

ESIHENKILÖTYÖN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Kevät 2022

Marja Aaltonen

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Monetra Pirkanmaan Oy:n kanssa. Monetra Pirkanmaa Oy on Tampereella toimiva Monetra-konsernin alueyhtiö, joka tuottaa julkiselle sektorille palveluita in-house periaatteella. Monetra Pirkanmaa Oy työllistää yli 200 henkilöä. Opinnäytetyön tavoitteena on paneutua johtamisen ja esihenkilön työskentelyn vaikutukseen työyhteisössä ja työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyössä selvitettiin, millaisia vaikutuksia esihenkilön vaihdoksella on työyhteisöön.

Opinnäytetyössä käsiteltiin kolme osa-aluetta, jotka kaikki näkyvät esihenkilön työskentelyssä päivittäisellä tasolla tarkasteltuna. Opinnäytetyö aloitetaan johtamisen käsittelyllä, jonka jälkeen siirrytään esihenkilön työtehtäviä koskevaan alueeseen ja viimeiseksi paneudutaan työhyvinvointiin. Johtamisesta käsitellään, millainen on hyvä johtaja, miten johtajalle usein luodaan mahdolliset odotukset ja tämän vuoksi leimataan huonoksi johtajaksi. Käsitellään henkilöstövoimavarojen johtamista, hierarkkisen ja itseohjautuvan tiimin mahdollisuuksia sekä haasteita. Lisäksi käydään läpi, millaisia vaikutuksia johtamisella on työyhteisön ilmapiiriin.

Esihenkilötyötä koskevassa osuudessa käsitellään esihenkilön roolia ja vastuun jakautumista esihenkilön ja alaisten välillä. Opinnäytetyössä käsitellään esihenkilön roolia työkyvyn tukemiseen ja työkaluja työnkuormittavuuden havainnointiin sekä hallintaan. Lisäksi käydään läpi innovoivan esihenkilön ominaisuuksia. Esihenkilön rooliin kuuluu omana osanaan työhyvinvoinnista huolehtiminen ja kehittäminen. Työhyvinvoinnista käydään läpi työhyvinvoinnin perustaa, historiaa, arvioimista ja miten työhyvinvointiin voidaan panostaa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin miten esihenkilön työskentely vaikuttaa työyhteisöön. Esihenkilön toimintaa tarkasteltiin kolmen pääkehysten puitteissa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena yhdelle kuuden henkilön tiimille, joka oli kokenut esihenkilön vaihdoksen. Tutkimus toteutettiin Google Forms kyselynä ja vastaukset kerättiin anonyymeinä. Anonymiteetilla varmistettiin laadukkaat ja luotettavat vastaukset. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa, jotta mahdollisimman moni pystyisi vastaamaan. Tutkimuksen tulokset olivat keskenään yhdenlinjaisia, joka viestii vastausten luotettavuudesta. Yhteenveto tutkimuksesta voidaan todeta tiimin olleen erittäin tyytyväinen nykyiseen esihenkilöön ja hänen pätevyteensä.

Avainsanat Työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, esihenkilö

Sivut 32 sivua ja liitteitä 1 sivua

This thesis is made in collaboration with Monetra Pirkanmaa PLC. Monetra Pirkanmaa PLC is Monetra concerns regional company that provides tertiary services to the public sector with in-house principle. Monetra Pirkanmaa PLC has over 200 employees. The goal of the thesis is to delve into the effects that the management and the superior's work has to the work community and its wellbeing. This thesis also examines what kind of effects the change of the superior has to the work community's atmosphere.

The thesis goes over the three things that are seen in the superiors' everyday work. First the thesis addresses management after which we move into covering superiors' duties from where we move into the well-being at work topic. In the part covering the management the thesis goes over the qualities of a good leader. Often impossible expectations are given to the leader and because of this the leader is seen as a bad leader. Thesis goes over human resource leading, hierarchical, and self-referential teams' opportunities and challenges. The thesis also goes over what kind of effects leading has on the atmosphere of the working community.

The qualitative research examines how the superior's work affects the atmosphere of the working community. The research was done as an anonymous Google Forms inquiry. Two weeks were given to answer the inquiry so that as many people as possible could answer. The answers were similar which implies their reliability. The result of the research implies that the team is very happy about their current superior and the superior's competence.

Keywords Workplace wellbeing, Personnel management, Supervisor

Pages 32 pages and appendices 1 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus	1
1.2	Toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely	2
2	Johtaminen	3
2.1	Johtamisen mahdottomuus	4
2.2	Henkilöstön johtaminen tiedolla	5
2.3	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	6
2.4	Hierarkkisen tiimin vahvuudet, heikkoudet ja potentiaali	6
2.5	Itseohjautuvan tiimin edellytykset ja mahdollisuudet	7
2.5.1	Itseohjautuvan tiimin edellytykset.....	8
2.5.2	Itseohjautuvan tiimin mahdollisuudet.....	8
2.6	Työyhteisön ilmapiiri.....	9
3	Esihenkilön rooli ja vastuu työyhteisössä.....	10
3.1	Työkyvyn tukeminen	10
3.2	Työn kuormittavuuden kontrollointi	12
3.2.1	Työajan seuraamisesta työkalu kuormittavuuden kontrolloimiseen	13
3.3	Innovoiva esihenkilö	14
4	Työhyvinvointi	15
4.1	Työhyvinvoinnin historia.....	15
4.2	Työhyvinvoinnin arvioiminen.....	16
4.3	Työhyvinvointiin panostaminen.....	17
5	Tutkimuksen esittely	17
5.1	Aineiston keruun suunnittelu	18
5.2	Aineiston kerääminen	19
5.3	Kerätyn aineiston analyysi	19
5.3.1	Esihenkilövaihdoksen tuomat muutokset.....	20
5.3.2	Työhyvinvointi	21
5.3.3	Työnlaatu.....	22
5.3.4	Oma osaaminen ja kehittäminen	22
5.3.5	Kohtaamiset ja palaute	23

5.3.6	Odotuksia esihenkilölle	23
6	Tutkimuksen tulokset	24
7	Johtopäätökset	27
	Lähteet.....	30

Liitteet

Liite 1 Tutkimuskysymykset

1 Johdanto

Laadukas johtaminen kasvattaa yrityksen tulosta ja kehittää työhyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen tulisi olla osana yrityksen kasvustrategiaa. Tukemalla näitä osa-alueita saadaan henkilöstöstä enemmän irti ja pystytään hallitsemaan ennakoivasti henkilöstön vaihtuvuuteen. Hyvään johtamiseen kuuluu muutakin kuin vain työtehtävien johtaminen ja delegointi. Hyvä johtaja ottaa huomioon erilaiset persoonat ja osaa hyödyntää niiden tuomia voimavaroja omaksi hyödykseen. Työyhteisön sisäistä moninaisuutta jalostamalla, voidaan löytää uudenlaista potentiaalia, jonka käyttöön valjastaminen on hyvää työyhteisön kehittämistä. (Työturvallisuuskeskus, n.d)

Johdettaessa henkilöstöä tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan organisaation etujen mukaisesti, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tavoitteet ja tulokset saavutetaan henkilöstön avulla, jonka vuoksi henkilöstön hyvinvointiin on syytä panostaa. Ilman hyvinvoivaa ja kehittymishaluista henkilöstä on yrityksen haasteellista kasvaa ja kehittyä halutulla tavalla. Yhtenäisillä johtamiskäytännöillä luodaan oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista organisaatiossa. (Työturvallisuuskeskus, n.d)

Jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset tavat työskennellä ja priorisoida työtään. Oli sitten kyseessä esihenkilö tai alainen työskentely tapoja on monia, eikä ole olemassa yhtä oikeaa. Yksi saattaa hoitaa tehtävän heti pois alta, toinen edistää työskentelyä pikkuhiljaa tasaisesti, kolmas tekee työn viime tingassa. Työelämässä muutokset ovat lähes väistämättömiä ja niihin reagoiminen riippuu paljon henkilöstä, kuten työskentely tottumustenkin kohdalla. Joku näkee muutoksen automaattisesti positiivisena asiana ja mahdollisuutena. Toisille muutoksen hyväksyminen vaatii enemmän aikaa ja vanhaa pidetään parempana, vaikka muutoksella haetaan parempaa, nopeampaa ja tehokkaampaan työskentelyä samalla työpanoksella. (Työpiste, 2018)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyö lähti liikkeelle silloisen esimieheni inspiroimana. Tästä lähti ajatus perehtyä esihenkilötyöskentelyyn, miten erilaisia persoonia johdetaan ja miten johtamismenetelmien

on mukauduttava tilanteen ja henkilöiden mukaan. Halusin paneutua paremmin millainen vaikutus esihenkilöllä ja työilmapiirillä on työhön ja työntekijöihin. Halusin selvittää, miten etätyöskentely on otettu vastaan ja kaivataanko perinteistä toimistolla työskentelyä yli kahden vuoden poikkeusolojen jälkeen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata miten, esihenkilötyön merkitys näkyy työyhteisössä, miten esihenkilön rooli ja ulosanti alaisten kanssa vaikuttaa työn laatuun ja tulokseen sekä yleiseen ilmapiiriin.

Halusin myös perehtyä johtamiseen pandemia aikana sekä painottaa tutkimustani, miten etä- ja lähityöskentelyn johtaminen eroavat toisistaan. Halusin paneutua siihen, miten etäjohtamiseen on suhtauduttu työyhteisössä, sekä nostaa siitä mahdollisia ongelma kohtia esille.

Opinnäytetyössä haettiin vastausta seuraaviin kysymyksiin, jotka voitiin johtaa tutkimuskysymyksiksi ja -ongelmiksi:

- Millainen merkitys esihenkilötyöllä on työyhteisöön?

Alaongelmiksi määriteltiin seuraavat kysymykset

- Miten johtamista voidaan kehittää?
- Miten johtamisen kehittäminen vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin?

1.2 Toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely

Opinnäytetyö on tehty Monetra Konsernin alueyhtiö Monetra Pirkanmaa Oy:lle. Monetra voittoa tavoittelematon kunta omisteinen konserni, jonka ovat perustaneet Oulun, Tampereen, Kuopion ja Jyväskylän kaupungit sekä niiden neljä sairaanhoitopiiriä. Monetra tuottaa asiakkailleen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä monipuolisesti asiakkaiden tarvitsemia tukipalveluita. Monetra toimii in-house periaatteella, eli Monetran asiakkaat ovat myös Monetran omistajia. (Monetra, n.d.)

Monetra Pirkanmaa Oy on perustettu vuonna 2018 ja vuonna 2021 liikevaihto on ollut 16,9 miljoonaa euroa. Vuonna 2021 Monetra Pirkanmaa Oy työllisti 256 henkilöä. (Monetra, 2022)

2 Johtaminen

Johtajan ensisijainen rooli on varmistaa organisaation toimivuus häiriötilanteissa, sekä olla ratkaisevassa asemassa päätöksen teossa. Johtajan vastuulla on huolehtia, että yritys tuottaa niiden tuotteita ja palveluita oikein ja ennalta määriteltyjen standardien mukaisesti. Johtajan rooliin kuuluu työskentelyn valvominen ja toiminnan sujuvuuden varmistaminen sekä avaintekijänä oleminen informaation välittämisessä organisaatiossa. (Viitala, Jylhä, 2019, Johtamisen tarkoitus -luku, toinen kappale)

Johtamista voidaan pitää yhtenä haastavimmista ammateista, se sisältää useita päivittäisiä haasteita ja vaatii erinomaista paineen sietokykyä. Parhaimmillaan kuitenkin johtaja voi luoda itselleen ja johdettavilleen mielekkään ja kehittämismyönteisen työympäristön. Kulttuurimme, perinteemme ja keräämämme kokemukset luovat helposti ympärilleen saavuttamattomissa olevan tason odotuksille. Hyvä esimerkki tällaisista odotuksista on fantasia, jossa esihenkilö osaisi vaistonvaraisesti järjestää työyhteisön asioita. Tämänlainen johtaminen on kuitenkin mahdotonta. Vaikka johtaja olisi kuinka pätevä, ei hän voi ilman toimivaa ja avointa kommunikointia kehittää työympäristöä ja/tai työtehtäviä. Valitettavan usein tällaista vaistonvaraista johtamista pidetään hyvän johtamisen absoluuttisena totuutena ja näin hyvää johtamista voidaan pitää fiktiona, sillä näin korkeita odotuksia on mahdoton täyttää. (Turtio, 2017, s.101)

Esihenkilön johtamistapa ja vuorovaikutustyyllillä on merkitystä siihen, millainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee. Selkeä, tasapuolinen, oikeudenmukainen, kuunteleva, keskustelevala ja läsnä oleva johtajaa pidetään lähtökohtaisesti hyvänä johtajana. Aidosti kiinnostunut esihenkilö tukee alaisiaan työssä ja hänen vuorovaikutuksensa on arvostavaa ja vastaanottavaa. Vuorovaikutukseen panostava esihenkilö usein menestyy esihenkilön tehtävässään. (Sarkkinen, 2019)

2.1 Johtamisen mahdottomuus

Usein johtaminen mielletään huonoksi, kun johtajan ja johdettavien odotukset johtamisesta eivät kohtaakaan. Odotuksemme toisia ihmisiä kohtaan ovat myös korkeammat kuin mitä odotamme itseltämme. Yhtä lailla tämä pätee myös odotuksiin johtajien kohtaan, joka helposti johtaa tyytymättömyyteen työyhteisössä. Tyytymättömyys tarttuu helposti työntekijöiden välillä. Varsinkin tilanteissa, joissa työyhteisössä työskentelee useita epävarmoja johdettavia. Epävarmalla johdettavalla tarkoitetaan henkilöä, joka työyhteisössä välttelee konflikteja ja mieluummin menee ryhmän mukana. (Turtio, 2017, s.103)

Huonon johtamisen piirteisiin kuuluun muun muassa sanomattomat ja epäselvät odotukset. Molempien osapuolien olisi hyvä käydä toisiinsa kohdistuvat odotukset yhdessä läpi, muutoin odotukset täytetään olettamuksilla, jotka harvoin ovat yhdenmukaisia johtajan ja johdettavien välillä. Odotuksemme, aikaisemmat tapahtumat ja ennakoasenteemme suuntaavat havaintojamme tiettyyn suuntaan. Avoimella keskustelulla päästään johtamisessa hyvään alkuun, mutta yksinään se ei riitä. Ollessamme vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin, jätämme aina jotain huomaamatta. Joitakin asioita saatamme sivuuttaa tietoisesti ja toisia tiedostamatta päätöksenteon yhteydessä. Muutamia keskeisiä esimerkkejä, arvioimme itsemme irrallisina tilanteeseen emmekä osaa ottaa huomioon omia valintojamme ja niiden vaikutuksia. Muodostamme nopeasti henkilöstä käsityksen ja kiinnitämme huomiota vain niihin seikkoihin, jotka tukevat luomaamme käsitystä. Tyypillinen esimerkki, kun määrittelemme ihmisen yhden virheen tai virheen perusteella. (Turtio, 2017, s.104–106)

Asenne vaikuttaa sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla käytökseemme. Kyse on menneeseen kokemukseen perustuvasta mielentilasta. Mielentila jaetaan kolmeen osaan neutraaliin, positiiviseen tai negatiiviseen. Asenne puolestaan on tunnetta ja tietoa sisältävä kokonaisuus, joka luo toiminnan. Toiminta voi olla huolta, pelkoa, inhoa tai kiinnostusta. Tiedoksi voidaan kutsua tiedonkaltaista käsitystä asenteeseen liittyvästä kohteesta. Tiedon ei tarvitse olla totta, mutta asenteen haltijalle se on totta. Tällainen asenne joko hidastaa tai lisää haluttua toimintaa. Johtamisessa tätä voidaan mukauttaa ennako oletuksiin ja siihen millainen ennakoasenne johdettavan ja johtajan välille muodostuu. Ihmiselle on luontainen

tapa pyrkiä toimimaan vältellen ristiriitoja, koska kyseessä on opittu suhtautumistapa, on sitä mahdollisuus myös muokata. Uusilla kokemuksilla voidaan luoda uutta sisältöjä asenne maailmaan, ja sitä kautta esimerkiksi ennakkoluuloista ja rajoittavista uskomuksista on mahdollista työstää. (Turtio, 2017, s.106–107) I

2.2 Henkilöstön johtaminen tiedolla

Tiedolla johtaminen on suhteellisen uusi käsite ja varsin laaja teema. Tiedolla johtaminen voidaan kuitenkin kiteyttää tiedon valjastamiseksi osaksi päätöksen tekoa. Siinä ei haeta vain tiedon tuottamisesta tulevia hyötyjä vaan lisäksi kerättyä tietoa halutaan jatkojalostaa organisaation tarpeisiin ja näin hyödyntää päätöksen teossa. Tiedolla johtamisessa oleellisin kysymys onkin: miten tulevaisuudessa? Henkilöstön johtaminen tiedolla voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, jotka tarkastelevat dataa erilaisista näkökulmista. Lisäksi neljäs kehittyneempi taso kuvaa ohjailevaa analytiikkaa. (Sdworx, n.d.)

Analytiikan neljä muotoa ovat kuvaileva, diagnosoiva, ennakoiva ja ohjaileva. Kuvailevassa analytiikassa tuodaan esilaisin visualisin keinoin esiin mitä on tapahtunut. Tyypillisimpiä ovat erinäiset diagrammit sairauspoissaoloista tai henkilöstön vaihtuvuudesta. Diagnosoiva analytiikka puolestaan perehtyy siihen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet lopputulokseen. Muuttujia tutkitaan kuitenkin lähimenneisyydestä. Ennakoiva analytiikka puolestaan pyrkii datan perusteella päättelemään mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Oikeanlaisella datan yhdistelemisellä ja analysoinnilla voidaan huomata organisaation mahdolliset osaamispuutteet tai riskit. Ohjailevaa analytiikkaa pidetään kaikista kehittyneimpänä analytiikan muotona. Ohjaileva analytiikka luo johdolle suosituksia, miten tulevaisuuden skenaariossa kannattaisi toimia ja näin toimii johdon tukena päätöksen teossa. (Sdworx, n.d.)

Organisaatioiden tasot vaihtelevat hurjasti, mutta suurin käyttää kuvailevaa ja diagnosoivaa analytiikkaa. Seuraavalle tasolle pääseminen on enemminkin prosessi, joka käydään läpi organisaation kehittyessä. Kehittyessä organisaatio tulee tietoisemmaksi tarjolla olevista mahdollisuuksista ja näin alkaa hyödyntämään kehittyneempiä analytiikan muotoja. Hyvä esimerkki tästä on henkilöstökulut. Henkilöstön kulut ovat yleisesti organisaation isoin kuluerä. Kehittyneemmällä analytiikalla voidaan osoittaa, miten investoinnit saadaan

tuottamaan tehokkaammin. Hr-analytiikan luotettavuus perustuu sen pohjatietoihin ja lähdedataan. Jokaisen työntekijän tulee ottaa vastuu omasta työstään, jolloin myös saatu data on laadukasta ja luotettavaa. (Sdworx, n.d.)

2.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Ihmisten erilaisuus on yritysten voimavara ja sen todellisen potentiaalin valjastaminen on usein haasteellista, jos ei osaa astua alaistensa asemaan. Erilaisuus voi olla mitä tahansa, näkyviä tai näkymättömiä tekijöitä. Jokainen näkee tilanteet omasta perspektiivistään ja herkästi unohdetaan, että toinen voi nähdä tilanteen täysin eri tavalla. Tiimityöskentelyssä tämä heijastuu erilaisina reaktioina uuteen asiaan. (Jabe, 2017, s.13,15)

Ihmisillä on luontainen taipumus kerätä ympärilleen ihmisiä, jotka ajattelevat samalla tavalla. Esimies voi tehdä virheen tekemällä päätöksiä tunne reaktion pohjalta ja näin voi sulkea valtavasti työyhteisön resursseja. Pahimmassa tapauksessa johtaja erottelee erimieltä olevat tai muuten erilaiset ihmiset ja kerää ympärilleen pelkästään niitä henkilöitä, joiden kanssa tulee hyvin toimeen. Lyhyellä tähtäimellä tämä voi vaikuttaa tehokkaalta tavalta työskennellä, mutta pitkällä tähtäimellä se on riskialtista johtamista. Tunneälykäs johtaja suhtautuu kypsästi erilaisuuteen ja haluaa tietää, miksi toinen kokee asian tietyllä tavalla. Tunneälykäs johtaja pitää erilaisuutta jännittävänä ja innostavana asiana, jolla voidaan kehittää työyhteisöä entistä paremmaksi. (Jabe, 2017, s.17)

Henkilöstövoimavaroja johdettaessa tulee huolehtia, että organisaatiosta löytyy tarvittavat voimavarat ja työkalut, joiden avulla asetetut tavoitteet ovat realistisesti saavutettavissa.

2.4 Hierarkkisen tiimin vahvuudet, heikkoudet ja potentiaali

Hierarkkinen johtaminen on ottamassa asekelta takaavaisemmalle johtavana johtamismallina, sillä on kuitenkin omat hyvät puolensa. Toimivassa hierarkkisessa johtamisessa on huomioitava muutamia tekijöitä, jotta siitä saadaan nyky-yhteiskunnassa

toimiva ratkaisu johtamiseen. Hierarkkisessa johtamisessa esiin nousee erityisesti esihenkilötaidot ja avoin keskustelukulttuuri työyhteisössä. Hierarkkisessa tiimissä tulee välttää ilmapiiriä, jossa pelolle on annettu valta. Laadukkaassa hierarkkisessa johtamisessa pelolle ei ole tarvetta. Hyvä johtaja antaa selkeitä tavoitteita ja ohjaa tiimin toimintaa, mutta ei kontrolloi pelolla työyhteisöä. Psykologisesta turvasta tulee huolehtia hierarkkisessa tiimissä, jotta pelkoa ei tarvita hallinta keinona. (Hiila, Tukiainen, Hakola, 2019, Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään, Tiimiäly, kumpi malli toimii?)

Hierarkkinen tiimin vahvuuksia on mahdollistaa selkeää organisointi ja helpottaa tiimin sisäistä stressiä. Perinteisen hierarkkisen tiimin vahvuus on roolien ja vastuun jaon selkeys. Tiimiläinen tietä mitä häneltä odotetaan, sekä samalla tiimistä löytyy henkilö, jonka vastuulla on pitää samaan aikaan kaikkia lankoja käsissään ja hallita tilannetta. Lisäksi kokemattomat työntekijät pitävät hierarkkista tiimiä stressittömämpänä työskentely ympäristönä. Hierarkkisesta tiimistä löytyy luonnollisesti huonoja puolia. Yksi esille nouseva huonopuoli on vastuun pakoilu. Yhdellä ihmisellä on vastuu, jonka taakse muiden tiimiläisten on helppo kätkeytyä. (Hiila, Tukiainen, Hakola, 2019, Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään, Tiimiäly, kumpi malli toimii?)

2.5 Itseohjautuvan tiimin edellytykset ja mahdollisuudet

Työyhteisöjen itseohjautuvuus on johtamisessa vahvasti näkyvillä ja siihen suuntaan ollaan kulkemassa organisaatioissa. Perinteiset johtamismallit ovat siirtymässä itseohjautumisen tieltä, vaikka akateemiselle tutkimukselle itseohjautuvuus on vielä hyvin uusi asia. Edes Kotus (kotimaisten kielten keskus) ei tunnista itseohjautuvuus-sanaa. Itseohjautuvuus ei ilmiönä ole uusi, mutta käsitteenä hyvin epämääräinen, vaikka siitä löytyy merkintöjä jo 1930-luvulta lähtien. (Savaspuro, 2019, s.25)

Itseohjautuvuudella johtamisessa tarkoitetaan ihmisten kykyä toimia ilman ohjausta ja kontrollia, siis kykyä johtaa itsenäisesti itseään. Itseohjautuva malli perustuu luottamukseen henkilöstöä kohtaan ja heidän haluunsa tehdä asiat perusteellisesti ja luotettavasti. Näin kontrolloimiselle ei ole tarvetta ja työntekijällä on vapaus tehdä isoja päätöksiä itsenäisesti. Itseohjautumiseen pyrkivät organisaatiot harjoittavat kuitenkin jonkin tasoista

hierarkiaa, sillä valta ja vastuu eivät jakaudu organisaatiossa tasaisesti. (Savaspuro, 2019, s.26–27)

Itseohjautuvia tiimejä hyödynnetään sellaisissa organisaatioissa, joissa muutenkin vältetään turhaa hierarkiaa. Pieneksi ilmiöksi onkin noussut sellaiset yrityksen, joissa ei ole lainkaan perinteiseksi määriteltyä työnjohtoa. Tämänlaisissa organisaatioissa tiimit ovat itsenäisiä yksiköitä, jotka itse tekevät, suunnittelevat ja ohjaavat omaa työtään organisaation kokonaistavoitteiden mukaisesti. (Hiila, Tukiainen, Hakola, 2019, Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään, Tiimiälytaito 4: Lupa ja vastuu toimia, luku viisi)

2.5.1 Itseohjautuvan tiimin edellytykset

Itseohjautuvan tiimin toiminta ei kuitenkaan toimi kaikissa työyhteisöissä, tähän vaikuttaa millaisia persoonia organisaatiossa työskentelee sekä minkä kokoisia tiimit ovat.

Luonnollisesti tietyt työtehtävät tarvitsevat enemmän ohjausta ja niissä hierarkkinen johtaminen voi olla parempi valinta itseohjautuvuuteen nähden. Itseohjautuvuudella on kuitenkin edellytyksiä, joista ei voi joustaa. Tiimin tulee omata vahva oman työnhallinta, jotta työskentely saadaan sujumaan. Itseohjaavassa tiimissä ei ole vahtimista työn etenemistä vaan jokaisella tiimiläisellä on oma vastuunsa, sekä jokaisen on huolehdittava työnsä aikatauluttamisesta. Tiimissä jokaisella on vastuu saada oma osuutensa valmiiksi aikarajojen puitteissa, jolloin työn priorisoinnin merkitys kasvaa. Tiimin sisäinen kommunikaatiokyky ja selkeät roolit painottuvat itseohjautuvan tiimin toiminnassa ja helpottavat tiimin työskentelyä tehden siitä mielekkäämpää ja joustavampaa. (Hiila, Tukiainen, Hakola, 2019, Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään, Tiimiäly, kumpi malli toimii?)

2.5.2 Itseohjautuvan tiimin mahdollisuudet

Itseohjautuva tiimi omaa muutamia hierarkkisesta johtamisesta eroavia etuuksia. Tiimien päätösten teko prosessit ovat nopeampia ja tehokkaampia, sillä päätökset eivät jää pyörimään hierarkkisen johtamisen rattaisiin. Lisäksi päätöksiä on aina tekemässä henkilöt, joiden työtehtäviin asia liittyy, tällä voidaan minimoida tietämättömydessä johtuvat

virheelliset päätökset. Tiimistä saadaan myös kaikki potentiaali käyttöön, sillä yksittäisen henkilön potentiaali ei jää tiukan työnkuvan jalkoihin, vaan jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa itseään ja taitojaan. Itseohjautuvuus vaatii yhteistyötaitoja, mutta tarjoaa mahdollisuuden oppia muilta. Seuraavana asiana esille nousee vapaus työn organisointiin. Itseohjautuvissa tiimeissä on vapaus organisoida työtä itselleen parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimin jäsenillä on valinnan vapaus missä, miten ja milloin työt hoidetaan. (Hiila, Tukiainen, Hakola, 2019, Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään, Tiimiäly, kumpi malli toimii?)

2.6 Työyhteisön ilmapiiri

Ryhmädynamiikkaa kehitettäessä vuorovaikutustaidot nousevat väistämättä esille. Hyviin vuorovaikutustaitoihin luetaan muutakin kuin avoimuus ja rehellisyys, joista saadaan jo hyvä pohja vuorovaikutustaidoille. Nämä ovat hyviä ominaisuuksia, mutta jos olisimme aina avoimia ja rehellisiä kuluttaisimme ison osan ajasta selvittäen konflikteja muiden kanssa. Ajoittain onkin parempi pehmentää omaa ulosantiaan ja näin välttää turhat konfliktit. Yleinen harhaluulo koskee tiimin ja tiiminvetäjän välistä vuorovaikutuksen määrää. Päinvastoin kuin voisi olettaa, vuorovaikutustakin voi olla liikaa. Usein törmätään tilanteeseen, jossa esihenkilöä pidetään vaikeasti tavoiteltavana, vaikka todellisuudessa liiallisen kommunikaation seurauksena on tietotulva, jonka alle merkittävät asiat jäävät. Tällaisissa tilanteissa tiimin työskentelyn tehokkuus kärsii ja muodostaa enemmän epätietoisuutta, kuin tietoisuutta. (Rajalahti, 2017, luku kahdeksan)

Luonnollisesti jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen millainen ilmapiiri työyhteisössä on ja kehittää sitä omalla asenteella. Omalla asennoitumisella, motivaatiolla ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoilla voidaan vaikuttaa ilmapiiriin pieninkin muutoksin. Käytännössä ilmapiiriin voi vaikuttaa jo pelkästään sillä, että kiinnittää huomiota omaan ulosantiinsa ja miettii miten vastaanottava osapuoli todennäköisesti reagoisi. Työilmapiiriä voidaan kehittää muun muassa yhteisillä tavoitteilla, jotka luovat yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Työtehtävien ja vastuualueiden kiistattomuus, sulava yhteistyö, varmuus tulevaisuudesta, selkeät pelisäännöt ja toimintatavat ovat kaikki osa myönteisen ilmapiirin kehittämistä työyhteisössä. Tyypillisessä kielteisessä ilmapiirissä tieto kulkee hitaasti, joka

puolestaan luo huhuja työyhteisöön ja näin valheellinen tieto pääsee leviämään. Negatiivinen työilmapiiri näyttäytyy yleisenä kielteisenä asenteena työskentelyyn, työtehtäviä pitämistä kannattamattomina ja epäselvistä asioista ajatellaan, ettei ne kuulu omaan työpanokseen. Kielteinen ilmapiiri näkyy poissaoloissa ja henkilöstön tiheässä vaihtuvuudessa. (Työturvallisuuskeskus, n.d.a)

3 Esihenkilön rooli ja vastuu työyhteisössä

Esihenkilön rooliin kertyy paljon vastuuta ja esihenkilön yksi päätehtävistä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja tiedon kulusta. Esihenkilön tulee huolehtia työturvallisuudesta, työvälineiden toimivuudesta ja työhyvinvoinnista. Toimii alaistensa yhdyslinkkinä tiimin ja organisaation välillä sekä valvoo, että työyhteisössä ei laiminlyödä lakia ja yhdessä sovittuja toimintatapoja. Esihenkilön tehtävä on tuntea työntekijöidensä työ, työympäristö sekä tunnistaa työhön liittyvät riskit ja pyrkiä minimoimaan riskejä. Heidän tulee tunnistaa henkilöstön voimavaroja ja auttaa työyhteisöä kehittymään jatkuvasti paremmaksi. Osana kehittymistä on myös työyhteisön monimuotoisuus. Esihenkilöt huolehtivat, että kaikkia alaisia kuunnellaan ja huomioidaan tasavertaisesti työyhteisössä. Työntekijän iällä, sukupuolella tai uskonnolla ei saa olla vaikutusta, siihen miten häntä kohdellaan. Monikulttuurisuus on rikkaus ja sillä saadaan uusia ja tuoreita näkökulmia, kun asiaa on pohtimassa ihmisiä eri ryhmistä. Oleellisinta onkin, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea tulevansa arvostetuiksi ja hyväksytyiksi sellaisinaan. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työnsujuvuudesta huolehtiminen kuuluu osana esihenkilön tehtäviä. Organisaatiossa tulisi olla sovittuna yhteiset työkyvyntuen toimintamallit, käytännöt, eri toimijoiden roolit ja vastuut työkykyjohtamisen tueksi. Työkyvyntuen toiminnot on jaettu kolmeen osaa. Työkyvyn varhaiseen, tehostettuun tukeen ja työhön paluun tukeen. (Työterveyslaitos, n.d.)

3.1 Työkyvyn tukeminen

Varhaisen työkyvyn tuen tarpeen havaitsemista helpottaa, kun esihenkilön perustehtävät hoidettu mallikkaasti on työkyvyn tuen tarpeen havaitseminen helpompaa. Avoin kommunikaatio työyhteisössä helpottaa työkyvyntuen havaitsemista jo varhaisessa vaiheessa,

kun työympäristö pysyy avoimena puutteet nousevat herkemmin esille. Työkykyyn vaikuttavat tekijät olisi myös hyvä ottaa esille säännöllisissä henkilöstön kehityskeskusteluissa. Myöhästelyt, toistuvasti pidentyneet työpäivät, hajamielisyys, vetäytyminen työyhteisössä sekä toistuvat pitkittyneet sairauspoissaolot voivat olla varhaisia merkkejä työkyvyn tuen tarpeesta organisaatiossa. Työkykyä tuetaan panostamalla työntekijän terveyteen, osaamiseen, työmotivaatioon ja selviytymiskeinoihin työskentelyssä. Mikäli työpaikalla ilmenee tarvetta työkykyä tukeville toimille, on tärkeää, että ne kohdistetaan koko työyhteisöön. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työkyvyn heikentymistä tulee seurata aktiivisesti, jotta siihen voidaan puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työkykyyn voidaan vaikuttaa heti rekrytointivaiheesta lähtien. Rekrytoinnissa on tärkeää valita sellainen henkilö, joka sopii myös työyhteisön jäseneksi. Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon muutakin kuin vain uuden työntekijän osaaminen ja ammattitaito. Osaamista voidaan kehittää, mutta työntekijän persoonallisuuteen ei voida vaikuttaa. Henkilökemialta onnistunut rekrytointi lähtökohtaisesti tukee työyhteisön työkykyä. Uuden työntekijän kohdalla on huolehdittava erityisesti ryhmäytimestä uuteen tiimiin. (Työterveyslaitos, n.d.)

Mikäli työkyvyn kanssa ilmenee haasteita, voidaan tilannetta luonnollisesti kohentaa ja parantaa. Tilanteeseen on valittava oikeinlaiset työkalut ja menetelmät, joilla hoitaa tilannetta. Varhaisen tuen keskustelussa selvitetään mahdollisia työn sujumisen ongelmakohtia ja puutteita suoriutumisen edellytyksiin. Varhaisen tuen keskustelu on tärkeää käydä heti, kun viitteitä työkyvyn tukeen ilmenee. Keskustelun tuloksena työtehtäviä voidaan mukauttaa niin, että osaaminen ja työntekijän voimavarat saadaan mahdollisimman hyvin tasapainoon. Mikäli työtehtävien mukauttamisella ei saada haluttua vaikutusta aikaseksi, voidaan tilalle suunnitella jopa korvaavaa työtä. (Työterveyslaitos, n.d.)

Pitkät sairauspoissaolot ovat yleisin oire, josta työkyvyn aleneminen huomataan. Pitkien poissaolojen aikana on tärkeää olla yhteydessä työntekijään, jotta töihin palaamisen kynnyks pysyy matalana, eikä töihin palaamisella luoda lisää stressiä. Töihin palatessa voi olla tarvetta työhön paluu suunnitellulle ja mahdolliselle perehdyttämiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa

mahdollisesti poissaolon aikana muuttuneiden käytänteiden perehdyttämistä takaisin palaavalle työntekijälle. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työkyvyn tuessa tärkeä yhteistyökumppani on työterveys, jonka kanssa säännöllinen ja molempiin suuntiin toimiva tiedonkulku on laadukkaan yhteistyön edellytys. Työterveys kerää tietoa esimerkiksi työstä ja organisaation työoloista, jotka sitten raportoidaan työnantajalle. Työterveys kerää tietoja esimerkiksi työpaikkaselvityksillä ja laatii niiden perusteella raportin toimenpide-ehdotuksineen ja pitää työpaikalla palautetilaisuuden. (Työterveyslaitos, n.d.)

3.2 Työn kuormittavuuden kontrollointi

Huomioimalla työnkuormittavuutta voidaan ehkäistä pitkiä sairauslomia ja työkyvyttömyyseläkkeitä organisaatiossa. Työ voi olla kuormittavaa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Työnantajan huomatessa henkilöstössä kuormittavuutta, on hänellä velvollisuus puuttua liialliseen kuormittumiseen. Työturvallisuuslaki toteaa, että työnkuormittavuuden tullessa ilmi on työnantajan selvitettävä kuormitustekijät, vaarat ja minimoida tällaiset tilanteet. Työn kuormittavuuden kontrollointi alkaa kuormitustilanteiden ennaltaehkäisystä ja huolellisesti suunnitellusta työympäristössä organisaatiossa. Ennaltaehkäisy on tehokasta, mutta väistämättä tulee eteen tilanteita, joita ei ole voitu ehkäistä. Tällaiset tilanteet eivät kuitenkaan kerro ennaltaehkäisyn laiminlyönnistä työyhteisössä. Työnantajalla on velvollisuus puuttua kuormitukseen, mutta todellisuudessa ennaltaehkäisy on yhtä lailla työntekijöiden vastuulla. Ennakoinnilla pyritään ehkäisemään ennakkointia vaativat tilanteet, mutta yhtä lailla henkilöstön tulee omalla toiminnallaan ehkäistä kuormittavuuden syntymistä. Työn kuormitus kuten muukin työpaikan työsuojelu pohjautuu ennalta arvioitujen riskien mahdollisuuteen. (Skurnik-Järvinen, 2013 s.44)

Riskien arviointi lähtee liikkeelle työnantajan selvityksestä ja tunnistuksesta työturvallisuuden riskejä kohtaan. Työturvallisuuden riskejä on työntekijän turvallisuudelle altistavat haitta- ja vaaratekijät. Tunnistetut vaaratekijät pitää minimoida vähintäänkin sille tasolle, että ne täyttävät annetut vähimmäisvaatimukset työturvallisuuslaissa. Fyysisissä kuormituksesta puhuttaessa tarkoitetaan työtapoja sekä työvälineitä, joilla voidaan

minimoida liiallinen kuormitus. Nämä on usein helpompi havaita ja niihin puuttuminen on helpompaa. Henkisellä puolella kontrolloidaan työmääriä ja työn vaativuutta sekä kiinnitetään huomiota johtamiseen ja esihenkilötyöhön organisaation sisällä.

Työterveyslaissa on mainittu asioita, joita tulee erityisesti ottaa huomioon riippuen työluonteesta ja toimialasta. Työn kuormittavuudessa alakohtaisia huomioitavia asioita on esimerkiksi työn kuormitustekijät, erilaiset tapaturmat, ammattitaudit ja työperäiset sairaudet sekä henkilökohtaiset edellytykset, joihin luetaan ikä, sukupuoli ja ammattitaito. (Skurnik-Järvinen, 2013 s.36, 44)

3.2.1 Työajan seuraamisesta työkalu kuormittavuuden kontrolloimiseen

Tiimin sisältä voi löytyä isoja eroja siinä, miten työaika käytetään ja miten sitä työntekijöiden kesken on käytettävissä, sekä käytetäänkö sitä optimaalisesti työskentelyssä. Työn kuormittavuuden kontrollointiin voidaan työkaluna käyttää hyvää, laadukasta ja ennakoivaa esihenkilötyöskentelyä. Tiimissä sisällä voidaan havaita niin ali- kuin ylikuormittumistakin, jonka tyypillisin syy on epätasaisesti jakautuneessa työmäärässä. Työn kuormittavuutta tarkastellessa tulee seurata säännöllisen työn määrää, jotta mahdollinen kuormittuminen voidaan havaita mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Skurnik-Järvinen, 2013 s.46)

Työaikalaki määrittelee säännöllisen työaja, ylityön, lepoajat ja ylityön enimmäismäärän ja velvoittaa työnantajaa noudattamaan sitä. Lisäksi se velvoittaa työnantajaa seuraamaan työntekijöiden työaikoja ja velvoittaa työntekijää käyttämään työnantajan tarjoamaa työajanseurantajärjestelmää, yleensä näistä sovitaan yksityiskohtaisemmin työsopimuksessa. (Skurnik-Järvinen, 2013 s.46)

Esihenkilön velvollisuus on seurata alaistensa työaikoja ja ettei säännöllistä työaika ylitetä toistuvasti. Selvimpiä merkkejä kuormittumisesta on vuosittaisen ylityörajan täyttyminen. Ylityörajan täyttyminen kielii liian pienistä resursseista organisaatiossa tai vastaavasti työaika ei käytetä tarpeeksi tehokkaasti. Työnantajan tulee varmistaa, että työntekijä saa tarvitsemansa levon ja palautuu suoritetusta työstä. Työn vastapainona vapaa-aika ja vuosiloma toimii palautumisen tekijänä. Vuosiloman tarkoituksena on taata työntekijälle

tarpeeksi lepoa ja tämän vuoksi vuosiloman käyttö onkin määritelty vuosilomalaisissa. Vuosilomaa ei esimerkiksi voida maksa rahana ja työnantajan tulee huolehtia, että vuosilomalakia noudatetaan. (Skurnik-Järvinen, 2013 s.46–48)

3.3 Innovoiva esihenkilö

Nykypäivän yrityskulttuurissa suositaan matalia organisaatio tasoja, joissa yhdistävänä tekijänä on aktiivinen ja innovoiva työilmapiiri. Tiimi on yksittäisen työntekijän tukena ja ongelmatilanteet käsitellään yhteistyössä, eikä niitä tarvitse yksittäisen työntekijän jäädä pohtimaan. Tarvittaessa myös esihenkilön tuki ja apu on käytettävissä matalalla kynnyksellä. Tuki ja apu ovatkin juuri niitä, jotka toistuvasti nousevat esille, kun puhutaan henkilöstön tarpeista arjessa. Tiiviimpää ja vuorovaikutteisempaa esihenkilötyöskentelyä kaivataan erityisesti muutostilanteissa. Muutokset voivat olla pieniäkin, mutta silloin esihenkilön läsnäolo ja tuki koetaan pehmentävän muutosta. Vuorovaikutteinen esihenkilötyöskentely rauhoittaa ja selkeyttää tilannetta. Henkilöstö harvoin kaipaa lisää viikoittaisia palavereja tai ylenpalttisesti työyhteisön sisäistä viestintää, vaan oikea tarve on läsnä olevalle esihenkilölle. Usein monesta lähteestä tuleva viestintä sekoittaa entisestään ja hautaa allensa tärkeän informaation. Viikkopalavereita ja sisäistä viestintää tarvitaan yhtä lailla, mutta pelkästään ne eivät riitä. Esihenkilöltä tarvitaan läsnäoloa ja innostavaa ilmapiiriä silloinkin, kun muutoin työskentely hankaloituu. (Mehiläinen, n.d.)

Arkisilla keskusteluilla rakennetaan luottamuksellinen ja arvostava yhteys henkilöstön ja johdon välille. Onnistuneesta luottamuksen rakentamisesta henkilöstön ja esihenkilön välillä kertoo vahvasti se, että epäkohtia uskalletaan tuoda esille ja esihenkilön tietoon. Epäkohtien noustessa esille, tulisi aina selvittää alkuperäinen syy epäkohdalle. Usein esille noussut asia on vain tilanteen kärjistymä, joka tyyppillisesti juontaa juurensa paljon syvemmälle. Hyvänä esimerkkinä on henkilöstön väliset konfliktit. Konfliktin taustalla voi olla epäselvyyttä työnkuissa tai jopa työn tavoitteista. Pitkittynyt konflikti heikentää työhyvinvointia ja heijastelee henkisenä työnkuormittavuutena. (Sarkkinen, 2019)

4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on työntekijän perusoikeus. Työhyvinvointi on muutakin kuin fyysisesti turvallinen työympäristö. Työympäristön on tärkeä olla myös henkisesti terve ja turvallinen. Työhyvinvointia edistävät keskeiset tekijät löytyvät työyhteisön sisältä. Työn mielekkyys, työ, terveys, hyvinvointi ja turvallisuus muodostavat yhdessä työhyvinvoinnin. Työhyvinvointia kehittää muun muassa motivoiva ja tasokas johtaminen sekä työntekijöiden ammattitaito ja työyhteisön yleinen ilmapiiri. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus työssä jaksamiseen, työntekijöiden sitoutumiseen omaan työhönsä, työn tuottavuuteen ja sairauspoissaolojen määrään. Työhyvinvoinnin ylläpito ja työstäminen kuuluvat molemmille osapuolille niin työnantajalle, kuin työntekijällekin. Työnantajan tulee taata työntekijöilleen turvallinen työympäristö, yhdenvertaista kohtelua ja laadukasta johtamista. Työntekijän vastuulle kuuluu oman työkyvyn ja ammatillisen osaamisen ylläpito ja kehittämien, sekä panostus työpaikan ilmapiiriin myönteisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

Työhyvinvoinnissa minimoimalla työpaikanriskitekijät vaikutetaan myös työnantajaimagoon positiivisesti. Positiivisella työnantajaimagolla on taas suora yhteys työntekijöiden luottamukseen johtoa kohtaan. Luottamus johtoa kohtaan taas vähentää tuntuvasti tapaturmia ja tällä on positiivinen vaikutus luonnollisesti työyhteisöön, mutta myös yrityksen tuloslaskelmaan. Pahimmillaan tapaturmakustannukset voivat olla jopa 10 prosenttia palkkamenoista. (Manka, 2012 s.44)

4.1 Työhyvinvoinnin historia

Suomessa työntekijöidensuojelun historia yltää 1800-luvun teollistumiseen asti. 1800-luvun lopussa valvontaa alettiin tehostamaan lainsäädännöllä ja vuonna 1895 tapaturmavakuutuksen ottaminen tuli pakolliseksi työnantajalle. 1940- ja 1950-luvuilla työsuojelun kehittämiseen alettiin panostaa enemmän ja 1970-lukua voidaan pitää huippenuksena alkaneelle työsuojelun kehittämiselle. 1970-luvulla perustettiin työsuojeluhallitus, joka nykyään tunnetaan osana sosiaali- ja terveysministeriönä. Työturvallisuuslakiin tehtiin ensimmäisen kerran vuonna 2003 muutoksia sitten vuoden 1958

jälkeen. Vuonna 2003 lakiin lisättiin kohta, jossa käsitellään fyysisen työsuojelun lisäksi psyykkistä työsuojelua. (Kauhanen s.23)

Työhyvinvointi on käsitteen uusi ja muotoudut vasta 2000-luvulla, vaikka sisällöllisesti se on ollut olemassa jo teollistumisesta lähtien. Organisaatioissa on kuitenkin pyritty kautta aikojen huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilöstön hyvinvoinnista on huolehdittu erilaisin metodein ja huolehtimisella on pyritty takaamaan työnantajan voitto joko suoranaisesti tai välillisesti. Ajan saatossa kuitenkin tavat ja keinot työhyvinvoinnin huolehtimisesta ovat kehittyneet huomattavasti hienostuneimmiksi. (Kauhanen s.23)

4.2 Työhyvinvoinnin arvioiminen

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, joka tekee sen mittaamisesta haastavaa ja sitä ei voida mitata vain yhdenlaisella mittarilla, vaan se vaatii laajaa tarkastelua kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Työhyvinvointiin tehtyjä tutkimuksia ja mittareita on kritisoitu siitä, että ne kuvaavat enemmän huono-osaisuutta, hyvinvoinnin vajeita tai syrjäytymisriskejä. Eikä niinkään niitä tekijöitä, joilla työhyvinvointia voidaan vaikuttaa kehittää eteenpäin. Nostamalla työhyvinvoinnin puutteita saadaan käsitys niistä tekijöistä, joiden osalla on kehitettävää, mutta ne eivät anna vastauksia, miten työhyvinvointia voidaan parantaa jatkossa. (Terveys ja hyvinvoinnin laitos, 2016)

Työhyvinvointia tarkastellaan tunnuslukujen avulla. Perinteiset tunnusluvut ovat yleensä määrällisiä, kuten sairauspoissaolot ja työtapaturmat, jotka kertovat jo havaituista riskeistä työyhteisössä. Näiden rinnalla olisi hyvä olla tunnuslukuja, jolla voidaan ennakoida tulevaisuuden riskejä. Nämä voivat olla määrällisiä tai laadullisia tunnuslukuja. Laadullisia tunnuslukuja on esimerkiksi työhyvinvointitutkimukset ja itsearviointit. Laadullisten tunnuslukujen kanssa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että niitä tarvitsee usein räätälöidä omaan työyhteisöön sopiviksi. Räätälöimällä laadulliset tunnusluvut omaan työyhteisöön sopiviksi saadaan nostettua oikeita ongelmakohtia. (Manka, 2016 s.215)

4.3 Työhyvinvointiin panostaminen

Vuodesta 1978 lähtien ennaltaehkäisevä työterveyshuollon järjestäminen on ollut pakollista työnantajalle. Näin jokainen organisaatio joutuu pakostikin panostamaan työhyvinvointiin edes jonkin verran. On kuitenkin huomioitava, että työnantajalla on velvollisuus järjestää vain ehkäisevä työterveyshuolto ei sairaanhoitoa henkilöstölle. Mikäli työhyvinvoinnin ylläpitämistä tarkastellaan laajemmalla näkökulmalla, voidaan siihen lukea myös työpaikkaliikunta ja muut hyvinvointia edistävät toiminnot, kuten harrastus-, virkistys- ja kulttuuritoiminnot sekä kouluttaminen. (Kauhanen s.35)

Työnantajalla on kolme erilaista vaihtoehtoa toteuttaa työterveyshuolto henkilöstölle. Työnantaja voi hankkia tarvittavat palvelut kunnalliselta terveyskeskukselta tai liikelaitokselta, järjestämällä ne itse tai yhdessä toisen työnantajan kanssa tai hankkia tarvittavat palvelut ulkopuoliselta yritykseltä, joka on oikeutettu tuottamaan työterveyspalveluita. Ehkäisevät työterveyspalvelut tulee järjestää kaikille työ- tai virkasuhteessa oleville työntekijöille, jotka työskentelevät Suomessa. Velvoite tulee suoraan työterveyslaista. Ehkäisevä työterveyshuolto on muun muassa työpaikalla tehtyjä työpaikka selvityksiä ja terveystarkastuksia henkilöstölle. Työterveyshuoltoa valvoo työsuojeluhallinto, joka samalla neuvoo työterveyshuollon järjestämisessä. (Kela, 2022)

5 Tutkimuksen esittely

Esihenkilön merkitys työyhteisössä-tutkimus toteutettiin yhdelle kuuden hengen tiimille ja se päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen otannassa päärajauksena käytettiin tiimiä, joka oli ollut esimiesvaihdoksen alaisena. Tutkimus päädyttiin toteuttamaan kvalitatiivisena, sillä tutkimuksen tarkoituksena ymmärtää yksityiskohtaisesti millaisia muutoksia tiimin esimiesvaihdos, on tuonut sekä millainen tutkittavan tiimin tilanne on tällä hetkellä sekä miten tiimi itse kokee oman työskentely ympäristön.

Tutkimuksessa perehdyttiin kuuteen pääosa-alueeseen, joita ovat esimiesvaihdoksen tuomat muutokset työyhteisössä, työhyvinvointi, työnlaatu, kehittäminen ja oma osaaminen, kohtaamiset ja palaute sekä odotukset esihenkilölle. Yhteensä kysymyksiä oli 24 kappaletta,

joihin vastattiin anonymisti. Anonymiteetin katsoin olevan ehdoton vastausten laadun takaamiseksi. Anonymiteetin ansiosta vastaajat voisivat vastata rehellisesti avoimesti kyselyyn ja näin tutkimuksesta saataisiin enemmän irti.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, miten tiimillä menee tällä hetkellä ja onko tiimissä akuutteja tai passiivia ongelmakohtia, johon he itse haluaisivat muutoksen. Haluttiin tietää mitä he ajattelevat tiimin ilmapiiristä, työhyvinvoinnista, työnlaadusta, omasta kehittämisestään, palautteesta sekä esihenkilöstä ja hänen johtamistyylistänsä.

5.1 Aineiston keruun suunnittelu

Tutkimuksen suunnittelu lähti peruskysymyksistä mitä, miten ja milloin. Näiden mukaan lähdettiin rajaamaan tutkimuksen pää- ja alakysymyksiä sekä miettimään mille asioille halutaan antaa enemmän painoarvoa tutkimuksessa. Tässä kohtaa tutkimuksen kuusi pääaluetta alkoi muodostua ja niiden pohjalta muodostui runko tutkimukselle.

Seuraavaksi rajattiin potentiaaliset vaihtoehdot, miten tutkimus olisi järkevintä toteuttaa huomioiden voimassa olleen etätyö määräyksen. Lähikontaktia vaativat menetelmät kuten paikan päällä haastattelu tai paperinen vastauslomake sulkeutui näin nopeasti pois myös käytännöllisyyden vuoksi. Samoin kumpikin mainituista menetelmistä on mahdotonta toteuttaa niin, että antonyymisyydestä pystyttäisiin huolehtimaan. Näin päädyttiinkin toteuttamaan tutkimus sähköisessä muodossa hyödyntäen Google Forms työkalua.

Tutkimuksen otannan ollessa näin pieni, tuli tutkimus ajoitta mahdollisimman rauhalliseen aikaan, jottei vastausten laatu kärsisi kiireestä ja näin mahdollisesta huolimattomuudesta. Tutkimukseen vastanneiden työ rytmittyy kahden viikon sykleihin, joka helpotti tutkimuksen ajoituksen määrittelyä. Samalla pohdin kauanko vastaus aikaa tulisi antaa, jotta jokainen vastaaja kerkeäisi vastaamaan kyselyyn mahdollisimman huolellisesti oman työajan puitteissa.

5.2 Aineiston kerääminen

Tutkimus oli päätetty toteuttaa sähköisessä muodossa etätö määräyksen vuoksi, sekä näin pystyttäisiin takaamaan vastaajien anonymiteetti koko prosessin läpi. Tutkimuksen toteutus alustaksi valikoitui Google Forms työkalu, jolla voidaan luoda helposti tarpeeseen vastaavia kyselyitä. Google Formsilla on miellyttävä tarkastella vastauksia, sillä kaikki vastaukset on koottu kysymyksen alle. Tästä oli myös helppo tarkastella vastausten vaihtelevuutta yhdellä silmäyksellä. Vastausten allekkain näkyminen toimi varsinkin, kun kyseessä oli pieni otanta.

Tutkimuksen otannan ollessa pieni, oli helpointa kerätä kaikki vastaajat yhteen sähköposti ketjuun ja tätä kautta toimittaa heille tutkimukseen johtava linkki. Sähköpostissa oli kerrottu tutkimuksen tarkoitus ja sekä ohjeet kyselyn tekemiseen. Lisäksi sähköpostista löytyi omat yhteystietoni, jotta tarvittaessa vastaaja voi olla minuun yhteydessä epäselvyyksistä.

Tutkimuksen Google Forms linkkiä pidettiin auki kaksi viikkoa ja arvioitu vastausaika oli 20–40 minuuttia riippuen vastausten pituudesta. Tutkimuksesta lähetettiin myös kahdesti muistutus viesti vastaajille. Muistutusviestistä huolimatta kaikki eivät vastanneet kyselyyn.

Tutkimus oli jaettu kuuden pääaihealueen mukaan, josta jokaisesta aihealuetta kohti oli keskimäärin neljä kysymystä. Kysymykset oli valittu sen mukaan mitä asioita kyseisestä aihealueesta haluttiin nostaa esille. Jokaiselle kysymykselle oli vastausmuodoksi vapaa tekstikenttä ja näin vastaajalla oli käytössään rajaton määrä merkkejä vastaukseen. Tähän päädyttiin, jotta vastaus antaisi mahdollisimman paljon informaatiota. Tutkimuksessa pyrittiin välttämään kysymyksiä, johon vastaus olisi kyllä tai ei niiden heikon informaation vuoksi. Tutkimuksessa oli tarkoituksena paneutua syvällisemmin tiimin hyvinvointiin, joten luonnollisesti mitä tarkemmat vastaukset saataisiin, sitä realistisemmän kuvan se antaa tiimin tilanteesta.

5.3 Kerätyn aineiston analyysi

Pienen otannan vuoksi tutkimuksen vastaukset voitiin käydä läpi ja analysoida Google Forms työkalun vastaukset välilehdellä. Välilehdellä yhden kysymyksen vastaukset ovat aina kysymyksen alla, joka helpottaa vastauksista muodostuneen kokonaiskuvan luomista ja

vastausten keskinäistä vertailua. Vastauksien analysointiin kului noin 15 tuntia. Aineisto purettiin ensin omaan tiedostoonsa, jossa vastauksia analysoitiin ja vertailtiin keskenään. Tämän jälkeen analysointi kirjoitettiin puhtaaksi ja opinnäytetyöhön. Analysoinnissa nousi esille hyvin yhtenäinen linja vastausten kesken. Kaikki vastaukset olivat linjassa toistensa kanssa, joka luo luottamusta vastauksiin. Mikäli vastauksissa olisi ollut suurta ristiriitaa keskenään olisi se herättänyt epäilyksiä, ovatko vastaukset luotettavia.

5.3.1 Esihenkilövaihdoksen tuomat muutokset

Kyselyn ensimmäinen osio koski esihenkilövaihdoksen tuomia muutoksia työyhteisössä ja miten ne on otettu vastaan. Esihenkilövaihdoksella on koettu olevan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja tiimin yhteishenkeen. Uusi esihenkilö koetaan sopivammaksi tiimin työtehtävien spesifisyyden vuoksi. Nykyiseltä esihenkilöltä löytyy kokemusta alaistensa tehtävistä, joka luo luottamusta esihenkilöä kohtaa. Häntä pidetään luotettava, tehokkaana ja helposti lähestyttävänä. Erityismaininnan sai tiedottaminen, osaaminen ja selkeä halua auttaa sekä olla tiimin tukena.

Työssä jaksamiseen ei koettu esihenkilön vaihdokselle olevan yhtä yhteneväistä vaikutusta. Yleisellä tasolla vaihdoksen koettiin edistäneen työssäjaksamista, mutta ei merkittäväällä tasolla. Työssäjaksamisen suurimpana elementtinä koettiin esimiehen ottama vastuu, joka keventää työntekijöiden työstressiä. Vapaa-ajalla jaksamiseen ei koettu esihenkilövaihdoksen tuovan suurta muutosta, joka kertoo työntekijöiden taidosta erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan. Varsinkin etätöissä työ- ja vapaa-aikaa voi olla haasteellista erottaa. Monesti työmatkan aikana, siirrytäänkin työminästä vapaa-ajanminään ja näin työasiat jäävät työpaikalle.

Työnlaatuun liittyen ei koettu tapahtuneen muutosta esihenkilönvaihdoksen myötä. Lähinnä syy tähän on, ettei työnkuvat ole erityisesti muuttuneet. Työnjakoa on tasattu, jonka seurauksena pieniä muutoksia työnkuvaan on tullut. Nämä muutokset ovat vaatineet osalta henkilöistä uuden opettelua, mutta kuitenkin hyvin kohtuullisessa määrin. Eikä näin sitä voida varsinaisesti pitää notkahduksena työnlaadussa. Muita asioita, joita haluttiin nostaa esihenkilönvaihdoksesta, oli nykyisen esihenkilön luotettavuus, kokemus, vahva

asiakastuntemus ja aito välittäminen henkilöstöstä. Vastauksista huokui vahvasti henkilöstön luottamus esihenkilöön. Yksimielisesti tiimi pitää nykyistä esihenkilöä, pätevänä ja henkilöstö on erittäin tyytyväinen hänen esihenkilötyöskentelyynsä.

5.3.2 Työhyvinvointi

Yleisellä tasolla työnhyvinvointia pidetään kohtalaisella tasolla koko organisaatiossa, mutta lähiesihenkilöiden koetaan panostavan työhyvinvointiin enemmän kuin johdon. Työpaikalla koetaan, että työvälineet ovat hyvät ja takaavat toimivan työympäristön. Kotona etätöissä kuitenkin koetaan olevan puutteita työvälineissä. Työnantaja kannustaa etätyöskentelyyn, joten panostusta tässä tarvittaisiin enemmän. Siirtyminen etätyöskentelyyn kuitenkin tapahtui nopeasti pandemian alettua, joka selittää tiettyyn pisteeseen asti, miksei etätyöskentelyn ole kiinnitetty tarpeeksi huomioita.

Eryteisesti vastauksissa nostettiin esille hyvä ja laadukas työterveys ja e-passilta käytettävä kulttuuri- ja hyvinvointietu. Pitkäksi miinukseksi kuitenkin nousi yhteisöllisuuden puute varsinkin etätyöskentelyn vuoksi. Etätöissä vapaa muotoisemmat kontaktit ovat jääneet vähemmälle ja kaipuuta työkavereiden pariin on havaittavissa. Työhyvinvointia tukevaa toimintaa kuten yhteisiä koulutuksia ja virkistystoimintaa kaivataan selkeästi nykyistä enemmän. Tällä hetkellä kouluttautuminen tapahtuu pääosin itsenäisesti verkkokurssien avulla.

Tärkeimpinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä vastaajat pitivät kohtuullisia työmääriä, hyvää ja auttavaista ilmapiiriä kollegoiden ja esimiesten kesken. Omaa osaamista työtehtävissä sekä niiden mielekkyyttä arvostettiin, kun kysyttiin tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnissa. Myös hyviä työolosuhteita, työnkuormittavuutta ja mahdollisuutta etätöihin painotettiin vastauksissa. Etätöiden vastapainolle, vapaa-ajalle kuitenkin annettiin painoarvoa ja kasvokkain näkemistä toivottiin enemmän vastaajien keskuudessa. Vastauksissa näkyy selkeästi, että pandemian vuoksi on työskennelty kotoa yli kaksi vuotta. Pääosin koettiin, että mainitut kriteerit täyttyvät. Lukuun ottamatta työmäärää. Työmäärä koetaan liian suureksi ajoittain, joka lisää työn kuormittavuutta.

Työhyvinvointiin koettiin, että voitaisiin panostaa kiinnittämällä enemmän huomioita työmääriin, työntekijöiden henkilökohtaisiin eroihin ja rekrytointi vaiheessa kiinnitettäisiin huomioita hakijan lähtötasoon. Työmäärät mainitaan monissa vastauksissa, jonka kertoo työmäärien olleen pahasti epätasapainossa. Työmäärien epätasapainoon vaikuttava tekijä on myös henkilöstön erot keskenään. Toisella voi olla vahva empiirinen osaaminen, kun toinen on nopeampi teknisesti ja hallitsee ohjelmat paremmin. Samaa voidaan soveltaa myös rekrytoinnissa. Suoraa koulun penkiltä palkatut henkilöt eivät luonnollisesti voi omata samaa kokemusta, mutta he voivat oppivat järjestelmät nopeasti.

Avoimuus ja luottamus esihenkilö kohtaan on noussut esille useissa vastauksissa ja siksi ei tulekaan yllätyksenä, että tätä pidetään vaikuttavana tekijänä työhyvinvointiin. Vastaajat pitävätkin esihenkilöään helposti lähestyttävänä ja hänelle on helppoa puhua työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Erityiskiitosta saakin esihenkilön järjestämät kahdenkeskeiset keskustelut sekä säännölliset rinkipalaverit, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita matalalla kynnyksellä.

5.3.3 Työnlaatu

Työnlaatua tarkastellessa vaikuttavimmiksi tekijöiksi nousi oma osaaminen ja jaksaminen, työn mielekkyys, työvälineet, rauhallinen työympäristö, jossa mahdollistetaan keskeytyksetön työ. Hyvin priorisoidun ajankäytön ja kohtuullisen työmäärän lisäksi työn laatuun merkittävänä tekijöinä pidettiin kollegoita ja esihenkilöä. Vastaajat kokivat, että edellä mainitut tekijät täyttyvät pääsääntöisesti heidän työympäristössään. Työrauhassa koettiin olevan puutteita. Työ keskeytyy kollegoiden viesteihin ja kyselyihin sekä palavereihin. Samoin pitkäaikaisella työstressillä on vaikutusta työn laatuun.

5.3.4 Oma osaaminen ja kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on järjestetty Eduhouse palvelussa, josta löytyy laaja kattaus alaan liittyvää koulutusmateriaalia. Vastaajat kokivat yksimielisesti, että esihenkilö tukee heitä kehittymään omassa työssään. Työnjako tiimissä on suunniteltu niin, että jokaisella on jokaista osa-aluetta oma osansa. Tämä lisää tiimin vahvuutta poissaolo tilanteissa, kun

sijaistaminen voi tapahtua tiimin sisältä. Tieto tiimin tasalaatuisesta osaamisesta pienentää työkuormittavuutta. Myös kahdenkeskeisissä keskusteluissa esihenkilön kanssa voi esittää toiveita ja muutoksia omaan työn kuvaan. Toiveita pyritään toteuttamaan mahdollisuuksien mukaisesti.

Uralla etenemiseen koetaan saavan tarpeeksi mahdollisuuksia, mutta niistä tiedottaminen koetaan vajavaiseksi. Vajavainen tiedottaminen on koettu muillakin osa-alueilla heikkoudeksi. Uusien työpaikkojen laaja-alaisempi tiedottaminen myös mahdollistaisi työtehtävien kiertoa työpaikalla. Työtehtävien kierrolla saataisiin tasoitettua osaamista organisaation kesken. Tämä luonnollisesti koskee saman tyyppisten työtehtävien kierrättämistä.

5.3.5 Kohtaamiset ja palaute

Kohtaamiset ja palaute ovat iso osa työhyvinvointia ja ne näkyvät nopealla aikavälillä organisaatiossa. Esihenkilö koettiin helposti lähestyttäväksi ja turhaa jäykistelyä ei ole tarvinnut pelätä. Rentous ja aito välittäminen välittyy esihenkilöstä tiimille. Esihenkilön kanssa keskusteltuaan henkilöstölle jäi lämmin ja hyvä tunnelma. Helposti lähestyttävyyys on avain asemassa toimivassa ja laadukkaassa kommunikoinnissa henkilöstön välillä. Heikolla kommunikaatiolla on aina seurauksena. Tyypillisin seuraamus on kiristynyt ilmapiiri ja henkilöstö kokee, ettei voi olla avoin esihenkilölle.

Vastaajat kokivat saavansa tarpeeksi palautetta esihenkilöltään, mutta asiakkaiden suunnalta palautetta saisi tulla enemmän. Asiakkaiden palaute kulkee esihenkilön kautta ja tämä olisi hyvä jakaa myös tiimille asti. Henkilöstö kuitenkin koki, että heitä kuunnellaan työpaikalla ja heillä on vaikuttamismahdollisuus. Kuulluksi tuleminen on ihmiselle luontainen tarve, joka lisää tasapainoa ja harmoniaa työyhteisössä.

5.3.6 Odotuksia esihenkilölle

Vastaajilta kysyttiin minkälaisia piirteitä he pitävät tärkeinä esihenkilössä. Jokaisessa vastauksessa nousi esille avoimuus. Esihenkilön avoimuudella luodaan turvallisuuden

tunnetta alaisten keskuudessa. Koetaan, että esihenkilölle voi puhua negatiivista ja positiivista asioista niiden oikeilla termeillä, eikä turhalle kiertelylle ole tarvetta. Myös esihenkilön substanssi osaamista ja asiantuntijuutta korostettiin vastauksissa. Esihenkilön tärkeimmiksi piirteiksi nousi vastaajien kesken rehellisyys, jämäkkyys, aito kiinnostuneisuus, epäkohtiin puuttuminen, ratkaisukeskeinen lähestymistapa ja inhimillisyys.

Vastaajat odottavat saavansa esihenkilöltä tasapuolista, ymmärtäväistä, kuuntelevaa ja kannustavaa kohtelua. He kokevat, että edellä mainitut vaatimukset täyttyvät hyvin nykyisen esihenkilön kanssa. Vastaajat toivoivatkin, että jatkossa esihenkilö toimii kuten tähänkin asti.

6 Tutkimuksen tulokset

Yleisellä tasolla tutkimuksesta saadut tulokset olivat positiivisia jokaisella osa-alueella. Esihenkilö vaihdosta pidettiin positiivisena tekijänä, joka toi rauhaa ja varmuutta tiimin työskentelyyn. Esihenkilön vaihdoksen myötä tiimin sisäinen viestintä on edistynyt huomasti ja tiimiläiset kokevat esihenkilön olevan aidosti kiinnostunut tiimin hyvinvoinnista ja työnrasittavuudesta tiimin sisällä. Nykyistä esihenkilöä pidetään myös erittäin päteväenä juuri kyseiselle tiimille. Esihenkilön käytöksellä on valtava merkitys organisaation työntekijäkokemukseen.

Esihenkilön vaikuttaa työntekijäkokemukseen monella tavalla. Tyypillisimpiä ovat turvallisen työympäristön luominen, luottamuksen rakentaminen ja ennen kaikkea luottamuksen ylläpitäminen organisaatiossa. Avoin tiedonkulku, selkeä viestintä ja johdonmukainen toiminta luovat ja vahvistavat luottamusta työntekijöiden ja organisaation välillä. Tärkein tehtävä esihenkilölle on mahdollistaa parempi onnistuminen tiimillensä. Esihenkilöstä tuleekin välittyä aito välittäminen työyhteisöä kohtaan. (Rantanen, 2022)

Työhyvinvointia pidettiin tiimin keskuudessa kohtalaisella tasolla ja lähiesihenkilöiden koettiin olevan kiinnostuneita työhyvinvoinnin laadusta. Johdon tasolta kiinnostus ei välity työntekijöille asti. Tässä todennäköisesti syynä on katkokset kommunikaatiossa. Työnantajan tarjoamiin työterveys ja kulttuuri- ja hyvinvointi etuun oltiin erittäin tyytyväisiä, mutta yhteisöllisyyttä jäätettiin kaipaamaan. Varsinkin etätyösuosituksen aikana kontaktit kollegoihin

on jäänyt vähäiseksi ja painottuneet vain työasioihin. Tiimin keskeiseen työhyvinvointiin vaikuttaa luonnollisesti paljonko tiimillä on mahdollisuus vapaamuotoiseen seurusteluun toistensa kanssa. Monille ei riitä pelkät etäpalaverit, vaan kaipaavat oikeaa kontaktia kollegoihin. Toisille puolestaan etätö on suonut toivotun työrauhan toimiston hälinältä.

Microsoftin Human Factors Lab on tutkinut, millainen vaikutus jatkuvilla etäpalavereilla on kuormittumiseen. Palaverista palaveriin hyppääminen rasittaa aivoja huomattavasti enemmän, tähän on kuitenkin onneksi hyvin yksinkertainen ratkaistu. Työn tauottaminen. Valitettavasti taottaminen ei aina ole mahdollista, mutta siitä tulisi pitää huolta erityisesti etätöskentelyssä. Taukojen jättämättä pitäminen kuormittaa aivoja ja aiheuttaa stressin tunnetta ja väsymistä. (Mediauutiset, 2021)

Työhyvinvoinnin puutteet löytyivät yksimielisesti työmääristä. Työmääriä on tasattu ja tämänhetkinen tilanne on hyvä, mutta aikaisempi kuormitus heijastuu edelleen tiimin työskentelyyn pelkona työmäärien uudelleen noususta. Samoin rekrytointiprosesseihin heijastuvat jännitteet nousevat tiimin historiasta. Tiimissä on ollut vaihtuvuutta viimeisen muutaman vuoden aikana ja tilalle on usein rekrytoitu hyvin kokemattomia työntekijöitä. Kokemattomuus ei itsessään ole huono, mutta heidän perehdyttämisenä on huomattavasti työläämpää ja näin lisää työn kuormittavuutta hetkellisesti.

Esihenkilön vaikuttaa omalla panostuksellaan työn kuormittavuuteen ja näin yleiseen työhyvinvointiin. Työssä tukeminen, kannustus, keskustelu, kuuntelu ovat yksinkertaisimmat tavat vaikuttaa työn kuormittavuuteen. Lisäksi muun muassa oikeudenmukaisella päätöksenteolla ja kohtelulla sekä läpinäkyvällä johtamisella luodaan kannustava ja turvallinen ilmapiiri työskentelylle. Yksi merkittävimmistä tekijöistä on aidosti kuunteleminen ja välittäminen. Tällä loppupeleissä yksinkertaisella tavalla työnkuormittavuuteen voi esihenkilö vaikuttaa hyvinkin paljon. Henkilöstöllä on myös luonnollisesti tarve kokea tulleensa kuulluksi. (Työturvallisuuskeskus n.d.b)

Työnlaatuun vaikuttaa moni asia ja sitä onkin usein vaikea henkilön itse arvioida. Helpoiten työnlaadun kehittymistä voi arvioida tehtyjen virheiden perusteella ja kehittyä niistä. Muita työnlaatuun vaikuttavia tekijöitä on työvälineet, työrauha sekä kollegat ja esihenkilö.

Automaattisesti työnlaatuun vaikuttaa myös henkilöstön kehittäminen. Osaamisen kehittäminen on toteutettu Eduhouse palvelussa, josta vastaajilla on positiivien kokemus. Osaamista tiimin sisällä on laajennettu, joka helpottaa poissaolojen sijaistamisissa, kun osaaminen ei kaadu yhden henkilön harteille. Osaamisen laajentaminen tuo myös työntekijän työkuvaan vaihtelevuutta, jota on lähtökohtaisesti pidetty positiivisena asiana tiimin kesken. Myös toiveita oman osaamisen kehittämisestä on voinut esittää esihenkilön pitämässä kahdenkeskeisissä kehityskeskusteluissa ja näitä on pyritty toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan.

Henkilöstön kehittämisessä avainasemassa on ennakointi. Ennakoinnilla henkilöstöä kehitetään tulevaisuuden tarpeisiin, jotka tukevat organisaation strategista kasvua. Työskentely ja työssä osaaminen on jatkuvassa muutoksessa ja henkilöstön kehittäminen vaatii ennakointia ja analysointia henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Kehityskeskusteluissa on hyvä käsitellä henkilöstön osaamis- ja koulutustarvekartoitukset, niin yksilön kuin tiiminkin tasolla. Henkilöstön kehittämiseen on useita menetelmiä. Työsuhteen alussa laadukas perehdyttäminen ja työhönopastus on ehdottoman tärkeitä tulevaisuutta ajatellen. Työsuhteen edetessä kehittymisen näkökulmasta nousevat arvoon erilaiset esimerkiksi messut, vierailut, verkko-oppiminen, kehittämishankkeet sekä tehtävä- ja työkierto. (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat KT, 2017)

Esihenkilöön kohdistuvat odotukset nivovat tutkimuksen hyvin yhteen, sillä jokaisen osa-alueen vastaukset kietoutuvat esihenkilön odotusten ympärille ja siihen, miten henkilöstö kokee esihenkilönsä. Vastaukset esihenkilölle osoitetuista odotuksista olivat yhdenlinjaisia. Vastauksissa nousseet piirteet tunnistettiin tiimin nykyisessä esihenkilössä ja vastaajat olivatkin erittäin tyytyväisiä omaan esihenkilöönsä. Esihenkilöstä löytyy sopiva yhdistelmä jäämäkyttä, inhimillisyyttä ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa ongelmakohtiin.

Hyvä esihenkilö on muutakin kuin vain ongelmatilanteiden erotuomari. Hyvä esihenkilö haluaa alaistensa lisäksi kehittää itseään esihenkilönä. Hyvän esihenkilön tulee tuntea myös itsensä ja tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet, jotta voi kehittyä tarvittavilla osa-alueilla. On myös otettava huomioon millaista tiimiä ja työyhteisö johdetaan ja sen mukaan sopeuttaa oma rooli esihenkilönä. Vaikka esihenkilö on organisaatiossa päätöksen teko

roolissa, tulee hänen olla myös empaattinen ja motivoiva. Hyvän esihenkilön tärkeimpiä piirteitä on halu toimia esihenkilönä, mutta pitää huolen myös itsestään. (Oikotie, 2021)

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön käsittelee kolmea osa-aluetta, jotka kulkevat käsikädessä esihenkilötyöskentelyn vaikutuksen kanssa. Johtaminen on todellinen taitolaji, siihen ei ole yhtä oikeaa tapaa, mutta hyvä vaihtoehtoja on tarjolla. Johtamiseen on olemassa hyviä päälinjoja, joista voi valita itselleen ja organisaatiolle sopivan tai sekoitella niistä hyvän ja tasapainoisen yhdistelmän omaan käyttöön. Koen että johtamistyylien järkevä ja hallittu yhdistämisen mahdollistaa sen että, saadaan hyvän johtamisen kriteerit täytymään parhaiten. Johtamisessa on tärkeää muistaa, millaisia henkilöitä johdetaan. Huomioimalla johdettavien henkilökohtaiset tarpeet johtamisessa mahdollistetaan kaiken potentiaalinen käyttäminen työyhteisössä. Yhdistämällä esimerkiksi tiedolla johtamista, hierarkkista johtamista ja itseohjautumista saadaan jo hyvä perustaso johtamiselle. Tärkeimmäksi kysymyksesi tällaisessa nouseekin, miten nämä jaetaan työyhteisöön. Hyvänä esimerkkinä toimii tiimi, jolle on annettu tietylle osa-alueelle oikeudet toimia itseohjautuvana. Näin tiimissä koetaan myös mahdollisuus vaikuttaa asioihin, joka on koettu pääsääntöisesti hyvänä asiana.

Johtaminen on monimuotoinen asia, joka ei tule valmiiksi. Johtaminen muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, sekä sitä on kehitettävä työyhteisöön sopivaksi. Hyvään johtamiseen kuuluu realistiset odotukset, joista on keskusteltu henkilöstön kanssa. Odotusten ollessa tiedossa molemmilla osapuolilla, ei synny olettamuksia ja sen kautta pettymyksiä. Realististen odotusten kanssa samaan kastiin menee yleinen avoimuus ja kommunikaatio työyhteisössä. Työyhteisön ilmapiiri heijastelee suoraan työn mielekkyyteen ja siihen, miten työskentelyyn suhtaudutaan. Lisäksi ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten työntekijät näkevät työnantajan ja näin sillä on suora vaikutus työnantajabrändiin.

Työnantajabrändin yksi olennainen osa on yrityksen esihenkilöstön toiminta. Esihenkilön vastuulla on lukuisia tehtäviä, joista osa perustuu lakiin. Esimerkiksi esihenkilön tulee huolehtia, että työaika- ja työturvallisuus lakia ei laiminlyödä työpaikalla. Päivittäisiin

tehtäviin kuuluu yhdyshenkilönä toimiminen johdon ja alaisten välillä sekä tukea henkilöstä työskentelyssä. Usein henkilöstö kaipaa esihenkilöltä enemmän aikaa ja kiinnostusta alaisten tehtäviä kohtaa. Aito kiinnostus välittyy työntekijöille ja näkyy näin myös työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnissa esihenkilöllä on merkittävä rooli. Esihenkilö muun muassa huolehtii henkilöstön tasavertaisesta ja asiallisesta kohtelusta, työkyvyn tukemisesta sekä työn kuormittavuudesta.

Kuormittavuus on osana työhyvinvointia, jota voidaan tarkastella monelta kantilta. Työhyvinvoinnilla on laajat vaikutukset työskentelyyn, joka heijastelee monilla osa-alueilla. Työhyvinvoinnin takaaminen on työnantajan vastuulla, mutta työntekijän tulee kantaa oma osansa siitä. Työhyvinvointiin vaikuttavavia tekijöitä on muun muassa työolosuhteet, työyhteisön yhteishenki sekä muut fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Etätyöskentelyssä työhyvinvoinnin seuraaminen ja ylläpito korostuu entisestään, sillä työntekijät eivät ole fyysisesti esihenkilön tavoiteltavissa koko ajan. Esihenkilö tulee saada yhteys henkilöstöönsä etätyöskentelystä huolimatta, mutta viestinässä suuri osa on keho kieltä ja äänenpainoja, joita on hankala tulkita etänä. Tämä vaatii esihenkilöltä herkempiä aisteja huomataksaan esimerkiksi henkilöstön kuormittuminen. Kuormittuminen on yksi isoimpia tekijöitä heikkoon työhyvinvointiin. Mikäli työympäristöä ja työskentelyä ei ole pystytty järjestämään ilman pitkäaikaista ylimääräistä kuormitusta tulee se näkymään automaattisesti työhyvinvoinnissa. Ilmeisimpiä merkkejä liiallisesta kuormittumisesta on työuupumus ja pitkittyneet sairauspoissaolot.

Työhyvinvoinnin kehittyminen puolestaan näkyy työyhteisössä yhtä lailla kuten työhyvinvoinnin heikentyminenkin. Työhyvinvoinnissa tulee jatkossa kiinnittää huomiota etätyöskentelyyn ja siihen millaiset toimintamallit sen kanssa toimii. Etätyöskentelyssä tulee ottaa huomioon fyysiset ja psyykkiset tekijät, sekä se sopiiko etätyöskentely kaikille. Osalle työskentely kotona on helppoa ja tehokasta, kun on mahdollisuus absoluuttiseen työrauhaan. Vastaavasti osa henkilöstöstä saattaa kokea avokonttorit haasteellisiksi työskentely ympäristöiksi, juuri keskeytysten ja jatkuvan hälinän vuoksi. Toisille etätyöskentely saattaa tuntua yksinäiseltä ja ettei tukea työskentelyyn saa tarpeeksi. Vastaavasti jollekin toiselle etätyöskentely tuntuu luontevalta tavalta työskennellä.

Työhyvinvoinnin osana on myös henkilöstön kehittäminen. Kehittämällä työyhteisöä rakennetaan luottamusta henkilöstön ja esihenkilön välillä. Esihenkilön kehittäessä omaa henkilöstöään huolehtii samalla alaisistaan ja huolehtii heidän potentiaalinsa käytöstä parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa.

Johtaminen, esihenkilötyöskentely ja työhyvinvointi toimivat tiivisti yhdessä ja jokainen osa-alue tarvitsee toisiaan toimivassa työyhteisössä. Hyvän johtajan ja esihenkilön yhdistävänä tekijä on ehdottomasti avoimuus, rehellisyys ja aito kiinnostus alaisien hyvinvointia kohtaan. Mikäli johto laiminlyö työhyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitoa näkyy se varmasti organisaation ilmapiirissä ja henkilöstön hyvinvoinnissa.

Lähteet

Finder. (n.d.). *Monetra Pirkanmaa Oy*. Haettu osoitteesta

<https://www.finder.fi/Talouden+ja+hallinnon+konsultointi/Monetra+Pirkanmaa+Oy/Tampere/yhteystiedot/3262156>

Hiila, I; Tukiainen, M; ja Hakola, I (2019). *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma

Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen (s.13–17) [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten((20)ihmisten((20)johtaminen)

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen (s.23, 35)

Kela. (2022). Työterveyshuollon järjestäminen. Haettu 10.4.2022 Osoitteesta

<https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-jarjestaminen>

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT. (2017). Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista Haettu 3.4.2022 osoitteesta

<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Manka, M. (2016). Työhyvinvointi (s.215)

Manka, M. (2012). Työnilo (s.42)

Mediuutiset. (2021) Etätöön rasitus näkyy aivosähkökäyrissäkin – voidaan torjua parilla helpolla keinolla. Haettu 3.4.2022 osoitteesta

<https://www.medi uutiset.fi/uutiset/etatyon-rasitus-nakyy-aivosahkokayrissakin-voidaan-torjua-parilla-helpolla-keinolla/201a370c-4e3f-4e3a-bd7b-dd869c0de8b1>

Mehiläinen. (n.d.) *Esihenkilötyön kehittämien ja hyvä esihenkilötyö*. Haettu osoitteesta

<https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyoyhteisolle/esihenkilotyö>

Monetra. (n.d.). *Yritys*. Haettu osoitteesta <https://www.monetra.fi/yritys/>

- Monetra. (2022). Monetran kasvu jatkui voimakkaana. Haettu 11.4.2022 osoitteesta <https://www.monetra.fi/monetran-kasvu-jatkui/>
- Oikotie. (2021). Hyvän esihenkilön tuntomerkit. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/hyvan-esihenkilon-tuntomerkit>
- Työterveyslaitos. (n.d.) *Esihenkilö työkyvyn tutkijana*. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2016) *Hyvinvoinnin mittaaminen*. Haettu osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/hyvinvoinnin-mittaaminen>
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.) *Johtaminen ja esimiestyö*. Haettu osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#cd06ed95
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.a) *Toimiva työyhteisö*. Haettu osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#cd06ed95
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.b) *Psykososiaalinen kuormitus*. Haettu osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#e316b371
- Työpiste. (2018). *Hyvä esimies on oma itsensä ja sallii sen myös alaisilleen*. Haettu 15.12.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-esimies-oma-itsensa-ja-sallii-sen-myos-alaisilleen>
- Rantanen, S. (2022). #121 Miten esihenkilö vaikuttaa työntekijäkokemuksiin. Blogijulkaisu 21.3.2022. Haettu 1.4.2022 osoitteesta <https://emine.fi/author/susanna/>
- Rajalahti, H ja Isotalus, P (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent

- Sarkkinen, M (2019). Tavoitteena toimiva työyhteisö – mitä esihenkilö voi tehdä? *Työpiste*.
Haettu 21.2.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/tavoitteena-toimiva-tyoyhteisoma-esihenkilo-voi-tehda>
- Savaspuro (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan (s.25–27)
- Sdworx. (n.d.) *Tiedolla johtaminen auttaa ennakoimaan ja ohjaamaan tulevaa*. Haettu osoitteesta <https://sdworx.fi/henkilostohallinto/tiedolla-johtaminen-auttaa-ennakoimaan-ja-ohjaamaan-tulevaa/>
- Skurnik-Järvinen (2013). Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti (s.44, 46–48)
- Turtio (2017). Paha Johtaminen (s.101, 103–107)
<https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.133544>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.) *Työhyvinvointi*. Haettu osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Viitala, R ja Jylhä, E (2019). Johtaminen. Edita.

Liite 1: Tutkimuskysymykset

1. Onko esimiesvaihdoksella ollut vaikutusta työhyvinvointiin? Millaisia vaikutuksia?
2. Onko esimiesvaihdos vaikuttanut omaan jaksamiseen työssä? Miten?
3. Onko esimiesvaihdos vaikuttanut omaan jaksamiseen vapaa-ajalla? Miten?
4. Oletko huomannut työnlaadussasi muutosta esimiesvaihdoksen myötä? Millaisia muutoksia?
5. Haluatko nostaa muita asioita esille liittyen esimiesvaihdokseen?
6. Millaiseksi koet työpaikan työhyvinvoinnin tällä hetkellä?
7. Koetko että työhyvinvointiin panostetaan tarpeeksi?
8. Miten työhyvinvointiin voitaisiin panostaa lisää?
9. Koetko, että sinun on helppo keskustella esihenkilösi kanssa työhyvinvointii liittyvistä asioista?
10. Mitkä ovat mielestäsi tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnissa?
11. Koetko, että mainitsemasi asiat toteutuvat?
12. Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen työnlaatuusi?
13. Koetko saavasi tarpeeksi tukea työssäsi, jotta voi parantaa työnlaatuasi?
14. Millaisia tekijöitä pidät vaikuttavimpina työnlaatuun?
15. Täyttyvätkö mainitsemasi tekijät työyhteisössäsi?
16. Kannustaako esihenkilösi sinua kehittymään omassa työssäsi?
17. Saatko tarpeeksi tukea esihenkilöltäsi työhösi?
18. Koetko että työnantajasi tarjoaa tarpeeksi uralla etenemismahdollisuuksia?
19. Millaiseksi koet kohtaamiset esihenkilösi kanssa?
20. Koetko, että sinua kuunnellaan tarpeeksi työssäsi?
21. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi?
22. Millaisia piirteitä esihenkilössäsi pidät tärkeinä?
23. Millaista kohtelua odotat saavasi esihenkilöltäsi?
24. Millaisia odotuksia sinulla on esihenkilöllesi?