

'KYMMENEN KÄSKYÄ' HENKILÖSTÖVAHVUUDEN MUUTOSTEN TOTEUTTAJILLE

Työsuojelurahaston rahoittamassa ja Vaasan yliopiston tutkijaryhmän toteuttamassa HELLO-hankkeessa tutkittiin henkilöstön irtisanomisiin ja fuusioihin liittyviä henkilöstövahvuuden muutoksia: niiden toteutusta, vaikutuksia ja hallinnan mahdollisuuksia käyttäytymistieteellisestä, henkilöstöjohtamisen ja juridiikan näkökulmasta. Empiirinen aineisto oli kerätty eri kokoisista yrityksistä ja kuntaorganisaatioista. Havaintojen perusteella koottiin ”kymmenen käskyä” avuksi heille, jotka organisaatioissa tekevät henkilöstövahvuuden muutoksia koskevia päätöksiä ja toteuttavat niitä.

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 aikajänteen käytännön tason näkyvät vaikutukset ja piiloiset heijastukset ovat moni syisempiä 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 tapa, jolla muutoksen edistymistä seurataan ja korjausliikkeitä tehdään. 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, jotta 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, selvittää paremmin silloin, kun osa henkilöstöstä siirtyy organisaatiosta pois.

4. **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. Lisäksi sopeutumisen nopeus vaihtelee yksilötasolla. Osalle muutos on pelottava ja uuteen sopeutuminen vaatii paljon tietoa ja luottamuksen rakentamista. Osalle riittää uusi innostava mahdollisuus ja tieto siitä, miten edetään.
5. **OMAA ORGANISAATIOON RÄÄTÄLÖIDYT TOIMINTAMALLIT OVAT ONNISTUMISEN AVAIN.** Viestintä, osallistaminen ja oikeudenmukaiset menettelytavat ovat tarpeen jokaisessa muutoksessa. Niitä voi kuitenkin toteuttaa monin tavoin. Kannattaakin etsiä ne itselle sopivat tavat ja tyyli. Toisilta matkiminen johtaa helposti käytäntöihin, jotka eivät aja asiaansa.
6. **OSALLISTAKAA VÄKEÄ** laajasti ja 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, he saavat käytännöllisen valmennuksen hoitaa siihen liittyviä asioita, 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** 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 kunnolla sujuu, vie yleensä enemmän aikaa kuin kauempaa katsottuna arvaakaan.
10. **RAKENTAKAA TIETOISESTI YHTEISTÄ IDENTITEETTIÄ, SAMASTUMISTA UUDISTUNEeseen ORGANISAATIOON.** Tässä yhteisten tavoitteiden ja merkityksen luominen sekä oikeudenmukaisten menettelytapojen noudattaminen ovat tärkeässä roolissa.

Lähde:

Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (2019). Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutoksiin. Vaasan yliopiston Selvityksiä ja raportteja. Vaasan yliopisto.