

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hakonen, A. & Viitala, R. (2020). 14 käskyä henkilöstövahvuusmuutoksen toteuttamiseen. Teoksessa Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 83–87. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Hakonen, A. & Viitala, R. (2020). 14 käskyä henkilöstövahvuusmuutoksen toteuttamiseen. In Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (eds.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, pp. 83–87. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

© 2020 Vaasan yliopisto

The final publication is available online: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

5 LOPPUPÄÄTELMÄT: 14 KÄSKYÄ HENKILÖSTÖVAHVUUSMUUTOKSEN TOTEUTTAMISEEN – A. Hakonen & R. Viitala

Edellä olevissa luvuissa on käsitelty monia asioita, jotka määrittelevät henkilöstö-
vahvuuden muutoksen onnistumista ja ovat ratkaisevia, kun arvioidaan johtami-
sen onnistumista näissä muutostilanteissa. Olemme seuraavassa koonneet ja yh-
distelleet tutkimusten sekä tämän julkaisun artikkeleiden viestejä siitä, mitkä asiat
ovat tärkeitä, kun organisaatiossa halutaan hoitaa henkilöstövahvuuden muutos
niin hyvin kuin mahdollista.

Olemme pukeneet synteesin ”neljäntoista käskyn” muotoon. Käsky ei tässäkään
tarkoita tarkkaa ohjetta siitä, millaisia yksityiskohtia toistamalla voidaan onnistua.
Ennemminkin on kyse periaatteista, joiden käytännön toteutus ratkaistaan aina
organisaatiossa huomioiden sen tilanne, tarpeet ja mahdollisuudet.

Julkaisun alussa sivulla yhdeksän esittelimme viitekehyksen, jonka ytimenä on
muutoksen kolme vaihetta eli *ennakointivaihe*, henkilöstövahvuuden *muutoksen
toteuttaminen* ja sen jälkeinen *vakauttamisvaihe* (Kuvio 1). Ennakointivaihetta
ohjeistamme viidellä ensimmäisellä käskyllä. Toteutusvaiheeseen annamme eni-
ten suosituksia, yhteensä kahdeksan. Nämä käskyt on hyvä muistaa myös vakiin-
nuttamisvaiheessa mutta erityisesti muutosta toteutettaessa. Vakauttamisvaihetta
ohjeistaa viimeinen ”käsky” yhteisen identiteetin rakentamisesta.

Neljäntoista käskymme asioita voitaisiin organisaatioissa käsitellä esimerkiksi
johtoryhmässä siinä vaiheessa, kun tulevasta organisaatiomuutoksesta on päätetty
ja tiedetään siitä koituvan henkilöstövahvuuden muutoksia kuten yhdistämisiä,
siirtoja tai vähennyksiä. Niiden varassa johto voisi yhdessä henkilöstöammattilais-
ten ja henkilöstön edustajien kanssa laatia henkilöstövahvuuden muutoksen hoi-
tamiselle *arvot, päälinjat ja tavoitteet*. Samalla voidaan laatia *suunnitelma* hen-
kilöstövahvuuden muutoksen hoitamisen vaiheista, aikataulusta, toimenpiteistä
eri vaiheissa, vastuuhenkilöistä ja menettelystä, jolla prosessin etenemistä arvioi-
daan ja kehitetään tai suunnataan tarvittaessa uudelleen.

Avainroolissa on se henkilö tai tiimi, jolle annetaan erityinen vastuu henkilöstö-
vahvuuden muutosprosessin sujuvuudesta. Vastuutaho kannattaa määritellä hy-
vin selkeästi, koska ilman vastuun näkyväksi tekemistä, vastuun edellyttämän val-
lan määrittelyä ja asiaan kohdennettua aikaa ja muita resursseja, hyvä ihmisten
johtaminen voi muutostilanteessa helposti jäädä muiden asioiden jalkoihin. Jos
vastuu on kaikilla, se ei ole erityisesti kenelläkään. Muutostiimin tehtävänä on tu-

kea johtoa ja esimiehiä navigoimaan muutostilanteessa niin, että henkilöstön luottamus, työnteon edellytykset, osaaminen ja työhyvinvointi saadaan säilymään ja sen kautta organisaation toimintakyky turvattua.

Ennakointivaiheen käskyjä:

1. Ennakoikaa ja hoitakaa henkilöstöjohtaminen jatkuvasti hyvin.

Näin mahdolliset henkilöstövahvuuden muutokset saadaan vietyä läpi vastuullisesti ja sujuvasti. Ongelmattomia ne eivät ole koskaan, mutta hyvän henkilöstöjohtamisen pohjatyöllä monia ongelmia voidaan välttää. Virittäkää siis henkilöstöjohtamisen käytännöt vahvoiksi, jotta reagointi muutostilanteessa on ketterää. Jos esimerkiksi tehtävänkuvaukset ja osaamiskartoitukset on tehty huolella vaakaan toiminnan aikana, ovat henkilöstövahvuuden muutokset helpompi suunnitella. Tai jos organisaatiossa on kehitetty moniosaamista ja tehty seuraajasuunnittelua, selvittää paremmin siinä vaiheessa, kun osa henkilöstöstä siirtyy organisaatiosta pois.

2. Punnitkaa etukäteen henkilöstövahvuuden muutoksen vaikutuksia monipuolisesti ja syvällisesti.

Muutos ei ole ”kertarysäys” vaan jättää yleensä pitkäkestoisia vaikutuksia organisaatioon. Esimerkiksi organisaation maine työnantajana kärsii kehnosti hoidetuista muutoksesta, ja mainetappioilla on pitkäkestoiset jäljet. Myös lyhyen aikajänteen käytännölliset ja näkyvät vaikutukset sekä piiloiset heijastukset ovat monisyisempiä kuin osataan odottaa. Pohtikaa myös tehtävien ja työpanoksen välistä suhdetta realistisesti. Mitkä ovat riskit toiminnan sujuvuudelle, laadulle ja työhyvinvoinnille? Millainen riski ollaan valmiita ottamaan?

3. Suunnitelkaa ja aikatauluttakaa henkilöstövahvuuden muutoksen toteuttaminen hyvissä ajoin.

Määritelkää sille selkeät tavoitteet, tehtävät, organisaatio (kuka vastaa mistäkin asiasta), aikataulu, välitavoitteet, viestintä-, valmennus- ja osallistamissuunnitelma sekä tavat muutoksen edistymisen seuraamiseksi ja korjausliikkeiden tekemiseksi. Määritelkää myös lisäresurssit, joita tarvitaan muutoksen toteuttamiseen, esimerkiksi uusien tehtävien opetteluun. Rakentakaa muutosprosessin toteuttamiseen organisaatio, jossa on nimetyt omistajat eri tehtäväalueille ja -prosesseille sekä riittävän aikaisin sitoutetut yhteistyökumppanit organisaation ulko-

puolelta. Kirjoittakaa suunnitelma myös näkyvään muotoon, jolloin muutosprosessin johtamista koskeva tieto on helpompi jakaa, arvioida ja käyttää johtamisen välineenä.

4. Huomioikaa ja harkitkaa myös vaikutukset organisaation maineeseen.

Mahdollisten irtisanottavien tukeminen ja vastuullisuus muutoksen toteuttamisessa ylläpitävät hyvää mainetta.

5. Huomioikaa osaamisen varmistaminen ja kehittäminen muutoksen valmistelussa ja toteutuksessa.

Henkilöstövahvuuden muutostilanteissa riskinä on, että tarpeellista osaamista menetetään tai se ei vastaa uuden tilanteen vaatimuksia. Siksi tarvitaankin muutoksen suunnittelun lähtökohdaksi ajantasainen ja tarkka tieto siitä, mitä osaamista missäkin on, mitä osaamista kenelläkin on ja mitä osaamista tavoitetilanteessa tullaan eri tehtävissä tarvitsemaan.

Paras tilanne on, jos muutoksessa mukana olevissa organisaatioissa on jo aiemmin selvitetty osaamisen tilaa ja sijoittumista. Tällöin arviointityötä ei muutostilanteen kynnyksellä jouduta aloittamaan puhtaalta pöydältä, vaan voidaan keskittyä suunnittelemaan henkilösiirtoja turvaten riittävä osaaminen ja kohdentamalla osaamista mahdollisimman tehokkaasti uudessa tilanteessa. Samalla selvitetään, mitä osaamista joudutaan kehittämään ja miten kehittäminen järkevimmin voitaisiin hoitaa. On järkevää laatia osaamisen varmistamiselle konkreettinen suunnitelma osana henkilöstövahvuuden muutossuunnitelmaa.

Toteutusvaiheen keskeiset käskyt:

6. Rääätelöikää toimintamallit omaan organisaatioonne sopiviksi, sillä ne ovat onnistumisen avain.

Viestintä, osallistaminen ja oikeudenmukaiset menettelytavat ovat tarpeen jokaisessa muutoksessa. Niitä voi kuitenkin toteuttaa monin tavoin. Kannattaakin etsiä ne itselle eli omalle organisaatiolle sopivimmat tavat ja tyylit. Toisilta matkiminen johtaa helposti käytäntöihin, jotka eivät aja asiaansa.

7. Antakaa muutokselle aikaa.

Muutokselle kannattaa luoda realistinen aikataulu. Muutoksen nopeus on sovittava sekä organisaation kokoon että muutoksen kohteena olevaan henkilöstöön.

Esimerkiksi kahden osapuolen yhdistymisessä saattaa isomman organisaation jäsenten näkökulmasta muutos mennä nopeasti ja vaikuttaa vain vähän jokapäiväiseen työntekoon. Pienemmän osapuolen henkilöstölle muutos helposti näyttäytyy suurempana, ja uuteen organisaatioon sopeutuminen tapahtuu hitaasti. Sopeutumisen nopeus myös vaihtelee yksilöittäin. Osalle muutos on pelottava ja uuteen sopeutuminen vaatii paljon tietoa ja luottamuksen rakentamista. Osalle riittää uusi innostava mahdollisuus ja tieto siitä, miten edetään.

8. Osallistakaa väkeä.

aidosti henkilöstövähennysten ja siirtojen suunnitteluun ja toteuttamiseen niin laajasti kuin mahdollista. Joskus liikkumatilaa on vain vähän, mutta jos henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa edes jossain määrin työtään ja työpaikkaansa koskeviin muutoksiin, se sitouttaa ja vähentää epävarmuutta.

9. Panostakaa viestintään.

Muutoksen kaikissa vaiheissa on varmistettava kaikkien osapuolten riittävä tieto. Esimiehiä varten kannattaa rakentaa viestintäsuunnitelma ja muistaa sinnikkyys sekä usean viestintäkanavan hyödyntäminen. Ymmärrys muutoksen tavoitteista, toteuttamisen tavoista ja omasta roolista ovat välttämättömiä luottamukselle ja muutokseen sitoutumiselle. Muistakaa korostaa muutoksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja ylläpitää keskustelua aiheesta.

10. Huolehtikaa esimiehistä henkilöstövahvuuden muutosprosesseissa.

Varmistukaa, että he kuulevat hyvissä ajoin kaiken mahdollisen tiedon muutoksesta, saavat käytännöllisen valmennuksen hoitaa siihen liittyviä asioita ja heille on tarjolla tiedollista ja työhyvinvointiin liittyvää tukea sekä hyviä materiaaleja ja välineitä. Vertaistuki, esimiesten HelpDesk ja jaksamisen tuki ovat kullan arvoisia, sillä muutokseen liittyy paljon esimiehiä kuormittavia tekijöitä.

11. Antakaa tilaa erilaisille tunteille ja reaktioille.

Muutoksen vauhti ja johtamistoimet täytyy sovittaa oman henkilöstön tarpeisiin. Tärkeää on muistaa joustavuus, sillä jokainen reagoi omalla tavallaan ja tarvitsee myös itselleen sopivaa tukea. Tämä voi ilmetä esimerkiksi niin, että jonkun henkilön kanssa on jakettava palata muutoksen syihin ja seurauksiin lukuisia kertoja.

12. Kannustakaa, kehukaa, kiittäkää ja valakaa uskoa.

niiden keskuudessa, jotka muutosta toteuttavat ja ovat siinä mukana. Monesti kovin työ tehdään siellä, missä asioita käytännössä tehdään. Prosessin edetessä heitä

ei pidä unohtaa. Muutosten vieminen käytäntöön niin, että uusi tapa toimia sujuu kunnolla, vie yleensä enemmän aikaa kuin kauempaa katsottuna arvaakaan.

13. Muistakaa oikeudenmukaisuuden vaaliminen.

Noudattakaa kymmentä oikeudenmukaisuuden periaatetta aina, kun se on mahdollista.

Vakauttamisvaiheen tärkein käsky:

14. Rakentakaa tietoisesti yhteistä identiteettiä ja samaistumista uudistuneeseen organisaatioon.

Tässä ovat yhteisten tavoitteiden ja merkityksen luominen sekä oikeudenmukaisen menettelytapojen noudattaminen tärkeässä roolissa. Luokaa houkuttelevia yhteistyömahdollisuuksia ja yhteisiä tavoitteita. Useamman organisaation henkilöstöjä yhdistettäessä ottakaa käyttöön toimintatapoja kaikilta osapuolilta. Kunnioitakaa eri osapuolten olemassa olevia identiteettejä ja historiaa.