

Ilari Impola

Esimiehen Käsikirja – Esimiestyön tukeminen ja työhyvinvointi

Esimiehen käsikirja – Esimiestyön tukeminen ja työhyvinvointi

Ilari Impola
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Ilari Impola

Opinnäytetyön nimi: Esimiehen käsikirja – Esimiestyön tukeminen ja työhyvinvointi

Työn ohjaaja: Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 40+4

Tämän opinnäytetyöprosessin toimeksiantaja on SSAB Europe Oy:n Raahen tehtaan henkilöstöhallinnon osasto. Opinnäytetyön aiheena on kerätä HR:n esimiehille suunnatut ohjeistukset yhdelle alustalle, nykyisen hajallaan olevan ohjeistuksen sijaan. Esimiestasosta lähemmän tarkastelun alla on lähiesimiehet ja teoriaosuus on laadittu kyseistä esimiestasoa tukevaksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on esimiestyön ohjeistuksen kokoaminen, sekä ylläpidon varmistaminen. Työn avulla halutaan varmistaa esimiesten vaivaton pääsy heille tärkeään ohjeistukseen, sekä huolehtia, että tarjolla olevat ohjeet ovat ajantasaisia. Työn teoriaosuus on valittu tukemaan käsikirjan kohderyhmää ja kuvaamaan esimiestyön merkitystä. Käsikirjalla toivotaan olevan vaikutusta myös työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehitykseen. Tämän vuoksi työ sisältää työhyvinvointia käsittelevän teorian.

Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä ja osa työn materiaalista on kerätty hyödyntäen tutkimuksellista selvitystyötä, johon lukeutuu toimeksiantajan haastattelu. Ensimmäisessä vaiheessa koostin nykyisen ohjeistuksen yhdelle tiedostolle ja selvitin löytämäni materiaalin omistajat. Tämän pohjalta alkoi teoriaosuuden kasaaminen, sekä käsikirjan hyödyntämisen ja ylläpidon suunnittelu.

Käsikirja on valmis koonti HR:n esimiehille suunnattuja ohjeistuksia ja säädöksiä, joiden avulla tuetaan esimiehen työskentelyä. Käsikirja on ensisijaisesti suunnattu SSAB Raahen käyttöön, mutta se on muunneltavissa myös vastaamaan muiden SSAB:n tuotantolaitosten tarpeita. Työn on tarkoitus tarjota mallit, miten valmista työtä voidaan hyödyntää, sekä päivittää tulevaisuudessa. Työlle on kaavailtu mahdollisuuksia jatkokehittämiseen uusien opinnäytetyöprojektien pohjalta.

Asiasanat: Esimiestyö, lähiesimiehet, työhyvinvointi, toiminnallinen opinnäytetyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business administration, Leadership & HR

Author: Ilari Impola

Title of thesis: Supervisor's Handbook - Supporting Supervisor Work and Well-Being

Supervisor: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 40+4

The assignment of this thesis process came from SSAB Europe Raahe's human resources department. The topic of the thesis is to collect instructions from human resources to supervisors on one platform, instead of the current scattered instructions. Closer examination of the supervisor levels includes immediate supervisors and the theoretical part has been prepared to support that supervisor level.

The aim of the thesis is to compile the instructions for supervisory work. Also, the focus is to ensure that supervisors have easy access to the instructions that are important for their daily working, and to ensure that the available instructions are up-to-date. The theoretical part of the work has been chosen to support the target supervisor group and to describe the importance of supervisory work. It is hoped that the handbook will also have an impact on the well-being at work. Therefore, the work includes a theory of work well-being.

The thesis has been implemented as a functional thesis and part of the material of the thesis has been collected by utilizing research study, which includes an interview with the client. In the first step, I compiled the current guidelines for one file and found out the owners of the material. On this basis, the accumulation of the theoretical part began, as well as the planning of the utilization and maintenance of the manual.

The handbook is a complete compilation of guidelines and regulations from human resources department to support the supervisor's work. The manual is primarily intended for use by SSAB Raahe, but it can also be adapted to meet the needs of other SSAB production facilities. The purpose of the work is to provide models on how the finished work can be utilized, as well as to update it in the future. Opportunities for further development on the basis of new thesis projects are planned for the work.

Keywords: Supervisor work, immediate supervisors, well-being at work, functional thesis

SISÄLLYS

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 2 | TOIMEKSIANTAJA..... | 9 |
| | 2.1 SSAB AB..... | 9 |
| | 2.2 SSAB Europe Oy, Raahe | 9 |
| 3 | OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT | 10 |
| | 3.1 Tietoperusta | 10 |
| | 3.2 Toiminnallinen opinnäytetyö | 10 |
| | 3.3 Teemat | 11 |
| 4 | TYÖHYVINVOINTI | 13 |
| | 4.1 Työhyvinvoinnin mittaaminen | 14 |
| | 4.2 Työhyvinvoinnin edistäminen | 14 |
| | 4.3 Työkyky | 15 |
| | 4.4 Työkyvyn johtaminen ja ylläpito | 16 |
| | 4.5 Esimiehen työhyvinvointi | 17 |
| 5 | ESIMIESTYÖ..... | 18 |
| | 5.1 Lähiesimiehen rooli | 19 |
| | 5.2 Roolijaottelu..... | 19 |
| | 5.3 Esimiestyön haasteet | 22 |
| | 5.3.1 Luottamus | 23 |
| | 5.3.2 Johtamisen oikeudenmukaisuus | 24 |
| | 5.3.3 Henkilöstösuunnittelun haasteet | 26 |
| | 5.3.4 Eri ihmistyyppien johtaminen | 27 |
| 6 | TIEDONHALLINTA..... | 28 |
| 7 | KÄSIKIRJAN KOONTI, NYKYTILA JA TAVOITTEET | 29 |
| | 7.1 Käsikirjan materiaalin kartoitus | 29 |
| | 7.2 Nykytila ja tavoitteet | 30 |
| 8 | KÄSIKIRJAN HYÖDYNTÄMINEN | 32 |
| | 8.1 Tallennus ja ylläpito..... | 32 |
| | 8.2 Vuosikello..... | 33 |
| | 8.3 Hyödyntäminen | 34 |
| 9 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 36 |

| | | |
|-----|---------------------|----|
| 9.1 | Johtopäätökset..... | 36 |
| 9.2 | Pohdinta..... | 37 |
| 10 | LÄHTEET | 39 |
| | LIITTEET | 41 |

1 JOHDANTO

Esimiestyön vaatimukset muuttuvat jatkuvalla syklillä. Tämän vuoksi onnistuneen esimiestyön eteen on kohdennettava resursseja ja varmistaa ympäristö, jossa esimiehet kykenevät toimimaan laadukkaasti. Organisaatiotasolla tähän muutokseen voidaan vastata luomalla toimintatavat, jotka ohjaavat esimiestyötä, sekä tukea ja mahdollistaa heidän ammattitaidon jatkuva ylläpito ja kehitysprosessi. Erityisesti lähiesimiehinä työskentelevien vaatimukset ovat muuttuneet radikaalisti, sillä hierarkkinen johtamistyyli on menettänyt arvoaan ja tilalle on tullut pehmeämpiä johtamistapoja, kuten valmentava johtaminen. Lähiesimiehet ovat jatkuvassa yhteydessä työntekijöihinsä ja heidän avullaan organisaatiot luovat yhteyden eri esimiestasojen ja työntekijöiden välille. (Järvinen 2014, Viitattu 30.1.2020.) Esimiestyön muuttuneiden vaatimusten, sekä toimeksiantajan tarpeiden pohjalta on tämä tekemäni opinnäytetyöprosessi saanut alkunsa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa käsikirja SSAB Raahen tehtaalla työskenteleville esimiehille. Valmista käsikirjan mallia on mahdollisuus hyödyntää muissa konsernin tuotantolaitoksissa. Käsikirjan ohjeistus on suunnattu pääasiallisesti lähiesimiehille, mutta se sisältää myös kaikille esimiestasoille tarpeellista materiaalia. Se palvelee omalta osaltaan myös henkilöstöhallinnon (human resources, HR) toimintaa, sillä siihen on koottu useammalta eri alustalta löytyvä materiaali, mikä vähentää niiden etsimiseen kuluva aikaa. Käsikirja tulee sisältämään esimiehille suunnatun HR:n ohjeistuksen ja tuen, eli tämän käsikirjan ohjeistus ei sisällä tuotantoon liittyvää materiaalia. Ohjeistuksen kokoaminen on tapahtunut valmiina olevasta materiaalista. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii SSAB Europe Raahen HR ja työ on toteutettu hyödyntäen toiminnallisen opinnäytetyön menetelmää.

Työn teoriaosuudessa tarkastellaan lähiesimiesten vaikutusta omiin alaisiinsa, sekä heidän vaikutusta koko organisaation työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. Käsikirjan materiaali (liite 1) on rakennettu koostamaan koko työsuhteen elinkaari, aina rekrytoinneista työsuhteen päättymiseen. Työssä on huomioitu ohjeistuksen tuleva päivittämistarve, sekä mahdollisuudet valmiin työn myöhempään hyödyntämiseen.

Työtä varten olen kartoittanut SSAB Raahen nykyisen esimiehille suunnatun materiaalin ja tarkistanut niiden mahdollisen kehittämisen- ja päivittämistarpeen yhdessä SSAB Raahen HR:n henkilöstön kanssa. Materiaalien oikeuksien omistajat ja niiden tulevista päivityksistä vastaavat henki-

löt/työpositiot on sisällytetty käsikirjan hyödyntämistä tarkastelevan kappaleen alle. Työtä varten olen haastatellut tilaajan edustajaa, jonka pohjalta olen tehnyt luvut 7 ja 8. Haastattelun avulla selvitin työn tilaajan ajatuksia ja vaatimuksia valmiin käsikirjan osalta. Samalla kävimme läpi esimiesten nykyisen ohjeistuksen, sekä muita toiveita ja ajatuksia työstettävää käsikirjaa koskien.

Työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä ja siinä on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen näkökulmaa. Valmiin opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa yhtenäinen ohjekirja esimiesten käyttöön, johon on kerätty useammalla eri alustalla oleva materiaali.

2 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajana toimii SSAB Europe Raahen henkilöstöhallinnon yksikkö. Yritys toimii terästeollisuudessa ja se on erikoistunut erikoisterästen valmistukseen. SSAB:n tuotantolaitoksia löytyy kolmesta eri maasta ja se työllistää yhteensä noin 14500 henkilöä. (SSAB Europe Oy 2020, viitattu 18.1.2020.)

2.1 SSAB AB

Svensk Stål AB perustettiin vuonna 1978, mutta sen juuret ulottuvat jo vuoteen 1878, jolloin se on aloittanut toimintansa nimellä Domnarvets Jernverk. Yrityksen pääpaino on erikoisterästen valmistuksessa ja valmiit tuotteet ovat pääasiassa nauha-, levy- ja putkituotteissa, sekä rakentamisen terästuotteissa. Erikoisteräksissä tuotanto on painottunut advanced high strength- teräksiin ja quenched and tempered- teräksiin. SSAB:n tuotanto on jaettu kolmeen erilliseen divisioonaan SSAB Americas, SSAB Special Steels ja SSAB Europe, sekä kahteen tytäryhtiöön Ruukki Constructions ja Tibnor, joiden tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa ja Yhdysvalloissa. Tuotantokapasiteetti näillä tehtailla on 8,8 miljoonaa tonnia vuodessa. Koko konsernin henkilöstömäärä on noin 14500 henkilöä. (SSAB Europe Oy 2020, viitattu 18.1.2020.)

2.2 SSAB Europe Oy, Raahе

Raahen tehdas on perustettu vuonna 1960, ja sen tuotanto alkoi vuonna 1964. Tehtaan alkuperäinen nimi oli Rautaruukki. Vuonna 2014 se sulautui osaksi SSAB:n konsernia ja se on nykyään osa SSAB Europe Oy:n organisaatiota. Tuotantolaitoksen päätuotteet ovat kuumavalssatut kela- ja levytuotteet. Henkilöstöä tehtaalla on noin 2400 ja se on henkilöstömäärältään SSAB:n suurin tehdas. Raahen tehdasalue on kooltaan noin 500 hehtaaria ja tehtaan lisäksi alueelta löytyy muun muassa satama, palolaitos, voimalaitos, teollisuusoppilaitos ja laboratorio. (SSAB Europe Oy 2020, viitattu 18.1.2020.)

3 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT

Opinnäytetyö on tehty hankkeistettuna projektina. Työn toteutus noudattaa toiminnallisen opinnäytetyön ja tutkimuksellisen selvityksen teemoja. Tarkempi tietoperusta valikoitui tukemaan käsikirjan kokonaisuutta, sekä toimeksiantajan esittämiä toiveita.

3.1 Tietoperusta

Opinnäytetyön aineisto koostuu pääasiassa toimeksiantajan haastattelusta, sekä kirja- ja verkkolähteistä. Työssä on hyödynnetty suomenkielisiä, sekä englanninkielisiä julkaisuja. Esimiestyön tärkeimpinä lähteinä ovat Pekka Järvisen teos ”Esimiestyö ongelmatilanteissa”, sekä Kirsi Lehdon ”Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta”. Molemmat teokset tukevat arjen esimiestyötä ja niiden avulla olen saanut rakennettua kattavan näkökannan esimiestyön arkeen ja haasteisiin. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen keskeisimmät lähteet ovat Kaija Suonsivun ”Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista” ja Pirkko Vesterisen ”Työhyvinvointi ja esimiestyö”. Käsikirjaa käsittelevät kappaleet nojaavat suurilta osin toimeksiantajan edustajan kanssa tehtyyn haastatteluun, sekä työhyvinvoinnin lähdemateriaaliin. Toimeksiantajan edustajan haastattelu on toteutettu anonyyminä tietosuojasta johtuvista syistä. Myös muutamia lakipykälä on hyödynnetty tietosuojaa käsittelevässä kappaleessa.

Opinnäytetyön aihe ja sen painotukset valikoituivat toimeksiantajan toiveesta. Pyyntönä oli kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Valmiin työn toivottiin tukevan lähiesimiesten työskentelyä, joten myös se on huomioitu opinnäytetyön teoriaosuuden laatimisessa. Työ on laadittu vastaamaan SSAB Raahan tehtaan tarpeita, mutta siinä on huomioitu mahdollisuus työn hyödyntämiselle muissa SSAB:n toimipaikoissa. Työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä ja sen teossa on hyödynnetty laadullista tutkimusmenetelmää.

3.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisessa opinnäytetyössä, eli monimuotoisessa opinnäytetyössä tavoitteena on luoda jokin konkreettinen tuote, tai tapahtuma. Se voi olla esimerkiksi ohjeistus, kirja, tai jonkin tapahtuman järjestäminen. Työllä tulee olla siis jokin konkreettinen ja todennettavissa oleva päämäärä,

johon sen tulisi vastata. Erityisen tärkeää on, että kaikki teoriaa sisältävät osuudet on rakennettu valmista tuotetta palvelevaksi kokonaisuudeksi. (Vilka & Airaksinen 2013, 51.)

Tutkimuksellinen selvitys on oleellinen osa toiminnallista opinnäytetyötä. Selvityksellä on tarkoitus tunnistaa, kuka on valmiin työn käyttäjä, sekä kenelle sen sisältö on suunnattu. Tehokkaimmat keinot kyseisen selvityksen tekoon ovat erinäiset haastattelut ja kyselyt. Toiminnallisessa opinnäytetyössä sinun tulee valita aiheeseen sopiva tutkimusmenetelmä, jonka perusteella lähdet opinnäytetyön työstöön. Vaihtoehtoina sinulla on määrällinen ja laadullinen menetelmä. (Vilka & Airaksinen 2003, 56–57.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan käsiteltyä tietoa numeerisella lähestymistavalla. Kyseisellä tutkimustavalla on tarkoitus saada vastaus kysymyksiin, joita ovat kuinka moni, kuinka usein ja kuinka paljon. On myös oleellista sisäistää tieto, kenelle mittaat, mitä mittaat ja miksi mittaat. Kerätty aineisto jaotellaan numeroiden avulla tulosten mukaiseen muotoon. Tulokset pyritään ilmoittamaan numeerisesti ja nämä tulokset voidaan kääntää sanalliseen muotoon. Esimerkiksi kyselyt, jossa on eri numeroidut vaihtoehdot ovat selkeä malli määrällisestä tutkimusmenetelmästä. (Vilka 2014, 14.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä käsitellyn ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä varten tulee siihen soveltaa laadullista tutkimusmenetelmää. Yleensä toiminnalliset työt ovat hankkeistettuja ja niiden on tarkoitus tuottaa jokin konkreettinen tuotos, kuten tapahtuma. Kyseisen menetelmän on tarkoitus vastata kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Menetelmän oleellisena osana ovat haastattelut, jotka voidaan toteuttaa teema- tai lomakehaastatteluna. Haastattelut eivät sisällä numeerisia osioita, sillä kysymykset tulee olla avoimia ja valittuun asiaan tai teemaan liittyviä kokonaisuuksia. Toiminnallisen opinnäytetyön haastatteluiden tuloksia ei tarvitse välttämättä analysoida, sillä ne voidaan esittää myös lähdemateriaalina. (Vilka & Airaksinen 2003, 63–64.)

3.3 Teemat

Opinnäytetyön teemoina, eli kantavina pääkohtina ovat työhyvinvointi ja esimiestyö, sekä suunnitelma valmiin opinnäytetyön hyödyntämisestä ja ylläpidosta. Edellä mainitut teemat valikoituivat laajempaan tarkasteluun työn toimeksiantajan esittämästä toiveesta ja ne tarkentuivat entisestään pidetyn haastattelun aikana. Esimiestyötä ja työhyvinvointia käsittelevien kappaleiden avulla

opinnäytetyön ydinteemoja peilataan osaksi kohdeyrityksen arkea, sekä laaditaan suunnitelma työn hyödyntämismahdollisuuksista tulevaisuudessa. Kyseiset teemat nousevat jatkuvasti esiin myös itse käsikirjan sisältöä läpikäydessä, joten tarkempi perehtyminen mainittuihin pääkohtiin tukee omalta osaltaan valmiin käsikirjan aihesisältöä.

Työhyvinvointia käsitellään mahdollisimman laajasti, sekä määritellään mitä sen ydinkohdat pitävät sisällään. Työhyvinvointia käsittelevän osion pääpaino on rajattu arjen rakentamisessa sellaiseksi, jolla työhyvinvoinnin edistäminen on mahdollisimman tehokasta ja mielekästä, huomioiden toimeksiantajan toimialan asettamat vaatimukset. Esimiestyön osio nojaa omalta osaltaan myös paljon työhyvinvointiin. Tarkastelussa on esimiehen vaikutus työpaikan työhyvinvoinnin edistäjänä, sekä ylläpitäjänä. Esimiestyön osuudessa perehdytään myös esimiestyön laajaan tehtäväkenttään ja vastuisiin, sekä esimiestyön luomiin haasteisiin. Suppeammin tarkastelussa olevat kokonaisuudet ovat tiedonhallinta ja sitä ohjaava lainsäädäntö.

4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi rakentuu organisaatioiden sisälle työnantajan ja työntekijöiden yhteisillä toimintamalleilla. Se on monen eri osatekijän summa ja Työterveyslaitos on määrittänyt työhyvinvoinnin käsitteen seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. (Viitattu 12.3.2020.)

Työhyvinvointi muodostuu yksilöön vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista muuttujista. Nämä muuttajat voivat olla muodoltaan fyysisiä ja henkisiä. Organisaatioiden näkökulmasta työhyvinvointi rakentuu työpaikan arjen ympärille ja se on oleellinen osa organisaatioiden kilpailukyvyyn rakentumista ja ylläpitoa. Sen perustan luo tasa-arvoinen työympäristö, jonka alaisuudessa oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys toteutuvat. Työyhteisöjen siirtyminen kohti työntekijälähtöisempää ajattelua on mahdollistanut edellä mainittujen kriteerien paremman toteutumisen ja sen avulla työhyvinvoinnin kohentumisen. Työyhteisön työhyvinvointia voidaan kuvailla myös toiminnan sujuvuudella ja työpaikan yhteishengellä, eli me-hengellä. Toimiva työyhteisö lisää työttyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutuneisuutta. Myös organisaation sisäinen vaihtuvuus pysyy vähäisenä ja poissaolot vähenevät, minkä avulla yritysten resursseja säästyy. Työhyvinvoinnin rakentuminen on siis pääasiallisesti organisaatioiden ja työntekijöiden yhteinen vastuu, johon jokaisen jäsenen tulee antaa oma panoksensa. (Suonsivu 2017, 58–59.)

Työhyvinvointia tarkastellessa huomio kiinnittyy usein työpahoinvointiin ja olemassa olevat resurssit menevät sen muutosprosessiin. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma jää usein ongelmien varjoon ja kehitystyöstä tulee eräänlaista tulipalojen sammuttamista. Työpahoinvointi tai puutteellinen työhyvinvointi esiintyy pääasiassa ihmisten henkisenä pahoinvointina. Oireet ovat usein stressi, uupumus, väsymys ja jopa masennus. Organisaatioiden sisällä eri työyhteisöissä puutteellinen työhyvinvointi näkyy tehokkuuden ja työtehon laskun lisääntymisenä ja yleisenä uupumuksen ilmapiirinä. Puutteet työhyvinvoinnin tasossa korreloi organisaatioiden kannattavuuteen lisäämällä kustannuksia. Lisääntyneet kustannukset voivat aiheutua muun muassa poissaoloista, työtehon laskusta ja henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymisestä. (Suonsivu 2017, 13–15.)

4.1 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittaaminen on usein vaikeaa, sillä eri toimialojen asettamat omat haasteensa on pyrittävä mahdollisuuksien mukaan ottamaan huomioon. Mittaamisen haasteet ovat yleensä ajankäyttöön liittyvät syyt, joiden aiheuttajana pidetään usein eri toimialakohtaisia tuotantopaineita. Yleisesti selkein tapa mitata työhyvinvointia on hyödyntää erinäisiä ilmapiirikyselyjä, joiden tulisi sisältää ainakin seuraavat viisi ydinteemaa: Työpaikan ihmiskeskeisyys, työn sisältö, henkinen turvallisuus, koetun stressin määrä ja työpaikan yleinen ilmapiiri. Edellä mainittujen osaluokkien merkitys vaihtelee persoonittain, mutta niiden yhdessä määrittämän kokonaisuuden avulla voidaan luoda kuva sen hetkisestä, organisaatiossa vallitsevasta tilanteesta. Tulosten luotettavuutta voidaan parantaa järjestämällä aineiston kerääminen nimettömästi, jotta siihen osallistuvien henkilöiden vastaukset ovat mahdollisimman rehellisiä. Myös tulosten ilmoittamiseen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta niiden käytettävyys paranee. Numeroskaalauksella esitettyjen tuloksien seuranta on helpompaa ja mahdollisten korjaavien liikkeiden jälkeen tehdyn uuden tutkimuksen tuloksia on näin selkeämpi verrata aikaisempiin tuloksiin. (Vesterinen 2007, 156–157.)

4.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

Korkea työhyvinvointi hyödyttää yhtä lailla yksilöä, kuin myös hänen työnantajaansaakin. Työhyvinvoinnin ollessa kunnossa organisaatioiden sisäiset poissaolot laskevat ja tuottavuus paranee. Samalla myös organisaatioiden työnantajakuva kohenee. Yksilön näkökulmasta erityisesti yleinen tyytyväisyys kasvaa ja töissä viihtyminen on korkealla tasolla. Työhyvinvoinnin seuranta ja korjaavat liikkeet kuuluvat organisaatioiden esimiestasolle ja heistä on riippuvaista, kuinka hyvin se saadaan juurrutettua osaksi arjen toimintaa. Organisaatiot voivat hyödyntää työterveyden asiantuntemusta, kun he laativat omaa työyhteisöä parhaiten tukevat työhyvinvoinnin toimintamallit. Toimintaa ohjaavat myös lait, kuten työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki, sekä omalta osaltaan myös erinäiset työhyvinvointia edistävät suositukset. (Viitala 2013, 229, 231–232.)

Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää huomioida sen psyykinen ja fyysinen jaottelu. Fyysisen hyvinvoinnin kannalta selkeimmät esimerkit ovat työtilat, työvälineet ja työturvallisuus. Psyykkiset tekijät liittyvät usein turhautumiseen ja väsymykseen, jonka takana on muun muassa puutteellinen osaamisen taso. Koulutuksen ja ammatillisen kasvun tukemisella pystytään vastaamaan osaamisvajeeseen ja samalla työhyvinvoinnin edistämiseen. Jos jokin työhyvinvoinnin

kannalta oleellinen asia on huonoilla kantimilla, niin sillä on vaikutusta kokonaisuuden muodostumiseen. Esimerkiksi puutteellinen työvälineet vaikuttavat työtehoon ja sitä kautta myös psyykkiseen työhyvinvointiin, mikä voi purkautua turhautumisena. (Viitala 2013, 230–231.)

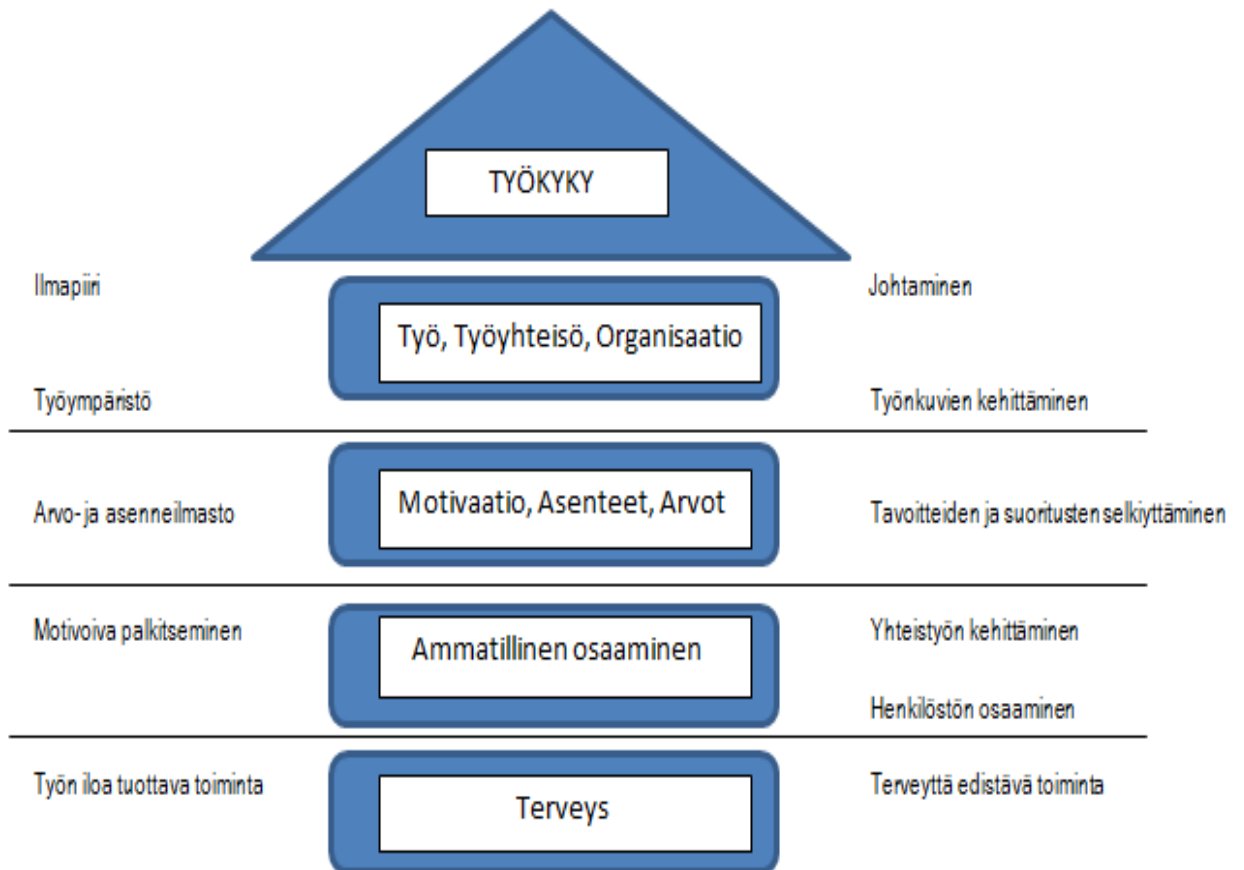
Työhyvinvoinnin ylläpito tulisi olla jatkuva prosessi, jossa huomioidaan työhyvinvoinnin ylläpito, sekä kehitys. Tästä toiminnasta voidaan käyttää käsitettä tyky-toiminta. Tyky-toiminnan muotoja voivat olla erilaiset työnantajan mahdollistamat vapaa-ajan edut, kuten liikuntasetelit ja virkistyspäivät. Myös erinäiset liikuntaan kannustavat haasteet ja kampanjat ovat nykyään laajasti käytössä. Työpaikan toimitiloissa voidaan edistää työhyvinvointia erilaisten turvallisuuteen tähtäävien työskentelymallien kautta, joihin lukeutuu 5S-malli. Malliin kuuluu nimen mukaisesti viisi eri tekijää, joita ovat sorteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja safety. Näiden viiden tekijän avulla varmistetaan, että työtilat tukevat työhyvinvoinnin ylläpitoa. Työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto kuuluvat myös työnantajien tukijärjestelmiin, jotka ohjaavat omalla toiminnallaan työhyvinvoinnin kehittymistä. Molempia tukijärjestelmiä ohjaavat lait. (Viitala 2013, 232–236.)

4.3 Työkyky

Työkyvyn kivijalan muodostaviin tekijöihin kuuluu fyysiset ja henkiset tekijät, jotka liittyvät yksilöön, työyhteisöön, tai työtehtävään. Tarkempi työkykyyn vaikuttavien tekijöiden määrittely ilmenee Työterveyslaitoksen Työkykytalo- mallista, joka on hahmoteltu kuvioon 1. Mallin tarkoituksena on määrittää osa-alueet, jotka ovat oleellisesti osa henkilöstön työkykyä. Ylin osa kuvaa työtä ja työoloja, kun taas muut osat ovat yksilöä kuvaavia. Näistä jokaisella osa-alueella on tärkeä tehtävänsä ja niiden tarkoituksena on tukea yksilön työkyvyn muodostumista. (Viitala 2013, 213–214.)

Työkyvyn muodostumisen kannalta oleellisia ovat myös eri kuormitustekijät, jotka voivat olla vaikutukseltaan negatiivisesti, tai positiivisesti ilmeneviä. Positiiviset tekijät saavat aikaan kehittymisen ja aikaansaamisen tunteita, kun negatiiviset tekijät syntyvät työnhallinnan ja ajankäytön kautta. Kuormitustekijät vaihtelevat tehtävän työn mukaan ja ne voivat esiintyä fyysisinä ja psyykkisinä. Fyysisen kuormituksen osatekijöitä ovat muun muassa työliikkeet, työasennot, tauot ja työvuorot. Psyykkiset kuormitustekijät ovat laadultaan määrällistä ja laadullista. Määrällistä kuormitusta syntyy, jos työtä on liikaa, tai liian vähän. Laadullisessa kuormituksessa henkilö kokee työtehtävänsä liian helpoiksi, tai liian vaikeiksi. Psyykkiset kuormitustekijät voivat siis olla ali- tai ylikuormitusta. Alikuormituksen yleisimmät ilmentymät ovat turhautuneisuus ja kyllästyminen. Yli-

kuormituksen seurauksena henkilön omaksumiskyky ja luovuus kärsivät. Fyysisen ja psyykkisen kuormituksen jatkuessa pitkään on tuloksena usein stressitila. Tilan ehkäisemiseksi tulisi tasaisin väliajoin tarkastella työkyvyn osatekijöiden tilaa (Kuvio 1) ja reagoida osa-alueisiin, jotka kaipaavat tarkempaa huomiota. (Viitala 2013, 214–216.)



KUVIO 1. Työkykytalo mukailen Työterveyslaitoksen mallia (Työterveyslaitos 2020, viitattu 2.4.2020)

4.4 Työkyvyn johtaminen ja ylläpito

Työkyvyn johtaminen on oleellinen osa esimiehen ammattitaitoa ja se on yksi johtamistyön näkökulma. Työkyvyn johtamisen avulla organisaatiot pyrkivät hyödyntämään ja ylläpitämään henkilöstönsä voimavaroja, sekä osaamista. Erityistä merkitystä sillä on tehtävissä, joiden työtehtävät ovat haastavia ja vaativat tarkkuutta. Tällä johtamisen näkökulmalla pyritään edistämään työntekijöiden työkykyä, terveyttä ja tuottavuutta. Organisaatioissa työkyvyn johtamisen onnistuminen korreloi suoraan poissaolojen määrässä. Onnistuessaan se saa poissaolopäivien määrän pysy-

mään vähäisenä ja samalla poissaoloista syntyvien kustannusten määrä säilyy maltillisena. (Laakso 2017, viitattu 20.3.2020.)

Työkyvyn johtaminen tapahtuu organisaatioissa useammalla eri taholla. Toiminnan alkusysäys tulisi tulla aina organisaation johtoportaalta, sillä sen vastuulla on rakentaa toimintaa ohjaavat suuntaviivat, joiden sisällä muut organisaation jäsenet voivat toteuttaa haluttua toimintaa. Henkilöstöhallinnon tehtävä on rakentaa ohjeistus lähiesimiehiä varten, jonka sisältönä voi olla muun muassa sairauspoissaolojen seuranta ja varhaisen tuen malli. Henkilöstöhallinnon tulisi myös tehdä seuranta ja reagoida, jos heidän rakentamansa ohjeistus kaipaa muutoksia. HR:n tukena on suositeltavaa hyödyntää työterveyshuollon ammattitaitoa. Lähiesimiesten vastuulle jää ohjeistuksen jalkauttaminen ja valvominen. Myös tulosten ja seurannan raportointi kuuluu lähiesimiesten vastuutehtäviin. (Laakso 2017, viitattu 20.3.2020.)

4.5 Esimiehen työhyvinvointi

Esimiestyön oleellisin tehtävä on asioiden ja ihmisten johtaminen. Tärkeänä osana on myös organisaation ja yksilöiden yhteensaattaminen. Kyetäkseen vastaamaan edellä mainittuihin vaatimuksiin, on esimiehen huolehdittava omasta työhyvinvoinnistaan. Organisaatioiden on tuettava esimiehiä, jotta heidän voimavaransa ja innostuksensa eivät pääsisi laskemaan. Tuen avulla he kokevat tulleen huomioduksi ja heidän luottamuksen omaan tekemiseen kasvaa. Huono tuki heijastelee negatiivisesti esimiesten oman työskentelyn laatuun ja sitä kautta myös muualle työyhteisöön. Esimiesasemassa työskentelevien on muistettava huolehtia aina ensin omasta hyvinvoinnistaan, sillä hyvinvoivan esimiehen vaikutukset omien alaistensa työpanokseen ja työhyvinvointiin on merkittävä. (Hakala 2013, Viitattu 1.5.2020.)

5 ESIMIESTYÖ

Erinäiset ongelmatilanteet, ristiriidat ja muut haastavat tilanteet kuuluvat jokaisen esimiesasemassa työskentelevän henkilön arkeen. Onkin tärkeää, että esimiehille luodaan puitteet, joiden avulla esimiehenä toimivat henkilöt pystyvät kehittämään ja ylläpitämään omaa esimiehenä toimimisen ammattitaitoaan. Tämän vuoksi esimiestyötä tukeva ja ohjaava toiminta tulisi olla jatkuvasti kiinteänä osana organisaatioiden arkea. Organisaation näkökulmasta onnistuessaan esimiestyö rakentaa lisäarvoa jokaiselle sen vaikutuspiirissä toimivalle organisaation alaiselle henkilöstölle. Onnistunut esimiestyö toimii menestyvän organisaation voimavarana ja selkänäjana alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Johdonmukaisesti toimiva organisaatio kykenee luomaan organisaatiokulttuuria ja toimintamalleja, joita hyödyntämällä saadaan mahdollisuus kilpailuedun rakentamiseen ja sen onnistuneeseen ylläpitoon. Myös organisaatioiden sisällä vallitsevaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen voidaan vaikuttaa esimiestyön käytännöillä ja toimintamalleilla. Menestyksekkään esimiestyön perusta rakentuu pääasiallisesti yhdenmukaisten ydinkohtien alle, joita tukee eri toimialojen ja organisaatioiden ominaiset erityispiirteet. (Järvinen 2014, viitattu 30.1.2020.)

Esimiestyön kaksi pääpainopistettä sijoittuvat ihmisten johtamiseen, eli johtajuuteen (leadership) ja asiakokonaisuuksien johtamiseen (management). Ihmisten johtaminen on siis prosessi, jossa pyritään varautumaan ja vastaamaan alati muuttuvaan toimintaympäristöön. Sen tarkoituksena on myös kehittää toimintaa uusien suuntauksien avulla. Asiajohtamisen kulmakivinä toimivat johdonmukaisuuden ja suunnitelmallisuuden parantaminen, joilla pyritään edistämään johdonmukaisuuden ja järjestyksen toteutumista. Molemmat osa-alueet kuuluvat olennaisena osana onnistuneen esimiestyön vaatimuksiin. Ihmisten johtamisen ydinkohdat koostuvat suunnan näyttämisestä, motivoinnista ja inspiroinnista, sekä ihmisten koordinoinnista. Asiakokonaisuuksien johtamisessa ydinkohdat ovat organisointi ja miehittäminen, suunnittelu ja budjetointi, sekä kontrollointi ja ongelmanratkaisu. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 24–25.)

On myös erityisen tärkeää muistaa, että organisaatioiden ja yritysten toiminta on siellä työskentelevän henkilöstön varassa. Tämän johdosta menestyksekkäs esimiestyö vaatii esimiesasemassa toimivilta henkilöiltä kykyä tunnistaa eri persoonallisuudet, sekä keinot kuinka heidän kanssaan tulisi toimia, jotta saavutetaan organisaation näkökulmasta paras mahdollinen lopputulos. Esi-
miesten tulisikin siis kiinnittää erityistä huomiota alaistensa tuntemiseen, sekä oman viestimistai-

tojen jatkuvaan kehittämiseen, jotta eri yksilöiden asettamat vaatimukset pystytään täyttämään optimaalisesti ja heidän potentiaalinsa pystytään mittaamaan ulos työnantajaa palvelevalla tavalla. (Viitala 2013, 8-9.)

Esimiesasemassa työskentelevälle henkilölle on olennainen taito osata hyödyntää eri sidosryhmien, organisaation ja työntekijöiden voimavarat tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, jotta heidän avullaan on mahdollisuus saada suurin organisaation toimintaa tukeva hyöty. Samalla tulisi kuitenkin kiinnittää huomioita henkilöstön voimavaroihin ja työviihtyvyyden lisäämiseen, jotta toiminnan jatkuvuudelle saadaan luotua positiivinen jatkumo. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimiesasemassa toimiva henkilö kykenee rakentamaan alaistensa olosuhteet niin, että työhyvinvoinnin ja työn laadun kehittymiselle on hyvät lähtökohdat. Korkealuokkaiset olosuhteet lisäävät työviihtyvyyttä ja sen avulla esimies pystyy edistämään työpaikan työhyvinvointia, sekä yleistä motivaatiotasoa. (Surakka & Laine 2011, 13.)

5.1 Lähiesimiehen rooli

Roolit ovat käyttäytymis- ja toimintamuotoja, joiden avulla henkilöt pystyvät adaptoitumaan omaan asemaan ja tehtäväkenttään. Henkilöiden ominaisuudet, persoona ja ulkopuoliset odotukset ovat tärkeässä osassa roolien kehittämisessä ja sijoittumisessa yhteisöjen eri henkilöiden välille. Eri roolit sisältävät erinäisiä toimintatapojen vaatimuksia ja odotuksia. Rooleja voi luonnehtia myös käyttäytymismalleiksi, jotka vaihtelevat aseman ja työtehtävän mukaan. Organisaatioiden sisällä roolit muovaavat oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka koskevat kulloisessakin tehtävässä toimivia henkilöitä. Esimerkkinä lähiesimies, jonka vastuut ja velvollisuudet poikkeavat suuresti hänen alaisuudessa työskentelevien henkilöiden vastuista ja velvollisuuksista. (Lehto 2017, viitattu 7.2.2020.)

5.2 Roolijaottelu

Eri esimiestyötä käsittelevien teoriakokonaisuuksien mukaan esimiesten työnkuvaan saattaa kuulua hyvinkin erilaisia tehtäväkokonaisuuksia. Tämän vuoksi esimiehenä työskentelevien henkilöiden kuvaus omasta työstään vaihtelee suuresti. He toimivat erilaisissa rooleissa tilanteesta riippuen esimerkiksi tiimin vetäjänä, projektipäällikkönä, sparraajana, työnjohtajana, työhön ottajana, ongelmanratkaisijana, kouluttajana tai perehdyttäjänä. Monissa tapauksissa esimiehinä

toimivat henkilöt luokittelevat kuuluvansa asiantuntijoihin, joiden lisäksi heille kuuluu myös esimiestyön tehtäviä. (Hyppänen 2013, 13.)

Organisaation sisäisiä esimiestyön rooleja ja tehtäviä voidaan seurata organisaation, sekä alaisen näkökannalta (kuvio 2). Näiden kahden eri näkökulman avulla kyetään rakentamaan yhtenäinen kokonaiskuva, jota esimiehen toiminta heijastelee kahden edellä mainitun näkökulman yhdistyessä. Esimerkkeinä organisaation näkökulmasta: Esimies edustaa organisaatiota suhteessa alaisiinsa, organisaation linjaaman strategian jalkautus ja toteutuksen valvonta, sekä informaation raportointi ja välitys organisaation ylemmille tahoille. Esimerkkeinä alaisen näkökannalta: Alaisen edustus organisaation ylemmille toimijoille, alaisen motivointi ja kehityksen mahdollistaminen, sekä työssä onnistumisen kannalta oleellisten puitteiden rakentaminen ja ylläpito. (Lehto 2017, viitattu 7.2.2020.)

| Organisaation näkökulmasta | Alaisen näkökulmasta |
|---|---|
| Esimies edustaa organisaatiota suhteessa alaisiinsa | Esimies edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin |
| Esimies toteuttaa organisaationsa strategiaa yksikössään | Esimies auttaa alaisiaan näkemään kokonaisuuksia ja organisaation strategiaa |
| Esimies vastaa muutosten johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä | Esimies luo alaisilleen puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen |
| Esimies vastaa tavoitteiden toteuttamisesta | Esimies antaa palautetta ja tukee, innostaa ja motivoi alaisiaan |
| Esimies vastaa toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta | Esimies kehittää työyhteisöä, sen sisäistä yhteistoimintaa ja informaation kulkua |
| Esimies valvoo toimintaa ja reagoi poikkeamiin | Esimies auttaa alaisiaan kehittymään työssään ja ammatissaan |
| Esimies ylläpitää organisaatiossaan asiakkaiden näkökulmaa | Esimies tukee alaisen kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä |
| Esimies välittää ylemmälle johdolle oman ryhmänsä näkemyksiä | Esimies hankkii alaisen tarvitsemia resursseja |

KUVIO 2 Mukailleen mallia: Organisaation ja alaisen näkemys esimiehen tehtävistä (Lehto, J. 2017)

Esimiehen toiminta näkyy alaiselle joka ikisenä päivänä. Työ on suurin yksittäinen arjen rytmittäjä ja sen vaikutuksen alla tapahtuu myös suurin osa aikuisiän kehittämisestä ja oppimisesta. Työn avulla henkilö muoaa omaa minäkuvaansa ja sillä on vaikutusta jopa persoonallisuuden myö-

hempään kehitykseen. Myöskään alaistensa yksityiselämää ei pysty täysin sulkemaan pois, kun tarkastellaan henkilöiden työminäänsä. Esimiehen on muistettava huomioida, että nämä molemmat osa-alueet vaikuttavat alaisen kokonaisuuteen. (Viitala 2013, 8–9.)

Gandzin mukaan esimiehenä toimiminen mitataan usein sillä, kuinka selkeitä tuloksia kulloinenkin toiminta saa aikaan. On kuitenkin muistettava, että onnistunutta esimiestyötä voidaan määrittää useammalla eri mittarilla. Useamman mittarin avulla saadaan muodostettua laaja-alaisempi kokonaiskuva. Vaihtelevien toimintakenttien vuoksi yhtä yhtenäistä tapaa toimia esimiehenä ei voi lanseerata, vaan jokaiseen eri toimintaympäristöön tulee löytää siihen parhaimmalla mahdollisella tavalla soveltuva tapa toteuttaa haluttua visiota. Toisin sanoen tulisi kyetä ymmärtää ja tulkita ympäristöä, jossa organisaatio toimii. (2005, viitattu 17.1.2020.)

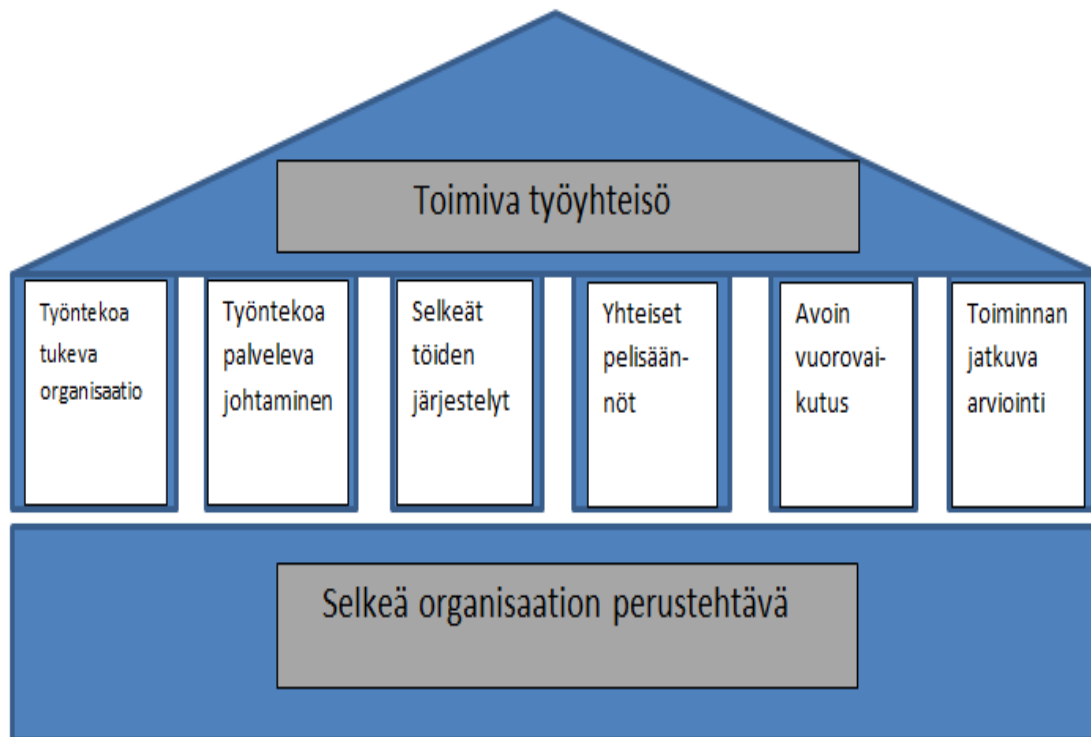
Esimiehenä työskentelyä voidaan mitata neljän eri painopisteen mallin mukaan. Mallin avulla esimiehet kykenevät tunnistamaan oman esimiestyönsä vahvat ja heikot osa-alueet. Tällä mittaustavalla mittarit ovat riippumattomia henkilön persoonasta, joten ne sopivat käytettäväksi suurelle massalle. Kuitenkin näiden neljän mittarin vaikutustaso ei ole kaikilla sama, sillä eri ympäristöt vaativat oman painotuksensa näiden neljän eri osa-alueen välille. Nämä neljä esimiestyötä mittaavaa asiaa ovat seuraavat: Kuinka selkeästi alaiset ovat omaksuneet esimiehen antamat tavoitteet ja miten heitä voidaan johdattaa sen tavoitteluun, kuinka vahvan luottamuksen esimiehet pystyvät rakentamaan omien alaistensa kanssa, ihmissuhdetaitojen jatkuva kehittäminen ja kommunikation selkeys, sekä motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen arjessa. (Zetlin 2013, viitattu 14.2.2020.)

Lähiesimiehen rooli on jatkuvan muutoksen alla. Organisaatiot suosivat yhä kasvavissa määrin työskentelytapoja, joiden johtaminen vaatii kehittyneitä ihmissuhde- ja yhteistyökykytaitoja. Muun muassa erinäiset projektityöskentelyt, tiimityöskentelyt ja verkostoissa toimimiset ovat kasvattaneet suosiotaan työskentelymuotoina, mikä haastaa esimiesten ammattitaitoa jatkuvasti. Tämän vuoksi erityisesti työyhteisödynamiikan vaikutuksella on suuri painoarvo nykyisellä työskentelyn kehityssuunnalla, jossa työskentely ryhmissä on kasvattanut suosiotaan. Työyhteisödynamiikan synnyn ja sen kehittymisen selkeämpi ymmärtäminen vaatii perehtymistä ryhmädynamiikkaan. (Järvinen 2014, viitattu 30.1.2020.)

5.3 Esimiestyön haasteet

Esimiestyön ympärille rakentuu usein haasteita ja ongelmia, joiden alkulähteitä voidaan luonnehtia monisyisiksi. Esimiehen työssään kohtaamat haasteet saattavat olla lähtöisin esimerkiksi toimintaympäristöstä, toimintatavoista tai henkilökemioista. Haasteiden ratkaisuksi tulee usein tarkastella organisaatioiden alaisuudessa työskentelevien henkilöiden ja siellä suoritettavien työtehtävien yhdistymää, sillä ne kulkevat lähes aina käsi kädessä, kun tarkastellaan onnistumisia ja ongelmia. (Järvinen 2014, viitattu 30.1.2020.)

Esimiestyön mukana tulevien haasteiden ratkaisuun on hyvänä apuna Järvisen (kuvio 3) kokooma kuvio Työympäristön peruspilarit. Peruspilarit koostuvat kuudesta eri perustehtävästä ja vaatimuksesta, joiden avulla voidaan tarkastella organisaatiossa toteutuneiden toimintojen ja henkilöstön hyvinvoinnin laadun tasoa. Jokainen näistä peruspilareista on yhteydessä toisiinsa ja jos yhden osa-alueen heikentyminen tai puuttuminen vaikuttaa välittömästi esimiestyön onnistumiseen, ja sitä kautta myös organisaatiossa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Näiden kaikkien kuuden osatekijän kunnossa ollessa voidaan olettaa, että lähtökohdat toimivaan työympäristöön ovat riittävän korkealla tasolla. (2014, viitattu 30.1.2020.)



Kuvio 3. Mukailten mallia: Työyhteisön peruspilarit (Järvinen, P. 2014)

5.3.1 Luottamus

Nykyään työelämä ja työpaikat syntyvät yhä enemmässä määrin työtehtäviin, joiden vaatimuksiin kuuluu korkea ammattitaito ja monissa myös pitkälle viety koulutustaso. Tämä vuoksi pelkän käskyllä avulla ei päästä onnistuneeseen esimiestyöhön, vaan on kyettävä rakentamaan luottamusta yli tehtävärajojen. Parhaat tavat kehittää luottamusta esimiehen ja alaisen välillä on vastavuoroisuuden ja esimerkillisyyden vaaliminen. Korkealla luottamustasolla kyetään nostamaan sitoutuneisuutta ja edistämään kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Luottamuksella on myös selkeä yhteys organisaatioiden kannattavuuteen. Korkea luottamustaso vähentää useissa tapauksissa johdettavien valvonnan tarvetta, sekä vähentää sairauspoissaoloja. Hyvä luottamustaso heijastelee positiivisesti myös työnantajakuvaan, mikä on myös tärkeä osa-alue nykypäivän organisaatioille. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11–12.)

Esimiestyössä luottamuksen ongelmatilanteet syntyvät hyvin usein puutteellisen vastavuoroisuuden, luottamuksellisuuden, esimerkillisyyden tai vuorovaikutustaitojen vuoksi. Kaikkiin organisaati-

tioihin sisältyy konfliktitilanteita, mutta ilman niiden ratkaisua organisaatiot saattavat valua ei toivottuun tilaan, jossa luottamuksen taso alkaa luhistua. Konfliktien aiheuttajina ovat usein tilanteet, jossa eri osapuolilla on selkeästi eriävät kannat johonkin käsiteltävään asiaan. Esimiesten vaarana on käyttää näissä tilanteissa johtavaa asemaansa, ilman perehtymistä muihin käsiteltävästä aiheesta kerrottuihin mielipiteisiin ja kannanottoihin. (Järvinen 2014, viitattu 30.1.2020.)

Luottamuksen tehokkaana rapauttajana toimii myös riittävän avoimuuden laiminlyönti. Asioiden ylimääräinen kertomatta jättäminen jättää epäilyksen myös tulevaisuudessa tehtyjen ratkaisujen ylle ja samalla se heikentää organisaatiossa vallitsevaa työviihtyvyyttä. Heikko luottamustaso rapauttaa yhteishenkeä ja samalla alentaa työviihtyvyyttä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 146–148.)

Luottamusta rakentaessa esimiesten täytyisi muistaa, että sen tulisi läpäistä koko organisaatio. Korkean luottamustason avulla yritykset kykenevät rakentamaan omaa kasvupohjaa ja se on myös tukeva pohja kriisitilanteiden varalle. Vastuu luottamuksen rakentamisesta kuuluu organisaatioiden johtoasemassa työskenteleville henkilöille. Arjen jatkuvissa vuorovaikutustilanteissa saadaan vietyä haluttuja toimintatapoja ja arvoja osaksi organisaatiokulttuuria. Luottamuksen lujittaminen vaatii pitkäkestoisen prosessin. Sen kehittymistä tulee tarkkailla jatkuvasti ja tarpeelliset korjausliikkeet on tehtävä johdonmukaisesti. Henkilöiden eri persoonallisuuksien vuoksi esimiesasemassa toimivien henkilöiden tulee osata valita oikea lähestymistapa kulloiseenkin tilanteeseen. Esimerkiksi jotkin ihmistyytit arvostavat jatkuvaa kanssakäymistä, kun taas toisille on tärkeämpää mahdollisuus itsenäisempään tekemiseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 167–168.)

5.3.2 Johtamisen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden kokeminen on aina riippuvainen henkilöstä itsestään. Eri persoonallisuudet saattavat kokea saman asian hyvinkin erilaisella tavalla. Tämä johtuu usein eri ihmistyyppien luomista tulkinnoista, jotka johtavat eriäviin tulkintoihin heille kerrotuista asiakokonaisuuksista. Eli käytännön tasolla toinen henkilö kokee asian oikeudenmukaiseksi, kun taas toisen mielestä asia on juuri päinvastoin. Nämä tulkinnat ovat aina sisäisiä ja subjektiivisia tapoja tulkita kerrottua informaatiota. Organisaatioon kuuluvat henkilöt haluavat tulla kohdelluiksi oikeudenmukaisella tavalla. Oikeudenmukaisuuden eriävät tulkinnat kannattaa selvittää alaistensa kanssa, ennen

oikeudenmukaisuuden kriteerien määrittämistä. Näin vältetään mahdollisilta tulevaisuudessa ilmeneviltä eriäviltä tulkinnoilta. (Piirainen 2012, 3-4.)

Oikeudenmukaisuus näkyy organisaation sisällä esimerkiksi vuosilomien jaossa, työvuorojen määrittämisessä, joustojen pidossa, sekä työolosuhteiden tarjoamisessa. Edellä mainittujen asioiden tasapuolinen toteutuminen voidaan pyrkiä varmistamaan rakentamalla ja ylläpitämällä asianmukaista ohjeistusta, johon voidaan nojata mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Siitäkään huolimatta ei voida välttyä keskustelulta, miten eri tilanteissa tulisi toimia. Tällaisia ongelmatilanteita voivat olla esimerkiksi jonkin asian oikeutuksen määrittäminen, kuten tulisiko kouluikäisten lasten vanhemmat olla etusijalla jaettaessa kesälomia, jotta he pääsevät lomalle koululaisten kanssa samaan aikaan. Tai tulisiko sairaiden vanhempien hoitoa verrata sairaiden lasten hoidosta aiheutuvien poissaolojen kanssa. (Lehto 2017, viitattu 7.2.2020.)

Esimiesten tuottama oikeudenmukaisuus voidaan jaotella kolmeen toisistaan poikkeavaan osaan: vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, hyödynnettyjen menettelytapojen oikeudenmukaisuus, sekä jakava oikeudenmukaisuus. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen eli johtamisen oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa oleellisesti ihmisten kohtelun laatu. Erityisesti laadun taso näkyy, kun tehdään ja tiedotetaan uusista päätöksistä. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden mukaiset päätökset vaikuttavat suoraan henkilöstön viihtyvyyteen ja jaksamiseen. Oikeudenmukainen toiminta saa aikaan moraalisen kokonaisvaltaista paranemista ja samalla sitoutumisen taso nousee. Oikeudenmukainen johtaminen auttaa rakentamaan organisaation henkilöstön välistä luottamustasoa ja samalla pystytään vähentämään työyhteisössä ilmaantuvia ristiriitoja. (Romana & Keskinen 2004, 8-9.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan organisaatioiden sisäistä toimintaa, jonka tavoitteena on kiinnittää erityislaatuista huomiota prosessien, sääntöjen ja yleisten menettelytapojen tasapuolisuuteen. Esimerkkitoimintoina joihin menettelytapojen oikeudenmukaisuutta voidaan soveltaa, ovat muun muassa mahdollisuus koulutukseen ja työvuorojen jako. Oleellinen periaate edellä mainittuun toimintatapaan liittyen on, että kaikki toiminta ja päätökset saisivat alkunsa mahdollisimman täsmällisen ja puolueettomasti saadun tietoperustan pohjalta. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden onnistumista voidaan edistää käymällä vuorovaikutukseen pohjautuvaa keskustelua kaikkien kulloinkin osallisina olevien kanssa. Myös selkeä prosessin johtaminen ja päätösten perustelu on avain oikeudenmukaisuuden toteutumiselle. Oikeudenmukaisuutta vaaliva johtaminen auttaa myös ikävien päätösten julkaisemisessa. Henkilöt hyväksyvät helpommin myös

ikävät päätökset, jos he luottavat esimiesten käyttämien menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. (Lehto 2017, viitattu 7.2.2020.)

Jakava oikeudenmukaisuus on organisaation sisäisten oikeuksien, tehtävien, vaikutusvallan, voimavarojen ja velvollisuuksien jakamista. Sen avulla pyritään jakamaan edellä mainitut asiat niin, että se tyydyttäisi organisaatioon kuuluvat yksilöt mahdollisimman hyvin. Jaottelun perusteena on usein selkeintä hyödyntää yksilön panosta, tarvetta ja tasajakoa. Myös tämän oikeudenmukaisuuden osa-alueen toteutumiselle on tärkeää, että tehtyjen toimintojen oikeudenmukaisuus, sekä kriteerit ovat mahdollisimman hyvin perusteltuja. (Lehto 2017, viitattu 7.2.2020.)

5.3.3 Henkilöstösuunnittelun haasteet

Organisaatioiden suurin yksittäinen henkilöstösuunnittelun haaste on nykyisen liikemaailman nopeampoinen ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Tämä aiheuttaa usein sen, että suunnittelu jää pieneen rooliin, sillä muuttunut toimintaympäristö pakottaa organisaatiot reagoimaan vallitsevaan tilanteeseen välittömästi. Tällöin henkilöstösuunnittelu muuttuu proaktiivisesta (enakoivasta) reaktiiviseen, eli reagoivaan tekemiseen. Muuttujiin reagointi ilman tarvittavaa suunnitelmaa aiheuttaa ongelmia, jotka kertaantuvat mitä useammin joudutaan tekemään päätöksiä ilman riittävää johdonmukaisuutta. Kertaantuvat ongelmat ovat yleensä kiireen aiheuttamat epäonnistumiset, sekä siitä aiheutuneet ylimääräiset kustannukset. On kuitenkin muistettava, että organisaatiot tulevat aina kohtaamaan henkilöstösuunnitteluun liittyviä haasteita, joihin ei pysty riittävästi varautumaan etukäteen. Tämän vuoksi on hyödyllistä, jos organisaatiot ovat rakentaneet itselleen selkeän toimintastrategian, joka antaa riittävää tukea ylläpitävissä ja nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa. (Viitala 2013, 74.)

Nopeampoinen ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaatii organisaatioiden henkilöstösuunnittelulta kykyä reagoida ja joustaa eri tilanteiden vaatimalla tavalla. Muutoksissa menestyksekkäästi toimimista varten Atkinson ja Meager (1986, teoksessa Viitala 2013, 74–75) ovat määrittelleet neljä erinäistä joustavuuden osa-alueita. Kyseiset osa-alueet ovat ajallinen, taloudellinen, toiminnallinen ja maantieteellinen joustavuus. Leopold (2001, teoksessa Viitala 2013, 75) on tehnyt näiden jaotteluiden pohjalta erittelyn, jossa hän kuvaa jaottelun pohjalta syntyviä haasteita. Joustavuuden osa-alueiden vaatimukset asettavat haasteita henkilöstön määrälle, osaamiselle, sekä käytettävyydelle. Haasteita syntyy myös henkilöstökustannusten alueelle, sekä työn

maantieteelliselle sijainnille. Vaatimukset ovat useissa tapauksissa keskenään ristiriitaisessa asemassa. Esimerkiksi osaavan henkilökunnan, sekä henkilöstökustannusten välille syntyy helpposti ristiriita, sillä ammattitaitoinen työntekijän palkkakustannukset ovat usein epäsuhdassa henkilöstökustannusten rajausten kanssa. (Viitala 2013, 75.)

5.3.4 Eri ihmistyyppien johtaminen

Yleistä ja yhtenäistä tyyliä eri ihmistyyppien tehokkaaseen johtamiseen ei ole olemassa. Esimiehen on kyettävä tunnistamaan tilannetekijät, sekä kyseiseen tilanteeseen sopiva toimintamalli. Toimintamallin onnistuneeseen valintaan vaikuttaa suurimmassa osassa tilanteista eri persoonallisuuden tunnistaminen, organisaation rakenne ja toimintakulttuuri. Esimerkiksi osa ihmisistä arvostaa suoraa palautetta, kun toisille henkilöille suora lähestymistyyli saattaa tuntua usein liian hyökkäävältä tavalta tuoda havaittuja ja koettuja epäkohtia esiin. On siis erityisen tärkeää, että esimies kykenee mahdollisuuksien mukaan sopeuttamaan oman johtamistyyliinsä alaistensa tarpeita ja valmiuksia mukaillen. Organisaatioiden rakenne ja toimintakulttuuri rakentuu usein kulloisenkin yrityksen toimialan ja yrityksen henkilöstömäärän yhteenkoostuman pohjalta. On siis tärkeää muistaa, että eri organisaatioiden ja toimialojen asettaman vaatimukset asettavat aina omat spesifit vaatimuksensa, jotka esimiesten tulisi tunnistaa, sekä kyetä reagoimaan sen pohjalta. Näiden edellä mainittujen toimintatapojen tunnistaminen ja onnistunut jalkauttaminen on organisaatioiden kannalta tärkeä osa matkalla kohti onnistunutta esimiestyötä, sekä menestyvää organisaatiota. (Lehto 2017, viitattu 7.2.2020.)

6 TIEDONHALLINTA

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan tiedonhallinnan toteuttamisen tavoitteena on mahdollistaa ja tukea tarvittavan tietoperustan hankintaa, hallintaa ja säilyttämistä. Sen tarkoituksena on myös tukea tiedon tarkoituksenmukaista, sekä valvottua käyttöä. Edellä mainituilla asioilla pyritään edistämään ja tukemaan organisaatioiden prosessien eri vaiheita. Myös olemassa olevan tiedon ylläpito muodostaa oman tärkeän kokonaisuutensa. Kyky ylläpitää ajan tasalla olevaa ohjeistusta nousee, kun organisaatiot asettavat ennalta määritetyt vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat tiedonhallinnan toteutumisesta. Ennalta määrättyjen vastuuhenkilöjen kautta myös tiedonhallinnan johto helpottuu ja sen avulla tiedon ajankohtaisuus pysyy vaaditulla tasolla. Tiedonhallinnan vaatii myös jatkuvaa valvontaa, jotta kerättyä tietoa ei pääse, niin sanottuihin väärin käsiin. Käyttöoikeuksien määrittämisen avulla, sekä tietosuojasta ja tietoturvasta huolehtimisella voidaan ehkäistä tiedonhallintaan liittyviä väärinkäytöksiä. (Viitattu 1.4.2020.)

Yritysten tiedonhallintaa ohjaa oleellisesti eri lait, jotka asettavat ovat vaatimuksensa. Yleisimmin tiedonhallintaan liittyvät lait vaikuttavat organisaatioiden tietosuojaan ja muuhun sisäiseen viestintään. Esimerkkeinä ovat Henkilörekisterit (Henkilörekisterilaki 471/1987 1.3§.), tietosuoja (Tietosuojalaki 1050/2018 1.3.) ja liikesalaisuudet (Liikesalaisuuslaki 595/2018 1.4§).

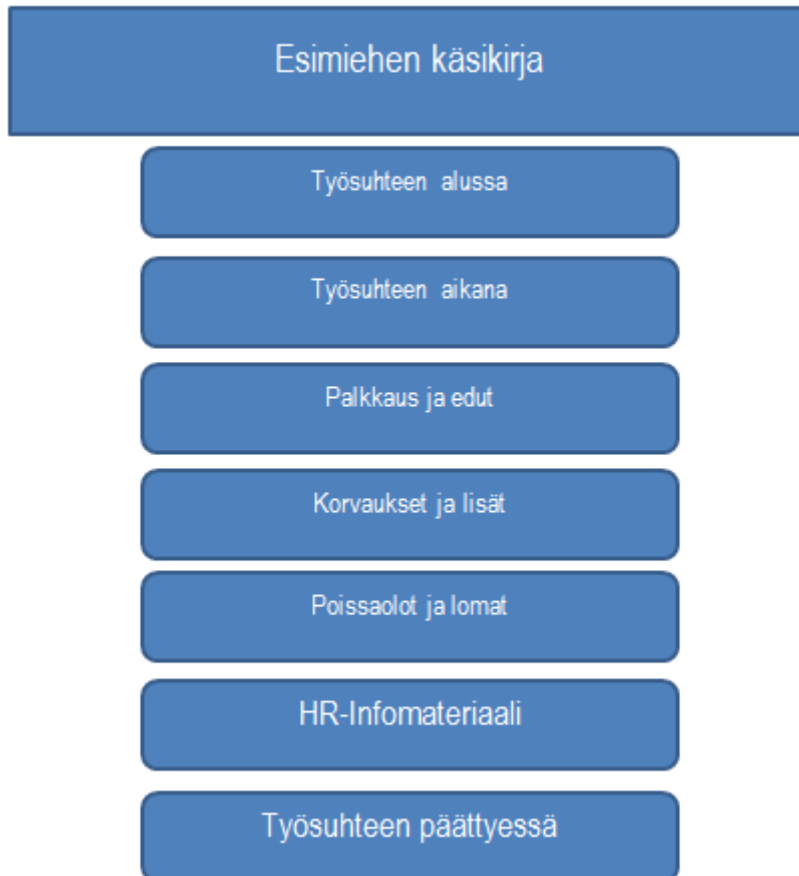
7 KÄSIKIRJAN KOONTI, NYKYTILA JA TAVOITTEET

Käsikirjan materiaali on kerätty olemassa olevia ohjeistuksia hyödyntäen. Ohjeistus on jaoteltu aihealueittain ja materiaaleihin pääsy tulee tapahtumaan yhden alustan kautta. Valmiilla käsikirjalla pyritään helpottamaan esimiesten tiedonhankintaa, sekä selkeyttämään ohjeistusten tarjontaa ja päivitysprosessia. Käsikirja tuo mahdollisuuden kohentaa esimiesten ammattitaitoa ja sitä kautta työhyvinvointia.

7.1 Käsikirjan materiaalin kartoitus

Esimiehen käsikirjaa varten keräämäni materiaali on lähtöisin SSAB Raahen omasta ohjeistuksesta, sekä koko Suomen toimintoja koskevasta ohjeistuksesta. Koonnissa on erityisesti pyritty huomioimaan lähiesimiesten tukeminen ja ohjeistuksen selkeämpi jäsentely. Henkilöstöhallinnon materiaali on jakautunut usealle eri alustalle ja niiden tallennusmuodot ovat myös toisistaan poikkeavia. Yleisimmät tallennusmuodot ovat Word ja PowerPoint. Kartoitus on toteutettu systemaattisesti läpikäymällä kaikki toimeksiantajalla käytössä olevat alustat ja ohjelmistot, minne tarvittavaa ohjeistusta on tallennettu. Myös joitain vain sähköpostin välityksellä annettuja ohjeistuksia on sisällytetty käsikirjan koontiin. Prosessin aloituksen ja seurannan johdosta pidimme muutamia palavereja, joihin osallistuivat Raahen tehtaan HR manageri, sekä HR partnerit. Palaverien perusteella määrittyi kartoitustapa, jolla lopullinen koonti sai nykyisen raaminsa.

Työtä varten koostin Excel-taulukon (liite 3), johon erittelin läpikäymäni materiaalin. Erittely sisälsi muun muassa sisällön omistajat, tallennusmuodon, tietosisällön, viimeisimmän päivityksen, sekä ohjeen sijainnin ja linkin. Taulukkoon on myöhemmässä vaiheessa lisätty roolivastuut, eli kenellä on vastuu eri aihealueiden päivittämisestä. Käsikirjaan tulevasta materiaalista on Excel-taulukon lisäksi myös Word-koonti (liite 1). Koonti sisältää koko materiaalin ajettuna Word-muotoon. Nämä molemmat sisältävät samat jaottelut, jotka on eritelty omiin aihealueisiin (kuvio 4). Excel- ja Word-koonti on lisätty osaksi liitteitä, mutta julkiseen versioon niitä ei jätetä julkiseksi. Tämä päätös perustuu salassapitosopimukseen, jonka alaisuudessa opinnäytetyö on toteutettu.



Kuvio 4. Hahmotelma käsikirjan sisällön jaottelusta

Kartoituksen aloitin jo ennen varsinaisen opinnäytetyön aiheen hyväksyntää ja opinnäytetyöhön tuleva esimiesten ohjeistus oli koottuna loppuvuodesta 2019. Materiaalin visuaalinen koonti on tehty mahdollisimman loogiseen järjestykseen, jotta se palvelisi käyttäjäkuntaansa mahdollisimman tehokkaasti. Käsikirja alkaa materiaalilla, joka liittyy työsuhteen alkuaan ja loppuu työsuhteen päättymistä koskevaan sisältöön.

7.2 Nykytila ja tavoitteet

Nykytilan kartoitus ja tavoitteet perustuu pääasiallisesti SSAB:n ylemmän toimihenkilö X:n haastattelusta kerättyyn materiaaliin (liite 2). Tietosuoja huomioiden tässä työssä ei ole eritelty haastateltavaa. Myös opinnäytetyössä mainitut työroolit on huomioitu vain positioittain.

Nykyisellään esimiehille suunnattu HR:n ohjeistus on jakautunut useammalle eri alustalle, kuten SSAB:n intranet ja Collaboration. Osa esimiehistä kykenee toimimaan nykytilan ohjeistuksella,

mutta isolla osalla on epäselvyyksiä mistä ja miten he löytävät tarvitsemaansa informaatiota. Ohjeistuksen hajonneisuuden vuoksi esimiehet hukkaavat omia resurssejaan ja kuormittavat HR:n henkilöstöä tarpeettomasti. Erityisesti HR partnereiden työssä tämä näkyy suurena määränä yhteydenottoja asioista, jotka esimiehellä olisi mahdollisuus selvittää itse. Myös HR:n oma toiminta tehostuisi, kun aikaa ei mene ohjeiden etsimiseen. Ajantasaisen ohjeistuksen kanssa on myös ajoittain ongelmia, koska esimiehet saattavat tallentaa itselleen joitain ohjeita, jotta välttyvät niiden myöhemmältä etsimiseltä. Tämän vuoksi heillä ei välttämättä ole aina päivitettyä versiota omassa käytössään. (Ylempi toimihenkilö X, haastattelu 5.3.2020.)

Tällä hetkellä HR tiedottaa esimiehiä pääasiallisesti HR infojen kautta. Infot ovat Skype- tilaisuuksia ja sähköposteja, joiden sisältö on koottu sillä hetkellä ajankohtaisten teemojen, kuten kesärelyn tai lomakauden ympärille. Sähköpostijakelun materiaalia ei tallenneta minnekään alustalle, josta esimiehet voisivat ne käydä myöhemmin läpi. Tämän vuoksi ajankohtaiset asiat saattavat joiltain jäädä huomiotta. Sähköpostijakelu hoidetaan yhteisestä HR:n osoitteesta. (Ylempi toimihenkilö X, haastattelu 5.3.2020.)

Käsikirjan tavoitteena on selkeyttää esimiehille suunnattua ohjeistusta ja rakentaa se yhdelle alustalle, josta kaikki tarpeellinen HR:n ohjeistus on saatavilla. Tarkoituksena on myös selkeyttää ohjeistusta ja mahdollistaa ajankohtaisen tiedon vaivaton saatavuus, sekä tukea esimiesten työskentelyä. Käsikirjan avulla saadaan laskettua partnereiden työtaakkaa ja heidän resursseja pystytään kohdentamaan nykyistä tehokkaammin. Selkeästi rakennetun ohjeistuksen tulisi tukea omalta osaltaan esimiesten työhyvinvointia. Käsikirjan avulla esimiehet saavat selkeät toimintalinjat, joihin he voivat omassa toiminnassaan nojautua. Tästä on apua erityisesti uusille esimiehille, joille uusi asema luo epävarmuustekijöitä oman toiminnan osalta. Myös työn mielekkyyttä lisätään selkeillä ja helposti saatavissa olevilla ohjeistuksilla. (Ylempi toimihenkilö X, haastattelu 5.3.2020.)

8 KÄSIKIRJAN HYÖDYNTÄMINEN

Toistaiseksi käsikirjan materiaali tullaan tarjoamaan linkittämisen kautta. Myöhemmin on mahdollisuus erillisen alustan rakentamiseen. Ylläpidosta ja päivityksistä vastaa HR:n henkilöstö ja tarkemmat vastuu alueet on jaoteltu tiimin sisällä. Valmista työtä on mahdollisuus hyödyntää muissa tuotantolaitoksissa, sekä uusien opinnäytetyöprojektien pohjana.

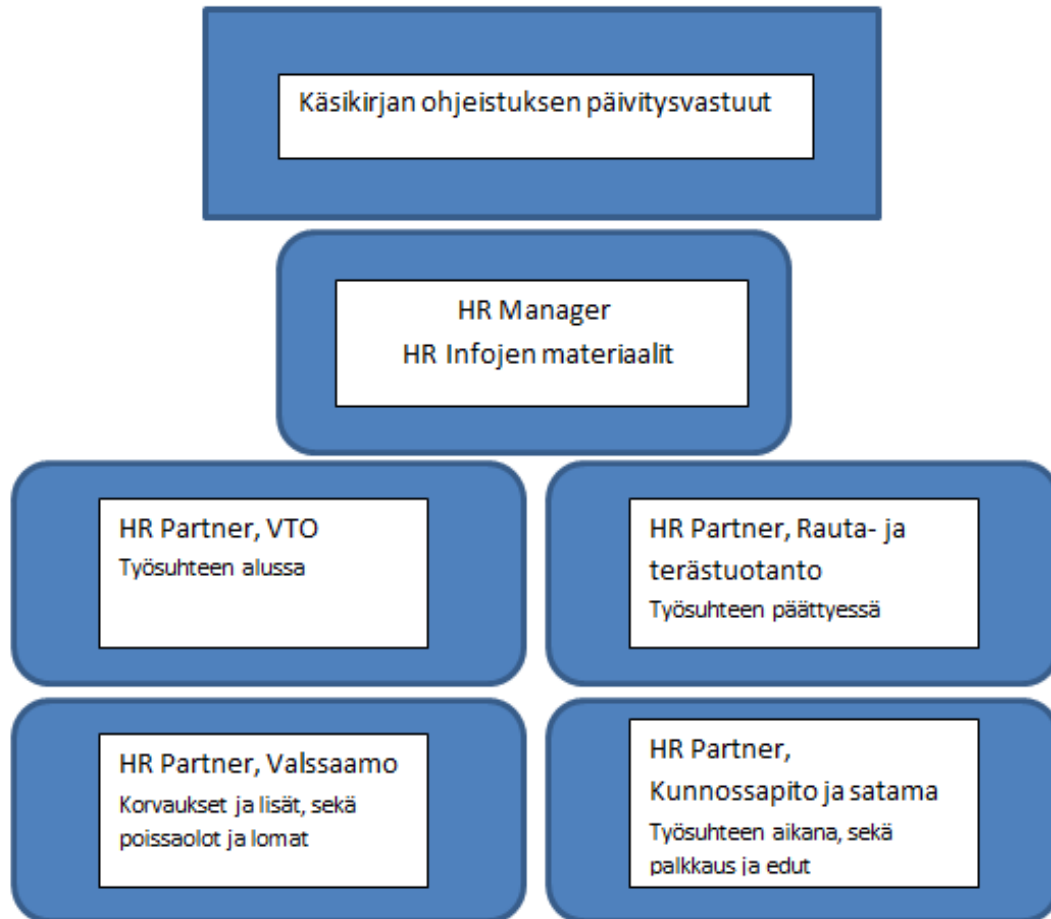
8.1 Tallennus ja ylläpito

Valmis käsikirja ja siitä löytyvä ohjeistus tullaan linkittämään SSAB:n käytössä olevalle Managers portal-alustalle. Jokaiselle eri aihealueelle tulee oma lokeronsa, jonka alle on linkitetty siihen sisältyvä ohjeistus. Lokeroita tulee yhteensä seitsemän ja niiden aihealueet ovat työsuhteen alussa, työsuhteen aikana, palkkaus ja edut, korvaukset ja lisät, poissaolot ja lomat, HR infot, sekä työsuhteen päättyessä. Tallennusprosessi tapahtuu toistaiseksi linkittämällä eri alustoilta löytyvä ohjeistus Collaborationiin (sähköisten dokumenttien jakelu- ja arkistointialusta) rakennettujen aihealueiden alle. Linkitettävät ohjeistukset ovat pääsääntöisesti Excel-, Word- ja PowerPoint-dokumentteja. Myöhemmässä vaiheessa on mahdollista rakentaa käsikirja omalle alustalleen, jossa ei tarvitse käyttää linkitystä muille sovelluksille tai alustoille.

Käsikirjasta on mahdollista tehdä myös paperinen versio, sillä aikaisemmin tekemäni käsikirjan koonti löytyy Word-tiedostona. Paperiversion tekoa edesauttaa se, että materiaali on tallennettu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämän koonnin tulen tallentamaan osaksi opinnäytetyön liitteitä. SSAB:n käyttötarkoituksiin paperinen versio ei ole kovin käytännöllinen, sillä sieltä löytyvä materiaali elää jatkuvasti. Päivitystarpeita tulee jatkuvasti ja sähköiseen version avulla ajankohtainen ohjeistus on helpompi tarjota esimiehille. Sähköinen käsikirja on myös ekologisesti ajateltuna parempi ratkaisu, sillä satojen esimiesten käsikirjat voidaan viedä sähköiseen muotoon ja edellä mainittu paperiversion jatkuva päivittäminen on työlästä. Eri paperiversioiden käyttö saattaa omalta osaltaan lisätä sekaannuksen riskiä, sillä muuttuneet ohjeistukset saattavat jäädä huomiotta, jos osa esimiehistä ei ole hankkinut, tai saanut viimeisintä versiota.

Ylläpito ja kehitys tapahtuvat HR:n esimiehen koordinoimana. HR Managerin ja HR partnereiden vastuisiin kuuluu määritetyn aihepiirin päivittäminen. Nämä vastuut ovat roolivastuita, eli käsikir-

jan vastualueet määräytyvät työtehtävän mukaan. Tällöin vältetään tehtävien liialliselta henkilöitymiseltä ja henkilöstön vaihtumisen kohdalla, vastuut siirtyvät luontevasti uudelle positiossa toimivalle henkilölle. Raahen tehtaalla päivitysvastuut jakautuisivat aluksi kuvion 5 mukaisesti. Ylläpidon ja kehitystyön kannalta on tärkeää, että vastuuhenkilöt tapaavat säännöllisesti ja työstävät käsikirjan sisältöä. Aikataulutuksen apuna voi hyödyntää vuosikelloa, (kuvio 6) johon saa jaksotettua vuosittain toistuvat ja erityistä huomiota vaativat asiat.



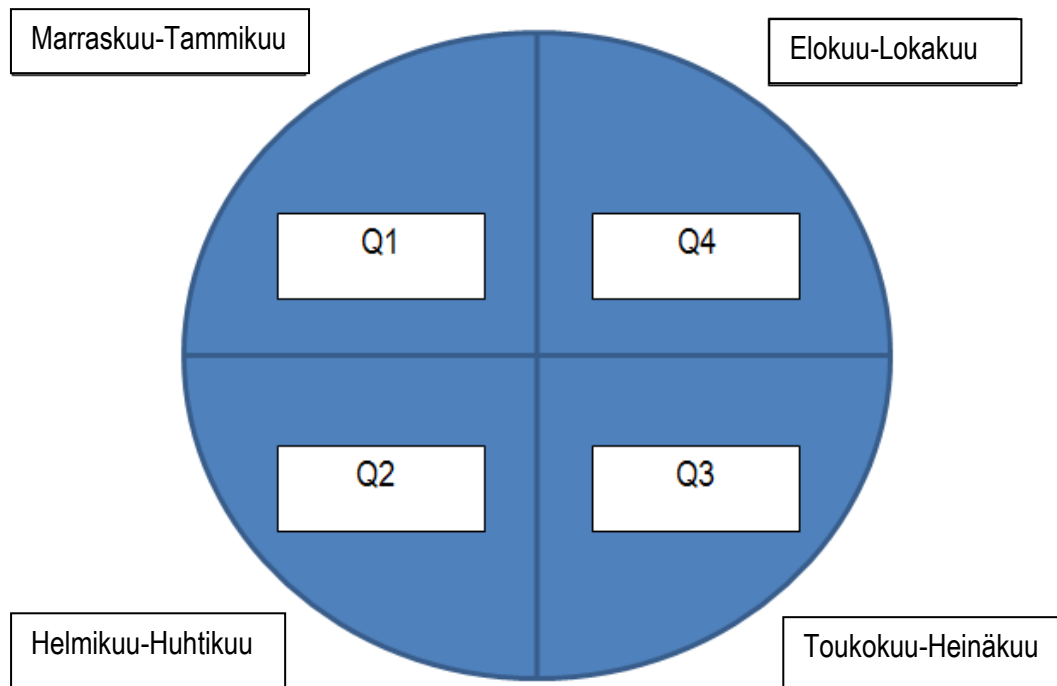
KUVIO 5. SSAB Europe Raahen päivitysvastuut positioittain

8.2 Vuosikello

Vuosikellon (kuvio 6) on tarkoitus toimia eräänlaisena kalenterin korvikkeena, tai vuosisuunnitelmana. Sen tulisi sisältää aikataulutetut tehtäväkokonaisuudet sen aihepiiriin sisältä, jota sen on tarkoitus palvella. Vuosikellon voi täyttää tehtävillä, mutta käytettävyyden kannalta siihen kannattaa sisällyttää vain isommat asiakokonaisuudet, jotta tehtävien jaksottaminen pysyy selkeänä. Kellon avulla työtehtävien jaksottaminen helpottuu ja jokaisella on selkeä kuva, milloin ovat mit-

käkin aihealueet ja kokonaisuudet käsittelyssä. Se myös tehostaa omalta osaltaan myös aikataulujen pitämistä, sillä vuosikellosta löytyy selkeät ajanjaksot, joiden sisällä sen hetkisten työtehtävien tulisi valmistua. Työryhmillä saattaa olla useita eri vuosikelloja käytössään, sillä niiden hyödyntäminen onnistuu myös ristiin. On vain huolehdittava, että kaikki vuosikellot on jaksotettu yhtäläisellä tavalla. (Hautanen 2018, viitattu 10.4.2020.)

Vuosikelloon kannattaa sisällyttää prosessit, jotka ovat selkeästi aikataulutettavissa vuoden ajanjaksolle. Siihen sisällytettävät prosessit tulisi arvottaa päätehtäviin ja tukeviin tehtäviin. Jotta vuosikellon hyödyntäminen onnistuu pitää sille valita vastuuhenkilö. Tämän henkilön vastuisiin kuuluu muun muassa aikataulujen seuraaminen, tapaamisien järjestäminen ja päivitysten kirjaaminen. (Hautanen 2018, viitattu 10.4.2020.)



Kuvio 6. Mukailten vuosikellon mallia (Martelius-Louniala & Pakarinen, viitattu 10.4.2020)

8.3 Hyödyntäminen

Käsikirjan on tarkoitus olla esimiesten jokapäiväinen työkalu, jonka avulla heidän työskentelyään voidaan tukea ja ohjata entistä laadukkaammaksi. Tällä pyritään myös ajankäytön parempaan hyödyntämiseen, sillä aikaa ei pitäisi mennä enää ohjeistuksien etsimiseen ja tarjolla oleva tieto

on ajantasaista. Tärkeää on myös tiedon tarjoaminen kirjallisena ohjeistuksena. Helposti löytyvän ja ajantasaisen ohjeistuksen avulla esimiesten on helpompi sisäistää ja jalkauttaa uudet ohjeistukset osaksi arjen toimintaa. Samalla esimiestyöstä saadaan selkeämpää, mikä näkyy työntekijöille entistä johdonmukaisempana toimintana. (Ylempi toimihenkilö X, haastattelu 5.3.2020.)

Erityistä arvoa valmis käsikirja tuo uusien esimiesten ja esimiestasojen välillä siirtyvien henkilöiden työpanokseen. Heille on tarjolla selkeä ohjeistus, johon he pystyvät nojaamaan mahdollisissa uuden työtehtävän mukanaan tuomissa epävarmuustekijöissä, kuten kokemuksen puutteessa ja uuden tehtävän tuomissa ammatillisissa haasteissa. Opinnäytetyön teoriaosuus esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista voidaan hyödyntää osana esimiehen käsikirjaa. Näiden avulla esimies saa hyvän pohjan oman hyvinvoinnin ja työskentelyn kehittämiseen.

Raahen tehdas tulee pilotoimaan käsikirjan käyttöönoton. Uudesta ohjeistuksen tallentamis- ja säilytystavasta tulla esimiehiä ohjeistamaan sähköpostin välityksellä. Tarpeen vaatiessa voidaan järjestää erillisiä HR:n infotilaisuuksia, jotka tapahtuvat Skype- yhteyden välityksellä. Onnistuessaan käsikirjan malli tullaan viemään myös Suomen muiden toimipisteiden käyttöön. Tämä vaatii joidenkin toimipaikkakohtaisten ohjeistusten muuttamista, mutta suurimmalta osin sisältö on validia, myös muille SSAB:n tuotantolaitoksille. (Ylempi toimihenkilö X, haastattelu 5.3.2020.)

Valmiin käsikirjan pohjalta on mahdollista tehdä myös muutamia eri opinnäytetyöprojekteja. Mahdollisuuksia on tehdä käsikirjan käyttöönottoa ja sen jalkauttamista seuraava työ, käsikirjan soveltaminen toisen tuotantolaitoksen vaatimuksiin, sekä tietotekniikan opinnäytetyö, jossa rakennetaan oma erillinen alusta tai sovellus käsikirjan ylläpitämiseen. Samaiselle alustalle olisi mahdollista liittää koulutuksia käsittelevä osio, josta löytyisi järjestettävien koulutusten aikataulut ja suunnitelmat tulevista koulutuksista.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Esimiestyö on oleellinen osa organisaation voimavaroja ja sen avulla on mahdollista rakentaa menestyksestä liiketoimintaa. Opinnäytetyön käsikirja on tarkoitus tukea esimiehiä ja mahdollistaa heidän korkealuokkainen ammattitaito, sekä antaa heille tietoa työhyvinvoinnin tärkeydestä.

9.1 Johtopäätökset

Korkealuokkainen esimiestyö on selkeä organisaation voimavara. Se ei kuitenkaan ole automaatio, joten esimiestyöhön ja sen kehittämiseen on laitettava resursseja. Esimiesten avulla organisaation toimintamallit tuodaan työntekijöiden tietoisuuteen, ja onnistuessaan se lisää kilpailuetua ja sitä kautta mahdollisuus toiminnan parempaan kannattavuuteen on luotu. (Järvinen 2014, Viitattu 30.1.2020.)

Esimiestyö ei kuitenkaan ole pelkkää ihmisten johtamista. Toisena tärkeänä esimiestyön osa-alueena on eri asiakokonaisuuksien johtaminen (management). Asiakokonaisuuksien johtamisen näkökulmasta oleellista on johdonmukaisuus, sekä ajankohtaisen tiedon hallinta on tärkeää. (Kallioma & Kettunen 2010, 24–25.) Erityisesti tämä näkyy SSAB Raahen tarpeessa kerätä esimiestyötä käsittelevä HR:n ohjeistus yhdelle alustalle. Nykyisellään johdonmukaisen ja sitä kautta ajankohtaisen tiedon saanti on joissain tapauksissa liian monimutkaista, sillä ohjeistus on jaoteltu eri alustoille. Eri ohjeistuksille ei ole myöskään nimetty selkeitä vastuuhenkilöitä, joiden tehtävänä olisi huolehtia tiedon päivittämisen tarpeesta.

Käsikirjan toivotaan lisäävän omalta osaltaan tuotantolaitoksen työhyvinvoinnin kehitystä. Työhyvinvoinnin rakentuminen on koko organisaation yhteinen tehtävä ja esimiehillä on siinä oma tärkeä osansa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta valmis käsikirja tarjoaa mahdollisuuden nykyistä parempaan resurssien johtamiseen. Opinnäytetyön avulla yritetään luoda uusia toimintamalleja ja helpottaa esimiesten taakkaa ja samalla vähentää mahdollisesti puutteellisesta ohjeistuksesta johtuvaa epävarmuutta, tai epätietoisuutta. Toimeksiantaja toivoo työn auttavan myös työnantajamielikuvan rakentumiseen ja luovan positiivista kuvaa SSAB Raahesta työnantajana. (Ylempi toimihenkilö X, haastattelu 5.3.2020.)

Valmis työ tullaan viemään Managers portal- alustalle (hallinnollisen työkalun ohjelmisto), josta tapahtuu linkitys eri ohjeisiin. Myöhemmässä vaiheessa ohjeistukselle on mahdollisuus tehdä oma alusta, josta tieto löytyy ilman linkityksen tarvetta. Nykyiseen ratkaisuun linkittää tieto on päädytty aikataulullisista syistä ja kiireestä saada selkeyttä esimiehille suunnatun materiaalin hallintaan. (Ylempi toimihenkilö X, haastattelu 5.3.2020.)

Käsikirjan päivittämisen vastuu on Raahen tehtaan henkilöstöhallinnolla ja tarkemmin HR managerilla ja HR partnereilla. Päivitystehtävät ja päivitystarpeiden seuranta on aluksi jaoteltu työtehtävän mukaan (kuvio 5), joten mahdollisen henkilöstön vaihtuvuuden kohdalla päivitysvastuu siirtyy luonnollisesti uudelle työpositioon valitulle henkilölle. HR:n tulisi hyödyntää vuosiseurantaa, jotta toistuvat tapahtumat ja niihin liittyvät ohjeistukset eivät jäisi huomiotta. Toistuvia tapahtumia ovat muun muassa lomituskausi ja talvilomat, joiden seurannassa kannattaa hyödyntää esimerkiksi vuosikelloa (kuvio 6).

9.2 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi pysyi koko ajan ennalta suunnitellussa aikataulussa. Siihen liittyvät vaiheet etenivät johdonmukaisesti ja ilman suuria takaiskuja. Myös opinnäytetyöprosessin palaverit ja tilannekatsaukset toteutuivat pääasiallisesti suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tietoperustan kokoaminen oli kohtuullisen selkeää, sillä työhyvinvoinnin ja esimiestyön aihealueista löytyi huomattavan paljon materiaalia. Haasteita oli enemmänkin validin tiedon suodattamisessa, sekä materiaalin tarkastelua varten valitun näkökulman valinnassa. Näkökulman valinnassa ja tiedon suodattamisessa avainasemassa oli muutamat käyttämäni kirjallitteet, jotka valikoituivat omalta osaltaan työn teoriaosuuden kulmakiviksi.

Joiltain osin opinnäytetyöprosessia olisi voinut hieman tiivistää, sillä työskentely ei ollut koko ajan jatkuvaa ja työ eteni usein pienissä jaksoissa. Toimeksiantajan haastatteluun tuli myös muutoksia, sillä se siirtyi Skype- haastatteluksi. Alun perin se oli tarkoitus pitää kasvotusten, mutta Korona- epidemian vuoksi se ei ollut mahdollista. Tästä huolimatta työn aikataulun kanssa ei tullut ongelmia. Koen, että valmis materiaali on selkeästi toimeksiantajan tavoitteita tukevaa ja se tuo heille lisäarvoa, sekä mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa. Erityisesti työhyvinvointia tukeva osuus on yleisluonnollisesti hyödynnettävissä myös muissa käyttökohteissa, vaikka se on alun perin kirjoitettu SSAB Raahe ja sen tarpeet huomioiden.

Kuten kappaleessa 8.3 mainitsin, käsikirjaa on mahdollista hyödyntää muissa opinnäytetyöprojekteissa. Raahen SSAB:lla on tarve sovellukselle, tai alustalle johon käsikirja saadaan kokonaisuudessaan siirretty. Alustan rakentaminen poistaisi tarpeen nyt tehtävälle materiaalin linkitykselle. Mahdollisuus on myös työhön, jossa seurataan käsikirjan käyttöönottoa ja sen vaikutuksia organisaation toimintaan.

10 LÄHTEET

Ganz, J. 2005. The leadership role. Ivey Business Journal. Viitattu 17.1.2020, <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-leadership-role/>.

Hakala, L. 2013. Esimiehen työhyvinvointi on kaikkien etu. Akavalainen. Viitattu 1.5.2020, https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu

Hautanen, J. 2018. Kaiken takana on vuosikello – Suunnittelu. Viitattu 10.4.2020, <https://www.juttahautanen.fi/kaiken-takana-on-suunnittelu-vuosikello/>

Henkilörekisterilaki 30.4.1987/471.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Viitattu. 30.1.2020, <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBBXATGBEEC#piste:b199>.

Kalliomaa, S & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Laakso, S. 2017. Työkyvystä saa ja pitää voida puhua. Työterveyslaitos. Viitattu 20.3.2020, <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyokyvysta-saa-ja-pitaa-voida-puhua/>

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan Yliopisto. Viitattu 7.2.2020, https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf.

Liikesalaisuuslaki 10.8.2018/595.

Martelius-Louniala, T & Pakarinen, M. 2018. Kuulumisia finanssialan valiokunnasta: Vuosikello tikittää! Keski-Suomen Kauppakamari. Viitattu 12.4.2020, <https://kskauppakamari.fi/fi/article/blogi/kuulumisia-finanssialan-valiokunnasta-vuosikello-tikittaa/1002/>

Piirainen, J. 2012. Esimiehen oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja työntekijän luottamus esimieheen. Helsingin Yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 11.2.2020, https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/34046/Gradu_Jaana%20Piirainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Romana, A & Keskinen, S. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – Arjen kokemuksia ja menetelmiä. Helsinki: KEVA.

SSAB Europe. 2020. SSAB lyhyesti. Viitattu 18.1.2020, <https://www.ssab.fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/ssab-lyhyesti>

Surakka T & Laine N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Helsinki: Taurus Media Oy.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Mitä tiedonhallinta on? Viitattu 1.4.2020, <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/mita-tiedonhallinta-on->

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Työterveyslaitos 2020. Työkykytalo. Viitattu 2.4.2020, <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2013. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi Oy.

Ylempi toimihenkilö X. 2020. SSAB Europe Oy Raahe, Henkilöstöhallinto. Skype- haastattelu 5.3.2020. Tekijän hallussa.

Zetlin, M. 2013. 4 Ways to Measure Your Leadership Skills. Inc. Viitattu 14.2.2020, <https://www.inc.com/minda-zetlin/4-ways-to-measure-leadership-skills.html>)

LIITTEET

Liite 1. Esimiehen käsikirja Word-tiedostona.

Liite 2. Toimeksiantajan haastattelun runko.

Liite 3. Käsikirjan materiaalin Excel-koonti.

- 1) Miksi koette tarvitsevanne suunniteltua käsikirjan?
- 2) Kenelle käsikirja on ensisijaisesti suunnattu?
- 3) Mitä teemoja koette tarpeelliseksi painottaa?
- 4) Millainen on nykyinen esimiesten ohjeistus/tuki?
- 5) Minne ja miten esimiehille suunnattu ohjeistus on taltioitu (järjestelmät jne.)?
- 6) Millainen on nykyisen, jo olemassa olevan materiaalin tilanne (ajankohtaisuus, kuka päivittää jne.)?
- 7) Minne ja miten valmis käsikirja tullaan tallentamaan ja kuinka siitä informoidaan esimiehiä?
- 8) Käsikirjan muoto (sähköinen/paperinen)?
- 9) Miten näette käsikirjan hyödyntämismahdollisuudet tulevaisuudessa (muut toimipisteet, perehdytys jne.)?
- 10) Kenellä on vastuu käsikirjan ylläpidosta ja päivittämisestä? Miten se hoidetaan?

