

Tuula-Riitta Markkanen

Johtamisen haaste

– näkemyksiä työssä jaksamisesta ja jatkamisesta



KUVAILELEHTI

Julkaisija Sosiaali- ja terveysministeriö		Julkaisun päivämäärä 13.11.2006	
Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Tuula-Riitta Markkanen		Julkaisun laji Selvitys	
		Toimeksiantaja Sosiaali- ja terveysministeriö	
		HARE-numero ja toimielimen asettamispäivä	
Julkaisun nimi Johtamisen haaste – näkemyksiä työssä jaksamisesta ja jatkamisesta			
Tiivistelmä <p>Miten puhua työhyvinvoinnista ja henkilöstön huolehtimisesta siten, että yritysjohto ymmärtää ja haluaa ymmärtää asian? Miten yritysjohtoa tulisi lähestyä työhyvinvointikysymyksessä? Näitä asioita käsitellään tässä selvityksessä "Johtamisen haaste – näkemyksiä työssä jaksamisesta ja jatkamisesta".</p> <p>KTT Tuula-Riikka Markkanen on selvittänyt 14 suomalaisen talouselämän huippuvaikuttajan ajatuksia työhyvinvoinnista, eläkkeistä, henkilöstöpulasta ja työterveyshuollosta. Suurin osa haastateltavista suhtautuu varsin kriittisesti työelämäkysymyksiin. Selvityksessä nousevat esille mm. puutteet ihmisten johtamisen kouluttamisessa ja yrityksen johdon etäännyminen inhimillisistä voimavaroista eli työntekijöistä.</p> <p>Vaikuttajat puhuvat selvityksessä omalla äänellään ja tekstiä tukevat aidot haastattelukatkelmat. Haastattelut on tehty vuonna 2005.</p>			
Asiasanat: ikäntyminen, johtaminen, terveys, toimeentuloturva, työelämä, työhyvinvointi, työkyky, työsuojelu, työterveyshuolto, yritysjohto			
Muut tiedot www.stm.fi			
Sarjan nimi ja numero Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:68		ISSN 1236-2115	ISBN 952-00-2214-7 (nid.) 952-00-2215-5 (PDF)
Kokonaissivumäärä 46	Kieli Suomi	Hinta 10,80 €	Luottamuksellisuus Julkinen
Jakaja Sosiaali- ja terveysministeriö/Veto-ohjelma PL 33, 00023 Valtioneuvosto puh. (09) 160 73237 sähköposti: veto-ohjelma@stm.fi Myynti: Yliopistopaino Kustannus, books@yliopistopaino.fi, www.yliopistopaino.fi/kirjamyynti		Kustantaja Sosiaali- ja terveysministeriö	

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare Social- och hälsovårdsministeriet		Utgivningsdatum 13.11.2006	
Författare (Uppgifter om organet: namn, ordförande, sekreterare) Tuula-Riitta Markkanen		Typ av publikation Rapport	
		Uppdragsgivare Social- och hälsovårdsministeriet	
		Projektnummer och datum för tillsättandet av organet	
Publikationens titel En utmaning för ledningen – synpunkter om att orka arbeta och fortsätta i arbetet			
Referat Hur ska man tala om välbefinnandet i arbetet och om att sörja för personalen så att företagens ledning förstår och vill förstå? Hur borde man närma sig företagens ledning i frågor som gäller välbefinnandet i arbetet? Dessa problem behandlas i denna rapport under titeln "En utmaning för ledningen - synpunkter om att orka arbeta och fortsätta i arbetet". ED Tuula-Riitta Markkanen har utrett hur 14 opinionsbildare i toppen av det finländska näringslivet tänker om välbefinnande i arbetet, pensioner, personalbrist och företagshälsovård. Största delen av de intervjuade förhåller sig mycket kritiskt till arbetslivsfrågorna. I rapporten kommer bl.a. fram att det finns brister i ledarutbildningen när det gäller att leda människor och att företagens ledning har blivit främmande för de mänskliga resurserna, dvs. arbetstagarna. Opinionsbildarna talar i rapporten med egen röst och texten stöds av ursprungliga intervjuavsnitt. Intervjuerna genomfördes år 2005.			
Nyckelord arbetsliv, arbetsförmåga, arbetarskydd, företagshälsovård, hälsa, ledarskap, ledning, utkomstskydd, åldrande			
Övriga uppgifter www.stm.fi/svenska			
Seriens namn och nummer Social- och hälsovårdsministeriets rapporter 2006:68		ISSN 1236-2115	ISBN 952-00-2214-7 (inh.) 952-00-2215-5 (PDF)
Sidoantal 46	Språk Finska	Pris 10,80 €	Sekretessgrad Offentlig
Försäljning Social- och hälsovårdsministeriet/Veto-programmet PB 33, 00023 STATSRÅDET Tfn (03) 160 73237 E-post: veto-ohjelma@stm.fi Försäljning: Yliopistopaino Kustannus, books@yliopistopaino.fi , www.yliopistopaino.fi/kirjamyynti		Förlag Social- och hälsovårdsministeriet	

DOCUMENTATION PAGE

Publisher Ministry of Social Affairs and Health, Finland		Date 13 November 2006	
Authors Tuula-Riitta Markkanen		Type of publication Report	
		Commissioned by Ministry of Social Affairs and Health	
		Date of appointing the organ	
Title of publication A challenge for management – views on the working population's ability to cope with working life and continue working			
Parts of publication			
<p>Summary</p> <p>How to speak of workplace welfare and staff wellbeing so that the management understands and wants to understand the issue? How to approach the management in questions of workplace welfare? These questions are discussed in the report "A challenge for management – views on the working population's ability to cope with working life and continue working".</p> <p>Ms Tuula-Riikka Markkanen, Doctor of Science (Economics and Business Administration), has surveyed opinions of 14 top players in the Finnish economy about workplace welfare, pensions, staff deficit and occupational health care. Majority of the interviewees have quite critical views on working life issues. Among the problems coming up in the survey are defects in management education and management becoming estranged from human resources - employees.</p> <p>In the report the players speak with their own voices. The text is complemented by authentic fragments of interviews, which were made in 2005.</p>			
Key words ageing, health, income security, management, occupational health care, occupational safety and health, working ability, working life			
Other information www.stm.fi			
Title and number of series Reports of the Ministry of Social Affairs and Health 2006:68		ISSN 1236-2115	ISBN 952-00-2214-7 (paperback) 952-00-2215-5 (PDF)
Number of pages 46	Language Finnish	Price 10.80€	Publicity Public
Distributor/Orders Ministry of Social Affairs and Health/Veto Programme P.O. Box 33, FI-000023 GOVERNMENT, FINLAND Tel. +358 9 160 73237 E-mail: veto-ohjelma@stm.fi		Financier Ministry of Social Affairs and Health	

SISÄLLYS

Esipuhe	11
Tavoite	12
Keskustelujen sisältö	13
Tärkeimmät tekemisen alueet	14
1 Organisaation johtaminen	15
1.1 Tausta	15
1.2 Ihmisten johtaminen.....	16
1.3 Henkilöstön työhyvinvointi perinteisesti.....	19
1.4 Mittarit.....	21
2 Yritysten toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutokset.....	24
2.1 Tausta	24
2.2 Eläke, eläke-edut, sosiaaliturva.....	25
2.3 Henkilöstöpula?.....	27
2.4 Työntekijä- ja työntantajärjestöt	27
3 Yleiset arvot ja asenteet	30
3.1 Tausta	30
3.2 Yhteiskunta ja media	31
3.3 Ikä	32
3.4 Asenteisiin vaikuttaminen.....	33
4 Toimenpide-ehdotukset osa-alueittain	35
4.1 Ihmisten johtaminen.....	35
4.2 Henkilöstön hyvinvointiin ja suorituskykyyn tähtäävä tekeminen..	35
4.3 Henkilöstöasiat johtoryhmässä.....	36
4.4 Foorumit ja kohdistettu viestintä	36
4.5 Asenneilmaston muuttuminen	37
LIITTEET	37



ESIPUHE

Usein puhutaan, ettei yritysjohto ymmärrä tai halua ymmärtää, kun puhutaan työhyvinvoinnista tai henkilöstöstä huolehtimisesta. Miten yritysjohtajia tulisi lähestyä työhyvinvointikysymyksessä? Millaista kieltä yritysjohtajat asiasta puhuvat ja millaisella kielellä heitä tulisi asiasta puhutella? Näitä asioita kysyimme, kun lähdimme haastattelemaan suomalaisia talouselämän huippuvaikuttajia. Tähän raporttiin on kerätty heidän ajatuksiaan ja kommenttejaan. Selvitykseen haastateltiin 14 suomalaista vaikuttajaa talouselämän huipulta vuonna 2005.

Haastateltavista suuri osa suhtautuu varsin itsekriittisesti erilaisiin työelämän kysymyksiin. Esille nousevat mm. puutteet ihmisten johtamisen kouluttamisessa ja yrityksen johdon etäännyminen inhimillisistä voimavaroista. Yrityksen johdon suhde näihin asioihin on etäännytynyt, sillä monia asioita on delegoitu liikaakin muualle. Raportissa vaikuttajat puhuvat omalla äänellään ja tekstiä on höystetty aidoilla haastattelukatkelmilla.

Haastattelut ja raportin on tehnyt KTT Tuula-Riitta Markkanen Krita Corporate Identity Oy:stä, josta työstä hänelle suuri kiitos. Raporttia on esitelty Elinkeinoelämän keskusliiton seminaarissa sekä Perheyritysten liiton tapahtumassa syksyllä 2005.

Helsingissä 1.6.2006

Ismo Suksi
projektipäällikkö
Veto-ohjelma

TAVOITE

Suomalainen työelämä on suurien haasteiden edessä, sillä väestön ja työvoiman ikääntyminen tulee muuttamaan yhteiskuntaa. Työmarkkinoilta poistuu joka vuosi enemmän työntekijöitä, kuin sinne tulee uusia. Työvoimapula on jo arkipäivää tietyillä aloilla, toisilla vielä piilevänä. Samaan aikaan Suomessa on kasvava työkykyisten, mutta työelämän ulkopuolella olevien ryhmä.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön koordinoima Veto-ohjelma tavoittelee monin eri keinoin työhyvinvoinnin parantamista suomalaisilla työpaikoilla. Taustalla on pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelman kirjaus työssä jaksamisesta ja jatkamisesta. Veto-ohjelman tavoitteena on työurien pidentäminen.

Tavoitteeksi asetettiin

- konkretisoida työelämässä jatkamisen ja jaksamisen viestit talouden kielelle,
- havainnollistaa asian merkitys yritystalouden kannalta ja etsiä syy-seuraussuhteita,
- liittää aihe osaksi yritysten kilpailukykyä, mainetta, henkilöstöpolitiikkaa ja strategiatyötä,
- nostaa osaaminen ja kokemus sekä osaamisen ylläpitäminen arvokkaaksi kilpailutekijäksi, käytännön kannustimeksi ja arjen työtavaksi.

Tavoitteena on ollut myös verkostoitua paremmin yrityselämään.

Selvityksessä haastateltiin 14 vaikuttajaa (Liite 1.). Keskustelukierros toi tietoa siitä, miten yritysjohton näkökulmasta pitäisi toimia Veto-ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Se nosti esiin myös mahdollisia esteitä ja hidasteita.

Aiheen tarkastelukulma laajeni olennaisesti keskustelukierroksen aikana. Alunperin aihetta tarkasteltiin eläkekysymyksenä ja ikääntyvän väestön työkyvyn ylläpitämisenä sekä työiän jatkamisena. Käydyt keskustelut veivät hankkeen kattamaan koko aktiivisen työiän, esimerkiksi työiän pidentämiseen myös alusta ja lopusta. Samalla etsittiin keinoja työikäisten parempaan työssä viihtymiseen, työmotivaation parantamiseen ja työhön liittyvien asenteiden läpikäymiseen koko työiän aikana.

Avainkysymykseksi nousi, kuinka saada työura mahdollisimman pitkäksi, mielekkääksi ja tuottavaksi ja siten henkilöstö ja ihmiset yhdeksi Suomen kilpailukykyyn voimavaraksi kansainvälistymisessä. Erään yritysjohtajan mielestä:

Nyt ongelmana ei ole vain eläkeikäiset tai eläkkeille jääminen vaan lyhyt työikä. Miksi työuran alkupäässäkin on lepsuutta? Ennen kyse oli toimeentulosta, mutta nyt alkupäässä asenne ohjaa eri suuntaan, pidetään erilaisia sapattivuolia ja muuta. Tämän on pakko muuttua, se ei voi olla näin. Ei tosin ketään voi pakottaa, mutta se on hyvä nostaa esiin. Nyt meillä on alkupäässäkin työkykyisiä ihmisiä, mutta tuottamattomia.

KESKUSTELUJEN SISÄLTÖ

Keskustelujen pohjana käytettiin neljää kuvaa (Liite 2.).

Ensimmäinen kuva kertoi eläkkeelle jäämisen syitä, joista ikä on vasta kolmantena. Tämä tieto oli osalle yllätys, toisille se oli nimenomaan Suomen työelämää kuvaava tosiasia. Muutamassa haastattelussa epäiltiin kuvan oikeellisuutta. Haastateltavat toivoivat tarkennusta siihen, miten luvut jakautuvat yritysten, kuntien ja valtion välillä.

Toinen kuva kertoi, että yli 2/5 on työkyvyttömyyseläkkeellä mielenterveydellisistä syistä. Tämä herätti lähes kaikkien haastateltavien keskuudessa voimakasta keskustelua mielenterveyden syistä eläkeperusteena, mielenterveyden ongelmien synnystä, työelämän osuudesta niiden syntyyn ja yhteiskunnankin vastuusta. Kärjekkäitäkin kommentteja esitettiin työterveyshuollon mittaristojen objektiivisuudesta tai subjektiivisuudesta työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien valinnassa.

Sosiaalijärjestelmä on ollut osa työvoimapolitiikkaa. Jopa terveyskeskuslääkärit saa valtion rahaa kylälleen, kun laitetaan nuoria miehiä eläkkeelle. Ja tekee kylälleen hyvää.

Kuka sitten on aidosti työkyvytön tai työkyvyllinen? Siinä on valtavan suuri harmaa alue, jonka tarkka määrittely, kriteerit ja ohjeet ovat on tarpeen.

Aina ei työn tekeminen maita – tuttu lääkäri kirjoittaa kaverin pois.

Kolmas kuva esittää sairauspoissaolot suhteessa ikään. Eniten keskustelua herätti se, kuinka varhaisessa vaiheessa käyrä alkaa nousta. 40-55-vuotiaiden osalta pohdittiin myös sitä, kuinka paljon poissaolot vaikuttavat niiden työntekijöiden kokonaistyöpanokseen, jotka vielä ovat työelämässä mukana.

Neljäs kuva esitti esimerkin siitä tekemisen kentästä, jolla pyritään vaikuttamaan työyhteisön toimintakykyyn. Yhteenvetona yritysjohtajat totesivat, että tekemisen kenttä on sinällään oikea, mutta heidän näkökulmastaan kuitenkin vain perusedellytys toimivalle taloudelle. Se ei ole sellaisenaan ratkaisu aktiivisemmän työelämän ja pidemmän työuran ongelmiin.

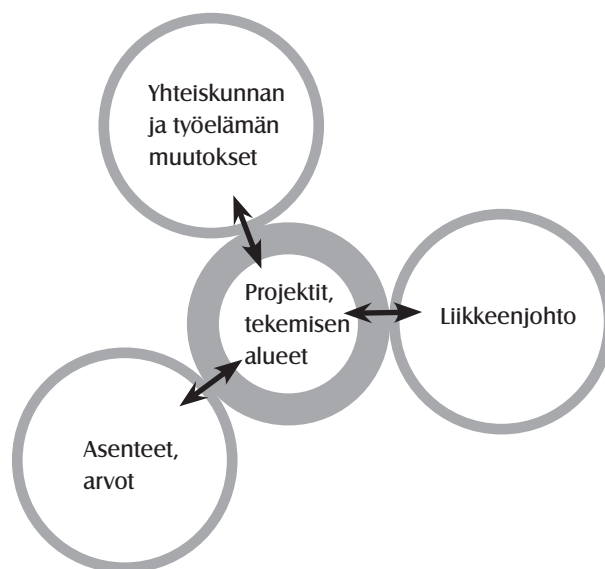
Keskusteluissa todettiin myös, että kuvatuilla toimilla hoidetaan suhteellisen kaavamaisesti fyysistä kuntoa, vaikka henkisen puolen asioissa olisi työn muuttumisen myötä paljon tekemistä. Myös tekemisen alueiden irrallisuus liiketoiminnan aiheystydestä puhutti. Yleisesti ottaen nämä asiat hoidetaan ammattitaitoisesti ja huolella, vaikkakin omilla eriytyneillä vastuualueillaan. Pienten yritysten resurssit nousivat esiin keskusteluissa: onko pienillä yrityksillä mahdollisuus hoitaa aidosti ja sitoutuneesti koko kuvattua tekemisen kenttää, kun kaikille alueille ei ole mahdollista varata niihin erikoistuneita henkilöitä?

TÄRKEIMMÄT TEKEMISEN ALUEET

Näiden taustakeskustelujen pohjalta hahmotettiin 3 ydinaluetta, jotka vaikuttavat aktiivisen ja tuottavan työiän pitenemiseen ja ylläpitämiseen

- 1) organisaation johtaminen,
- 2) yhteiskunnalliset muutokset ja sosiaaliturva ja
- 3) yleiset asenteet ja arvot.

Neljäs osa-alue oli konkreettiset teot näillä alueilla, projekti-ideat ja -aihiot, kokemukset ja vastuutus. Kehittämisehdotukset on koottu kolmeen koriin: johtamisen, yhteiskunnan kehittymisen ja asenteiden näkökulmiin.



1 ORGANISAATION JOHTAMINEN

1.1 TAUSTA

Yritysten ja organisaatioiden johtamisessa nähtiin haasteita ja ongelmia, jotka johtuvat Suomessa myöhään alkaneesta kansainvälistymisestä ja tietyllä tavalla suojatun talouden historiasta. Muutos on tapahtunut, mutta valmiudet sen johtamiseen eivät välttämättä ole kehittyneet riittävästi.

Globaalissa taloudessa yritys joutuu sopeuttamaan toimintaansa organisaatiota rasittavin keinoin. Johto joutuu äärirajoille päätöksissään. Omistajat ottaa suuria riskejä ja tehdään strategioita, joissa taloutta ja henkilöstöä rasietaan viimeisen päälle. Yrityksen johto ei vaan ymmärrä, että organisaatio ei kykene kolmeen tai neljään yhtäaikaiseen valtavaan muutoshaasteeseen. Jotenkin se on tehtävä vaiheittain ja johdettava ihmisiä, ei vain kertomalla tavoitteet vaan myös selviämään ja toteuttamaan haasteet. Ei vaan heitetä strategiaa heidän eteensä ja sanota: tee.

Muutos on ollut iso: kiinteästä työpaikasta ja työstä mobiiliin. Johto luo tarvittavan turvallisuuden.

Johtamista maassamme kuvattiin suojassa kasvaneen monialayrityksen johtamiseksi. Kansainvälinen talous edellyttää erikoistumista ja uusia johtamisen valmiuksia ja johtamistyynejä. Samaan aikaan kun meillä on siirrytty amerikkalaistyyppiseen intensiiviseen johtamiseen, järjestelmämme on pysynyt ennallaan. Ennallaan ovat pysyneet myös johtamisen kompetenssit, jotka eivät enää vastaa muutoksen haasteisiin. Osa haastateltavista totesi, että monissa muissa maissa on jo maantieteen vuoksi opittu paremmin ”hanskaamaan monikansalliset toimintaympäristöt”.

Haastateltavat totesivat, että Suomi on vasta sopeutumassa kansainvälisyyteen. Nyt muutokset, jotka tämä sopeutuminen tuo yhteiskuntaamme, ovat käsillä. Yritysjohdajat näkivät, että esimerkiksi EU:n mukanaan tuoma toimintaympäristön aito muutos olisi meillä alkanut voimakkaammin vasta viime vuosina. Uutena piirteenä tässä muutoksessa nousee esiin kansainvälinen kilpailu myös aiemmin suojatuilla palvelualoilla. ”Suomessa koko palveluala on ollut erillisuusalue, kodinomainen, löysä ja palvelujen tehottomuus on ollut suurta”. Teollisuuden muuttaessa pois sanotaan, että tulevaisuus on palvelujen. ”Ja sitten palvelut on tehottomia...”

Tässä sopeutumisessa ja linjausten toteuttamisessa ihmiset tekee hommia aina ruohonjuuritasoa myöten ja uupumukseen asti. Ongelmana on jatkuvat päällekkäiset epäjatkuvuuskohdat, jotka jokainen jo erikseen pakottavat ihmiset tekemään asioita ja ajattelemaan uudella tavalla. Kaikki uusi kopioidaan, ainoa pysyvä asia on muutos.

Muuttuva toimintaympäristö asettaa paineet muuttuvalle johtamiselle.

Ennen toimitusjohtaja oli kaikkien stakeholdereiden keskipisteessä: henkilöstön, omistajan, asiakkaan ja yhteiskunnan ja kantoi niistä vastuuta. Nyt ainoa stakeholder on vain shareholder, ja suora yhteys toimitusjohtajasta tuntuu kulkevan vain omistajaan päin. Johtamisen koulutukseen on saatava syvälinen työyhteisö- ja johtamisosio. Nykyisin opetetaan paljon enemmän kovaa manageerausta, sitä on helpompi käsitellä.

1.2 IHMISTEN JOHTAMINEN

Haastateltavat totesivat yleisesti, että Suomessa osataan johtaa tehokkaasti ja loogisesti prosesseja ja rahan liikkeitä. Talousjohtajasta tulee toimitusjohtaja ja prosessit ovat tehokkaita, mutta ongelmana tuntuu olevan tavoitteiden epämääräisyys ja vastuuttaminen.

Keskusteluissa nostettiin esiin 'leadership' ihmisten johtamisena ja 'management' asioiden johtamisena. Näiden kahden välistä eroa pitäisi vieläkin korostaa ja etsiä johtajiksi leadereitä mekaanisten valintakriteerien käyttämisen sijaan.

Johdon ja työntekijöiden uupumista käsiteltiin mm. kykyjen ja tavoitteiden välisenä ristiriitana.

Työkuormalla ja stressillä saattaa olla jotain tekemistä keskenään, mutta ei välttämättä. Kun menee hyvin, onnistuu työssään ja pääsee tuloksiin, työn määrä ei ole ongelma. Jos taas tavoitteet ovat epäselvät tai ei ole työtä, usein on hirveä stressi. Työmäärä ei selitä stressiä, paitsi tietysti jatkuva ylikuorma.

Uupumus johtuu siitä, että muutos ei johda mihinkään.

Hyvän työyhteisön merkitystä korostettiin monissa puheenvuoroissa. Hyvä työyhteisö ei ole bisneksen teon este vaan se on voimavara. Henkilöstö ei vielä ole aidosti voimavara, koska Suomessa henkilöstöä osataan johtaa huonommin kuin materiaa. Ja vielä:

Ihmisten johtaminen ei ole pehmojohtamista, vaan kaiken edellytys: täytyy osata tehdä vaikeita päätöksiä ja vaikka vähentää väkeä jos tarpeen, mutta tilanne on osattava hoitaa ihmisten kannalta oikein. Ja hyvin.

Mutta ihmisten johtamisen, henkilöstön johtamisen ja leadershipin alueella oli lähes kaikkien haastateltavien mielestä paljon tehtävää.

Minkä pitäisi muuttua? No, keskinkertaisen johtamisen. Meillä on vähän tasokkaita johtajia tähän kansainväliseen haasteeseen. Mutta mistä valita, olemme pieni kansa. Ongelmia tulee monikulttuurisessa kanssakäymisessä, edelleen myös kielitaidossa.

Haastateltavien yleinen mielipide oli, että Suomessa ei kouluteta johtamista. He totesivat, että meillä on osaamista, mutta myös keskijohdon koulutuksessa olisi tekemistä. Ja koska johtaminen tapahtuu itse asiassa tiimeissä, kaikkien on "tiedettävä tämä ihmisten johtamisen asia samalla tavalla".

Suomessa ei ole toimitusjohtajakoulutusta niin kuin monissa muissa maissa. Meillä toimitusjohtajan on vaikea mennä kouluttautumaan, eivätkä vapaa-muotoiset, monissa maissa jo yleiset sparrausryhmäkään, toimi vielä meillä. Usein johtamisen haaste ylittää kyvyt. Yksi haastateltava kuitenkin näki tilanteen toisenlaisena:

Esimiehiä on aina monenlaisia, joka maassa, hyviä ja huonoja. Ei Suomessa olla huonompia kuin yleensä, yksittäistapauksia tietysti on. Suurin ero on kuitenkin kannustimissa.

Uudenlaista osaamista johtamisen alueella tarvitaan, jotta yritysten liiketoiminta ja työyhteisö molemmat voivat hyvin. Toimintaympäristö on muuttunut niin, että enää ongelmia ei ratkaista uusilla resursseilla, ”ei ole enää rahaa eikä ihmisiääkään”. On vain etsittävä uusia toimintatapoja, toimintaprosesseja ja johtamisen tapoja.

Kvartaalitalous tekee leadership-tyyppisen johtamisen vaikeaksi, koska siinä on koko ajan fokusoitava seuraavan kvartaalin tuloksen tekemiseen tai huonon tuloksen selittämiseen. Se toinen puoli johtamisosaamisesta puuttuu. Ilman leadershipiä tulee muutostapuja, organisaation osaaminen ja jaksaminen heikkenevät.

Pörssi kannustaa tekodynamiikkaan ja reippaisiin toimiin, vaikka pitkän tähtäimen jatkuvaa oikein tekemistä pitäisi arvostaa.

Haasteellisissa tilanteissa johtajalta edellytetään tunneälyä, jotta voi johtaa kaaosta. Nyt johtajat on kylmiä ja kovanäppisiä, arrogantteja ja etäännyneitä. Jos johtamiseen kuuluu kunnioitus ja arvostus, kuuntelu ja nöyryys, ihmiset kestävät vaikeatkin prosessit. Mutta nyt meillä opitaan.

Haastatteluissa etsittiin uutta näkökulmaa henkilöstön ja ”ihmisten johtamiseen”. Haastateltavat totesivat, että Suomessa ei ole johtamiskoulutusta. Tälle johtamisen alueelle tarvitaan korkeatasoista tutkimusta ja opetusta. Tältä pohjalta voidaan luoda oma toimintamalli. Koulutuksella pitäisi olla korkea status ja se täydentäisi akateemista loppututkintoa. Erään haastateltavan mukaan hyvien johtajien kirjallisuuspalettiin kuuluu mm. filosofiaa, historiaa ja psykologiaa.

Kyllä tämä on vähän sama kuin lääkäreillä: jos jollakin on perustutkinto lääketieteessä, hän ei voi erikoistua kirurgiksi 3 viikon kursseilla.

Koulutus ei ratkaise kaikkia ongelmia, mutta johtamiskoulutusta tarvitaan. Kuka siitä voisi ottaa vastuun ja nostaa sen esiin niin voimakkaasti kuin nyt olisi tarve? Keskusteluissa nousi esiin Elinkeinoelämän keskusliitto EK, samoin Elinkeinoelämän Valtuuskunta Eva ja muita järjestöjä. Oletusarvona oli, että järjestöjen pitäisi lähteä mukaan täysillä ja omalla painoarvolla.

Suomessa ei ole paljon hyviä liikkeenjohtajia. Usein tilanne on se, että ihmisen haasteet ylittävät hänen kykynsä. Ihminen palaa loppuun. Jos taas valmiudet on kunnossa, vastuullinen työ on antoisaa.

Suomi on nuori talous. Sykli ei ole vielä opettanut henkilöstöjohtamisen prosessien tärkeyttä ja merkitystä. Meillä ei ihmisten johtamista, ymmärtämistä ja käsittelemistä opeteta.

Johtamisen haaste on tässä ajassa valtava. Onko meillä siihen vaadittava ammattitaito? Ainakaan leadership-ominaisuuksia ei priorisoida tiimien johtajien valinnoissa.

Kovat kompetenssit, mitattavat ovat meillä arvossaan. Pehmeä kuten tunneäly, arvot ja leadership jäävät vähemmälle. Tässä on väärä painotus. Molemmat mittarit on tärkeitä, myös hallitustyöskentelyssä. Mutta käytetäänkö molempia hallituksen työkaluina? Jos ei käytetä, niin soft muuttuu helposti sekundaariseksi.

Koulutuksessa ei pidä keskittyä vain yritysjohtoon vaan myös esimiestoiminnan ihmisjohtamisen kyvykkyyden nostamiseen.

Johtamisen koulutuksen on saatava yritykset, valtio ja kunnat ymmärtämään ihmisten johtamisen ja kuuntelemisen merkitys. Se ei ole pehmoilua, päinvastoin. Hyvä ihmisten johtaminen mahdollistaa kaikenlaisetkin toimenpiteet. Ei ole joko..tai.. on vain ja..ja. Nyt on varmaan selvitettävä, miten korkeakoulussa ihmisten johtamisen opetus toimii.

Henkilöstöpolitiikkaan ei ylin johto aina anna sieluaan. Jos henkilöstöjohtaja ei ole johtoryhmän jäsen, hän ei voi hoitaa hyvin omaa vastuualuettaan. Siellä on nyt johdossa valta insinööriajattelulla ja valta vahvistaa trendiä.

Meillä ei esimieskoulutusta ole muualla kuin armeijassa. Mutta johtamisen laitos siellä on valinta, jota kaikki eivät tee. Yksi kahdestakymmenestä on saanut johtamisopin.

Johtajat nostivat esiin osaamisen kaikilla alueilla kilpailutekijänä. Yleisellä tasolla käsite jää kuitenkin epämääräiseksi ja sen ympärille tarvitaan konkretiaa. Kuten eräs haastateltavista totesi.

Epäkonkreettinen yhteiskunnallinen keskustelu on turhaa. Nyt täytyy keskustella siitä, millä suomalainen yhteiskunta menestyy tulevaisuudessa. Osaaminen ei ole vastaus, se on vasta kysymys. Nyt tarvitaan konkretiaa.

Keskusteluissa nousivat esiin selkeimmin se, että ihmisten johtaminen, leadershipin, osaaminen on puutteellista. Tähän liittyen, mutta omana alueenaan, valmiudet globaaliin yritystoimintaan eivät ole riittäviä.

1.3 HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI PERINTEISESTI

.....

Yksi neljästä peruskuvasta käsitteli perinteisiä tekemisen alueita, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön työkykyyn ja hyvinvointiin. Kuvassa oli mainittu mm. kehityskeskustelut, työterveyshuolto, henkilöstöruokailu, erilaiset viihtyvyyteen liittyvät toiminnot, tyky-ohjelmat jne.

Moni haastateltavista totesi, että kaikki tämä tekeminen on tärkeää ja hoidetaan pääsääntöisesti kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa. Heidän mukaansa Suomessa nämä asiat hoidetaan paremmin kuin muualla. Samalla he totesivat, että näiden osa-alueiden tehostaminen ei kuitenkaan toisi ratkaisua työssä jatkamisen ja jaksamisen ongelmaan, eläkkeelle siirtymiseen tai sairauspäiviin, henkilöstön uupumiseen.

Ongelman ydin ei löydy näiden asioiden puutteesta. Nämä on kyllä hoidettu kunnolla

Ei puutetta tollasesta, sitä meillä on enemmän kuin monessa muussa maassa. Kaikki on, kaikilla on kaikki. On tykyä ja muuta, mutta ei se mökki siellä Sotkamossa riitä. Ja kehityskeskustelut sitten - kuka uskaltaa ja rohkenee puhua suoraan hyvistä ja huonoista puolista ja osaa vielä vetää ne oikein?

Nämä ovat itsestään selviä asioita. Meillä on kannustinongelma, eivätkä tällaiset asiat kannusta. Ei riitä että tarjotaan mahdollisuus käydä kuntosalilla.

Nyt pallukoiden kuvaama toiminta on ollut enemmänkin ongelmien hoitoa. Ennaltaehkäisy olisi tärkeää, ja tukahdutettu pahoinvointi olisi saatava esiin.

Yritysjohtajat etsivät ratkaisua ongelmaan paremminkin siitä, kuinka hyvin tämä henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvä tekeminen on kytketty liiketoiminnan muutokseen ja sen tarpeisiin. Haastateltavat kuvasivat tekemisen kenttää jopa vanhanaikaiseksi. Heidän mielestään pitäisi löytää uudet tekemisen alueet, jotka eivät vain hoida olemassa olevaa ongelmaa, vaan pyrkivät vaikuttamaan ennakolta ja ehkäisemään sitä. Nyt keinoja etsitään eri yrityksissä erillään, sen sijaan, että luotaisiin yhteinen uusi tapa toimia.

Nämä tekemisen alueet ovat stabiileja, omia erillisiä prosessejaan. Irrallisia jäälauttoja kokonaisuudessa. Miten nämäkin tekemisen alueet saataisiin tukemaan työelämän jatkuvaa muutosta? Näin erillisinä ympyröinä asioita hoidetaan upeasti, mutta ne eivät ota huomioon jatkuvaa muutosta. Esimerkiksi rekrytointipolitiikka voi olla vanhentunut jo heti valmistuessaan.

Rekrytointipolitiikka hoidetaan meillä huonosti, meiltä puuttuu systeemi ja esimerkiksi laatukartoitus. Henkilöstöpäälliköt ovat edelleen lapsipuolen asemassa, ollaan niin teknisiä, että.

Haastateltavat hakivat ongelman ratkaisua eri tekemisen välisestä koordinaatiosta. Korkeatasoista työtä tehdään eri puolilla, sekä talon sisällä että ulkois-

tettuna, mutta näiden välillä ei ole dialogia, eikä niillä välttämättä ole yhteistä liiketoiminnallista tavoitetta, joka sitoisi ne yhteen.

Näissä asioissa on oltava tietty perustaso, mutta se ei ole ratkaisu ongelmaan. Ongelma on nimittäin moniulotteisuus ja mittakaava. Globaalissa taloudessa kaikki on liikkeessä ja paljon suurempaa, kansainvälinen ja kansallinen yhdessä.

Varmasti näihin tekemisen alueisiin on aito kiinnostus, mutta ne puhuvat keskenään eri kieltä. Kaikki elävät omaa elämäänsä, ja pallojen välinen synkronointi puuttuu.

Kuinka hyvin vanhat kuviot enää palvelevat uutta muuttuvaa työelämää, jonka oireena on esimerkiksi uupumus? Hoidetaanko toimilla vanhojen työympäristöjen oireita? Onko painotus liiaksi fyysisessä hyvinvoinnissa? Huomioiko tekemisen kenttä muuttuvan yritys ympäristön vaatimukset? Mitä yritys ja sen ihmiset aidosti tarvitsevat jaksakseen ja menestyäkseen? Mitä pitäisi priorisoida nyt, mitä tehdä ehkä myöhemmin?

Kyllä konkreettisen tekemisen suhteen voidaan kysyä, onko prosessi kunnossa vai onko kehitetty yksittäisiä asioita ja harjoitettu osaoptimointia. Kyllä meidän on katsottava kriittisesti koko kuvio: mitä aidosti pitää tehdä ja miten. Ja kuka vastaa siitä, että eri pallot pelaavat yhteen?

Ydinasia tässä tekemisessä on se, ovatko esim. kehityskeskustelut aitoja vai mekaanisia. Mittarit on miten niitä käytetään ja miten vakavasti niihin suhtaudutaan.

Mekaanisen tekemisen tuloksia ei usein arvioida kriittisesti, siinä tekeminen on itse asiassa se tärkein osa.

Ennakointi ja mahdollisuus vaikuttaa ennaltaehkäisevästi nousi esiin tärkeimpänä haasteena ja uusien toimintaideoiden lähteenä. Haastateltavat nostivat esiin mm. kannustimia tupakoimattomuudesta tai tärkeitä prosesseja onnistuneen työsuhteen luomiseksi:

Meillä panostetaan erityisesti työhöntuloprosessin oikeaan läpiviemiseen. Se on erittäin tärkeä ja ongelmia ennakoiva prosessi.

Miten säilyttää osaamisen taso, muutosvalmiudet, tiedot ja taidot ajanmukaisina, vauhti ja innostus kulkea etunenässä, etsiä haasteita eikä vältellä niitä? Haastateltavat näkivät pitkissä työsuhteissa sementoitumisen ongelma, oman reviirin vahvistaminen yrityksen menestyksen, muiden ihmisten menestyksen, osaamisen laajenemisen ja monen muun asian kustannuksella.

Meidän tehtävä on pitkällä tähtäimellä järkevä bisnes. Siihen tarvitaan lojait asiakkaat, jotka pysyy huonompina vuosina. Lojailisuus syntyy hyvän asiakaskokemuksen myötä ja tämä edellyttää meiltä pitkiä haastavia työsuhteita.

Johtajat kokivat ikään liittyvät asenteet ongelmana. Onko nuoruus itseisarvo? Valitaanko Suomessa töihin vain 30-40-vuotiaita? Tämän ajattelun sijaan meillä voisi olla asenneilmasto, jossa kaikki voivat oppia. Oppimisen tulisi olla intuitiivista, innostavaa ja innovatiivista. Johtaja kokivat kurssituksen tai jatkokoulutuksen vaikeaksi joko tarjonnan tai asenneilmaston vuoksi ja etsivät oppimisen ylläpitäjää ja motivaation luoja omaehtoisesta ja työkuulttuuriin kuuluvasta rotaatiosta. He etsivät myös osaamisen laaja-alaisuutta. Leadership kehittyi erilaisten tilanteiden ja erilaisten ihmisten kanssa.

Meille rotaatio on tärkeä perusta. Meillä ei kukaan omista työpaikkaansa ja se kerrotaan kaikille heti. Se on meidän yrityskulttuurissa.

Uramuutoksen on oltava mahdollinen eri tahoille ja eri suuntiin. Myös organisatorisesti alaspäin, ilman hyväksyttävyyden paineita.

Nokia on hyvä esimerkki leadershipistä: jatkuva rotaatio johdossa on ihmisten oppimisprosessi jatkuvaan muutokseen.

Muulla rotaatio toimii. Onneksi ulkomailta tulleet tuovat meillekin tätä käytäntöä.

Meillä eri toimialoilta on ihmisiä siirtynyt hallintoon. Heistä on tullut aivan kuin uusia persoonia on ovat saaneet uudet haasteet. Ihmisestä löytyy uskottomat voimavarat.

Johtajat kokivat tarpeelliseksi henkilöstöjohtamisen olennaisten osa-alueiden kriittisen tarkastelun globaalissa toimintaympäristössä. On pohdittava eri tekemisen alueita, koordinaatiota, yhteistyöverkkoja ja sitä, miten tämä kaikki palvelee organisaation toimintaa.

1.4 MITTARIT

Sairauspäivien kehitystä kertova kuva (Liite 2. kuva 3.) herätti runsaasti keskustelua. Seurattavia signaaleja ja mittareita on useita ja niihin pitäisi reagoida aidosti. Henkilöstöön liittyviä mittareita pitäisi käsitellä kuten mitä tahansa muita signaaleita, joka ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeä. Tällä hetkellä seurataan pääsääntöisesti mm. sairauspoissaoloja.

Meillä seurataan sairauspoissaoloja. Jos niitä on aina samassa paikassa paljon, selvitämme onko tehtaalla pätevä johto, joka siis osaa johtaa. Meillä on 2 asiaa joihin puututaan: arvomaailma ja johtamiskyvyt.

Johdon osuus ja merkitys sairauspoissaolojen vähentämisessä ja jopa synnyssä on suuri, kuten edellä esitetystä kommentista käy ilmi.

Haastateltavat kokivat, että johdon täytyy saada lisää tietoa henkilöstöpääomastaan.

Meillä on johdon informaatiohanke käynnissä. Siihen otetaan henkilöstön tiedot, jotta voimme ennakoida henkilöstövoimavaran riittävyyttä ja osaamista. Johdolla on oltava tiedot henkilöstöpotentiaalista.

On tärkeää lisätä tietoa ylimmässä johdossa siitä, miten meidän henkilöstö voi.

Haastateltavat pitivät tärkeinä myös muita mittareita ja signaaleja. He totesivat, että ne on vain saatava luoduksi. Henkilöstön tilaa, hyvinvointia ja voimavaroja kuvaavia mittareita ja niistä välittyviä signaaleja haastateltavat tarkastelivat melko kriittisesti. Moni johtajista koki käytössä olevat mittarit melko kaavamaisiksi, jotka eivät auta ennakoimaan, ainoastaan johtamaan ongelmien hoitoa jalkikäteen. Nyt ei ehkäistä ennakoita.

On löydettävä tarkat mittarit, eikä aina vaan samat sairauspäivät vaan tarkemmin: kuinka kauan joku on ollut poissa, liittyvätkö poissaolot samaan työhön, samoihin henkilöihin? Mitkä ovat ikäjakaumat? Osaamiset, henkilöstön pysyvyys.... On etsittävä aitoja syy-seuraussuhteita.

Sairauspoissaolot toimivat yrityksissä mittareina ja sitten seuraa interventio. Tämä ei ole ennakoivaa toimintaa. Tarvitaan reaktiivisten toimien tilalle proaktiivisia toimenpiteitä.

Osassa yrityksissä mittareita on kehitetty ja ne ovat jo käytössäkin. Henkilöstöön liittyviä mittareita ei kuitenkaan pidetä liiketoiminnan kannalta niin merkittävinä, että niitä tarkasteltaisiin kriittisesti yhdessä muiden olennaisesti tärkeiden liiketoiminnallisten mittareiden kanssa. Osa haastateltavista edusti organisaatioita, joissa yllä esitetty työ oli jo tehty tai sitä tehtiin parhaillaan.

Asenteet nousivat kuitenkin esiin mittareiden ja signaalien hyväksikäytössä.

Kyllä niitä signaaleja on. Kyse on vaan siitä, onko niin hyvä johtaja, että osaa ja haluaa tarttua signaalista kiinni.

Ilmapiirimittaukset ovat ihmisten johtamista. Niissä ja etenkin niiden hyödyntämisessä on paljon tekemistä ja haastetta.

Tieto saattaa teknisesti kulkea, ja prosessi voi olla hyvin kuvattu, ja mittaustenkin suoritettu luotettavasti ja oikein. Varsinainen hyöty mittaustuloksesta saadaan kuitenkin vasta sen käytöstä tulevaisuuden tilanteiden ennakointiin. Bisneksen ja työhyvinvoinnin taloudellisten vaikutusten tarkastelu yhdessä voisi tuoda vastauksen mittaustulosten parhaaseen soveltamiseen.

Kunhan saadaan syntymään liiketoiminnallinen aiheysteys työvoiman voimille, motivaatiolle ja ilmapiirille - kyllä ne sitten tulee hoidettua.

Keskusteluissa puhutti mekaanisten mittaustulostusten hyväksyminen ilman, että niistä saadaan selkeää hyötyä henkilöstön voimavaran kehittämiseen. Joh-

tajat saavat erilaisia automaattisia listoja ja numeromuureja, mutta mikä on niiden arvo? Miksi ne hyväksytään vain tavan vuoksi ja todetaan, että tällaisia ne ovat?

Mittareiden kehittämisessä yritykset ja työterveys saivat tehdä luovaa yhteistyötä. Tilastot sinällään eivät kerro mitään. Säännölliset numerolistat tulevat sopimuksen mukaan, mutta mikä on niiden arvo? Voimme yhdessä kehittää aitoja hyödyllisiä mittareita ja toimia.

Osataanko työterveyden tilastoja lukea yrityksissä ja tulkita niiden viesti?

Haastatteluissa nousi esiin tarve keskustella niistä henkilöstöön liittyvistä olennaisista mittareista. Sellaisista, jotka olisi laadittu omista johtamisen ja oman toimintaympäristön lähtökohdista, ei mekaanisesti sen perusteella, mitä on tarjolla.

Tämä tieto olisi saatava osaksi johdon informaatiota, joka ohjaa ja hälyttää tärkeän resurssin johtamisessa.

2 YRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA YHTEISKUNNAN MUUTOKSET

2.1 TAUSTA

Haastateltavat käsittelivät vähenevän työvoiman ongelmaa kokonaisvaltaisesti, ei niinkään ikään, ikäjohtamiseen tai eläkkeelle siirtymisen kysymyksenä. Esitettiin, että painopistettä olisi siirrettävä muille alueille, koska eläkeikää ei juurikaan voi siirtää.

Muutos liittyy yhteiskunnan, järjestöjen ja yksilön asenteisiin ja tietoon. Vaihtoehtoa muutokselle ei juuri nähty.

Olen todella huolissani siitä, että aktiiviväestö ei pysy riittävän suurena.

Globalisaatio tekee pienestä maasta statistin. Me siirrymme tytäryhtiötalouteen ja tämän muutoksen johtaminen olisi tärkeää.

Tähän kysymykseen on vaikutettava. Nyt menee vielä hyvin. Mutta meidän on oltava proaktiivisia. Yritysten reaktionopeus on suuri, ja korjausliikkeet nopeat. Maana muutoskaaret ovat loivemmat ja selkeästi pidemmät.

Ei pidä puhua muutoksesta, muutos on negatiivinen sana, ei kukaan halua muuttua. Minä puhun aina kehityksestä.

Keskusteluissa pohdittiin paljon syitä ja seurauksia. Onko todella niin, että lyhyt työssäoloaika, uupumus, ennenaikaiset eläkkeet ja henkilöstöpula ovat yritysten aikaansaamia ja tästä syystä vain yritysten ongelma?

Onko lyhentynyt työura ja työkyvyttömyyseläkkeet ja uupuminen vain työelämän kysymys? Vai onko se paremminkin arvokysymys? Saadaan toimeentuloturva ilman työtäkin? Kyllä minusta tässä on kyseessä laaja yhteiskunnallinen kysymys, ei vain työelämän vaativuus.

Kyllä tämä on yhteiskunnallinen kummallisuus: ihmisillä on parempi kunto, mutta silti jäädään aiemmin pois. Tämä on hullu mindset. Ja vääristymä.

Johtajat näkivät ongelman taustalla monia syitä. Osa päätöksistä vaikuttaa epäsuorasti suomalaiseen yritysmaailmaan ja siten työllisyyteen ja pitkän tähtäimen päätöksentekoon henkilöstöasioissa.

Usein syyllistetään yrityksiä kvartaalitaloudesta. Kyllä yritys haluaa toimia pitkällä tähtäimellä. Omistajat usein asettavat edellytykset lyhyelle tähtäimelle, esimerkiksi sijoitusrahastojenkin omistusaika on lyhentynyt merkittävästi.

Jopa Suomen osinkouudistus heikensi pitkän tähtäimen johtamista, sillä se heikensi pitkän aikavälin sijoituksen arvoa. Osinkouudistus tukee lyhyen tähtäi-

men sijoittajan intressiä ja siten ruokkii kvartaaliajattelua ja sen vaikutuksia. Monissa muissa maissa on tehty toisenlaiset päätökset.

Onko nykyisin lyhyen tähtäimen johtamista? Henkilöstöpolitiikka ei ole koskaan lyhyen tähtäimen politiikkaa. Ei asia niin ole.

2.2 ELÄKE, ELÄKE-EDUT, SOSIAALITURVA

Haastateltavien kanta oli lähes poikkeuksetta se, että Suomen sosiaaliturva on liian hyvä. He ymmärsivät ne ongelmat, joiden takia työntekijät poistuvat työelämästä, mutta heitä ihmetytti se joukko ihmisiä, jotka elävät sosiaaliturvalla vaikka töitä olisi. Tulojen ero vapaalla olon ja työelämän välillä on liian pieni.

Miten suuri ero rahassa on, jos olet työelämässä tai siitä pois? Eläke- ja sosiaalietuuksien korotukset ja toisaalta työssäolon nettokompensaatio eivät ole kasvaneet samassa suhteessa.

Kyllä pois jääminen on rationaalinen päätös. Ei makseta jäämisestä, maksetaan hyvin jos jää pois. Vapaa-ajalla on arvo. Valtaosalle ihmisistä vapaa-aika on hyve.

Haastateltavat peräsivät sosiaaliturvajärjestelmältä joustavuutta ja sopeutumista uuteen toimintaympäristöön. He painottivat myös sosiaaliturvaan liittyvästä vastuusta. He myös totesivat, että yhteiskunta itse käyttää joskus sosiaaliturvaa väärin, omista lähtökohdistaan.

Eläkeratkaisuja käytetään erään yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseen. Tilastot näyttää paremmilta ja hallitusohjelman toteutuminen helpottuu.

Yritysjohtajat myönsivät itse oman vastuunsa järjestelmän käyttäjinä.

Kyllä tähän on syynä hyvät eläke-edut. Olemme niitä itsekkin käyttäneet. Mutta jatkossa niille ei ole maksajaa.

Meillä on henkisesti helppoa siirtyä eläkkeelle. Työkyvyttömyyseläkkeen rahat tulee eri tuutista, joten diagnoosit ehkä tehdään mieluummin työkyvyttömyyskuin työttömyysputkesta.

Yksilön henkilökohtaista vastuuta jaksamisesta tai periksiantamisesta johtajat käsittelevät mm. seuraavalla tavalla:

Meillä on nyt otettu käyttöön amerikkalainen työfilosofia ja korkea vaatimustaso. Samaan aikaan meillä on kuitenkin samat eläke-edut riippumatta siitä, milloin jää eläkkeelle. Tavallaan tämä kannustaa itsensä loppuun polttamiseen, kun talous on turvattu. Jos meidän järjestelmämme perustuisi eläkesäästöjärjestelmään, ihmisen olisi pakko pitää huolta itsestään, että jaksaa loppuun asti. Itse asiassa Puron eläkeuudistus on puhdasta kannustinjärjestelmää.

Keskusteluissa todettiin, että ennen oli vaikeampaa vetäytyä pois työelämästä. Ongelmaa ei tavallaan ollut olemassa ja poisjäämisestä seurasi jopa sosiaalisia rangaistuksia. ”Nyt on liian helppoa, nyt ei tarvitse itse päästä yli ongelmistaan, muut ottavat ne hoitaakseen”. Haastateltavat katsoivat hyvän sosiaaliturvan muokkaavan asenteita ja kannustavan talouselämän kehityksen ja työelämän kehityksen kannalta hankalaan suuntaan. Seuraava kommentti valaisi sosiaaliturvan ja työelämän välistä suhdetta asenteiden kannalta:

Meidän kaikkien, myös nuorten on vain opittava hyväksymään se, että on myös huonoja päiviä ja ongelmia. Elämä ei ole onnellisuuden jatkumo. Meidän on vain jaksettava niiden yli. On opittava, että haasteet on normaaleja.

Sosiaaliturva ja työkyvyttömyys- ja työttömyyseläkkeet vaikuttavat työvoiman kokoon ja riittävyyteen. Niiden kustannusvaikutukset yhteiskuntaan ja yritysten toimintaan nähtiin konkreettisena ongelmana. Tulevaisuuden kustannuspaineita ja maksajia kuvattiin mm. seuraavasti.

Kyllä on huono asia kansantalouden kannalta, jos sosiaaliturva säilyy tällaisena. Se on liian suuri taloudellinen rasitus.

Varma ja valtio maksaa eläkkeet.

Meillä 5 vuoden työkyvyttömyyseläkekulut olivat 1,7 miljoonaa euroa.

Valtiolla ja kunnilla kulut menee verovaroista. Yrityksille työkyvyttömyyseläkkeet on kalliita.

Monen haastateltavan mielestä tulevaisuudessa tilanne on kestämaton, varsinkin jos järjestelmä pysyy sellaisena kuin se tänään on.

Erilaisten eläkkeiden ja sairauspäivien maksupaine on hirvittävä. Marginaalivero pysyy näin ollen korkeana. Kuinka maksajat enää pidetään Suomessa? On välttämätöntä pidentää työuria.

Enää 5 vuotta ja kassavirta tai työeläkejärjestelmän maksut kääntyy dramaattisesti.

Ratkaisuksi nähtiin useimmissa haastatteluissa se, että yhteiskunnan ja sosiaaliturvan on muututtava samalla, kun organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu. Muukin toiminta sopeutuu uuteen kotimaiseen ja kansainväliseen järjestykseen. Eräs haastateltava totesi, että rahat ovat oikeastaan loppuneet jo nyt. Vaihtoehtona olisi nostaa työeläkemaksuja 10 %:lla, mutta sitä eivät markkinat hänen mukaansa kestäisi. Toinen vaihtoehto olisi leikata etuisuuksia ja eläkkeitä. Ennen kaikkea pitäisi olla realisti ja rehellinen ihmisiä kohtaan. Nyt pitäisi kertoa siitä, mitä on tapahtumassa ja miksi. ”Siten voitaisiin järkevällä tavalla leikata tulevaisuuden etuja siten, että ne olisivat maksettavissa kassavirroilla”. Haastateltavat nostivat esiin myös verohelpotukset ja mm. mahdollisuudet säästää itse.

Haastatteluissa etsittiin muutosta sosiaaliturvaan ja kannustinjärjestelmiin. Haastateltavat esittivät näkemyksiä hyvinkin varovaisesta nykyrealiteetteihin perustuvasta muutoksesta aina täydelliseen remonttiin asti. He analysoivat myös muutosten vaikutuksia yksittäisiin ihmisiin. Nykyisellään tilanne ei voisi jatkua.

Sosiaaliturvan leikkauksella on dramaattiset seuraukset. Tosin kokemusten mukaan ne muuttavat ihmisten käyttäytymistä.

2.3 HENKILÖSTÖPULA?

.....

Lyhyen työssäoloajan tai työelämästä pois siirtymisen ongelman vaikutus henkilöstöpulaan nosti esiin erilaisia näkökantoja laidasta laitaan. Eräs haastateltava totesi, että Suomessa ollaan itsepalvelun luvatussa maassa, jossa kaikki pitää tehdä itse.

Meillä on käsissämme itse tehty ongelma. Matalan koulutustason työpaikat on meillä eliminoitu systemaattisesti. Luodut turvajärjestelmät tukevat ongelmaa. Järjestelmän purkaminen on vaikeaa eikä ainakaan vielä on näkyvissä mitään tuloksia.

Näkemykset työvoiman loppumisesta ja sen ajankohdasta vaihtelivat organisaatiosta riippuen.

Työvoima ei lopu! Meillä on 20 % työttömiä. Se ongelma, joka meillä on kannustinongelma.

Nyt puhutaan siitä, että meillä on henkilöstöpula lähitulevaisuudessa, 10–15 vuoden päästä. Jotkut sanoo että sitä ei ole eikä tule. Meille se on jo nyt arkipäivää, kun ei ole tarpeeksi ihmisiä talossa.

Tämä on mieletön yhtälö: yhtä aikaa työttömyys ja työväen maahanmuutto ja työvoimapula. Onko meillä varaa pitää epäaktiivista porukkaa, sellaisia-kin, joita ei ole edes tilastoitu työttömiksi? Nyt on valtakunnalliset linjaukset tarpeen.

2.4 TYÖNTEKIJÄ- JA TYÖANTAJAJÄRJESTÖT

.....

Uusi tilanne ja toimintaympäristö edellyttävät sopeutumista organisaatioilta ja yhteiskunnalta, mutta myös työnantaja- ja työntekijäjärjestöiltä, sanottiin valtaosassa haastatteluista. Tilanne on hankala, haasteet ovat suuret ja asemat sementoituneet monilla alueilla. Mutta vaihtoehtoa ei ole.

Nyt tarvitaan vaikeita ratkaisuja ja tekoja – ja silti meidän on jatkettava.

Yhdessä tekeminen nähtiin vaihtoehtona, jossa myös työntekijälle annetaan vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa. Haastateltavat hakivat ratkaisua muuttuvaan toimintaympäristöön yhteistyömallista, jossa jaettu vastuu toisi uusia näkemyksiä eri prosessien sisältöön ja toteuttamiseen. Muutos tapahtuu kuitenkin viime kädessä työpaikalla, omassa tiimissä, joka toteuttaa muutoksen. Siellä tiedetään parhaiten, miten tiettyyn tavoitteeseen voidaan ja on mahdollista päästä, parhaalla mahdollisella tavalla.

Työntekijäjärjestöllä on iso mahdollisuus vaikuttaa työelämän sisältöön ja olosuhteisiin. Aloitteellisen sisällöllisen kehityksen myötä syntyy myös sitoutuminen muutokseen ja työhön.

Haastattelussa kysyttiin, voitaisiinko yhdessä sopimalla palkoista, palkitsemisjärjestelmistä ja työajasta taata työn jatkuvuus. Samalla etsittiin vastausta kysymykseen vastuusta: mitä minä itse, työntekijänä voin tehdä vaikuttaakseni työhöni?

Haluaisin sanoa työntekijälle: kerro mitä pitää muuttaa työyhteisössä. Hyvä, se korjataan, mutta jäätkö sitten ja ennen kaikkea sitoudutko? Se voi olla ja tulevaisuudessa on työntekijän oma vastuu.

Tällä hetkellä tilanne on muuttumassa ja joustoja alkaa näkyä. Paine muutokseen on suuri. Monet haastateltavat näkivät, että yhdessä sopimalla voidaan säilyttää työpaikkoja ennakoimalla ja varautumalla näkyvissä oleviin muutoksiin yhteisten neuvottelupöytien ääressä. Molemmilla osapuolilla on kuitenkin vielä työsarkaa edessään. Haastateltavat totesivatkin, että kummallakaan osapuolella ei ole vielä aidosti valmiutta rakentavaan dialogiin.

Yhteistyöllä voitaisiin varautua yhdessä kriisitilanteisiin, tiedän, että tätä halutaan työpaikoilla.

Tässä tilanteessa auttaa, jos mukaan otetaan paikallinen taso ja annetaan heille oikeus sopia asioista. Nyt voitaisiin esimerkiksi joustavalla toiminnalla ennakoida irtisanomistilanteita tai joustavuudella jopa välttää niitä.

On tärkeää sitoa työntekijäjärjestöt mukaan kehitysprosesseihin. Kaksisuuntainen vaikuttaminen on sekä työntekijöiden että työnantajien etu. Pitää olla yhteinen neuvottelupöytä, paneeli ja ideariihi.

Ongelmaksi tässä kehityksessä nähtiin mm. median asenne. Sitä ei kiinnosta kertoa joustoista ja muista kehityssuunnista. Julkinen käsittely alkaa vasta silloin, kun irtisanotaan ihmisiä. Ja silloinkin puhutaan vain irtisanomisesta, ei niinkään niiden syistä.

Joustamattomuuden nähtiin johtavan jäykkyyteen ja lokerointiin, mutta ”esteet murtuvat, kun niiden on pakko murtua”.

Keskusteluissa nousivat esiin selvimmin sosiaalijärjestelmä ja sen maksaminen tulevaisuudessa. Tähän keskusteluun liittyivät myös kannustimet työssä käymiseen ja jaksamiseen. Työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen tulisi löytää

yhteiset foorumit ja paikalliset neuvottelupöydät. Molemmin puolin pitäisi olla valmiutta keskustella vaikeistakin asioista. Lisäksi haastateltavat painottivat tietoa syistä ja seurauksista, vaikuttamisesta aiheyhteyden ja ymmärryksen kautta.

3 YLEISET ARVOT JA ASEENTEET

3.1 TAUSTA

Tässä selvityksessä nostettiin kolmanneksi vaikuttamisen alueeksi suomalaisten arvot ja asenteet. Haastateltavat etsivät syytä työelämässä jaksamiseen ja jatkamiseen siitä, miten ihmisten arvot ja opitut asenteet vaikuttavat ja ohjaavat yhteiskunnan kehitystä.

Onko työelämästä pois jääminen vain työyhteisön syy? Onko syynä se, että työ ei ole mielekäästä? Vai se, että työllä ei samalla tavalla enää ole arvoa parantuneen sosiaaliturvan vuoksi? Vai kova verotus?

Työtä ei koeta yhtä arvokkaaksi kuin ennen. Ehkä hyvä sosiaaliturva laskee kynnystä mennä töihin.

Kyllä nykyään ihminen haluaa helposti työkyvyttömyyseläkkeelle ja asenne ympärillä on se, että "pääsetkö" eläkkeelle.

Työn arvostuksen katsottiin vaikuttavan myös työn tulokseen.

Mutta jos ei itse arvosta työtään, miten asiakaskaan voi sitä arvostaa. Se näkyy, että "mä olen vaan täällä töissä".

Haastattelujen aikana nostettiin keskusteluun esimerkki sairauspäivien käyttämisestä muuhun tarkoitukseen. Tämä kirvoitti runsaasti keskustelua ja ilmiö oli tuttu.

Se, että sairauspäiviä käytetään saavutettuna etuna ja väärin on arkipäivää meidän alalla. Se on ehdottomasti väärin.

Aihetta tarkasteltiin "säälittävänä asennevamma", mutta myös johtamisen ongelmana.

Kyllä turhissa sairauspoissaoloissa olisi johdossa kirveellä töitä. Siellä on kyllä itse luotu kahden kerroksen väkeä, niitä, joilla on etuja ja niitä jotka ottaa ne itse. Siellä on itse luotu vastakkainasettelua.

Samalla etsittiin vastuuta siihen, että järjestelmää yleensä käytetään väärin. Miksi sitä käytetään niin, ja kenen vastuulla tällainen väärinkäyttö pohjimmiltaan on?

Joustamishalukkuus ei ehkä ole aina parasta työyhteisöissä. Mutta jos joustoa löytyy, ei henkilöstön tarvitse käyttää sairaspäiviä omien asioiden hoitamiseen.

Tässä on kyse johtamisen muutoksesta, kyllä. Mutta myös työntekijän itsensä ottamasta kehitysvastuusta ja asenteesta.

Erään haastateltavan mielestä päätös on viime kädessä kuitenkin työntekijän.

Jos työntekijä käyttää luottamusta väärin (sairauspäivät), miten hän edes voi odottaa työntekijältä lojaalisuutta? Miten työntekijä voi olettaa että työpaikka on turvallinen, jos itse käyttää työpaikkaansa väärin?

Asenteista keskusteltaessa nostettiin esiin myös ns. elämäntapatyöttömyys, jossa työllistyminen ei edes ole tavoitteena.

Elämäntapatyöttömyys on uhka. Nykyinen sosiaaliturvajärjestelmä tyydyttää suurta osaa ihmisiä: tästä muodostuu meille suuri uhka.

3.2 YHTEISKUNTA JA MEDIA

Nyt on yhteiskunnassa haluttava arvo jäädä pois työstä.

Syytä tällaiseen asenteeseen haettiin tavasta, jolla eri mediat käsittelevät työelämään ja jaksamiseen liittyviä kysymyksiä. Eräs haastateltava totesikin, että meille on tyypillistä pitää yllä pahoinvointia julkisuudessa. Sitä, että ei jaksa, on uupunut, on joutunut syrjään tai muuta. Pahoinvointi määritellään omista lähtökohdista; siitä, että jotkut tietyt ennalta elämälle asetetut tavoitteet eivät toteudukaan. Kysyttiin, onko vaatimus- tai odotustaso elämän suhteen kenties epärealistinen. Tehdäänkö mediassa esillä olevien juttujen kautta tämä epärealistinen vaatimustaso ihmisten keskuudessa ikään kuin normiksi, hyväksyttäväksi?

Asenteissa meillä näkyy hyvin median valinnat: pahoinvointi työpaikoilla ja työyhteisöissä menee aina läpi. Ihminen voikin kysyä itseltään, olenko normaali, kun en ole uupunut?

Uupumisen syyt ovat kiinnostavia. 60-luku on ollut tutkimusten mukaan onnellisinta aikaa. Vaikka oli 6 päivän työviikko, ei juurikaan ollut puhetta työuupumuksesta. Kyllä nyt on yleinen ilmapöly muuttunut.

Jotta työikää saataisiin pidemmäksi, on monien haastateltavien mielestä ihmiset saatava liikkeelle ja näkemään mahdollisuutensa ja vastuunsa työelämässä. Yleinen asenneilmasto ohjaa päätöksentekoa yksilötasolla ja muutenkin. Se ohjaa myös sitä, mikä ylittää uutiskynnyksen ja menee mediassa läpi.

Media ei nosta yritysten juttuja esiin hyvän leadershipin takia. Ennemminkin kerrotaan tarinoita konventionaalisten kehittämistoimenpiteiden seurauksena saaduista jonkinlaisista parannuksista.

Tärkein asia on nyt asenteet. Päättäjät ja media on saatava ymmärtämään se, mitä globaali yritystoiminta aidosti tarkoittaa. Niiden on aidosti haluttava

ymmärtää taustat päätöksille ja niiden vaikutukset. Nyt vallalla on ymmärryksen puute muutoksesta ja sen merkityksestä tässä yhteiskunnassa, ja sillä taas on suorat vaikutukset ihmisiin ja yrityksiin.

3.3 IKÄ

Johtamisen osuudessa käsiteltiin ikää. Ihmeteltiin sitä, miksi nuoruutta ihannoidaan kokemuksen kustannuksella. Haastatteluissa puhuttiin myös hiljaisen tiedon katoamisesta. Mutta syyt ja seuraukset nivoutuvat aina kannustimien ja arvomaailman viidakkoon.

Onko tämä kaikki johtamisen ongelmaa? Kyllä kyseessä on enemmänkin arvo-ongelma, meillä nuoruus on itseisarvo, ja vapaa-aika positiivinen arvo.

Asenneilmaston todettiin yleisesti olevan nuoruutta ihannoiva. Yli viisikymppisten kykyä ja valmiuksia oppia vähätellään yleisessä keskustelussa.

Tietotekniikan oppiminen ja muut osaamisen vaatimukset ovat keinotekoisia syitä – ajatellaan, että nuoret olisivat niihin valmiimpia ja kyvykkäämpiä myös.

Ikään liittyvät ennakkoluulot tulevat esiin piilevästi, kuin itsestään selvyysinä. Viime vuoden aikana mm. lehdistössä esitettiin hiukan yli viisikymppisille kysymys uuden haasteen ottamisen mielekkyydestä. Miksi ottaa vastaan toimitusjohtajuus tai jatkaa pääjohtajana, kun taloudellisesti ei ole pakko? Tässäkin selvityksessä sanottiin, että näillä henkilöillä on edessään vielä 15 aktiivista työvuotta.

Lehdessä oli eläkkeelle siirtyvästä 58-vuotiaasta palomiehestä, joka totesi, että olisi pitänyt jäädä jo aiemmin fysiikan vuoksi. Eikö siellä nyt löydy muuta tekemistä kokemukselle siellä?

Uusi käsite ”ikäjohtaminen” jakoi haastateltavia. Joku piti sitä turhana, hyvä ihmisten johtaminen ja tiimijohtaminen ottaa huomioon erilaiset tilanteet ja vahvuudet, mihin ne sitten liittyivätkään. Toisaalta ikäjohtamista pidettiin hyvänä voimavarana yleisten ikään liittyvien haasteiden huomioimisessa ja kokemuksen säilyttämisessä yhtiössä.

Meillä on ikäjohtaminen nostettu koulutuksessa esiin. Käynnissä on nytkin kaksi projektia, jotka käsittelevät motivaatiota ja hiljaista tietoa. Esimiehille annetaan tietoa ikääntymisestä ja sen vaikutuksista, lisätään sisäistä liikkuvuutta osana ikäjohtamista ja korostetaan sisäistä urakiertoa.

Kolmas ikä voisi olla uusi ura. Siinä voisi itse kontrolloida omia tuntejaan, voisi tehdä hyväntekeväisyyttä ja muuta. Vapaa-ajan ei tarvitse olla joutilas-aikaa. Ehkä löytyy työn ja vapaa-ajan rajalla olevia panostuskohteita.

Ns. kolmas ikä on aito mahdollisuus.

3.4 ASEENTEISIIN VAIKUTTAMINEN

Kuinka yhteiskunnassa vallalla oleviin asenteisiin ja arvoihin sitten voidaan vaikuttaa? Millä keinoilla ja millä aikajänteellä? Kuka olisi paras esimerkki, muutoksen puolestapuhuja? Mistä asenteen muutos alkaa? Yleisesti pidettiin hyvänä kahta lähestymistapaa.

Kehitys tapahtuu työpaikoilla, sieltä nousevat esiin aidosti vaikuttajat.

En usko helppoheikkeihin julkisessa keskustelussa. Vastuullinen toimija on uskottava puhuja.

Muutos tapahtuu työpaikoilla pieninkin askelin. Muutoksesta viestiminen tapahtuisi parhaiten kertomalla siitä, mitä on konkreettisesti jollakin työpaikalla tehty ja mitä on saatu aikaan. Esiin pitäisi nostaa rohkeita vastuullisia toimijoita, jotka kertovat näytöistä ja niiden vaikutuksista.

Toinen asia, joka muuttaa asenteita on oikeanlainen julkinen keskustelu konkreettisista aiheista, jotka liittyvät pidempään työuraan, työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Siinä, miten tätä keskustelua ohjataan, millä viesteillä, missä medioissa ja millä kasvoilla on kuitenkin suuri merkitys asian läpimienemiseen ja aitoon vaikuttavuuteen:

Nyt tarvitaan julkista keskustelua kokemuksen arvosta. Kokemus on arvo. Elinkaaremme ja hyvinvointimme on parantunut, jatkuva oppiminen ja uudistuminen on mahdollista.

Julkisessa keskustelussa asialle on annettava kasvot. Suomalaisen tai kansainvälisen asiantuntijan, mutta ei kuitenkaan poliitikon kasvot.

Vaarana on, että tästä tulee poliittista jargonia, valistusta ja seminaareja. Taas vaan -ismi. Se, mitä arjessa tapahtuu firmoissa ja työyhteisöissä on se juttu valtakunnallisesti. EK, TT, Kela jne. ovat tai voivat olla aktiivisia, mutta ratkaisut löytyy työyhteisöjen arjen päivittäisessä kommunikaatiossa.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat hakivat konkretiaa, ja he etsivät pieniäkin askelia ja tekoja, joilla asenteisiin voitaisiin konkreettisesti vaikuttaa. Ongelmas- ta voisi esimerkiksi tehdä jotenkin omakohtaisen, ei muiden hoidettavan.

Yksi mahdollisuus olisi, että alle 25-vuotias perheetön saisi sosiaaliturvansa vain lainaksi. Se olisi siis ulosmitattava laina, joka pitää maksaa takaisin. Tämä muuttaisi helposti asenteen.

Yhteiskunnallista keskustelua voisi pitää yllä vaikka kertomalla valtion velasta ja sen vaikutuksista yksilöön.

Verolappuun pitäisi panna muun tiedon ohella ilmoitus siitä, paljonko valtion ja kunnan velka on ao. vuonna ja samalla veronmaksajalle kerrottaisiin pal-

jonko hänen painotettu osuutensa tästä velasta on. Sama seuraavana vuonna ja seuraavana. Nähtäisiin, että joku ei nyt hoida hommaansa. Tämä varmaan herättäisi keskustelua!

Toteutetaan Brunilan ja Sailaksen paperit!

Keskusteluissa nousi esiin tarve saada vaikutettua yleiseen asenneilmastoon jotta se tukisi tulevaisuuden muutoksia.

4 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET OSA-ALUEITTAIN

4.1 IHMISTEN JOHTAMINEN

Selvityksen mukaan johtamisen koulutus on Suomessa puutteellista ja johtaminen on liian mekaanista asioiden johtamista. Haastatteluissa sanottiin, että ihmisten johtamista, ymmärtämistä ja käsittelemistä ei opeteta. Haastatteluisissa etsittiin tunneälyä, jolla johtaa kaaosta ja jatkuvaa muutosta, sekä kunnioitusta, arvostusta, kuuntelua. Keskinäinen johtaminen ja esimiestyö ei enää riitä. Myös globaalien toimintatavien vaikutukset johtamiseen taitoon ovat vasta haussa.

Selvityksen pohjalta ehdotetaan, että:

1. Pohditaan mahdollisuutta monialaiseen ns. toimitusjohtajakoulutukseen, joka huomioisi johtamisen eri alueet ja yhdistäisi eri toimijat. Koulutus voisi olla tutkintoon tähtäävä jatkokoulutus
2. Selvitetään nykyisen korkeakoulu / yliopistokoulutuksen johtamisen opetusta ja kompetenssia. Eri oppilaitoksista valmistuu johtaja- ja päällikkötehtävissä toimivia ihmisiä, minkä vuoksi vuorovaikutteisen esimies / johtamisosaamisen tulisi kuulua perustutkinnon opetukseen.
3. Asiakohtainen koulutus työssä oleville (johto / päällikkö / yrittäjä) työkäytäntöön, työssä pysymiseen ja työmotivaatioon liittyvistä toimintatavoista tai asiakokonaisuuksista kuten ikäjohtaminen, työkierto, mentorointi, työhyvinvoinnin mittarit jne.

4.2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIIN JA SUORITUSKYKYYN TÄHTÄÄVÄ TEKEMINEN

Haastatteluissa kysyttiin, ovatko työterveys, kehityskeskusteluprosessit, fyysiseen kuntoon ja liikuntaan liittyvät prosessit, TYKY-toiminta jne. linjassa keskenään ja tehdäänkö niitä oman organisaation vuoksi ja omista lähtökohdista, huolella ja paneutuen? Vai onko tekeminen mekaanista ja pakollista?

Tämän selvityksen perusteella suositellaan työhyvinvointiin ja henkilöstön suorituskykyyn tähtäävän tekemisen kartan päivitystä jotta se vastaisi muuttuvaa yritysympäristöä ja ongelmakenttää. Samalla sirpaloituneet osa-alueet ryhmiteltäisiin isompiin kokonaisuuksiin ja etsittäisiin niille liiketaloudellinen aiheysteys.

On tarpeen selvittää, mitä aidosti pitäisi tehdä tällä alueella nykypäivän näkökulmasta, mitä prosesseja ja miksi. Miten muuttaa tekeminen enemmän ennakoivaksi?

Tämän selvityksen pohjalta ehdotetaan tehtäväksi uusi prosessikuvaus, joka arvioi kriittisesti tekemisen kentän, koordinaation ja pelaajat organisaation menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta.

Samalla ehdotetaan prosessikuvausta ja valmiuksien luomista rotaatioon, mentorointiin ja ikäjohtamiseen eri organisaatiotasolla. Kokemukset pitää koota yhteen ja jakaa helposti hyödynnettävässä muodossa eri kokoisten organisaatioiden käyttöön.

Koska tämän kaltaisia projekteja on jo käynnissä tai käynnistymässä muissa ohjelmissa, tämän osion taustamateriaali kootaan yhteen ja se yhdistetään KESTO-projektin toimenpiteisiin.

4.3 HENKILÖSTÖASIAT JOHTORYHMÄSSÄ

Henkilöstön suorituskyvyn ja henkilöstöresurssin arviointi ja sen tulevaisuuden luotaaminen edellyttävät henkilöstöasioiden käsittelyä johtoryhmätasolla ja johdon informaationa käytettäviä relevantteja mittareita henkilöstöresurssin kehittämiseen.

Tämän vuoksi Veto-ohjelman yritysjohdon haastattelujen perusteella lähdetään kehittämään mittareita ja suunnitellaan niiden käyttöönottoa eri kokoisissa yrityksissä yhdessä LTT:n jo käynnissä olevan mittaristotyön pohjalta.

Uusia mittareita on luotava vastaamaan uuden toimintaympäristön ja liiketaloudellisten tavoitteiden hasteisiin. Tämä tarkoittaisi myös muiden mittareiden kuin sairauspäivien tai työterveystietojen laajempaa käyttöä ja myös työterveyden mittaristojen kriittistä pohdintaa. Sellaisia työhyvinvointiin tärkeitä prosesseja, joiden tuloksellisuutta ei tavalla tai toisella mitata ei enää tehtäisi.

Johdon ennakkointia ja ohjaustyötä helpottavien mittareiden Benchmark-kaus on tämän selvityksen pohjalta myös olennaisen tärkeää. On kerättävä ja jaettava tietoa siitä, miten mittarit on toteutettu ja miten ne toimivat osana johdon informaatiota sekä esimiestyön ohjausvälineenä.

4.4 FOORUMIT JA KOHDISTETTU VIESTINTÄ

Aktiiviväestö, molemmista päistä lyhentynyt työura, erilaiset eläkkeet ja koko sosiaaliturvajärjestelmä, paikallinen sopiminen, työntekijäjärjestöjen päätöksenteko ja sen vaikutukset yritysten toimintaan jne. puhuttivat haastateltavia. Organisaatioiden omien toimenpiteiden lisäksi muutoksia edellytettiin myös yritysten toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa.

Toimeentuloturva ilman työtä, sairauspoissaolot ilman sairautta, kriteerit työkyvyttömyyseläkkeille jne. nostattivat kriittisiä ja kärjekkäitäkin kommentteja. Yrittäjäedustajat halusivat nostaa julkiseen keskusteluun eri päätösten vaikutuksia yrittäjien toimintaympäristöön. Etsittiin erilaisten päätösten todellisia merkityksiä ja niiden tulkintaa: mitä ne tarkoittavat käytännössä ja mikä on niiden vaikutus. Mitä on tietoa ja mikä on luuloa?

Tämä selvitys ei voi vaikuttaa itse substanssiin kuten sosiaaliturvaan tai ay-liikkeen päätöksentekoprosesseihin. Sen perusteella voidaan kuitenkin etsiä foorumeja, joissa teemoittain avataan syy-seuraussuhteita erilaisista teemoista (esim. joustavat sopimusmallit, sosiaaliturva, eläkkeet ja kriteerit jne.). Näiden keskustelujen pohjalta määrätietoisesti parannetaan yhteiskunnallisiin päätöksiin liittyvää viestintää niin, että yllä mainituille asioille syntyy aiheysteys yritysten konkreettiseen toimintaan.

Faktatiedottamisessa on olennaista realistinen rehellisyys, mutta oikean aiheysteuden avulla on aina tarkoitus myös tavalla tai toisella vaikuttaa. Julkisuuteen on saatava tietoa ja dialogia yhteiskunnallisten päätösten syy-seuraussuhteista. Sen vuoksi mm. tässä raportissa esitetyillä keinoilla luodaan mahdollisuus ymmärtää ennakoivia toimenpiteitä, jotta Suomi pysyy kilpailukyisenä.

4.5 ASENEILMASTON MUUTTUMINEN

.....

Johtamisen ja yhteiskunnallisten asioiden lisäksi Suomen asenneilmasto nostettiin osaksi työssä jatkamista ja jaksamista. Esiin nousivat ihmisten mutta myös median asenteet, ikään liittyvät asenteet ja tarve vaikuttaa ja muuttaa asenneilmastoa.

Tämä tehtävä on tietysti suunnaton, mutta Veto-ohjelman yritysosuudessa pyritään aloittamaan tämä keskustelu viestinnän keinoin etsimällä ydinteemat ja laatimalla ja toteuttamalla esim. 3-vuotinen viestintäprojekti näiden teemojen käsittelemiseksi eri kohderyhmissä, erilaisin viestinnän ja vaikuttamisen keinoin. Ns. suuren yleisön rinnalla lähestyttäisiin mm. kouluja, opiskelijoita, ja muita rajattuja ryhmiä. Näin vältetään yksittäisten tapahtumien, tv-spottien tai muun kallis ja satunnainen tuotanto.

Tavoitteeksi voidaan asettaa asenteiden muutos samaan tapaan kuin aikanaan vaikutettiin mm. turvavöiden käyttöön tai muutettiin asenteita tupakointiin. Valitaan 2-3 avaintemaa ja tulkitaan kaikin eri tavoin niiden merkitys valituille kohderyhmille. Keinot ja mediat valitaan tarpeen ja kohderyhmän mukaan. Olennaista on, että esille nostetuille teemoille luodaan elävä aiheysteys ja merkitys.

SELVITYKSEEN HAASTATELLUT 14 SUOMALAISTA VAIKUTTAJAA.

Toimitusjohtaja Leif Fagernäs
Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Toimitusjohtaja Matti Alahuhta
KONE Oyj

Hallituksen puheenjohtaja Maarit Toivanen-Koivisto
Onninen Oy

Hallituksen puheenjohtaja Tom von Weymarn
TeliaSonera Oyj

Toimitusjohtaja Matti Halmesmäki
Kesko Oyj

Professori Eva Liljeblom
Svenska Handelshögskolan

Toimitusjohtaja Esa Härmälä
Stora Enso Oyj

Toimitusjohtaja Björn Wahlroos
Sampo Oyj

Toimitusjohtaja Martti Mehtälä
Microsoft Oy

Toimitusjohtaja Kirsi Aaltio
Sodexo Oy

Kaupunginjohtaja Marketta Kokkonen
Espoon kaupunki

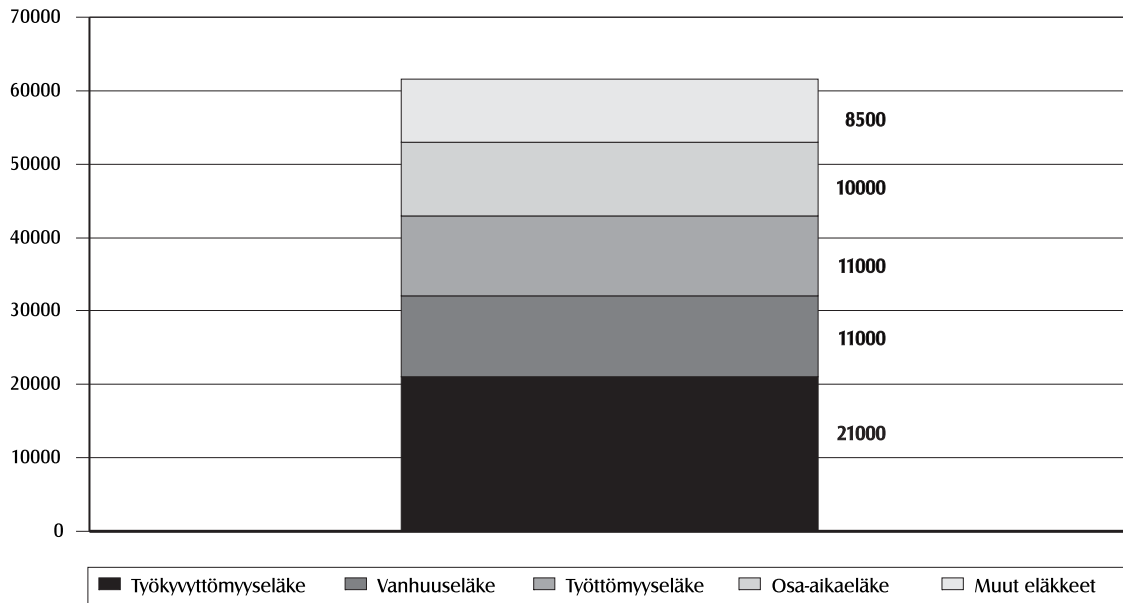
Sairaanhoitopiirin johtaja Rauno Ihalainen
Pirkanmaan sairaanhoitopiirin yhtymähallinto

Hallituksen puheenjohtaja Jalo Paananen
Teräspeikko Oy

Kaisu Greus
Kiinteistökaari Oy

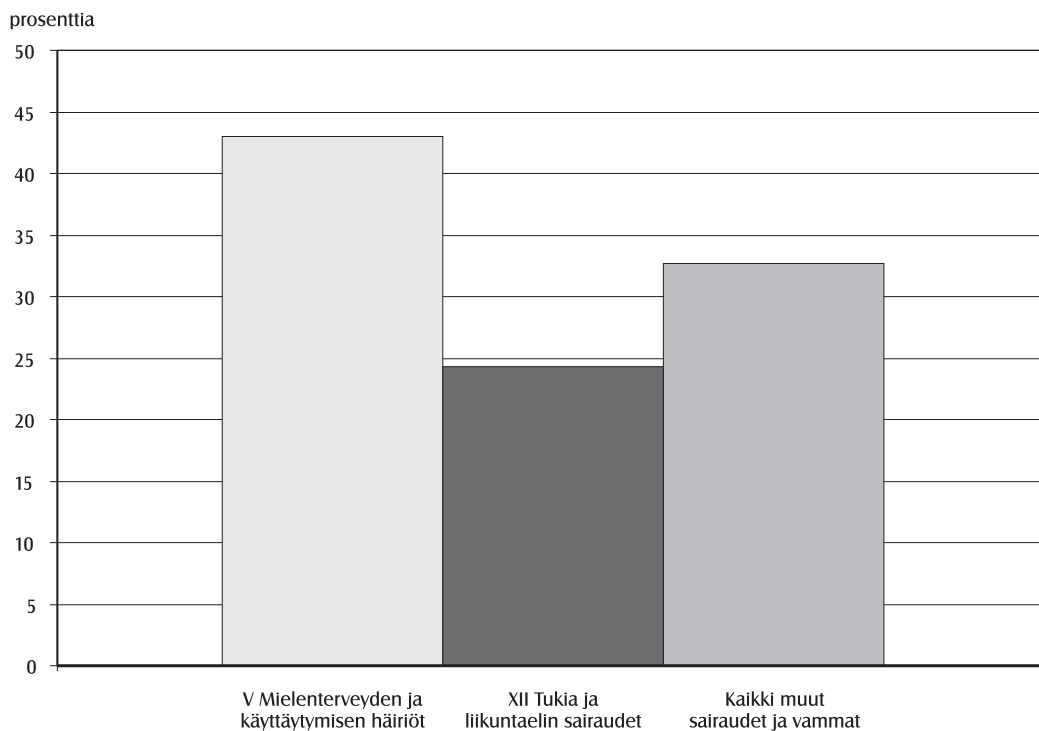
SELVITYKSESSÄ KÄYTETYT KUVIOT.

Kuvio 1. Eläkkeelle siirtyminen vuonna 2003 eläkelajin mukaan



Lähde: Suomen työeläkkeensaajat vuonna 2003

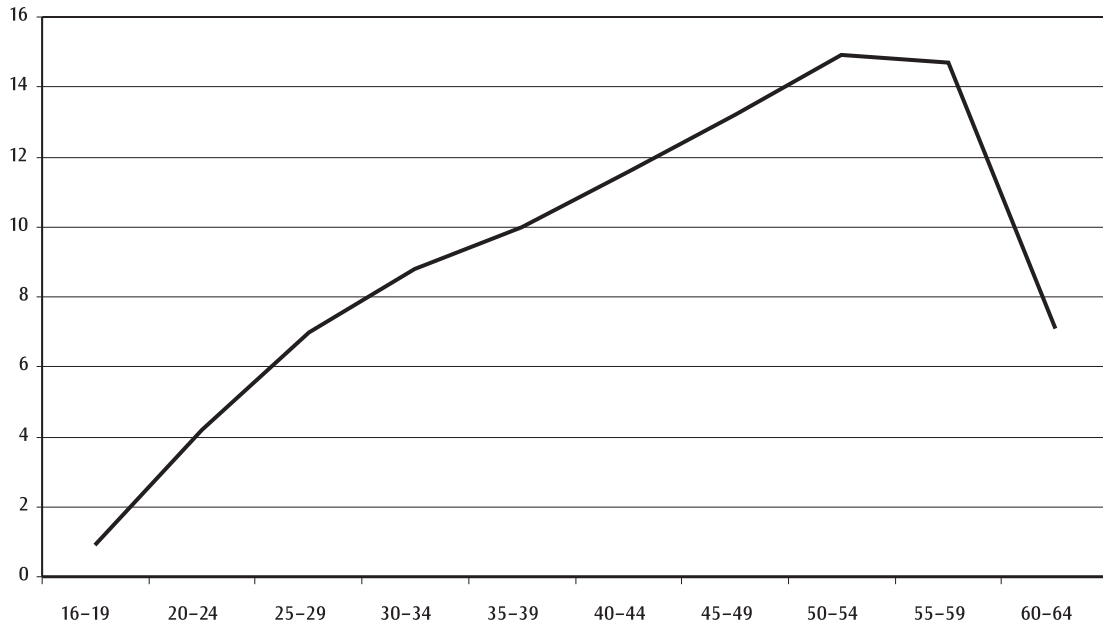
Kuvio 2. Suomessa asuvat työkyvyttömyyseläkkeensaajat päädiagnoosin (pääluokat) mukaan 2004



Lähde: ETK

Kuvio 3. Sairauspäivärahan saajat iän mukaan vuonna 2003

% vastaavan ikäisistä



Lähde: KELA

Kuvio 4. Erilaiset työhyvinvointiin vaikuttavat lakisäätöiset tai vapaaehtoiset toimenpiteet



SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖN SELVITYKSIÄ
ISSN 1236-2115

- 2006: 1 Anita Haataja, Maija-Liisa Järviö, Esko Mustonen. Talousarvion sukupuolivaikutusten arviointi. Pilottihanke sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalta.
ISBN 952-00-1928-6 (nid.)
ISBN 952-00-1929-4 (PDF)
- 2 Sosiaali- ja terveysministeriön toimintasuunnitelma vuodelle 2006. (Moniste)
ISBN 952-00-1933-2 (nid.)
ISBN 952-00-1934-0 (PDF)
- 3 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tulossopimukset kaudelle 2004-2007. Tarkistusvuosi 2006. (Moniste)
ISBN 952-00-1937-5 (nid.)
ISBN 952-00-1938-3 (PDF)
- 4 Seppo Tuomola. Kansallisen terveysthankkeen piiriin kuuluvan hankerahoituksen vaikuttavuuden arviointi. (Ainoastaan verkossa www.stm.fi)
ISBN 952-00-1939-1 (PDF)
- 5 Ehkäisevää huumetyötä nuorten työpajoilla kehittävän hankkeen loppuraportti.
ISBN 952-00-1940-5 (nid.)
ISBN 952-00-1941-3 (PDF)
- 6 Rikoksista rangaistujen tuen tarve. Suositukset yhteistoiminnalle. Vankien jälkihuoltotyöryhmän raportti.
ISBN 952-00-1942-1 (nid.)
ISBN 952-00-1943-X (PDF)
- 7 Lasten tuetut ja valvotut tapaamiset. (Moniste)
ISBN 952-00-1944-8 (nid.)
ISBN 952-00-1945-6 (PDF)
- 8 Terveysthuollon valtakunnallisen tietojärjestelmäarkkitehtuurin periaatteet. Alueellisista ratkaisuista kansalliseen kokonaisuuteen.
ISBN 952-00-1948-0 (nid.)
ISBN 952-00-1949-9 (PDF)
- 9 Christel Lamberg-Allardt, Heli Viljakainen ja työryhmä. D-vitamiinitilanteen seuranta tutkimus 2002-2004.
ISBN 952-00-1952-9 (PDF)
- 10 Päivähoitopaikkojen tilat ja turvallisuus. Helsingin ja Oulunsalon päivähoitohenkilökunnalle sekä lasten vanhemmille ja huoltajille suunnattujen kyselyjen tulokset. Toim. Airi Palosaari ja Olli Saarsalmi.
ISBN 952-00-1953-7 (nid.)
ISBN 952-00-1954-5 (PDF)
- 11 Kansallinen varautumissuunnitelma influenssapandemiaa varten. Kansallisen pandemiavarautumisen työryhmän ehdotus.
ISBN 952-00-1985-5 (nid.)
ISBN 952-00-1986-3 (PDF)

- 2006: 12 Niilo Färkkilä. Sosiaali- ja terveydenhuollon maksupolitiikan ja maksujärjestelmän uudistaminen. Lausuntoyhteenveto toimikunnan mietinnöstä. (Ainoastaan verkossa www.stm.fi)
ISBN 952-00-1987-1 (PDF)
- 13 Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti sosiaali- ja terveysministeriölle vuoden 2005 toiminnasta. (Moniste)
ISBN 952-00-1988-X (nid.)
ISBN 952-00-1989-8 (PDF)
- 14 Hallituksen tasa-arvo-ohjelman (2004-2007) seurantaraportti. Maaliskuu 2006. (Ainoastaan verkossa www.stm.fi)
ISBN 952-00-1960-X (PDF)
- 15 Ehdotus sosiaali- ja terveysministeriön hallinnon talousarvioehdotuksen rakenteen ja selvitysosien sisällön uudistamiseksi. (Moniste)
ISBN 952-00-2000-4 (nid.)
ISBN 952-00-2001-2 (PDF)
- 16 Niilo Färkkilä, Tarja Kahiluoto, Merja Kivistö. Lasten päivähoidon tilannekatsaus. Syyskuu 2005. (Moniste)
ISBN 952-00-2002-0 (nid.)
ISBN 952-00-2003-9 (PDF)
- 17 Perhepäivähoidon kehittämishaasteita. Toim. Sanna Parrila.
ISBN 952-00-2008-X (nid.)
ISBN 952-00-2009-8 (PDF)
- 18 Terveydenhuollon varautumiskoulutuksen haasteita. Selvitys häiriötilanteiden ja poikkeusolojen koulutuksesta ammattikorkeakouluissa ja lääketieteellisissä tiedekunnissa. (Moniste)
ISBN 952-00-1962-6 (nid.)
ISBN 952-00-1963-4 (PDF)
- 19 Alkoholiolet EU-Suomessa. Kulutus, haitat ja politiikan kehys 1990-2005.
ISBN 952-00-2089-6 (nid.)
ISBN 952-00-2090-X (PDF)
- 20 Alkoholiförhållandena i EU-Finland. Konsumtion, skadeverkningar och policyramar 1990-2005.
ISBN 952-00-2012-8 (inh.)
ISBN 952-00-2013-6 (PDF)
- 21 Alcohol Issues in Finland after Accession to the EU. Consumption, Harm and Policy Framework 1990-2005.
ISBN 952-00-2014-4 (print.)
ISBN 952-00-2015-2 (PDF)
- 22 Carita Lahti, Sini Jämsén, Saara Tarumo. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin. Työn vaativuuden ja henkilön pätevyuden arviointi Suomessa.
ISBN 952-00-2016-0 (nid.)
ISBN 952-00-2017-9 (PDF)
- 23 Valtioneuvoston vammaispoliittisen selonteon tausta-aineisto. (Moniste)
ISBN 952-00-2020-9 (nid.)
ISBN 952-00-2021-7 (PDF)

- 2006: 24 Työurat pitenevät? Veto-ohjelman indikaattorit. (Moniste)
ISBN 952-00-2030-6 (nid.)
ISBN 952-00-2031-4 (PDF)
- 25 Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio. (Moniste)
ISBN 952-00-2032-2 (nid.)
ISBN 952-00-2033-0 (PDF)
- 26 Liisa Heinimäki. Varhaisen tuen vahvistaminen varhaiskasvatuksessa. VarTu -hankekuvaus 2004-2005. (Moniste)
ISBN 952-00-2041-1 (nid.)
ISBN 952-00-2042-X (PDF)
- 27 Rakennusalan terveystarkastusten seurantarekisteri. (Moniste)
ISBN 952-00-2043-8 (nid.)
ISBN 952-00-2044-6 (PDF)
- 28 Petri Virtanen, Janne Jalava, Mari Ruuth. Valtakunnallisen työtapaturmaohjelman arviointi. Tammikuu 2006.
ISBN 952-00-2045-4 (nid.)
ISBN 952-00-2046-2 (PDF)
- 29 Arja Rimpelä, Susanna Rainio, Lasse Pere, Tomi Lintonen, Matti Rimpelä. Use of Tobacco Products, Alcohol Use and Exposure to Drugs in 1977-2005.
ISBN 952-00-2047-0 (paperback)
ISBN 952-00-2048-9 (PDF)
- 30 Sirkka-Liisa Kivelä. Geriatrisen hoidon ja vanhustyön kehittäminen. Selvityshenkilön raportti. (Moniste)
ISBN 952-00-2068-3 (nid.)
ISBN 952-00-2069-1 (PDF)
- 31 Lapsiperheiden toimeentuloedellytysten kehittäminen. Koordinaatioryhmän yhteenvetoraportti.
ISBN 952-00-2070-5 (nid.)
ISBN 952-00-2071-3 (PDF)
- 32 Jyrki Korkeila. Psykiatrian opetuksen kehittämistarpeet perusterveydenhuollossa. (Ainoastaan verkossa www.stm.fi)
ISBN 952-00-2072-1 (PDF)
- 33 Oppilashuoltoon liittyvän lainsäädännön uudistamistyöryhmän muistio. (Moniste)
ISBN 952-00-2079-9 (nid.)
ISBN 952-00-2080-2 (PDF)
- 34 EVO-tutkimusrahoituksen jakoperusteiden uudistaminen. Työryhmän raportti. (Moniste)
ISBN 952-00-2085-3 (nid.)
ISBN 952-00-2086-1 (PDF)
- 35 Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2006. (Ainoastaan verkossa www.stm.fi)
ISBN 952-00-1966-9 (PDF)
- 36 Lapsiasiavaltuutetun toimintakertomus vuodelta 2005.
ISBN 952-00-2034-9 (nid.)
ISBN 952-00-2035-7 (PDF)

- 2006: 37 Kliinisten laboratorioiden korvausten määräytymisperustetta selvittävän työryhmän raportti. (Ainoastaan verkossa www.stm.fi)
ISBN 952-00-2091-8 (PDF)
- 38 Pirjo Näkki. Vankien velkaantuminen ja yhteiskuntaan integroituminen.
ISBN 952-00-1967-7 (nid.)
ISBN 952-00-1968-5 (PDF)
- 39 Raimo Kärkkäinen, Marie Reijo, Keijo Tanner, Timo Tähtinen. Lapsiperheiden asumisen muutokset 1995–2004.
ISBN 952-00-2092-6 (nid.)
ISBN 952-00-2093-4 (PDF)
- 40 Maatalouslomituksen kehittämismahdollisuuksia selvittäneen työryhmän muistio. (Moniste)
ISBN 952-00-2102-7 (nid.)
ISBN 952-00-2103-5 (PDF)
- 41 Longer careers? The Veto Programme Indicators. (Moniste)
ISBN 952-00-2104-3 (paperback)
ISBN 952-00-2105-1 (PDF)
- 42 Anita Haataja. Ikääntyvät työmarkkinoilla 1989-2005.
ISBN 952-00-2107-8 (nid.)
ISBN 952-00-2108-6 (PDF)
- 43 Anita Haataja. Pohjoismainen ansaitsijahoivaajamalli. Ruotsin ja Suomen perhevapaajärjestelmän vertailu.
ISBN 952-00-2109-4 (nid.)
ISBN 952-00-2103-5 (PDF)
- 44 Ulkomailla asuvien sairaanhoidosta Suomessa aiheutuvien kustannusten korvaaminen. EU:n sosiaaliturvan koordinaatioasetusten mukaisten sairaanhoitokustannusten korvaamista selvittäneen työryhmän muistio. (Moniste)
ISBN 952-00-2111 6 (nid.)
ISBN 952-00-2112-4 (PDF)
- 45 Jukka Kumpuvuori. Perusoikeuksien rajoittamisesta kehitysvammapalvelujen toteuttamisessa.
ISBN 952-00-2114-0 (nid.)
ISBN 952-00-2115-9 (PDF)
- 46 Petri Virtanen, Janne Jalava, Tuomas Koskela, Janne Kilappa. Syrjäytymistä ehkäisevien EU-hankkeiden arviointi.
ISBN 952-00-2116-7 (nid.)
ISBN 952-00-2117-5 (PDF)
- 47 Peppi Saikku. Asiakasyhteistyötä uudella lailla? Kuntoutuksen asiakasyhteistyön arviointia.
ISBN 952-00-2124-8 (nid.)
ISBN 952-00-2125-6 (PDF)
- 48 Rintamaveteraanikuntoutus vuonna 2005. Selvitys veteraanikuntoutusmäärärahojen käytöstä. (Moniste)
ISBN 952-00-2118-3 (nid.)
ISBN 952-00-2119-1 (PDF)

- 2006: 49 Maria Rautio. Terveysten edistämisen koulutus sosiaali- ja terveysalalla.
ISBN 952-00-2142-6 (nid.)
ISBN 952-00-2143-4 (PDF)
- 50 Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti sosiaali- ja terveysministeriölle kevään 2006 toiminnasta. (Moniste)
ISBN 952-00-2150-7 (nid.)
ISBN 952-00-2151-5 (PDF)
- 51 Aulikki Rautavaara, Jouko Kokko. Kuulo- ja puhevammaisten verkostoituvat tulkkipalvelut. Selvitys alueyhteistyön tuloksellisuudesta ja vaikutuksista.
ISBN 952-00-2157-4 (nid.)
ISBN 952-00-2158-2 (PDF)
- 52 National reports on Strategies for Social Protection and Social inclusion – Finland.
ISBN 952-00-2160-4 (paperback)
ISBN 952-00-2159-0 (PDF)
- 53 Kansallinen raportti sosiaalisen suojelun ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden strategioista.
ISBN 952-00-2161-2 (nid.)
ISBN 952-00-2162-0 (PDF)
- 54 Huumausainepolitiikan kertomus vuodelta 2005. (Moniste)
ISBN 952-00-2165-5 (nid.)
ISBN 952-00-2166-3 (PDF)
- 55 Sosiaali- ja terveysministeriön kustannuslaskentatyöryhmän raportti. (Moniste)
ISBN 952-00-2167-1 (nid.)
ISBN 952-00-2168-X (PDF)
- 56 Kati Myllymäki. Terveyskeskus 2015. Terveyskeskustyön tulevaisuus. (Moniste)
ISBN 952-00-2169-8 (nid.)
ISBN 952-00-2170-1 (PDF)
- 57 Suomen kansainvälisten lapseksiottamisasioiden lautakunta. Toimintakertomus 2005. (Moniste)
ISBN 952-00-2179-5 (nid.)
ISBN 952-00-2180-9 (PDF)
- 58 Nämnden för internationella adoptionsärenden i Finland. Verksamhetsberättelse 2005.
ISBN 952-00-2181-7 (inh.)
ISBN 952-00-2182-5 (PDF)
- 59 The Finnish Board of Inter-Country Adoption Affairs. Annual Report 2005.
ISBN 952-00-2183-3 (paperback)
ISBN 952-00-2184-1 (PDF)
- 60 Henri Métivier, Sven Nielsen, Jouko Tuomisto, Wolfgang Weiss. International Evaluation of the Research Activities of the Finnish Radiation and Nuclear Safety Authority (STUK).
ISBN 952-00-2187-6 (paperback)
ISBN 952-00-2188-4 (PDF)

- 2006: 61 Hengityshalvauspotilaiden hoito.
Valtakunnallisen asiantuntijatyöryhmän raportti. (Moniste)
ISBN 952-00-2192-2 (nid.)
ISBN 952-00-2193-0 (PDF)
- 62 Health in the World of Work. Workplace Health Promotion as
a Tool for Improving and Extending Work Life.
ISBN 952-00-2194-9 (paperback)
ISBN 952-00-2195-7 (PDF)
- 63 Katastrofirahaston tarvetta selvittäneen työryhmän raportti.
(Moniste)
ISBN 952-00-2196-5 (nid.)
ISBN 952-00-2197-3 (PDF)
- 64 Sosiaalipäivystyksen kehittäminen.
ISBN 952-00-2204-X (nid.)
ISBN 952-00-2205-8 (PDF)
- 65 Terhi Hermanson. Päihtyneen henkilön akuuttihoito – sosiaali-ja
terveysministeriön ohjeet. (Ainoastaan verkossa www.stm.fi)
ISBN 952-00-2208-2 (PDF)
- 66 Terhi Hermanson. Akutvård för berusade personer – social och
hälsövårdsministeriets anvisningar. (Publiceras bara på Internet
<http://www.stm.fi/svenska>)
ISBN 952-00-2209-0 (PDF)
- 67 Oppilashuoltoon liittyvän lainsäädännön uudistamistyöryhmän
muistio. Lausuntoyhteenveto työryhmän muistiosta.
ISBN 952-00-2210-4 (nid.)
ISBN 952-00-2211-2 (PDF)
- 68 Tuula-Riitta Markkanen. Johtamisen haaste – näkemyksiä työssä
jaksamisesta ja jatkamisesta. (Moniste)
ISBN 952-00-2214-7 (nid.)
ISBN 952-00-2215-5 (PDF)