

Löydä oikeat työntekijät ja pidä heidät tyytyväisinä

Sisällys:

Miksi ja kenelle tämä opas on kirjoitettu?

Vähemmästä enemmän?

Palkkaa hyviä ihmisiä, älä mukavia ihmisiä.

Voiko muka erilainen työntekijä olla hyvä työntekijä?

Hanki sopivat työvälineet.

Anna selkeät ohjeet.

Ota vastaan ideoita ja palautetta ja kehitä toimintaa.

Monimuotoisuus on voimavara.

Syrjintä, onko sitä?

Lopuksi.

Viitteitä.

Kirjoittanut Juha Ojaniemi

Miksi ja kenelle tämä opas on kirjoitettu?

Kaikissa työpaikoissa työntekijät ovat tärkeä voimavara. Tekemätöntä työtä on paljon, ja samanaikaisesti ihmisiä on työttöminä. Työnantajalle on tärkeää löytää oikeat, asiansa osaavat työntekijät. Työntekijöiden löytäminen ja säilyttäminen ovat monessa työpaikassa haasteena. Eräskin työntekijöitä etsivä valitti, että arpomalla saisi ihan yhtä monta hyväksi osoittautuvaa työntekijää kuin aikaa vievillä työhaastatteluilla ja soveltuvuustesteillä.

Tämän oppaan kirjoittajalla on kokemusta sekä työn hakemisesta että työntekijöiden rekrytoimisesta. Tämän oppaan tarkoitus on avata työnantajien silmiä niille mahdollisille virheille, jotka saavat heidät ottamaan väärä ihmisiä töihin ja mahdollisesti karkottamaan nekin hyvät työntekijät, jotka on jo otettu töihin.

Kaikissa yrityksissä on syytä tarkastella omia prosesseja kriittisesti, ja kehittää niitä paremmiksi. Yksi tämän oppaan tarkoitus on myös poistaa niitä esteitä, joita joillakin ihmisryhmillä tai yksilöillä saattaa olla työnhaussa. Osaavat työntekijät ovat työpaikan tärkeä voimavara. Kannattaa panostaa sopivien työntekijöiden löytämiseen ja löydettyjen sopivien työntekijöiden pitämiseen. Sopivuus ei kuitenkaan ole yksipuolinen asia. Työnantaja voi muokata työpaikkaa sopivammaksi yhä laajemmalle joukolle ihmisiä, ja siten helpottaa sopivuutta puolin ja toisin.

Tämän oppaan kohderyhmää ovat työnantajien edustajat: johtajat, rekrytoijat, esimiehet.

Vähemmästä enemmän?

Vuonna 2012 tapahtui Suomessa suuri käänne. Ensimmäistä kertaa työvoiman määrä kääntyi laskuun. Tilastokeskuksen mukaan työvoimaa oli vuonna 2012 10000 vähemmän kuin vuonna 2011. Tämä ei ole ohimenevä ilmiö, vaan johtuu Suomen väestöpyramidin rakenteesta. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, eikä heitä korvaamaan ole syntynyt läheskään riittävää määrää uusia ihmisiä.

Koska työntekijät joutuu valikoimaan yhä pienenevästä joukosta, on viimeistään nyt aika kiinnittää huomio työvoiman valintaprosesseihin sekä työntekijöiden sitouttamiseen. Tämä saattaa merkitä työnantajan omien ennakkoluulojen voittamista, ja työhönottokriteerien kertakaikkista mullistamista. Osaava työntekijä saattaaakin löytyä vammaisista, maahanmuuttajista tai muista aikaisemmin erityisryhmiksi miellettyistä tahoista.

Tässä mullistuksessa on nähtävissä lopputuloksena hyvää: mitä useampi osaava ihminen saa työpaikan, sitä parempi taloudellinen ja sosiaalinen tilanne meillä kaikilla on.

Palkkaa hyviä ihmisiä, älä mukavia ihmisiä.

Työyhteisöjen jäykkyys näkyy siinä, että olemassa olevaa työntekijäjoukkoa pidetään muuttumattomana standardina. Silloin pyritään valikoimaan työnhakijoista sellaiset, jotka luultavasti tulevat toimeen yritysten nykyisten käytäntöjen ja nykyisten ihmisten kanssa. Silloin jätetään huomioimatta kokonaan se mahdollisuus, että nykyiset käytännöt eivät ole hyvät. Saatetaan myös unohtaa ne kaikki ristiriidat, ongelmat ja vaikeudet, joiden läpi nykyiset ihmiset ovat oppineet toimimaan juuri siinä työyhteisössä.

Miksi uuden ihmisen pitäisi osata valmiiksi se, jonka oppimiseen muilla on mennyt vuosikausia? Eikö nykyisten ihmisen ole enää tarpeen oppia mitään uutta? Eikö yrityksen ole tarkoitus kehittyä tästä enää mitenkään?

Erilaiset ihmiset ovat voimavara, jotka voivat antaa vanhoillekin työntekijöille uusia taitoja ja kokemuksia, joita saattaa tarvita vaikkapa erilaisten asiakkaiden kanssa. Yksi hyvä testi, jolla voi testata omat työhönottokriteerit, on tarkistaa se että läpäisisivätkö vanhat työntekijät ne samat kriteerit.

Tämän luvun nimi on lähtöisin rekrytointiyrittäjä Brooke Allenin artikkelista. Hän kertoo omasta kokemuksestaan, miten yritykset liian usein palkkaavat mukavia ihmisiä. Mukava ihminen ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin hyvä ihminen. Mukava ihminen pyrkii miellyttämään. Hän saattaa aiheuttaa yritykselle vahinkoa vaikkapa noudattamalla vahingollista ohjetta. Hyvä ihminen sen sijaan pyrkii tekemään oikein, ja kyseenalaistaa vahingolliset ohjeet.

Ota selvää, mitkä ovat oikeasti ne taidot ja ominaisuudet, joita työssä tarvitaan. Kerro työpaikkahakemuksessa ne, ja vältä epämääräisempiä ilmaisuja kuten ”tiimipelaaja,” tai ”sosiaalinen.” Myöskään sanoja ”motivoitunut” ja ”sitoutunut” on syytä välttää työpaikkailmoituksissa. Työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminenhan ovat työnantajan velvollisuuksia, eivätkä työnhakijoiden.

Voiko muka erilainen työntekijä olla hyvä työntekijä?

Vaatii uskallusta tehdä rohkeita rekrytointipäätöksiä ja muuttaa jäykät käytänteet toisenlaisiksi. Siksi on syytä käsitellä pelkoa siitä, että voiko yritykselle tulla rahallista hyötyä sellaisten ihmisten palkkaamisesta, jotka osaavat oikeat asiat, mutta eivät ole tavanomaisella tavalla ajateltuina ”vanhan tiimin” jatkeita.

Käsitellään asiaa esimerkin kautta. Ford Motor Company ei ollut ensimmäinen autojen valmistaja. Sen tuotteiden tullessa markkinoille oli kilpailijoilla jo omia tuotteita. Mutta yhtiö teki rohkeasti joitakin asioita eri tavalla kuin kilpailijat olivat tottuneet tekemään.

”[Henry Ford] aloitti vaihdettavien osien ja niiden työstökoneiden käytön. Hän otti käyttöön liukuhihnan ja kehitti sitä; sen avulla Ford pystyi säästämään huomattavasti aikaa ja rahaa autojen massatuotannossa. Liukuhihna merkitsi vallankumousta koko maailman tuotantoteknologiassa. Ford alkoi maksaa työntekijöilleen huomattavasti parempaa palkkaa kuin muut autotehtaat ja siirtyi käyttämään päiväpalkkaa. Hän palkkasi tehtaisiinsa myös runsaasti vähemmistöjen edustajia ja muita huonosti työllistyviä ryhmiä. Fordin autot, hänen henkilöstöpolitiikkansa ja menestyksensä taistelussa haitallisia autokartelleja vastaan tekivätkin hänestä hyvin suosittu 1900-luvun alussa.” (Wikipedia)

Ford uskalsi palkata esimerkiksi osaavia liikuntavammaisia. Työvälineet, kuten liukuhihna, mahdollistivat työn tekemisen tehokkaasti, ilman että esimerkiksi olisi pitänyt kiertää rakennettavan auton ympärillä ja etsimässä työkaluja. Samanaikaisesti hän sitoutti työntekijänsä maksamalla heille parempaa palkkaa.

Tämä esimerkki osoittaa meille, että palkkaaminen myös totuttujen kriteerien ulkopuolelta voi antaa yritykselle kilpailuetua, kun samanaikaisesti kehitetään työmenetelmiä ja koko työpaikkaa.

Hanki sopivat työvälineet.

Tutustu työntekijöitteesi ominaisuuksiin, ja hanki niiden mukaiset työvälineet. Rahalla mitattuna aineelliset investoinnit työvälineisiin ovat yleensä pienemmät kuin palkkakulut sivukuluineen. Siksi on järkevämpää valita ensin osaavat ihmiset ja sitten hankkia heille soveltuvat työvälineet (eikä päinvastoin). Esimerkiksi liikuntarajoitteet tai aistiyliherkkyydet saattavat edellyttää muutoksia työpaikalla. Yleensä näihin muutoksiin on saatavissa yhteiskunnalta investointiavustusta.

Anna selkeät ohjeet.

Työsopimuslain antamista velvoitteista suurin osa velvoittaa työnantajaa. Työntekijän velvollisuudeksi annetaan (turvallisuus, kilpailukiello- ja salassapitoasioiden lisäksi) kaksi keskeistä asiaa: ”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.”

Työnantajalle annetaan näin niin sanottu direktio-oikeus, eli työnantaja saa antaa työntekijälle sellaisia määräyksiä, joiden antamiseen työnantajalla on toimivalta. Ohjeiden antaminen on määräysten antamista, kunhan työnantaja riittävän selkeästi kertoo ohjeiden olevan sitovia.

Ohjeiden tulisi olla selkeitä. Niiden olisi hyvä olla kirjallisia, ja koottuina yhteen paikkaan, josta ne voidaan myöhemmin tarkistaa. Yksitellen annettuja ohjeita on lopulta kenenkään mahdotonta muistaa. Kokoamalla ohjeet yhteen ”ohjemappiin,” työnantaja varmistaa, että ohjeet ovat kaikkien käytettävissä ja tarkistettavissa. Siihen ei voi luottaa, että ohjeet kulkevat yrityksen sisällä henkilöltä toiselle esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. Työnantajan vastuulla on varmistaa, että annetut ohjeet ovat kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Muussa tapauksessa ohjeita ei ole mahdollista noudattaa.

”Työnantajan direktio-oikeuden puitteissa annettujen määräysten tulee olla asiallisia, johdonmukaisia, objektiivisesti arvioiden kohtuullisia ja kohdella työntekijöitä tasapuolisesti. Työnantajan tulee ottaa huomioon kunkin työntekijän fyysiset ja ammatilliset edellytykset suoriutua annettavasta työtehtävästä käyttäessään työnjohto-oikeuttaan.” (Wikipedia)

Sellaisesta ohjeesta ei ole hyötyä, jonka olemassaoloa taikka sisältöä ei tiedetä tai muisteta.

Ohjeita kannattaa antaa varsinaisen työn tekemisen ohjeiden lisäksi myös toisten työntekijöiden kohtaamisesta: miten annetaan toisille työrauha, miten toimitaan kun pitää keskeyttää toisen työ? Miten ratkaistaan ristiriitatilanteita?

Ota vastaan ideoita ja palautetta ja kehitä toimintaa.

Jokainen ihminen on oman itsensä paras asiantuntija. Ihminen itse osaa kertoa, mitkä asiat haittaavat työssä ja mistä asiasta olisi helpotusta. Siksi työpaikoilla kannattaa kehittää palautteen ja aloitteiden kuuntelemisen kulttuuria. Palautteen käsittely, ja sen perusteella tehtävät toimet ja niistä tiedottaminen ovat tärkeitä, koska ne rohkaisevat palautteen antamiseen.

Myös annetuista ohjeista kannattaa kerätä palautetta: onko ne ymmärretty, halutaanko niitä noudattaa, onko niissä ristiriitoja tai epäselvyyksiä.

Monimuotoisuus on voimavara.

Aikaisemmin luvussa ”Palkkaa hyviä ihmisiä, älä mukavia ihmisiä” käsiteltiin sitä, miten työntekijöiden erilaisuus on voimavara, ja antaa myös vanhoille työntekijöille mahdollisuuden oppia uutta.

Elinkeinoelämän Keskusliitto luettelee seuraavia etuja monimuotoisuudesta:

- Vahvistaa työnantajakuvaa ja kasvattaa yrityksen mainetta
- Turvaa työvoiman saatavuutta
- Edistää työttytyväisyyttä ja tuottavuutta työpaikoilla
- Auttaa vastaamaan erilaisiin asiakastarpeisiin
- Ennen kaikkea, voit saada yritykseesi sitoutunutta, koulutettua ja ammattitaitoista työvoimaa.
- Taustoiltaan erilaisten työntekijöiden tietotaito voi auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään myös erilaisten asiakasryhmien tarpeita. Voit saada uusia asiakkaita kiinnostumaan yrityksestäsi sekä löytää uusia kontakteja, toimintatapoja ja näkemyksiä.
- Monimuotoinen työyhteisö lisää usein henkilöstön viihtyvyyttä. Kun henkilöstö voi hyvin, luovuus ja innovaatiot lisääntyvät. Työhyvinvointi näkyy yrityksesi tuloksessa.
- Työnantajakuva ja yrityksen imago voivat parantua. Yrityksesi maine ja kiinnostavuus hyvänä ja vastuuntuntoisena työnantajana sekä monipuolisena osaajana kantaa kauas.

” Monimuotoisuudella on luonteva yhteys työelämän laatuun ja tuottavuuteen. On kyse siitä, kuinka parhaat osaajat pystytään houkuttelemaan tarjolla oleviin tehtäviin. Arvostetaanko organisaatiossa erilaisuutta ja hyödynnetäänkö työntekijöiden monipuolista osaamista? Työyhteisön avoimuus ja luottamus lisääntyvät, kun työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yhteisten asioiden valmistelussa paranevat. Samalla saadaan työntekijöiden koko osaamispotentiali käyttöön. Monimuotoisuuden johtamisen kannalta olennaista on, että organisaation sisäinen viestintä on avointa ja tavoittaa kaikki työntekijät. On tärkeää varmistaa, että käytettävät viestintäkanavat ja -keinot ovat esteettömiä, ja niitä käytetään monipuolisesti, jotta tieto olisi jokaisen työyhteisön jäsenen saavutettavissa jotain tiedotuskanavaa pitkin.” (EK)

Syrjintä, onko sitä?

Suuri haitta rekrytoinnissa on syrjintä. Varsinkin sellainen syrjintä, jota työnantaja ei tiedosta tekevänsä. Tiedostamaton syrjintä on vaikeaa itse havaita. Siksi kannattaa tarkastella esimerkiksi työpaikkailmoituksiaan ja valintakriteereitään kriittisesti: asetetaanko jokin ihmisryhmä eriarvoiseen asemaan vai suljetaanko se vahingossa kokonaan ulkopuolelle? Läpäisisivätkö vanhat työntekijät samat kriteerit, joita uusien edellytetään läpäisevän?

Esimerkiksi se, että edellytetään varusmiespalveluksen suorittamista, sulkee samalla kokonaisen sukupuolen lähes kokonaan ulkopuolelle. Myös sellainen asia kuin sosiaalisuus on henkilöön liittyvä ominaisuus, eikä taito. Valitsetko työntekijät taitojen ja kykyjen, vaiko jonkin muun ominaisuuden perusteella?

Eurobarometri 2008 kyselyyn vastanneista johtajista yli 60 % valitsisi työntekijän ulkonäön, vaatemaun tai esiintymiskyvyn perusteella. Lähes 50 % johtajista valitsisi fyysisen ulkomuodon perusteella. Samoin lähes 50 % valitsisi puhutavan perusteella. Mutta onko esimerkiksi varastotyössä millään näistä asioista merkitystä? Etenkin työhaastattelussa on vaara, että tunne nousee valintakriteerinä kykyjen ja osaamisen yläpuolelle. Silloin päädytään palkkaamaan mukavia ihmisiä, eikä hyviä ihmisiä.

Tutkimuksessa (1991 Gouvier, Steiner, Jackson, Schlater) arvioitiin neljän kuvitteellisen työnhakijan työhakemuksia ja sairaskertomuksia, joiden perusteella piti arvioida hakijan sopivuutta. Tutkimuksessa havaittiin, että hakijat, joiden vammaisuus näkyi päällepäin ja joihin liittyi neurologisia ongelmia, arvioitiin kaikkein kielteisimmän. Mitä näkyvämpi vamma oli tai mitä enemmän siihen liittyi neurologisia toimintahäiriöitä, sitä kielteisemmän arvion hakija sai. Vamman näkyvyyden merkitys ilmeni erityisesti silloin, kun työtehtävän ilmoitettiin edellyttävän kontaktia asiakkaiden kanssa.

Lopuksi.

Tämän oppaan kehityskaari on muuttunut alkuideastaan. Alun perin tarkoituksena oli parantaa autismikirjon ihmisten työllisyyttä. Kirjoittaja havaitsi selvityksissään, että työnhakuoppaita ja muuta työnhakijoille suunnattua kirjallisuutta oli jo olemassa. Mutta mitä hyötyä on työnhakijoiden opastamisessa, jos ei puhutella työnantajia. Siksi päämääräksi muodostui oppaan laatiminen työnantajille. Seuraavana haasteena oli se, että jos opas koskisi vain autismikirjon työntekijöitä, voisi kyseessä olla liian pieni marginaaliryhmä, jotta työnantajat motivoituisivat muutosten tekemiseen vain pientä ihmisryhmää varten. Toki työnantajaa varmasti motivoisi esimerkiksi Tony Attwoodin lausunto: "Olen huomannut, että Asperger-henkilöt ovat persoonallisuudeltaan muun muassa rehellisiä, uskollisia, luotettavia ja mutkattomia ja heillä on vahva moraali ja oikeudentunto. Heidän älyllisiin kykyihinsä kuuluvat poikkeuksellisen hyvä muisti, innostus ja tietämys erityisistä kiinnostuksen kohteista, omaperäinen ajattelutapa, hyvä mielikuvitus ja ainutlaatuinen kyky ajatella visuaalisesti. Nämä luonteenpiirteet eivät koske vain Aspergerin oireyhtymää, mutta vahvistuvat sen ansiosta." (Wikipedia)

Loppujen lopuksi kuitenkin useat eri ihmisryhmät kokevat työn saamisessa vaikeuksia samoista syistä. Jos työnantaja ei ole oivaltanut monimuotoisuuden etuja, on rekrytointiprosessi ja työpaikan toimitapa liian kapea-alainen. Ja toisaalta monimuotoisuuden hyödyntäminen on hyödyksi meille kaikille. Ketäpä työntekijää ei hyödyttäisi ohjeiden selkeys, tarkistettavuus, tai palautteen kuuntelemisen kulttuuri, tai oikeanlaisten työvälineiden saaminen käyttöön. Työnantaja, joka löytää oikeat työntekijät ja pitää heidät tyytyväisinä, on saavuttanut hyvät lähtökohdat menestyä.

Viitteitä.

Työvoiman määrä laski Suomessa 10 000 ihmisellä

<http://www.kymensanomat.fi/Online/2012/12/21/Ty%C3%B6voiman+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4+laski+Suomessa+10+000+ihmisell%C3%A4/2012514912861/4>

Palkkaa hyviä ihmisiä, älä mukavia ihmisiä

<http://www.businessinsider.com/hire-good-people-instead-of-nice-people-2013-5>

Henry Ford

http://fi.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

Investointiavustus

http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/06_2rekrytoinnin_tuki/06_investointiavustus/01_investointiavustushaku/index.jsp

Direktio-oikeus

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ty%C3%B6njohto-oikeus>

Menestystä monimuotoisuudesta

http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/liitteet/2011/Menestyst-monimuotoisuudesta_TEM.pdf

http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/liitteet/2011/Vammoista_viis.pdf