



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

HELLO – Henkilöstökäytännöt ja esimiestyö muutoksen tukena

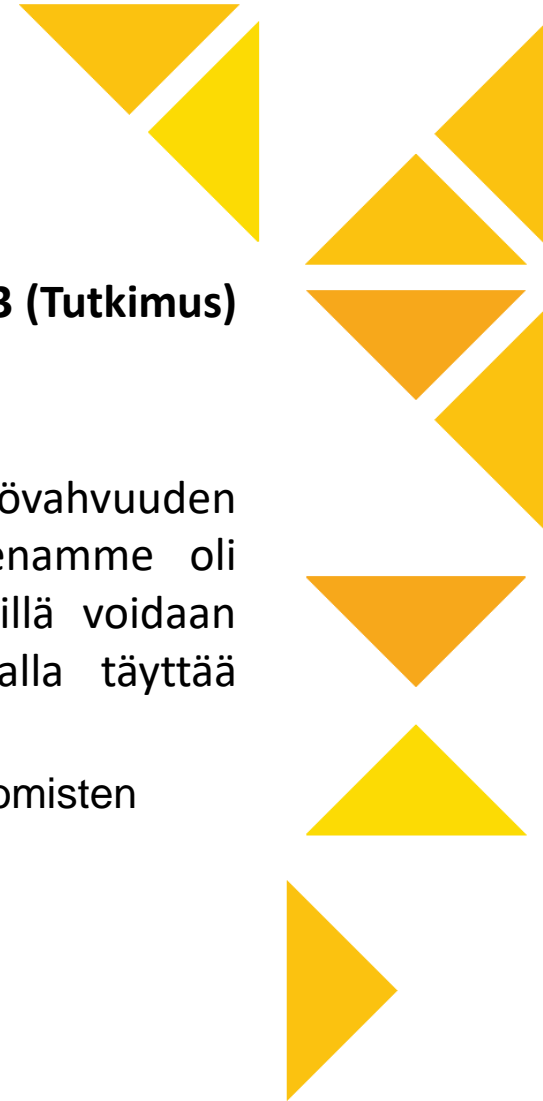
Riitta Viitala, Anu Hakonen ja tutkimusryhmä



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

PÄÄMÄÄRÄ

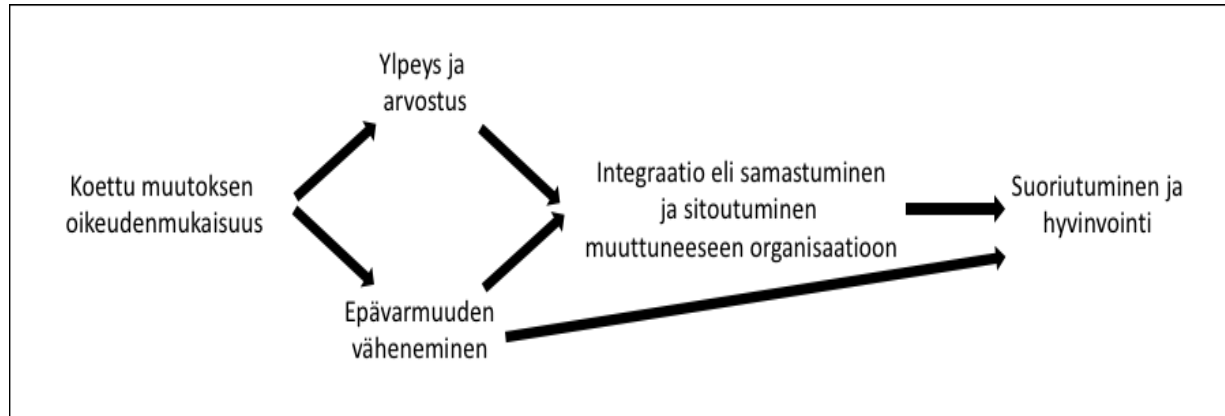
- **TYÖSUOJELURAHASTON RAHOITTAMA HANKE NRO 117153 (Tutkimus) (110 000 eur) 1.8.2017-31.12.2019**
- **Tutkimuksemme tarkoituksena oli** tuottaa tietoa henkilöstövahvuuden muutoksen onnistuneen hoitamisen tueksi. Tarkoituksenamme oli erityisesti selvittää, millä henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan helpottaa henkilöstön kokemaa epävarmuutta ja samalla täyttää juridiset reunaehdot.
 - Kohteena erityisesti henkilöstön vähennystilanteet irtisanomisten kautta ja fuusiot sekä muut organisaatioiden yhdistämiset
- **Monitieteinen tarkastelu:** perustui henkilöstöjohtamisen, käyttäytymistieteen ja juridiikan tutkimusperinteisiin.



TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ

- Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä eri osapuolilla (työntekijöillä, esimiehillä ja johdolla) on muutoksen eri vaiheissa?
- Millä henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön keinoilla organisaatiot ovat osoittaneet tukea muutoksen eri vaiheissa?
- Onko paikallisen sopimisen mahdollisuuksia osattu hyödyntää henkilöstövahvuuden muutoksissa?
- Millaisia toimintamalleja voidaan rakentaa, jotta henkilöstövahvuuden muutosprosessi voidaan hoitaa onnistuneesti eli työmotivaatiota, hyvinvointia ja tuottavuutta ylläpitäen sekä oikeudelliset vaatimukset täyttäen.

Sosiaalipsykologinen prosessi onnistuneessa muutoksessa



Sekä irtisanomisiin että henkilöstöjen yhdistämiseen liittyy hyvin samankaltaisia sosiaalipsykologisia prosesseja.

Ratkaisevaa henkilöstömuutosten onnistumiselle on, kuinka oikeudenmukaiseksi järjestelyt koetaan, olivatpa ne irtisanomispäätöksiä tai henkilöstöjen yhdistämisiin liittyviä muutoksia. Jos henkilöstö kokee ne oikeudenmukaisiksi, he integroituvat eli samaistuvat ja sitoutuvat muuttuneeseen organisaatioon kahdella tavalla. Integraation vaikutukset näkyvät hyvinvoinnin kohentumisena ja hyvänä suoriutumisena. Seuraavaksi käsittelen mallin kutakin elementtiä tarkemmin. (Teoreettisen kehyksen esitteli Marko Hakonen)

TOTEUTUS

- **AINEISTON keruu ja käsittely toteutettiin kahdessa vaiheessa:**
 - **Ensimmäisessä vaiheessa** analysoitiin olemassa olevien aineistojen avulla henkilöstövahvuuden muutoksen eri vaiheisiin liittyviä kokemuksia ja kussakin vaiheessa hyödynnettyjä hyviä henkilöstökäytänteitä.
 - aineistot olivat TSR:n rahoittamista tutkimushankkeista kerätyt Nokian henkilöstövähennyksiä ja Bridge-ohjelmaa koskeva noin 130 haastattelun aineisto (Rönqvist, Hakonen & Vartiainen, 2015), osana Hermes-hanketta koottu PK-yritysten henkilöstövahvuuden muutoksia koskeva noin 350 haastattelun aineisto (Viitala, Kultalahti & Kantola, 2017) ja osana Kunta-Hejo-hanketta koottu kuntien henkilöstövahvuuden muutoksia koskeva 281 haastattelun aineisto (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018). Lisäksi analysoitiina aiemmin kerättyjä aineistoja: Wärtsilän vuonna 2015 toteuttaman henkilöstövähennysprosessin jälkeen kerättyä 24 haastattelun aineistoa; Skanskan fuusiota koskevaa, vuonna 2015 kerättyä 23 haastattelun aineistoa; ja vuokratyöntekijöiden käyttöä koskevaa 18 haastattelun aineistoa (Viitala & Kantola 2016).
 - **Toisessa vaiheessa** kerättiin uusi haastatteluaineisto (22 haastattelua) 9 eri aloja edustavasta yrityksestä, joissa henkilöstövähennyksiä tai -siirtoja viim. 3 vuoden aikana; yrityksestä, jossa valmistellaan fuusiota; sekä teknologiateollisuuden työntekijä- ja työnantajajärjestöistä. Määrällistä aineistoa maakuntaudistuksen aikana 12 kunnasta (1742 vastaajaa).
 - Menetelminä kasvokkain tapahtuneet teemahaastattelut ja sisällön analyysi

KESKEISET HAVAINNOT

- Henkilöstövahvuuden muutosten kesto ja vaikutusten moninaisuus aliarvioidaan
- Henkilöstövahvuuden muutosten suunnittelussa henkilöstövaikutuksia pohditaan ylimmässä johdossa lähinnä keskittyen määrällisiin ja kustannusvaikutuksiin – tunnetason heijastuksia käsitellään pinnallisesti ja niukasti
- Esimiesten tukemisessa keskitytään usein juridisiin kysymyksiin, irtisanomistilanteen käytännölliseen hoitamiseen ja irtisanottavien tunnereaktioiden käsittelyyn – kokonaisvaltaista tarkastelua ja pitkäkestoista tukea ei tarjota: monet asiat jäävät vähälle käsittelylle kuten esimerkiksi jälkihoito työpaikoilla, tehtävien uudelleen järjestely ja kuormitusten hallinta irtisanomisten jälkeen, fuusioissa henkilöstön integraatio, esimiesten oma jaksaminen
- Paikallista sopimista hyödynnetään vain vähäisessä määrin henkilöstövahvuuden muutosten hallinnassa
- Henkilöstökäytäntöjen laatu vaikuttaa siihen, miten oikeudenmukaisesti henkilöstövahvuuden muutokset kyetään hoitamaan
- Henkilöstövahvuuden muutosten hoitamisessa hyödynnetään varsin vähän siihen ”erikoistuneita” muutostiimejä, joissa olisi jatkuva valmius hoitaa linjakkaasti niin vähennyksiä kuin siirtojakin

10 KRITEERIÄ

Tutkimusten mukaan ihmiset käyttävät seuraavia kymmentä kriteeriä arvioidessaan muutosprosessin ja siihen liittyvän päätöksenteon oikeudenmukaisuutta. (koonnut Marko Hakonen)

Tasapuolinen resurssien jako

Edustavuus eli muutosta koskevien kuuleminen

Johdonmukaisuus päätöksissä yli ajan ja ihmisten.

Puolueettomuus päätösten teossa

Päätösten perustuminen tarkkaan tietoon

Mahdollisuus korjata virheelliseksi osoittautuneita päätöksiä

Päätösten oikea-aikaisuus eli niiden tekeminen hätäilemättä ja hidastelematta

Eettisyys eli vilpin ja muun yleisesti tuomittavan toiminnan välttäminen

Arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen prosessin kaikissa vaiheissa

Rehellisten perustelujen antaminen sekä ennakoiva tiedottaminen päätöksistä ja muutosprosessista



Näyte aineistosta

Haastattelija: *Mitä sinulle on erityisesti jäänyt mieleen irtisanomisprosessista?*

Leena: *No, se ainakin, että meitä pidettiin löysässä hirressä melkein vuosi. Me tiedettiin vaan, että IT:n ulkoistus tulee, mutta se sitten venyi ja venyi. Siinä tuli jotain säätöä. Me odotettiin, että irtisanomisiakin tietysti tulee, mutta ei sitä, että milloin ne tarkalleen ottaen tulee ja ketä se koskee. Meille ei kerrottu oikein mitään.*

Haastattelija: *Miten se vaikutti työyhteisössä?*

Leena: *Olihan se kauheaa. Nuoremmat haki työpaikkoja ja moni pääsikin ulkoistuksen alta pois. Parhaat tietenkin lähti. Olihan se fiilis aika nollilla. Työtehokin oli matalalla, kun mitään ei esimerkiksi enää kehitetty. Hoidettiin minimitasolla rutiinit. Hirveä vuosihan se oli.*

Haastattelija: *Haluatko kertoa vielä jotain lisää tuosta kokemuksesta?*

Leena: *No, se ainakin, että meitä pidettiin löysässä hirressä melkein vuosi. Me tiedettiin vaan, että IT:n ulkoistus tulee, mutta se sitten venyi ja venyi. Siinä tuli jotain säätöä. Me odotettiin, että irtisanomisiakin tietysti tulee, mutta ei sitä, että milloin ne tarkalleen ottaen tulee ja ketä se koskee. Meille ei kerrottu oikein mitään.*

Esimesten tukiohjelman sisältöä

(koonnut Riitta Viitala)

Muutosta toteuttavien esimesten nimeäminen ja heitä koskevan viestintäsuunnitelman laatiminen (mitä, miten, kuinka usein, kenen toimesta heille viestitään ja heidän kanssaan keskustellaan, millaisia tukimateriaaleja heille tarjotaan alaisviestintää varten)

Valmennussuunnitelman laatiminen (muutosprosessia koskeva tieto, muutosten kohtaamista käsittelevä tieto, keskusteluharjoitukset irtisanomistilanteisiin, juridiikka yms.)

Esimesten oman jaksamisen tuen suunnittelu yhdessä työterveyden kanssa

Työsuunnitelma esimesten vastuulla olevien työjärjestelyjen toteuttamiseksi (ketkä mukana työprosessien ja -tehtävien muokkaamisessa, poistuvien työtehtävien määrittelyssä jne.)

Vertaistuen organisointi koko muutosprosessin ajan (esimiesfoorumit: ketkä läsnä, miten usein jne.)

Esimesten HelpDesk-palvelun organisoiminen (nimetään henkilöt, joihin voi olla yhteydessä tarvittaessa).

Vastuullisuus henkilöstövahvuuden muutoksissa

(koonnut Anu Hakonen)

Strategiset linjaukset:

Sosiaalisen vastuun kantaminen henkilöstövahvuuden muuttuessa edellyttää strategisia linjauksia, jotka kannattaa kirjata esimerkiksi henkilöstöstrategiaan. Tällainen linjaus voi olla esimerkiksi se, että tuotannon volyymien vaihteluissa pyritään välttämään irtisanomisia. Sen sijaan keskitytään osaamisen kehittämiseen, hyödynnetään työaikapankkia, lomien sijoittelua ja lomautuksia.

Henkilöstön osaamisen vaaliminen:

Vastuullisuutta ja hyvää mainetta voi luoda myös kirjaamalla periaate henkilöstön osaamisen vaalimisesta. Tällöin työnantaja sitoutuu turvaamaan henkilöstön osaamisen ja työmarkkina-arvon myös niissä tilanteissa, joissa yritys itse ei enää pysty tarjoamaan työtä.

Henkilöstön kohtelu muutoksessa:

Henkilöstöstrategian vastuullisuuslinjauksiin on hyvä kirjata myös muita periaatteita henkilöstön kohtelusta mittavassa muutoksessa. Tällaisia kirjauksia voivat olla esimerkiksi lupaus avoimesta ja proaktiivisesta viestinnästä sekä kaikkien mahdollisuuksista osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Henkilöstöjohtamisen peruslaatu vaikuttaa henkilöstövahvuuden muutosten hallintaan. Mitä paremmin henkilöstöjohtaminen on hoidettu, sitä varmemmin oikeudenmukaisuus ja henkilöstön työhyvinvoinnin turvaaminen toteutuvat.

KYSYMYSPATTERISTO HENKILÖSTÖJOHTAMISEN LAADUN SISÄISEEN ARVIOINTIIN (koonnut Riitta Viitala)

- Yrityksessä laaditaan henkilöstön määrää, kohdentamista ja osaamistarpeita ennakoivia suunnitelmia
- Rekrytointiprosessiin osallistuu monipuolinen joukko yrityksen toimijoita ja avaintehtävien kohdalla myös ulkopuolisia palveluja. Perehdytys on systematisoitua (vastuuhenkilöt, sisällöt, aikataulut)
- Tavoiteasetanta ja seuranta on selkeää ja hyvin kommunikoitua
- Palkitsemista kehitetään kokonaisvaltaisesti: arvioidaan sen toimivuutta, kehitetään suunnitelmallisesti (huolehditaan mm. palkkatasa-arvosta), huomioidaan sekä taloudellisen että aineettoman palkitsemisen vaihtoehtoja, tulospalkitaan liiketoimintastrategian mukaisesti
- Työtä on joustavoitettu monin eri keinoin (liukumat, työaikapankki, etätö, osa-aikatyö jne.)
- Työhyvinvointi on tavoitteellisesti johdettua: sitä seurataan, laaditaan kehitystavoitteita, projektoidaan kehitysohjelmia ongelma-alueille, tehdään tiivistä yhteistyötä työsuojeluorganisaation, luottamusmiesten & työterveyden kanssa
- Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista: tarvittavat osaamiset on määritelty ja niiden tilaa arvioidaan esimiesten johdolla säännöllisesti, osaamisen kehittämistarpeita kerätään systemaattisesti, osaamisen kehittämiseen on budjetti ja suunnitelmat, osaamisen kehittämisessä hyödynnetään monipuolisia menetelmiä, kehityskeskusteluja käydään sovitulla tavalla
- Henkilöstön osallistamiseen on määritelty tavoitteita ja systematiikkoja, organisaatiokulttuuria kehitetään tarkoituksellisesti osallistavaan suuntaan, esimiehiä on valmennettu ja tuetaan osallistamaan
- Sisäinen viestintä on ketterää ja siinä hyödynnetään sovittuja välineitä ja aikatauluja tehokkaasti, esimiehiä autetaan kommunikoimaan sovittuja asioita
- Henkilösiirrot hoidetaan ennalta suunnitellulla tavalla, jotta yksilöt tulevat arvostaen ja oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Heitä tuetaan uuden tehtävän haltuunotossa esimerkiksi osaamista kehittämällä)
- Esimiestoimintaa johdetaan strategisesti: on määritelty arvot ja tavoitteena oleva esimieskulttuuri, on määritelty esimiesten valintakriteerit ja tehtävät, esimiehet koulutetaan ja heitä valmennetaan säännöllisesti, esimiesfoorumit ovat käytössä, esimiehet saavat tukea työhönsä (HR, esimiehet, työterveys, muut), esimiestoimintaa arvioidaan, siihen laaditaan kehitysohjelmia liiketoimintastrategian mukaisesti, esimiesten siirtymistä pois tehtävistä tuetaan, jos voimavarat eivät riitä

KYMMENEN KÄSKYÄ HENKILÖSTÖVAHVUUSMUUTOKSEN TOTEUTTAMISEEN

1. PUNNITKAA ETUKÄTEEN HENKILÖSTÖVAHVUUDEN MUUTOKSEN VAIKUTUKSIA MONIPUOLISESTI JA SYVÄLLISESTI

Se ei ole ”kertarysäys” vaan jättää yleensä pitkäkestoisia vaikutuksia organisaatioon. Esimerkiksi organisaation maine työnantajana kärsii kehnosti hoidetusta muutoksesta, ja mainetappioilla on pitkäkestoiset jäljet. Myös lyhyen aikajänteiden käytännölliset näkyvät vaikutukset ja piiloiset heijastukset ovat monisyisempiä kuin osataan odottaa. Pohtikaa myös tehtävien ja työpanoksen välistä suhdetta realistisesti. Mitä ovat riskit toiminnan sujuvuuden, laadun ja työhyvinvoinnin kannalta? Millainen riski ollaan valmiita ottamaan?

2. SUUNNITELKAA HENKILÖSTÖVAHVUUDEN MUUTOS 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 yrityksen ulkopuolelta. Kirjoittakaa suunnitelma myös näkyvään muotoon, jolloin muutosprosessin johtamista koskeva tieto on helpompi jakaa, arvioida ja käyttää johtamisen välineenä.

3. ENNAKOIKAA JA HOITAKAA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JATKUVASTI HYVIN.

Näin 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 vakaan toiminnan aikana, ovat henkilöstövahvuuden muutokset helpompi suunnitella. Tai jos organisaatiossa on kehitetty moniosaamista ja tehty seuraajasuunnittelua, selvittään paremmin siinä vaiheessa, kun osa henkilöstöstä siirtyy organisaatiosta pois.



4. ANTAKAA MUUTOKSELLE AIKAA

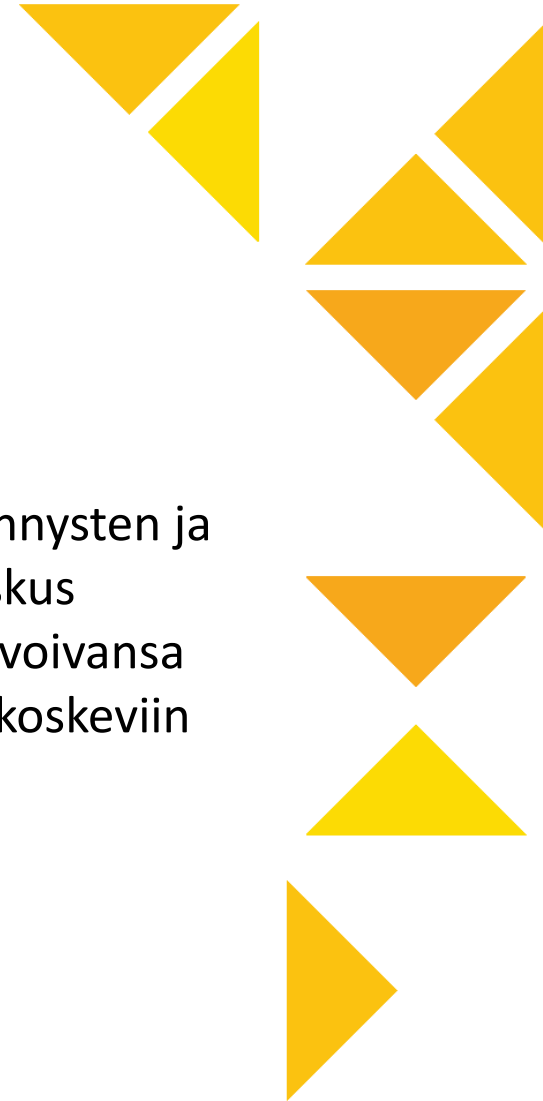
Muutokselle kannattaa luoda realistinen aikataulu. Muutoksen nopeus on sovitettava sekä organisaation kokoon että muutoksen kohteena olevaan henkilöstöön. Esimerkiksi kahden osapuolen yhdistymisessä saattaa isomman organisaation jäsenten näkökulmasta muutos mennä nopeasti ja vaikuttaa vain vähän jokapäiväiseen työntekoon. Pienemmän osapuolen henkilöstölle muutos helposti näyttäyty 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.

5. RÄÄTÄLÖIKÄÄ OMAAN ORGANISAATIOON SOPIVAT TOIMINTAMALLIT

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

6. OSALLISTAKAA VÄKENNE

Osallistakaa organisaation väkeä aidosti henkilöstövähennysten ja siirtojen suunnitteluun 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.



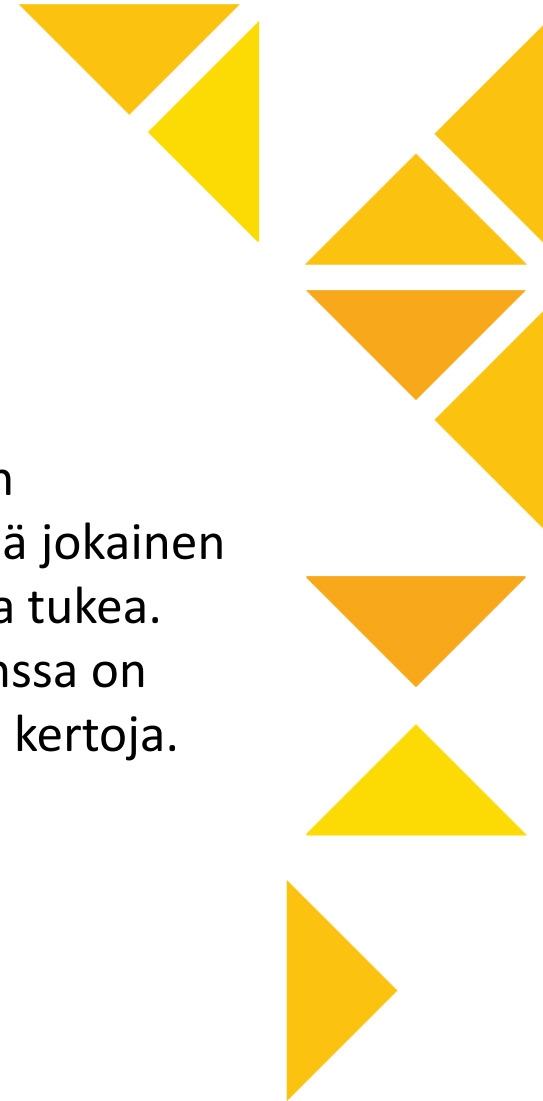


7. HUOLEHTIKAA ESIMIEHISTÄ HENKILÖSTÖVAHVUUDEN MUUTOSPROSESSEISSA

- 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.

8. YMMÄRTÄKÄÄ IHMISTEN TUNTEET JA REAKTIOT

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 jaksettava palata muutoksen syihin ja seurauksiin lukuisia kertoja.



9. KEHUKAA, KIITTÄKÄÄ JA VALAKAA USKOA

Tukekaa niitä, 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.

10. RAKENTAKAA TIETOISESTI YHTEISTÄ IDENTITEETTIÄ JA SAMASTUMISTA UUDISTUNEeseen ORGANISAATIOON.

Tässä ovat yhteisten tavoitteiden ja merkityksen luominen sekä oikeudenmukaisten menettelytapojen noudattaminen tärkeässä roolissa.

(10 käskyä ovat Anu Hakosen ja Riitta Viitalan kokoamat ja hankkeessa tehtyyn tutkimukseen perustuvat johtopäätökset)



TUTKIMUSRYHMÄ

- Projektipäällikkö FT Anu Hakonen (VY:ssä 31.4.2019 saakka, jolloin siirtyi Haaga-Helia AMK:n palvelukseen)
- KTT Riitta Viitala (johtamisen yksikkö, VY), tieteellinen johtaja ja projektipäällikkö 1.5.2019 lukien
- KTT Timo-Pekka Uotila (siirtyi hankkeen aikana Helia AMK:n palvelukseen 2017)
- FT Marko Hakonen
- FT Liisa Kääntä (viestinnän tutkimusryhmä, VY)
- KTL, OTK Marika Salo (talousoikeus, VY)
- FM, KTM Laura Urrila (henkilöstöjohtaminen VY)
- HTT Kirsi Lehto (julkisjohtaminen, VY)
- KTT Jenni Kantola (koulutusohjelmajohtaja; Vaasan yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus).
- KTM Laura Haarala
- Yhteistyökumppanit KTM Katja Ekman (työkykyjohtamisen kehittämispäällikkö, Työeläkeyhtiö ELO), HRD manager Johanna Hämäläinen (Wärtsilä), TKI-johtaja TkT, VTM Satu Koivisto (Haaga-Helia AMK).

Lopuksi

- Tähän esitysmateriaaliin on koottu joitakin keskeisiä teemoja HELLO-hankkeesta ja sen tuloksista
- Hankkeesta on laadittu loppuraportti, joka julkaistaan Vaasan yliopiston sivuilla vuoden 2020 alussa. Sitä voi ladata vapaasti.
- Raportin nimi on

**HELLO – Henkilöstökäytännöt ja esimiestyö muutoksen tukena
(Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L (toim.))**