Näkökulmia henkilöstöjohtamiseen, lähijohtamiseen ja johtamisen muutokseen

25.2.2021

Yrityksiin ja lähijohtajiin kohdistuu monia vaatimuksia, myös johtamiskäytäntöjen uudistamisessa. Koronapandemia on toisaalta pakottanut ja toisaalta mahdollistanut henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarkistamiseen ja uudistamiseen yrityksissä ja lähijohtajien työssä. Seuraavassa on muutamia havaintoja niistä haasteista, joiden parissa lähijohtajat kamppailevat henkilöstöjohtamisen alueella.

Halutaan johtaa hyvin – johtamisen edellytykset yrityksessä puuttuvat

Lähijohtaja haluaa olla hyvä ihmisten johtaja ja kehittyä henkilöstöjohtamisessa. Yrityksestä puuttuvat kuitenkin johtamisjärjestelmä ja henkilöstöjohtamisen mahdollistava organisaatiokulttuuri. Johtamisjärjestelmään kuuluvat kokous- ja viestintäkäytännöt, johtamisen vuosikello, johtamisen välineet ja menetelmät sekä yhteistyötahot. Lähijohtajalla tulee olla käytössä välineet esimerkiksi erinomaisen työsuorituksen edellytysten luomiseen.

Yrityksen johto ole vielä tunnistanut mahdollisuuksia, joita hyvä ihmisten johtaminen johdolle ja koko yritykselle tuo. Yrityksen johdon aika ja huomio suuntautuu muuhun kuin henkilöstöjohtamiseen. Pienyrityksen toimitusjohtajan ajan vievät muut päivänpolttavat asiat ja ennemmin käsillä olevien ongelmien ratkaisu kuin henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin suunnittelu.

Yrityksessä saatetaan tehdä lakien ja säädösten vaativa minimi henkilöstöjohtamisessa ja lakisääteiset henkilöstöä koskevat suunnitelmat, kuten työsuojelun toimintaohjelma tai henkilöstösuunnitelma.

Henkilöstöjohtamisen mittareita ei välttämättä ole, eikä henkilöstöjohtamista kyetä seuraamaan ja kehittämään. Henkilöstöjohtamista ei suunnitella ennalta, vaan henkilöstöön käytetty lähijohtajan aika ja muut resurssit menevät toistuvien ongelmien ja kriisien ratkaisemiseen. Koronapandemian takia osassa yrityksissä on edelleen jos ei kriisitilanne, niin poikkeustilanteen johtamisen vaihe käynnissä.

Kun osa yrityksistä tekee henkilöstöjohtamisessa vain pakolliseksi todetut toimet, niin samaan aikaan henkilöstöjohtamisen suunnan Suomessa ja koko maailmassa näyttävät yritykset tarjoavat esihenkilöille valinnanvaraa henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Lähijohtamista kehitetään säännöllisesti ja uusia johtajia kasvatetaan talon sisällä.

Työpaikan ovi käy liian tiuhaan – ovipumpun kuormittajat eivät ole asiakkaita

Osa lähijohtajista kamppailee työvoiman vaihtuvuuden ja saatavuuden kanssa. Pelkästään yhden henkilön irtisanoutuminen voi maksaa esimerkiksi kymmenen kuukauden palkan verran (Aura, O. 2018).

Kun työpaikan henkilöstön vaihtuvuus on suuri, niin lähijohtajan työajasta suuri osa menee korvaavan työvoiman hankkimiseen ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Kilpailu osaavasta työvoimasta on kireää, ja henkilöstö on tottunut vaihtamaan työpaikkaa paremman palkan ja etujen perässä.

Perehdyttäminen on pielessä – eivätkä huonon perehdyttämisen vaikutukset ole näkyvillä

Kun työpaikalla henkilöstön vaihtuvuus on suuri, lähijohtajalla on käsissään ongelma: miten organisoida tehokas perehdytys, joka pienentää suuren vaihtuvuuden kielteisiä seurauksia. Lähijohtaja ei välttämättä yksin voi ratkaista kaikkia tekijöitä, jotka ovat syynä suureen vaihtuvuuteen. Tulee muistaa, että perehdyttäminen on operatiivinen asia, joka kuuluu työpaikan päivittäiseen arkeen. Kun perehdyttäminen on pielessä, niin perehdyttäminen ja sen kielteiset vaikutukset pompsahtavat isommaksi eli strategiseksi asiaksi. Uusien työntekijöiden sisäänajo kestää liian kauan, mikä laskee yrityksen henkilöstötuottavuutta. Huonosti työnsä oppineet uudet työntekijät siirtyvät muualle töihin ja vaihtuvuus lisääntyy entisestään. Puskaradiossa kerrotaan yrityksen suuresta vaihtuvuudesta, eivätkä uudet työnhakijat kiinnostu yrityksestä.

Moni yritys tietää hyvän perehdytyksen hyödyt, ja kukaan ei itselleen halua huonosti perehdytettyjä työntekijöitä. Kun perehdyttämisen vaikutukset ja huonon perehdyttämisen hinta eivät ole selvillä, perehdyttäminen jää yrityksessä retuperälle. Kun henkilöstöjohtamisen kustannukset ja vaikutukset pysyvät piilossa ja yritys selviytyy eteenpäin, niin perehdyttämistä ei laiteta yrityksessä kuntoon.

Palkkoja ei voi korottaa, samapalkkaisuus tasapäistää ja latistaa huippusuorituksia ja palkitsemisvoimaa haetaan muualta

Jotkut lähijohtajat kokevat, että heillä ei ole riittäviä keinoja palkitsemiseen, varsinkin jos palkkapolitiikka on tiukasti säädelty. Jos lähijohtaja ei voi juurikaan vaikuttaa työntekijöiden palkkaan, on uuden työvoiman houkuttelu entistä hankalampaa ja työpaikasta pitää muilla tehdä houkutteleva muilla keinoin. Työntekijöille maksetaan samaa palkkaa huolimatta siitä, kuinka hyvin he työnsä tekevät tai kuinka saavat tuloksia aikaan. Edelleen lähijohtajalla on tehtävä pitää osaltaan yllä hyvää ilmapiiriä.

Kun lähijohtaja ei juuri voi palkkoihin vaikuttaa, on muilla keinoin kannustettava hyviin työsuoritukseen. Esihenkilö voi kokea, että ilman rahapalkan korotuksia hänellä ei ole keinoja saada aikaan huippusuorituksia.

Vaihtoehtona ottaa kaikki tehot irti aineettomasta palkitsemista ja muista vetovoimatekijöistä kuin rahapalkasta: rakentaa erinomainen ja kannustava työilmapiiri, työpaikan kulttuuri, työporukka, työn merkityksellisyys ja työn imu.

Ihmisten johtaminen ja aineeton palkitseminen vielä osin hyödyntämättömänä voimavarana

Osassa yrityksiä on paljon mahdollisuuksia kehittää ihmisten johtamista ja näin parantaa yrityksen tuottavuutta. Toimet henkilöstön motivaation, osaamisen ja työkyvyn parantamiseksi tuovat monia hyötyjä yritykselle ja sen tulevan menestyksen rakentamiseksi. Ihmisten johtaminen lähtee luottamuksen rakentamisesta ja ihmisten kohtaamisesta.

Aineettoman palkitsemisen käytäntöjen avulla voidaan osaltaan rakentaa voittava yrityskulttuuri. Työpaikan kulttuuri määrittelee sitä, miten lähijohtajat palkitsevat työntekijöitään, esimerkiksi kuinka paljon ja miten palautetta annetaan. Osalla työpaikalla on edistyksellisiä palkitsemisen käytäntöjä, joilla jatkuvasti kehitetään työnteon tapoja ja parannetaan sitoutumista ja työpaikan ilmapiiriä. Palkitsemisen isot asiat ovat kunnossa ja arjessa säännöllisillä toimilla ja huomionosoituksilla pidetään hyvä työvire käynnissä.

Palkitseminen on kokonaisuus, jota johdetaan ja kehitetään niin, että se vie yritystä kohti uutta menestystä. Olennaista on myös, miten työpaikalla opitaan onnistumisista ja epäonnistumisista ja miten näissä tilanteissa johdetaan ihmisiä.

Lean-johtamisen mukaan yksi hukan laji on alikäytetty henkilöstö: jos henkilöstön kykyjä ja kasvumahdollisuuksia ei hyödynnetä, syntyy hukkaa. Asiakas ei täten saa yritykseltä parasta asiakasarvoa, joka olisi saatavissa. Ihmisten johtamisessa löytyy vielä kehitysvaraa ja uudet ihmisten johtamisen käytännöt näyttävät kehittyvän loputtomasti.

Halu uudistaa ja nykyaikaistaa johtamista – kohti johtamisen tulevaisuutta

Osa lähijohtajista haluaa uudistaa johtamista ja siirtyä perinteisestä johtajakeskeisestä toiminnasta osallistavaan johtamiseen ja muihin nykyaikaisempiin johtamistapoihin. Muutoshaluiset lähijohtajat kehittävät omaa johtamistaan ja johtajuuttaan säännöllisesti: johtamista opiskellaan ja kehitetään eri keinoin ja uusia käytäntöjä kokeillaan. Jos jokin muutos johtamisessa toimii ja tuottaa tulosta, lähijohtaja ottaa uuden tavan osaksi johtamiskäytäntöjään.

Tietyissä yrityksissä lähijohtaja ja yrityksen johto haluaa, että työntekijät kantavat enemmän vastuuta työn tekemisestä ja työnteon käytäntöjen kehittämisestä. Yrityksissä on halua siirtyä tiimityöhön ja muilla keinoin jakaa vastuuta ja valtaa tekemisessä ja päätöksenteossa. Erityisesti osassa nuorissa, uuden teknologian kasvuyrityksissä, on siirrytty matalaan organisaatiorakenteeseen, yritykseen ilman esihenkilöitä tai minimimäärään lähijohtajia.

Osa lähijohtajista ei tiedä, miten tämä haluttu muutos johtamisessa ja toimintatavoissa voidaan tehdä. Jotkut yritykset ovat johtamista muuttaneet ja uutta tiimityön toimintatapaa kokeilleet ja siirtyneet takaisin lähijohtajakeskeiseen toimintatapaan.

Perinteinen jako työntekijöihin ja esihenkilöihin säilyy helposti tiukassa. Kysytään, kuka johtaa ja loppukädessä päättää ja kuka seuraa ja toteuttaa käskyt eli on työntekijä. Yhden lähijohtajan johtamistapojen muutos ei yleensä riitä, vaan koko yrityksen johtamisvoiman, kaikkien esihenkilöiden johtamistavan tulee muuttua.

Johtamisen muuttaminen ei yleensä ole helppo eikä nopea muutos, ja se edellyttää koko yrityksen tason asioiden muutosta. Yritys on systeemiteorian mukaisesti monimutkainen kokonaisuus, jossa yhden tekijän muuttaminen vaikuttaa useaan toiseen tekijään. Yrityksen historia ja yrityskulttuuri palauttavat yrityksen takaisin totuttuun vanhaan, jos muutosta uuteen ei saada vietyä loppuun asti.

Edellä oli muutama havainto henkilöstöjohtamisen ajankohtaisista haasteista ja vaatimuksista. Vaatimuksia johtamiselle on paljon ja niiden luetteleminen on vielä helppo tehtävä. Olennaista on kysyä, miksi yritys on olemassa ja mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus. Tämän jälkeen voidaan suunnitella, millaista henkilöstöjohtamista yrityksen menestys vaatii ja millä johtamisella yrityksen haluttu tulevaisuus tehdään.

Sami Kautto
Lehtori, liiketalous
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Lähde:

Aura, O. 15.2. 2018. Sitoutuminen osana henkilöstötuottavuutta. [verkkosivu]. [viitattu 23.2.2021] Saatavana: https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/sitoutuminen-osana-henkilostotuottavuutta