on kirjoittamaton sopimus työnantajan ja työntekijän päämääristä ja ponnisteluista niiden saavuttamiseksi. Psykologinen sopimus nousee esille silloin, kun toinen osapuolista tuntee pettyneensä ja luottamus on kärsinyt. Yksilön tarpeet ja odotukset olisi hyvä tunnistaa jo rekrytinnin yhteydessä, jotta työsuhteesta tulee onnistunut ja työntekijä kykenee sitoutumaan työyhteisöön ja työhön. (Kehusmaa, 2023, 133–134.)

Rekrytinnin ja henkilöstöhankinnan tavoitteena on löytää organisaatioon mahdollisimman sopivia henkilöitä hoitamaan avoimena olevia tehtäviä. Henkilöstöhankinta voidaan luokitella sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäisessä henkilöstöhankinnassa rekrytointi tapahtuu yrityksen sisältä, jolloin yrityksessä jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoimena olevaan tehtävään. (Kauhanen, 2012, 68, 71.) Ulkoisessa henkilöstöhankinnassa organisaatio rekrytoi henkilön organisaation ulkopuolelta. Sisäisen ja ulkoisen rekrytinnin mahdollisuuksia tulisi harkita ja tarkastella huolellisesti ja huomioida etenkin omien resurssien käyttömahdollisuudet kyseisiin tehtäviin. Se, että varmistetaan oikeiden ja tarkoituksenmukaisten voimavarojen saatavuus, riittävyys ja pysyvyys, on prosessissa oleellisempaa kuin se, mistä halutut henkilöt saadaan. (Kuntaliitto, 2002, 23.)

Sopivan henkilön löytämisen haasteeksi voi muodostua organisaation palkkahierarkia, koulutus- ja osaamisen taso tai motivaatio (Kauhanen, 2012, 68). Yleisimmät rekrytointivaikeuksien syyt liittyvät osaamiseen: koulutus, erityisosaaminen tai kokemus eivät riitä. Muita yleisiä syitä voivat olla alan työvoiman vähyyt ja työpaikan ominaisuuksiin liittyvät seikat. Rekrytinnille voi olla myös

taloudellisia ja rakenteellisia tai lainsäädännöllisiä esteitä, tai esteenä voi olla ehdokkaan henkilökohtainen soveltumattomuus. (Vaahtio, 2005, 50.)

Vilkkumaa (2017, 107) toteaa rekrytoinnin olevan investointi, jonka vaikutukset kestävät useamman vuoden. Rekrytointi on pääsääntöisesti kallis ja ajallisesti pitkä prosessi. Virherekrytointi tuo yritykselle ongelmia ja ylimääräistä rahankulua. Houkuttelevalla työpaikalla on hyvä työyhteisö, kiinnostava työtehtävä ja riittävä palkka. Lisäksi työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja kehittymään työssään. Työnantajan on kuitenkin vaikea luvata näistä asioista työntekijälle varmuudella muita kuin hyvä palkka, koska ennalta ei ole tiedossa, kuinka työntekijä lopulta kokee työyhteisön ja työtehtävän. (Hakonen ym., 2018, 41–42.)

Ennen varsinaisen rekrytoinnin aloittamista tulee määrittellä rekrytoinnin tarve, tehtävän tavoitteet sekä osaamistarpeet pitkälle aikavälille. Näiden kartoitusten jälkeen on rekrytoijalla ajatus siitä, millaista osaamista tarvitaan ja minkälainen henkilö sopii organisaatioon. Jotta rekrytointi voi onnistua, tulee rekrytoijan tuntea niin organisaation arvot, tehtävän tavoitteet kuin myös työyhteisö, johon uutta henkilöä palkataan. (Kajjala, 2016, 22–26.) Yksilön tarpeet ja odotukset olisi hyvä tunnistaa jo rekrytoinnin yhteydessä, jotta työsuhteesta tulee onnistunut ja työntekijä kykenee sitoutumaan työyhteisöön ja työhön (Kehusmaa, 2023, 133–134).

Rekrytointiprosessin tulisi olla suunniteltua ja strategiasta johdettua toimintaa, joka perustuu organisaation visioon ja strategiaan sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun (Heilmann, 2008, 192). Rekrytoinnin epäonnistumisen syy voi johtua myös rekrytointitarpeen ja -tavoitteen määrittelystä. Jos tarve on määriteltä epä tarkasti eikä tiedetä, millaista osaamista tarvitaan, on riskinä, että hakijan odotukset eivät toteudu. Onnistuneen rekrytoinnin edellytyksenä on huolellinen suunnittelu ja selkeä roolien ja vastuiden määrittely eri rekrytointivaiheiden osalta. Rekrytoinnin tulee olla perusteltua ja toimenkuva on määriteltävä yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Onnistuneita rekrytointeja voidaan mitata hakemusten määrällä ja laadulla sekä rekrytoitavien palautteilla ja mielipiteillä. Rekrytoinneilla on vaikutusta myös työnantajamielikuvaan. (Joki, 2021, 81.)

Sisäinen rekrytointi

Sisäisen siirron etuna on pienempi palkattavaan henkilöön liittyvä riski, sillä hänet tunnetaan jo ennestään. Myös palkattava henkilö tuntee jo organisaation ja sen kulttuurin. Siirto lisää organisaation sisäistä osaamista ja sen hyödyntämistä. Sisäinen rekrytointi voi merkitä usealle henkilölle uralla etenemisen mahdollisuutta, ja sillä on työyhteisöön motivoiva vaikutus, sillä se viestii, että

on mahdollista kehittyä ja oppia uutta työssä ja tätä kautta nostaa omaa työmarkkina-arvoaan. Organisaatiolle on myös tärkeää saada pidettyä osaaminen omassa organisaatiossa. Sisäisellä rekrytoinnilla on positiivinen vaikutus sekä ulkoiseen että sisäiseen työnantajamielikuvaan. (Kuntaliitto, 2002, 23; Kaijala & Tolvanen, 2020, 128.)

Sisäisen rekrytoinnin etuina ovat myös nopeus ja lyhyempi perehdytysvaihe ja se tulee organisaatiolle ulkoista rekrytointia edullisemmaksi. Sisäinen henkilöstöhankinta voi tuottaa rekrytointiketjun, kun uuteen toimenkuvaan siirretyn henkilön vanhaan tehtävään täytyy löytää työntekijä. Jos usealla työntekijällä on yhtäaikaisesti meneillään perehdytysvaihe, se voi aiheuttaa toiminnallista tehottomuutta. Jos rekrytoinnilla on haettu uudistumista ja valittu henkilö jatkaa yrityksen aiempia työkäytäntöjä, ei toivottua uudistumista tapahdu. Sisäinen kilpailu työtehtävästä voi myös tuleduttaa ilmapiiriä. (Viitala, 2021, 75, 7.) Sisäisesti siirtyvien henkilöiden esihenkilöiden tulee myös olla valmiita luopumaan omista osajistaan yhteisen edun vuoksi. Jos pohditaan sisäisiä ja ulkoisia hakijoita kokonaisuudessaan, on tärkeää, että hakijoiden kohtelu on tasapuolista eikä kehtään suosita. (Kaijala & Tolvanen, 2020, 129.)

On tärkeää, että sisäinen rekrytointi hoidetaan yhtä huolellisesti kuin ulkoinenkin. On mietittävä, löytyykö organisaation sisältä oikeasti tarvittavaa osaamista. Myös organisaation kulttuurin tulee tukea sisäistä rekrytointia, koska organisaatiokulttuurilla on vaikutusta työntekijän mahdolliseen tehtävän vaihtoon organisaation sisällä. (Kaijala & Tolvanen, 2020, 129.) Haasteellisin tilanne sisäisessä rekrytoinnissa voi tulla vastaan silloin, kun työntekijäasemassa oleva henkilö etenee esihenkilöksi. Tällainen tilanne voi vaatia roolien selkiyttämistä jopa ylemmän johdon taholta. Uuden esihenkilön perehdyttäminen ja kouluttaminen ovat tällöin avainasemassa koko työyhteisön kannalta. Ne sisäisen paikan hakijat, joita ei valittu tehtävään, voivat pahoittaa mielensä ja tuntea kateutta. Myös taistelu uramahdollisuuksista voi pilata työilmapiiriä ja -viihtyvyyttä. (Joki, 2018, 89.)

Sisäisen rekrytoinnin etuna voidaan nähdä myös psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus koostuu työsuhteeseen kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista, ja se pohjautuu työntekijän mielikuvaan työsuhteen osapuolten välisestä vaihdosta. Psykologinen sopimus onnistuu, kun työntekijä kokee, että molemmat osapuolet ovat toimineet sopimuksen mukaisesti. Tämä vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen, eli työntekijän kiinnittymiseen ja haluun jatkaa työskentelyä osana organisaatiota ja pyrkiä edesauttamaan sen tavoitteiden saavuttamista. Työelämää on entistä vaikeampaa ennustaa, ja vastuu työuran kehittämisestä on enemmän työntekijän harteilla. Tällaisten muutosten nähdään vaikuttavan sitoutumiseen ja psykologiseen sopimukseen. (Saari, 2014, 5.)

Ulkoisen rekrytointi ja sen eri muodot

Ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen tehtävään valitaan uusi työntekijä organisaation ulkopuolelta (Viitala, 2021, 77). Tässä ongelmana voi olla se, että tehtävään sopivin ihminen ei hae tehtävää tai hän ei ole etsimässä uutta työtä. Joskus hakijoista yksikään ei ole sopiva tehtävään. Päätös olla palkkaamatta ketään ja jatkaa etsintää voi olla vaikea. (Jabe, 2017, 87.) Siksi esimerkiksi ulkoisen rekrytoinnin hakukanava tulee miettiä tarkkaan, koska se vaikuttaa organisaation työnantajamielikuvaan. Tärkeimpänä hakuilmoituksen tehtävänä on löytää parhaat mahdolliset hakijat, jotka sopivat yritykseen ja sen hakemaan toimenkuvaan. (Österberg, 2015, 94.) Ihannetilanteessa hakijoita on runsaasti ja yritys voi valita osajista itselleen sopivimman (Hakonen ym., 2018, 42). Rekrytoinnin perimmäinen tarkoitus ei ole palkata vain työsuhteeseen, vaan sen tehtävä on ratkaista yrityksen ongelma löytämällä siihen tarvittavaa osaamista (Kaijala, 2016, 27).

Ulkoisen rekrytoinnin etuna on, että potentiaalisten ehdokkaiden joukkoon voidaan parhaimmillaan saada sellaista osaamista, jota ei olisi löydettävissä yrityksen sisältä. Se on mahdollisuus saada organisaatioon uutta näkemystä ja kokemusta. Ulkoisilla rekrytoinneilla voidaan vahvistaa yrityskulttuurin muutosta ja edistää ilmapiirin kehittymistä suotuisaan suuntaan. (Viitala, 2021, 77.) Ulkopuolelta palkattavan henkilön tuoma lisärasitus liittyy pääasiassa perehdyttämiseen. Organisaatioon, sen tapoihin tutustumiseen ja yhteisöön sosiaalistumiseen kuluu aikaa yleensä kolmesta kuukaudesta vuoteen. Ulkoinen rekrytointi nähdään myös riskinä, jos valittavaa työntekijää ei entuudestaan tunneta. Hyvästäkin rekrytointimenettelystä huolimatta voi käydä niin, että henkilö ei suoriudu työtehtävistään, sitoudu tavoitteisiin tai sopeudu organisaatioon. (Kuntaliitto, 2002, 23–24.)

Varmoina valintoina on nähty hakijat, joilla on jo entuudestaan kytkös organisaatioon (Eskola ym., 2022, 246). Työnantaja voi hyödyntää ulkoisessa rekrytoinnissa myös epämuodollista tietoa. Epämuodollisessa rekrytoinnissa työnantaja käyttää hyödykseen esimerkiksi työntekijöidensä suosituksia uudesta työntekijästä. Epämuodollisessa rekrytoinnissa tavoitettujen työntekijöiden määrä on yleensä pieni toisin kuin perinteisessä ulkoisessa rekrytoinnissa, mutta se on tapana kustannustehokas ja tuottaa pääsääntöisesti onnistuneita rekrytointeja. Epämuodollisessa rekrytoinnissa työnantaja saa usein tietoa, jota ei tavallisessa rekrytoinnissa saisi. Suositusten kautta voi rekrytoitavasta henkilöstä tulla esille esimerkiksi persoonaan liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti rekrytointiin. (Laukkarinen, 2022, 163, 171.)

Ulkoisen rekrytointiyrityksen käyttäminen voi olla nopea tapa hoitaa rekrytointi. Toisinaan se taas saattaa olla hidas ja kallis toimenpide. (Jabe, 2017, 87.) On pyrittävä löytämään paras rekrytointiin

käytettävä konsulttiryitys ja ohjeistamaan se rekrytointitehtävään mahdollisimman hyvin (Valvisto, 2005, 52). Käytettäessä rekrytointiryitystä henkilöstöasiantuntijan valinta tulee tehdä tarkasti ja varmistaa asiantuntijan osaaminen yrityksen toimialalta (Joki, 2018, 91). Koivusen (2016, 157) tutkimuksen mukaan asiakasyrityksen tunteminen on erityisen tärkeää ulkoisen rekrytoijan roolissa. Kun henkilöstöasiantuntijalla on ymmärrys rekrytoivan yrityksen liiketoiminnasta, osaa hän arvioida rekrytointia niin työnhakijan kuin rekrytoijankin näkökulmasta (Joki, 2018, 92). Henkilöstöasiantuntija voi myös toimia rekrytoinnissa ammattilaisen roolissa, joka tuo koko rekrytointiprosessin ajan tietoa ja taitoa sekä tukea rekrytoivalle esihenkilölle. Henkilöstöasiantuntijan tehtävä voi olla yhdistävänä tekijänä toimiminen johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. (Österberg, 2015, 20, 91.)

Ulkoista työvoimaa voidaan hankkia myös vuokraamalla. Vuokratun työntekijän käyttämisessä on etuna, että rekrytointiprosessiin liittyvät kustannukset ovat alhaisemmat ja aikaa säästyy, sillä vuokranantajayritys vastaa kaikista työntekijään liittyvistä hallinnollisista muodollisuuksista ja hoitaa tarvittaessa sijaisjärjestelyt. (Viitala, 2021, 93.) Ulkopuolelta ostettavia palveluja tarjoava yritys myös pitää huolen, että osaaminen on tietyllä tasolla ja kehittyy, kun taas tilanteessa palvelua ostava yritys voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa (Viitala, 2007, 99). On huomioitava kuitenkin, että vuokratyövoiman pidempiaikainen käyttö, käytännön vakiintuminen tai vuokratyövoiman suuri käyttö voi viestiä henkilöstölle yrityksen haluttomuudesta sitoutua työntekijöihin. Vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus ja tiedossa oleva tilapäisyys voi myös muodostua omille työntekijöille rasittavaksi, sillä heille kasautuu työntekijöiden perehdytysvastuu ja vastuu toiminnasta. (Viitala, 2021, 93.)

Palvelua voidaan ostaa vuokratyöntekijöitä tarjoavalta yritykseltä kertaluonteisesti lyhyeksi ajaksi, esimerkiksi johonkin tiettyyn projektiin tai sesonkiin. Usein pyritään luomaan pitempiaikaisia suhteita ja ostetaan palvelua vuosien ajalta samalta toimijalta. Pidempi yhteistyö auttaa kumpaakin osapuolta tunnistamaan toistensa tarpeet ja toimintatavat. (Viitala, 2007, 99.) Haasteena pidemmälle yhteistyölle voidaan nähdä, että esimerkiksi esihenkilö-alaissuhteiden muodostuminen voi olla ongelmallista. Juridisesti vuokratyöntekijät eivät ole organisaation jäseniä ja suhteet voivat olla lyhytaikaisia. Myös palkitseminen, kehittymismahdollisuudet ja työsuhte-edut saattavat olla erilaisia, mikä voi tuottaa työpaikalla epämiellyttäviä eriarvoisuuden kokemuksia. (Viitala, 2021, 93.)

Palkattavaan henkilöön liittyvät riskit

Jos rekrytoija haluaa tehdä varman valinnan, hän valitsee hakijan, jolla on työkokemusta jonkin verran kyseisistä työtehtävistä tai joka on aiemmin työskennellyt vastaavissa tehtävissä. Työntekijän valinnassa riskinä nähdään hakijan kokemattomuus tai koulutuksen puute. Usein riskinä nähdään myös se, että hakija on vastavalmistunut tai opinnot ovat kesken. Yhtä lailla eri alan koulutus voidaan nähdä riskitekijänä. Toisaalta työntekijän rooli työmarkkinoilla on muuttunut siten, että useissa yrityksissä ollaan yhtä kiinnostuneita työnhakijan henkilökohtaisista ominaisuuksista kuin ammattitaidosta. Työnantajaa kiinnostaviin ominaisuuksiin lukeutuvat henkilön aloitekyky, energisyys, joustavuus ja kehittymishalu. (Eskola ym., 2022, 244–245; Järvinen, 2008, luku 2.)

Vaikka työnhakijalla olisi kokemusta, ei tärkeintä ole se, missä yrityksessä hän on ollut tai minkälainen hänen toimenkuvansa on ollut. Sen sijaan on pyrittävä saamaan esille, mitä hän on oikeasti saanut aikaiseksi ja mitä osaamista se on vaatinut. Parhaimpana todisteena osaamisesta ja sopivuudesta voidaan pitää onnistumisia, joita työnhakija on saavuttanut. Hakijan oman osaamisen lisäksi on tärkeää arvioida, miten hakija sopii organisaatioon ja osaksi työyhteisöä. Rekrytoitaessa tulee henkilön sopivuutta ajatella pitkällä tähtäimellä, mikäli tahdotaan, että palkattavat henkilöt pysyvät organisaatiossa. (Kaijala, 2016, 22–25, 27, 169.) Rekrytoinnissa arvioinnin työkaluna voidaan käyttää soveltuvuustestejä. Soveltuvuustesteillä pyritään vähentämään epäonnistumisen riskiä rekrytoinnissa. Arvioinnin tarkoitus on täydentää ja tukea rekrytoijan näkemystä henkilön soveltuvuudesta tehtävään. Soveltuvuusarvioinnin tulosta on pidettävä ainoastaan tukena päätökselle, jonka rekrytoiva esimies tekee ja josta hän kantaa vastuun. (Joki, 2021, 79.)

Sisäiset rekrytoinnit sekä kytköksen organisaatioon omaavat hakijat on koettu varmempina kuin ulkoiset rekrytoinnit (Eskola ym., 2022, 246). Tutkimuksissa on huomattu, että henkilöt, jotka on palkattu epämuodollisen rekrytoinnin kautta, pysyvät uuden työnantajan palveluksessa pidempään. Epämuodollinen rekrytointi voi siis auttaa yrityksen vaihtuvuuden vähentämiseen. (Laukkarinen, 2022, 164.)

Työpaikan houkuttelevuus

Työpaikan vetovoimaan on useita määritelmiä. Yhtenäistä määritelmässä on henkilön sitouttaminen työhön. Eri määritelmässä painotetaan eri osa-alueita. Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 11) mukaan työpaikan vetovoima muodostuu sekä ulkoisesta vetovoimasta, eli siitä millainen työnantaja-brändi yrityksellä on, että sisäisestä vetovoimasta, eli työntekijäkokemuksesta. Nämä ovat sidoksissa toisiinsa, sillä työnantajamaine esittää yrityksen näkemystä siitä, millaista yrityksessä

on työskennellä ja mitä se tarjoaa työntekijöilleen. Työntekijäkokemus on työntekijöiden näkemys siitä, vastaako työntekijämaine heidän kokemustaan ja reflektoituuko se oikeasti käytäntöön. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 17.)

Työnantajamainetta voi kehittää parantamalla työntekijäkokemusta eri keinoilla. Palkka on yksi keskeinen tekijä. Työnantajamaineen ja työntekijäkokemuksen asetelmaa voi verrata tuotekehitykseen: jos työnantajamaine on tuote, työntekijät ovat asiakkaita, joiden tarpeet ja kokemukset tulee huomioida. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 17.) Parhaiten osaajia työpaikkaan saa houkuteltua tarjoamalla kilpailukykyisen peruspalkan. Odotukset palkkauksen suhteen ovat henkilöillä kuitenkin varsin erilaiset. Toisille on tärkeää, että palkkaan voi vaikuttaa omalla henkilökohtaisella suoriutumisen avulla. Toisille on tärkeää työyhteisö, jossa tehdään tiimityötä, eikä niinkään palkka. Rekrytoinnissa palkkauksen kokonaisuutta kannattaisi hyödyntää osana työntekijöiden houkuttelua. (Hakonen ym., 2018, 42–43.) Palkitsemisesta kokonaisuudessaan kannattaa puhua rekrytointivaiheessa sekä työhönoton jälkeen. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää työpaikan tarjoamat edut, kokonaispalkan sisällön ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet. Pysyviä työntekijöitä tavoiteltaessa on palkitsemisen kokonaisuus hyvä keino kertoa, mitä organisaatio haluaa tarjota työntekijöilleen. (Hakonen ym. 2018, 26–27, 31.)

Organisaation vetovoima muodostuu sekä houkuttelemisesta, pitämisestä että työn imun lisäämisestä (Huhta & Myllyntaus, 2021, 18). Rekrytoija voi vaikuttaa työnantajamielikuvaan merkittävästi. Mikäli työnhakija saa rekrytoijasta luotettavan kuvan, vaikuttaa se hänen mielikuvaansa koko työnantajan luotettavuudesta. Myös vaikutelma siitä, miten rekrytoija viihtyy omassa työssään, edustaa työnhakijalle koko työyhteisön työssä viihtyvyyttä. (Rahkola ym., 2022, 207.)

Vetovoiman lisäksi tarvitaan pitovoimaa. Pitovoima voidaan määritellä prosessiksi, joka kannustaa henkilöstöä pysymään työnantajan palveluksessa mahdollisimman pitkään, organisaation kyvyksi sitouttaa ja pitää palveluksessaan sekä saada potentiaaliset kyvyt jäämään odottamaan heille mahdollisesti tarjoutuvia mahdollisuuksia. Pitovoimaan vaikuttavat tekijät voidaan jaotella teemoihin seuraavasti: työhön ja kulttuuriin liittyvät tekijät sekä henkilökohtaiset ja ulkoiset tekijät. Työhön liittyvät tekijät ovat työhön liittyviä resursseja: millaisena henkilö kokee työnsä, saako hän arvostusta siitä, miten palkitseminen hoidetaan ja pitkä työsuhte huomioidaan, millaiset mahdollisuudet ovat osaamisen kehittämiseen sekä urakehitykseen. Kulttuuriin liittyviä asioita voivat olla luottamus niin johtoon kuin työkavereihin, tukeva työympäristö, palkitseminen ja yhtenäinen arvopohja yrityksen kanssa. Henkilökohtaisiin tekijöihin voidaan lukea henkilökohtaisen elämän ja työn yhteen sopiminen, työpaikan sijainti, kokemus omista kyvyistä ja osaamisesta, työkykyisyys

sekä ikä suhteessa muuhun henkilöstöön. Ulkoisiin tekijöihin lukeutuvat taloustilanne, vapaiden työpaikkojen määrä alalla, kilpailevat alat, mennyt työkokemus hyvässä ja pahassa sekä yhteisön näkemys alasta tulevaisuudessa. (Bussin, 2018, 20.)

Rekrytoinnin haasteet

Hyvä rekrytointiprosessi ei aina takaa hyvää lopputulosta. Iso osa yrityksistä panostaa rekrytointiprosessiin ja näkee prosessin investointina. Suurimpia rekrytoinnin haasteita on, että kysyntä ja tarjonta eivät kohta. Tätä ongelmaan kutsutaan kohtaanto-ongelmaksi. Tämä tarkoittaa, että samaan aikaan on meneillään sekä pula työntekijöistä että korkea työttömyys. Rekrytoinnit ovat vaikeutuneet laajalti kaikilla aloilla, ja perinteinen rekrytointi-ilmoitus ei enää riitä työntekijöiden saatavuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2020 tutkimuksesta käy ilmi, että rekrytointi on moninkertaista suhteessa työllisyyden muutoksiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähes kaikki rekrytointiongelmista ilmoittaneet työnantajat pitivät rekrytoinnin suurimpana ongelmana hakijoiden puutteellista osaamista. Puutteellinen osaaminen muodostuu tässä tilanteessa eri tekijöistä, joita ovat sopiva työkokemus, sopiva koulutus sekä kielitaidon puute. (Räisänen, 2020.)

Rekrytointiprosessi ei pääty, kun tehtävään saadaan palkattua henkilö. Uutta työtehtävää kohtaan motivaatio on korkeimmillaan juuri siinä hetkessä, kun tehtävä otetaan vastaan. Jotta henkilöstö saadaan sitoutettua, tulee perehdytysprosessin olla suoraa jatkumoa rekrytoinnille. Perehdytysprosessi voi olla alkanut jo rekrytoinnin aikana esimerkiksi organisaation arvoihin tutustumalla. (Kaijala, 2016, 67.) Jos rekrytoinnin tarve ja tavoite on määritelty huonosti, voi käydä niin, että hakijalle on luvattu liikaa eivätkä hänen odotuksensa työstä toteudu (Joki, 2018, 105). Tarve- ja osaamismäärittely onkin Kaijalan (2016, 26) mukaan rekrytoinnin tärkein sekä vaikein vaihe.

Onnistuneella rekrytoinnilla ja sen toteuttamistavalla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys, sillä rekrytointi on mahdollisuus vaikuttaa työnantajamielikuvaan (Joki, 2021, 65; Kauhane, 2023, 69). Työnantajakuva muodostuu organisaatioon liitetystä sisäisestä ja ulkoisista mielikuvista ja kokemuksista. Sisäinen työnantajakuva syntyy siitä, miten työnantajan antama henkilöstölupaus toteutuu käytännössä ja muodostuu henkilöstökokemukseksi. (Kaijala & Tolvanen, 2020, 62–64.) Ulkoinen työnantajakuva liittyy olennaisesti organisaation imagoon tuotteiden ja palveluiden tuottajana. Se on sisäisen työnantajakuvan heijastuma yrityksen ulkopuolisille tahoille, ja se vaikuttaa työnhakijoiden halukkuuteen hakeutua yritykseen. Työnantajakuvaan vaikuttavat myös toimiala, sijainti, omistajuus ja julkinen näkyvyys sekä kokemukset organisaatiosta,

palkkataso, henkilöstöedut, kasvupolut ja oppimismahdollisuudet. Työnantajaimagon rakentamisessa auttaa työntekijäarvolupaus, jossa korostuvat ne asiat, joita organisaatio lupaa työntekijälleen. (Kauhanen, 2012, 69–70; Salli & Takatalo, 2014, 43.)

Sitoutuminen on henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä (Viitala, 2007, 88). Psykologisessa sopimuksessa on kyse osapuolten välisten odotusten ja vaatimusten rakentumisesta, yhtenevyydestä ja toteutumisesta (Saari, 2014, 5). Työntekijä ja esimies muodostavat käsityksensä esimerkiksi siitä, millaista vuorovaikutusta työssä tarvitaan ja millaisen kompensaation työntekijä saa työstään. Sopimuksen täyttämällä voidaan tukea henkilöstön sitoutumista ja lisätä alan vetovoimaisuutta. (Vakkala, 2012, 97.) Täyttynyt psykologinen sopimus lisää henkilöstön tyytyväisyyttä, jolloin se voi olla yksi tärkeä tekijä henkilöstön rekrytoinnin ja alan houkuttelevuuden näkökulmasta. (Ring ym., 2019, 90.)

Organisaatiot, jotka tiedostavat rekrytoinnin merkityksen koko organisaation menestyksen kannalta, ovat markkinoilla vahvimmissa. Rekrytointi itsessään sisältää palasia perehdytyksestä ja on osa ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan luomista. Rekrytoinnilla voidaan ratkaista yrityksen osaamiseen tai tuottamiseen liittyvä ongelma silloin, kun rekrytointi on hoidettu huolellisesti. Huolellinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että yrityksellä on tiedossa, millaista osaamista se tarvitsee nyt ja millaista joustavuutta osaamiseen tarvitaan tulevaisuuden kannalta. Edellä esiteltyjen rekrytoinnin kipupisteiden ja riskien tunnistaminen auttaa organisaatiota pitkälle saavuttamaan onnistuneita tuloksia rekrytoinneissaan.

Lähteet

Bussin, M. (2018). Retention strategies: the key to attract and retain excellent employees. Knowledge Resources.

Eskola, J., Härkönen, S. & Silfversten, N. (2022). Rekrytointi riskillä vai varman päälle? Teoksessa S. Härkönen, J. Lähti, A. Rytivaara & A. Wallin (toim.) Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt. 10 eläytymismenetelmätutkimusta. (233–257). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>

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

Heilmann, P. (2008). Uuden henkilökunnan rekrytointi ja ikääntyneen henkilökunnan sitouttaminen henkilöstösuunnittelun haasteina sairaalaorganisaatioissa. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 6(2), 192–197. Saatavilla 27.11.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87528>

- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent.
- Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari.
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.
- Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent.
- Kaijala, M. (2016). Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2021). Henkilöstö - Strateginen investointi. Helsingin Kamari.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro.
- Kehusmaa, K. (2023). Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsingin seudun kauppakamari.
- Koivunen, T. (2016). Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. Työelämän tutkimus 14(2), 153–166. Saatavilla 28.9.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87009>
- Kuntaliitto. (2004). Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Suomen Kuntaliitto.
- Laukkarinen, M. (2022). Sosiaaliset kontaktit ja epämuodollinen tieto rekrytoinnissa: tapaustutkimus rakennusalan pk-yrityksistä. Työelämän tutkimus 20(2), 160–184. <https://doi.org/10.37455/tt.101867>
- Rahkola, C., Härkönen, S. & Eskola, J. (2022). Subjektiiivisuus rekrytointihaastattelussa: Rekrytoijien kertomuksia vuorovaikutuksesta. Teoksessa S. Härkönen, J. Lätti, A. Rytivaara & A. Wallin (toim.) Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt. 10 eläytymismenetelmätutkimusta. (205–232). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202203182608>
- Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. (2019). Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Teoksessa Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 17(2), 88–102. Saatavilla 4.10.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87114/46042>
- Räisänen, H. (2020). TEM-analyysi: Työvoiman rekrytointi on moninkertaista suhteessa työllisyyden muutoksiin. Saatavilla 2.12.2023 <https://tem.fi/-/tem-analyysi-tyovoiman-rekrytointi-on-moninkertaista-suhteessa-tyollisyyden-muutoksiin>
- Saari, T. (2014). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1944. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>
- Salli, M. & Takatalo, S. (2014). Loista rekrytoijana. Helsingin Kauppakamari.
- Smart Recruiters. (2022). Recruitment – Hiring Success Glossary. Saatavilla 1.12.2023 <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/recruitment/>
- Vahtio, E. (2005). Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima.

Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta 238. Kuntaliitto.

Valvisto, E. (2005). Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen – keskeiset teoriat a trendit. Edita.

Vilkkumaa, M. (2017). Tulosrohmut: Yrityksen talouden suojaaminen. Alma Talent.

World Health Organization [WHO]. (2007). Global Age-friendly Cities: A Guide. Saatavilla 1.12.2023 https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/43755/9789241547307_eng.pdf?sequence=1

Österberg, M. (2015). Henkilöstöasiantuntijan kirja. Helsingin Kamari.

Yksilölliset pitovoimatekijät menestyvän organisaation tukena

Juvonen Minna, Tikkala Minna, Lundqvist Tiina, Vuokila Milla, Moisanen Kirsi & Isotalo Sanni

Tiivistelmä

Organisaation johdon näkemys pitovoimaisuuden osatekijöistä voi erota huomattavasti työntekijöiden näkemyksestä. Pitovoimatekijät voivat vaihdella organisaation sisällä henkilöstön ikäluokien, toimialojen ja yksilöiden välillä. Henkilöstön näkökulman hyödyntäminen ajankohtaisista työn pitovoimatekijöistä auttaa kehittämään organisaatiokulttuuria kohti yksilökeskeistä suuntaa, mikä vahvistaa nykyisen henkilöstön sitoutumista. Työntekijöiden työhyvinvointi heijastuu asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta myös organisaation liikevaihtoon. Nykypäivän työelämässä työn merkityksellisyys, kehittymismahdollisuudet sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet ovat nousseet oleellisiksi pitovoimatekijöiksi rahallisten etuuksien rinnalle. Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiva organisaatio- ja johtamiskulttuuri, työhyvinvointia edistävien henkilöstöetuuksien tarjoaminen sekä henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen vahvistavat työnantajamielikuvaa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Työvoiman saatavuuden haasteet ovat jo osa arkea usealla eri alalla. Lisähaasteita tulevaisuudessa tuo työikäisten henkilöiden määrän väheneminen suurten sukupolvien eläköitymisen myötä. Työnantajat, jotka joustavuudellaan ja mukautuvuudellaan tukevat työntekijöitään työn ja muun elämän yhteensovittamisessa, onnistuvat vastaamaan aikakautemme työvoimapulan haasteisiin pitovoimaisuutensa avulla.

Yksilö työelämän murroksessa

Työvoiman saatavuuden haasteet, työikäisten henkilöiden määrän vähentyminen ja työvoiman saatavuuden ja avointen työpaikkojen väliset kohtaanto-ongelmat haastavat organisaatioita yhä enemmän. Samalla ne kuitenkin kannustavat työnantajia erottautumaan muista saman alan toimijoista sekä pitämään kiinni nykyisistä työntekijöistään. (Keva, 2023; Larja & Peltonen, 2023, 9; Nieminen & Tolonen, 2023, 11; Dufva & Rekola, 2023, 28.) Henkilöstön arvopohdinnat oman elämänsä suunnasta, työn merkityksellisyydestä ja ajankäytöstä lisäävät organisaatioille painetta miettiä, kuinka houkutella ja sitouttaa ihmiset työhön sekä kuinka motivoida työntekijöitään. Osaajista ja tekijöistä käydään kovaa kilpailua, mikä tulee esille tilastoissa ja julkisessa keskustelussa. (Lindström & Savaspuro, 2023, 33, 56, 83.)

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata työntekijänäkökulmaa hyödyntäen, mistä ajankohtaisista henkilöstöjohtamisen osatekijöistä nykyajan pitovoimainen organisaatio muodostuu. Pitovoimaisuustekijät vaihtelevat eri ikäluokkaan kuuluvien henkilöiden välillä ja ihmisten elämäntilanteiden mukaan. Myös muutokset toimintaympäristössä ja henkilöstön arvomaailmassa vaikuttavat siihen, mitkä tekijät saavat työntekijät pysymään organisaatiossa. Artikkelin tavoitteena on tuoda esiin tunnistettuja pitovoimatekijöitä, joihin organisaatioiden johdossa tulisi kiinnittää huomiota kehitettäessä henkilöstöjohtamista kohti yksilökeskeistä suuntaa.

Työn merkityksellisyys pitovoimana

Työntekijät arvostavat tänä päivänä yhä enemmän työn merkityksellisyyttä. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että jokin toiminta tai asia tarjoaa yksilölle arvokkuutta tai tarkoituksenmukaisuutta. Merkityksellisyyden tunnetta työelämässä vahvistaa yksilön kokemus työn arvostuksesta, koetun arvostuksen tunnustaminen sekä organisaatiokulttuuri, jonka arvoja työntekijä voi jakaa. Parhaimmillaan kokemus työn merkityksellisyydestä vahvistaa työntekijän sitoutumista, motivaatiota sekä hyvinvointia työssä. (Vähäkuopus, 2023; Great Place To Work Suomi, 2023.)

Puhuttaessa työelämästä ja työn merkityksellisyydestä voidaan käsitellä kahta eri näkökulmaa, työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyden kokemusta sekä organisaation toiminnan tarkoitusta. Työn mielekkyys liittyy työntekijän kokemukseen työnsä arvosta ja tarkoituksenmukaisuudesta työntekijän omien arvojen, osaamisen ja kiinnostusten pohjalta. Merkityksellisyys liittyy myös siihen, miten yksilö kokee oman panoksensa tai toimintansa osana kokonaisuutta. (Ikonen ym., 2023, 125.) Organisaation toiminnan tarkoitus osana merkityksellisyyden kokemusta puolestaan muodostuu organisaatioiden olemassaolon määrittelystä ja sanoittamisesta. Organisaation selkeä merkitys voi auttaa myös työntekijöitä löytämään paremmin työnsä merkityksen, ja toisaalta yksilöiden sanoitukset ja kokemukset oman työnsä merkityksellisyydestä voivat auttaa määrittämään myös organisaation merkityksen vahvistamista. Organisaation toiminnan tarkoituksen ja merkityksen sekä arvojen ja päämäärien selkeä esiin tuominen on tärkeää. Jos organisaation päämäärät eivät olet selkeitä, yksilö vaihtaa herkemmin työnantajaa. (Ikonen ym., 2023, 125–126.)

Myös organisaatiokulttuurin merkitys on tärkeässä roolissa työntekijöiden pitovoiman kannalta, ja parhaimmillaan se tukee kokonaisuudessaan yksilön kokemaa työn merkityksellisyyttä. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa luotuja tai ajan myötä kehittyneitä malleja, joiden avulla voidaan käsitellä organisaation tapoja toimia, havaita, tuntee ja ajatella niin ulkoisesti

kuin sisäisesti. Organisaatiokulttuuria on myös kuvattu liimaksi, joka sitouttaa yksilöt organisaatioon ja luo yhteisen arvopohjan, jolle työarki muodostuu. (Hietala ym., 2023, luku 3.1.10.)

Organisaatiokulttuuriin heijastuvat jatkuvasti esimerkiksi erilaiset henkilöstörakenteet ja toimialojen muutokset. Organisaatiokulttuurin muodostaminen ja ylläpitäminen tulisi olla osa jokaisen organisaation strategiatyötä (Yohn, 2021). Organisaatiokulttuuria voidaan ylläpitää ja kehittää parhaiten, kun myös organisaation ylin johto toimii vahvistavasti tavoitellun organisaatiokulttuurin saavuttamiseksi, jolloin se parhaillaan välittyy suoraan organisaation henkilöstölle. (Kauhanen, 2012, 125.)

Organisaatiokulttuurissa on tärkeää tunnistaa yhteiskunnan ja työelämän monimuotoisuus. Monimuotoisuus vaikuttaa yksiköiden arvoihin ja ajattelutapoihin, ja monimuotoisuuden tunnistaminen onkin erittäin tärkeää esimerkiksi yksilöiden huomioimisen ja työn merkityksellisyyden turvaamisen näkökulmasta (Kauhanen, 2012, 126). Työterveyslaitoksen ([TTL], 2023a) määritelmän mukaan henkilöstön monimuotoisuudella tarkoitetaan työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta muun muassa iän, sukupuolen, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen ja koulutustaustan osalta.

Tänä päivänä työelämän pitovoimatyössä korostuu erityisesti ikäluokkien monimuotoisuus. Jotta työnantaja voi huomioida työn merkityksellisyyttä yksilön näkökulmasta, on organisaatiossa tärkeää tunnistaa eri ikäluokkien johtamisen kulttuuria. Johtamalla sukupolvia kullekin ikäluokalle parhaaksi havaituin keinoin voidaan edesauttaa sitä, että työntekijöiden kohtelu on yksilöllistä ja tätä kautta merkityksellistä. Erilaisten työssä viihtyvyyden tekijöiden ollessa kunnossa voidaan eri ikäluokkien johtamisella varmistaa työn pitovoimaisuutta ja työn merkityksellisyyden kokemusta yksilöllisesti (Ikonen ym., 2023, 126). Pito- ja vetovoimatekijät ovat erilaisia eri sukupolville, ja nämä erot heijastuvat päivittäisessä työssä kaikilla ammattialoilla esimerkiksi urasuunnittelussa, työ- ja vapaa-ajan suhteessa ja erilaisissa kannustimissa (Lehtonen ym., 2023, 203–204).

Kehittymismahdollisuuksia läpi työuran

Mahdollisuus oppia uutta ja hyödyntää omaa osaamistaan työssä edistää työhyvinvointia ja vähentää työuupumusta. Tutkimuksen mukaan korkeammin koulutetut työntekijät voivat työssään paremmin kuin matalammin koulutetut, koska he kokevat työnsä itsenäisemmäksi ja riittävän haastavaksi. Heillä on työssään myös parempi mahdollisuus uuden oppimiseen. (TTL, 2023b.)

Kehittymismahdollisuuksiin liittyen moni työnantaja tarjoaa merkittäviä etuja työntekijöilleen. Etenkin nopeasti kehittyvillä aloilla, kuten esimerkiksi teknologia-alalla työskentelevien on tärkeää pitää huolta omasta osaamisestaan, minkä vuoksi työnantajan tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia arvostetaan. Kouluttautumismahdollisuudet auttavat ammattitaidon säilyttämisessä ja mahdollistavat urakehityksen (Luostarinen, 2022, 42–43).

Työvoimapulan vaivaamilla aloilla sitoutuminen työnantajaan perustuu enemmän pitovoimaan kuin pelkoon työpaikan vaihtamisen riskeistä. Työnantajat kannustavat itsensä kehittämiseen ja sallivat siihen käytettävän työaika. Työnantajat kannustavat työntekijöitään työn kannalta tärkeiden sertifikaattien ja koulutusten suorittamiseen ja voivat tukea myös opintojen suorittamista työsuhteen aikana eri tavoin. (Luostarinen, 2022, 42–43.) Työnantaja voi tarjota esimerkiksi tukea kesken jääneiden opintojen loppuun saattamiseen tai maksaa työhön liittyvien sertifikaattien suorittamisesta palkkion.

Nopeasti kehittyvillä aloilla arvostetaan mahdollisuutta työskennellä uusimpien teknologioiden parissa ja mahdollisuutta osallistua uusien ratkaisujen kehittämiseen. Osaan uusista teknologioista liittyy alalla arvostettuja ammatillisia yhteisöjä ja tapahtumia. Työntekijän ammattitaidon ylläpitämisestä on hyötyä niin työntekijälle itselleen kuin työnantajallekin. Kun työnantaja aktivoi työntekijää opiskelemaan uusia teknologioita, työntekijä voi samalla löytää uusia innovaatioita ja ratkaisuja myös asiakkaille (Korkiakoski, 2019, 129). Itsensä jatkuva kehittäminen varmistaa myös sen, että työntekijä pystyy vastaamaan eteen tuleviin muutoksiin ja osallistumaan työpaikan ja työn kehittämiseen koko työuransa ajan (Työ- ja elinkeinoministeriö [TEM], 2011, 8).

Toiseen työpaikkaan siirrettävissä olevan yleisen ammattitaidon kehittäminen voi joissain tilanteissa vähentää pitovoimaa. Kun työntekijä saavuttaa työssään siirrettäviä taitoja, voi työntekijän sitoutuneisuus laskea. (Luostarinen, 2022, 29.) Siirrettävissä olevien taitojen saavuttaminen voi siis kannustaa työntekijää testaamaan arvoaan työmarkkinoilla, koska osaamisella on kysyntää myös muualla. Työnantajan tulee ottaa tämäkin mahdollisuus huomioon ja muistaa pitää pitovoimatekijöistä huolta, jotta työntekijälle ei tule houkutusta vaihtaa työnantajaa.

Nykypäivän työelämässä edellytetään koko työuran kestävästä kykyä ja halua oppia. Perinteisesti mentoroinnin lähtökohta on ollut uusien työntekijöiden perehdyttäminen, mutta mentoroinnin on huomattu opettavan ja kehittävän myös mentoria. Mentoroinnin kautta uusi työntekijä saa matalalla kynnyksellä tukea kehittymiseen ja kokeneiden työntekijöiden osaamista voidaan tuoda esille. Mentorointi voi herättää uusia ideoita ja näkökulmia ja yhdistää vanhan tiedon säilymisen ja uuden luomisen. (Kupias & Salo, 22–23, 45–47.) Kokeneiden työntekijöiden osaaminen pitäisi

tunnustaa ja siirtää eteenpäin mentoroinnin avulla (TTL, 2023c). Kokemuksen hyödyntäminen edistäisi työurien jatkamista ja moninaisuutta työelämässä sekä vähentäisi ikä syrjintää.

Palkitsemisjärjestelmä ja henkilöstöetuudet

Perinteisinä tekijöinä työntekijöitä houkuteltaessa ja sitoutettaessa ovat suorat rahalliset korvaukset, kuten kilpailukykyinen palkka ja mahdolliset suoritusperusteiset bonukset. Motivoivaan palkitsemisjärjestelmään tarvitaan taloudellisten palkkioiden lisäksi myös ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja, kuten positiivista palautetta, tunnustuksen antamista sekä vastuullisiin projekteihin mukaan ottamista. (Joki, 2021, 143–145.) Hyvän suoriutumisen halutaan ilmenevän palkassa tai palkitsemisessa. Säännöllisillä peruspalkan korotuksilla sekä erilaisilla tulos- ja erikoispalkkioilla tähän tarpeeseen voidaan vastata. Vaikeammin kopioitavissa olevaan, kilpailukykyiseen palkitsemisjärjestelmään on kuitenkin sisällytetty myös henkilöstön arvostamia aineettomia palkitsemistapoja. (Ylikorkala ym., 2018, 40–43.)

Vaikka kilpailukykyinen palkka on monelle tärkeä tekijä työpaikkaa valittaessa, voivat valintaan vaikuttaa myös muut etuudet. Moni työntekijä arvottaa vapaa-ajan ja joustavan työnteon mahdollisuuden muiden asioiden edelle. Hybridityön tai paikasta riippumattoman työn tuoma vapaus sekä liukuva työaika, tai jopa työajattomuus, voivat olla paikkaa valittaessa jopa tärkeämpiä kuin rahallinen korvaus. Joustavan työajan on myös katsottu olevan yhteydessä alhaisempiin sairauspoissaoloihin, mikä luonnollisesti on kaikkien edun mukaista (Tillev & Vanhala, 2012).

Työntekijöiden harrastus- ja virkistystoiminnan tukeminen ylläpitää henkilöstön hyvinvointia. Työnantaja voi tukea omaehtoista liikunta- ja kulttuuritoimintaa esimerkiksi tarjoamalla verovapaata liikunta- ja kulttuuriseteleitä. (Joki, 2021, 146.) Työnantajat voivat tarjota myös mahdollisuutta hyödyntää työpaikan omaa kuntosalia tai käyttää työaika tietyn tuntimäärän viikossa liikunnan harrastamiseen.

Verovapaana etuna voi tarjota koko henkilökunnalle myös lomanviettomahdollisuutta organisaation omistamalla vapaa-ajan asunnoilla (Joki, 2021, 146). Yhteiskäyttöiset loma-asunnot ovat edelleen suosittu etu työntekijöiden joukossa, ja vuokraoikeuttaan voi käyttää loma-aikojen ulkopuolella myös etätyöskentelyyn. Työnantajan on henkilöstön pitovoiman kannalta tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöidensä jaksamiseen kokonaisuus huomioon ottaen. Henkilöstön pitovoimalla ja työhyvinvoinnin tasolla on suora korrelaatio keskenään (Kettunen & Järvinen, 2023).

Työelämän joustot organisaation pitovoiman edistäjinä

Tulevaisuuden työnantaja etsii ratkaisuja työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen (Hakanen & Kaltiainen, 2020, 4; TEM, 2011, 18). Uudet työmuodot ja työn joustomahdollisuudet tuleekin huomioida työelämässä nykyistä paremmin. Työntekijän hyvinvointia voidaan edistää sujuvalla vapaa-ajan ja työn yhdistämisellä. Vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamista voidaan helpottaa perhevapailla ja työajan joustoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö [STM], 2011, 8–9; TEM, 2011, 18.) Erilaiset epätyypilliset työsuhteet ovat lisääntyneet, ja työntekijät eivät enää välttämättä halua työskennellä vain yhdelle työnantajalle (Lindström & Savaspuro, 2023, 87; STM, 2011, 8). Työntekijä voi haluta työskennellä sivutoimisesti omalla toiminimellä, hyödyntää omaa asiantuntemustaan erilaisten verkostojen projekteissa tai jopa haluta tehdä osa-aikatyötä kilpailevassa organisaatiossa. Jatkuvasti kasvavassa työvoimapulassa menestyvät parhaiten työnantajat, jotka suostuvat erilaisiin työsuhteisiin, työnteon muotoihin ja työajan joustoihin. (Hakanen & Kaltiainen, 2020, 46; Lindström & Savaspuro, 2023, 87.)

Covid-19-pandemian aikana monella alalla työntekijät siirtyivät osittain tai kokonaan etätööhön. Yhteiskunta avautui pandemian jälkeen, mutta työntekijät eivät olleetkaan valmiita palaamaan työpaikoilleen ja luopumaan etätöistä. (Hanni ym., 2022, 153.) Etätöiden hyötyinä pidetään mahdollisuutta rytmittää työ omien tarpeiden mukaan, työrauhaa ja työmatkoihin kuluvan ajan ja rahan säästöjä. Etätö mahdollistaa asumisen esimerkiksi toisella paikkakunnalla kuin työpaikka on. Etätöissä moni työntekijä kokee olevansa tehokas ja on tyytyväinen työnsä laatuun. Haasteina voivat olla työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. Hyvin toteutettu joustava etätö voi tarjota henkilöstön pitovoiman lisäksi organisaatiolle uusien työntekijöiden rekrytointiedun. (Hanni ym., 2022, 153; Ruohomäki, 2020, 24.)

Pitovoimaisuuden kehittämisen avainasemassa on työntekijänäkökulma

Henkilöstö on keskeinen menestystekijä strategisella tasolla, sillä liiketoimintaa ei synny ilman henkilöstöä ja asiakkaita. Liiketoimintastrategiaan sisällytetty henkilöstönäkökulma antaa kuvan siitä, että myös työntekijöillä on strateginen rooli ja merkitys organisaatiossa. (Kaijala & Tolvanen, 2020, 18–21.) Organisaation johdon näkemys pitovoimatekijöistä voi erota työntekijöiden näkemyksistä (Stein ym., 2021). Heikko johtamiskulttuuri, huono työilmapiiri ja työntekijöiden ylikuormitus voivat johtaa negatiiviseen kehään, joka aiheuttaa sairastumisia ja irtisanoutumisia. Jos lähtijöitä on paljon, myös jäljelle jäävät työntekijät voivat alkaa miettiä työpaikan vaihtoa. Organisaatio joutuu käyttämään resursseja rekrytointiin ja perehdyttämiseen, ja pahimmillaan jäljelle

jäänyt henkilökunta joutuu työskentelemään alimiehityksellä, mikä aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta. Dominoefekti on valmis. (Lindström & Savaspuro, 2023, 40–41; Heponiemi ym., 2009, 20.) Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa aina kustannuksia organisaatioille oli vaihtuvuus millä tasolla tahansa. Pois lähtevä henkilö voi aiheuttaa osaamisvajetta viedessään mukanaan kokemusta, hiljaista tietoa ja asiantuntemusta. (Kaijala & Tolvanen, 2020, 184; Lindström & Savaspuro, 2023, 19.) Organisaatioissa tulisi käydä säännöllisesti keskustelua työntekijöiden kanssa siitä, miten he viihtyvät ja miksi he haluavat jäädä. Pitäisi myös uskaltaa kysyä suoraan lähtöaikeista ja siitä, miten ne saataisiin unohtumaan. Lähtemisten käsittely ja ymmärtäminen voi auttaa organisaatioita kehittämään pitovoimaansa. (Lindström & Savaspuro, 2023, 19.)

Pitovoimainen johtamiskulttuuri antaa työntekijöille mahdollisuuden tulla kuulluksi toiminnan arvioinnissa ja uusien toimintatapojen suunnittelussa. Oikeudenmukaisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä saadaan luotua kulttuuri, johon työntekijät sitoutuvat paremmin. Positiivisella kehällä työntekijöiden kuunteleminen, osallistaminen, asiallinen kohtelu ja arvostus on tärkeää. (Heponiemi ym., 2009, 20; Mäkipää ym., 2012, 1060–1063.) Vähäkuopus (2023) kuvaa neljää osa-aluetta, joihin tulisi tutkimusten mukaan kiinnittää huomiota työn merkityksellisyyden toteutumiseksi: kehittymisen ja omaehtoisuuden vahvistamiseen, kyvykkyyden ja potentiaalin hyödyntämiseen, yhteisöllisyyteen sekä tilanteiden luomiseen hyväntekemiselle ja palvelemiselle.

Pitovoimaisuus muodostuu siis tarpeita ja tavoitteita palvelevasta työntekijäkokemuksesta. Hyvä työntekijäkokemus lisää tuottavuutta ja kehittää asiakaskokemusta, ja tyytyväisten asiakkaiden kautta positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa myös liikevaihtoon. Työntekijäkokemuksen ymmärtäminen auttaa organisaatiota kehittämään henkilöstöjohtamistaan työntekijälähtöiseksi. Tämä onnistuu, kun tunnustetaan, mitä henkilöstö tarvitsee onnistuakseen työssään, kokeakseen sen merkitykselliseksi sekä kehittämällä työskentely-ympäristöä tunnustettujen asioiden mukaisesti. Tyytyväiset työntekijät antavat työlleen parhaan panoksensa ja pysyvät organisaation palveluksessa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1.1., luku 4.) Pitovoimainen organisaatio on tietoinen nykyisten työntekijöidensä mielikuvista, tunteista, tarpeista ja toiveista. Pito- ja vetovoimaisuus on organisaatioiden elämänlanka, ja ihmisiin liittyvien asioiden tulisi olla yksi korkeimmista prioriteeteista. (Lindström & Savaspuro, 2023, 135.) Organisaatio, jossa henkilöstön vaihtuvuus irtisanoutumisten vuoksi ei ole suurta, onkin siis oivaltanut, millä tavalla luoda ja ylläpitää henkilöstöä motivoiva sekä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ylläpitävä työskentely-ympäristö.

Lähteet

- Great Place To Work Suomi. (2023). Työpaikan pitovoima: Mikä saa työntekijän sitoutumaan? Saatavilla 30.11.2023 <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyopaikan-pitovoima-mika-saa-tyontekijan-sitoutumaan/>
- Dufva, M. & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Sitra. Saatavilla 18.1.2024 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>
- Hakanen J. & Kaltiainen J. (2020). Työn imu - parasta hyvinvointia työssä? Työpoliittinen Aikakauskirja, 63(2), 41–256. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hanni, M., Kettunen, S. & Tähtinen, O. (2022). Työnteon erilaiset muodot käytännönläheisesti. Kauppakamari.
- Heponiemi, T., Sinervo, T., Vänskä, J., Halila, H. & Elovainio, M. (2009). Lääkärien ja sairaanhoitajien työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 46(1), 14–22. Saatavilla 30.1.2024 <https://journal.fi/sla/article/view/1778/2500>
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. (2023). Esihenkilön työoikeus. Alma Talent.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent.
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. (2023). Inhimillinen tehokkuus - Jännitteet hyötykäyttöön. Alma Talent.
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.
- Kajjala, M. & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö - strateginen investointi? Kauppakamari.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent.
- Kettunen, S. & Järvinen, E. (2023). Pitovoima kertoo paljon työhyvinvoinnin tasosta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun verkkolehti. Saatavilla 30.1.2024 <https://lehti.seamk.fi/yrittajyyys-ja-kasvu/pitovoima-kertoo-paljon-tyohyvinvoinnin-tasosta/>
- Keva. (2023). Kevan kuntapäätjäbarometri: Kuntien työvoiman saatavuusluvuissa mittaus historian heikoin tulos. Saatavilla 29.9.2023 <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kevan-kunta-paattajabarometri-kuntien-tyovoiman-saatavuusluvuissa-mittaus-historian-heikoin-tulos/>
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent.
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Talentum.
- Larja, L. & Peltonen, J. (2023). Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatietokartat-hankkeen loppuraportti. TEM-analyysija 113/2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 30.1.2024 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatietokartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf

- Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. (2023). Johtaminen hyvinvointialueella, Miten ratkaista henkilöstöpula? Alma Talent.
- Lindström, S. & Savaspuro, M. (2023). Kiitti mulle riitti: näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Alma Talent.
- Luostarinen, H. (2022). Työntekijöiden sitoutuminen IT-projekteihin etätyössä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto Saatavilla 30.1.2024 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/84149/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-202211305421.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mäkipää, S., Laaksonen, K., Saarinen, J. & Miettinen, M. (2012). Miten terveydenhuoltoalan vetovoimaisuutta voidaan lisätä? Suomen lääkirlehti 67(13), 1060–1063.
- Nieminen, J. & Tolonen, S. (2023). Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:28. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-830-1>
- Ruohomäki, V. (2020). Etätyöloikka ja hyvinvointikoronakriisin alussa. Työpoliittinen Aikakauskirja, 63(2), 21–28. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 30.1.2024 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf
- Sosiaali- ja terveysministeriö [STM]. (2011). Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020: sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3106-0>
- Stein, D., Hobson, N., Jachimowicz J. & Whillans A. (2021). How companies can improve employee engagement right now. Harvard Business Review. Saatavilla 30.1.2024 <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now>
- Tilev, K. & Vanhala, S. (2012). Joustavien työjärjestelyiden yhteys sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen pohjoismaisessa ja germaanisessa maaklusterissa. Työelämän tutkimus 10(1), 22–37. Saatavilla 30.1.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87300/46214>
- Työ- ja elinkeinoministeriö [TEM]. (2011). Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 30.1.2024 https://tem.fi/documents/1410877/2329422/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf/74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c
- Työterveyslaitos [TTL]. (2023a). Monimuotoinen työelämä. Saatavilla 4.12.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>
- Työterveyslaitos [TTL]. (2023b). Miten Suomi voi? Saatavilla 4.12.2023 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankeet/miten-suomi-voi>
- Työterveyslaitos [TTL]. (2023c). Tiedote: Yli 55-vuotiaat voivat töissä hyvin, mutta kielteiset ikäasenteet haittaavat työurien jatkamista. Saatavilla 7.12.2023 <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/yli-55-vuotiaat-voivat-toissa-hyvin-mutta-kielteiset-ikaasenteet-haittaavat-tyou-rien-jatkamista>
- Vähäkuopus, M. (19.6.2023). Merkityksellisyys työn pitovoiman vahvistajana. [blogikirjoitus] Pohjoisen tekijät. Lapin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 3.12.2023 <https://www.lapinamk.fi/blogs/Merkityksellisyys-tyon-pitovoiman-vahvistajana/0q5cunco/1fb6a465-c761-40a1-ace2-73f4c1741b21>

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

Yohn, D. (2021). Company culture is everyone's responsibility. Harvard Business Review. Saatavilla 1.12.2023 <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility>

Henkilöstön pitovoimaa edistävät asiat organisaation näkökulmasta

Rytkönen Heidi, Sirpi Aarno, Knif Hanna, Moisanen Kirsi & Syysmäki Heidi

Tiivistelmä

Henkilöstön pitovoima tarkoittaa organisaation kykyä sitouttaa henkilöstö työskentelemään organisaatiossa mahdollisimman pitkään. Pitovoimalla on merkitystä muun muassa yrityksen tuloksiin ja siellä työskentelevien henkilöiden motivaatioon ja työmäärään. Organisaation on hyvä olla tietoinen pitovoimaan liittyvistä tekijöistä, jotta se pystyy kehittämään toimintojaan ja tätä kautta edistämään henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Pitovoimaa on havainnointu tutkimuksissa usein sitoutumisen käsitteen kautta, ja sen vuoksi tässä artikkelissa käsitellään sitoutumista pitovoiman yhteydessä.

Sitoutumiseen ja henkilöstön pitovoimaan yhteydessä olevia tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö ja olosuhteet, organisaation arvot ja vastuullisuus, työyhteisö, uramahdollisuudet, palkitseminen, vaikuttamismahdollisuudet, työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne, muutokset työtehtävissä ja perehdyttäminen. Onnistunut henkilöstöjohtaminen on avainasemassa henkilöstön työhön ja organisaatioon sitoutumisessa. Henkilöstön pitovoimaa edistää kehittävä, mukauttava, kannustava ja arvostava henkilöstöjohtaminen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on merkitystä myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan, jonka avulla yritys voi tulevaisuudessa houkutella uusia osaajia yritykseen.

Pitovoima ja sen merkitys organisaatiolle

Pitovoima on prosessi, jonka avulla organisaatio pitää huolen, että sen työntekijät eivät irtisanoudu vaan ovat palveluksessa maksimiajan tai tehtäviensä loppumiseen asti (Steil ym., 2022, 8). Bussin (2018, 3, 12) kuvaa pitovoimalle kaksi määritelmää: Se on toisaalta prosessi, joka kannustaa henkilöstöä pysymään työnantajan palveluksessa mahdollisimman pitkään. Toisaalta taas se on organisaation kyvykkyyttä sitouttaa ja pitää palveluksessaan sekä potentiaalisia että arvoa tuottavia henkilöitä kriittisissä rooleissa tai rooleissa, joihin liittyvä osaaminen on harvassa. Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 1.1) taas käsittävät pitovoiman sisältyvän osaksi työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen muodostamaa vetovoimaa. Tarkemmin sanottuna vetovoima muodostuu heidän mukaansa sekä houkuttelemisesta, pitämisestä että työn imun lisäämisestä.

Pitovoima ja sen edistäminen kiinnostavat organisaatioita useista eri syistä. Esimerkiksi Bussin (2018, 4–10) mukaan pitovoima ilmenee pienenä vaihtuvuutena, kun taas suuri vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle kustannuksia, lisää muiden työtaakkaa ja heijastuu sekä tuottavuuteen että muiden työmotivaatioon kielteisesti. Menetetyistä osaajista aiheutuva kustannus koostuu sekä menetetyistä työstä että siitä ajasta ja työmäärästä, jota uuden työntekijän palkkaaminen ja tehokkaaksi osaajaksi kehittyminen vaativat. Menettäessään sitoutuneen työntekijän menettää organisaatio myös paljon tietoa, jota ei välttämättä ole muilla organisaatioon kuuluvilla henkilöillä (Turunen, 2021, 17). Sitoutunut henkilöstö myös ottaa vastuuta omasta työpanostuksestaan ja suorituksestaan ja pystyy hahmottamaan työtä ja organisaatiota kokonaisuutena, mikä palvelee organisaation menestymistä (Jokivuori, 2004, 285–286). Steilin ym. (2022, 8) mukaan heikko pitovoima ilmenee vaihtuvuuden lisäksi työntekijöiden poissaoloina. Johtajien olisi hyvä olla tietoisia siitä, mitä asioita tulevaisuuden työntekijät arvostavat työssä, jotta he pystyisivät kehittämään toimintoja henkilöstön hankinnan ja sitoutumisen edistämiseksi (Hietämäki, 2013, 28). Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata henkilöstön pitovoimaa edistäviä asioita organisaation näkökulmasta. Artikkelin tavoitteena on lisätä organisaation johdon ymmärrystä pitovoiman merkityksestä organisaatiolle.

Työhön sitoutuminen

Työhön ja organisaatioon sitoutumista on tutkittu 1960-luvulta lähtien eri näkökulmista (muun muassa sosiologinen, työpsykologinen ja taloustieteellinen) ja suhteessa eri tahoihin, kuten esimerkiksi organisaatioon, ammattiin ja ay-liikkeeseen. Hallitsevaksi lähestymistavaksi on noussut Meyerin ja Allenin (1997) jo 1980-luvulta lähtien kehittämä työssä sitoutumisen malli. Mallissa sitoutumisen ulottuvuuksiksi määritellään affektiivinen (tunneperäinen), jatkuvuusperusteinen (laskelmoitu sitoutuminen, organisaatiosta lähtemisen kustannukset) ja normatiivinen (velvollisuus) sitoutuminen. (Pyyny, 2018, 56–57.) Kun henkilöstö on sitoutunut, se ottaa vastuuta omasta työpanoksestaan ja suorituksestaan ja näin se palvelee osaltaan organisaation menestymistä. Tällöin työntekijä ei kiinnitä huomiota ainoastaan oman edun tavoitteluun ja oman työn tarkasteluun vaan pystyy hahmottamaan työtä ja organisaatiota kokonaisuutena ja kokee olevansa tiivis osa sitä. (Jokivuori, 2004, 285–286.)

Penttisen (2023, 5) tutkimuksessa sitoutumista lisäävinä tekijöinä tuotiin esiin työn olosuhteet ja reunaehdot, arvot ja tavoitteet sekä arvostus ja huomioon ottaminen. Sitoutumista tukeviksi tekijöiksi katsottiin hyvä vuorovaikutus, yhteisöllisyys, toimiva arjen johtaminen ja organisaatiokult-

tuuri. Hyytiäisen ym. (2015, 218–219) tutkimuksen mukaan yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön lisää sitoutumista. Vahva, toisiaan tukeva työyhteisö ja me-henki kuvattiin myös Pyyryn (2018, 101, 104) tutkimuksessa sitoutumista edistävänä tekijänä, kuten myös työnjaon tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Työyhteisön merkitys havaittiin suurena tekijänä riippumatta henkilöstöryhmästä tai koulutusalaista.

Turusen (2012, 65) mukaan merkittävin tekijä, joka lisää organisaatioon sitoutumista, oli kokemus mielenkiintoisuudesta. Jakubik ja Vakkuri (2015, 25–26) toivat tutkimuksessaan esille sitoutumisen tekijöinä uramahdollisuudet, palkitsemisen, toimivan ja selkeän viestinnän sekä palautteenannon organisaation eri tasoilla. Samainen tutkimus nosti esille myös tasapuolisen kohtelun ja vaikuttamismahdollisuuksien tärkeyden.

Järvensivu ym. (2020, 245–246) tutkivat organisaatiositoutumista kaaosteorian kautta, ja tulosten perusteella työhön ja organisaatioon sitoutumista vahvistivat autonomia ja omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvaisuus. Työn merkityksellisyys korostui tutkimustuloksissa. Pyyryn (2018, 104–106) tutkimuksessa työtehtävien osalta korostui niin ikään mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista sekä työtehtävien vastuullisuus, monipuolisuus, itsenäisyys sekä työtehtävien merkityksellisyys myös oman organisaation ulkopuoliselle toimintaympäristölle. Merkitystä on lisäksi työsuhteen muodolla, palkalla ja työntekijän henkilökohtaisella elämäntilanteella sekä urakehityksen mahdollisuudella.

Turunen (2012, 65) tuo esiin väitöskirjassaan, että alemmat ammattiluokat ovat todennäköisesti lähtökohtaisesti vähemmän sitoutuneita työhön ja organisaatioon kuin ylempien ammattiluokkien edustajat. Myös Hyytiäisen ym. (2015, 218–219) tutkimuksessa havaittiin esimiesasemassa olevien olevan sitoutuneempia työhönsä kuin suorittavassa työssä olevien. Pyyry (2018, 97, 101) tuo tutkimuksessaan esiin, että muutos työtehtävissä saattoi vähentää sitoutumisen tunnetta. Toisaalta esimerkiksi IT-alalla henkilöstön siirtyminen tehtävästä tai organisaatiosta toiseen havaittiin pikemminkin normina kuin merkinä organisaation ongelmista (Järvensivu ym., 2020, 246–247).

Henkilöstön pitovoimaa edistävät tekijät

Pitovoima voidaan määritellä prosessiksi, jonka avulla organisaatio pitää huolen, että sen työntekijät eivät irtisanoudu vaan ovat palveluksessa maksimiajan tai tehtäviensä loppumiseen asti (Steil ym., 2022, 8). Pitovoiman kannalta henkilöstöjohtamisessa tulisi varmistua siitä, että henkilöstöllä on riittävästi osaamista, jotta tehtävät ja asetetut tavoitteet toteutuvat (Viitala & Uotila, 2014,

98). Organisaation kannattaa kannustaa työntekijöitään kouluttautumaan lisää vaikkakin riskinä voi olla siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen, mutta tuo riski kannattaa mieluummin ottaa kuin olla kouluttamatta heitä. Avaintyöntekijöiden pysyminen organisaatiossa varmistetaan tarjoamalla ympäristö, jossa he voivat kasvaa ja menestyä, ja tämä tarkoittaa osaamisen kehittymisen ohella myös palkkakehitystä. (Bussin, 2018, 6,7.)

Palkka, edut ja erilaiset kannustimet ja palkkiot ovat yksi tärkeimmistä vetovoimatekijöistä, kun työntekijä etsii työtä. Usea haluaa työstään miellyttävän korvauksen, mutta osalla merkittävänä vetovoimatekijänä voi toimia yrityksen arvot eikä niinkään palkitseminen. Tästä esimerkkinä ovat vapaaehtoistyöt, joita tehdään vastikkeetta yhteisen hyvän ja itselle sopivien arvojen vuoksi. (Malmelin & Hakala, 2012, 12.) Kolstadin (2011) tutkimustulosten mukaan haja-asutusalueella sijaitsevien työpaikkojen vetovoimaisuutta lisäsivät muun muassa jatkuva kouluttautumisen mahdollisuus sekä pitkää työmatkaa kompensoiva palkkaus, työtehtävien monipuolisuus ja työllistymisnäkyvät (Hietamäki, 2013, 30). Myös Pyyny (2018, 104–106) on tutkimuksessaan havainnut palkan merkityksen työntekijän sitoutumiseen. Steilin ym. (2022, 363) tutkimuksessa esiin nousut tyytymättömyys palkkaan on merkittävä syy siihen, että työpaikkaa vaihdetaan. Se voidaan ottaa merkinä epäoikeudenmukaisuudesta varsinkin, jos on henkilöitä, jotka tekevät samaa työtä eri palkalla tai oma työaika ja työnkuormittavuus ei vastaa palkkiota (Steil, 2022, 363). Työhön sitoutumisen yhteydessä voidaan puhua myös psykologisen sopimuksen käsitteestä. Tällä tarkoitetaan yksilön uskomusta ja aikaisempia kokemuksia siitä, millaiseen palkkioon hän on mielestään oikeutettu vastineeksi omasta työpanoksestaan. (Pyyny, 2018, 64.)

Vastuullisuus pito- ja vetovoimatekijänä on henkilöstön hyvinvointia tukevaa toimintaa, sertifikaatteja, oikeudenmukaista palkkausta ja yrityksen ympäristölinjauksia. Tähän ovat sidoksissa eettisyys ja arvot. Vastuullisuus houkuttelee tulevaisuuden tekijöitä, ja vastuullisuustoimet koosta riippumatta vaikuttavat imagoon ja houkuttavuuteen. (Harju-Myllyaho ym., 2022, 86–87.) Pihlajasaaren mukaan (2015, 49) organisaation eettiset ulottuvuudet huomioon ottava eettinen organisaatiokulttuuri voi sitouttaa johtajia pysymään työpaikassaan ja edistää yksittäisten työntekijöiden lisäksi kokonaisten työyksiköiden työhyvinvointia.

Blount (2022, 57) tuo artikkelissaan esiin, että laadukas ja personoitu perehdyttäminen, joka huomioi työntekijän vahvuudet ja ominaisuudet ja kestää ensimmäisen vuoden, lisää pitovoimaa. Tehokas ja personoitu perehdytysprosessi ei lisää vain pitovoimaa, vaan se edistää myös tuottavuutta ja suorituksen laatua. (Grillo & Kim, 2015). Walker-Schmidtin ym. (2022, 10) mukaan Wyn-

hurst Groupin tekemä tutkimus (2007) tuo esiin, että 58 prosenttia työntekijöistä pysyi organisaatiossa ainakin kolmanteen vuoteen asti osallistuttuaan huolellisesti organisoituun perehdytykseen. Organisaation voimavarojen kohdistaminen perehdyttämiseen kannattaa, sillä onnistunut perehdyttäminen ei vain lisää työntekijöiden sitoutumista, vaan se tekee työntekijöistä myös suosittelevia, mikä edistää myönteistä työantajamielikuvaa (Saarinen, 2022, 4).

Henkilöstöjohtamisen merkitys pitovoiman kannalta

Viljasen (2006, 204) mukaan innovatiiviset ja toisiaan täydentävät henkilöstöjohtamisen käytännöt luovat henkilöstötyytyväisyyttä ja henkilöstö on tällöin vähemmän altista työpaikan vaihtoon. Näitä edistyksellisinä ja innovatiivisia henkilöstökäytäntöjä ovat esimerkiksi kehittymismahdollisuudet, työn muotoilu ja mielekkäät työtehtävät johdonmukaista esihenkilötyötä unohtamatta. Onnistunut henkilöstöjohtaminen on avainasemassa pitämään henkilöt organisaatiossa mahdollistamalla heille parhaat olosuhteet tehdä töitä (Kauhanen, 2012, 70).

Balin ym. (2013, 547–551) tutkimuksessa esitellään kaksi näkökulmaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen: kehittävä (Developmental) ja mukauttava (Accommodative). Kehittävä henkilöstövoimavarojen johtaminen tukee työntekijöiden kehittymistarpeita mahdollistamalla osaamisen kehittämisen ja työn monipuolisen sisällön, ja se lisää työntekijöiden työhön sitoutumista ja affektiivista organisaatiositoutumista. Mukauttava henkilöstövoimavarojen johtaminen pyrkii integroimaan työntekijän voimavarat, tarpeet ja elämäntilanteen työhön esimerkiksi työn järjestelyjen kautta. Mukauttavalla henkilöstöjohtamisella voidaan sitouttaa niitä työntekijöitä, joilla on tarvetta mukauttaa työnkuvaa elämäntilanteeseen sopivaksi. Yleisesti ottaen johdonmukainen henkilöstövoimavarojen johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, sillä työntekijä pystyy ennakoimaan organisaation odotukset hänen osaamistaan ja motivaatiota kohtaan (Hietämäki, 2013, 36). Sitoutumista heikentäviä johtamistapoja ovat puolestaan autoritaarinen, käskyttävä tyyli, tehtävien hoitamattomuus, laiminlyönti, epäjohdonmukaisuus ja poukkoileva tyyli. Sitoutumista heikentää, mikäli esihenkilö ei ole läsnä tai ei ole tietoinen ruohonjuuritason tehtävistä. (Pyynny, 2018, 113.)

Hietamäen (2013, 40) mukaan Top ja Gider (2013) ovat todenneet kannustavan henkilöstövoimavarojen johtamisen edistävän organisaatiositoutumista. Tähän kuuluu henkilöstön ottaminen mukaan päätöksentekoon sekä avoimesti, neuvottelevasti ja oikeudenmukaisesti johtaminen. Myös Pyynyn (2018, 104–106) tutkimuksessa havaittiin tärkeänä tekijänä se, että työntekijät otetaan osaksi päätöksentekoa ja määrittelemään tavoitteita. Meyer ja Allen (1997) ovat todenneet

yhtä lailla henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikuttavan työntekijän organisaatiositoutumiseen (Hietamäki, 2013, 40).

Arvostava johtaminen on suunnitelmallista ja siihen kuuluu tasa-arvoisuus, osaamisen arvostaminen ja työssä jaksamisen edistäminen. Hyytiäisen ym. (2015, 216) mukaan Meyer ym. (2002) kuvaavat arvostavalla johtamisella olevan yhteyttä affektiiviseen sitoutumiseen. Affektiivista sitoutumista voidaan edistää myös perehdyttämällä ja hyödyntämällä työntekijän osaamista (Hietamäki, 2013, 39). Myös Hyytiäisen ym. (2015, 210–214) tutkimuksessa arvostavalla johtamistyyllillä havaittiin olevan yhteys työntekijän sitoutumiseen.

Henkilöstön pitovoiman merkitys organisaatiolle

Yrityksen vahva pitovoima muodostuu oikeastaan melko yksinkertaisista asioista. Tyytymättömyys työhön ja heikko sitoutuminen organisaatioon ovat vahvoja merkkejä työpaikan vaihtoaikeista. Stressi, epäoikeudenmukaisuus ja heikko johtajuus ovat merkittäviä laadullisia tekijöitä, kun mietitään, miksi sitoutuminen on heikkoa. (Pihlajasaari, 2015, 29.) Henkilöstön suuri vaihtuvuus on selkeä varoitusmerkki yrityksen johdolle. Jos vaihtuvuus on suurta, voidaan tehdä johtopäätös, että jotain muutoksia henkilöstötyöskentelyn tehokkuudessa tarvitaan. (Lahtinen & Suominen, 1989, 54.) Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla pystytään vahvistamaan työyhteisön yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä, ja se auttaa työntekijöitä esimerkiksi muutostilanteiden käsittelyssä (Pyyny, 2018, 101).

Henkilöt, jotka ovat tyytyväisimpiä työhönsä, ovat sitoutuneempia, tuottavaisempia ja pysyvät pidempään organisaatiossa kuin työhönsä tyytymättömät työntekijät (Steil ym. 2022, 357). Järvensivun ym. (2020, 249, 251) mukaan sitoutumisen jatkumisen edellytyksenä on, että työuran kehityskulku ja organisaation kehityskulku ovat samankaltaisia. Yhteistä kehityskulkua edistäviksi luetaan mahdollisuus kysyä ja saada kysymyksiinsä vastaus, avun pyytäminen ja antaminen, palaute, sisäisen tiedon jakamiseen perustuvat koulutukset sekä työssä oppimista tukeva osaamisen jakaminen kuten mentorointi. Käytännöiksi, jotka edistävät organisaation ja työntekijän kehittymistä eteenpäin yhteiseen suuntaan, tunnistettiin puolestaan kannustaminen esimerkiksi kehittämiseen ja kehittymiseen, vaikuttamismahdollisuudet, osallisuuteen perustava kehittäminen ja johtaminen, yhteistä kehittymistä hyödyttävät oppimismahdollisuudet, työssä oppiminen luomalla uutta esimerkiksi uusien toimintatapojen tai verkostoitumisen kautta sekä organisaation ulkopuolelta tulevan osaamisen hyödyntäminen esimerkiksi konsulttien avulla.

Hyvä johtaminen on tärkeää työnantajamielikuvan sekä työhyvinvoinnin ja pitovoiman edistämisen kannalta. Erityisesti nuorten kohdalla työnantajamielikuva on tärkeä ja merkittävä tekijä työpaikan vetovoiman kannalta. (Kauhanen, 2012, 69.) Ulkoisella työnantajamielikuvalla haetaan osaavaa työvoimaa markkinoilta, ja sisäisellä työnantajamielikuvalla edistetään yrityksen nykyisten työntekijöiden tyytyväisyyttä ja yrityksen pitovoimaa (Steil ym. 2022, 9). Esimerkiksi hyvin onnistunut henkilöstön hankintaprosessi vaikuttaa organisaation ulkoiseen työnantajamielikuvaan lisäämällä houkuttelevuutta ja tätä kautta myös ei-valittujen työntekijöiden halua hakeutua uudelleen organisaatioon töihin. Myönteisenä koettu rekrytointiprosessi lisää työntekijän luottamusta organisaatioon. (Hietämäki, 2013, 29.)

Henkilöstön pitovoimalla on suuri merkitys organisaatiolle ja sen saavuttamille tuloksille. Organisaation kannattaa ottaa huomioon ja keskittyä erityisesti edellä mainittuihin asioihin varmistukseen osaavan henkilökunnan pysyminen organisaatiossa. Loppujen lopuksi se panostus, jota organisaatio etukäteen tekee henkilöstön sitoutuneisuuden eteen, vähentää sekä suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia että riskiä menettää osaamista ja asiantuntijuutta tekijöiden mukana.

Lähteet

Bal, M., Kooij, D. & Jong, S. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies* 50(4), 545–572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>

Blount, J. B. (2022). Betting on Talent: Examining the Relationship between Employee Retention and Onboarding Programs. *Engaged Management ReView* 5(3), 50–58. <https://doi.org/10.28953/2375-8643.1083>

Bussin, M. (2018). Retention strategies: the key to attract and retain excellent employees. *Knowledge Resources*.

Grillo, M. & Kim, H. (2017). A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials, & Diverse Hires. ILRHR 6640: Online Research & Reporting for HR. <https://hdl.handle.net/1813/74358>

Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, J., Lindström, V. & Paavola, J. (2022). Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä. TEM toimialaraportit 2022:3. Työ- ja elinkeinoministeriö. 135. Saatavilla 5.3.2024 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM_2022_3_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hietamäki, M. (2013). Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 63. Itä-Suomen yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1219-0>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent.

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 27(3), 213–214. Saatavilla 5.3.2024 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128336>

Jakubik, M. & Vakkuri, M. (2015). The E-experience – exploring employee engagement. R&D-reports 2015. Haaga-Helia Publication Series. Saatavilla 5.3.3034 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147810/hh_e-experience_higres.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 2004(4), 284–294. Saatavilla 5.3.2024 <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93582/52260>

Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. (2020). Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon tutkimus* 39(4), 239–254. <https://doi.org/10.37450/ht.102248>

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.–11. p.). Sanoma Pro.

Lahtinen, A. & Suominen, S. (1989). Vaihtoalttius ja siihen vaikuttavat tekijät. *Hallinnon Tutkimus* 8(1), 53–68. Saatavilla 5.3.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102813/60004>

Malmelin, N. & Hakala, J. (2012). Vetovoima. Talentum Media.

Penttinen, R. (2023). Työhön sitoutuminen Ilmasotakoulussa henkilöstöryhmien käsitysten mukaan. Väitöskirja. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 351. Lapin yliopisto <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-340-2>

Pihlajasaari, P. (2015). Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Väitöskirja. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 542. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6410-8>

Pyyny, H. (2018). Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Väitöskirja. *Acta Universitatis Lapponiensis* 370. Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2>

Saarinen, H. (2022). Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 495. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>

Steil, A. V., Bello, J. da S. A., de Cuffa, D. & de Freitas, A. F. (2022). Job Satisfaction and Employee Retention by Public and Private IT Organizations. *Brazilian Journal of Management/ Revista de Administração DaUFMS* 15(2), 354–369. <https://doi.org/10.5902/1983465968850>

Turunen, T. (2012). Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4. Helsingin yliopisto
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-6713-6>

Viitala, R. & Uotila, T-P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. (98–113). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto. Saatavilla 5.3.2024 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Viljanen, M. (2006). "Täytyykö töissä niin viihtyäkään?" Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-9:2006. Turun kauppakorkeakoulu. Saatavilla 5.3.2024 https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96649/Ae9_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Walker-Schmidt, W., Kaul, C. & Crocker Papadakis, L. (2022). Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), 8–15. <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>

DIGITALISAATION JA TEKNOLOGISEN KEHITYKSEN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN



Työhyvinvoinnin nykytrendejä

Kämäräinen Heidi, Pulkkinen Jaana, Nissinen Joni, Kokkonen Iina-Riikka, M'siska Hanna, Mustonen Hannele, Vaarala Pekka & Rajala Kira

Tiivistelmä

Työhyvinvointi on jokaista työelämässä olevaa henkilöä kiinnostava ja koskettava ilmiö. Kaikki ihmiset haluavat olla onnellisia. Samoin on työnteon suhteen: työelämässä kaikki haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä sekä iloisia niin työpäivän aikana kuin myös sen jälkeen. Digitalisaatio avaa uusia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamiseen, sillä digitaaliset palvelut mahdollistavat henkilöstön jaksamisen ja tyytyväisyyden tarkemman seurannan. Lisäksi fyysisen jaksamisen seuranta on kehittynyt ja työterveyshuolto hyödyntää uusia teknologioita työkyvyn ylläpitämiseksi. Etätöön lisääntyminen Covid-19-pandemian myötä on vaikuttanut työntekijöiden ja johdon työhön monin tavoin. Esimerkiksi etätööhön siirtyminen on sujunut monilla organisaatioilla vaivattomasti, ja etätöön myötä työntekijät ovat oppineet itsenäisempään työskentelyyn. Tämä muutos on parantanut tuottavuutta ja tarjonnut positiivisia vaikutuksia työntekijöiden elämänlaadulle. Samanaikaisesti mielenterveysperusteiset sairauspäivärahakaudet ovat kasvaneet heijastaen laajempaa mielenterveysongelmien trendiä työelämässä. Henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu, kun vuorovaikutukseen perustuvat menettelytavat edistävät työyhteisön toimivuutta, sujuvuutta ja työhyvinvointia.

Etätöön tekemisen mahdollisuuksista on keskusteltu jo vuosikymmeniä. Futuristit ennustivat jo 1970- ja 80-luvuilla, että tulevaisuuden tietotyö tehtäisiin työntekijöiden kodeissa tai niitä lähellä. Tilastokeskuksen raportin mukaan etätöön tekemisen määrä on melkein kaksinkertaistunut, kun sitä vertaa Covid-19-pandemiaa edeltävään aikaan. Etätö on asettanut viestinnälle uusia vaatimuksia, jotka vaativat hyviä vuorovaikutustaitoja sekä uudenlaista asennoitumista. Toiset kokevat, että digitaalinen viestintä helpottaa yhteydenpitoa, kun taas toisia se kuormittaa.

Työhyvinvoinnin trendejä

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin tuoreimmat tiedot heijastelevat digitalisaation ja automatisoinnin kasvavaa merkitystä juuri nyt työelämässä. Covid-19-pandemian ja etätöön lisääntymisen myötä sähköisten työtilojen ja pikaviestintävälineiden käyttö on arkipäiväistynyt entisestään. (Työ- ja elinkeinoministeriö [TEM], 2022, 47.) Näiden trendien myötä työhyvinvoinnin

johtaminen on muuttumassa radikaalisti tarjoten uusia mahdollisuuksia työntekijöiden jaksamisen ja tyytyväisyyden parantamiseen (Kilpailukykyä työhyvinvoinnista, 2016). Tarkastelemme tässä artikkelissa kolmea merkittävää trendiä: digitalisaatiota ja automatisointia, työhyvinvoinnin merkitystä kilpailukeinona sekä etätöiden kasvua ja siitä erityisesti Covid-19-pandemian vaikutusta. Lisäksi tarkastelemme mielenterveysongelmien yleistymistä muuttuvassa työelämässä. Tavoitteena on hahmottaa työelämää muokkaavia trendejä pyrkien ymmärtämään niiden vaikutuksia työympäristöön ja työntekijöiden hyvinvointiin.

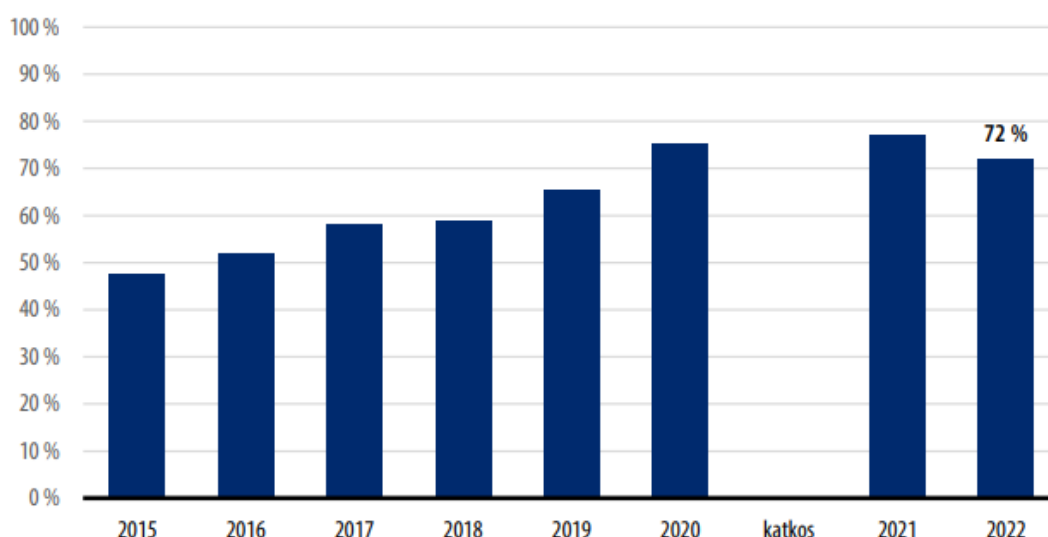
Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on jokaista työelämässä olevaa henkilöä kiinnostava ja koskettava ilmiö, sillä kaikki ihmiset tavoittelevat onnellisuutta. Samoin on työnteon suhteen: työelämässä kaikki haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä sekä iloisia niin työpäivän aikana kuin myös sen jälkeen. (Virolainen, 2012, 9.) Työhyvinvointi liittyy kaikkiin työelämän osa-alueisiin: laadukkaasta ja turvallisesta fyysisestä ympäristöstä siihen, kuinka työntekijät ajattelevat työstään, työympäristöstä ja työilmapiiristä. (International Labour Organization [ILO], n.d.) Työhyvinvointi on yksilöllisesti, ajallisesti ja paikallisesti vaihteleva ilmiö. Merkittävää on se, että hyvinvointi ja työ liittyvät ilmiöinä toisiinsa. Parhaimmillaan työ tuottaa henkilölle hyvinvointia tavalla, joka tekee elämän merkitykselliseksi. (Virtanen & Sinokki, 2014, 9.)

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvoinnin muodostavat työ, hyvinvointi, työn mielekkyys ja turvallisuus. Työhyvinvointi tarkoittaa hyvinvointia työympäristössä, jossa yksilö pystyy suoriutumaan päivittäisestä työstä ja sen haasteista. Tähän kuitenkin liittyy vahvasti yksilön kokonaisyhyvinvointi, joka koostuu useammista tekijöistä, joihin vaikuttavat niin yksilö itse kuin ympäristö. (Viitala, 2021, 43.) Työhyvinvointi kattaa niin fyysisen, psyykkisen kuin henkisenkin hyvinvoinnin (Naumanen, 2009, 21). Vain hyvinvoiva henkilöstö voi taata yrityksen toiminnan tuloksellisuuden (Viitala, 2004, 290), sillä hyvinvoiva henkilöstö on tehokas työskentelemään, oppimaan uutta ja sen myötä kehittymään (Viitala, 2021, 43). Tämän päivän työelämässä henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen onkin haaste sekä yritykselle että työntekijöille itselleen. Yritysten kulttuuria olisi kyettävä kehittämään sellaiseksi, että siellä työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta ja terveydestä huolehtiminen olisi arvo, johon kannustettaisiin jokaista työntekijää myös oma-aloitteisesti. (Viitala, 2004, 290.)

Digitalisaatio ja automatisointi

Erilaiset maailmantilanteet, kuten Covid-19-pandemia, ovat tehneet teknologisista ratkaisuista entistä merkittävämpiä, kun niiden käytön tärkeys on korostunut vaikuttaen ymmärryksen teknologian liittymisestä työhyvinvointiin (Lainelma ym., 2021, 77–78). Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin julkaisussa vastaajilta kysyttiin sähköisten työtilojen tai pikaviestintävälineiden käytöstä. Näiden yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tarkoitettujen laitteiden käyttö työssä arkipäiväistyi Covid-19-pandemian ja etätöiden lisääntymisen myötä (kuvio 1). Sähköisiä työtiloja tai pikaviestintävälineitä vuonna 2022 käytti 72 prosenttia niistä, joiden työhön digitaaliset välineet muutenkin kuuluvat. Osuus putosi hieman edellisvuodesta 2021, jolloin digivälineitä käytti työssään 77 prosenttia. (TEM, 2022, 23, 24.)



Kuvio 1. Sähköisten työtilojen tai pikaviestintävälineiden käyttö työssä 2015–2020 ja 2021–2022 (%) (TEM, 2022, 24)

Digitalisaatio tulee mahdollistamaan työhyvinvoinnin johtamisen aivan uudella tavalla. Tiedon kerääminen henkilöstön työssä jaksamisesta ja työtyytyväisyydestä tehostuu digitaalisten palvelujen kehittyessä. Mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua varhaisemmin, ja työssä jaksamista voidaan seurata tiiviimmin. Viimeisten vuosien aikana myös fyysisen jaksamisen seuraaminen on kehittynyt paljon. Työterveyshuolto omaksuu tehokkaita uusia tapoja työkyvyn ylläpitämiseksi. Joillakin työpaikoilla on jo käytössä palautumista, unen laatua ja fyysistä aktiivisuutta mittaavia laitteita. (Kilpailukykyä työhyvinvoinnista, 2016, 23.) Ihmisen hoidettavaksi jää laaja kirjo keskeisiä tehtäviä,

vaikka teknologia korvaa työtä. Täysautomaatiosta on käyty keskustelua, mutta koneiden ja ihmisten yhdistelmät tulevat sitä nopeammin ja todennäköisemmin. Usein nämä yhdistelmät myös ovat laadullisesti yksinään ihmistä tai konetta parempia. (TEM, 2014, 34.)

Työhyvinvointi kilpailukeinona

“Kaikki onnettomat työntekijät ovat toistensa kaltaisia, jokainen onnellinen työntekijä on onnellinen omalla tavallaan” (Työterveyslaitos [TTL], 2011, 5). Myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jolla viitataan positiiviseen työhyvinvointiin työssä, kutsutaan työn imuksi (Laaksonen & Ollila, 2022, 110). Ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee omistautumista, uppoutumista ja tarmokkuutta Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan (TTL, n.d.).

Työhyvinvoinnin johtaminen ottaa huomioon työorganisaation kaikilla tasoilla työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, iän ja sukupuolen sekä muut työolosuhteisiin ja työhön liittyvät yksilölliset ominaisuudet. Se huomioi myös lähityöyhteisön, työorganisaation sekä teknologiset järjestelmät ja niiden hallitun muutoksen tarpeet. Työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu johtamistehtäviin sisältyvien seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla. Organisaatio tai yritys, jonka ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta, on vahvoilla, ja tällaisten yritysten avoimiin työpaikkoihin on runsaasti päteviä hakijoita. (Tarkkonen, 2012, 73, 77.) Tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on hyvään lähijohtamiseen panostaminen ja jokapäiväisen työn sujuminen (Laaksonen & Ollila, 2022, 110).

Etätyö

Etätyön tekemisen mahdollisuuksista on keskusteltu jo vuosikymmeniä. Futuristi Alvin Toffler sekä fyysikko ja tutkija Jack Nilles ennustivat 1970- ja 80-luvuilla, että tulevaisuuden tietotyö tehtäisiin työntekijöiden kodeissa tai niitä lähellä. Silloin syntyivät ensimmäiset etätyöhön liittyvät termit telework tai telecommuting. Edellä mainitut tutkijat osasivat kuvitella sen teknologisen kehityksen, jonka tehokas ja reaaliaikainen etätyö vaatisi. Mutta he huomasivat myös, miten vahva vastustus organisaatioilla oli etätyön käyttöönottoon. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2022, 14.)

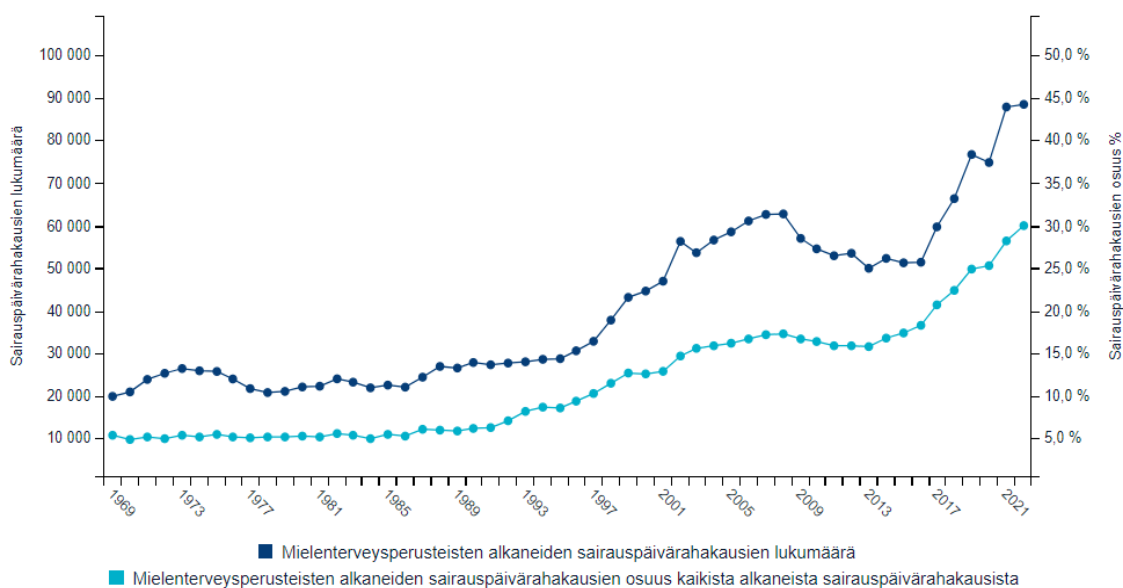
Tilastokeskuksen raportin mukaan etätyön tekeminen on lähes kaksinkertaistunut, kun sitä vertaa Covid-19-pandemiaa edeltävään aikaan. Vuonna 2018 työolotutkimuksen mukaan etätöitä teki vain viidennes palkansaajista. Keväällä 2021 etätöitä teki jo 41 prosenttia ja satunnaisesti etätöitä teki 8 prosenttia palkansaajista. (Lyytinen & Pääkkönen, 2022, 84.) Yhdessä yössä pandemia pakkoi tietotyötä tekevät työntekijät ja yritykset ottamaan digiloikan (Boijer-Spoof Heikinheimo &

Ilmivalta, 2022, 13). Lisääntynyt etätöön tekeminen on vaikuttanut työntekijöiden sekä johdon työhön. Monissa työpaikoissa etätööhön siirtyminen on sujunut ilman suurempia vaikeuksia, mutta on myös paljon yrityksiä, joissa etätöön tekeminen ei ole ollut sallittua tai mahdollista ennen Covid-19-pandemiaa. Esimerkiksi hoitoalalla on myös työpaikkoja, joissa etätööhön siirtyminen on mahdotonta. Covid-19-pandemian aikana työntekijät tottuivat entistä itsenäisempään työskentelyyn, koska he oppivat johtamaan omaa työtään ja saivat päättää omasta työtahdistaan sekä aikatauluistaan. Etätö lisäsi digitaalista kommunikointia, jonka kanavia ovat pikaviestit, videopuhelut, sähköpostit sekä WhatsApp-viestisovellus. (Lyytinen & Pääkkönen, 2022, 84–85.)

Etätö on asettanut viestinnälle uusia vaatimuksia, kuten hyviä vuorovaikutustaitoja sekä uudenlaista asennoitumista (Eklund, 2021, 60). Toiset kokevat, että digitaalinen viestintä helpottaa yhteydenpitoa, kun taas toisia se kuormittaa. Osalle työntekijöistä ei ole suurta merkitystä, järjestetäänkö kokouksia videon välityksellä vai kasvokkain. (Lyytinen & Pääkkönen, 2022, 85.) Työelämän asiantuntijat ovat jo vuosikymmeniä ennustaneet, että työn tekeminen muuttuu ja työpaikan ja kodin väliset raja-aidat hämärtyvät. Tarvittiin kuitenkin raju pandemia ja muutokset tapahtuivat muutamassa kuukaudessa. Boston Consulting Groupin tutkimuksen mukaan esihenkilöasemassa olevista haastatelluista yli 40 prosenttia kertoi etätöiden myötä työnsä tuottavuuden kasvaneen. Positiivisia puolia ovat esimerkiksi personoitu työpiste, parempi kyky keskittyä työtehtävien hoitamiseen sekä enemmän aikaa perheelle ja harrastuksille työmatkojen jäädessä pois. Muutos on hyväksi niin työpaikan tuottavuudelle kuin työntekijöiden elämänlaadulle. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 11–13.)

Mielenterveyden haasteet

Mielenterveysperusteisten sairauspäiväraha-kausien kehityksestä (kuvio 2) on poikkeuksellisen laaja katsaus, jossa dataa on 1960-luvulta tähän päivään. Näiden sairauspoissaolojen määrä heijastelee yleistä työllisyystilannetta. 1990-luvun puolivälistä alkaen mielen hyvinvoinnin haasteet kasvoivat voimakkaasti. Työttömyyden kasvaessa finanssikriisin aikaan myös sairauspoissaolojen määrässä nähdään hetkellistä laskua. Vuodesta 2016 mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot kääntyivät jälleen jyrkkään nousuun. (TTL, 2023.)



Kuvio 2. Alkaneiden mielenterveysperustaisten sairauspäivärahaerien lukumäärä ja osuus kaikista alkaneista sairauspäivärahaeristä vuosina 1969–2022 (Työelämätiето, 2023)

Viime vuosina erityisesti mielenterveysperusteiset poissaolot ovat yleistyneet. Mielenterveyteen liittyvät sairauspäivärahapäivät ovat lisääntyneet erityisesti nuorten keskuudessa. Mielenterveyttä kuormittavat muun muassa työolojen muutokset, pitkittyneet hoitojonot, nuorten aikuisten kasvavat suorituspainet, ilmastonmuutos, Covid-19-pandemia ja viimeisimpänä Venäjän sota Ukrainassa. (Kela, 2023.)

Työhyvinvointi trendien näkökulmasta

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, joka liittyy kaikkiin työelämän osa-alueisiin kattaen niin fyysisen, psyykkisen kuin henkisenkin hyvinvoinnin (Naumanen, 2009, 21). Yritysten tuleekin kehittää yrityskulttuureja tukemaan työntekijöiden kokonaisvaltaista jaksamista. Tutkimusten (TEM, 2022 & TTL, 2023) mukaan näyttää siltä, että työhyvinvointi digitalisaalisessa maailmassa on tasapainoilua ihmislähtöisen vuorovaikutuksen ja teknologian hyödyntämisen välillä. Työterveyslaitoksen mukaan työelämässä on käynnissä suurin muutos vuosikymmeniin ja kriisit, kuten Covid-19-pandemia ja Venäjän sota Ukrainassa ovat vaikuttaneet merkittävästi työelämän suuntaan (TTL, 2023).

Digitalisaation lisääntyminen haastaa mukautumaan kehittyvään teknologiaan (Lainelma ym., 2021, 77–78). Samaan aikaan sen myötä tulleet positiiviset vaikutukset ovat selvästi nähtävillä,

muun muassa etätöön mahdollistaessa joustavampaa työ- ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista. Tutkimusten mukaan sähköisten työtilojen ja pikaviestintävälineiden käyttö on kasvanut ajasta ennen Covid-19-pandemiaa (TEM, 2022, 23, 24). Nykytutkimusten valossa tulevaisuudessa tuskin tullaan siirtymään täysin automatisoituun maailmaan, vaan tulevaisuus on koneiden ja ihmisten yhdistelmää (TEM, 2014, 34). Tutkimustulosten mukaan etätöön tekeminen on lähes kaksinkertaistunut verrattuna aikaan ennen pandemiaa, mikä on johtanut työntekijöiden itsenäisempään työskentelyyn ja digitaaliseen kommunikointiin (Lyytinen & Pääkkönen, 2022, 84). Tämä puolestaan on saanut aikaan tarpeita uudelle vuorovaikutukselle. Asiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessa työn tekeminen muuttuu samalla hämärtäen työpaikan ja kodin välistä rajaa (Kallonen & Kuhmonen, 2021, 11–13).

Työhyvinvointi toimii muuttuvan työelämän kilpailukeinona, sillä yritykset, jotka pitävät työntekijöidensä hyvinvoinnista huolta, vetävät runsaasti päteviä hakijoita puoleensa (Tarkkonen, 2012, 73, 77). Tärkeä osa-alue työhyvinvoinnin tukemisessa on lähijohtajuuteen ja päivittäisiin kohtauksiin panostaminen (Laaksonen & Ollila, 2022, 110). Tulevaisuuden työnhakijat tulevat mahdollisesti korostamaan hyvän henkilöstöjohtamisen merkitystä muiden palkitsemiskeinojen ohella. Tilastojen mukaan mielenterveysperusteiset sairaspotilaat ovat lisääntyneet muuttuvassa työelämässä (Kela, 2023; Työelämätieto, 2023). On mahdollista, että nykyään avoimempi keskustelukulttuuri on tuonut myös mielenterveyden aiheuttamat haasteet näkyvämmiksi ja niistä uskalletaan puhua ilman negatiivista leimaa. Työterveyshuolto tarjoaa usein myös palveluita mielenterveyden edistämiseen. Emme voi ennustaa tulevaa, mutta trendit viittaavat työhyvinvoinnin kilpailukeinona olevan kasvussa.

Lähteet

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. (2022). Etätöön hyvinvointiopas. Bazar.

Eklund, A. (2021). Hybridijohtaminen. Brik.

Kilpailukykyä työhyvinvoinnista. (2016). Tarkastelussa suomalaisten työpaikkojen toimet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. LähiTapiola & Työeläkeyhtiö Elo. Saatavilla 15.11.2023
https://www.epressi.com/media/userfiles/15301/1463032192/kilpailukyky_tyohyvinvoinnista_raportti.pdf

International Labour Organization [ILO]. (N.d). Workplace well-being. Saatavilla 6.1.2024
https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. Kauppakamari.

- Kela. (2022). Pitkät sairauspoissaolot mielenterveyssyistä kääntyivät jälleen kasvuun. Saatavilla 5.1.2024 <https://www.kela.fi/ajankohtaista-tutkimus/5148319/pitkat-sairauspoissaolot-mielen-terveyssyista-kaantyyvat-jalleen-kasvuun>
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian.
- Lainelma, K., Hämäläinen, R. & Syynimaa, K. (2021). Hyvinvointi, osaaminen ja yhteisöllisyys digitaalisissa työympäristöissä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 23(3), 72–80. Saatavilla 30.1.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/111711>
- Lyytinen, N. & Pääkkönen, S. (2022). Ole oma pomosi – Virtaa työhön ja vapaalle. Otava.
- Naumanen, P. (2009). Työhyvinvoinnin ulottuvuudet. Hyvä työympäristö – valtionhallinnon työympäristölehti 3/2009.
- Tarkkonen, J. (2012) Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress.
- Työ- ja elinkeinoministeriö [TEM]. (2014). Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 2014:30. Saatavilla 14.11.2023 <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf>
- Työ- ja elinkeinoministeriö [TEM]. (2022). Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 2023:13. Saatavilla 15.11.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työterveyslaitos [TTL]. (N.d.). Työn imu. Saatavilla 16.11.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Työterveyslaitos [TTL]. (2011). Työnimu. Tammerprint.
- Työterveyslaitos [TTL]. (2023). Mielenterveysongelmat haastavat työelämää. Saatavilla 18.11.2023 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/mielenterveysongelmat-haastavat-tyoelamaa-laaja-aineisto-1960-luvulta-asti-nyt-saatavilla>
- Työelämätiето. (2023). Mielenterveysperusteiset sairauspoissaolojaksot. Saatavilla 18.11.2023 <https://tyoelamatiето.fi/fi/analyysit/mielenterveys-on-moniulotteinen-tyoelamakysymys>
- Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Edita.
- Viitala, R. (2021). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma.

Etätyön johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta

Kurttila Mira, Salomaa Anne, Oinonen Elina, Väisänen Anni, Takala Katri & Turunen Elisa

Tiivistelmä

Artikkelissa käsitellään etätyön vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Etätyö tarjoaa sekä etuja että haasteita työntekijälle ja työnantajalle. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämässä etätöitä tehtäessä on merkittävä ja vastuu jakautuu sekä työnantajan että työntekijän kesken.

Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä tieto- ja viestintäteknologian monipuolista hyödyntämistä. Etäjohtaminen vaatii uudenlaisia toimintamalleja, ja sen on huomioitava työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Sosiaalisella tuella on merkitystä etätyössä, sillä yksinäisyys ja työyhteisön puute voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin. Avoimuus, arvostus ja sosiaalinen tuki ovat tärkeitä etäjohtamisessa.

Etätyö on nykypäivänä yleistä, ja sen vaikutukset yksilön ja organisaation hyvinvointiin ovat moninaiset. On tärkeää kiinnittää huomiota etätyön johtamiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen, jotta etätyö voisi olla mahdollisimman tuottavaa ja työntekijöille myönteistä.

Etätyön yleistyminen vuoden 2020 alussa Covid-19-pandemian seurauksena on merkittävä muutos työelämässä. Etätyön edut ja mahdollisuudet ovat moninaiset, mutta samalla se tuo mukanaan haasteita erityisesti johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Etätyö – uusi normaali

Etätyö arkipäiväistyi vuoden 2020 alussa Covid-19-pandemian myötä (Valtioneuvosto, 2020). Etätyö on tuonut tullessaan paljon hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä työntekijälle että työnantajalle (Helle, 2004, 17), mutta toisaalta etätyöstä on noussut esille paljon epäkohtia ja huolenaiheita (Microsoft, 2022). Etätyön myötä johtamiskäytänteitä on jouduttu sopeuttamaan etätyötä vastaaviksi, ja tämä on osaltaan tuonut uudenlaisia haasteita johtamiseen myös työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat etätyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointiin sekä siihen, miten johtamisen avulla työhyvinvointia voidaan tukea myös

etätöitä tehtäessä. Artikkelin tavoitteena on lisätä pohdintaa siitä, millaisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin käytänteisiin tulee kiinnittää huomiota etätöitä johdettaessa.

Etätö tarkoittaa ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, kuten kotona, kesämökillä tai muussa paikassa, josta on työnantajan kanssa sovittu. Yleensä etätöön liittyy digitaalisten työvälineiden ja tietotekniikan käyttö. Etätö voi olla kokoaikaista tai osittaista. (Tilastokeskus, n.d.) Etätöitä laajempi käsite on hajautettu työ tai virtuaalityö, jossa työtä tehdään pääosin kokonaan tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Voi olla, että koko tiimi työskentelee yhteisen tavoitteen eteen, mutta kukaan heistä ei ole fyysisesti samassa paikassa. Lisäksi yhtenä etätömuotona voidaan vielä tunnistaa liikkuva työ, jota tekevät esimerkiksi poliisit tai myyntiedustajat. Etätö voi siis olla paikka- tai aikariippumaton. (Vilkman, 2017, 13; Hietala ym., 2023, 183.) Tässä artikkelissa etätöillä tarkoitetaan kaikkea sitä työtä, joka tehdään työpaikan ulkopuolella omasta tiimistä erillään tietotekniikkaa ja digitaalisia viestintävälineitä käyttäen.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa etätö on ollut mukana vuodesta 1997, jolloin etätöitä teki 4 prosenttia palkansaajista. Vuoteen 2018 mennessä etätöitä tekevien määrä oli kasvanut 28 prosenttiin. (Sutela ym., 2019, 251–252.) Maaliskuussa 2020 annettu yleinen etätösuositus Covid-19-pandemian vuoksi kasvatti etätöitä tekevien työntekijöiden määrää merkittävästi. Etätöitä tekevien määrä vuonna 2020 oli Suomessa Euroopan korkein, 59 prosenttia palkansaajista (Eurofound, 2020, 5). Ennen pandemiaa etätöitä olivat tehneet lähinnä ylemmän koulutustaustan omaavat asiantuntijat, mutta etätösuosituksen myötä etätö laajeni julkiselle sektorille, toisen asteen koulutustaustan omaaville ja nuorille aikuisille – kattavasti kaikille aloille, missä etätöntekeminen ylipäänsä on mahdollista (Ranki, 2023, 5).

Covid-19-pandemian jälkeen on alettu puhua myös hybridityöstä, jolla tarkoitetaan sitä, että osa työajasta tehdään etänä, usein kotona ja osa ajasta työnantajan tiloissa (Ranki, 2023, 5). Olipa etätöskentelyn malli ja määrä mikä tahansa, yhteistä näille kaikille muodoille on, että työntekijää johdetaan joko kokonaan tai osittain etänä (Vilkman, 2017, 15). Etätöissä korostuvat yksilön kyky ohjata omaa toimintaansa ja suunnitella työn etenemistä mutta myös vastuu omasta hyvinvoinnista, niin fyysisestä kuin henkisestäkin. Etätö asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös esihenkilötyöhön, kun johtaminen tapahtuu osittain tai kokonaan digitaalisten välineiden avulla. (Ranki, 2023, 13.)

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen olotila, joka muodostuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivasta yhdistelmästä ja niiden sisällöistä. Työhyvinvointi on iso kokonaisuus ja siihen vaikuttavat monet asiat, kuten työn organisointi, johtaminen, työilmapiiri, työyhteisön vuorovaikutus, työterveys, työolosuhteet ja työn vaatimukset. (Anttonen ym., 2009, 18.)

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä ja monen tekijän yhteisvaikutuksesta (Vänskä, 2022, 18). Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnille hyödyntää Työkykytalon kuvaa, jonka on rakentanut professori Juhani Ilmarinen. Tämä talo koostuu neljästä kerroksesta, joista kolme alinta kerrosta keskittyvät yksilön omaan voimavaroihin, kun taas neljäs kerros käsittelee työtä, työoloja ja johtamista. Terveys ja toimintakyky toimivat talon perustana. Toisen kerroksen keskiössä on osaaminen, joka rakentuu niin peruskoulutuksesta ja ammatillisista koulutuksista kuin myös päivittäisestä ja elinikäisestä oppimisesta. Kolmannessa kerroksessa korostuvat arvot, asenteet ja motivaatio, jotka auttavat sovittamaan yhteen työ- ja siviilielämän. Neljäs kerros keskittyy johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin, ja sen painopiste on työpaikassa sekä johtajien ja esihenkilöiden vastuussa työkyvystä. Kaikki nämä kerrokset tukevat toinen toistaan luoden kokonaisvaltaisen näkemyksen työhyvinvoinnista. (Työterveyslaitos [TTL], n.d.a.)

Työhyvinvointiasiat ovat olleet organisaatioiden toiminnalle tärkeitä jo pitkään. Aiemmin työhyvinvoinnilla tarkoitettiin lähinnä työterveys- ja työsuojelunäkökulmaa. Nykyisin työhyvinvointi pitää sisällään myös työiihtyvyyden, motivaation ja työtyytyväisyyden. (Vänskä, 2022, 13.) Esihenkilötyön ja johtamisen välinen yhteys työntekijöiden hyvinvointiin on tiedostettu jo pitkään, mutta tämän yhteyden tutkimus on lisääntynyt vasta 2000-luvulla. Merkittävimminä linkkeinä esihenkilötyön ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä on pidetty työympäristöä ja työoloja. Esihenkilöt pystyvät vaikuttamaan työntekijöidensä psykososiaalisiin työoloihin ja siihen, kuinka työntekijät työolonsa kokevat. (Perko & Kinnunen, 2013, 1.) Esihenkilö voi parantaa työhyvinvointia erityisesti hyvillä ja motivoivilla johtamistaidoillaan, työntekijöiden tasavertaisella kohtelulla, yksilön tarpeiden huomioimisella sekä osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon. Näiden lisäksi työhyvinvointia lisäävät työyhteisön tuki, vuorovaikutus ja luottamus sekä ammattitaitoiset työntekijät. (Sosiaali- ja terveysministeriö [STM], n.d.) Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä kuuluu molemmille, sekä työnantajalle että työntekijälle. Työntekijän on itse huolehdittava omasta ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä sekä työkyvystä, kun taas työnantaja kannustaa ja

mahdollistaa osaamisen kehittämisen. Työnantaja takaa myös turvallisen työympäristön ja työvälineet työn tekemiseen. Seuraavassa käsitellään työhyvinvoinnin osa-alueita tarkemmin terveyden ja toimintakyvyn, osaamisen, arvojen, asenteiden, motivaation sekä työympäristön näkökulmasta.

Terveys ja toimintakyky

Terveys ja toimintakyky ovat keskeisiä käsitteitä puhuttaessa yksilön kyvystä selviytyä päivittäisistä toiminnoistaan. Näitä molempia käsitteitä voidaan tarkastella fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmista sekä ottamalla huomioon ympäristötekijöiden vaikutukset. Terveelliset elämäntavat, kuten liikunta, terveellinen ruokavalio, riittävä uni sekä lepo ja palautuminen, ovat tärkeitä fyysisen ja psyykkisen terveyden ylläpitämisessä. (Koskinen ym., 2012, 119.) Aalto ja Tuominen (2022, 180) toteavat, että palautumisen merkitys kasvaa iän myötä. Kun henkilö on palautunut hyvin, hänellä on enemmän voimavaroja liikkua ja hän pysyy terveempänä ja toimintakykyisempänä. Riittävä palautuminen mahdollistaa myös kehittymisen ja oppimisen. Toimintakyvyn näkökulmasta terveelliset elämäntavat antavat mahdollisuuden suoriutua päivittäisistä fyysisistä ja psyykkisistä toiminnoista.

Sosiaalisella toimintakyvyllä tarkoitetaan henkilön toimimista vuorovaikutustilanteissa, kykyä toimia ryhmässä, kuten työ- ja muissa yhteisöissä, vastavuoroisuutta, sosiaalisten taitojen ylläpitämistä sekä luottamusta. Sosiaalisten suhteiden vaaliminen ja osallistuminen yhteisöön tukevat sosiaalista toimintakykyä. (Koskinen ym., 2012, 119.) Työhyvinvointi on yhteydessä parempaan työkykyyn ja työn laatuun, sairauspoissaolojen vähenemiseen sekä tuottavuuteen (Lindholm, 2022, 189; Sinisammal, 2011, 39). Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia organisaatiota kohtaan verrattuna työntekijöihin, joiden työhyvinvoinnin kokemus on alhaisempi (Hietanen, 2021, 99).

Osaaminen

Osaamisen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Osaamisen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Elinikäinen oppiminen, eli tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää (TTL, n.d.a.), ja muuttuvassa työelämässä ei ole riittävästi kehitettyä ainoastaan ammatillista osaamista, vaan työntekijöiltä edellytetään myös oman ammatillisen identiteetin tarkastelua ja

työstämistä suhteessa muuttuvaan työhön. Ammatillisen identiteetin kirkastaminen ja tasapainoisen suhteen rakentaminen työhön on oleellista niin työhyvinvoinnille, työn mielekkyyden kokemiselle, työhön sitoutumiselle kuin työn tekemiselle (Vähäsantanen ym., 2022, 302).

Organisaation strategiset tavoitteet ja nykyisin yhä useammin toimintaympäristön muutos vaikuttavat osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Mikäli osaamisen kehittäminen on organisaatiolähtöistä, arvioidaan olemassa olevaa osaamista ja pyritään tunnistamaan osaamisvajeita (Vilkman, 2023, 348) ottamalla huomioon nykyistä paremmin eri ikäisten, eri vaiheessa työuraa olevien ja eri tehtävissä toimivien työntekijöiden osaamistaso (Rikala ym., 2022, 348).

Digitaalisten työvälineiden ja sovellusten käyttö on yhä tiiviimpi osa työtä. Teknologioiden käyttöönottoon, koulutukseen ja tukeen on varattava riittävästi resursseja, kuten aikaa ja tukea. Hyvät oppimismahdollisuudet ovat keskeisessä asemassa työn mielekkyyden kannalta. Kantapään kautta opettelu aiheuttaa virheitä ja sitä kautta kustannuksia ja turhautumista. Teknologioiden tehokas ja mielekäs käyttö vaatii sekä koulutusta että oman osaamisen kehittämistä. (Rikala ym., 2022, 348.)

Arvot, asenteet ja motivaatio

Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Asenteet ovat merkityksellinen osa osaamista, sillä ne sisältävät motivaation käyttää omaa osaamista (Hietanen, 2021, 52). Johtajat, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, kykenevät myös paremmin välittämään merkityksellisyyden kokemusta muille (Konsti ym., 2023). Työn sisällön ohella merkityksellisyyttä vahvistavat organisaation suunta ja päämäärä. Merkityksellisyyteen liittyvät työyhteisössä jaetut arvot sekä yhteiset, selkeät pelisäännöt (Vilkman, 2023, 332).

Työmotivaatio on kiinteässä yhteydessä työn mielekkyyteen, ja työn tarkoitus vaihtelee suuresti yksilöittäin. Jollekin työn mielekkyys voi olla lähinnä sitä, että siitä saa palkkaa, ja toiselle on merkityksellistä kiinnostava ja haasteellinen työ. Palkan ja työn sisällön lisäksi on suuri joukko muita tekijöitä, kuten työtoverit, työpaikan henki ja imago, työolosuhteet, sosiaaliset edut tai kehittymismahdollisuudet, jotka muodostavat hyvin yksilöllisiä sekä elämäntilanteen ja työuran myötä vaihtuvia motiivitekijöitä. (Järvinen, 2001, luku 5.)

Useissa motivaatiotutkimuksissa omaehtoisuus nostetaan sisäisen motivaation vahvistamisen tärkeäksi elementiksi (Vilkman, 2023, 248), ja myönteiseen tunne- ja motivaatiotilaan työssä vaikuttaa myös työn imu (TTL, n.d.b). Työssä koettu tuki on tärkeä voimavara, ja esihenkilötyössä se tarkoittaa, että johdettava kokee, että esihenkilö on tarvittaessa apuna ja tukena (Vilkman, 2023,

257). Sosiaalisuus ja yhteistyö toisten kanssa edistää työhyvinvointia (Manka & Manka, 2023, 107), ja sosiaalisen tuen kokemus auttaa jaksamaan myös haastavina hetkinä ja vahvistaa työssä koettua motivaatiota. Myös joustava työ lisää työn iloa ja motivaatiota, ja se on viimeaikaisissa tutkimuksissa yhdistetty hyvinvointiin. (Vilkman, 2023, 53, 197.)

Toimintaympäristö

Etätyö mahdollistaa yhä vapaamman ajankäytön suunnittelun ja työmatkoihin käytetty aika vapautuu muuhun käyttöön. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen onkin nähty helpompana näiden tekijöiden myötä. (Ranki, 2023, 12.) Kun työmatkoihin ei kulu aikaa, jää käyttöön enemmän vapaa-aikaa. Ajan voi käyttää hyödyksi ja parantaa omaa fyysistä kuntoaan. Lipponen (2023) korostaa väistökirjassaan fyysisen kunnan merkitystä työtehtävistä suoriutumiseen ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Fyysinen kunto yhdessä psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kanssa vaikuttaa työntekijän toimintakykyyn (Manka & Manka, 2023, 83–86).

Työympäristön inhimilliset tarpeet vaikuttavat siihen, kuinka eri ihmiset haluavat siinä toimia ja miten he kokevat työympäristön. Näitä inhimillisiä tarpeita ovat esimerkiksi status, sosiaalinen vuorovaikutus, yhteisöön kuuluminen ja oman tilan hallinta. (TTL, n.d.c.) Etätyötä tekevä vastaa itse toimintaympäristöönsä liittyvistä seikoista, joista työnantaja huolehtii työpaikalla. Etätyötä tekevä huolehtii itse esimerkiksi työturvallisuudesta ja ergonomiasta. (Ranki, 2023, 13.) Yksilön kokemus siitä, että pystyy hallitsemaan omaa työympäristöään, on stressiltä suojaava ja työntekoa edistävä tekijä (TTL, n.d.c.).

Työhyvinvoinnin etäjohtaminen

Etätyötä tekevien määrä on Covid-19-pandemian jälkeen kasvanut ja etätyön lähijohtamisen taitoja tarvitaan vastaavasti yhä useammin (Manka & Manka, 2023, 177). Etätyön tekeminen yleistyy kiihtyvällä vauhdilla, ja hajautettu työ ja virtuaalitiimit alkavat olla arkipäivää erikokoisissa organisaatioissa (Vilkman, 2016, 10). Etäjohtaminen on tullut osaksi työnteon arkea. Sopeutuminen uudenlaisiin johtamisen ja työnteon malleihin on sujunut vaihtelevasti.

Etäjohtaminen on etätyöntekijöiden johtamista. Työntekijä ja etäjohtaja saattavat nähdä toisensa kasvotusten kerran pari vuodessa. NykYTEknologian ansiosta etäisyys ei ole mikään este tai haitta työnteolle ja tehokkaalle yhteistyölle, vaikka etä-etuliite voikin synnyttää miellelyhtymän siitä, että johtaja ja työntekijä ovat toisistaan kaukana. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Johtamiskäytänteiden siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei kuitenkaan toimi automaattisesti, vaan tarvitaan uusia

toimintamalleja. (Vilkman, 2016, 11.) Yksi johtamiseen liittyvän osaamisen ydin onkin ymmärtää, milloin ja minkälaista johtamista tarvitaan (Viitala & Jylhä, 2021, 31).

Etätyön positiiviset ja negatiiviset vaikutukset työntekijöiden terveyteen, tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen ovat yllättäneet monet työnantajat ja työntekijätkin. Etätyöstä on tullut jo niin normaali työskentelyn tapa, että sen vaikutukset yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvointiin huomioidaan. Modernin organisaation ytimessä on sen tärkeimmän resurssin, eli henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, 13, 32.) Henkilöstön ollessa yrityksen tärkein voimavara tulee henkilöstön hyvinvointia koskevien valintojen näkyä yrityksen jokapäiväisessä arjessa. Yrityksen arvot näkyvät siinä, mihin yrityksen resursseja käytetään. Mikäli henkilöstön hyvinvointiin ei investoida, ovat seuraukset nopeasti näkyvissä koko yrityksessä tuottavuuden heikentymisenä. (Mikkola, 2022, 160.)

Työntekijän huolet tai ongelmat saattavat jäädä etätyössä helpommin huomaamatta, mikäli työntekijä ei itse niitä tuo esille (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, 32). Etäjohtajan on vaikea arvioida johdettavien työmäärää ja sitä, kuinka stressaantuneita työntekijät ovat. Tämä voi helposti johtaa väriin päätöksiin työtehtävien jakamisesta, ja tämä voi omalta osalta laskea työn tuottavuutta. Yksilölliset erot työntekotavoissa, omissa työsuunnittelun ja priorisoinnin taidoissa sekä olennaiseen keskittymisessä vaikuttavat merkittävästi siihen, mikä työntekijän kapasiteetti on selviytyä työstään. (Vilkman, 2016, 52.) Työn kuormittavuuden kokeminen on hyvin yksilöllistä, eikä siihen vaikuta vain työmäärä. Työkykyyn liittyvät haasteet voivat paisua suuriksi, ennen kuin työyhteisö ja esihenkilö havahtuvat niihin, koska kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat harvassa. Etätyö vaatii esihenkilöltä ja työnantajalta uudenlaisia käytäntöjä ja vuorovaikutustaitoja (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, 32). Erityisesti pandemian aikana etätyö korosti lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden merkitystä työn merkityksellisyyden ja pitkäaikaisen työhyvinvoinnin kannalta. Tämä korostaa ihmisten yhdistämisen tärkeyttä ja asettaa sen keskeiseksi tehtäväksi lähijohtamisessa. (Ranki, 2023, 13.)

Työn sosiaalisia kuormitustyöntekijöitä ovat muun muassa työskentely yksin ja erillään muista, toimimaton yhteistyö työkavereiden kesken, heikko tiedonkulku ja epäjohdonmukainen esihenkilötyö (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, 54). Haastavaa etätyön johtamisessa on toimivan tiimin muodostaminen ja aidon yhteistyön luominen. Hyvän yhteishengen rakentaminen etenkin etätyötä tehtäessä vaatii suunnitelmallista työtä. Teknologian välityksellä tapahtuva vuorovaikutus ei tunnu kaikista luonnolliselta, ja siksi on tärkeää miettiä niitä keinoja, joilla vuorovai-

kutusta tiimissä voi edistää. Teknologia tarjoaa tähän kuitenkin nykypäivänä monia erilaisia mahdollisuuksia, ja vaihtoehdot virtuaalivuorovaikutukseen kasvavat koko ajan. (Vilkman, 2016, 20.) Yhteydenpito erilaisten teknologisten välineiden kautta tapahtuu usein päivittäin tai ainakin viikoittain, ja kun syntyy kokemus kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta, voi molemminpuolinen kokemus keskinäisestä vuorovaikutuksesta muodostua merkittäväksi.

Yksi etätyön haittapuolista on, että sosiaalinen yhteys työyhteisöön saattaa heikentyä (Viitala & Jylhä, 2021, 159). Ihmisillä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja olla osa yhteisöä. Jos tiimin jäsenet eivät tunne kuuluvansa joukkoon, viestintää ryhmässä on vähemmän eikä ryhmästä muodostu kunnollista tiimiä. Työntekijöiden moraalit ja organisaatioon sitoutuminen on entistä heikompaa. Eristyneisyyden tunne ei kuitenkaan johdu välttämättä fyysisestä etäisyydestä. Psykkisen läheisyyden kokemus on merkityksellisempi yhteenkuuluvuuden kannalta kuin pelkkä fyysinen läheisyys. (Vilkman, 2016, 21.) Etätyön yksinäisyys ei ole vain henkilökohtainen asia – se on myös organisaation asia. Vakavien terveysongelmien lisäksi yksinäisyys voi työkontekstissa johtaa alisuoriutumiseen, luovuuden vähenemiseen ja huonoihin päätöksiin. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, 42.) Virtuaalisesti työskentelevät kokevat helposti ongelmaksi työyhteisön puutteen (Vilkman, 2016, 21). Myös satunnaiset kohtaamiset, jotka tuovat työpäivään omanlaistaan sisältöä, puuttuvat etätyötä tehtäessä (Kurttila & Aalto, 2021, 44). Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa työntekijöiden terveyteen. (Manka & Manka, 2023, 177–179.)

Sosiaalinen tuki on yksi työn tärkeistä voimavaroitekijöistä, sillä se ehkäisee työuupumuksen ja stressin kokemista sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. Sosiaaliseen tukeen kuuluvat muun muassa arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu, henkinen tuki sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antaminen. Esihenkilötyön näkökulmasta haastavaa on myös luottamuksen rakentaminen, työntekijöiden riittävä huomioiminen, motivoiminen, osallistaminen sekä valmentaminen. (Vilkman, 2016, 21.) Esihenkilön aiempi johtamiskokemus vaikuttaa usein myönteisesti luottamuksen rakentamiseen etäjohtamisessa. Esihenkilöllä tulee olla selkeä ymmärrys siitä, millaiseksi hän haluaa työyhteisön toiminnan muodostuvan ja millä keinoin esihenkilö kykenee asettamaansa päämäärään pääsemään.

Etäjohtamisessa korostuu luottamuksen merkitys ja tärkeys. Luottamuksen rakentaminen edellyttää runsaasti avointa kommunikaatiota tiimin ja esihenkilön kesken. (Vilkman, 2016, 28.) Näyttää siltä, että tutkimusten perusteella ratkaisevassa roolissa avoimen ja luottamuksellisen suhteen ylläpidossa ovat säännölliset kahdenväliset tapaamiset. Kommunikoinnin ollessa säännöllistä myös

haastaminen, palautteen anto ja kannustaminen on helpompaa puolin ja toisin. Arvostus on yksi etäjohtamisen kivijaloista. Työntekijöillä on tarve onnistua työtehtävässään ja saavuttaa arvostusta työyhteisössään. Yhteistyö ei suju ilman arvostusta. Hajautetusti työskentelevät kokevat helposti saavansa liian vähän sosiaalista tukea työyhteisöltään ja esihenkilöltään. Arvostus on tärkeä työuupumusta ehkäisevä voimavaratekijä, sillä se vähentää kuormittavuuden kokemuksia sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. (Vänskä, 2022, 26.; Vilkmán, 2016, 33.)

Johtajan tulee saada jokainen tuntemaan olonsa hyödylliseksi ja tärkeäksi. Avoin tiedonkulku ja kuunteleminen on olennaista. Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa esihenkilöllä ja työntekijällä on roolinsa ja vaikutus toisiinsa. (Manka & Manka, 2023, 180–185.) Vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen taitavuus korostuvat, kun johtaminen tapahtuu etäyhteyksillä digitaalisten välineiden avulla (Ranki, 2023, 13). Ihmisten sitoutuminen organisaatioon vähenee ja yhteisöllisyys kärsii ilman avoimuutta. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä toiminnassa: avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa, tiedon kulkemista organisaatiossa joka suuntaan, ihmisten mukaan ottamista työn suunnitteluun ja mahdollisuutta vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin. Kaikesta työhön liittyvästä pitäisi pystyä puhumaan yhdessä. (Vilkmán, 2016, 34.)

Etätyötä tekevien johtaminen voi olla ajankäytöllisesti haastavaa. Lähijohtajan on pystyttävä kohtaamaan erilaisia yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia. Työn tavoitteiden etenemisen seuraamiseksi on varattava keskusteluaikaa henkilöstön kanssa. (Ranki, 2023, 13.) Työntekijöiden näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, miten esihenkilö on tavoitettavissa. Esihenkilön tavoitettavuus korostuu etäjohtamisessa, koska työntekijä ei voi kävellä tapaamaan esihenkilöä vaan työntekijä on riippuvainen siitä, vastaako esihenkilö puhelimeen, sähköpostiin tai muuhun yhteydenottoon. Etäisyys voi vaikuttaa myös yhteydenpidon laatuun. Esihenkilön on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että hän on helposti lähestyttävä eri välineillä, ja hänen tulee pyrkiä luomaan rento, avoin ilmapiiri kaikkien työntekijöiden kanssa. Myös epämuodollista viestintää tarvitaan työasioiden lisäksi. (Vilkmán, 2016, 55.)

Hyvä johtaminen saa aikaan hyviä työyhteisötaitoja. Työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot ovat edellytys hyvän johtamisen onnistumiseen. Etenkin muutostilanteissa työntekijän on tärkeää tuoda tuntemuksensa esiin. Oikeudenmukaisesti toimiva esihenkilö luo luottamusta työntekijöille. (Manka & Manka, 2023, 180–185.) Yhteisöllisyyttä lisäävät arkiset hyvät käytöstavat, hyvät työyhteisötaidot ja oman työn tekeminen aktiivisesti. Covid-19-pandemian myötä siirryttiin etätöihin, mikä vaikutti siihen, ettei kasvokkain kohtaamisia ollut niin paljoa. Se, että tapaamiset muiden kanssa jäivät, on heikentänyt yhteisöllisyyttä. (Manka & Manka, 2023, 192–193.)

Työhyvinvointia tukevat etäjohtamisen käytänteet

Etäjohtaminen on ihmisten johtamista ja modernia johtamiskäsitystä. Uudenlainen tapa tehdä töitä vaatii johtamistapojen muutosta (Vilkman, 2016, 57). Etätyö on tuonut tullessaan paljon hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä työntekijälle että työnantajalle (Helle, 2004, 17). Covid-19-pandemian myötä monet organisaatiot joutuivat mukauttamaan käytäntöjään ja tarjoamaan tukea työntekijöilleen etätyön onnistuneeksi toteuttamiseksi. Teknologia mahdollistaa monenlaiset järjestelyt, mutta edes teknologian avulla ei voida ratkaista ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita. Etätyö vaatii esihenkilöltä ja työnantajalta uudenlaisia käytäntöjä ja vuorovaikutustaitoja. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, 32.) Etätyöskentelyyn siirtymisen myötä esihenkilöiden onkin pitänyt omaksua uudenlaiset työskentely- ja toimintamallit. Totutun läsnäolevan johtamisen sijaan esihenkilöt ovat joutuneet opettelemaan johtamista etänä ja ottamaan käyttöönsä etäjohtamisessa tarvittavia uudenlaisia viestintävälineitä. Positiivinen vuorovaikutus lisää paitsi luottamusta itseä ja muita kohtaan, myös luovuutta, kekseliäisyyttä sekä positiivisia tunteita (Vänskä, 2022, 38). Säännöllinen vuorovaikutus lähijohtajan ja muiden työntekijöiden kanssa on tunnistettu merkittäväksi tekijäksi, joka vaikuttaa positiivisesti työn imun kokemiseen. Vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen taitavuus korostuvat, kun johtaminen tapahtuu etäyhteyksillä digitaalisten välineiden avulla. (Ranki, 2023, 13.)

Etäjohtamisessa avoimuuden merkitys korostuu, koska se liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoimuuden puute saattaa jopa hankaloittaa työntekeä ja siten heikentää onnistumisen kokemuksia työssä. Kokemus työssä viihtymisestä laskee, mikä vaikuttaa motivaatioon. (Vilkman, 2016, 34.)

Johtaminen ja ihmisten kanssa työskenteleminen on aina omanlainen haasteensa, mutta etätyössä nämä haasteet kertaantuvat (Ranki, 2023, 13). Luottamus etätyöskentelyssä voikin olla suuri haaste. Luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja esihenkilön välille on äärimmäisen tärkeää. Esihenkilön tulee kyetä luottamaan siihen, että työntekijät tekevät työnsä, vaikka eivät ole esihenkilön valvonnan alla. Luottamuksen vahvistaminen vaatii tiiviitä ja avoimia keskusteluja tiimin kanssa. (Vilkman, 2016, 28.)

Työelämässä hyvät ihmissuhteet edistävät työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. Maslow'n tarvehierarkian mukaan sosiaalisia tarpeita ovat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Työelämään vietyinä nämä perustarpeet ilmenevät haluna kuulua joukkoon ja työyhteisöön sekä tarpeena saada tukea työkaverilta ja esihenkilöiltä. (Vänskä, 2022, 37.) Sosiaalinen tuki kertoo työntekijälle, että muut pitävät häntä ja hänen työpanostaan tärkeänä (Vilkman, 2016, 33).

Arvostuksen tarpeisiin kuuluu arvonnannon saaminen, sillä ihmisellä on tarve saada arvostusta muilta ihmisiltä, mikä puolestaan auttaa häntä arvostamaan itseään (Vänskä, 2022, 51). Etätyötä johdettaessa arvostus näyttäytyy luottamuksena sekä esihenkilön antamana tukena työntekijälle. Kokemuksemme mukaan se, että esihenkilö on tavoitettavissa, vastaa työntekijän sähköposteihin mahdollisimman lyhyellä aikavälillä ja huolehtii etäjohdettavilleen säännölliset palaverit, lisää arvostuksen tunnetta. Vaikka esihenkilö ei ole läsnä, hän välittää ja on työntekijän käytettävissä.

Etätyöllä johdetut työntekijät voivat työssään voida aivan yhtä hyvin ja jopa paremmin kuin työntekijät, joiden esihenkilöt ovat lähellä. Työhyvinvointiin liittyvät moninaiset asiat tulee etäjohdettaessa ratkaista uusilla toimintatavoilla. Asioihin on kiinnitettävä huomioita eri tavoin kuin työntekijöiden työskennellessä esihenkilön kanssa fyysisesti samalla paikalla. Iso osa työhyvinvoinnista perustuu työelämän ulkopuolelle.

Etätyö on uusi normaali. Etätyö vaatii työntekijöiltä itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Yksilön hyvinvointi on työntekijän omalla vastuulla, ja työnantajan tulee luoda olosuhteet, jotta hyvinvoinnilla on mahdollisuus toteutua myös työelämässä (Mikkola, 2022, 149). Kyky hallita omaa aikaa ja tehtäviä on tärkeää, mutta samalla työnantajan tulee tukea työntekijöitä tarjoamalla tarvittavat resurssit ja osaaminen. Johtamisen ja työyhteisön tukemisen avulla voidaan edistää etätyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia.

Lähteet

Aalto, R. & Tuominen, S. (2022). Stressitasapaino – Parempaa elämää pidempään. Docendo.

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. (2009). Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-950-5>

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. (2021). Etätyön hyvinvointiopas. Bazar.

Eurofound. (2020). Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Saatavilla 28.11.2023 <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>

Helle, M. (2004). Etätyö. Edita.

Hietala, H., Hurmala, M. & Kaivanto, K. (2023). Työsuojeluvastuuopas. Alma Talent.

Hietanen, A. (2021). Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa. Väitöskirja. Tampereen yliopiston väitöskirjat 476. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2109-3>

- Järvinen, P. (2001). Onnistu esimiehenä. Alma Talent.
- Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. (2023). Työn merkityksellisyyden johtaminen: työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon tutkimus* 42(3), 360–375. <https://doi.org/10.37450/ht.116636>
- Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. (2012). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Raportti 68/2012. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-769-1>
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari.
- Lindholm, M. (2022). Muutokset työssä edellyttävät hyvinvoinnin kehittämistä. *Työelämän tutkimus* 20(1), 140–146. Saatavilla 19.12.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/issue/view/8130>
- Lipponen, H. (2023). Jaksaminen ei ole iästä kiinni! Ammatissa pitkään työskennelleiden liikunnanopettajien keinoja työhyvinvointiin. Väitöskirja. JYU Dissertations 600. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9280-4>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent.
- Microsoft. (2022). Work Trend Index Annual Report. Great Expectations: Making Hybrid Work Work. Saatavilla 19.11.2023 <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- Mikkola, J. (2022). Hyvinvoiva henkilöstö - tutkitusti yrityksen tärkein voimavara. Teoksessa A. Salonen, E. Lehtinen, H. Helajärvi, J. Sahimaa, J. Hautala, J. Viljamaa, J. Mikkola, M. Huitti, M. Huotilainen, S. Remes, S. Routarinne, T. Dunderfelt & P. Hilekari (toim.) *Parempaan työelämän opas.* (141–162). Minea.
- Perko, K. & Kinnunen, U. (2013). Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Loppuraportti. Työsuojelurahasto.
- Ranki, S. (2023). HELP-katsaus, Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. Saatavilla 19.11.2023 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rikala, P., Sorvali, J., Silvennoinen, K., Peltoniemi A., Lämsä, J., Niilo-Rämä, M. & Hämäläinen, R. (2022). Työelämä digimurroksessa: Jatkuva oppimista vai teknostressiä? Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä.* (331–357). Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- Sinisammal, J. (2011). Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Väitöskirja. *Acta Universitatis Ouluensis C Technica* 409. Oulun yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:9789514297076>
- Sosiaali- ja terveysministeriö [STM]. (N.d.). Työhyvinvointi. Saatavilla 19.12.2023 <https://stm.fi/tyoehyvinvointi>

- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Saatavilla 4.2.2024
<https://urn.fi/URN:ISBN:978%E2%80%9393952%E2%80%93244%E2%80%93634%E2%80%9333>
- Tilastokeskus. (N.d.). Käsitteet. Saatavilla 19.11.2023 <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>
- Työterveyslaitos [TTL]. (N.d.a.). Työkyky. Saatavilla 24.9.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työterveyslaitos [TTL]. (N.d.b.). Työn imu. Saatavilla 24.9.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Työterveyslaitos [TTL]. (N.d.c.). Hyvinvointia edistävä työympäristö. Saatavilla 18.11.2023
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt/hyvinvointia-edistava-työympäristö>
- Valtioneuvosto. (2020). Tiedote. Saatavilla 4.2.2024 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitustotesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.
- Vilkman, U. (2017). Etäjohtaminen. Alma Talent.
- Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2021). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing.
- Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Acta Wasaensia 484 Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Vasama, T. (2022). Tunteet ja työssä oppiminen – Rohkeus, turvallisuus, epävarmuus ja häpeä. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. (300–330). Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>

Etäjohtajuuden merkitys organisaation vuorovaikutuksessa

Engström Jenni, Jurvanen Johanna, Salmi Hanne, Wansen Anu, Meriläinen Kirsi & Latva-Kokko Antti

Tiivistelmä

Teknologia ja digitaalinen vallankumous ovat muuttaneet organisaatioiden toimintakulttuuria, sillä viestintä ja vuorovaikutus ovat siirtyneet sähköisiin viestintäkanaviin. Laadukas etäjohtaminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, suunnitelmallisuutta ja selkeää kommunikointia. Esihenkilöt ovat muuttuneet etäjohtajiksi ja vuorovaikutuksesta on tullut yksi tärkeimmistä esihenkilön osaamisalueista. Etäjohtajilta odotetaan ja vaaditaan nykypäivän organisaatioissa enemmän ja etäjohtajien rooli on muuttunut valmentavaksi johtajaksi. Valmentava johtaja on kuuntelija ja tunneälyllinen tukija, joka hallitsee sähköiset viestintäkanavat ja osaa soveltaa niitä johtamis- ja toimintamalleissa. Johtaminen on muuttunut yhä ihmislähtoisemmäksi asiakeskeisen johtamisen sijaan. Etätyössä vuorovaikutuksen spontaanisuus vähenee ja toimivalla etäjohtajuudella voidaan parantaa kahdensuuntaista onnistunutta vuorovaikutusta koko tiimin kesken. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset koetaan edelleen tärkeiksi vuorovaikutustilanteiksi ja niillä ylläpidetään luottamuksen tunnetta työyhteisössä. Monilla käytännön keinoilla voidaan edistää onnistunutta vuorovaikutusta etäjohtamisessa. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi kameran pitäminen päällä etätapaamisissa ja sovitut, säännölliset yhteydenpidot. Näillä voidaan lisätä emotionaalista tukea ja luottamuksen ilmapiiriä työyhteisössä. Artikkelin tarkoituksena on kuvata, millaisin keinoin etäjohtajat voivat kehittää organisaation vuorovaikutusta. Tavoitteena on ehdottaa etäjohtajalle vuorovaikutusta kehittäviä menetelmiä.

Etäjohtamisen esiinmarssi

Meneillään oleva digitaalinen vallankumous on osaltaan muuttanut useita asioita organisaatioiden toiminnassa. Yhdeksi keskeiseksi muutokseksi on muodostunut se, että ihmisten välinen viestintä ja vuorovaikutus ovat etätyön myötä laajentuneet kasvotusten tapahtuvasta kommunikaatiosta myös erilaisissa viestintäkanavissa tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi. (Van Wart ym., 2019, 80–81.) Etätyölle on ominaista se, että sitä tehdään muualla kuin organisaation päätoimipaikassa digitaalisten välineiden avulla (Bergum, 2009, 24). Teknologiasta on tullut työntekijöiden ja johtajien yhteen saattaja ja erottaja (Sivunen, 2007, 219).

Tämän kehityskulun myötä esihenkilöistä on muodostunut etäjohtajia ja vuorovaikutuksesta entistä tärkeämpi esihenkilön osaamisalue. Vaikka etäjohtaminen ei ole haastavampaa kuin kasvotusten tapahtuva johtaminen, on sen erilaisuus vaikuttanut vallitseviin johtamiskäytäntöihin. Etäjohtamiseen on kohdistunut uusia odotuksia ja esihenkilöiden vaatimukset ovat lisääntyneet. (Ruohomäki ym., 2023, 59.) Myös esihenkilöiden erilaiset johtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat saaneet osakseen entistä enemmän huomiota (Vilkman, 2016, luku 1).

Etätyön myötä organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutus on asiapitoisempaa kuin aiemmin ja siitä puuttuu spontaanisuus (Ruohomäki ym., 2023, 59). Etäjohtaminen vaatii huomattavasti parempia vuorovaikutustaitoja verrattuna johtamiseen työpaikalla, ja näin ollen kommunikaation on oltava suunnitelmallisempaa, tarkempaa ja selvempää (Bergum, 2009, 33–34).

Vuorovaikutuksen luonteen muutos vaatii etäjohtajilta enemmän valmentavaa ja tukevaa johtajuutta, sillä työntekijät kokevat etäjohtajan olevan luotettava ja tavoitettava taustavoima sekä työnteon mahdollistaja (Etätyö ja sen johtaminen, 2021). Menestyvän etäjohtajan on oleellista kyetä hallitsemaan organisaatiossa käytössä olevat viestinnän ja vuorovaikutuksen välineet sekä huolehtia myös työntekijöidensä omaavan tarvittavat kyvyt tähän toimintaan. Näiden taitojen lisäksi etäjohtajan on tärkeää osata luoda työyhteisönsä luottamuksellinen toimintakulttuuri oleamalla rehellinen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan. (Van Wart ym., 2019, 92–93.)

Tässä artikkelissa käsitellään etätyön vuorovaikutusta edistäviä ja haastavia tekijöitä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on ehdottaa etäjohtajalle organisaatiossa tapahtuvia vuorovaikutusta kehittäviä tekijöitä. Artikkelin tarkoituksena on kuvata, miten etäjohtajat voivat luoda edellytyksiä organisaation vuorovaikutuksen kehittymiselle.

Etäjohtamisen tunnuspiirteitä ja etäjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia

Etäjohtaminen on etätyön, hajautetun työn tai liikkuvan työn johtamista. Hajautetussa työssä työntekijät voivat työskennellä esimerkiksi eri toimipaikoissa, ja liikkuvassa työssä työnteon paikat voivat vaihdella esimerkiksi työpäivän aikana. (Vilkman, 2016, luku 1.) Etäjohtamisen vuorovaikutukseen voi tuoda haastetta se, että tiimin jäsenet saattavat työskennellä eri maissa, aikavyöhykkeillä sekä organisaatiossa ja he voivat tulla erilaisista kulttuureista. Tiimin jäsenten maantieteellinen etäisyys ja yhteisen ympäristön puuttuminen voivat vaikeuttaa myös tiedon välitystä. Kontrolli etätyössä on vähäisempää kuin lähityössä, ja tämä voi saada työntekijän helpommin lipsu-

maan tehtävistään. Vastaavasti ristiriitoja ei koeta syntyvän niin helposti kuin kasvokkain työskennellessä, kun työntekijät työskentelevät eri paikoissa. Etäjohtajalta vaaditaan nopeaa reagoitua asioihin ja palautteenannon oikea-aikaisuutta. Tiimin jäsenet saattavat työskennellä tiimin lisäksi paikallisissa yksiköissä ja olla useamman eri johtajan alaisuudessa samanaikaisesti. Etäjohtajan tehtävänä on sovittaa yhteen erilaiset käytänteet ja johtajuuden jakaminen useamman johtajan kesken. (Sivunen, 2007, 118–122.)

Tieto- ja viestintäteknologioita käytetään tehokkaasti hyödyksi etäjohtamisessa henkilökohtaiset ja organisaation tarpeet huomioon ottaen. Etäjohtaminen nähdään dynaamisena vuorovaikutusprosessina, jossa huomioidaan teknologia, organisaation henkilöstö ja muut tahot. Näillä prosesseilla pyritään vaikuttamaan ihmisten asenteisiin ja tunteisiin, ajatteluun ja käyttäytymiseen sekä toimintaan, jolla kyetään kommunikoimaan selkeällä ja asianmukaisella tavalla. (Salin & Koponen, 2023, 550.) Haasteina etäjohtamisessa ovat tiimin yksin työskentely sekä yhteisöllisyyden ja vapaamuotoisten kohtaamisten väheneminen (Ruohomäki ym., 2023, 59). Etäjohtajan on kyettävä luomaan kokonaiskuva alustensa tilanteesta. Haasteita siihen tuovat aidon kohtaamisen, kommunikaation ja kehonkielen lukemisen puuttuminen. (Etätyö ja sen johtaminen, 2021.) Riittävällä sosiaalisella vuorovaikutuksella pyritään inspiroimaan ja hallitsemaan muutoksia sekä rakentamaan tiimejä. Etätyössä sovitetaan yhteen yrityksen kulttuuri ja teknologian tuntemus. Etäjohtamisessa pyritään yhdistämään sähköiset ja perinteiset viestintätavat mahdollisimman sujuvaksi kokonaisuudeksi. (Salin & Koponen, 2023, 550.)

Vuorovaikutuksen mahdollisuudet ja haasteet etäjohtamiselle

Etäjohtaminen on muuttanut vuorovaikutuksen luonnetta (Mäkinen & Mäkilä, 2023, 170). Lähijohtamisessa vuorovaikutus voi olla esimerkiksi spontaanimpaa kuin etäjohtamisessa (Bergum, 2009, 33–34). Etäjohtajuus voidaan todeta tehokkaaksi johtamismalliksi, mikäli sen kohdalla kiinnitetään erityistä huomiota siinä tapahtuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Tällainen johtajuus voi kuitenkin herkästi rakentua yksisuuntaiseksi ylhäältä alaspäin, jolloin esihenkilö-alaisuuteen ei pääse muodostumaan molemminpuolista vuorovaikutuksellista välittämistä sekä viestintää. (Kulshreshtha & Sharma, 2021, 1–2.) Johtajien lisäksi myös työntekijöillä voi olla parantamisen varaa yhteydenpidossaan. Työntekijät eivät ota niin helposti yhteyttä esihenkilöön etänä työskennellessään. Etäjohtaminen siis lisää tarvetta vuorovaikutuksen johtamiseen. (Mäkinen & Mäkilä, 2023, 175.)

Tunnetaidot eli kyky myötätuntoon ja tunnesäätelyyn muodostuvat entistä tärkeämmiksi tulevaisuuden työelämässä. Näiden vahvistamisella luodaan myös edellytyksiä inhimillistä vuorovaikutusta vaativissa tehtävissä. (Kohtakangas, 2019, 13.) Vuorovaikutuksella tarkoitetaan vastavuoroista vaikutusta. Onnistunut vuorovaikutus näkyy työn tuloksissa ja koko työyhteisön työhyvinvoinnissa. Hierarkkisessa organisaatiossa vuorovaikutus on monesti yksisuuntaista. Valmentavan johtajuuden käsityksen mukaan puolestaan jokaisella tiimin jäsenellä on yhtä tärkeä rooli, jotta päästään asetettuun tavoitteeseen. Vuorovaikutteisessa johtamisessa esihenkilö mahdollistaa aktiivisesti kaikkien tiimin jäsenten tasapuolisen osallistumisen keskusteluun. Vuorovaikutuksessa on oleellista rakentava vuoropuhelu, sitoutuminen ja keskinäinen kunnioitus. Turvallisuuden tunne ja kokemus aidosta kuulluksi tulemisesta auttavat myös yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista. Johtajan rooli nähdään ennen kaikkea mahdollistajana. Onnistunut vuorovaikutus vaatii myös luottamukseen perustuvaa toimintakulttuuria. (Nissilä & Vartiainen, 2022, 22–25.) Kyky ratkaista haastavia vuorovaikutustilanteita on merkityksellistä myös tämän päivän johtamistutkimusten mukaan. Esihenkilöiltä saatu tuki ja myötätunto vahvistavat esimerkiksi sitoutumista organisaatioon ja omassa työssä jaksamista. (Kohtakangas, 2019, 13.)

Viestittäessä sähköisten työskentelyvälineiden kautta kommunikointi keskittyy pääasiallisesti liiketoiminnallisiin asioihin, jolloin vuorovaikutuksen inhimillinen osuus jää helposti pois. Viestinnän kasvottomuus voi kasvattaa esihenkilö-alaisuuden välistä kommunikaation etäisyyttä. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenet pystyvät paremmin ilmaisemaan omia aikomuksiaan sekä tunteitaan kuin viestiessään pelkästään sanallisesti. (Kulshreshtha & Sharma, 2021, 1–2.) Kasvokkaisen vuorovaikutuksen puute voi hankaloittaa myötätunnon osoittamista työntekijöille, esimerkkinä toimimista, kannustamista konkreettisiin tekoihin sekä työn vaatimusten tunnistamista (Mäkinen & Mäkikangas, 2023, 170).

Johtajan vuorovaikutustaitoihin kuuluvat taito luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita, verkostoitumistaidot sekä tiedonhallinnantaidot, eli taito hakea tietoa, yhdistää tietoja ja luoda yhdessä toisten kanssa uutta tietoa. Vuorovaikutusosaaminen ilmenee tehokkaana, tavoitteellisena, tarkoituksenmukaisena ja sopivana vuorovaikutuskäyttäytymisenä. Johtajan vuorovaikutusosaaminen voi kuitenkin myös kehittyä, ja tämä kehitymisprosessi voi vaatia runsaasti aikaa. Jotta tällaista kehittymistä pääsisi tapahtumaan, täytyy johtajan kyetä arvioimaan kriittisesti omaa vuorovaikutusosaamistaan. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 42–48, 181.) Sosiaalisen vuorovaikutuksen tukeminen koetaan etätyökontekstissa tärkeäksi ominaisuudeksi. Vuorovaikutuksen tulee toteutua työntekijöiden kesken myös epävirallisissa asioissa, ja tällainen vuorovaikutus on koettu voimaannuttavaksi (Etätyö ja sen johtaminen, 2021).

Etäjohtajuuden vuorovaikutusta parantavat toimintatavat

Menestyvä etäjohtaja omaa useita erilaisia taitoja, joista vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät erityisesti etäviestinnän taidot, etätyöskentelyn sosiaaliset taidot sekä taidot rakentaa luottamuksellinen työyhteisökulttuuri (Van Wart ym., 2019, 92–93). Etäjohtajan on mahdollista parantaa vuorovaikutusta useammalla konkreettisella keinolla.

Esihenkilön on osattava käyttää erilaisia virtuaalisia viestintäkanavia ja viestinnän tulee olla jäseneltyä (Bergum, 2009, 32). Taitava johtaja kykenee hallitsemaan etäviestintää kommunikoimalla selkeästi ja hallitsemaan työyhteisöönsä kohdistuvaa viestintävirtaa. Sähköisesti tapahtuvassa viestinnässä etäjohtajan lähettämät viestit ovat selkeitä ja niissä on kiinnitetty huomioita oikeanlaisen tunnelmaan, jonka avulla pyritään välttämään väärinymmärtämisen mahdollisuus. (Van Wart ym., 2019, 92–93.) Sähköisesti toteutuva viestintä ja vuorovaikutus tapahtuvat usein tilanteissa, joissa esihenkilö tekee samalla useaa asiaa eikä näin ollen keskity tarpeeksi viestin sisältöön. Tällaisessa viestinnässä erityisen merkitykselliseksi muodostuvat lähetettävän viestin selkeys sekä sen pituus. Ääniviesti voi olla keino vähentää viestin väärinymmärryksen riskiä. (Kulshreshtha & Sharma, 2021, 1–2.) Toinen keino selkeyttää viestintää on pitää sähköisissä yhteydenpidoissa kamerat päällä, jolloin esihenkilön on helpompi havainnoida työntekijöiden kehonkieltä (Ruohomäki ym., 2023, 61).

Säännölliset ja suunnitellut tapaamiset ovat tärkeitä (Bergum, 2009, 32). Tiimin vuorovaikutuksen koetaan tehostuvan, kun tiimille on luotu tietyt, sovitut vuorovaikutuskäytänteet. Esihenkilön rooliin kuuluu näiden käytänteiden laatiminen ja viestintävälineiden käytön ohjeistaminen. (Sivunen, 2007, 115–116.) Sujuvien ja suunniteltujen viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteiden luomisella turvataan se, että keskusteluyhteys organisaation sisällä toteutuu sekä esihenkilön ja työntekijän välillä että myös työntekijöiden kesken (Ruohomäki ym. 2023, 61). Käytänteitä voivat olla esimerkiksi säännölliset palaverit, sovitut viestintäkanavat ja oman tiimin viestien priorisointi (Sivunen, 2007, 115–116). Lisäksi ratkaisuna voi olla vapaamuotoisten virtuaalisten kohtaamisten järjestäminen sopimalla soittoaikoja kuulumisten vaihtoon (Ruohomäki ym., 2023, 61). Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että tiimi saa riittävästi tarpeellista tietoa ja tiimin jäsenillä on oikeanlaiset viestintävälineet käytössään (Sivunen, 2007, 115–116).

Esihenkilön on tärkeää luoda luottamuksen ilmapiiriä ja yhtenäistää tiimiä. Onnistunut etäjohtaminen vaatii myös, että esihenkilö luo henkilökohtaisen suhteen työntekijöihin. (Bergum, 2009,

32.) Tehokkaan vuorovaikutuksen ja lupauksen noudattamisen ansiosta voidaan lisätä tiimien kokemaa tehokkuutta, kun taas hyvillä ihmissuhdetaidoilla edistetään myönteisiä luottamussuhteita ja vuorovaikutuksen rakentumista virtuaalisissa työympäristöissä (Humala, 2014, 33).

Esihenkilön antama tuki ja tuen tarjoaminen nähdään tärkeänä tekijänä etäjohtamisessa. Etäjohtajan alaiset saattavat monesti tehdä itsenäistä asiantuntijatyötä eivätkä välttämättä tarvitse apua itse työn suorittamiseen. Tällöin esihenkilön roolina on enemmänkin toimia valmentajana, joka tarjoaa tiimille mahdollisuuden keskustella asioista ja kertoa huoliaan. (Sivunen, 2007, 112–115.) Etäjohtajalta vaaditaan kannustamista ja luottamista työntekijän autonomiaan ja vastuunottoon työntekijän oman työn johtamisessa (Etätyö ja sen johtaminen, 2021).

Esihenkilön tarjoama tuki voidaan jakaa tiedolliseen tukeen, välineelliseen tukeen ja emotionaaliseen tukeen. Tiedollinen tuki tarkoittaa esimerkiksi esihenkilön tarjoamaa tietoa ongelmien ratkaisemiseksi. Välineellisellä tuella tarkoitetaan sitä, että esihenkilö tarjoutuu auttamaan, tekemään jotain alaisensa puolesta tai jakaa tiimin jäsenten tehtäviä. Emotionaalisenä tukena taas nähdään työntekijöiden rohkaisu, empatian osoittaminen työntekijöille ja työntekijöiden kuuntelu ja hyväksyminen. (Sivunen, 2007, 112–115.) Työhön liittyvissä yhteyksissä emotionaalinen johtajuus vaatii tunneälykkyyttä tehokkaan ja laadukkaan työsuorituksen takaamiseksi (Humala, 2014, 33). Esihenkilö voi antaa tukea jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa joko suorasti tai epäsuorasti. Suoralla tuella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että esihenkilö ilmaisee tiedostavansa haasteellisen tilanteen, tarjoaa apuaan siinä ja tuo esille arvostuksena työntekijää kohtaan. Epäsuorassa tuessa esihenkilö tuo esille, että hän kokee työntekijän mielipiteet ja kommentit tärkeinä ja huomioon otettavina. (Sivunen, 2007, 112–115.) Hyvä virtuaalinen vuorovaikutus, tunneälyn merkitys sekä herkällä korvalla kuunteleminen vaikuttavat vuorovaikutuksen onnistumiseen (Etätyö ja sen johtaminen, 2021).

Etäjohtamisen onnistuneet etapit kohti maaliviivaa

Etäjohtaminen on muuttanut vuorovaikutusta, mutta digitaalisuuden kehittyminen on myös antanut uusia mahdollisuuksia. Digitaalisuuden kehittyminen on luonut uusia työskentelytapoja sekä -malleja, joita voidaan hyödyntää organisaatioissa (Van Wart ym., 2019, 80–81). Olemassa olevat tieto- ja viestintäteknologiat vaativat ymmärrystä koko organisaatiolta (Salin & Koponen, 2023, 550). Voidaankin ajatella, että digitaalinen vallankumous on vaikuttanut osaltaan vahvasti myös työelämän kehitykseen tuoden organisaatioihin mahdollisuuden hyödyntää digitaalisia välineitä työskentelyssä esimerkiksi etätyöskentelyn muodossa (Van Wart ym., 2019, 80–81). Teknologian

hyvä osaaminen on yksi tärkeä esihenkilöltä vaadittava taito. Esihenkilön roolin muuttuessa valmentavaksi johtajaksi on hänen myös varmistettava, että työntekijät hallitsevat sähköiset järjestelmät.

Kaikille pelkästään etänä tapahtuva vuorovaikutus ei sovi. Esihenkilön on huolehdittava, että työntekijät saavat tarvittaessa myös mahdollisuuden kasvokkain toteutuviin kohtaamisiin. (Van Wart ym., 2019, 92–93.) Etätöiden johtamisessa vuorovaikutuksen määrä ei varsinaisesti vähene, vaan se on enemmän sähköisessä ja virallisemmassa muodossa. Vuorovaikutuksen tiheyden tulisi olla sellainen, että työntekijällä on tunne kuulumisesta organisaatioon. Johtajan on kuunneltava, poimitava heikkoja signaaleja ja osoitettava empatiaa. Tämä on helpompaa, jos johtaja ja työntekijä näkevät myös kasvotusten silloin tällöin. (Bergum, 2009, 33–34.) Kasvokkain kohtaaminen auttaa esihenkilöä lukemaan työntekijän kehonkieltä ja havaitsemaan työntekijän jaksamista, motivaatiota tai työn edistymistä. Yhteydenpidon suunnitelmallisuus ja säännöllisyys auttavat edellä mainittujen tekijöiden havaitsemisessa. Säännöllinen yhteydenpito on tärkeää, ja sen täytyy sisältää myös epävirallista kommunikaatiota. (Bergum, 2009, 33–34.) Epävirallinen kommunikointi auttaa osaltaan kehittämään luottamuksellista toimintakulttuuria.

Spontaaniuteen tulisi kannustaa myös etätöyökontekstissa, sillä epäviralliset kommunikoinnit ylläpitävät sosiaalisia suhteita ja sen myötä lisäävät vuorovaikutusta. Niin esihenkilö kuin työntekijäkin voivat vaikuttaa vuorovaikutuksen onnistumiseen, sillä luottamuksellinen toimintakulttuuri muodostuu kahdensuuntaisesta toimintamallista. Kahdensuuntainen toimintamalli luo turvallisuuden tunnetta ja kokemuksen siitä, että tulee kuulluksi, mikä taas auttaa sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Tiimin johtajalla on kuitenkin tärkeä rooli tiimin vuorovaikutuksen edistämisessä. Esihenkilö huolehtii, että työntekijöille mahdollistetaan tarpeeksi laaja esihenkilön tuki. (Van Wart ym., 2019, 92–93.) Esihenkilön antama tuki edistää tiimin vuorovaikutuksen muodostumista ja itsenäisen työn mahdollistamista. Molemminpuolisen luottamuksen ja henkilökohtaisten suhteiden luominen tuen antamisen ympärillä edistävät autonomisen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin syntymistä. Koska työntekijät ovat etätöyössä oma-aloitteisia, itseohjautuvia ja kohtaavat vastoin käymisiä itsenäisesti, tulee etäjohtajan hyödyntää vuorovaikutustilanteissa vahvuuksilla johtamisen näkökulmaa. Tämä on koettu innostavaksi ja se luo luotettavaa vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. (Etätö ja sen johtaminen, 2021.)

Etäjohtamiseen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset peilautuvat suoraan vuorovaikutukseen ja sen hallintaan. Yhteydenpidon siirryttyä sähköiseen maailmaan ei vuorovaikutuksen määrä ole

vähentynyt, mutta sen luonne on muuttunut. Etäjohtamisen vuorovaikutukselta vaaditaan enemmän, ja siihen vaikuttaa osaltaan vuorovaikutuksen spontaaniuden väheneminen. Etäjohtajan täytyy luoda erilaisia vuorovaikutuskäytänteitä, joita voidaan jalostaa suunnitelmallisella vuorovaikutuksella. Etäjohtajan roolin muuttuessa valmentavaksi johtajaksi odotukset kohdistuvat etäjohtajan tunneälyyn, oikea-aikaiseen reagointiin sekä sujuvaan sähköiseen yhteydenpitoon. Etäjohtajan tulee hallita hyvin tarvittava teknologia ja myös opastaa tiimiään hyödyntämään erilaisia toimintamalleja. Johtamisen tyyli on muuttunut viime vuosikymmenien ajan entistä enemmän sosiaaliseksi kanssakäymiseksi, kun aikaisemmin johtaminen on nähty pääasiassa asiakeskeisenä. Voimmeko tulevaisuudessa enää puhua laadukkaasta johtamisesta ilman ihmislähtöistä näkökulmaa?

Lähteet

Bergum, S. (2009). Management of teleworkers: managerial communication at a distance. Väitöskirja. Sarja A- 10:2009. Turun kauppakorkeakoulu <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-018-6>

Etätyö ja sen johtaminen. (2021). Alustavia tuloksia. Laadullinen aineisto. Leadsin tutkimushanke 2020. Business Finland & Vaasan yliopisto. Saatavilla 19.9.2023 <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/2021/01/19/etatyo-ja-sen-johtaminen-laadullisen-haastattelututkimuksen-alustavia-tuloksia-fi-en/>

Humala, I. (2014). Defining leadership that fosters creativity in virtual work – Descriptive interpretative concept analysis. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 16(3), 22–43. Saatavilla 29.1.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/113804/67123>

Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Väitöskirja. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 265. Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>

Kulshreshtha, K. & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological forecasting & social change* Vol.168. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>

Mäkinen, J. & Mäkikangas, A. (2023). Etäjohtaminen koronapandemian aikana - työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien kokemana. *Hallinnon tutkimus* 42(2), 169–182. Saatavilla 29.1.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/115592/77148>

Nissilä, L. & Vartiainen, P. (2022). Vuorovaikutuksen johtaminen. *Työn Tuuli* 31(2), 22–25. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122974060>

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Väitöskirja. *Jyväskylän Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>

Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M. & Soikkanen, A. (2023). Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-078-2>

Salin, L. & Koponen, J. (2023). Käsiteanalyysi etäjohtamisessa. *Hallinnon tutkimus* 42(5), 545–559. <https://doi.org/10.37450/ht.124958>

Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 79. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3046-2>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of eleadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 85(1) 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Alma Talent.

Etäjohtajan onnistunut etäviestintä

Hautajärvi Salla, Määttä Simo, Kaijansinkko Sini, Laine Kreetta, Karjalainen Johanna, Meriläinen Kirsi & Huusko Tuija

Tiivistelmä

Etätyö on viime vuosina merkittävästi kasvanut henkilöstöjohtamisen osa-alueena erityisesti Covid-19-pandemian vaikutuksesta. Etätyön yleistyminen asettaa haasteita organisaation viestinnälle ja etänä työskentelevän tiimin johtajalle. Tämän artikkelin tavoitteena on esittää etäältä tapahtuvaa viestintää helpottavia keinoja ja tuottaa etäjohtajalle toimenpidesuosituksia onnistuneeseen viestintään etäjohtamisen tueksi. Tarkoituksena on kuvata, millä viestinnän keinoilla etäjohtaja voi edistää henkilöstön toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi.

Onnistunut etäjohtaminen ja -viestintä edellyttävät luottamusta, avoimuutta, pelisääntöjä ja jatkuvaa dialogia. Tärkeää on myös yhteisten toimintatapojen ja viestinnän keinojen luominen, osallistava päätöksenteko sekä vuorovaikutuksen edistäminen. Viestintätyökaluina voidaan käyttää sähköpostia, pikaviestintäalustoja, puhelinta, kokoustyökaluja, projektinhallintatyökaluja ja sosiaalista mediaa. Etäjohtajan tulee huolehtia siitä, että viestintä on johdonmukaista, säännöllistä ja tasapuolista, edistää yhteisöllisyyttä sekä varmistaa, että tarvittava tieto kulkee asianmukaisesti. Etäviestinnässä korostuu nonverbaali viestintä, kuten ilmeet, eleet ja äänensävyt, jotka ovat tärkeitä vuorovaikutuksen onnistumisessa. Etäjohtajan rooli on erityisen tärkeä etätyössä, ja hänen tulee pyrkiä luomaan vuorovaikutusta, ylläpitämään yhteisöllisyyttä sekä varmistamaan, että tiimin jäsenet tuntevat itsensä kuulluiksi ja arvostetuiksi. Etäviestinnän onnistuminen edellyttää etäjohtajalta jatkuvaa kehittymistä, vuorovaikutuksen parantamista ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemista.

Virtuaalista läsnäoloa

Etätyö on yksi keskeisistä henkilöstöjohtamiseen vaikuttaneista tekijöistä viime vuosina. Vaikka etätyötä on tehty jopa vuosikymmeniä sitten esimerkiksi monikansallisissa ja monipaikkaisissa organisaatioissa, Covid-19-pandemian myötä yleistynyt etätyö on saavuttanut uusia ulottuvuuksia. Nykyisessä etätyössä koko organisaatio voi olla etäällä niin työkavereista kuin etäjohtajasta.

Etätyön yleistyminen on haastanut työyhteisöjen viestintää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Etäällä toimivan johtajan on ohjeiden antamisen lisäksi pyrittävä edelleen luomaan yhteisöllisyyttä ja rakentamaan luottamusta. Organisaation yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Vilkman, 2016, 25, 34, 42.) Mutta mitä uudenlaista viestinnän ajattelua ja toteutusta etäällä toimivalta johtajalta vaaditaan tavoitteen saavuttamiseksi?

Tässä artikkelissa tarkastellaan etäviestintää edistäviä tekijöitä etäjohtajan näkökulmasta. Artikkelin tavoitteena on esittää etäältä tapahtuvaa viestintää helpottavia keinoja ja tarjota näin etäjohtajalle toimenpidesuosituksia onnistuneeseen viestintään etäjohtamisen tueksi. Tarkoituksena on kuvata asiantuntija-artikkeleihin ja tutkimuskirjallisuuteen perustuen, millä viestinnän keinoilla etäällä toimiva johtaja voi edistää henkilöstön toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi.

Etäjohtaminen määritetään johtamisen prosessiksi nykyaikaisilla teknologioilla, ja se vaatii johtajalta uusien tapojen omaksumista johtamisessa (Tuominen, 2021, 25). Etäjohtajan täytyy sisäistää etäjohtamisen tarpeet ja osata muuttaa toimintaansa myös niin, että osaa ja voi siirtää myötätunnon ja inhimillisyyden virtuaaliseen tapaamiseen (Mäkinen & Mäkikangas, 2023, 12). Etäjohtaminen laajentaa johtamisen käsitettä ja lisää perinteiseen johtamiseen uuden kerroksen (Tuominen, 2021, 25).

Eseryel ym. (2021, 425) sekä Beharay ja Tilak (2023, 4727) määrittelevät etäjohtamisen kohteet virtuaalisiksi tiimeiksi, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen mutta työskentelevät maantieteellisesti eri paikoissa. Virtuaalisessa tiimissä kommunikointi tapahtuu suurimmaksi osaksi teknologian välityksellä, mikä erottaa sen tavallisesta lähitiimistä (Zahar ym., 2021, 9).

Artikkelin alussa kuvataan etäjohtajan roolia etäviestinnän näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastellaan etäviestinnän moninaisuutta, jossa painopiste on erityisesti teknologian roolissa. Seuraavaksi tarkastellaan keinoja, joilla etäjohtaja voi luoda paremmat viestintäedellytykset. Artikkelin päättyy johtopäätöksiin ja tulevaisuuteen luotaavaan pohdintaan.

Etäjohtaminen ja johtajan rooli etäviestinnässä

Etäjohtamisesta on käytetty erilaisia nimityksiä, joita ovat muun muassa digitaalinen johtaminen ja e-johtaminen sekä virtuaalinen johtaminen (Terkamo-Moisio ym., 2023, 92). Etäjohtamisen määritelmässä korostuu tyypillisesti teknologian vahva rooli, mutta johtamisen näkökulma jää kat-

veeseen. Avolio ym. (2000, 617) ovatkin laajentaneet etäjohtamisen määritelmää siten, että etäjohtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa teknologian avulla muutetaan yksilön tai tiimin asenteita, tunteita ja suoriutumista.

Terkamo-Moision ym. (2023, 92) mukaan johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna etäjohtamisessa pitäisi huomioida muutokset työntekijöiden ja johtajien välisissä suhteissa. Etäjohtajan täytyy sisäistää etäjohtamisen tarpeet ja osata muuttaa toimintaansa niin, että hän pystyy siirtämään myötätunnon ja inhimillisyyden virtuaaliseen tapaamiseen (Mäkinieniemi & Mäkikangas, 2020, 12). Etäjohtamisessa korostuu erityisesti luottamus ja luottamuksen rakentaminen (Virolainen, 2010, 271). Onnistunut etäjohtaminen perustuu samoihin yhteisön kulttuurin ja toiminnan piirteisiin kuin lähijohtaminenkin ja keskeisiä asioita luottamuksen lisäksi ovat avoimuus, arvostus, pelisäännöt, jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys (Vilkman, 2016, luku 2).

Hyvä etäjohtaminen edellyttää luottamusta ja yhteisiä toimintatapoja. Luottamuksen rakentaminen henkilöstön ja johdon välille onkin yksi tärkeimmistä tehtävistä työn sujumisen kannalta. (Virolainen, 2010, 67.) Virtuaalinen tiimi vaatii vahvaa johtajuutta, avointa kommunikaatiokulttuuria ja yhteisiä toimintamalleja. Erityisen paljon huomiota tulisi kiinnittää virtuaalisten tiimien viestintään. Palautetta tulisi tietoisesti lisätä, sillä palaute myös mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Ilmapiiirin vaikutusta työtehoon ja työhyvinvointiin tulisi huomioida nykyistä enemmän. (Virolainen, 2010, 69, 279.)

Etäviestinnän ohjeistuksissa korostetaan usein avoimuuden merkitystä. Liiallinen informaation jakaminen saattaa kuitenkin kuormittaa yksilöitä liikaa, mikäli kaikki tieto jaetaan kaikkien kanssa. Tehokas informaation jakaminen edellyttää, että työyhteisön jäsenet ymmärtävät sen, mikä tieto on merkityksellistä ja tärkeää kunkin yksilön näkökulmasta. (Virolainen, 2019, 93.) Työntekijöiden pitää pystyä luottamaan siihen, että he saavat sen tiedon, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Etäjohtajat saavat runsaasti tietoa, minkä vuoksi heidän on tärkeää suodattaa pois kaikki se, joka ei ole työntekijöiden työn tekemisen kannalta merkityksellistä. Oleellista ei siis ole kaiken tiedon jakaminen kaikille, vaan tiedon jakamisen ja saamisen hyödyllisyys ja tarpeellisuus tulee aina punnita. (Joki, 2018, 190–193.) Haasteeksi voi nousta myös se, miten etäjohtaja varmistaa viestinnän ja tiedotuksen saavuttavan kaikki asianosaiset.

Yhteiset toimintatavat ja viestinnän keinot toimivat parhaiten silloin, kun ne on luotu ja sovittu osallistavasti yhdessä työntekijöiden kanssa. Toimintatavat, joita on itse ollut luomassa, motivoi-

vat niiden noudattamiseen. Johtajalta etäjohtaminen vaatii huolehtimista siitä, että yhteiset toimintatavat ovat selkeitä kaikille ja niitä noudatetaan tasapuolisesti. Myös viestinnän tasapuolisuus ja samanaikaisuus korostuvat etäjohtamisessa.

Lähijohtajan roolia tiedon välittämisessä pidetään tärkeänä ja merkittävänä asiana etätöiden onnistumisessa (Etätö ja sen johtaminen, 2021). Viestinnän tulee olla ennen kaikkea johdonmukaista ja säännöllistä. Etäjohtaja on avainasemassa viestien välittämisessä. Viestinnän onnistumisen edellytyksenä ovat yhdessä luodut toimintatavat etäviestinnälle. (Ristolainen ym., 2020, 180.) Etäjohtajan on kuitenkin huolehdittava siitä, että viestintä ei ole vain tiedottamista. Vuorovaikutus on saatava toimimaan myös etäältä, ja tiedonkulusta on tehtävä tasapuolista henkilöiden sijainnista riippumatta. Etäjohtajan on huolehdittava, että kokonaan tai osittain etänä toimivassa tiimissä ei tapahdu siiloutumista, joka heikentää tiedon tasapuolista liikkuvuutta työyhteisössä.

Vuorovaikutuksen onnistuminen ja kokemus kuulluksi tulemisesta luovat luottamuksellisen ilmapiirin, lisäävät arvostusta sekä henkilöitä että organisaatiota kohtaan ja motivoivat pyrkimään kohti tavoitteita. Kuulluksi tuleminen tunne lisää luottamusta. Kun vuorovaikutus koetaan tasa-arvoiseksi ja toimintaympäristö kannustavaksi, työyhteisön kehittymiskyky ja työhyvinvointi kasvavat. (Ortju, 2023, 24.) Ortjun (2023, 50) mukaan Oksanen ym. (2012) korostavat, että kuuntelemalla toista ja luomalla yhdessä työhyvinvointia lisääviä tavoitteita voidaan todennäköisemmin aikaansaada tasa-arvoisena pidetty työyhteisö. Kuuntelemalla, kiinnostumalla toisesta, mehenkeä luomalla ja vastavuoroisesti toimimalla tiimin työhyvinvointi voidaan saada lisääntymään. Tiimin vuorovaikutuksen kehittäminen ja luottamuksellisen, yhteisöllisen työilmapiirin luominen eivät ole vain etäjohtajan vastuulla, vaan toimivan vuorovaikutuksen ja psykologisesti turvallisen ympäristön luomiseen tulee vastuuttaa ja sitouttaa koko tiimi. Keskusteleva ja salliva organisaatiokulttuuri helpottaa asioiden esiin tuomista.

Etänä toimittaessa etäjohtajalla on tavallista suurempi vastuu luoda tarpeeksi vuorovaikutusta itsensä ja alaisen välille ja pyrkiä tutustumaan alaiseensa vähintään työntekijänä, vaikka suhteen ei oletettaisikaan muuttuvat henkilökohtaiseksi. Etäjohtajan ja alaisen hyvä vuorovaikutussuhde lisää työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. (Ortju, 2023, 60.) Työntekijöiden työhyvinvoinnin varmistaminen on yksi etäjohtamisen haasteista. Etäjohtajan on kuunneltava tarkalla korvalla työntekijöitä ja puututtava matalalla kynnyksellä havaitsemiinsa merkkeihin työkyvyn heikkenemisestä.

Etäyhteydellä viestivällä tiimillä ei-kielellisen viestinnän määrä on suuri ja toisen sanattoman reaktion näkemättä jääminen saattaa aiheuttaa epävarmuutta oman mielipiteen ilmaisemiseen (Pirinen, 2023, 237). Etäviestinnässä kannattaa käyttää kokouksissa aina kameraa ja pyrkiä järjestämään tiimin kanssa tapaamisia mahdollisuuksien mukaan myös kasvokkain. Erityisen tärkeää ei-kielellisen viestinnän sisällyttäminen on konfliktitilanteissa. Vaikeat aiheet kannattaa pyrkiä käsittelemään kasvotusten, mutta mikäli se ei ole mahdollista, on esihenkilön varattava niiden käsitteilylle tavallista runsaammin aikaa. Vaikeiden tilanteiden käsittelyä ei kuitenkaan tule siirtää tulevaisuuteen sillä verukkeella, että niitä ei päästä käsittelemään kasvotusten. Osa henkilöistä voi kokea fyysisen etäisyyden jopa helpottavana asiana vaikeita aiheita käsiteltäessä. (Pirinen, 2023, 238.)

Etäviestinnän moninaisuus

Viestinnässä sanomaa välitetään viestijän ja kuulijoiden välillä (Bengt & Lövingsson, 2004, 351). Kun molemmat osapuolet osallistuvat viestintään, syntyy vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa oman roolin ymmärtäminen ja tilanteen hahmottaminen. (Silvennoinen, 2004, 15–16.)

Virtuaalisessa työskentelyssä ja viestinnässä vuorovaikutuksen tulee olla keskeisessä roolissa. Vuorovaikutuksen vähentymisellä on niin paljon haittavaikutuksia työn tulosten, yhteisöllisyyden kokemuksen, motivaation sekä sitoutumisen näkökulmasta, että sitä ei voi sivuuttaa. (Vilkman, 2016, 60; Strandman, 2009, 50.) Joustaviin työaikoihin siirryttäessä tarve muun muassa keskustelulle on suurempi ja siihen on hyvä käyttää enemmän aikaa myös virtuaalisissa tiimeissä. (Vilkman, 2016, 60.)

Virtuaalisen tiimin kommunikoinnissa ja viestinnässä voidaan pitää olennaisena osana nonverbaalista viestintää, kuten ilmeitä, eleitä ja äänensävyjä (Virolainen, 2014, 81–82; Silvennoinen, 2004, 23–25). Tämä on huomattavasti haasteellisempaa kuin kasvokkain työskennellessä, sillä virtuaalisuus vähentää tietoisuutta tiimin toisten jäsenten toiminnasta. Tiimin jäsenten mahdollisuus valvoa ja seurata toistensa toimintaa ja osallistumista vaikuttaa positiivisesti ryhmän tietoisuuteen. Mikäli virtuaalitiimien viestintästrategioita rajoitetaan, saattaa syntyä negatiivinen vuorovaikutus, joka taas heikentää tiimin asennetta ja luottamusta. (Virolainen, 2014, 81–82.)

Etäjohtamisen viestinnässä on huomioitava myös kuuntelu, josta jokainen on itse vastuussa, sekä siihen liittyvät nonverbaaliset viestit. Tällaisia ovat esimerkiksi katsominen silmiin, pään nyökyttely

tai pään kääntäminen. Viesteillä osoitamme kiinnostusta puhujaan, epäkunnioitusta tai näytämme ettei asia ole kiinnostava. Vuorovaikutustilanteissa ihmiset käyttävät aiemmin hankittua tietoa, halua ymmärtää ja keskinäistä suhdettaan havainnoidessaan ja tulkitessaan sanattomia viestejä. Virhetulkintojen ja väärinymmärrysten tekeminen pohjautuu pääosin kuuntelijan aiempiin kokemuksiin, negatiivisiin ja positiivisiin. Kuulluksi tulemisen kokemusta lisää virtuaalitiimin avoimuus ja luottamus. Kaikkia osapuolia kuunnellaan ja mielipiteitä arvostetaan silloinkin, kun joku kyseenalaistaa tai esittää kritiikkiä toimintatavoista. (Ortju, 2023, 26–30.)

Sosiaalinen läsnäolo -termi tarkoittaa kykyä luoda yhdessäolon tunne teknologiaa hyödyntäen. Sosiaalisen läsnäolon tunteeseen vaikuttaa viestintävälineen kapasiteetti välittää informaatiota, äänensävyjä ja muita nonverbaalisia vihjeitä. (Virolainen, 2014, 81–82.) Teknologian lisääntyessä tunteet ovat tärkeä osa vuorovaikutuksessa, eikä teknologian ole todettu vähentävän tunneilmaisua lainkaan. Esimerkiksi huumorin jännityksen vähentäjänä on todettu jopa näkyvän enemmän virtuaalitiimeissä kuin kasvokkain kokoontuvissa tiimeissä. (Laitinen & Valo, 2016, 61–62.) Virtuaalitiimeissä on suositeltavaa käyttää juuri niitä viestintävälineitä ja kanavia, joilla saavutetaan korkea sosiaalinen läsnäolo. Samanaikainen viestintä, kuten puhelinkokoukset, videokeskustelut ja kasvokkainen viestintä mahdollistavat spontaanin kanssakäymisen, kun taas sähköposti, ääniviestit ja kirjeet eivät mahdollista nopeaa vastaamista ja reagoitua. (Virolainen, 2014, 81–82.)

Rehellisyys ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä hyväksi koetussa vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haaste, koska vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen. Kun työtä tehdään erillään muista, luontainen vuorovaikutus helposti vähenee. Yhteisöllisyyden puuttuminen taas tutkimusten mukaan vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden moraalista ja sitoutumista organisaatioon sekä vähentää tiimin yhtenäisyyttä. Yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta erityisen tärkeää on yhteydenpidon määrä ja laatu. (Vilkman, 2016, 25, 34, 42.) Virtuaalitiimeissä kasvokkaisia tapaamisia voi olla vähemmän ja tämän vuoksi normien ja toimintaohjeiden jakaminen on haasteellista. Yhteiset tapaamiset yleensä vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen, tapaan toimia ja odotuksiin toisia kohtaan. Tiimit, jotka eivät jaa samaa sosiaalista kehystä, omaksuvat erilaisia malleja hyväksytystä käytöksestä, ja etäällä olevien tiimien erilaiset kulttuuritaustat ja odotukset lisäävät väärinymmärrysten ja konfliktien määrää. (Virolainen, 2014, 46, 67.)

Keinoja etäviestinnän toteuttamiseen

Etäviestinnän onnistumisessa tärkeässä asemassa ovat toimivat ja monipuoliset, oikein käyttöön otetut työkalut. Teknologian on tarkoitus helpottaa modernia työtä ja se onkin noussut tärkeäksi

osaksi tietotyötä. (Vilkman, 2016, 155.) Etäviestinnän työkaluja ovat sähköposti, kokoustyökalut, chatit, erilaiset projektihallintatyökalut, sosiaalinen media, webinaarit ja yhteisesti sovittu tiedostojen käsittely ja jakaminen. Monipaikkaisuutta edistävät myös teknologioiden viimeisimmät uutuudet: automaatio ja tekoäly (Tantarimäki, 2020, 4). Uusien työkalujen ja viestintäsovellusten käyttöönotto ja käyttäminen saattaa pelottaa sekä johtajia että työntekijöitä. Ne voivat mahdollistaa esimerkiksi väärän tiedon jakamista väärässä paikassa väärään aikaan tai pahimmillaan jopa kiusaamista. Etäjohtaja tekee valinnan viestintäkanavasta ja päättää, mitä työkalua ja teknologiaa missäkin kohtaa käytetään (Puustinen, 2015, 17). Teknologistenkin työkalujen hallintamalli ja käyttö kannattaa kirjata erikseen strategiaan, jonka avulla teknologiatyökaluja käytetään sovitusti. Strategiassa yhteisesti sovitut, onnistuneesti käyttöönotetut toimintamallit ja käyttötavat tehostavat tiimin toimintaa ja parantavat yhteishenkeä sekä mahdollistavat etätyön onnistumisen. Uusien teknologioiden ja sovellusten käyttöönotto ja hyödyntäminen täytyy olla hallinnassa, etteivät ne nouse päärooliin työntekemisessä (Vilkman, 2016, 65).

Kokoustyökalut, kuten Zoom, Microsoft Teams tai Google Meet ovat laajasti käytössä kokousten järjestämiseen lähityössäkin, mutta näiden työkalujen avulla saadaan etätyössä olevat mukaan kokouksiin. Videokuva mahdollistaa kasvokkaisen vuorovaikutuksen, joka edistää inhimillisyyttä, joka taas auttaa luomaan vahvempaa sidettä ja luottamusta.

Sähköpostia käytetään yhä eniten virallisen viestinnän välineenä. Nykyaikana etätyön viestinnässä on suositeltavaa ottaa käyttöön nopeaan, lyhyiden asioiden hoitamisen ja välittömään kommunikointiin pikaviestintäalustoja, kuten Slack tai Microsoft Teams. Puhelinta ei tietysti voi sivuuttaa. (Vilkman, 2016, 169.) Pikaviestimet ja puhelin mahdollistavat myös epämuodollisen vuorovaikutuksen, mutta voivat samalla aiheuttaa työviestinnässä sen, että viralliset tai tärkeät viestit katoavat suureen massaansa vähemmän tärkeitä viestejä. Viestintästrategiassa tulee olla tarkasti suunniteltuna, mitä asioita hoidetaan sähköpostilla ja mitä voi hoitaa pikaviestisovelluksissa. Strategiassa on määriteltävä myös se, kuka viestii mitäkin, millä tasolla asia viestitään ja kenellä on viestintävastuu.

Projektihallintatyökalut, kuten Project, OneNote tai Jira, mahdollistavat projektin hallinnan suunnitelmasta toteutuksen kautta valmistumiseen. Niiden tarkoituksena on pitää kaikki projektiin osallistuvat tietoisina aikataulusta, tehtävistä ja tavoitteista sekä olla yksi projektin sisäisen viestinnän työkaluista. Yhteiseen tiedostojen jakamiseen kannattaa käyttää pilvipalveluja. OneDrive, SharePoint tai Google Drive ovat palveluita, jotka mahdollistavat tiedostojen reaaliaikaisen käytön tiimin sisällä.

Sosiaalista mediaa voidaan käyttää epäviralliseen yhteydenpitoon ja vuorovaikutuksen edistämiseen tiimin sisällä. Sosiaalinen media on valtaosalla käytössä oleva vapaa-ajan harraste, joten sen käyttöä työasioissa kannattaa punnita tarkoin. Kun molemmille tulee yhteinen alusta, voi vapaa-ajan käsite laimeta. Sosiaalisen median käyttö työpaikoilla on aloitettu yleensä markkinoinnin ja ulkoisen viestinnän osa-alueilla ja sen käyttö sisäiseen viestintään on vielä omaksumisasteella. (Tarvainen, 2017, 6–7.)

Toimenpidesuosituksia etäjohtajan viestintään

Edellä olevaan teoriaan perustuen etäjohtajalta vaaditaan nykyään entistä enemmän viestinnällisiä taitoja. Samalla kun tiimit ovat etäällä ja eri viestintäkanavien päässä, etäjohtajan tulee löytää yhteiset toimivat viestintämallit, joilla toimia. Luottamuksen rakentaminen toimivan tiimin välillä on entistä haastavampaa, kun kasvotusten tapahtuva yhteistyö vähenee ja digitalisaatio nousee uusiin ulottuvuuksiin. Sen lisäksi, että etäjohtaja viestii, hänen on tunnistettava tarpeellinen viestintä ja osattava suodattaa ja kohdentaa viestintä oikein (Joki, 2018, 190–193). Tiimikokojen kasvaessa etäjohtajan tulee rakentaa luottamusta tuntematta tiimiä yhtä hyvin kuin pienissä tiimeissä. Tällöin korostuu erityisesti taito tulkita nonverbaalista viestintää, joka on olennainen osa virtuaalisen tiimin kommunikointia ja viestintää (Virolainen, 2014, 81–82; Silvennoinen, 2004, 23–25) sekä taito vastuuttaa myös tiimi psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin etäviestinnässä. Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa monipaikkaisessa tiimissä ja jokaisen työntekijän on tunnistettava ja myös rohkeasti ilmaistava omat tarpeensa etäjohtajalle, jotta erilaiset tarpeet voidaan ottaa huomioon.

Artikkelin toimenpidesuosituksina ehdotetaan etäjohtamisen onnistuneessa viestinnässä seuraavia asioita: On tärkeää olla suunnitellusti tavoitettavissa ja luoda helposti lähestyttävä ilmapiiri. Etäjohtajan tulee harjoitella ja pitää yllä etäviestinnän taitoja. Avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen työssä sekä tasapuolisen tiedonkulun varmistaminen riippumatta siitä, onko työntekijä lähellä vai etäällä, on tärkeää. Viestinnän tulee olla samanaikaista ja ymmärrettävää. Koska viestintäteknologian kehitys on ollut hyvin nopeaa, eikä se korvaa täysin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, etäjohtajilta vaaditaan uusia teknologisia taitoja. Digitaalisessa viestinnässä tulee käyttää samaa sensitiivisyyttä kuin lähiviestinnässä ja antaa niiden täydentää toisiaan. Digitaalisten työkalujen oikea-aikainen, harkittu, yhdessä sovittu ja oikein kohdennettu käyttö tiimien sisällä edistää etäviestinnän onnistumista. (Virolainen, 2014, 81–82.) Tiimi kannattaa osallistaa ja vastuuttaa etäviestinnän toimintamallien luomiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, tämä lisää tiimin työhyvinvointia ja sitoutumista työhön, ja yhdessä luodut toimintatavat

ovat myös edellytyksenä viestinnän onnistumiselle (Ristolainen ym., 2020, 180). Huomioimalla nämä asiat etäjohtajalla on paremmat mahdollisuudet onnistua etäviestinnässä.

Lähteet

Avolio, B.J., Kahai, S. & Dodge, G.E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research and practice. *The Leadership Quarterly*, 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

Beharay, A. & Tilak, R. (2023). The challenges and opportunities of managing virtual teams and remote workers in the digital age. *European Chemical Bulletin*, 12(8), 4727–4739. Saatavilla 29.1.2024 <https://www.eurchembull.com/uploads/paper/3534c2493147a6abc78523990a2f28e6.pdf>

Bengt, K. & Lövingsson F.H. (2004). Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Prima.

Eseryel, U. Y., Crowston, K. & Heckman, R. (2021). Functional and visionary leadership in self-managing virtual teams. *Group and Organization Management*, 46(2) 424–460. <https://doi.org/10.1177/1059601120955034>

Etätyö ja sen johtaminen. (2021). Alustavia tuloksia. Laadullinen aineisto. Leadsin tutkimushanke 2020. Business Finland & Vaasan yliopisto. Saatavilla 19.9.2023 <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/2021/01/19/etatyo-ja-sen-johtaminen-laadullisen-haastattelututkimuksen-alustavia-tuloksia-fi-en/>

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kauppakamari.

Laitinen, K. & Valo, M. (2016). Tunneilmaisuus virtuaalitiimien tapaamisessa. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja (12)1 59–75. Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. <https://doi.org/10.33352/prlg.95913>

Mäkinen, J., & Mäkikangas, A. (2023). Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon Tutkimus*, 42(2), 169. <https://doi.org/10.37450/ht.115592>

Ortju, S. (2023). Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö- alaisuudessa. Väitöskirja. Tampereen yliopiston väitöskirjat 911. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3173-3>

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.

Puustinen, H-M. (2015). Etäjohtamisen viestinnän kehittäminen – Case Yritys X Oy. YAMK-opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016100514832>

Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>

Silvennoinen, M. (2004). Vuorovaikutuksen avaimet. Talentum.

- Strandman, K. (2009). "Se vain ilmestyi": vuorovaikutukseen perustuva strateginen viestintä kuntaorganisaatiossa. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 49. Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111141036>
- Tantarimäki, S. (2020). Etätyö tulee taas!: Työn murroksen mukanaan tuomat mahdollisuudet maaseudun kunnille ja kaupungeille. *Maaseutututkimus*, 28(1), 85–102. Saatavilla 29.1.2024 <https://journal.fi/maaseutututkimus/article/view/94488>
- Tarvainen, P. (2017). Sosiaalinen media yrityksen sisäisessä viestinnässä. Kandidaatintutkielma. Jyväskylän yliopisto <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201712084563>
- Terkamo-Moisio, A., Paronen, E., Häggman-Laitila, A. & Lammintakanen, J. (2023). Terveystuon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. *Focus Localis*, 51(1), 1. Saatavilla 29.1.2024 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932>
- Tuominen, K. (2021). Etätyö ja etäjohtaminen. Tutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden etätyökokemuksista. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021090845645>
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Alma Talent.
- Virolainen, H. (2010). Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin – virtuaalisen tiimin ilma-
piiri. Väitöskirja. Sarja A-8:2010. Turun kauppakorkeakoulu. Saatavilla 5.3.2024 https://utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequer
- Zahar, N.N., Ismail, F. & Rashid, U.K. (2021). Challenges and critical success factors in managing virtual teams: the workplace of the Future. *Advances in Humanities and Contemporary Studies*, 2(1), 8–14. Saatavilla 29.1.2024 <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/ahcs/article/view/643>

Sisäisen viestinnän kehittäminen ja sen hyödyt etäjohtamisessa

Nikkari Neea, Juntunen Hannu, Huttunen Riitta-Leena, Karvonen Eija, Moisanen Kirsi & Ylitalo Matias

Tiivistelmä

Nyky-yhteisön ja työelämän digitalisoituessa työtavat ovat muuttuneet yhä enemmän hybridi- ja etätyömalleihin. Etätyö on mahdollistanut vapaasti työskentelyn mutta tuonut myös haasteita organisaation viestintään. Etätyöskentelyn kulmakivenä on selkeä viestintä ja organisaation on tärkeä löytää optimaaliset viestintäkanavat toimintoihinsa, sillä ne lisäävät työn tuottavuutta. Digitaalisiksi viestinnän välineiksi voidaan tunnistaa muun muassa sähköposti, pikaviestit sekä videoneuvottelut.

Oikeiden viestintäkanavien löydyttyä on noudatettava organisaatiossa sovittuja viestinnän toimintatapoja, sillä selkeä ja johdonmukainen viestintä edesauttaa menestymään myös etäjohtamisessa. Työyhteisön perusedellytyksenä on, että tiedonkulku on toimivaa ja koko työyhteisö saa tarvittavat tiedot menestyäkseen työtehtävissään. Selkeän ja suunnitelmallisen viestinnän voidaan todeta olevan avainasemassa työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Organisaation avoimella viestinnällä vahvistetaan työntekijöiden sitoutumista sekä tuottavuutta. Sisäisen viestinnän kehittämisessä erityisesti etäjohtamisessa on tärkeää keskittyä enemmän tiimin yhdistämiseen ja ihmisten johtamiseen kuin tuloksen tekemiseen. Sisäisellä viestinnällä ja organisaatiossa tapahtuvalla vuorovaikutuksella on merkittävä kytkös organisaation menestykseen, joten miksi organisaatio ei haluaisi kiinnittää huomiota organisaation sisäiseen viestintään ja sen kehittämiseen.

Sisäinen viestintä osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtaminen on organisaation työyhteisön johtamista, jossa tarkoituksena on johtaa yksilöitä ja ryhmiä, arvoja, asenteita sekä motivaatiotekijöitä. Sisäinen viestintä on osa henkilöstöjohtamista, ja se kattaa kaiken organisaation sisällä tapahtuvan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen. (Joki, 2021, 97, 163.) Myös Pappisen ym. (2016, 1) mukaan sisäiseen viestintään kuuluu kaikki organisaation sisällä tapahtuva viestintä, mutta he erittelevät lisäksi sisäisen viestinnän viralliseen

ja epäviralliseen viestintään. Sisäisen viestinnän tarkoitus on jakaa tietoa, jotta henkilöstö on tietoinen liiketoiminnan strategiasta ja tavoitteista sekä tulevista muutoksista (Joki, 2021, 163).

Tässä artikkelissa tarkastellaan sisäistä viestintää osana henkilöstöjohtamista erityisesti etäjohtamisessa sekä kuvataan tärkeitä syitä sisäisen viestinnän kehittämiseen. Artikkelin tarkoitus on kuvata, mikä merkitys sisäisen viestinnän kehittämisellä on etäjohtamisessa organisaation näkökulmasta ja mitä etäjohtamisessa viestinnän osalta täytyy ottaa huomioon. Artikkelin sisältöinä ovat etätyöskentely, digitaalisen viestinnän välineet sekä niiden tärkeys, viestinnän laatu, tiedon löytyminen ja säilytys sekä sisäisen viestinnän kehittämisen hyödyt etäjohtamisessa. Tämän artikkelin tavoitteena on saada aikaan pohdintaa ja keskustelua sisäisestä viestinnästä omissa organisaatioissa. Mitä kehitettävää sisäisessä viestinnässä mahdollisesti on ja miten viestintä mahdollistaa organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamisen?

Sisäinen viestintä etätyössä

Etätyöskentelyn yleistyminen etenkin Covid-19-pandemian jälkeen on vienyt organisaatiot tilanteeseen, jossa sisäinen viestintä on muuttunut suureksi osaksi teknologian välityksellä tapahtuvaksi viestinnäksi. Sen yhdeksi kulmakiveksi on noussut hyvä ja selkeä jako hajautettujen osastojen tai työntekijöiden välillä. (Pihlaja, 2018, 19.) Hyvät yhteistyö- ja viestintäkäytännöt ovat tutkimuksen mukaan samaan aikaan suurin haaste mutta myös avaintekijä etätyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen, sillä yhteistyö etätyöskentelyssä tapahtuu pääsääntöisesti viestintäsovellusten välityksellä. Haasteet ovat kuitenkin lieventyneet, kun organisaatiot ovat löytäneet tehokkaita ratkaisuja etätyöskentelyvälineisiin ja työntekijät ovat pystyneet mukauttamaan elämänsä etätyön ympärille. (Buffer, n.d.)

Etätyöskentelyssä viestintä on pääsääntöisesti tekstipohjaista tai viesti kulkee organisaation valitsemien virallisten viestintäkanavien kautta. Tällöin virtuaalinen viestintä eroaa selkeästi perinteisestä sisäisestä viestinnästä. Etätyöntekijät saavat paljon virallista viestintää mutta eivät niinkään vapaammin tapahtuvaa epävirallista viestintää, jota tapahtuu yleensä esimerkiksi taukokuoneissa. Tästä syystä onkin erittäin tärkeää keskittyä huolellisesti etäviestinnän suunnitteluun ja aikatauluttamiseen sekä uusien viestintäkeinojen etsimiseen. (Pihlaja, 2018, 19.) Tutkimusten mukaan etätyön luonteeseen kuuluvien viestintävälineiden mahdollistaman sosiaalisen ja fyysisen läsnäolon sekä osallistumisen tunteen luomisen on todettu olevan tärkeitä osa-alueita, kun pohditaan, miten etätyöskentely koetaan. Myös viestintämuodoilla ja etätyön laajuudella on suuri merkitys sosiaaliseen kanssakäymiseen organisaatioissa. Edellä mainittujen asioiden laiminlyönti

voi aiheuttaa muun muassa sosiaalista tai ammatillista eristäytymistä sekä häiriöitä viestinnässä, tiedonjakamisessa tai innovoinnissa. (Allen ym., 2015, 48, 52.)

Organisaatioiden on löydettävä niille sopivat optimaaliset tiedotus- ja viestintäkanavat, joista henkilöstö pitää ja jotka soveltuvat organisaation tarpeisiin (Opitz & Hinner, 2003, 4). Sisäisen viestinnän huomioon ottaminen on hyvin tärkeää, sillä hyvä vuorovaikutteinen viestintä edistää ihmisten työmotivaatiota, innovatiivista otetta ja tekee työstä miellyttävää. Organisaation sisäisen viestinnän taso vaikuttaa siis huomattavasti työn tehokkuuteen ja työhyvinvointiin. (Pappinen ym., 2016, 2.)

Sisäisen viestinnän välineet etäjohtamisessa

Viimeisten vuosikymmenten aikana internet ja digitalisaatio ovat muuttaneet viestintää työpaikoilla, kun työntekijät ovat ryhtyneet käyttämään digitaalisia kanavia viestimiseen. Deloitte (2012) mukaan tietotyöntekijät suosivat nykyään uusia viestinnän välineitä perinteisten välineiden sijaan. Esimerkiksi pikaviestit ovat syrjäyttäneet sähköpostin käyttämistä sisäisen viestinnän välineenä. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että työn tuottavuus lisääntyy, kun käytössä on oikeanlaiset sisäisen viestinnän välineet.

Lipiäinen ym. (2014) jakavat digitaalisen sisäisen viestinnän välineet neljään osaan: intranet, sähköposti, pikaviestit sekä blogi. Kovaité ym. (2020) taas jakavat omassa tutkimuksessaan viestinnän välineet kuuteen eri ryhmään: pikaviestit, videoneuvottelut ja puhelut, sisäiset blogit ja intranet, työntekijöiden verkkoprofiilit, sosiaaliset verkostot sekä sähköinen media. Sisäisen viestinnän välineet voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen organisaation koosta ja toimintatavoista. Taulukossa 1 on esitettyä tyypillisimmät sisäisen viestinnän digitaaliset välineet sekä niiden erityispiirteet.

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän digitaalisten välineiden erityispiirteitä (Työturvallisuuskeskus, 2023)

<p>Sähköposti</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiireetön • kohdennettu • vaatii dokumentointia • ulkoinen 	<p>Pikaviestit</p> <ul style="list-style-type: none"> • reaaliaikainen, nopea • vapaamuotoinen
<p>Videokokoukset</p> <ul style="list-style-type: none"> • reaaliaikainen • tunne kohtaamisesta • vuorovaikutteinen • ideointi 	<p>Sosiaalinen media</p> <ul style="list-style-type: none"> • osaamisen jakaminen • laaja vastaanottajaryhmä • joukkoistaminen ja osallistaminen • ideointi

Sisäisen viestinnän digitaaliset välineet voidaan jakaa yksi- ja kaksisuuntaisiin. Lisäksi välineiden ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa viestintävälineen yksityisyys tai julkisuus sekä se, tapahtuu viestintä yksilöiden välillä vai yksilöiden sekä organisaation välillä. (Kovaité ym., 2020, 176.)

Viestinnän laatu etäjohtamisessa

Päivittäisen viestinnän laadulla on kytköksiä muun muassa työntekijöiden suorituskykyyn sekä työuupumukseen (Shockley ym., 2021, 1466), siksi etäjohtamisessa korostuu esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen. Nykymaailman digitalisoituessa ja yhä useamman organisaation siirtyessä hybridi- tai etätyöhön myös vuorovaikutuksen muodot muuttuvat ja esihenkilön tehtävänä on osata viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi myös etäyhteyden kautta. Esimerkiksi organisaatioiden monikulttuuristuksessa on äärimmäisen tärkeää, että viestinnän kieleen ja laatuun kiinnitetään erityistä huomiota. (Ristolainen ym., 2020, 180; Kauhanen, 2012, 176.)

Esihenkilön on tärkeä ilmaista viestinnässä käytetyt standardit ja odotukset viestintäkäytännöille, jotta työyhteisö voi työskennellä tehokkaasti eikä suorituskyky laske (Shockley ym., 2021, 1469). Jotta selkeä viestintä onnistuu myös etäjohtamisessa, on sovittava työyhteisön kanssa tietynlaiset toimintatavat siitä, miten etäviestitään (Ristolainen ym., 2020, 179). Liiallinen viestintä useasta eri viestintäkanavasta keskeyttää työtehtävät ja siten laskee työntekijöiden tehokkuutta, kun taas liian vähäinen viestintä luo epävarmuuden tunteen henkilöstölle ja jättää työntekijän pohtimaan, onko hän saanut tarvittavat tiedot (Luodes, 2022, 46).

Viestinnän laatu on merkittävää etäjohtamisessa, sillä etätyössä vuorovaikutus esihenkilön ja alaisten välillä tapahtuu ainoastaan teknologian kautta. Heikon tai puutteellisen viestinnän seurauksena on heikentynyt tuloksellisuus, yhteisöllisyys, työmotivaatio sekä työntekijöiden sitoutuminen. (Joensuu, 2022, 21.) Myös Shockleyn ym. (2021, 1469) mukaan Kuntzin (2021) tutkimuksessa havaittiin, että monitulkintainen viestintä esimerkiksi roolien ja työskentelytapojen muuttamisessa lisäisi työntekijöiden stressiä ja vaikeuksia selviytyä työn vaatimuksista. Siksi selkeä viestintä on avainasemassa työntekijöiden tehokkuuden ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Tiedon löytäminen ja säilytys etäjohtamisessa

Etäjohtamisen ja sisäisen viestinnän toteutuminen tulee huomioida myös tiedonhallinnassa, sillä toimiva tiedonkulku kuuluu toimivan työyhteisön perusedellytyksiin. On tärkeää, että työntekijät voivat luottaa saavansa tarvitsemansa tiedon. (Joki, 2021, 164.) Tiedonkulun merkitys korostuu etenkin etäjohtamisessa. Jotta tiedonkulku onnistuu hyvin, tarvitaan ohjeistus viestintäkanavista, tiedon luokittelusta, tallennuksesta ja säilytyksestä. Ohjeet laaditaan yleensä henkilöstöhallinnon

johdolla yhteistyössä tieto- ja laitehallinnon, asiakirjahallinnon, tietoturvahallinnon sekä viestinnän kanssa. Ohjeita laadittaessa on huomioitava lakisääteiset velvoitteet (Kauhanen, 2012, 174).

Organisaation toiminta sisältää useita erilaisia asiakirjoja. Asiakirjatiedolla tarkoitetaan tietoa, jonka organisaatio tai henkilö on tuottanut tai vastaanottanut osana laillisia velvoitteitaan tai liiketoimintaansa ja jota se säilyttää tietovarantona sekä todisteena (Kansallisarkisto, 2023). Asiakirjoja ovat siten kaikki aineistot, jotka dokumentoivat organisaation tai henkilön toimintaa. Näitä ovat esimerkiksi muistiot, pöytäkirjat, esityslistat, sähköpostiviestit, verkkosivut, tietokannat ja rekisterit. (Henttonen, 2015, 10.) Asiakirjat ovat näkyvää eli eksplisiittistä tietoa, jota voidaan ilmaista sanoina tai numeroina ja joka tallennetaan esimerkiksi organisaation tietojärjestelmiin (Lisstenmaa, 2023, 26).

Asiakirjojen hallinta on asiakirjahallinnon vastuulla. Asiakirjahallinto määrittellään organisaation hallinnon osa-alueeksi, ja sen tehtävänä on ohjata ja valvoa asiakirjoihin liittyviä prosesseja, kuten asiakirjojen laatimista, talteenottoa, säilytystä ja käyttöä. (Henttonen, 2015, 161.) Taulukossa 2. kuvataan tarkemmin tiedonhallinnan alueita.

Taulukko 2. Tiedonhallinnan alueet (Henttonen, 2015, 161)

Tietämyksenhallinta (Knowledge management)	Eri lähteistä peräisin olevan tietämyksen (mm. työntekijöiden tietämys) hallintaa ja hyödyntämistä organisaation ja sen toiminnan tarpeisiin.
Tiedonhallinta (Information management)	Toimintaprosesseja tukevien tietoresurssien, kuten teknisten ja manuaalien ja julkaisujen hallintaa.
Dokumentin hallinta (Documentation management)	Pääasiassa yksittäisten dokumenttien hallintaa; dokumenttien hallintajärjestelmillä (EDMS) voi olla samoja piirteitä kuin asiakirjajärjestelmillä (ERMS).
Asiakirjahallinta (Records management)	Asiakirjojen luomisen, vastaanoton ja säilyttämisen systemaattista ja tehokasta hallintaa koko elinkaaren ajan.

Tiedonhallintaan liittyvät lait tukevat sisäisen viestinnän onnistumista myös etäjohtamisessa. Lait auttavat henkilöstöä toimimaan ohjeiden mukaisesti, jolloin tiedon löytäminen ja säilytys on sujuvaa. Huomioitavia lakeja ovat muun muassa yhteistoimintalaki ja laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta, joista yhteistoimintalaki määrittelee sisäisen viestinnän velvoitteet (Joki, 2021, 164). Yhteistoimintalain ([YTL] 1:1 §) tarkoituksena on muun muassa edistää toimintakulttuuria, jossa työnantaja ja henkilöstö toimivat yhteistoiminnan hengessä toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen. Lailla pyritään turvaamaan riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä sekä turvaamaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa

silloin, kun se koskee heidän työtään, työolojaan tai asemaansa. Tarkoituksena on myös kehittää yrityksen toimintaa ja työyhteisöä sekä parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia.

Tiedonhallintalaki edellyttää julkisorganisaatioita ylläpitämään tiedonhallintaa määrittelevää ja kuvaavaa tiedonhallintamallia. Malli on tärkeä muun muassa palvelujen, asiankäsittelyn ja tietoa-aineistojen hallinnan suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi. Se auttaa viranomaisia hallitsemaan jatkuvasti lisääntyvää tietomäärää. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta [TIHL] 2:5 §.) Suositus asiankäsittelyn metatiedoista tukee tiedonhallintayksikköjä asianhallinnan toteuttamisessa. Suositus muistuttaa, että tiedonhallinta tulee ymmärtää tiedon koko elinkaaren ajan yhtenä kokonaisuutena ja ohjeistaa ylläpitämään käsittelevistä asioista asiarekisteriä. (Valtionvarainministeriö, 2023, 8–10.)

Näkyvän tiedon lisäksi organisaatiossa tarvitaan myös hiljaista tietoa. Hiljaisen eli implisiittisen tiedon ilmaiseminen on vaikeampaa verrattuna näkyvään tietoon. Se on kokemuksen ja oppimisen kautta rakentuvaa tietoa, joka vaikuttaa ihmisen päätöksiin, tunteisiin ja toimintaan. (Listenmaa, 2023, 26–27.) Hiljaisen tiedon käsitteen on esittänyt Michael Polanyi. Hän kuvasi sen muuttuvana ja dynaamisena, ja Polanyn mukaan ihminen tietää enemmän kuin osaa kertoa tai sanoa. (Pohjalainen, 2012, 2; Virtainlahti, 2009, 15.) Hiljaisen tiedon käsitettä ovat tehneet tunnetuksi etenkin Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi. He kokivat, että hiljainen tieto on subjektiivista ja sitä on vaikeaa muotoilla ja ilmaista sekä siirtää toisille. He erottavat siinä kaksi ulottuvuutta: teknisen ja kognitiivisen. Tekninen ulottuvuus käsittää vaikeasti määriteltäviä taitoja, jotka kerääntyvät kokemuksista. Kognitiivinen ulottuvuus sisältää toiminta- ja mentaalimalleja, uskomuksia ja odotuksia. Työelämässä tällä tarkoitetaan kokemuksen kautta syntyvää ammatillista tietoa ja osaamista, jotka ovat organisaatioiden keskeisiä resursseja. (Pohjalainen, 2012, 1; Virtainlahti, 2009, 47.)

Hiljainen tieto on keskeistä Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen mallissa. Sen tarkoituksena on esittää, kuinka hiljainen tieto saadaan nostettua uuden tiedon ja innovaatioiden luomiseen. (Pohjalainen, 2016, 17.) Nonaka ja Takeuchi korostavat tiedon rakentamista vuorovaikutuksen ja tulkinnan avulla. Heidän luomassaan SECI-mallissa on neljä vaihetta: sosialisatio (Socialization), ulkoistaminen (Externalization), yhdistäminen (Combination) ja sisäistäminen (Internalization). Sosialisatiossa hiljainen tieto siirtyy toiselle yhdessä työskentelemällä. Tämän jälkeen tieto muuttuu näkyväksi (ulkoistaminen), jonka jälkeen ulkoistettu tieto yhdistyy vanhaan tietoon (yhdistäminen) ja rakentuu uutta tietoa. Kun yhdistämisen tulos sisäistetään, se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Näin syntyy tietospiraali, tiedonluomisen jatkuva kehä. (Pohjalainen, 2016, 51.) Tämän saavuttamisessa mallin eri vaiheet sekä motivaatio hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen ovat

keskeisessä roolissa (Listenmaa, 2023, 306; Virtainlahti, 2009, 101). Nonakan ja Takeuchin korostamaa yhteisöllistä prosessia voidaan edistää Ba-elementillä. Japaninkielinen sana Ba on tiedonmuodostuksen paikka eli tila, jossa syntyy luovaa vuoropuhelua. Se voi olla fyysinen tai virtuaalinen tila tai mielentila. Olennaista on, että siihen kuuluu luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan näkemyksiä ja ajatuksia. (Listenmaa, 2023, 307; Pohjalainen, 2016, 52.) Näin ollen hiljaisen tiedon siirtyminen onnistuu myös etäjohtamisessa, kun huomioidaan tiedon luomisen prosessit ja kannustetaan osaamisen jakamiseen.

Sisäisen viestinnän kehittämisen hyödyt etäjohtamisessa

Organisaation strategian ja tavoitteiden mukainen suunnitelmallinen sisäinen viestintä luo perustan avoimelle ja keskustelevalle työyhteisölle sekä auttaa työntekijää ymmärtämään, mitä strategia tarkoittaa käytännön työssä. Identiteetti muuttuu strategian mukaiseksi, kun organisaation visio muotoutuu ja elää työyhteisön arjessa dialogin ja vuorovaikutuksen kautta. Syntyy uusi, strategiaan perustuva käsitys siitä, mitä me olemme ja mitä haluamme olla. Rehellinen sisäinen viestintä ja vuorovaikutus edistävät huomattavasti organisaation tavoitteiden saavuttamista ja työyhteisöjen toimintaa niin liiketoiminnan kuin henkilöstön viihtyvyyden näkökulmasta. (Aarnikoivu, 2023, 162; Joki, 2021, 166; Kehusmaa, 2023, 60.) Esihenkilöllä tulee olla yksikön sisäisen toiminnan osalta selkeä käsitys siitä, mitä missäkin tapahtuu ja miten todellisuudessa toimitaan. Oikea-aikainen keskustelu takaa, että työyhteisöissä keskustellaan oikeiden tahojen kanssa oikeista asioista. Avoin viestintä lisää organisaatioon sitoutumista ja vaikuttaa myönteisesti motivaatioon ja sitä kautta tuottavuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen. (Kauhanen, 2018, 46–47; Aarnikoivu, 2023, 163.)

Etäjohtamisessa sähköisten viestintävälineiden käyttö korostuu. Sähköposti, intranet ja pikaviestimet ovat tärkeitä viestinnän onnistumisessa. Myös etäjohtajan monipuoliset vuorovaikutustaidot ovat onnistumisen edellytys, sillä hyvät yhteistyötaidot ovat työelämän menestystaitoja. Tehokkaasti etäjohtetussa organisaatiossa tiedonsaanti on tasa-arvoista, ihmiset saavutetaan verkossa helposti ja viestintä on pysyvää. Esihenkilön tulee luoda henkilökohtaisia suhteita henkilöstön kanssa välimatkasta riippumatta ja yhteydenpitoon on varattava aikaa. Myös työntekijöiden yhdistämiseen ja yhteistyön fasilitointiin on kiinnitettävä huomiota. Yhteistyön kehittämisessä teknologiaa tärkeämpää on tiimin yhdistäminen ja uusien toimivien yhteistyömuotojen löytyminen. Esihenkilön tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden välinen sujuva vuorovaikutus. (Vilkman, 2016, 140; Koponen, 2023; Pirinen, 2023, 65.)

Sisäisen viestinnän kehittämisessä onnistuva etäjohtaja saa johdettavakseen itseohjautuvan, hyvin toimivan tiimin, jossa jokainen tietää tehtävänsä ja työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä ja sen kehittämiseen. Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa motivaatioon ja asenteisiin, jotka taas heijastuvat asiakastyytyväisyyteen. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä heijastuu siten suoraan organisaation menestymiseen. Tiimiä ei johdeta huippusuoritukseen asioita johtamalla, vaan etäjohtajan tulee keskittyä ihmisten johtamiseen sekä tiimiin kuuluvien henkilöiden yhdistämiseen vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla. (Kauhanen, 2012, 173; Vilkmán, 2016, 62.) Viestinnän laatu on viestinnän määrää merkittävämpi tekijä suhteessa työntekijöiden luottamukseen esihenkilöä kohtaan. Luottamuksen rakentaminen ja sen sanoittaminen on etäjohtajan työssä avainasemassa. Huomion kiinnittäminen viestinnän laatuun lisää näin ollen työntekijöiden luottamusta etäjohtajaan. (Pensar, 2023, 113; Zoonen van ym., 2023.)

Sisäinen viestintä etäjohtamisen kivijalkana: menestyksekkään tiimityön salaisuus

Sisäisen viestinnän merkitys korostuu etäjohtamisessa, jossa viestinnän tulee olla suunnitelmallista, selkeää ja vuorovaikutteista. Vuorovaikutusta edistää avoimuus. Kun viestintäkulttuuri on hyvä, se antaa tilaa myös moniäänisyydelle, mikä rikastuttaa asioiden ymmärtämistä. (Joki, 2021, 164; Viitala, 2021, 155.) Valpola (2023, 208) kannustaa keskustelemaan viestintään eli kysymään, kertomaan ja kuuntelemaan. Näin saadaan aikaan vuoropuhelua, jossa vaihdetaan ajatuksia ja syntyy yhteistä ymmärrystä. Turvallisessa ympäristössä uskalletaan olla eri mieltä ja tuoda esiin erilaisia näkemyksiä.

Avoin vuoropuhelu on keskiössä myös Nonakan ja Takeuchin SECI-mallissa. Mallin perusajatus on, että organisaation tiedon määrä kasvaa spiraalimaisesti yksilön hiljaisen tiedon ja ryhmän näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa (Listenmaa, 2023, 305). Sisäisen viestinnän kehittämisessä olisikin tärkeää huomioida hiljaisen tiedon ja sen jakamisen kautta syntyvän osaamisen merkitys esimerkiksi luomalla käytäntöjä, jotka mahdollistavat uuden tiedon ja uusien innovaatioiden syntymisen (Pohjalainen, 2012, 1). Kun yksilöiden ja organisaation tietopääoma kasvaa, koko organisaatio oppii ja kehittyy (Listenmaa, 2023, 305).

Sisäisen viestinnän kehittäminen lisää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä. Se vahvistaa yksilön kokemusta joukkoon kuulumisesta ja tuo osaamista sekä sitoutumista, jotka heijastuvat myös asiakastyytyväisyyteen. Sisäisen viestinnän onnistumisella luodaan yhteinen tarina, jossa jokaisella on oma arvokas roolinsa organisaation visiossa ja brändissä, mikä vahvistaa yrityksen strategian toteutumista ja menestystä. (Kauhanen, 2012, 173; Valpola, 2023, 66; Viitala, 2021, 154–155.)

Lähteet

Aarnikoivu, H. (2023). Jatkuvan keskustelun malli. Kauppakamari.

Allen, T., Golden, T. & Shockley, K. (2015). How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest* 16(2), 40-68.
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Buffer. (N.d.). State of Remote Work 2023. Saatavilla 12.12.2023 <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>

Deloitte. (2012). The digital workplace: Think, share, do Transform your employee experience. Saatavilla 7.12.2023 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology/The_digital_workplace_Deloitte.pdf

Henttonen, P. (2015). Johdatus asiakirjahallinnan tutkimukseen. Avain.

Joensuu, E. (2022). Luottamus, vuorovaikutus ja viestintä etätyön johtamisen kulmakivenä: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022042831294>

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari.

Kansallisarkisto. (N.d.). Arkistojen portti. Saatavilla 5.12.2023 <https://portti.kansallisarkisto.fi/fi/arkistoalan-sanasto/asiakirjallinen-tieto>

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro.

Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari.

Kehusmaa, K. (2023). Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Kauppakamari.

Koponen, J. (2023). Lisääntyykö työtyytyväisyys vai yksinäisyys? Etäjohtaminen vaatii uudenlaista osaamista. Saatavilla 10.12.2023 <https://www.mustread.fi/artikkelit/lisaantyyko-tyotytyvaisyys-vai-yksinaisyys-etajohtaminen-vaatii-uudenlaista-osaamista/>

Kovaité, K., Šūmakaris, P. & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 25(1), 171–191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta [TiHL] 9.8.2019/906. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190906>

Lipiäinen, H., Karjaluoto, H. & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal* 19(3), 275-286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>

Listenmaa, J. (2023). Laita tieto työhön. Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent.

- Luodes, A. (2022). "Yhteistyötähän tämä on..." Sisäinen viestintä työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022051134769>
- Opitz, I. & Hinner, M. (2003). Good internal communication increases productivity. Freiburger Arbeitspapiere 2003/07. Saatavilla 12.12.2023 <http://hdl.handle.net/10419/48382>
- Pappinen, K., Laitila-Özkoc, L. & Kiviniemi, L. (2016). Kuuluuko? Kuuntelen! Työyhteisöviestinnällä työhyvinvointia. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 82. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201603108705>
- Pensar, H. (2023). Re-Thinking Work-Life Balance in the Context of Remote Work: The Importance of Personal Re-sources in Nurturing Individual Agency. Väitöskirja. Acta Wasaensia 516. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-102-0>
- Pihlaja, L. (2018). Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806283378>
- Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.
- Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31(3), 1–10. Saatavilla 31.1.2024 <https://journal.fi/inf/article/view/7079>
- Pohjalainen, M. (2016). Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2167. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0120-0>
- Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 12(3) 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>
- Shockley, K., Allen, T., Dodd, H. & Waiwood, A. (2021). Remote Worker Communication During COVID-19: The Role of Quantity, Quality, and Supervision Expectation-Setting. Journal of Applied Psychology 106(10), 1466–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000970>
- Työturvallisuuskeskus. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Saatavilla 2.1.2024 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Valpola, A. (2023). Keskusteleva viestintä strategiatyössä. Professional Publishing Finland.
- Valtiovarainministeriö. (2023). Suositus asiankäsittelyn metatiedoista. Tiedonhallintalain 26 §:ssä säädettyjen metatietojen rekisteröintitapa ja sisältö. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:76. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-479-0>
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent.
- Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media.
- Yhteistoimintalaki [YTL] 30.12.2021/1333. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm46434450072144>

Zoonen, W. van, Sivunen, A. & Blomqvist, K. (2023). Out of sight – Out of trust? An analysis of the mediating role of communication frequency and quality in the relationship between workplace isolation and trust. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.006>

Tiedolla johtaminen henkilöstösuunnittelun tukena – kehityskeskustelut tavoitteiden asetannassa ja seurannassa

Voutilainen Päivi, Kähkönen Riikka, Paukkeri Tero, Saviharju Jussi, Moisanen Kirsi & Kolehmainen Virpi

Tiivistelmä

Organisaation menestyksen perustana on toimiva strateginen suunnittelu ja sen onnistunut toteutus. Henkilöstösuunnittelu on keskeinen osa strategista henkilöstövoimavarojen johtamista: tavoitteena on, että organisaatiossa työskentelee kulloinkin oikea määrä osaavia ja motivoituneita henkilöitä oikeissa tehtävissä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu henkilöstövoimavarojen nykytilan tarkastelu, tulevaisuuden resurssitarpeiden ennakointi sekä tarvittavien kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja niiden vaikutusten arviointi – saavutettiinko valituilla keinoilla halutut tulokset, jotka edistävät organisaation strategisten pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumista? Tiedolla on keskeinen merkitys strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa, jolloin keskeisenä kysymyksenä on se, mitä henkilöstöön liittyvää tietoa organisaatiolla on käytettävissä ja kuinka tätä tietoa osataan hyödyntää päätöksenteossa.

Tiedolla johtamisen soveltamismahdollisuudet ovat merkittäviä haluttiinpa edistää niin organisaation tuottavuutta kuin henkilöstön työhyvinvointia tai osaamista. Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa monipuolisen henkilöstötiedon hyödyntäminen auttaa paitsi ymmärtämään henkilöstöresurssien merkitystä, myös kohdentamaan niitä tehokkaammin ja organisaation menestymisen kannalta oleellisella tavalla. Kehityskeskustelu on yksi organisaation strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen keino, jonka avulla jalkautetaan organisaation tavoitteita yksilötasolle sekä sovitaan organisaation tavoitteita edistävästä henkilö- ja ryhmäkohtaisesta kehittämisestä. Onnistuneessa kehityskeskustelussa hyödynnetään monipuolisesti tietoa henkilön suorittamisesta, työkyvystä ja työhyvinvoinnista sekä osaamisesta.

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstösuunnittelu – mistä on kyse?

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on mahdollistaa organisaation perustehtävän ja strategisten tavoitteiden toteutuminen henkilöstövoimavaroja hyödyntämällä (Viitala, 2021, 67–68). Henkilös-

tösuunnittelu tukee henkilöstöjohtamista, ja sen avulla varmistetaan, että organisaatiolla on käytössään kulloinkin tarpeellinen määrä sen tarvitsemaa osaamista. Henkilöstösuunnittelun avulla ennakoidaan esimerkiksi, kuinka henkilöstömäärä, työtehtävät tai niiden osaamisvaatimukset tulevat muuttumaan sekä millä keinoilla henkilöstövoimavaroihin liittyvät tavoitteet saavutetaan (Viitala, 2021, 116–118).

Tietojohtaminen on johtamisen osa-alue, jolla pyritään lisäämään organisaation kykyä luoda arvoa tiedon avulla sekä pääsemään strategisiin tavoitteisiinsa hallinnoimalla ja hyödyntämällä tietoa tehokkaasti (Laihonen ym., 2013, 10–12). Sen kaksi keskeistä käsitettä ovat tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen (Laihonen ym., 2013, 32): tiedon johtaminen viittaa organisaation tietovarantojen hallintaan, kun taas tiedolla johtaminen viittaa toimintatapoihin, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään päätöksenteon tukena. Tiedolla johtamisen avulla organisaation toimintaa pyritään kehittämään strategisten tavoitteiden suuntaan hyödyntämällä organisaation sisäistä ja ulkoista tietoa (Laihonen ym., 2013, 44–49; Kosonen, 2019). Tiedolla johtamisella tavoitellaan organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden kasvua, mutta tiedolla sinänsä ei ole merkitystä, jos se ei johda toimenpiteisiin tai sitä ei voi hyödyntää päätöksenteossa (Brynjolfsson & McElheran, 2016).

Viime vuosien aikana on alettu ymmärtää entistä paremmin tiedon merkitystä henkilöstöjohtamisessa (Van der Heuvel & Bondarouk, 2017, 129). Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta tiedolla johtaminen tarkoittaa henkilöstöön liittyvän tiedon keräämistä, jalostamista ja systemaattista hyödyntämistä toiminnan ohjaamisessa ja siihen liittyvien päätösten tukena (Saramies & Törnroos, 2021, 43–45; Viitala, 2021, 119–124). Oikean ja riittävän tiedon avulla pyritään varmistamaan, että organisaatiolla on käytettävissä sellaiset henkilöstöresurssit, joiden avulla toiminnalle asetetut pitkän aikavälin tavoitteet voidaan saavuttaa (Shiri, 2012, 830–839; Viitala, 2021, 38; Zaim ym., 2018). Tukena tässä käytetään erilaisia tietojärjestelmiä, joihin kerätään ja joissa säilytetään tietoja nykyisistä henkilöstöresursseista ja niiden tulevasta tarpeesta tai henkilöstön osaamisesta ja työssä suoriutumista (esim. Joki, 2021, 23; Viitala, 2021, 201). Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella tiedolla johtamisen roolia strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tarkoitus on kuvata, miten henkilöstöön liittyvää tietoa käytännössä voidaan hyödyntää henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstön kanssa käytävissä tavoitteellisissa keskusteluissa.

Henkilöstösuunnittelu esihenkilön työssä

Henkilöstösuunnittelu on osa organisaation strategista henkilöstövoimavarojen johtamista (esim. Kauhanen, 2012, 63; Joki, 2021, 22–23; Viitala, 2021, 36). Siihen sisältyy niin organisaation nyky-

tilan analysointia kuin tulevaisuuden ennakkointia sekä erilaisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelua ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten arviointia. Henkilöstösuunnittelu vaatii tuekseen oikeaa ja riittävää henkilöstötietoa sekä sen tarkoituksenmukaista seurantaa, vertailua ja kehittämistä (Koivuniemi, 2004, 113; Salovaara ym., 2023, 46). Henkilöstöön ja liiketoimintaan liittyvän tiedon avulla organisaation johto ja esihenkilöt voivat tunnistaa vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä johtaa henkilöstövoimavaroja tehokkaasti.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa organisaation riittävä ja osaava henkilöstö sekä mitoittaa nämä henkilöstöressurit oikein (Joki, 2021, 22–23). Viitalan (2021, 62–63) mukaan henkilöstösuunnittelu on organisaation nykyisen tilanteen kartoittamista, henkilöstön laadullisen ja määrällisen tarpeen arviointia sekä tulevaisuuden ennakkointia. Henkilöstösuunnittelussa hyödynnetään monipuolisesti tietoa esimerkiksi henkilöstön määrästä, suoriutumisesta ja osaamisesta, mutta tarkastelussa ovat myös esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot sekä tuleva kehitys (esimerkiksi eläköityminen), jolloin saadaan kokonaiskuvaa nykytilasta ja tulevaisuudesta (Viitala, 2021, 62–63; Joki, 2021, 22–23). Ennakoivan henkilöstösuunnittelun avulla voidaan edistää työn tehokkuutta, vähentää henkilöstön saatavuuteen liittyviä riskejä sekä edistää kykyä vastata muutoksiin (Viitala, 2021, 204–207).

Esihenkilöllä on keskeinen rooli henkilöstösuunnitelman laadinnassa ja sen toteutuksessa. Hänellä on paras tietämys oman ryhmänsä suoriutumisesta, vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Digitalisoitumisen myötä esihenkilöille on tullut entistä merkittävämpi rooli myös henkilöstötietojen raportoijina ja hyödyntäjinä (Viitala & Koivunen, 2014, 151). Dahlbom ym. (2019, 23) toteavat, että henkilöstösuunnittelun päätöksenteon tueksi esihenkilöt tarvitsevat ajantasaista tietoa, jota tietojärjestelmien tulisi heille antaa. Tarvittava tieto on entistä helpommin esihenkilöiden käytettävissä henkilöstösuunnittelun pohjana, kun he organisoivat toimintaa tai arvioivat nykyisiä henkilöstövoimavaroja suhteessa tuleviin työvoimatarpeisiin ja niiden osaamisvaatimuksiin (Viitala, 2021, 203; Salovaara ym., 2023, 47): saatavilla on toimintaraportteja, analyyssejä ja käyttäjäkohtaisia kokoavia näkymiä, poikkeamien raportointia sekä tarvittaessa tulevaisuutta koskevia ennusteita. Olennaista onkin, kuinka hyvin esihenkilöt osaavat tätä tietoa hyödyntää tai tehdä sen pohjalta johtopäätöksiä.

Kehityskeskustelut osana henkilöstösuunnittelua

Kehityskeskustelu on henkilöstösuunnittelun työkalu, jossa arvioidaan mennyttä aikaa mutta pääpaino on tulevaisuudessa. Kehityskeskustelulle on annettu erilaisia määritelmiä, mutta yhteisenä

piirteenä on pidetty muun muassa sitä, että se on ennalta sovittu ja toistuvasti tapahtuva esihenkilön ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, joka etenee organisaatiossa sovitun rakenteen mukaisesti ja johon molemmat osapuolet valmistautuvat ennakolta (esim. Sydänmaalakka, 2015, 200; Viitala, 2021, 127; Aarnikoivu, 2016, 89). Tarkoituksena keskustelussa on arvioida työntekijän suoritusta sekä sopia tavoitteista ja niiden saavuttamiseksi tarvittavista kehittämistoimenpiteistä (Aarnikoivu 2016, 75–76). Se antaa myös mahdollisuuden jalkauttaa organisaation strategisia tavoitteita ja kytkeä ne henkilön omaan kehittymiseen (Lindholm ym., 2012, 39–40).

Kehityskeskustelu ei ole ainoastaan esihenkilön palautteenantoa, vaan esihenkilön ja työntekijän välinen dialogi, jossa keskustelu muodostuu yleensä kolmen pääteeman ympärille: tulokset, tavoitteet ja henkilökohtainen kehittyminen (Aarnikoivu, 2016, 121–124). Menneen arviointi sisältää keskustelun aiemmin asetetuista tavoitteista ja siinä peilataan suoriutumista asetettuihin tavoitteisiin. Tärkeintä on kuitenkin tulevan suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen yhdessä sekä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavista toimenpiteistä sopiminen. Kehityskeskusteluilla voi parhaimmillaan olla merkittävä vaikutus sekä organisaation menestymiseen että työntekijän suoriutumiseen ja motivaatioon. Esihenkilön ja työntekijän käydessä avointa vuoropuhelua työntekijän omista tavoitteista tai esihenkilön kertoessa organisaation tulossa olevista muutoksista voidaan yhdessä ja ennakoiden rakentaa tulevaisuuden vaihtoehtoja. Kehityskeskusteluiden onnistumiseen vaikuttavat organisaatiossa sovitut käytänteet mutta myös esihenkilön oma valmius keskustelun käymiseen (Leskelä, 2005, 97), eli se kuinka esihenkilö osaa esimerkiksi hyödyntää henkilöstö- ja liiketoimintatietoa keskustelussa tai antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta.

Kehityskeskustelut ovat henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun työkalu, ja kuten johtamisen mallit, myös kehityskeskustelut ovat muuttuneet vuosien saatossa korostaen erilaisia asioita (Ruoranen, 2011, 45–48). Viime vuosien johtamisnäkemyksissä ovat korostuneet muun muassa valmentava johtaminen (Ristikangas & Ristikangas, 2010; Ristikangas & Grünbaum, 2014) tai henkilöstötiedolla johtaminen (esim. Saramies & Törnroos 2021). Nämä ovat muuttaneet myös kehityskeskusteluja ja tuoneet niihin esimerkiksi enemmän dialogisuutta tai vahvuuksien hyödyntämisen näkökulmaa (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1998, 94–99). Moderni kehityskeskustelu perustuu valmentavaan johtamiseen, jossa esihenkilön keskeinen tehtävä on auttaa työntekijöitä hyödyntämään vahvuuksiaan ja saavuttamaan tavoitteensa (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 240; Ristikangas & Grünbaum, 2014, luku 4). Yksittäisen kehityskeskustelun sijaan korostuu jatkuvien keskustelujen merkitys, joilla tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita, joissa käydään vuorovaikutteista keskustelua, ohjataan työskentelyä ja annetaan palautetta työntekijän suoriutumisesta. Mitä useammin keskusteluja käydään, sitä paremmin varmistetaan halutun muutoksen aikaansaaminen, kun

voidaan säännöllisesti tarkastella nykytilannetta ja edistymistä sekä kirkastaa tarvittaessa tavoitteita (Aarnikoivu, 2016, 99; Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, 101; Ruoranen, 2011, 48). Keskustelujen toteuttamiselle ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa, vaan kehityskeskustelun malli ja siinä käytettävät menetelmät tulee räätälöidä kunkin organisaation mukaisesti (Aarnikoivu, 2016, 16).

Henkilöstötiedon ja -analytiikan hyödyntäminen henkilöstösuunnittelussa

Tiedolla johtamista pidetään usein vain erilaisten järjestelmien ja niistä saatavien raporttien tuottamaan tietoon perustuvana päätöksentekona, jolloin haasteena on näkökulma, jossa katse on menneessä ja selvitetään, mitä on tapahtunut ja miksi jokin asia on tapahtunut (Sparkman 2018, 157–175; Saramies & Törnroos, 2021, 202–205). Perinteisesti päätöksenteossa on reagoitu vasta jälkikäteen toteutuneiden tietojen perusteella (Koivuniemi, 2004, 115), mutta entä jos näkökulma käännetään tulevaisuuteen: Mitä voidaan ennustaa aikaisemman kehityksen perusteella tai arvioimalla tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia? Tehtiinkö oikeita asioita, saavutettiin toimenpiteillä tavoitellut asiat tai millaisia resursseja tuotosten aikaansaamiseen käytettiin? Henkilöstöanalytiikka tarjoaa mahdollisuuksia hyödyntää henkilöstötietoa nykyistä monipuolisemmin henkilöstösuunnittelun tukena tuottamalla ennustavia analyyseja aikaisemman toteutuneen perustella tai suosituksia siitä, mitä asialle pitäisi tehdä (Saramies & Törnroos, 2021, 200–205).

Marlerin ja Boudreaun (2017) mukaan henkilöstöanalytiikka on informaatioteknologian mahdollistama HR-käytäntö, jonka avulla voidaan analysoida henkilöstöön ja liiketoimintaan liittyvää sisäistä ja ulkoista dataa visuaalisilla ja tieteellisillä menetelmillä ja sitä kautta voidaan vahvistaa liiketoiminnan vaikuttavuutta sekä mahdollistaa tietoon perustuva päätöksenteko. Henkilöstöanalytiikka ei tarkoita perinteistä historiatietoon perustuvaa tai lakisääteistä HR-raportointia, vaan se on johdon ja esihenkilöiden tiedolla johtamisen menetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa tarvittavaa tietoa henkilöstöä ja liiketoimintaa koskevien päätösten tueksi (Van Vulpen, 2021). Henkilöstöanalytiikan tarkoitus on kehittää johdon ja esihenkilöiden ymmärrystä sekä tukea tietoon perustuvaa päätöksentekoa yhdistämällä henkilöstödataa liiketoimintaan liittyvään tietoon (Van der Heuvel & Bondarouk, 2017), jolloin myös päätöksentekoon liittyvien virheiden mahdollisuuksia pyritään vähentämään. Olennaista on se, että henkilöstöanalytiikassa ei käsitellä vain henkilöstä saatavaa dataa, vaan siinä yhdistellään myös muita datalähteitä, joilla kytketään henkilöstö liiketoiminnan tuloksiin ja organisaation suorituskykyyn (Saramies & Törnroos 2021, 132–144).

Tiedon avulla organisaatio voi seurata ja arvioida toimintaansa sekä tehdä sen perusteella valintoja, kuinka henkilöstöresursseja voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää organisaation

strategisten tavoitteiden saavuttamisessa (Saramies & Törnroos, 2021, 42–46; Viitala, 2021, 119–124). Esimerkiksi henkilöstöressurssien määrää voitaisiin suunnitella dataan perustuen jo ennakoivasti ja varautua paremmin muun muassa eläköitymiseen tai uusiin osaamisvaatimuksiin sekä tunnistaa työkykyyn ja -hyvinvointiin liittyviä riskitekijöitä. Sparkmanin (2018) mukaan organisaatio, joka keskittyy jo tapahtuneiden ilmiöiden raportoimisen sijasta tunnistamaan tulevaisuuden tapahtumia, pystyy paremmin vähentämään ja ennalta ehkäisemään mahdollisia henkilöstöriskejään. Tieto auttaa suuntaamaan kehittämistoimenpiteet organisaation menestymisen kannalta oleellisiin kohteisiin (Saramies & Törnroos, 2021, 135). Henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen ennakoivassa henkilöstösuunnittelussa auttaa kehittämään työn tehokkuutta, vähentää henkilöstön saatavuuteen liittyviä riskejä sekä edistää kykyä vastata muutoksiin (Viitala, 2021, 204–207). Henkilöstöanalytiikan avulla henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan tehdä entistä läpinäkyvämmäksi, tietoon perustuvaksi, strategisesti merkityksellisemmäksi sekä liiketoiminnalle enemmän lisäarvoa tuottavaksi (DiClaudio, 2019, 43), jolloin sillä on keskeinen merkitys organisaation menestyksessä.

Henkilöstösuunnittelun tulevaisuus

Tämän artikkelin tavoitteena oli tarkastella tiedolla johtamisen roolia strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tarkoitus oli kuvata, miten henkilöstöön liittyvää tietoa käytännössä voidaan hyödyntää henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstön kanssa käytävissä tavoitteellisissa keskusteluissa. Henkilöstösuunnittelu liittyy tiiviisti organisaation strategiseen suunnitteluun, ja sen avulla organisaatio voi optimoida henkilöstöressurssien käyttöä (esim. Kauhanen, 2012, 63–64; Joki, 2021, 23–24; Viitala, 2021, 60). Ennakoivan henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että organisaatiolla on käytössään kulloinkin tarpeellinen määrä sen tarvitsemaa osaamista organisaation perustehtävän ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmallisuus auttaa vähentämään kustannuksia ja keskittymään oleellisiin asioihin – kehittämään ja ylläpitämään tarvittavia kyvykkyyksiä sekä varautumaan tunnistettuihin kehittämiskohteisiin.

Henkilöstösuunnittelussa hyödynnetään laajasti sekä henkilöstöön että liiketoimintaan liittyvää tietoa. Millaisia henkilöstöressursseja organisaatiolla on tällä hetkellä käytössään? Kuinka henkilöstö suoriutuu tehtävissään? Millainen on henkilöstön osaaminen tai työkyky? Ennakoiva henkilöstösuunnittelu edellyttää paitsi nykytilan analysointia, myös tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten tunnistamista ja huomioimista. Kuinka esimerkiksi henkilöstön määrä muuttuu eläköitymisen myötä tai millaista kriittistä osaamista organisaatiosta silloin poistuu? Kuinka näihin muutoksiin voidaan ennakolta varautua esimerkiksi rekrytoinneilla tai kehittämällä nykyisen henkilöstön

osaamista? Henkilöstöanalytiikka tukee johtamista ja auttaa ymmärtämään paremmin mennyttä ja tämänhetkisiä tapahtumia sekä niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä, mutta myös kuvaamaan tulevaisuuden tapahtumien todennäköisyyttä. Kun tunnetaan tiedon perusteella nykytila ja ennakoidaan tulevaisuuden muutoksia, voidaan suunnitella tarvittavia toimenpiteitä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Saramies & Törnroos, 2021, 50–56; Viitala, 2021, 119–124). Ennakoi- vassa henkilöstösuunnittelussa tiedolla on keskeinen rooli, jolloin henkilöstövoimavaroja voidaan kohdentaa optimaalisesti (Shiri, 2012, 830–839). Kuitenkaan tiedolla sinänsä ei ole merkitystä, vaan olennaista on se, kuinka tiedosta johdetaan toimintaa ja kuinka tietoa kyetään hyödyntämään toiminnan kehittämisessä ja siihen liittyvissä päätöksissä (Brynjolfsson & McElheran, 2016; Helander ym. 2020, 41).

Säännölliset kehityskeskustelut ovat yksi osa ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. Kehityskeskustelut ovat sitä tuloksekkaampia, mitä paremmin ne kyetään linkittämään osaksi arjen muita johtamistilanteita ja jatkuvaa henkilöstösuunnittelua (Ruoranen, 2011, 48–49). Keskusteluissa voidaan entistä enemmän hyödyntää järjestelmissä olevaa henkilöstötietoa (Joki, 2021, 132; Viitala, 2021, 203) – kuinka työntekijä suoriutuu työstään, millainen on hänen työkykynsä ja työhyvinvointinsa tai millainen on hänen osaamisensa suhteessa työtehtävien vaatimuksiin? Tunnistamalla kunkin työntekijän vahvuudet ja kehittämiskohteet voidaan syventää kehityskeskustelujen sisältöä ja vahvistaa sitä kautta henkilöstösuunnittelua.

Lähteet

Aarnikoivu, H. (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari.

Brynjolfsson, E. & McElheran, K. (2016). The Rapid Adoption of Data-Driven Decision-Making. *The American Economic Review*, 106:5, 133–139.

Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P. & Järvenpää, M. (2019). Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management* 15(1), 120–138. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393>

DiClaudio, M. (2019). People analytics and the rise of HR: how data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center. *Strategic HR Review* 18(2), 42–46. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2018-0096>

Helander, N. & Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis* 48(3), 22–42. Saatavilla 7.2.2024 <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari, Helsingin Kamari.

- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Pro.
- Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla - Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5943-1>
- Kosonen, M. (2019). Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavilla 7.2.2024 <https://digitalia.xamk.fi/tijo>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>
- Leskelä, J. (2005). Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1090. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6331-5>
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. (2012). Keskustele ja kehity - Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. J-Impact.
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-based Review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management 28(1), 3–26.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. WSOY Pro.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (2004). Kehityskeskustelun opas. Tietosanoma.
- Ruoranen, R. (2011). Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1043. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8346-2>
- Salovaara, S., Surakka, A., Silén, M. & Lääveri, T. (2023). Tietojärjestelmät ja sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen. Focus Localis 51(2), 43–62. Saatavilla 7.2.2024 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122193>
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent.
- Shiri, S. (2012). Effectiveness of Human Resource Information System on HR Functions of the Organization: A Cross Sectional Study. US-China Education Review A9, 830–839.
- Sparkman, R. (2018). Strategic Workforce Planning. Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth. Kogan Page Limited.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum.
- Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance 4(2), 127–148. DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0022

Van Vulpen, E. (2021). What is HR Analytics? All you need to know to get started. Saatavilla 24.9.2023 <https://www.aihr.com/blog/what-is-hr-analytics/>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. (151–171). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>

Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A. & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. *Journal of Science and Technology Policy Management* 9(2), 310–328. DOI:10.1108/JSTPM-02-2018-0011

Kirjoittajat

Ahokas Anne, tietojenkäsittelyn tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, palvelujohtaja, Fujitsu Finland Oy

Birkendorf Helen, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija (avoin amk)

Drude Otto, tradenomi (YAMK) -opiskelija, myynti- ja kehityspäällikkö

Engström Jenni, liikunnanohjaaja (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, palkkahallinnon asiantuntija

Hautajärvi Salla, tradenomi (YAMK) -opiskelija

Heikkilä Samuli, tradenomi (YAMK) -opiskelija, talusjohtaja, Imagon Oy

Heikura Meri, sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) -opiskelija

Heinänen Olli, liikunnanohjaaja (AMK), liikunnanohjaaja (YAMK) -opiskelija

Hieta Julius, tradenomi (YAMK) -opiskelija

Hiitola Maija, tradenomi (YAMK) -opiskelija

Hujanen Eija, sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija

Huotari Tiina, fysioterapeutti (AMK), Master of Physiotherapy, sosionomi (YAMK) -opiskelija, fysioterapeutti, Fysios Mehiläinen

Huttunen Riitta-Leena, terveydenhoitaja (YAMK) -opiskelija

Huusko Tuija, tradenomi (YAMK) -opiskelija

Immonen Emilia, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, yrittäjä

Isotalo Sanni, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, rekrytointiasiantuntija

Juntunen Hannu, restonomi (AMK), restonomi (YAMK) -opiskelija,

Jurvanen Johanna, yhteisöpedagogi (AMK), sosionomi (YAMK) -opiskelija

Juvonen Minna, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, hallintosihteeri

Kajjansinkko Sini, tradenomi (YAMK) -opiskelija

Kallio Noora, liikunnanohjaaja (AMK), liikunnanohjaaja (YAMK) -opiskelija

Karjalainen Johanna, sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija

Karjalainen Joni, sairaanhoitaja (AMK), sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija, resurssipäällikkö, Suomen Terveystalo Oy

Karppinen Piia, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, rahoitusjohtaja, OP Yrityspankki Oyj

Karvonen Eija, sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija,

Kemiläinen Suvi-Tuuli, YAMK-opiskelija

Kempainen Heli, tradenomi (YAMK) -opiskelija

Kerola Aapo

Kihlman-Kitinoja Anne, TtM, tradenomi (YAMK) -opiskelija, toiminnanjohtaja, Sydänliitto Etelä-Suomen Alue ry

Kirjonen Arla, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija

Knif Hanna, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, ICT-suunnittelija, Meidän IT ja talous Oy

Kohomäki Ronja, sosionomi (YAMK) -opiskelija

Koijärvi Marianna, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija

Kokkonen Iina-Riikka, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija

Kolehmainen Virpi, yhteisöpedagogi (YAMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, HR-päällikkö, Vantaan ja Keravan hyvinvointialue

Koski Tanja, restonomi (AMK), restonomi (YAMK) -opiskelija, ateria- ja puhtauspalvelujohtaja, Pohde

Koskinen Sofia, restonomi (AMK), restonomi (YAMK) -opiskelija, palveluneuvoja, Finavia Oyj Passenger Services

Kurttila Mira, sosionomi (AMK), sairaanhoitaja (AMK), diakoni (AMK), sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK) -opiskelija, palveluesihenkilö, konsernipalvelut, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue Pohde

Kuutti Laura, liikunnanohjaaja (AMK), liikunnanohjaaja (YAMK) -opiskelija, liikunnanohjaajien esihenkilö ja hallipäällikkö, Urheiluhallit Oy

Kähkönen Riikka, YAMK-opiskelija, Key Specialist HR Controlling & Analytics, Valmet Automotive Oyj

Kämäräinen Heidi, restonomi (AMK), restonomi (YAMK) -opiskelija, opinto-ohjaaja, Taivalkosken kunta

Laine Kreetta, tradenomi (YAMK) -opiskelija

Latva-Kokko Antti, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, talouskonsultti, NIS Oy

Lepistö Emilia, tradenomi (YAMK) -opiskelija, LinkedIn Relationship Manager, Fonecta

Lundqvist Tiina, datanomi, tradenomi (YAMK) -opiskelija, palvelupäällikkö, CGI Suomi Oy

Luukka Miia, sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) -opiskelija

M'siska Hanna, restonomi (AMK), restonomi (YAMK) -opiskelija

Maalampi Mona, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija

Meriläinen Kirsi, KTM, lehtori, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Moisanen Kirsi, YTT, yliopettaja, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Mustalähde Meri Tuuli, FM, restonomi (YAMK) -opiskelija, apulaisravintolapäällikkö, Kanresta Oy

Mustonen Hannele, restonomi, tradenomi (YAMK) -opiskelija

Määttä Simo, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija

Nevalainen Petra, sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) -opiskelija, hyvinvointijohtaja, Orimattilan kaupunki

Niemelä Miika, koulutus­päällikkö, sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) -opiskelija, Suomen Icehearts ry

Nikkari Neea, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija
Nissinen Joni, sairaanhoitaja, sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija
Nurminen Suvi, sairaanhoitaja (AMK), YAMK-opiskelija, lapsiperheiden kotipalvelun esimies
Nuulamo Minna, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, työllisyysohjaaja
Nygård Anna, restonomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, HR-asiantuntija
Närhi Henna-Mari, restonomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, työympäristöasiantuntija, CSC – Tieteen tietotekniikan keskus Oy
Ohtonen Elina, tradenomi (YAMK) -opiskelija
Oinonen Elina, liikunnanohjaaja, liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen (YAMK) -opiskelija liikuntapalveluvastaava
Paavola Hanna, sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) -opiskelija, palveluvastaava, Palveluyhdistys Kaseva ry
Paukkeri Tero, tradenomi (YAMK) -opiskelija, osastoupseeri, Puolustusvoimat
Peltomäki Jenni, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija
Piispanen Milja, tradenomi (YAMK) -opiskelija
Pirttikangas Juha, sosiaali- ja terveysala (YAMK) -opiskelija
Porkka Aija, suuhygienisti (AMK), YAMK-polkuopiskelija, yrittäjä, Aijan Hammas Oy
Porthan Katariina, tradenomi (AMK), liikunnanohjaaja (YAMK) -opiskelija, yrittäjä, Chillaamo
Pottonen Maria, tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija, palvelupäällikkö
Pulkkinen Jaana, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija
Rajala Kira, restonomi (AMK), restonomi (YAMK) -opiskelija
Roininen Sini, metsätalousinsinööri (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, asiakkuuspäällikkö, OP Pohjois-Häme
Romppanen Jaana, tradenomi (YAMK) -opiskelija
Ronkainen Satu, sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) -opiskelija, projektipäällikkö, Pirkanmaan Hyvinvointialue
Ruuskanen Jari, merkonomi, tradenomi (YAMK) -opiskelija
Rytkönen Heidi, sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) -opiskelija, työllisyyskoordinaattori, Lapinlahden kunta
Salmela Tarja, tradenomi (AMK), YAMK-opiskelija
Salmi Hanne, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, asiakkuuspäällikkö, Pohjois-Hämeen Osuuspankki
Salmi Karoliina, sairaanhoitaja (AMK), sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija
Salomaa Anne, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, talousasiantuntija
Saviharju Jussi, sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) -opiskelija, tiimivastaava, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue
Sey Omu, liikunnanohjaaja (YAMK) -opiskelija
Siljamäki Suvi, tradenomi (AMK), restonomi (YAMK) -opiskelija, lentoemäntä, Finnair

Similä Lotta, sosionomi (AMK), YAMK-opiskelija

Sinivuori Miina, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, hallinnon asiantuntija

Sirpi Aarno, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, yritysyhteistyön suunnittelija, Vantaan osaamiskeskus

Sirviö-Määttä Katja, terveydenhoitaja (AMK), terveydenhoitaja (YAMK) -opiskelija, koordinoiva työterveyshoitaja, Mehiläinen

Sola Jari, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, tietohallintosuunnittelija, Tampereen kaupunki

Still Juuso, jalkaterapeutti (AMK), YAMK-opiskelija, yrittäjä

Surakka Leena-Maria, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija

Syysmäki Heidi, tradenomi (AMK), restonomi (YAMK) -opiskelija

Takala Katri, LitT, yliopettaja, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Taskinen Kaisa, sosionomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, sovelluskoordinaattori, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

Tikkala Minna, sairaanhoitaja, sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija, sairaanhoitaja

Tohka Valtteri, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija

Tuominen Päivi, merkonomi, tradenomi (YAMK) -opiskelija, It-tukihenkilö, Kurikan kaupunki

Turpeinen Jonna, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, palvelupäällikkö, Accountor Services Oy

Turunen Elisa, tietojenkäsittelyn tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, suunnittelija, Puolustusvoimat

Vaarala Pekka, HTM, lehtori, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Valkki Miia, insinööri (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, palveluasiantuntija, Palkeet

Valtonen Hanne, optometristi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, optometristi

Varmajoki Helena, KTM, tradenomi (YAMK) -opiskelija, koulutuksen palveluiden päällikkö

Virkkunen Leena, tradenomi (YAMK) -opiskelija

Voutilainen Päivi, YTM, tradenomi (YAMK) -opiskelija, henkilöstöpäällikkö, Verohallinto

Vuokila Milla, tradenomi (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, It-suunnittelija

Väisänen Anni, metsätalousinsinööri (AMK), tradenomi (YAMK) -opiskelija, metsäasiantuntija

Wansen Anu, sairaanhoitaja, farmaseutti, sairaanhoitaja (YAMK) -opiskelija, sairaanhoitaja, Täsmä Työterveys

Ylitalo Matias, tradenomi (YAMK) -opiskelija