



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HANNA TOROSKA

Esihenkilö työhyvinvoinnin edistä- jänä Palkeissa

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA YAMK
TUTKINTO-OHJELMA
2020

Tekijä Toroska, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä Palkeissa		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Kehittämistyön tavoitteena oli antaa kehittämissuhteita esihenkilöille työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa eli Palkeissa. Hyvinvoiva henkilöstö on tehokkaan ja kannattavan organisaation edellytys. Esihenkilöllä on merkittävä rooli työntekijän työhyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpitämisessä. Kehittämissuhteiden täytäntöönpano jäi tämän kehittämistyön ulkopuolelle.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui esihenkilön tavoista vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Kuuntelu, keskustelu, kannustus, palaute, arvostus, motivointi, avoin viestintä, työkuorman tasaaminen, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu, ristiriitatilanteisiin puuttuminen ja esihenkilön oma esimerkki ovat keinot, joilla esihenkilö voi edistää ja ylläpitää työhyvinvointia omassa roolissa.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluita ja dokumenttianalyysiä. Esihenkilöitä haastateltiin viisi eri organisaation yksiköistä ja johdon edustajia haastateltiin kolme. Dokumenttianalyysissä analysointiin VMBaron ja esihenkilöbaron viimeisten vuosien tuloksia.</p> <p>Teoreettisen viitekehysten ja empiirisen tutkimuksen perusteella luotiin kehittämissuhteita esihenkilöille työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Kehittämissuhteina syntyi seuraavat tavat: kalenteroi, kuuntele, keskustele, kannusta, kiitä ja arvosta, luo luottamuksen ilmapiiri, tasaa työkuormaa, motivoi ja näytä esimerkkiä.</p>		
<u>Asiasanat</u> Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, esihenkilö		

Author Toroska, Hanna	Type of Publication Master's thesis	Date May 2022
	Number of pages 65	Language of publication: Finnish
Title of publication Supervisor as a promoter of well-being at work in Palkeet		
Degree program Management and Service Business Master's degree		
<p>The purpose of the development work was to provide development proposals to supervisors in order to promote and maintain well-being at work in The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR or Palkeet. A healthy staff is a prerequisite for an efficient and profitable organization. The supervisor plays a significant role in promoting and maintaining the employee's well-being at work. The implementation of development proposals was excluded from this development work.</p> <p>The theoretical framework of the study consisted of the supervisor's ways of influencing the employee's well-being at work. Listening, discussion, encouragement, feedback, appreciation, motivation, open communication, work-life balance, fair and equal treatment, tackling conflict and the supervisor's own example are ways in which the supervisor can promote and maintain well-being at work.</p> <p>The approach of the study was a case study and interviews and document analysis were used as data collection methods. Supervisors were interviewed from five different organizational units and three management representatives were interviewed. Document analysis for analyzing the results of the last years of VMBaro and esimiesbaro.</p> <p>Based on the theoretical framework and empirical research, development proposals were created for supervisors to promote and maintain well-being at work. The following ways emerged as development proposals: calendar, listen, discuss, encourage, thank, and value, creates an atmosphere of trust, balance workload, motive and lead by example.</p>		
<u>Key words</u> Well-being at work, management of well-being at work, supervisor		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY	7
2.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.....	7
2.2 Henkilöstöstrategia.....	9
3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	9
3.1 Kehittämistyön tausta.....	9
3.2 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
3.3 Viitekehys	11
4 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	12
4.1 Lähestymistapa.....	12
4.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	13
4.2.1 Haastattelu	13
4.2.2 Dokumenttianalyysi.....	15
4.3 Eettisyys	16
5 TYÖHYVINVOINTI.....	17
5.1 Työhyvinvoinnin käsite.....	17
5.2 Työhyvinvointi lainsäädännössä	18
5.3 Työhyvinvoinnin malli.....	18
6 ESIHENKILÖ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ	21
6.1 Kuuntelu, keskustelu ja kannustus	21
6.2 Palaute ja arvostus.....	23
6.3 Motivointi.....	24
6.4 Avoin viestintä	26
6.5 Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu	26
6.6 Ristiriitatilanteisiin puuttuminen.....	27
6.7 Työkuorman tasaaminen	28
6.8 Esihenkilö toimii esimerkkinä.....	29
7 ORGANISAATIO ESIHENKILÖN TUKENA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ.....	31
7.1 Seurantajärjestelmät ja lomakkeet.....	31
7.2 Panostus työhyvinvointiin.....	32
7.3 Mittaamalla palautetta.....	34
7.4 Esihenkilöiden koulutus	36
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	37
8.1 Haastattelut.....	37

8.1.1 Esihenkilöiden haastattelut	38
8.1.2 Johdon haastattelut.....	44
8.2 Dokumenttianalyysi	49
8.2.1 VMBaro	49
8.2.2 Esimiesbarometri	55
9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	59
9.1 Miten esihenkilö voi ylläpitää ja edistää työhyvinvointia Palkeissa?	59
9.2 Miten organisaatio tukee esihenkilöä työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä?	61
9.3 Miten työntekijä kokee esihenkilön tekemän työn työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi?	63
10 POHDINTA	63
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa (myöh. Palkeet). Tavoitteena on selvittää, miten esihenkilö voi ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia omassa roolissaan. Miksi työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen on tärkeää? Vuonna 2012 Suomen bruttokansantuote oli noin 192 miljardia euroa, valtion budjetti 52 miljardia euroa ja samaan aikaan puutteelliseen työhyvinvointiin liittyvät kustannukset olivat noin 25 miljardia euroa. Nämä 25 miljardia euroa koostuvat sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkeistä, tapaturmista, tuottavuuden alenemisesta ja terveyden- sekä sairaanhoitokuluista. Nämä ovat siis asioita, joihin voidaan vaikuttaa alentavasti työhyvinvoinnilla. (Aura & Ahonen, 2016, s. 39.) Tarkkosen (2012, s. 10) mukaan organisaatioilla omistajien ja heidän edustajien oikeuksia tärkeämpää on organisaatioiden yhteiskunnalliset velvoitteet. Työntekijöiden työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti perusteltua ja se on ehdoton tavoite. Hyvinvoiva henkilöstö on myös tehokkaan ja kannattavan organisaation tärkeä edellytys.

Työhyvinvointi, sen edistäminen, kehittäminen ja ylläpito on työpaikalla johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyötä ja jokaisen panosta tarvitaan. Panostamalla työhyvinvointiin voidaan pidentää työuria, vähentää vaihtuvuutta ja ehkäistä työtapa- turmia ja sairauspoissaoloja. Työn merkityksellisyyden tunne kasvaa myös työhyvinvoinnin parantuessa. Panostus työhyvinvointiin on samalla panostus organisaation maineeseen, taloudelliseen tulokseen ja kilpailukykyyn. (Työterveyslaitos, 2021.) Uusien sukupolvien tullessa työelämään ja maailman jatkuva muuttuminen korostavat työhyvinvoinnin merkitystä organisaation menestymisessä tulevaisuudessa (Manka & Manka, 2016, s. 8). Näiden asioiden vuoksi Palkeissa nähtiin tärkeäksi perehtyä työhyvinvoinnin edistämiseen.

Esihenkilöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin ylläpitäjänä ja kehittäjänä ja siksi opinnäytetyö rajattiin esihenkilön rooliin. Paljon puhutaan myös työpahoinvoinnista,

mutta tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaan työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia esihenkilöille työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tavoite on myös selvittää, saako esihenkilöt tarvitsemansa tuen työhyvinvoinnin johtamiseen organisaatiolta, sekä vastaako esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtaminen työntekijöiden odotuksiin.

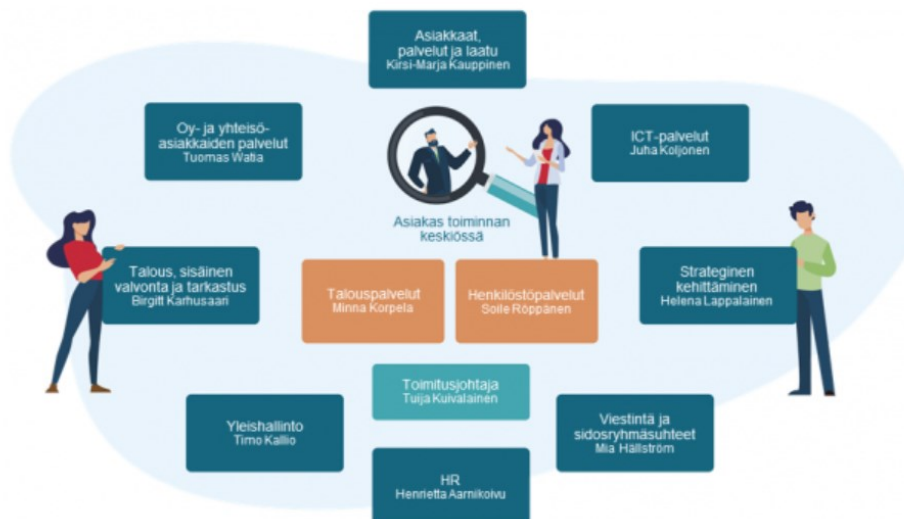
2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

2.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet. Palkeet on perustettu vuonna 2010 ja Palkeiden toiminnasta säädetään laissa, joka on astunut voimaan 1.3.2019. Palkeiden olemassaolo perustuu kolmen päätehtävän ympärille:

- Talous- ja henkilöstöpalveluiden tuottaminen
- Asiakkaiden arjen tukeminen
- Julkisen hallinnon toimivuuden edistäminen

Palkeet tuottaa siis valtion virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluita. Palkeiden asiakkaina ovat valtion virastot ja laitokset, talousarvion ulkopuoliset rahastot, eduskunta ja sen alaisuudessa, valvonnassa ja yhteydessä toimivat yksiköt. Uutena asiakasryhmänä Palkeiden asiakkaisiin kuuluvat myös valtion omistuksessa olevia yhtiöitä, esimerkiksi Sitra. Talous- ja henkilöstöpalvelut ovat Palkeiden pääpalveluita, joiden ympärille organisaatio on rakennettu. Palvelukeskusta johtaa toimitusjohtaja ja johtamiseen osallistuu toimitusjohtajan lisäksi Palkeiden johtoryhmä ja ohjaukseen valtionvarainministeriö, asiakasneuvottelukunta ja neuvottelukunta. Vuonna 2020 uusitussa strategiassa on kirjattu myös jokaisen palkeetlaisen vastuu oman työn johtamisesta. Alla olevassa kuvassa on kuvattu Palkeiden organisaatio.



Kuva 1. Palkeiden organisaatio (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Palkeet toimii hajautettuna organisaationa viidellä eri paikkakunnalla. Toimipaikoista säädetään erillisessä valtioneuvoston asetuksessa (Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toimipaikoista 237/2019). Palkeiden toimipisteet ovat Helsingissä, Hämeenlinnassa, Joensuussa, Mikkelissä ja Porissa. Palvelukeskuksen kokonaishenkilöstömäärä on noin 630 työntekijää, joista suurin osa työskentelee talous- ja henkilöstöpalvelujen tuottamisen parissa.

Palkeiden toiminta perustuu arvojen mukaan arvostukselle, asiantuntijuudelle ja yhteistyölle. Palkeiden visio on olla vaikuttavampia yhdessä. Palkeille ensiarvoisen tärkeää on toimia laatu- ja kustannustehokkaasti, tuottaa lisäarvoa asiakkaalle sekä tukea asiakkaiden arkea.

Palkeiden arvot ovat:

- Arvostan jokaista
- Kehityn ja toimin asiantuntijana
- Työskentelemme yhdessä katse tulevassa.

2.2 Henkilöstöstrategia

Palkeiden henkilöstöstrategia on laadittu yhteistyössä henkilöstön kanssa työryhmätyöskentelynä. Henkilöstöstrategia sitoo yhteen Palkeiden strategian, työn tulevaisuuden muutokset sekä henkilöstön näkökulmat. Se varmistaa myös, että Palkeet on valmistautunut ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita. Palkeiden henkilöstöstrategia pähkinänkuoressa alla olevassa kuvassa.



Kuva 2. Palkeiden henkilöstöstrategia pähkinänkuoressa (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Vaikuttava ja innostava henkilöstöstrategia vahvistaa Palkeiden roolia valtiohallinnon edelläkävijänä. Henkilöstöstrategia on laadittu, koska asiantunteva, hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on keskeinen voimavara, joka mahdollistaa toiminnan kehittymisen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. (Palkeiden intranet-sivut 2021.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

3.1 Kehittämistyön tausta

Palkeissa on työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma vuosille 2020-2023. Suunnitelmassa kuvataan työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet, mittarit sekä vastuut ja tehtävät.

Suunnitelman tavoitteena on kehittää Palkeiden strategiassa määriteltyjä työhyvinvoinnin painopistealueita ja arvoja ja siten edistää työhyvinvointia koko organisaatiossa. Palkeissa määritellään vuosittain työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma, joka toteuttaa konkreettisella tasolla työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa. Sen tarkoituksena on ohjata ja tukea työarkea ennakoivasti ja aktiivisesti. Vuonna 2021 työhyvinvoinnin kehittämisen painopisteitä ovat aktiivisen tuen toimintamallin toteuttaminen sekä työkykyjohtaminen tiedolla hyödyntäen. Esihenkilöt ylläpitävät ja kehittävät ryhmiensä työhyvinvointia. Jokaisella ryhmän jäsenellä on oma vastuu pitää yllä paitsi omaa työhyvinvointiaan, myös työyhteisön työhyvinvointia. (Palkeiden intranet-sivut 2021.) Konkreettiset tavat edistää ja ylläpitää työhyvinvointia puuttuvat kuitenkin esihenkilöiltä. Tämän vuoksi organisaatiolta tuli toive toteuttaa opinnäytetyöni tähän aiheeseen. Palkeissa on laadinnan alla esihenkilöiden käsikirja. Käsikirjaan on tarkoitus tuoda opinnäytetyöstä työhyvinvoinnin edistämisesään tästä opinnäytetyöstä tulevia kehittämissuunnitelmia.

3.2 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoite on tuottaa kehittämissuunnitelmia esihenkilöille työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin luonti, ylläpito ja kehittäminen edellyttävät valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista. Tämän vuoksi esihenkilöt ja johto ovat keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin luomisessa, ylläpidossa ja sen kehittämisessä. Esihenkilöt ja johtajat viestivät omalla toiminnallaan, ajattelutavoillaan ja suhtautumisella heille merkityksellisiä asioita työntekijöille. Esihenkilöiden ja johtajien tärkeänä tehtävänä onkin huolehtia työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Tarkkonen, 2012, s. 74-75.) Työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja työnantajamaineeseen (Kauhanen, 2016, s. 17-18). Tämän vuoksi Palkeissa nähtiin tärkeäksi perehtyä esihenkilön rooliin työhyvinvoinnin edistämässä. Palkeiden uudessa strategiassa on nostettu myös asiakas toiminnan keskiöön. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu asiakaspalvelussakin. Jos työntekijä voi hyvin, hän myös palvelee asiakasta hyvin ja laadukkaasti.

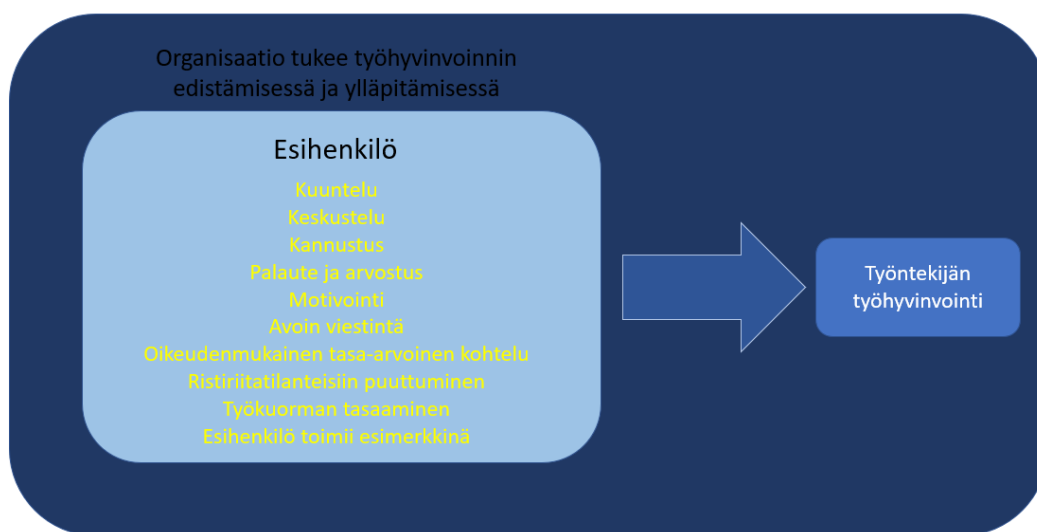
Tämän opinnäytetyön on tarkoitus vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten esihenkilö voi ylläpitää ja edistää työhyvinvointia Palkeissa?

- Miten organisaatio tukee esihenkilöä työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämässä?
- Miten työntekijä kokee esihenkilön tekemän työn työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi?

3.3 Viitekehys

Viitekehys jäsentää olemassa olevan teorian ja siitä voidaan käyttää myös nimeä kirjallisuuskatsaus, teoriatausta tai tietoperusta. Viitekehys muodostaa opinnäytetyön perustan, kun se kokoaa oleellimmman kehittämiseen liittyvän olemassa olevan tiedon. Viitekehuksesta käytetään myös nimitystä käsitejärjestelmä, jossa käsitteet ja niiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi. (Ojasalo ym., 2014.) Tässä opinnäytetyössä keskeisinä tutkittavina asioina ovat esihenkilön keinot vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin sekä organisaation tapa tukea esihenkilöä työhyvinvoinnin edistämässä. Kuvassa 3 on kuvattuna opinnäytetyön viitekehys visuaalisesti.



Kuva 3. Viitekehys

Kuuntelu, keskustelu, kannustus, palaute, arvostus, motivointi, avoin viestintä, työkuorman tasaaminen, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu, ristiriitatilanteisiin puuttuminen ja esihenkilön oma esimerkki ovat kaikki käsitteitä, jotka avataan tarkemmin tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Nämä ovat kaikki keinoja, joilla esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Viitekuvauksessa esihenkilö on kuvauksen

keskellä, koska tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan esihenkilön mahdollisuuksiin vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin.

Organisaatio on esihenkilön tukena työhyvinvoinnin edistämässä ja siksi organisaatio on kuvattu viitekuvauksessa esihenkilön taakse. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään organisaation tapoja tukea esihenkilöä työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämässä. Organisaation keinoja tukea esihenkilön työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä ovat seuraavat: työhyvinvointiin liittyvät seurantajärjestelmät ja lomakkeet, organisaation panostus työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin mittarit ja esihenkilöiden koulutus.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Lähestymistapa

Lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämistyön tavoitteeseen ja kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa parhaiten sopii mihinkin kehittämistyöhön. Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön, koska tapaustutkimuksen pyrkimys on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta eli tässä työssä työhyvinvoinnista. Tapaustutkimus tuottaa myös tietoa tässä hetkessä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä sekä sen tarkoitus on tuottaa kehittämisehdotuksia tutkittavasta aiheesta. Laajalla tietoperustalla on tarkoitus luoda uutta tietoa kehittämisehdotusten tueksi. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole viedä kehittämisehdotuksia käytäntöön asti, vaan laajalla tietoperustalla ja tutkimuksella luoda uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo ym., 2018, s. 52.)

Tapaustutkimus sopii tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska opinnäytetyön tutkimuksessa käsitellään ainoastaan yhtä rajattua aluetta, työhyvinvoinnin edistämistä esihenkilön näkökulmasta. Tälle lähestymistavalle on tyypillistä erilaisten

tiedonkeruumenetelmien käyttö, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman monipuolinen ja syvä näkemys. Kvalitatiiviset eli laadulliset ja kvantitatiiviset eli määrälliset menetelmät ovat molemmat kelvollisia aineiston keruussa ja analysoinnissa. (Kananen, 2015, s. 39.)

Tässä opinnäytetyössä tuotetaan kehittämissuhteita tietoperustan ja tutkimustulosten perusteella, mutta kehittämissuhteita ei viedä käytäntöön, vaan kohdeorganisaatio saa ne käyttöönsä. Kehittämissuhteita voidaan käyttää jatkossa esihenkilön käsikirjaan ja uusien esihenkilöiden perehdytykseen. Kehittämissuhteiden vaikutusta voidaan jatkossa seurata esimerkiksi työtyytyväisyyskyselystä.

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Jotta tutkimuksen tuloksena tulevat kehittämissuhteet ovat uskottavia, luotettavia ja totuudenmukaisia, on opinnäytetyössä hyvä käyttää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Tiedonkeruumenetelmät jaetaan sekundääriin ja primääriin tiedonkeruumenetelmiin. Sekundääriset tiedonkeruumenetelmät ovat olemassa olevan aineiston hyödyntämistä tutkittavan ongelman ratkaisuksi. Tässä opinnäytetyössä on käytetty dokumenttianalyysiä sekundäärisistä tiedonkeruumenetelmistä. Primäärisillä tiedonkeruumenetelmillä kerätään taas tutkimusta varten tietoa. Tällaisia tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, kysely ja haastattelu. Tässä opinnäytetyössä on käytetty haastattelua. (Kananen, 2014, s. 64 – 65.)

4.2.1 Haastattelu

Haastattelu on yksinkertainen ja nopea tapa saada tietoa tutkittavasta asiasta haastateluun osallistuvilta ihmisiltä. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava, koska haastattelun aikana haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys, oikeista väärinkäsityksiä tai käydä syvempää keskustelua haastateltavan kanssa sekä tarvittaessa vaihtaa kysymysten järjestystä. Tärkeintä haastatteluissa on, että haastattelija saa haastateltavilta mahdollisimman paljon tietoa tutkittavaan asiaan. Tätä edesauttaa ennakkoon haastateltaville annetut teemat ja kysymykset. Eettisestä näkökulmasta on tärkeää, että

haastateltavat tietävät, mitä aihetta haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajarvi, 2002, s. 84 - 86.)

Laadullisessa tutkimuksessa on usein vähemmän tutkimukseen osallistujia, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tietoa syntyy usein kuitenkin enemmän laadullisessa tutkimuksessa. Suuri määrä tietoa onkin litteroitava tai kirjoitettava auki, jotta tiedon analysointi ja kokonaiskuvan muodostaminen ovat mahdollista. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena onkin hankkia tietoa tutkittavasta kohteesta mahdollisimman paljon ja sitä kautta ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisesti sekä tuottaa siitä uutta tietoa. Triangulaatio on yksi keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimuksen tutkimista monesta eri näkökulmasta ja hyödyntämällä erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, s. 105.)

Haastattelut voidaan nimetä osallistujamäärän mukaan joko yksilöhaastatteluun tai ryhmähaastatteluun (Kananen, 2014, s. 70). Tässä opinnäytetyössä käytetään tiedonkeruumenetelmänä yksilöhaastattelua. Haastattelut tullaan tekemään Teams-järjestelmän kautta, koska organisaatio on hajautunut ympäri Suomea. Teamsillä voi myös nauhoittaa haastattelut, jolloin haastatteluihin on helppo palata myöhemmin, kun haastattelujen aineistoa analysoidaan. Haastattelut nauhoitetaan, jos haastateltavilta saadaan siihen lupa. Haastattelun tyyppi tulee kysymystyyppin mukaan. Haastattelu voi olla lomake-, teema- tai syvähaastattelu. Haastattelu voi olla strukturoitu eli kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi laadittuja ja niiden esittämisjärjestys on mietitty valmiiksi. Haastattelu voidaan toteuttaa myös spontaanien kysymysten avulla. Tutkittavasta aiheesta oleva tiedon määrä vaikuttaa oleellisesti haastattelun rakenteeseen. (Kananen, 2014, s. 70, 73.) Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, jolloin haastatteluiden edetessä on mahdollista vaihtaa esim. kysymysten järjestystä tai lisätä kysymyksiä tarpeen tullen.

Esihenkilöiden haastattelulla pyritään saamaan tietoa siitä, miten esihenkilö voi ylläpitää ja edistää työhyvinvointia Palkeissa. Yksilöhaastattelussa muut esihenkilöt eivät voi vaikuttaa muiden esihenkilöiden vastauksiin ja yksilöhaastattelussa esihenkilöt uskaltavat kertoa rehellisemmin ja avoimemmin oman mielipiteensä. Haastatteluun valitaan viisi haastateltavaa esihenkilöä. Tarkoitus on saada haastatteluun erilaisella esihenkilökokemuksella olevia esihenkilöitä sekä Palkeiden eri yksiköistä olevia

esihenkilöitä. Haastateltavista yksi olisi hyvä olla esihenkilöiden esihenkilö. Tarkoitus on saada myös asiantuntijatyötä tekevien esihenkilö sekä suorittavan tason henkilöiden esihenkilö. Näin haastateltavien joukko on mahdollisimman monipuolinen ja näin haastatteluista saatu aineisto olisi myös monipuolista ja laadukasta.

Johtoryhmän haastattelulla pyritään saamaan tietoa siitä, miten organisaatio tukee esihenkilöitä työhyvinvoinnin edistämässä. Johdon edustajia tullaan haastattelemaan kolme henkilöä. Nämä haastateltavat tulevat olemaan eri rooleissa Palkeiden johdossa, jotta haastatteluilla saadaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva organisaation antamasta tuesta esihenkilöille työhyvinvoinnin edistämässä.

4.2.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, jossa dokumentilla tarkoitetaan kirjoitetussa, kuvallisessa, äänitetyssä tai muussa visuaalisessa muodossa tuotettua aineistoa. Näiden dokumenttien tuottaminen on tapahtunut jo aikaisemmin ja dokumenteilla on kuvattu jo tapahtuneita asioita. Kehittämistyön kohteesta riippuu, mitä dokumenteista hyödynnetään. Dokumenttien sisältöön on aina suhtauduttava kriittisesti ja varmistuakseen asioista, on dokumenttien lisäksi käytettävä muistakin lähteitä. On huomioitava, että dokumenteista voi puuttua asian kannalta oleellisin asia. (Kananen, 2015, s. 157 – 158.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Palkeissa syksyllä 2021 tehdyn työtyytyväisyyskyselyn tuloksia ja keväällä 2021 toteutetun esimiesbarometrin tuloksia. Työtyytyväisyyskyselystä käytetään nimeä VMBaro. VMBarossa on vertailuvuotena edellinen vuosi. Käytettävissä on myös aikaisempien vuosien VMBaro tulokset. Opinnäytetyössä tutkitaan dokumenttianalyysin avulla työtyytyväisyyskyselyn numeerisia tuloksia sekä avoimia vastauksia. Dokumenttianalyysin avulla pyritään löytämään tietoa, miten esihenkilön rooli työhyvinvoinnin edistämässä kohtaa työntekijän odotukset. Useamman vuoden numeerisista tuloksista voidaan päätellä, ovat asiat työhyvinvoinnin osalta kehittyneet suuntaan tai toiseen. Avoimista vastauksista pyritään saamaan tarkempaa tietoa siitä, miten esihenkilö voi ylläpitää ja edistää työhyvinvointia. Numeerisissa vastauksissa käytetään koko Palkeiden vastauksia hyödyksi. Avoimissa vastauksissa perehdytään talouspalveluiden avoimiin vastauksiin, jotta analysoitavan aineiston määrä pysyy kohtuudessa.

4.3 Eettisyys

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöihin koskee yhtä lailla tieteen tekemisen kuin yritysmaailmankin eettiset säännöt. Näiden sääntöjen mukaan opinnäytetöiden tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, rehellisiä, huolellisia, tarkkoja ja tulosten tulee olla kohdeorganisaation hyödynnettävissä. Eettisyys koskee myös tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevia henkilöitä. Heille on kerrottava, mitä tutkija on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet, ja mikä on heidän roolinsa kehitettävässä kohteessa. (Ojasalo ym., 2018, s. 48-49.)

Opinnäytetyön aiheen valinnassa on mietittävä, miksi opinnäytetyö tehdään ja kenen ehdoilla kehitettävä kohde valitaan. Opinnäytetyöprosessin edetessä aihe saattaa täsmentyä, jolloin toimeksiantajankin pitää miettiä oman organisaation kehityssuuntaa uudelleen. Opinnäytetöissä on tärkeää aina ottaa huomioon niiden yhteiskunnallinen merkitys. (Ojasalo ym., 2018, s. 48-49.)

Rehellisyys on erittäin tärkeää opinnäytetyön tekijälle. Kohdeorganisaatiolla on aina omat käytänteet, asenteet ja arvot ja nämä ovat hyvä opinnäytetyön laatijan tunnistaa. Ne eivät kuitenkaan saa vaikuttaa työssä nousseiden tosiasioiden tulkitsemisessa. Tutkijan on siis oltava aina rehellinen omalle työlleen. (Ojasalo ym., 2018, s. 48-49.)

5 TYÖHYVINVOINTI

5.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi käsitteen sisältö on hyvinkin vanha, mutta käsitteenä sitä on käytetty vasta 2000-luvulla. Työnantajat ovat kautta aikain huolehtineet työntekijöiden työkyvystä, terveydestä ja hyvinvoinnista tavoitellen sillä työkykyisiä ja hyvinvoivia työntekijöitä, mutta myös parempaa tulosta. Vain tavat ja keinot tässä asiassa ovat vuosien saatossa muuttuneet. 1990-luvulla Suomessa puhuttiin työkyvystä ja työkykyä ylläpitävästä toiminnasta (tyky-toiminta). Mielikuva tyky-toiminnasta on usein lyhytkestoisista ja muusta toiminnasta irrallista toimintaa. Vasta 2000-luvun alussa työhyvinvointi käsite otettiin käyttöön. Työterveyslaitos ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijat ovat määritelleet työhyvinvointi-sanana seuraavasti:

”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoin käymisiä.” (Kauhanen, 2016, s. 21-27.)

Tässä määritelmässä ihmisen toimintakenttänä nähdään työn lisäksi vapaa-aika ja koti. Ihminen koetaan yhtenä psykofyysisenä kokonaisuutena. Kun taas puhutaan työhyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kanssa, puhutaan strategisesta hyvinvoinnista. Strategisen hyvinvoinnin osa-alueita ovat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esihenkilötoiminta ja työterveyshuolto. (Kauhanen, 2016, s. 21-27.) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin taas 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.” (Työterveyslaitos, 2021.)

5.2 Työhyvinvointi lainsäädännössä

Suomessa lainsäädäntö ohjaa osaltaan työhyvinvointia yli 20 henkilön organisaatioissa. Laki velvoittaa organisaatiota tekemään suunnitelmia henkilöstöjohtamisen suunnittelussa ja kehittämisessä. Keskeisimpiä suunnitelmia ovat:

- henkilöstö- ja koulutussuunnitelma
- tasa-arvosuunnitelma
- työsuojelun toimintasuunnitelma
- yhdenvertaisuussuunnitelma
- työterveyshuollon toimintasuunnitelma

Nämä suunnitelmat tukevat osaltaan työhyvinvoinnin edistämistä työpaikoilla. Suunnitelmat helpottavat myös henkilöstövoimavarojen suunnittelussa, antavat tietoa organisaation sisällä ja ennakoivat organisaation toimintaa. (Kauhanen, 2016, s. 80-81.) Työturvallisuuslaki taas velvoittaa työnantajaa ja sen edustajaa, joka usein on esihenkilö, kiusaamisen ja henkisen väkivallan lopettamiseen (Manka, 2016, s.151).

5.3 Työhyvinvoinnin malli

Työhyvinvointia voidaan kuvata erilaisten mallien kautta. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia kuvaavana mallina käytetään Marja-Liisa Mankan mallia työhyvinvoinnin tekijöistä. Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä ja Mankan mallissa tekijöitä ovat: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, itse työ, ja työntekijä itse. (Docendum, 2021.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään edellä mainituista osa-alueista johtamiseen, mutta työhyvinvoinnin kokonaiskuvan muodostamiseksi, esitellään muutkin osa-alueet tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin tekijät (Docendum, 2021).

Hyvinvoivalla organisaatiolla on tulevaisuuden visio, jonka toteuttamiseksi se on luonut strategian. Työntekijät otetaan mukaan strategian luomiseen, jolloin työntekijöiden on helpompi sitoutua toimimaan organisaation tavoitteiden eteen. Arvot ovat organisaation pelisääntöjä ja ne ohjaavat organisaation toimintaa. (Manka, 2011, s.78-85.) Henkilöstöstrategialla taas suunnitellaan pitkällä aikavälillä henkilöstöressurssien johtamisesta omassa roolissaan (Joki, 2018, luku 2, kohta henkilöstöstrategia ja -politiikka). Asiakkaiden muuttuvat tarpeet edellyttää organisaatiolta ketteryyttä ja joustavaa rakennetta. Tapa tehdä työtä ja työn luonteen muutokset edellyttävät organisaatiolta luottamusta, joustavuutta ja henkilöstön osallistamista. Organisaation on suunniteltava tulevaisuuden osaamistarpeet, koska muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä ei nykyisellä osaamisella pärjää tulevaisuudessa. Kun organisaatio tukee jatkuvaa oppimista, pystyy se reagoimaan nopeastikin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Organisaation on myös tärkeää huolehtia työympäristöstä, koska sillä on suuri merkitys työhyvinvoinnissa. (Manka, 2011, s.78-85.)

Mallin toisessa laatikossa on johtaminen ja tähän osa-alueeseen keskitytään tässä opin- näytetyössä. Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, miten esihenkilö voi ylläpitää ja edistää työhyvinvointia omassa roolissa. Johtamistyytlejä ja -tapoja on erilaisia ja ne

ovat muuttuneet vuosien saatossa. Esihenkilön tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat työntekijöiden motivointi kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. Tämä vaatii esihenkilöltä vuorovaikutusta kuuntelemisen, kannustamisen, tunneälyn, optimismin ja luottamuksen muodossa. (Docendum, 2021.) Esihenkilön oikeudenmukainen toiminta on luottamuksen ja työhyvinvoinnin kulmakiviä (Manka, 2011, s. 118).

Avoin vuorovaikutus työyhteisössä synnyttää luottamusta ja se on perusta hyvälle työyhteisölle. Työyhteisön hyvää henkeä voi jokainen työntekijä edistää hyvillä työyhteisötaidoilla. Työyhteisötaitoja ovat yksilön näkökulmasta vastuullisuus ja sitoutuneisuus työtehtäviin. Ryhmätyöskentelyn näkökulmasta työyhteisötaidoilla tarkoitetaan taas toisten auttamista, reiluutena ja tahtona toimia yhteisten tavoitteiden eteen. (Manka, 2011, s. 122-123.) Tässä opinnäytetyössä on käsitelty teoriaosuudessa myös esihenkilön avointa vuorovaikutusta ja viestintää, koska se on yksi keino edistää työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin tekijöiden neljännessä laatikossa on itse työ. Jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työn tavoitteisiin ja tapoihin tehdä työtä, edistää se työntekijän työhyvinvointia. (Manka, 2011, s. 146.) Työn sisällön monipuolisuus ja mahdollisuus oppia työssä toimivat kannustearvona työntekijälle. Kannustearvoina toimivat myös työstä saatu korvaus, mutta myös aineettomat korvaukset, kuten palaute, kannustus ja kiitokset. (Docendum, 2021.)

Kuvan keskellä on työntekijä itse ja sitä ympäröi asenteet, joilla on vaikutusta muihin työhyvinvoinnin tekijöihin. Oman työhyvinvoinnin kehittämisessä asenteet ovat tärkeimmässä roolissa. Asenteet syntyvät vuosien varrella kokemusten ja koulutuksen kautta. Psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja sitkeydestä. Se on voimavara, jonka avulla ihminen voi helpommin kohdata vaikeitakin asioita, esimerkiksi työelämän muutokset. Työntekijän on mahdollista kehittää psykologista pääomaa ja esihenkilön on mahdollista tukea työntekijää siinä. Oma henkinen ja fyysinen kunto vaikuttavat siihen, millaiseksi työntekijä kokee työkykynsä. (Manka, 2011, 148 – 200.)

6 ESIHENKILÖ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

6.1 Kuuntelu, keskustelu ja kannustus

Jokapäiväiset kohtaamiset ja kanssakäymiset esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä ovat osa työhyvinvoinnin edistämistä. Keskustelut työntekijöiden kanssa, erilaiset ideoinnit ja arkiset työtavat vaikuttavat erityisen paljon työhyvintoiin. (Virolainen, 2012, s. 105.) Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että avoimen, luottamuksellisen, avuliaan sekä arvostukselle perustuvan työilmapiirin saa luotua keskustelevalle johtamisella (Juuti & Vuorela, 2015, s. 95). Esihenkilö, joka aidosti välittää työntekijöistä, edistää työhyvintointia (Hurmala, 2016.)

Esihenkilöllä on velvollisuus kuunnella tyytymätöntä työntekijää, vaikka tyytymättömyys johtuisi työntekijän henkilökohtaisesta elämästä. Esihenkilöllä on mahdollista vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiseen elämään erilaisilla työjärjestelyillä, jotka keventävät työntekijän henkilökohtaisessa elämässä kohtaamia haasteita. (Kehusmaa, 2011, s. 33.) Kuunteleminen on siis tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja esihenkilölle. Työntekijälle on merkityksellistä, että hän tulee kuulluksi hänelle tärkeistä asioista. Kehityskeskustelu on yksi tapa käydä keskustelua työntekijän kanssa. Kehityskeskustelun lisäksi on tärkeää keskustella muinakin ajankohtina. Tarve keskustelulle voi nousta esihenkilöltä tai työntekijältä. (Ahonen & Aura, 2016, s. 138.) Kuuntelun ja keskustelun kautta esihenkilön pitää osata tulkita mitkä asiat ovat merkityksellisiä työntekijöiden kannalta ja mitkä taas vähemmän merkityksellisiä. Työntekijät ilmaisevat asioita eri tavoilla ja aina äänekkäimmin ilmaistu asia ei ole merkityksellisin. (Kehusmaa, 2011, s. 50.)

Kuuntelu on taitolaji ja sitä on mahdollista harjoitella. Salmisen mukaan (2017, s. 259-262) hyvän kuuntelijan tunnusmerkkejä ovat:

- Keskittyy kuuntelemaan puhujan viestiä
- Osoittaa eleillä, asennoilla ja välikommenteilla keskittyvänsä kuuntelemiseen
- Välikysymyksillä kuuntelija pyrkii ymmärtämään mitä puhuja sanoo ja mitä puhuja tarkoittaa.
- Kuuntelija pyrkii tunnistamaan sen, mitä puhuja ei sano.

- Osoittaa välikommenteilla arvostavansa puhujan kertomaa.

Puhuminen on vain osa viestintää ja siksi hyvä kuuntelija seuraa puheen lisäksi äänensävyjä ja kehon kieltä. Nämä saattavat joskus olla ristiriidassa ja silloin on tärkeää välikysymyksillä tarkentaa puhujan viestiä todellisten ajatusten kirkastamiseksi. Kiire vaikuttaa negatiivisesti aitoon läsnäoloon ja aktiiviseen kuunteluun. Kiireessä ei voi vastaanottaa kaikkia puhujan viestejä ja kiire saattaa estää puhujaa kertomasta kaikkia ajatuksiaan. Esihenkilön on siis aina löydettävä aikaa työntekijöiden kuuntelemiseen. Myös omat ajatukset häiritsevät keskittymistä toisen kuuntelemiseen. Tämä on inhimillistä, mutta vuorovaikutusta häiritsevää. Kuuntelemisen ja läsnäolemisen taitoa voi harjoitella ja näin esihenkilön kannattaakin tehdä. (Salminen, 2017, s. 259 – 262.)

Palaverit ja kokoukset ovat parhaimmillaan tilaisuuksia, jossa kaikki osallistujat tuntevat tullessa kuulluksi ja arvostetuiksi. Esihenkilön järjestämissä palavereissa, esihenkilön vastuulla on luoda palaveriin sellaiset olosuhteet, että jokainen voi osallistua palaveriin samalla tavalla ja jokaisen on mahdollista saada äänensä kuuluviin. Palavereissa sovitaan usein yhteisistä asioista, keskustellaan niistä ja sovitaan tulevista toimintatavoista. Palavereilla on myös henkisesti tärkeä merkitys. Palaverin pitäminen viestii siitä, että kaikki tärkeät asiat on otettu huomioon ja kaikki tärkeät henkilöt ovat olleet paikalla sekä siitä, että epävarmuutta ei tarvitse kokea, koska asioista on sovittu koko palaverissa osallistuneiden kesken yhdessä. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 102 – 105.)

Kun esihenkilö kuuntelee ja keskustelee työntekijöiden kanssa, oppii hän tuntemaan työntekijänsä hyvin. Yhdessä työntekijän kanssa esihenkilö voi keskustella työntekijän kehittymisestä. Esihenkilön tehtävänä onkin kannustaa työntekijöitä kehittymään työssään ja sitä kautta saamaan onnistumisen tunteita. Uuden oppimisessa työntekijä kokee usein epäonnistumisia. Epäonnistumiset ovat tärkeitä oppimisen kannalta. Kannustus yrittämään uudelleen ja rohkaisu uusien toimintatapojen käyttöönotossa, ovat tärkeitä esihenkilön työkaluja työntekijän kehittämisessä. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 150.)

Työntekijän ollessa pitkällä sairauslomalla, esihenkilö voi soittaa hänelle ja kysellä kuulumisia ja näin luoda välittämisen ilmapiiiriä. Esihenkilön on hyvä soittaa myös

ennen pitkän sairausloman päättymistä ja toivottaa työntekijän tervetulleeksi töihin takaisin. Joskus pitkän sairausloman jälkeen työntekijä voidaan joutua sijoittamaan uusiin työtehtäviin alentuneen työkyvyn vuoksi. Uudelleen sijoittamisessa esihenkilöllä on tärkeä rooli kannustaa ja tukea työntekijää uudessa tehtävässä. Esihenkilön tehtävänä on myös taata työntekijälle tarvittava perehdytys ja osaaminen uudessa tehtävässä. (Virolainen, 2012, s. 71-73.)

6.2 Palaute ja arvostus

Palautteen antaminen ja siihen kannustaminen on yksi esihenkilön tärkeimmistä tavoista johtaa ja ohjata työntekijöitä. Palautteen antamisella ja vastaanottamisella esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja palautteella esihenkilö ohjaa toimintaa haluamaansa suuntaan. Tärkeää on antaa positiivista palautetta aina kun siihen on mahdollisuus. Sanalla ”Kiitos” tai jopa juhlatilaisuuden järjestämisellä vahvistetaan oikeanlaista ja toivottua tekemistä, luodaan positiivista työilmapiiriä, kannustetaan työntekijöitä tekemään yhteisen tavoitteen eteen töitä sekä parannetaan vuorovaikutuskulttuuria. (Joki, 2021, s. 125–126.) Palkittu käytös myös toistuu helposti. Kun esihenkilö huomioi positiivista käytöstä ja onnistumisia, saa hän sen myös jatkumaan. Kiittäminen onkin yksi helpoimmista, vaikuttavimmista ja edullisimmista tavoista antaa palautetta työntekijälle. Kiitos on kuitenkin hyvä kohdentaa, jottei kiitos jää yleiselle tasolle. (Salminen, 2017, s.267.) Esihenkilön on kuitenkin tärkeää tietää, miten työntekijät haluavat saada palautetta, jottei kukaan joudu kiusalliseen tilanteeseen vasten tahtoaan. Kaikki eivät halua julkisesti positiivista palautetta. (Joki, 2021, s. 125–126.)

Rakentava palaute on aina hyvä antaa kahden kesken työntekijän kanssa. Rakentavalla palautteella on tarkoitus muuttaa työntekijän toimintaa siten, että se on taas toivotun mukaista ja yhteiseen tavoitteeseen suuntaavaa. Esihenkilön pitää aina antaa rakentavaa palautetta, jos siihen on aihetta. Se on reilua ja avointa toimintaa ja työntekijää ei saa jättää väärään käsitykseen omasta työstä. Esihenkilön on syytä valmistautua hyvin rakentavan palautteen antamiseen ja miettiä, mihin lopputulokseen palautteella pyritään. (Joki, 2021, s. 125–126.) Oleellista on, että esihenkilöllä on halu auttaa työntekijää kehittymään. Korjaavaa palautetta annettaessa on tärkeää huomioida työntekijän

hyvätkin ominaisuudet. Tämä edesauttaa työntekijää vastaanottamaan ja ymmärtämään korjaavan palautteen päämäärää. Esihenkilö voi lisätä korjaavan palautteen tehoa seuraamalla palautteen vaikutusta. (Salminen, 2017, s. 269.) Esihenkilö voi käyttää palautetta moneen eri tarkoitukseen. Palautteella esihenkilö voi suunnata toimintaa, ohjata työntekijän suoriutumista, auttaa työntekijää kehittymään työssään ja motivoida työntekijää. (Salminen, 2017, s. 63.)

Esihenkilön on annettava arvostusta työntekijöille. Jokainen työntekijä haluaa arvostusta ja erityisesti arvostusta halutaan esihenkilöltä. Työntekijä, joka saa arvostusta, jaksaa paremmin tehdä töitä organisaation tavoitteiden eteen ja voi työssä paremmin. Arvostus kasvattaa myös halua kehittää itseään ja työyhteisöä ammatillisesti. Esihenkilöltä saatu arvostus kasvattaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Jokainen työntekijä on erilainen ja esihenkilölle on tärkeää arvostaa jokaista työntekijää sellaisena kuin he ovat. Jokaisella työntekijällä, kuin myös esihenkilöllä, on omat heikkoudet ja vahvuudet ja tärkeää on, että työyhteisössä tunnustetaan vahvuudet ja osataan hyödyntää niitä. Tärkeää on myös tunnustaa heikkoudet ja vahvistaa niitä. Esihenkilön on helpompi arvostaa omanlaistaan työntekijää ja siksi esihenkilön on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että jokainen työntekijä saa arvostusta työtehtävästä tai asemasta riippumatta. (Virtanen & Sinokki, 2014, s.148 – 149.) Arvostusta on tärkeää osoittaa arjessa. Vain juhlapuheissa tuotu arvostus ei ole merkityksellistä (Rauramo, 2012, s. 124).

Palaute on yksi tapa palkita työntekijää. Muita ei-taloudellisia palkitsemistapoja ovat mielekäs ja haastava työ, mahdollisuus kehittää itseään, työn arvostuksen osoitukset tai uudet työtehtävät. Taloudellisia palkitsemistapoja on taas erilaiset henkilökohtaiset lisät palkassa, bonukset, optiot ja puhelin- tai autoetu. Organisaation vastuulla on päättää tavoista palkita työntekijää. Oleellista on, että palkitsemisella tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Joki, 2021, s. 144 - 145.)

6.3 Motivointi

Työntekijän suoriutuvuuteen oleellisena tekijänä vaikuttaa motivaatio. Motivoitunut työntekijä voi hyvin ja on työssään tehokas. Esihenkilön pitää siis aktiivisesti

motivoida työntekijöitään. (Salminen, 2017, s. 326 – 327.) Esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän motivaatioon monellakin keinolla: arvostuksella, palautteella, palkitsemisella, saavutusten korostamisella, onnistumisten huomioimisella sekä tunnustuksilla hyvin tehdystä työstä. Jotta työntekijällä on motivaatiota päästä tavoiteisiin, on yhdessä esihenkilön kanssa mietittävä tarkkaan tavoitteet. Tavoitteet pitää olla saavutettavissa, jotta motivaatio pysyy yllä. (Kehusmaa, 2011, s. 202-203.)

Motivaatio vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina ja työmotivaation vaikuttaa myös yksityiselämässä tapahtuvat asiat. Tutkimuksen mukaan työntekijän motivaatio säilyy korkeammalla, kun esihenkilö ja muu organisaatio kannustaa työntekijää hyvissä suorituksissa ja on taas tukena mahdollisissa epäonnistumisen hetkillä. Esihenkilö voi myös omalla toiminnallaan motivoida työntekijöitä. Energisellä ja positiivisella viireillä voi helpommin luoda onnistumisen ilmapiirin, kuin murjottaen ja negatiivisella viestinnällä. (Salminen, 2017, s. 327 - 329.) Vaikuttava tapa motivoida työntekijää, on antaa vastuuta työntekijälle valita ja päättää tavoista tehdä työtä sekä antaa valtaa työnsä määrittelyyn. Kun työntekijä saa vaikuttaa näihin asioihin, työn mielekkyys kasvaa. Mahdollisuus kokeilla uusia asioita ja työtapoja sekä mahdollisuus epäonnistua työssä ovat merkittäviä motivoinnin kannalta. Oppiminen ja kehittyminen motivoivat työntekijää. (Launonen, 2021, s.19 – 20.) Launosen mukaan oleellista on, että esihenkilö luo olosuhteet motivaatiolle. Motivaatio ei kasva pakottamalla tai kääntämällä, vaan enemminkin houkuttelemalla.

Tuntemalla jokaisen työntekijän tarpeet, arvot ja elämäntilanne, voi esihenkilö ymmärtää paremmin, mitkä asiat motivoivat työntekijää tai mitkä asiat saavat työntekijän sitoutumaan organisaatioon tai mitkä asiat tuottavat hänelle sitä kautta hyvinvointia. Tätä kutsutaan myös työntekijäymmärrykseksi, jolla lyhyesti tarkoitetaan yksilölähtöistä tapaa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi ja sitoutumistekijöitä. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan myös sitä, että esihenkilö ottaa selvää työntekijästä mahdollisimman paljon, jotta hän voi niiden tietojen perusteella johtaa työntekijöitä mahdollisimman hyvin. Esihenkilön pitää olla kuitenkin armollinen itselleen. Kaikkea esihenkilö ei voi, eikä pysty muistamaan. Olemassa on kuitenkin tiettyjä asioita, joita ei saa työntekijöistä unohtaa ja esihenkilön on nämä muistettava. Tällaiset ovat esimerkiksi työntekijän kanssa sovitut työkykyyn liittyvät asiat. (Luukka, 2019, s. 118 – 121.)

6.4 Avoin viestintä

Tapa viestiä asioista on yksi tapa vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Esihenkilön on hyväksyttävä ja ymmärrettävä, että jokainen työntekijä on erilainen ja jokaisella on erilainen tapa vastaanottaa ja käsitellä tietoa. (Salminen, 2017, s. 252 – 253.) Jokaisella työntekijällä on myös oma käsitys avoimesta viestinnästä. Työpaikalla avoin viestintä tarkoittaa aina työasioihin ja työhön liittyvää avointa viestintää. (Virtanen & Sinokki, 2014, s.166.) Esihenkilön pitää muotoilla viestinsä työntekijöiden ominaisuuksien ja vuorovaikutustyyliin sopivaksi, jotta viestin sisältö saa aikaan toivottua vaikutusta. Erilaiset puolustusmekanismit voivat aiheuttaa sen, että esimerkiksi rakentavaa tai korjaavaa palautetta ei vastaanoteta, koska se ei sovi yhteen työntekijän ajatusmaailman kanssa. Esihenkilön saama luottamus työntekijöiltä on tärkeimpiä asioita siinä, miten hyvin viesti saadaan perille. (Salminen, 2017, s. 252 – 253.) Äänensävyt, äänenpainot, ilmeet, eleet tauotukset ja sananvalinnat vaikuttavat myös siihen, miten viesti tulkitaan (Virtanen & Sinokki, 2014, s.169).

Viestintää on monenlaista. Esihenkilö voi viestiä puhumalla, kirjoittamalla, eleillä, ilmeillä, asennoilla tai tuoksuilla. Viestintätapoja voi harjoitella, mutta esihenkilön on tärkeintä keskittyä omien ajatusten kirkastamiseen. (Salminen, 2017, s. 253 – 254.)

Esihenkilöiden viestintää haastaa henkilöstön diversiteetti. Esihenkilöiden pitää kiinnittää erityistä huomioita viestintään, jotta kaikki ymmärtävät viestin oikein. Työntekijöitä voi olla hyvin erilaisista taustoista ja kulttuureista. Diversiteetti haastaa myös luottamusta, koska ihmiset luottavat eniten henkilöihin, jotka ovat itsensä kaltaisia. (Oikarinen, 2020.) Digiajan natiivit ja milleniaalit eli 1980- tai 1990-luvulla syntyneet kaipaavat ja vaativat erilaista viestintää. Esihenkilön on huomioitava nämä vaatimukset ja otettava käyttöön erilaisia viestinnän kanavia ja -välineitä. (Vesterinen, P-L, 2010.)

6.5 Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu

Esihenkilön oikeudenmukainen kohtelu on puolueetonta ja työntekijöiden oikeuksia kunnioittavaa toimintaa. Työntekijät voivat luottaa esihenkilöön ja siihen, että esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä samalla tavalla. Oikeudenmukainen esihenkilö

kuuntelee työntekijöitä ja ottaa heidät mukaan päätöksenteossa. (Virtanen & Sinokki, 2014, s.152 – 153.)

Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu on haastavaa. Vaikka erilaisuus on työyhteisön rikkaus, ihmiset ajattelevat ja suvaitsevat asioita eri tavoilla. Esihenkilö voi omalla asenteella ja toiminnalla edistää erilaisuuden hyväksyntää työyhteisössä. Erilaisuuden hyväksymisessä ja tasa-arvoisessa toiminnassa on tärkeää, että esihenkilö arvostaa ja kunnioittaa jokaista työntekijää sellaisena kuin he ovat. Erilaisuutta voi olla eri-ikäisyys, sukupuoli, etninen tausta, työntekijän perhesuhteet, koulutustausta ja arvot sekä asenteet. Esihenkilön pitää nähdä erilaisuus rikkautena ja voimavarana. (Joki, 2021, s.161.) Erilaisuuden hyväksyminen onkin vaikeaa, koska se aiheuttaa pelkoa, epäluuloja ja epävarmuutta. Erilaisuuden hyväksyminen kuitenkin tuottaa energiaa ja luovuutta sekä edistää työhyvinvointia ja aiheuttaa kriittisyyttä. Erilaisten työntekijöiden kohtaaminen ja heidän käyttäytymisensä hyväksyminen vaatii esihenkilöltä aitoa kohtaamista ja omien ajattelutapojen haastamista. Erilaisuuden huomioiminen ei kuitenkaan saa näkyä epätasa-arvoisena kohteluna. Tämän suhteen pelisäännöt pitää olla kaikille samat. (Kehusmaa, 2011, s. 61 ja 194.) Työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, työhyvinvointia, jaksamista ja halukkuutta jatkaa töissä voidaan edistää hyvällä ja oikeudenmukaisella esihenkilötyöllä (Pakka, J. & Rätty, T., 2010, s. 15).

6.6 Ristiriitatilanteisiin puuttuminen

Ristiriitatilanteet kuuluvat työelämäämkin ja juuri niiden ratkaiseminen osoittaa esihenkilön taitoa edistää työhyvinvointia. Ristiriidat työntekijöiden välillä tai työntekijän ja esihenkilön välillä tulisi aina ratkaista rakentavalla, toisia työntekijöitä kunnioittavalla tavalla. (Kehusmaa, 2011, s. 182.) Hyvin ratkaistu ristiriita on energisoiva, kun taas ratkaisematon tai huomiotta jätetty ristiriita kuluttaa työntekijän energiaa (Juuti & Vuorela, 2015, s. 111). Kaikkiin ristiriitatilanteisiin, niin konflikteihin kuin henkisen väkivallan tilanteisiin olisi hyvä puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mitä pidemmälle tilanne pääsee kehittymään, sitä vaikeampaa on tilanteen ratkaisu. Esihenkilön on aina puututtava ristiriitatilanteisiin ja oleellista on, että esihenkilö on luonut luottamuksen ilmapiirin työyhteisöön ja työntekijät uskaltavat tulla tilanteessa kuin tilanteessa kertomaan esihenkilölle ristiriitatilanteista. Esihenkilön on

suhtauduttava jokaiseen tilanteeseen vakavasti. Jos tilanne on vielä maltillinen, esihenkilö kuulee molempia osapuolia ensin erikseen ja sitten yhdessä. Esihenkilö selvittää molempien osapuolien näkemyksen asiaan, tilanteiden kulun ja toimenpiteet jatkolle. Tilanne saattaa kuitenkin päästä pahaksi ja ensimmäisiä keinoja tilanteen rauhoittamiseksi voisi olla rakenteellinen eli luodaan ristiriitatilanteessa olevien työntekijöiden välille etäisyyttä esimerkiksi vaihtamalla työvuoroja, työryhmää tai työnkuvaa. Kun tilanne on saatu rauhoitettua, voidaan keskustella asiasta ja sopia yhdessä, miten tilannetta seurataan ja milloin asiaan palataan uudelleen. Jos ratkaisuun ei päästä esihenkilön toimesta, on esihenkilön pyydettävä ulkopuolista apua esimerkiksi henkilöstöpalveluista tai työterveyshuollosta. (Havunen & Lavikkala, 2010, s.108 - 110 ja 120.) Esihenkilö voi myös kannustaa työntekijöitä ratkaisemaan ristiriidan keskenäänkin. Jos työntekijät eivät saa purettua ristiriitatilannetta keskenään, voi esihenkilö auttaa löytämään ratkaisun tilanteeseen. Esihenkilöä ei siis tarvita kaikkiin työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. (Aarnikoivu, 2010, s. 79.)

6.7 Työkuorman tasaaminen

Esihenkilö on mahdollista tasata työntekijän työkuormaa tauoilla ja työnkierrolla. Esihenkilön on myös seurattava ylityötuntien ja saldojen lisäksi henkistä ja fyysistä kuormitusta, joka saattaa nousta suureksi normaalissakin työajassa. Riittävän resurssin takaaminen kuuluu esihenkilön tehtäviin, mutta se saattaa olla haastavaa työtehtävissä, jotka ovat syklisiä. Syklisissä tehtävissä esihenkilön tulee kertoa työntekijöille ruuhkahuipusta ja taata työntekijöille aikaa palautua niistä. Ylitöiden seuraamiseen on hyvä hankkia järjestelmä, joka toimii myös etätyöskentelyssä. Kun työkuorman seuranta on esihenkilön päivittäistä työtehtävää, varmistetaan sillä asian jatkuva seuranta ja reagointi ja sitä kautta työhyvinvoinnin edistäminen. (Ahonen & Aura, 2016, s. 147-148.) Liian suuri työkuorma voi aiheuttaa töiden viemistä kotiin, jolloin töistä irtaantuminen on haastavaa ja töistä palautumista ei tapahdu. Krooninen työn ylikuormitus voi myös aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja huolta työntekijälle siitä, miten hän selviytyy seuraavan päivän työtehtävistä. (Mäkikangas ym., 2017, s. 137.) Työntekijän tunne omasta riittävyydestä edistää myös työhyvinvointia. Esihenkilö voi mahdollistaa ja tukea työntekijän riittävyyden kokemuksia. (Suonsivu, 2015, s. 9.)

Palkeissa talouspalveluissa tilinpäätös tuottaa työkuormaa lyhyellä aikavälillä. Henkilöstöpalveluissa taas palkanmaksupäivät tuottavat työkuormaa kuukausittain. Etätyö haastaa esihenkilöitä työkuorman aiheuttavan henkisen kuorman seuraamista. Läsnätyössä on helpompaa seurata henkilöiden jaksamista. Etätyössä pitää luottaa, että työntekijä itse kertoo omasta jaksamisesta. Esihenkilön on kuitenkin aina kysyttävä, miten työntekijä jaksaa, erityisesti kuormittavissa tilanteissa, kuten tilinpäätöksessä. Ylitöiden määrää seurataan työaikajärjestelmästä. Jos työntekijä haluaa ylityöt vapaana, on esihenkilön huolehdittava, että ylityöt pidetään puolen vuoden sisällä ylitöiden kertymisestä. Näin huolehditaan, että työntekijä voi palautua kuormittavasta ajanjaksosta mahdollisimman hyvin.

Työntekijän työkuorman huomioimisessa on esihenkilön otettava huomioon työntekijän ikä. Eri ikävaiheissa työntekijää kuormittavat eri tekijät. Nuorille työntekijöille voidaan tarjota erilaisia työajan joustoja, esimerkiksi palkattomia lomiam. Keski-ikäisillä työntekijöillä saattaa omat vanhemmat tarvita apuja ja huolehtimista ja näin kuormittavat työntekijän henkilökohtaista elämää. Eläkeikää lähestyvät työntekijät tarvitsevat taas jaksamisen tukea. fyysisessä työssä esihenkilön on huomioitava kuormittajat eri iässä olevien työntekijöiden kanssa. Henkinen kuormitus on otettava yhtä lailla huomioon, mutta sen havaitseminen on paljon vaikeampaa. Tiivis kommunikointi esihenkilön ja työntekijän välillä auttaa havaitsemaan henkisen kuormituksen helpommin. (Ahonen & Aura, 2016, s. 150 - 151.) Esihenkilön on huomioitava myös mahdollinen alikuormitus työssä. Jos työtä on liian vähän tai työ on toistotyötä, saattaa into työhön kadota ja korvautua kyllästymisen tunteena. Tällöin esihenkilön on keskusteltava työntekijän kanssa työmäärän lisäämisestä tai työn haasteiden lisäämisestä. (Nummelin, 2008, s. 73.)

6.8 Esihenkilö toimii esimerkkinä

Esihenkilö voi edistää työhyvinvointia huolehtimalla omasta hyvinvoinnista ja näin toimia esimerkkinä työntekijöille. Motivoitunut, pystyvä ja hyvin jaksava esihenkilö voi toimia tehtävässään tehtävän edellytysten mukaisesti. (Ahola, K. 2011, s. 87.) Esihenkilön asenne työhyvinvointia kohtaan ohjaa jo sinänsä esihenkilöä työhyvinvointia

edistävään toimintaan (Virolainen, 2012, s. 105). Vesa Hottisen tekemässä selvityksessä havaittiin, että esihenkilöt, jotka onnistuivat työhyvinvoinnin johtamisessa, olivat kiinnostuneita oman tulosyksikön toiminnan kehittämistä, työntekijöiden hyvinvoinnista ja oman esihenkilötoiminnan kehittamisestä. Tärkeää oli myös halu edistää työhyvinvointia yhdessä työntekijöiden kanssa. Esihenkilöllä pitää olla myös rohkeus arvioida omaa toimintaa työhyvinvoinnin edistäjänä, kyky arvioida oman tulosyksikön kokonaistilannetta ja positiivisen sekä rakentavan palautteen vastaanottokykyä. (Virolainen, 2012, s. 107.) Esihenkilön on myös muistettava pyytää apua ja tukea työnantajalta. Kenenkään ei tarvitse selvittää vaikeista ja haastavista tilanteista yksin. Tukea voi saada kollegalta tai henkilöstöhallinnosta. (Tarkkonen, 2012, s. 90.) Tärkeää on, että esihenkilö vastaa työntekijöiden työhyvinvoinnista työajalla. Esihenkilön tehtävä on kuunnella työntekijää, mutta esihenkilö voi vaarantaa oman hyvinvoinnin, jos hän ottaa kantaakseen työntekijän hyvinvoinnin myös työajan ulkopuolella. Esihenkilön on pohdittava, mistä työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvistä asioista hän on vastuussa ja mitkä voi rajata vastuun ulkopuolelle. Ohjenuorana tässä voisi pitää niitä asioita, joihin esihenkilön on mahdollista vaikuttaa. Esihenkilö voi lisäksi esimerkinomaisesti näyttää mallia työajan hallinnassa. Esihenkilönkään ei tarvitse olla 24/7 tavoitettavissa. On kunnioitettava jokaisen vapaa-aikaa ja esihenkilön on myös muistettava kunnioittaa omaa vapaa-aikaansa. Näin hän osoittaa työntekijöille hyvinvoinnin ja jaksamisen tärkeyttä. (Havunen & Lavikkala, 2010, s. 72 – 73 ja 93 – 94.)

7 ORGANISAATIO ESIHENKILÖN TUKENA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

7.1 Seurantajärjestelmät ja lomakkeet

Palaute on tärkeää työntekijän kehittymisen kannalta. Jotta esihenkilön on mahdollista antaa rakentavaa ja aitoa palautetta, on taustalla oltava luotettava ja kattava seuranta-järjestelmä. Organisaatio valitsee esihenkilön tueksi järjestelmän ja järjestelmiä, joiden avulla saadaan numeerista tietoa tavoitteiden saavuttamisesta. Organisaation pitää perehdyttää esihenkilöt hyvin näihin järjestelmiin, jotta palaute perustuu todellisiin asioihin. (Salminen, 2017, s. 61.)

Asioita on tärkeä kirjata ylös ja sillä viestitään myös asian merkityksellisyydestä. Kirjaamisella voidaan myös todistaa, että asioiden eteen on tehty toimenpiteitä. Organisaation käytössä olevat lomakkeet pitää siis olla kunnossa ja niiden pitää olla yksinkertaisia täyttää. Esihenkilöille on siis annettava tarvittava perehdytys lomakkeiden täyttöön, jotta lomakkeista saadaan tarvittava hyöty ja esihenkilöt tietävät toimintamallin hyödyt. Tällaisia lomakkeita ovat esimerkiksi varhaisen tuen lomakkeet ja kehityskustelulomakkeet. (Havunen & Lavikkala, 2010, s. 171 – 172.)

Palkeissa on käytössä Osaava-järjestelmä, joka on tarkoitettu suorituksen ja osaamisen johtamiseen. Osaava hyödyntää jatkuvan keskustelun periaatetta tavoite- ja kehityskeskusteluissa ja tarjoaa kanavan palautteen antamiselle. Palautteet tallentuvat järjestelmään ja on näin hyödynnettävissä mm. suoriutuvuudenarviointikeskusteluissa. Osaavassa esihenkilö ja työntekijä sopivat tulevaisuuskeskustelussa vuoden tavoitteet, jotka tulevat Palkeiden yhteisestä strategiasta. Vuoden aikana käydään Osaavassa tilannekeskusteluja ja tarkastellaan tavoitteiden saavuttamisen tilaa ja tehdään mahdollisia pienempiä tavoitteita suurempien tavoitteiden saavuttamiseksi. Oleellista on, että esihenkilö ja työntekijä kirjaavat järjestelmään tavoitteiden etenemistä ja näin käytyä keskustelua voidaan hyödyntää mm. suoriutuvuuden arvioinnissa. Tilannekeskustelut ovat myös oiva tilaisuus esihenkilöllä antaa palautetta työntekijän tekemästä työstä. Palautteella ja työssä onnistumisella on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin.

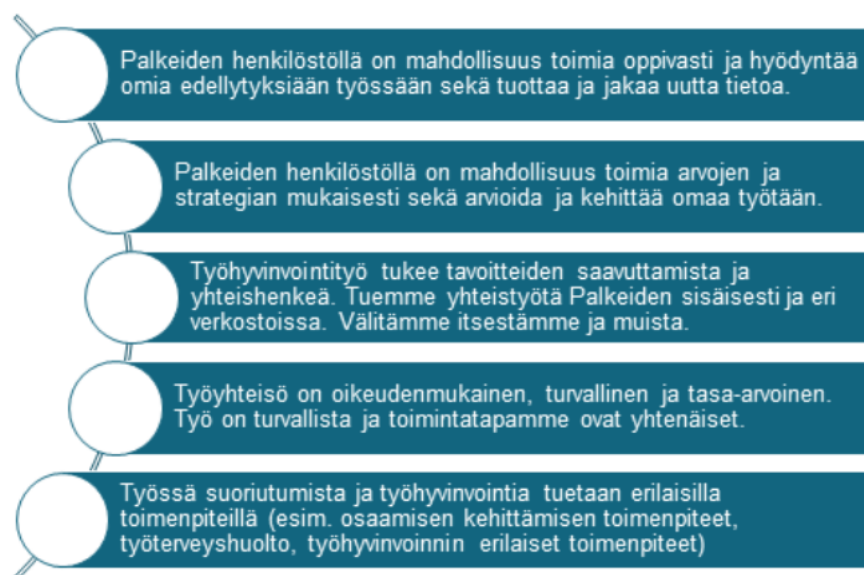
7.2 Panostus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin luonti, ylläpito ja edistäminen vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista. Siksi johtaminen on yksi keskeisimpiä asioita työhyvinvoinnin luomisessa, ylläpidossa ja edistämässä. Työhyvinvointi voidaankin määritellä yhdeksi johtamisen näkökulmaksi. (Tarkkonen, 2012, s. 74-75, 77.) Työhyvinvoinnin osalta toteutettavista toimenpiteistä päättää organisaation johto. Johdon päätös tarvitaan erilaisiin työhyvinvoinnin kehittämiskohteisiin ja niiden mittaamiseen sekä resurssointiin. Päätöksillä johto punnitsee sen, miten tärkeänä se näkee panostuksen työhyvinvointiin. Investointi työhyvinvointiin luo odotuksia johdolle saada positiivisia seurauksia pitkällä aikavälillä. Kun työhyvinvointia ajatellaan investointina, on siihen helpompi sitoutua niin taloudellisesti kuin muutenkin. Tärkeää onkin johdon sitoutuminen ja innostuneisuus työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen. Organisaation johdolla on myös mahdollisuus vaikuttaa organisaatiokulttuurin luomiseen sekä arvomaailmaan. Kun työhyvinvointi on nostettu organisaation arvomaailmaan, huomataan se panostuksena työhyvinvointiin. (Virolainen, 2012, s. 106, 134.) Työhyvinvointia edistävä kulttuuri vaatii organisaatiolta nollatoleranssia niiden asioiden suhteen, jotka ovat esteenä työhyvinvoinnille. Näitä ovat esimerkiksi työpaikkakiusaaminen. (Kehusmaa, 2011, s. 122.)

Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet ja toiminnot on hyvä dokumentoida organisaatiossa. Toimenpiteisiin ja toimintoihin on hyvä määritellä tavoitteet ja yhteys organisaation strategiaan. (Kehusmaa, 2011, s. 136.) Organisaatio voi luoda erillisen henkilöstöstrategian, johon kirjataan pitkän aikavälin suunnitelma siitä, miten henkilöstö toteuttaa strategiaa ja miten henkilöstö otetaan huomioon organisaatiossa. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa myös työhyvinvoinnin painopisteisiin ja niiden toteutukseen. (Aarnikoivu, 2013, s. 89.) Organisaatiotasoinen työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä sekä koko henkilöstöä koskevaa. Usein henkilöstöpalveluiden tehtäviin kuuluu organisaatiotason työhyvinvoinnin edistäminen, mutta joissakin organisaatioissa saattaa olla johdon valtuuttama työryhmä, joka toimii organisaatiotason työhyvinvoinnin edistämiseksi. Pitkäjänteisellä työskentelyllä työhyvinvoinnin edistämiseksi on koettu parempia tuloksia kuin lyhytaikaisilla projekteilla. Työhyvinvointihankkeen toteuttamisajakohdalla on myös merkitystä ja se on hyvä pohtia koko organisaation näkökulmasta. Sesonki- ja kiireaikoina tai muiden

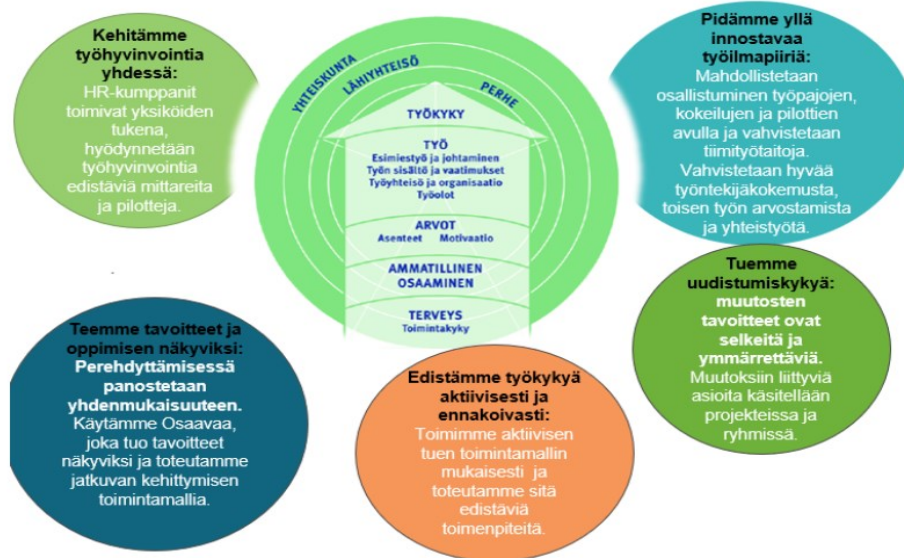
muutosten kanssa samaan aikaan ei ole hyvä viedä työhyvinvointiin liittyviä hankkeita eteenpäin. Johdon valtuuttamalla työryhmällä on merkittävä asema esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämisen tukemisessa ja linjaamisessa. Esihenkilöille on oleellista myös linjajohdon henkilökohtainen tuki. Organisaatiolla on myös oikeus sekä velvollisuus ohjata esihenkilö toisiin tehtäviin, jos esihenkilön toimintatapa heikentää oleellisesti työhyvinvointia. Johtamistyyli tai työpaikkakiusaaminen voivat olla syitä esihenkilön siirtämiseen toisiin tehtäviin. Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä, mutta yksittäiselläkin toimenpiteellä sitä voidaan parantaa oleellisesti. (Virolainen, 2012, s. 106 ja 135.)

Palkeiden työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa kuvataan työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet, mittarit sekä vastuut ja tehtävät. Suunnitelman tavoitteena on kehittää Palkeiden strategiassa määritellyjä työhyvinvoinnin painopistealueita ja arvoja ja siten edistää työhyvinvointia koko organisaatiossa.



Kuva 5. Palkeiden työhyvinvoinninkehittämisen tavoitteet vuoteen 2023 saakka. (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Palkeissa määritellään vuosittain työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma, joka toteuttaa konkreettisella tasolla työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmaa. Sen tavoitteena on ohjata ja tukea työarkea Palkeissa ennakoivasti ja aktiivisesti.



Kuva 6. Työhyvinvoinnin mittarit ja tavoitteet vuonna 2021. (Palkeiden intranet-sivut 2021)

Pauliina Mattila-Holappa kertoi vuoden 2020 työterveyspäivillä paneelikeskustelussa, että tärkein organisaation antama tuki esihenkilöille on antaa aikaa esihenkilötyöhön ja ihmisten johtamiseen. Esihenkilöillä pitää olla aikaa kuunnella ja keskustella työntekijöiden kanssa. Usein liian tulosoituneessa organisaatiossa keskitytään liikaa tuloksen saavuttamiseen keinoilla, jotka eivät tue työhyvinvointia. (Mattila-Holappa, 2021.)

7.3 Mittaamalla palautetta

Organisaation tehtävänä on ohjata ja tukea esihenkilöitä työhyvinvoinnin edistämässä sekä luoda raamit, jonka puitteissa esihenkilöt voivat toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Jotta organisaatio voi antaa tukea esihenkilöille työhyvinvoinnin edistämässä, on organisaation mitattava työhyvinvoinnin tilaa säännöllisesti sekä analysoitava tuloksia. Tulosten kautta organisaatio tietää, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin esihenkilöiden on syytä panostaa ja mihin osa-alueisiin organisaatio voi vaikuttaa. Oleellista on, että kehitysehdotukset viedään konkreettisiksi toimenpiteiksi. Toimenpiteiden jälkeen uusintamittauksilla nähdään, onko toimenpiteet parantaneet työhyvinvointia. Tärkeää on käydä tulokset läpi esihenkilön toimesta työntekijöiden kanssa ja keskustella heidän kanssaan toimenpiteistä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näin työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan edistettäviin asioihin. Mittaamisella on myös

merkittävä rooli ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Tuloksista voidaan havaita asioita, joihin voidaan ennakoivasti puuttua ja välttytään ongelmatilanteilta ja sitä kautta heikenevään työhyvinvointiin. Organisaatio voi toteuttaa esimerkiksi organisaatioilma-
piirikyselyn, kävelytestejä fyysisen kunnon mittaamiseen, työturvallisuustarkastuksia tai työkuormitustarkastuksia. Tällaisten mittausten avulla organisaation on hyvä selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittämiskohteita ja tätä kautta tukea esihenkilöitä työhyvinvoinnin edistämiseksi työhyvinvointi mittausten tulosten perusteella. (Viro-
lainen, 2012, s. 110-111.) Organisaation tuki esihenkilöille kaikkien tulosten käsitte-
lemisessä on merkityksellistä. Erityisesti tilanteissa, joissa tuloksista ilmenee esihen-
kilöstä johtuvaa pahoinvointia. Tällöin on tärkeää tilanteen eteenpäinviemiseksi työ-
yhteisön ulkopuolelta tai jopa organisaation ulkopuolelta oleva taho, joka auttaa on-
gelman ratkaisussa. (Kehusmaa, 2011, s. 129.) Henkilöstöpalveluista esihenkilöt saa-
vat myös työhyvinvoinnin edistämistä tukevia raportteja, esimerkiksi työntekijöiden
vaihtuvuuteen tai henkilöstörakenteeseen tulevien muutosten ennusteita (Joki, 2021,
s. 51).

Mittaukset ja tutkimukset ovat aina seuranta-, hallinta- ja kehittämisvälineitä. Työhy-
vinvointimittaustenkin suhteen organisaation on aina hyvä pohtia, mitä mittauksen tai
tutkimuksen tiedolla tehdään ja miksi mittaus tai tutkimus tehdään. Todettakoon, että
sitä saa, mitä mittaa. Siksi on tärkeää miettiä, mitataanko vain työhyvinvoinnin koke-
muksia vai halutaanko myös tietää siihen vaikuttavista tekijöistä. (Kanssamatkaaja,
2022)

Palkeissa työtyytyväisyyttä mitataan valtion yhteiselle kyselyllä VMBarolla. VMba-
rosta Palkeet saa tietoa työtyytyväisyyden tilasta ja sen mahdollisista kehittämiskoh-
teista Palkeet- ja ryhmätasolla. Kyselyn tulokset puretaan jokaisessa työyhteisössä ja
tavoitteet kirjataan ryhmätavoitteiksi Osaavaan kaikkien ryhmäläisten nähtäväksi. Esi-
miesbarometri on toinen valtion yhteinen kysely, joka kertoo tietoa esihenkilötoimin-
nan ja yksittäisen esihenkilön toiminnan tilasta ja kehittämiskohteista. Esimiesbaro-
metri kertoo, miten hyvin esihenkilö on onnistunut henkilöstön johtamisen, tuloksen
johtamisen sekä motivaation ja osaamisen johtamisen osa-alueilla. Suoraan kyselyissä
ei viitata työhyvinvointiin, mutta montaa työhyvinvoinnin osa-aluetta kysytään kyse-
lyissä.

7.4 Esihenkilöiden koulutus

Esihenkilön työ on ammatti, niin kuin on myös johtaminen. Johtaminen on opittavissa oleva asia. Tärkeimpiä organisaation menestystekijöitä onkin henkilöstön johtaminen. Organisaation on siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ketä valitaan esihenkilöiksi ja millaiset valmiudet heillä on hoitaa esihenkilötyötä. Jotta esihenkilö voi hoitaa tehtävänsä menestyksekkäasti, tarvitsee hän siihen jatkuvaa koulutusta ja valmennusta. (Joki, 2021, s. 98.) Organisaation tehtäviin kuuluu kouluttaa ja perehdyttää esihenkilöitä työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen osana esihenkilön työtä. Uuden esihenkilön rekrytoinnissa on hyvä ottaa huomioon myös esihenkilön kyky edistää työhyvinvointia. (Kehusmaa, 2011, s. 178.) Organisaation tulee myös vaatia esihenkilöksi alkavalta henkilöltä syventymistä ja mielenkiintoa esihenkilöroolia kohtaan (Aschan & Manninen, 2019, s. 100.) Esihenkilöiden koulutus työhyvinvointiin edistää erilaisten esihenkilöprosessien toteutumista. Hyviä tuloksia on saatu erityisesti varhaisen tuen ja työhön paluun tuen järjestelmällisyydestä. Koulutus tehostaa myös esihenkilötoiminnan järjestelmällisyyttä kehityskeskusteluissa, työkuormituksen säätelyssä, tasa-arvotyössä ja osaamisen johtamisessa. Esihenkilöille on tärkeää korostaa työhyvinvoinnin koulutuksessa organisaation strategiaan kiinnitettyjä työhyvinvoinnin sisältöjä, tavoitteita ja esihenkilön roolia näissä. Esihenkilöille on hyvä tarjota koulutusta myös esihenkilön oman hyvinvoinnin näkökulmasta, koska se tukee esihenkilön ymmärrystä omasta hyvinvoinnista ja sitä kautta kykyä tukea työntekijöitä henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistämässä. (Aura & Ahonen, 2016, s. 83-84, 157-159.)

Esihenkilöllä on aina myös esihenkilö, jolta esihenkilön kuuluu saada tukea ja apua omassa tehtävässä onnistumiseen. Esihenkilö tarvitsee tukea, sparrausta ja tavoitteita, kuten muutkin työntekijät. Esihenkilön osaamista tulee kehittää jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Juuri esihenkilöiden esihenkilötyöhön on syytä panostaa, koska esihenkilöt ovat avainasemassa organisaation tärkeiden asioiden jalkauttamisessa ja heidän esimerkinsä on kriittistä. (Aarnikoivu, 2013, s. 105.) Esihenkilöiden kollegoiden vertaistuki, sparraus tai mentoreiden tuki ovat myös esihenkilötyössä oleellisia. Esihenkilön on hyvä muistaa, että hän ei tee yksin työtään. (Jabe, 2012, s. 37.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

8.1 Haastattelut

Esihenkilöiden haastatteluun valittiin viisi Palkeiden esihenkilöä. Haastateltavat olivat kaikki Palkeiden eri yksiköistä, johdettavan ryhmän työntekijöiden määrä vaihteli sekä työntekijöiden tehtävät. Haastateltavana oli asiantuntijoiden esihenkilö, esihenkilöiden esihenkilö ja kaksi suorittavaa tasoa tekevien työntekijöiden esihenkilö. Esihenkilöiden haastatteluilla haluttiin saada tietää, miten esihenkilöt edistävät ja ylläpitävät työhyvinvointia Palkeissa omissa tehtäväalueissa. Johdon edustajien haastatteluun valittiin kolme henkilöä. Kaikki haastateltavat toimivat eri tehtävissä. Johdon edustajien haastatteluilla haluttiin selvittää, miten organisaatio tukee esihenkilöitä työhyvinvoinnin edistämisessä.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin halukkuutta haastatteluun sähköpostilla, jossa oli myös haastattelukysymykset etukäteen (LIITE 1). Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin kutsu erikseen, jolloin haastateltavat eivät tieneet muiden haastateltavien henkilöllisyyttä. Kun haastateltavat antoivat suostumuksen haastatteluun, haastateltavalle lähetettiin kutsu Teamsillä järjestettävään haastatteluun. Haastatteluun varattiin 50 minuuttia aikaa. Haastattelut toteutettiin 14.2.-4.3.2022.

Haastattelut järjestettiin Teams-järjestelmällä vallitsevan korona-pandemian vuoksi. Haastatteluja ei tallennettu, vaan haastattelija kirjasi haastateltavien vastaukset word-dokumentille. Haastattelukysymysten jälkeen haastattelija kertoi haastateltavalle kirjaamansa vastaukset, jotta voitiin todeta, että haastattelija on kirjannut oikeat asiat ja tehnyt oikeat johtopäätökset. Haastattelut kestivät 50 – 75 minuuttia. Haastattelut etenivät sähköpostilla etukäteen haastateltaville lähetetyn haastattelurungon mukaisesti. Sähköpostissa oli kerrottu etukäteen myös opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellyt aiheet siitä, miten esihenkilö voi edistää työhyvinvointia. Tämä toimi niin sanotusti johdatuksena aiheeseen. Haastatteluiden aikana kirjatut haastateltavien vastaukset koottiin kysymyksittäin aineiston analysointia varten.

8.1.1 Esihenkilöiden haastattelut

Vahvimpana työkaluna työhyvinvoinnin edistämisessä esihenkilöt kokivat keskustelun. Avoin, riittävä ja rehellinen keskustelu työntekijän kanssa on koettu parhaaksi tavaksi edistää työhyvinvointia. Jotta riittävää ja avointa keskustelua saadaan aikaiseksi, esihenkilön pitää olla luotettava ja helposti lähestyttävä. Esihenkilö voi lisätä luottamusta puhumalla suoraan ja avoimesti sekä puhumalla vaikeistakin asioista avoimesti. Luottamusta voidaan lisätä myös puuttumalla alisuoriutumiseen ja sitä kautta osoittaa, että töissä tehdään töitä ja vapaamatkustaminen ei ole sallittua. Oleelliseksi työhyvinvoinnin kannalta koettiin myös työnkuvan selkeys. Työntekijällä pitää olla selkeät työtehtävät ja tavoitteet työssä. Työntekijän pitää tietää työnsä merkitys ja tietää, miten hänen työnsä on sidoksissa koko organisaation toimintaan.

Tällä hetkellä esihenkilöt edistävät työhyvinvointia säännöllisellä keskustelulla. Monet esihenkilöt ovat ottaneet käyttöön kalenteroidut keskusteluhetket, jolla varmistetaan säännölliset hetket työntekijöiden kanssa. Esihenkilöt muistuttivat, että kalenteroidut keskusteluhetket eivät poissulje muita aikoja tai tapoja olla yhteydessä esihenkilöön. Toisena asiana esihenkilöt nostivat esille työkuorman tasaamisen. Keskusteluiden avulla saadaan parhaalla tavalla tietää työntekijän työmäärästä. Onko se sopiva, liian suuri vai myös mahdollisesti liian pieni? Kun esihenkilö on luotettava, uskaltaa hänelle kertoa avoimesti työkuormasta. Jos esihenkilölle kerrotaan työkuorman liiallisesta suuruudesta tai pienuudesta, esihenkilön pitää myös siihen reagoida ja tehdä tarvittavat toimenpiteet. Tällöin luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä kasvaa, kun työntekijä tietää, että hän on tullut kuulluksi ja esihenkilö haluaa tehdä asioita hänen hyväkseen. Esihenkilöt pitivät tärkeänä myös aitoa kiinnostusta työntekijöiden asioihin. Ei kysytä asioita vain siksi, että jokin lomake sitä vaatii, vaan ollaan aidosti keskusteluissa läsnä ja kuunnellaan, mitä työntekijällä on sanottavaa.

Positiivista palautetta esihenkilöt antavat aina kun on mahdollista. Erityisesti sanaa ”Kiitos” halutaan sanoa aina kuin mahdollista. Palautteen antaminen pitäisi olla mahdollisimman arkista. Tällä tarkoitettiin sitä, että esihenkilön tulisi huomata pienetkin teot arjessa ja muistaa kiittää niistä ja antaa palautetta. Palautteen antamisessa esihenkilöt korostivat työntekijöiden tuntemista. Pitää tietää, miten työntekijät haluavat

saada palautetta. Rakentava palaute annetaan aina kahden kesken ja suullisesti. Rakentavassa palautteessa esihenkilöt korostivat sitä, että tärkeintä on, että virhe ei jatkossa toistu ja siksi mahdollisten virheellisten toimintamallien läpikäynti on tärkeää. Rakentavassa palautteessa on muistettava myös tilanteen vakavuus, jotta rakentava palaute ymmärretään oikealla vakavuudella. Organisaatiossa on hyvä sopia pelisäännöt palautteenantamisesta yli ryhmärajojen. On tullut tilanteita, jossa toisen ryhmän esihenkilö palkitsee määrällisesti suuresta työstä toisen ryhmän työntekijöitä. Tällöin laatu on kärsinyt, kun on yritetty määrällisesti tehdä suuri määrä työtehtäviä.

Jotta voi motivoida työntekijää, pitää tuntea työntekijät hyvin. Jokainen työntekijä motivoituu eri asioista. Esihenkilö voi auttaa työntekijää löytämään omat tavat motivoida itseään. Tulevaisuuskeskusteluja pidettiin hyvänä hetkenä keskustella jokaisen tavasta motivoitua. Tulevaisuuskeskusteluissa on myös tärkeä keskustella nykyisistä työtehtävistä ja tavoitteista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Esihenkilö voi kannustaa ja ohjata työntekijää löytämään motivoivia työtehtäviä esimerkiksi organisaation toisesta yksiköstä. Tärkeänä asiana pidettiin motivaation kannalta sitä, että oikeat ihmiset ovat oikeissa työtehtävissä. Palautteen antaminen on myös tärkeää motiivoinnin kannalta. Positiivisella palautteella saadaan motivoitua työntekijää jatkamaan hyvää työtä ja ohjaamaan tekemistä oikeaan suuntaan. Esihenkilö voi myös omalla toiminnallaan motivoida työntekijöitä. Tekemällä itse aina sovitut asiat loppuun, sekä innostamalla itse käsillä olevista asioista.

Esihenkilöt kertoivat haastatteluissa selvittävänsä työntekijöiden työhyvinvoinnin tämän hetkisen tilan kysymällä ”Mitä sinulle kuuluu?”. Esihenkilöt kuuntelevat työntekijää ja sitä kautta aistivat työntekijän työhyvinvoinnin tilaa. Jos työntekijä tuo saman asian useampaan kertaan esiin keskusteluissa, on hyvä pysähtyä asian ääreen ja pohtia yhdessä työntekijän kanssa, mikä asiassa on ja miten asiasta päästäisiin eteenpäin. Esihenkilöt pitivät tärkeänä myös työkavereiden esille tuomat huolet toisen työkaverin työhyvinvoinnin tilasta. Työntekijä ei aina itse välttämättä huomaa esimerkiksi omassa jaksamisessa haasteita, mutta työkaverit voivat sen aistia. Siksi on tärkeää kuunnella työkavereiden tuomat huolet esille ja sitä kautta ottaa asia puheeksi työntekijän kanssa. Työntekijän työhyvinvoinnin tilan seuraamisessa oleellisena asian pidettiin myös työaikasaldojen ja työkuorman seuraamista. Jos työntekijällä työaikasaldot kasvavat, on esihenkilön puututtava asiaan välittömästi. Erityisesti silloin, jos työaikasaldojen

kasvamisesta ei ole ennakoon sovittu tai jos työntekijä ei saa käytettyä kerrytettyjä saldoja pois. Työkuorman tasaamisella ryhmässä koettiin olevan myös hyvä vaikutus ryhmähenkeen. Työntekijöiden mielestä on hienoa auttaa toista ja tarvittaessa itse saada apua työkuorman tasaamiseen.

Millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat organisaatiolta työhyvinvoinnin edistämiseen? Tähän kysymykseen haastateltavat esihenkilöt vastasivat hyvin yhtenäisesti. Jokainen esihenkilö tarvitsee tukea HR:ltä haastavien esihenkilötilanteiden läpikäymiseen ja purkamiseen. Esimerkkeinä työkykyneuvottelut, alisuoriutuminen työtehtävissä ja ris-tiriititilanteet. HR:ltä kaivataan myös ns. käsikirjaa esihenkilötyöhön. Olisi hyvä, jos esihenkilötyöhön liittyvät ohjeet olisivat yhdessä dokumentissa ja dokumentti olisi myös ajantasainen. Tärkeänä pidettiin myös oman esihenkilön tuki työhyvinvoinnin edistämässä. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että arjessa oma esihenkilö on tavoitettava ja tukena arjen asioissa. Organisaatiolta kaivataan uskallusta puuttua jämäkästi epäkohtiin tai mahdollisiin huhupuheisiin sekä positiivisen ja kannustavan työilmapiirin esiin nostamista. Esihenkilöt kertoivat myös, että he eivät kaipaa organisaatiotasoisista materiaalista palkitsemista. Tätä jopa voisi olla vähemmän. Organisaatiotasoisella palkitsemisella tarkoitettiin esimerkiksi jäätelöitä kesälomien kunniaksi. Esihenkilöt korostivat, että organisaation on luotava perusedellytykset työhyvinvoinnille. Osaaminen on vastattava työtehtäviä, työturvallisuus on huomioitu ja luottamuksen ilmapiiri vallitsee organisaatiossa. Organisaatiotasolta kun nämä asiat ovat kunnossa, on esihenkilöiden omalta osalta helppo edistää työhyvinvointia. Esihenkilöt kaipasivat myös muutosta tämän hetkisiin esihenkilöinfoihin. Esihenkilöt kokevat, että infoissa tulee paljon tehtäviä esihenkilöille, jotka kuormittavat esihenkilöitä, mutta eivät edistä asioita. Toiveena oli, että esihenkilöinfoissa esihenkilöt saisivat vapaasti keskustella asioista ja jakaa kokemuksia. HR:ltä odotetaan myös yksikertaisempia ja selkeämpiä ohjeistuksia. Esimerkkinä ryhmäkeskustelun ohje, joka on yli 20 sivua pitkä, josta silti jokainen esihenkilö muokkaa oman materiaalin.

Palkeiden olemassa olevat toimintajärjestelmät ja lomakkeet jakoivat esihenkilöiden mielipiteitä. Osa esihenkilöistä oli sitä mieltä, että Palkeissa toimintajärjestelmät ja lomakkeet työhyvinvoinnin edistämässä ovat hyvällä mallilla. Toimintamallit on kuvattu hyvin ja jos toimintamalleissa ja lomakkeissa olisi ongelmia, saavat he niiden käyttämiseen tarvittavan tuen HR:ltä. Samat esihenkilöt kokivat Osaavan hyvänä

järjestelmänä, mutta halusivat korostaa, että järjestelmä itsessään ei edistä työhyvinvointia, vaan toimii siinä tukevana järjestelmänä. Nämä esihenkilöt kokivat, että Osaavassa on helppo antaa palautetta ja palautteesta jää sinne myös merkintä. Näihin palautteisiin on mukava palata ja myös työntekijän esihenkilö näkee palautteet. Osaavaa pidettiin myös tärkeänä tavoitteiden kirjaamisessa ja niiden seuraamisessa. Kun työntekijällä on selkeät tavoitteet työssä, parantaa tämä työntekijän työhyvinvointia. Kaksi haastateltavista esihenkilöistä kertoivat Osaavan olevan enemmän velvoite, kuin työhyvinvointia tukevana järjestelmänä. Nämä esihenkilöt kokivat, että työntekijästä pitää olla aidosti kiinnostunut. Järjestelmien ja lomakkeiden käyttö vähentää aitoutta. Kaikkien esihenkilöiden mielestä työhyvinvointia tukevat lomakkeet, kuten esimerkiksi varhaisen tuen lomake, ovat helposti saatavilla ja niiden käyttö on hyvin ohjeistettu. Varhaisen tuen lomakkeen käytössä pitäisi olla arkijärki mukana. Lomaketta ei täytetä silloin, jos työntekijällä on ollut sairauspoissaoloja yli 10 päivää ja esihenkilö tietää, että hän on sairastunut koronan ja noroviruksen peräkkäin. Varhaisentuen lomaketta tulee käyttää silloin, kun oikeasti keskustelu asiasta ei riitä, eikä keskustelu tuota haluttua lopputulosta tai vie asiaa eteenpäin.

Esihenkilöt eivät olleet aikaisemmin pohtineet sitä, kuinka paljon Palkeissa panostetaan työhyvinvointiin. Mutta pohdinnan jälkeen useampi esihenkilö totesi, että panostus työhyvinvointiin on suurta Palkeissa. Konkreettisina panostuksina esihenkilöt nostivat esille uuden laajemman työterveys sopimuksen, Easybreak-edut sekä vuosittain käytössä olevan esihenkilörahan palkitsemiseen. Etätyömahdollisuus nostettiin myös vastauksissa esille. Etätyön uskottiin parantavan monenkin työntekijän työhyvinvointia. Etätyöllä on mahdollista järjestää arkea helpommaksi ja se tuo joustavuutta työntekemiseen. Osa esihenkilöistä kertoi, että oleellista olisi panostaa henkilöstöön ja sen riittävyteen. Se, kuinka paljon työnantaja panostaa materiaaliseen palkitsemiseen, ei ole vaikutusta, jos resurssointi ei ole kunnossa. Liian tiukka resurssointi ei jätä työntekijöille aikaa kehittyä ja kehittää omaa osaamista ja omaa työtä. Palkeissa on panostettu viime vuosina esihenkilöiden valmentavaan johtajuuteen. Valmentavalla työotteella nähtiin myös vaikutusta työhyvinvointiin. Luottamalla ja antamalla vastuuta työntekijöille, on suora vaikutus työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia mittaavista mittareista haastateltavat esihenkilöt olivat yhtä mieltä. Kaikki pitivät kerran vuodessa tehtävää VMBaroa hyvänä mittarina. Siinä kysytään

oleelliset asiat työhyvinvointiin liittyen, mutta se tehdään liian harvoin. Jotta mittarista olisi esihenkilölle työkalu työhyvinvoinnin edistämiseen, pitäisi mittaus tehdä useammin kuin kerran vuodessa. Tulosten perusteella tehtävien toimenpiteiden vaikutusta voitaisiin seurata, jos VMBaro tehtäisiin useammin. VMbaro nykyisellä muodolla on raskas, joten jos sitä haluttaisiin toteuttaa useammin, pitäisi rakennetta keventää. Esihenkilöt, joiden ryhmäkoko on pieni, eivät myöskään saa tuloksia VMBarosta. Tämä koettiin VMbaron heikkoutena. Fiilismittarista ei kukaan esihenkilöistä kokenut olevan hyötyä työhyvinvoinnin edistämässä tai muussakaan. Ajatus nopeasta kysymyksestä vastauksesta on hyvä, mutta nykyinen fiilismittari ei toimi. Ehdotuksena fiilismittarin kehittämiseen tuotiin esimerkiksi kysymysten teemoittaminen ajankohtaisista asioista. Tuottavuuteen liittyvillä mittareilla koettiin olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Tuottavuus on voinut parantua henkilövajauksen vuoksi, jolloin tuottavuus on parantunut sillä, että työntekijät ovat joustaneet ja työkuormat ovat kasvaneet. Tällaista positiivista tuottavuuden kehitystä ei haluta henkilöstölle kertoa, koska tuottavuus on parantunut väärin perustein, tässä tapauksessa henkilöstön jaksamisen kustannuksella. Toimintatapamuutoksilla tai robotiikan tuomalla tuottavuuden paranemisella on selkeät ja toivottavat tulokset tuottavuuteen. Tällainen positiivinen tuottavuuden kehitys parantaa työhyvinvointia.

Pääasiassa esihenkilöt kokevat saavansa tarvittavaa koulutusta työhyvinvoinnin edistämiseen Palkeissa. Yksi esihenkilöistä koki, että haasteena on vain saada koulutukset mahtumaan omaan kalenteriin. Tällä hetkellä eOppivassa on hyviä koulutuksia, mutta niitä ei hyödynnetä. Toinen esihenkilö taas koki, että koulutuksia työhyvinvoinnin edistämiseen ei ole ollut tarjolla. Kaksi esihenkilöä taas kertoivat, että koulutusta työhyvinvoinnin edistämiseen ei tarvita, koska tärkeämpää on tuntee omien työntekijöiden työtehtävät ja sitä kautta olla mukana työntekijän arjessa tukevalla ja kannustavalla otteella. Koulutusta tärkeämpänä pidettiin keskustelu ja sparraus kollegoiden kanssa. Kokemusten ja tiedon jakaminen kollegoiden kanssa tuo tunteen esihenkilölle, että en ole yksin näiden asioiden kanssa. Esille tuotiin myös HR-kumppanimalli. On ollut tärkeää, että on saanut asioida saman henkilön kanssa HR:stä. Henkilö, jonka tuntee ja johon luottaa, on helpompi olla yhteydessä, kuin täysin tuntemattomaan henkilöön. Sähköiset palvelukanavat HR:ään koettiin myös huonoiksi, koska ei tiedä, kelle palvelupyyntö ohjautuu. Alisuoriutumisen käsittelyyn ja ristiriitatilanteiden käsittelyyn toivottiin koulutusta.

Haastattelussa kysyttiin esihenkilöiden työajan riittävydestä työhyvinvoinnin edistämiseen. Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että jos ei kalenteroisi aikaa työntekijöille, ei aikaa olisi. Ja kuitenkin esihenkilöt kokevat esihenkilötyön, joka sisältää työhyvinvoinnin edistämisen, esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä. Yksi esihenkilöistä koki vaarana, että jos esihenkilö tekee työntekijöidensä töitä, ei aika riitä esihenkilötyöhön. Tässä tärkeänä pidettiin valmentavan johtamisen taitoa ja erityisesti sitä, ettei esihenkilön tarvitse tietää kaikista kaikkea, vaan esihenkilö ohjaa työntekijöitä itse löytämään ratkaisuja ongelmiin.

Esihenkilö toimii esimerkkinä työhyvinvoinnin edistämisessä. Haastattelussa kysyttiin, miten esihenkilöt huolehtivat omasta työhyvinvoinnista. Työtehtävien priorisointi ja työaikaloiden tarkkailu olivat haastateltavien mielestä oleellisimpia asioita työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilölle tulee paljon kalenterikutsuja, joten on priorisoitava mihin osallistuu ja mihin ei. Oleellista on miettiä, onko minulla jotakin annettavaa palaveriin tai saanko palaverista jotakin. Jos palaverin aikana on mahdollista tehdä muita tehtäviä, on pohdittava palaveriin osallistumisen tärkeyttä. Kalenteriin on mahdollista myös priorisoida oman työhyvinvoinnin kannalta oleellisia asioita. Esimerkiksi pitkät lounaat tai lyhyempi työpäivä sekä lomien pitäminen tasaisesti ympäri vuoden. Esihenkilön on hyvä luoda kulttuuria, jossa arvostetaan jokaisen vapaa-aikaa. Ei siis lähetetä työajan ulkopuolella viestejä työntekijöille, vaan annetaan työntekijöille kuin itsellekin mahdollisuus palautua työstä ja nauttia vapaa-ajasta. Esihenkilön työhyvinvointia koettiin parantavan myös keskustelut kollegoiden kanssa. Itselle vaikeista ja haastavista tilanteista keskusteleminen kollegan kanssa, auttaa jaksamaan ja selviytymään. Jos on kuormaa omassa työssä, on tärkeää keskustella siitä oman esihenkilön kanssa ja näin huolehtia omasta työhyvinvoinnista. Tärkeää on myös tunnustaa, jos ei selviä esihenkilötyössä kohdattavista tilanteista yksin. Osaa hakea apua ja pyytää apua. Tärkeää on ymmärtää, ettei ole asioiden kanssa yksin. Esihenkilön on myös tärkeää huolehtia siitä, että ei ota työntekijöiden henkilökohtaisen elämän ongelmia ratkottavaksi, vaan keskittyy niihin asioihin, joihin esihenkilön on mahdollista vaikuttaa töissä.

8.1.2 Johdon haastattelut

Kaikki haastateltavat kertoivat haastatteluissa, että Palkeiden panostus työhyvinvointiin on laaja-alaista. Työhyvinvoinnin edistäminen on suunnitelmallista ja sitä varten on tehty kehittämissuunnitelma. Palkeiden työhyvinvoinnin mallina toimii Ilmarisen työhyvinvointialo-malli, jonka yksi haastateltava halusi tuoda haastattelun pohjaksi.



Kuva 7. Juhani Ilmarisen työkykyalomalli

Työkykyalomallissa kolme alinta kerrosta muodostaa työhyvinvoinnin kivijalan ja nämä kerrokset ovat pääasiassa työntekijän omalla vastuulla. Alimmat kerrokset pitää olla kunnossa, jotta työntekijä kestä ylimmän kerroksen eli työn painon ja voi hyvin työssään. Työhyvinvointiin vaikuttavat ylimmässä kerroksessa keskeisesti esihenkilötyö ja johtaminen, työn sisältö ja vaatimukset sekä työyhteisön toiminta, organisaation toiminta ja rakenteet, kuten työkuulttuuri. Myös työolot ja toimitilojen toimivuus ja työvälineet vaikuttavat henkilön työhyvinvointiin. Palkeiden työhyvinvointityön tavoitteena on kehittää henkilöstön työhyvinvointia niin, että toimet tukevat Palkeiden strategisia painopisteitä sekä HR-strategiassa määriteltyjä strategisia henkilöstöteemoja.

Ammatillinen osaaminen on työhyvinvoinnin viitekehyksessä toisessa kerroksessa ja osaamisen kehittäminen on myös yksi tärkeä osa-alue Palkeissa työhyvinvointityössä. Osaamisen kehittämisen vuosibudjetti on merkittävä. Vaikka osaamisen kehittämisen

painopiste tulee nykyisin olla 90 % muuta kuin koulutukseen osallistumista, Palkeissa kehitetään koulutusten kautta johdon ja esimiesten osaamista vuosittain mm. Valtio JOKO- ja JUST-valmennuksilla.

Haastateltavat toivat esille myös Palkeiden panostuksen hyvään ja ennaltaehkäisevään työterveyshuoltotoimintaan, jonka tarkoituksena on tukea kaikkien palkeetlaisten työkykyä ja työhyvinvointia. Työterveyshuollon sopimus kilpailutettiin ja uusia työhyvinvointia tukevia palveluita ovat esim. lyhytkestoinen psykoterapia (max 15 käyntiä/henkilö/vuosi), ennaltaehkäisevät palvelut (fysioterapian ohjauspalvelut 1-5 ja työpsykologin palvelut 1-5), laajat laboratorio- ja kuvantamispalvelut sekä hyvinvointiin liittyvät videot (mielen hyvinvointi, hyvinvointi työyhteisössä, masennus, alkoholin käyttö) ja digivalmennukset (Syö terveellisemmin: ravinto, Lähde liikkeelle: liikuntaaktiivisuus, Hengähdä: mielen hyvinvointi). Nämä digivalmennukset ovat 12-16 viikon mittaisia ja niihin tarvitaan ensin konsultaatio työterveyshoitajalta ja näissä on mukana myös etänä oma valmentaja työterveyshuollosta.

Palkeissa työhyvinvointia edistetään myös työsuojelutoiminnan kautta. Työsuojelutoiminnan avulla ehkäistään henkilöstön fyysistä ja henkistä kuormitusta, jolloin työskentely Palkeissa on turvallista. Työsuojelutyö on myös suunnitelmallista, ja vuosittaisen työsuojelun toimintasuunnitelman lisäksi pidemmän aikavälin työsuojelun toimintaohjelman laadintaa. Palkeissa on työsuojelussa jokin pääteema ja vuonna 2022 työsuojelun erityisteemana on kognitiivinen ergonomian huomioiminen. Kaikissa tilahankkeissa tulee jo suunnittelussa ottaa huomioon kognitiivinen ergonomia (tekniikan ja toiminnan sovittaminen ihmisen tarpeisiin). Lisäksi Palkeilla tulee avata, mitä kognitiivinen ergonomia tarkoittaa ja mitä toimenpiteitä siihen on olemassa: työkalupakki, mitä yksittäinen työntekijä voi tehdä auttaakseen omaan kognitiivista ergonomiaansa sekä yhteisten pelisääntöjen (laadittu 2020) perehdyttäminen henkilöstölle. Palkeissa järjestettiin Tietotyöläisen aivoergonomia-luennot koko henkilöstölle helmikuussa 2022 ja tämän lisäksi sisäiseen Intraan on laadittu sujuvaan aivotyöhön liittyen parempaan kognitiiviseen ergonomiaan ohjaavat ja vinkkejä arjen toimintaan antavat sivut.

Palkeissa työympäristö ja työvälineet suunnitellaan työhyvinvointia tukevaksi. Mm. kaikilla on käytössä sähkösäätöiset työpöydät ja ergonomisia työtuoleja on valittavissa useampaa eri mallia, jumppakeppejä ja kuminauhoja saa assistenteilta, on myös

erilaisia ergonomisia rullahiiriä ja seisontamattoja. Myös filosofian akatemian luentojen kautta on lisätty palkeetlaisten ymmärrystä omasta työhyvinvoinnista.

Työhyvinvoinnin kehittämisen suunnitelmallisuus näkyy myös siinä, että Palkeissa seurataan vuosittain työhyvinvointiin määritetyjä mittareita:

Työhyvinvoinnin kehittämisen mittarit ja tavoitteet vuonna 2022

- Lyhyet 1-3 pv sairauspoissaolot 2,5 (pv/htv)
- Sairauspoissaolot 9,0 /työpäivää/htv
- Työtyytyväisyys (kokonaisindeksi VMBaro) 3,76
- Yhdenvertaisuuden toteutuminen (VMBaro kohta 5.5) 3,91
- Johtajuusindeksi: (VMBaro, JO) 3,65
- Kokemus oppimisesta ja uudistumisesta (VMBaro kohta 4.1) 4,0

Haastattelun toisena kysymyksenä johdolle oli, että miten Palkeet tukee esihenkilöitä työhyvinvoinnin edistämässä. Haastateltavat kertoivat, että Palkeiden esihenkilöiden osaamisen aktiivinen kehittäminen on joka vuosi yhtenä osaamisen kehittämisen painopistealueena. Yksi haastateltavista pohti, että vielä pitäisi paremmin kartoittaa ja ennakoita osaamistarpeet ja löytää osaamisvajeisiin koulutusta tai esihenkilökollegan sparrausta tms. Organisaatio tukee esihenkilöitä mahdollistamalla esim. esihenkilörahjan käytön sekä yksikkö-/ryhmäkohtaisten virkistysiltapäivien toteuttamisen. Myös lounas- ja kulttuurietu ovat esihenkilöiden käytössä. Palkeissa on aktiivisen tuen malli, jonka sisällä on varhaisen tuen toimintamalli. Halutessaan esihenkilö voi saada tukea ja sparrausta varhaisen tuen keskusteluihin valmistautumiseen tai HR-asiantuntijan tukihenkilöksi keskusteluun. HR-asiantuntijat tukevat esimiestä kaikissa työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ja esimerkiksi työterveysneuvotteluihin osallistuu myös HR-asiantuntija esihenkilön lisäksi. Organisaatio järjestää tarvittaessa työnohjausta tai ryhmäytymistä ulkopuolisen asiantuntijan avulla esihenkilötyön tueksi. Organisaationa Palkeet tarjoaa esihenkilölle esihenkilötyötä tukevat toimintamallit, mm. aktiivinen tuki, erilaiset purkumallit VMbaron ja esimiesbaron tulosten käsittelyyn, ristiriitatilanteisiin puuttumisen mallit mm. häirintä ja epäasiallinen kohtelu tai päihteet. Järjestelmät, kuten Osaavan käyttäminen arjen esimiestyön tueksi sekä vain esihenkilöille

tarkoitettuna työtilan materiaaleineen ovat esihenkilöiden tukena työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Palkeissa ei ole erityisiä toimenpiteitä juuri esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämiseen, vaan esihenkilöiden työhyvinvointia edistetään samoilla asioilla, kuin muidenkin työntekijöiden työhyvinvointia. Haastateltavat korostivat esihenkilöiden oman esihenkilön roolia työhyvinvoinnin edistämiseksi. On tärkeää, että esihenkilön oman esihenkilön kanssa on luotettavat ja vuorovaikutteiset suhteet. Erilaiset tilaisuudet, kuten esimerkiksi johdon forum ja esimiesinfot on tarkoitettu myös esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Palkeissa on myös vuoden 2020 aikana otettu sparraava mentoointi käyttöön esihenkilötyöhön. Muutama esihenkilö on kouluttautunut mentorimaan ja sparraamaan uusia sekä kokeneempia esihenkilöitä omassa työssään. Mentointia tarjotaan erityisesti uusille esihenkilöille.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistymistä seurataan säännöllisesti eli vuosittain toteutettavalla työtyytyväisyyskyselyn VMBaron avulla sekä joka toinen vuosi toteutettavalla esimiesbarometrillä. VMBaro on Valtionvarainministeriön ja Palkeiden tulossopimuksella määritelty mittari. Niinä vuosina, kun esimiesbarometriä ei toteuteta, esihenkilöt voivat osallistua Valtion 360-arviointiin. Vuonna 2022 360-arviointiin mukaan otetaan seitsemän esihenkilöä. Esihenkilöt myös käyvät vuosittain tulevaisuuskeskustelut oman esihenkilönsä kanssa ja siinä seurataan esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämistä. Tarvittavat toimenpidemuutokset ryhmän tai yksikön osalta voidaan kirjata Osaavaan ja sieltä seurata asian edistymistä. Tässä kohtaa yhdeltä haastateltavalta nousi esille ehdotus koulutusten seurannasta Palkeissa. Olisi hyvä, jos työntekijöiden koulutuksen olisivat jossakin järjestelmässä ja sitä kautta esihenkilö voisi ohjata työntekijän koulutukseen, jota hän ei ole käynyt tai tarvittaessa osaamisen vahvistamiseksi voisi kerrata koulutuksen. Näin myös esihenkilöiden käymät koulutukset tulisivat näkyviksi ja esihenkilöiden esihenkilökin olisi helppoa seurata koulutuksiin osallistumista ja koulutuksen sisällön käytäntöön tuomista.

Esihenkilöt osallistuvat 1 - 2 kertaa vuodessa johdon foorumiin, missä käsitellään mm. Palkeiden strategisia teemoja, mutta myös esihenkilötyötä ja sitä tukevia teemoja. Syksyllä 2021 teemana oli asiakaskokemus ja sen tärkeys. Johdon foorumin lisäksi esihenkilöille pidetään vuonna 2022 johdon foorumin infoja joka toinen kuukausi. Tämä

on uusi toimintatapa, jota Palkeiden toimitusjohtaja valmistele. Esihenkilöille pidetään vuonna 2022 esihenkilöinfoja joka toinen kuukausi. Esihenkilöinfoissa on ajankohtaiset teemat esihenkilötyöhön liittyen mm. esimiesrahan käyttö, kognitiivinen ergonomia, oma työhyvinvointi ja jaksaminen sekä työterveyshuollon palvelut esihenkilön näkökulmasta. Valmentava esihenkilö -tilaisuuksia järjestetään HR:n toimesta neljä kertaa vuodessa, missä keskitytään yhdessä keskustellen ja sparraillen vahvistamaan esihenkilön roolia osaamisen kehittäjänä ja ylläpitäjänä. Valmentava esihenkilötilaisuuksissa teemoina vuonna 2022 on Pekka Järvisen luento esimiehen roolista ja toimivasta työyhteisöstä, Osaava valmentavan työtteen tukena ja ratkaisukeskeisyys, Esimies työhyvinvoinnin kehittäjänä ja esimiehen oma työhyvinvointi. Neljäs teema on vielä avoinna. Vuosittain järjestetään Työterveyslaitoksen kanssa yhteistyössä Työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi -verkkovalmennuksen kaikille uusille esihenkilöille. Verkkovalmennuksessa käydään läpi keskeisiä esimiestyön kannalta mahdollisia haastavia tilanteita ja niiden puheeksiottamista ja ratkaisemista. Vaikuttava Palkeetlainen tilaisuudet koskevat myös esihenkilöä. Vaikuttava Palkeetlainen -valmennusohjelma käynnistyy toukokuussa. Valmennusohjelma on suunnattu kaikille Palkeetlaisille. Ohjelma tukee osaltaan Palkeiden strategiaa ja tuoreen henkilöstöstrategiamme todeksi elämistä. Valmennusohjelma käynnistyi teemoilla asiakaspalveluosaaminen ja yhteistyötaidot, jotka ovat määritelty strategisiksi kyvykkyyksiksi. Tavoitteena on herättää oivalluksia ja aktivoida osallistujia itseohjautuvasti kehittymään ja tunnistamaan sekä hyödyntämään vahvuuksiaan täysipainoisesti. Tilaisuuksissa oivalluttajina on upeita Palkeetlaisia osaajia ja toimijoita. Ohjelma koostuu ennakkoharjoituksesta, 1,5 tunnin tilaisuudesta ja tilaisuuden jälkeen tehtävästä kehittämistehtävästä. Ennakkoharjoitus on eräänlainen itsearviointi, joka toteutetaan webropolissa. Siinä henkilö pohtii ja arvioi omaa toimintaansa tavoitteena oivallusten syntyminen. Ennakkoharjoitus toimii myös orientaationa itse tilaisuuteen ja näin tukee sen antoisuutta ja vaikuttavuutta. Lisäksi ennakkotehtävä toimii tukena myös tilaisuuden jälkeen tehtävälle kehittämistehtävälle. Osallistujan tulee tallentaa itselleen tehty ennakkoharjoitus hyödynnettäväksi. Muutoin anonyymejä vastauksia hyödynnetään, kun suunnitellaan tilaisuuden sisältöä ja painopistealueita. Tilaisuudessa annettavassa kehittämistehtävässä osallistuja kerää Osaavan palautetoimintoa hyödyntäen palautetta omasta toiminnastaan asiakaspalveluosaaminen ja yhteistyötaitojen saralla 2-3 työka-verilta ja halutessaan myös esimieheltä. Tämä tullaan käytännön tasolla ohjeistamaan selkeästi osallistujille. Palautetta pyytäessä laajuutta ohjeistetaan sovitulla tavalla

tavoitteena tiivis ja napakka palaute. Palautteet saatuaan osallistuja peilaa saamaansa palautetta ennakkoharjoituksena tehtyyn itsearviointiin ja tilaisuuden antiin. Tämän pohdinnan pohjalta osallistuja päivittää Osaavan henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan osa-alueisiin liittyviä tunnistettuja vahvuuksia ja niiden hyödyntämistä toimenpiteineen sekä myös kehityskohteita toimenpiteineen. Näistä sitten keskustellaan osana muutoinkin toteutuvaa jatkuvaa keskustelua. Perehdyttäminen kuuluu osana esihenkilöiden kouluttamiseen ja kaikki uudet esihenkilöt saavat perehdyttämisen myös HR-asiantuntijan toimesta HR:ään liittyvistä osa-alueista. Esimerkiksi työsuhteasiat, vuosilomat, työhyvinvointi, työsuojelu. Tällä hetkellä HR:ssä työn alla on laatia esihenkilöille oma perehdyttämissuunnitelma sekä esihenkilötyön käsikirjan laatiminen ja esihenkilöiden tukeminen Osaava-järjestelmän käyttämisessä. Yksi haastateltavista koki, että esihenkilöille on jopa liikaa tarjolla koulutuksia työhyvinvointiin liittyen. Esihenkilöiltä on tullut viestiä, että kokevat huonoa omaa tuntoa siitä, ettei kaikkiin ehdi osallistua.

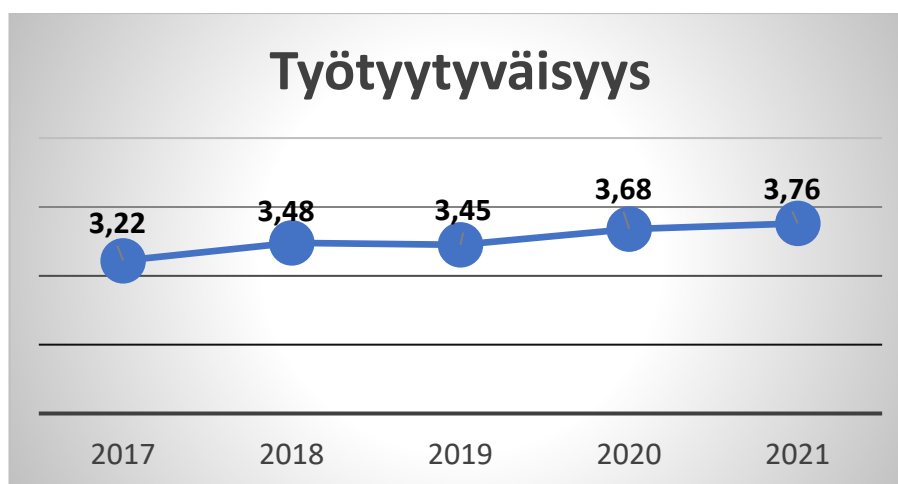
8.2 Dokumenttianalyysi

Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysillä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, miten työntekijä kokee esihenkilön tekemän työn työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Toimeksiantajan toiveesta tässä opinnäytetyössä on laajemmin tulkittu VMBaron ja Esimiesbaron tuloksia, vaikka kaikilla tuloksilla ei ole suoraa vaikutusta työhyvinvointiin. Kaikki tulokset kuitenkin välillisesti vaikuttavat työhyvinvointiin. Dokumenttianalyysissä tutkitaan olemassa olevia dokumentteja ja tässä opinnäytetyössä on tutkittu vuonna 2021 tehtyjä työtyytyväisyyskyselyn tuloksia sekä esimiesbarokyselyn tuloksia.

8.2.1 VMBaro

Palkeissa työtyytyväisyyttä mitataan valtion yhteisellä kyselyllä VMBarolla. Mittaaminen on apuväline, jolla saadaan tietoa työtyytyväisyyden tilasta ja sen mahdollisista kehittämiskohteita Palkeet- ja ryhmätasolla. Työtyytyväisyyskysely kertoo siitä, mitä henkilöstö ajattelee työyhteisönsä johtamisesta ja tiedon kulusta, töiden sisällön monipuolisuudesta ja haastavuudesta, palkkauksen kannustavuudesta, osaamisen

kehittymisen tuesta, työilmapiiristä ja yhteistyöstä, työoloista ja työnantajakuvasta. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa perehdyttiin erityisesti VMBarometrin tuloksiin työhyvinvoinnin näkökulmasta. VMbaroon oli mahdollista vastata 23.8. – 2.9.2021. Kyselyyn vastasi 70 % työntekijöistä eli 454 henkilöä. Työtyytyväisyys nousi vuodesta 2020 +0,08 eli vuonna 2021 työtyytyväisyys oli 3,76. Vuonna 2020 VMBaroon oli mahdollista vastata 24.8. – 4.9.2020. Ajanjakso oli hyvinkin sama kuin vuonna 2021. Vastaajamäärä vuonna 2020 oli 446 eli 69 % työntekijöistä vastasi kyselyyn. Vastausprosenttikin oli vuoden 2021 kaltainen.



Kuvio 1. VMBaron työtyytyväisyyskyselyn tulokset vuosina 2017 – 2021

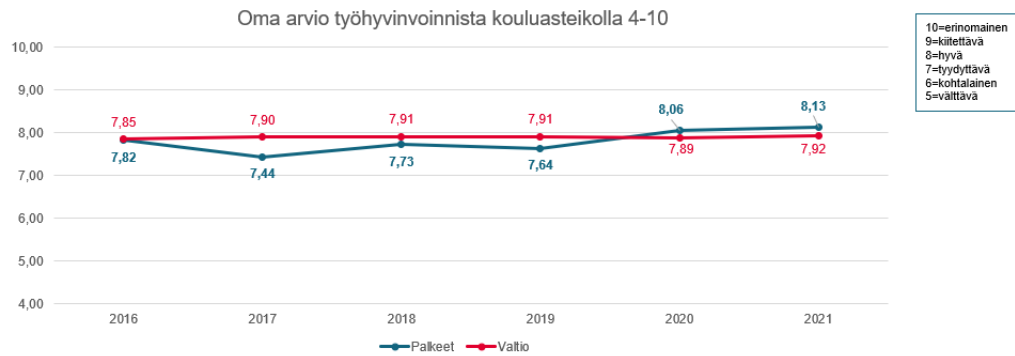
Palkeiden VMBaron työtyytyväisyyskyselyn tulokset ovat nousseet vuodesta 2017 vuoteen 2021 0,54 prosenttiyksikköä. Nousu on ollut tasaista, ainoastaan vuonna 2019 on tapahtunut 0,03 prosenttiyksikön lasku. Palkeissa siirryttiin paikasta riippumattomaan työhön vuonna 2020 keväällä korona pandemian vuoksi. Etätyömahdollisuus on monella työntekijällä parantanut työhyvinvointia työtyytyväisyyskyselyn avointen vastausten perusteella. Avoimet vastaukset ovat vain talouspalvelut-yksiköstä aineiston rajaamisen vuoksi. Moni koki etätyön mahdollistavan paremman työrauhan ja vapaa-ajan ja työn yhdistäminen on ollut helpompaa etätyössä. Aikaa ei mene työpaikalle siirtymiseen ja sieltä takaisin kotiin. Työntekijät ovat kokeneet olevansa tehokkaampia etätyössä kuin toimistolla. Keskeytysten määrän koetaan olevan vähempi etätyössä kuin toimistolla työskenneltäessä. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet etätyömahdollisuuden jälkeen. Taudit eivät kierrä työntekijöissä ja lapsen sairastuessa on mahdollista tehdä etänä töitä. Ergonomia koettiin olevan heikompi etätyössä kuin toimistolla. Etätyöstä toivottiin laajempaa myös pandemian jälkeen. Ehdotuksena olikin monella, että

ainoastaan esihenkilön kutsumiin ryhmän yhteisiin tilaisuuksiin kokoonnuttaisiin esimerkiksi kerran kuukaudessa. Tiedotuksessa myös huomioitava etätyössä olevat paremmin ja oma aktiivisuus vuorovaikutuksessa korostuu etätyössä. VMBaroon toivottiin myös omia kysymyksiä etätyöhön liittyen.

Taulukko 1. Palkeiden VMBaron tulokset osa-alueittain vuosilta 2019 – 2021 ja koko Vation vuoden 2021 tulokset.

	Alle 3,00	3,00 – 3,50	Yli 3,51	
				Valtion tulos 15.9.2021.15 virastoa, 7131 vastaajaa
VMBaro kysymykset				
Esimiestyö ja johtaminen	3,27	3,49	3,56	Valtio 2021 3,46
Työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet	3,74	3,88	4,02	4,00
Palkkaus	2,81	3,08	3,11	2,97
Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen	3,48	3,63	3,74	3,64
Työyhteisön toimintakulttuuri	3,72	3,89	4,01	3,96
Työ- ja toimintaympäristö	3,53	3,86	3,97	3,78
Vuorovaikutus ja viestintä	3,31	3,58	3,72	3,48
Työnantajakuva ja arvot	3,63	3,91	4,01	3,88
Työtyytyväisyys yhteensä	3,45	3,68	3,76	3,65

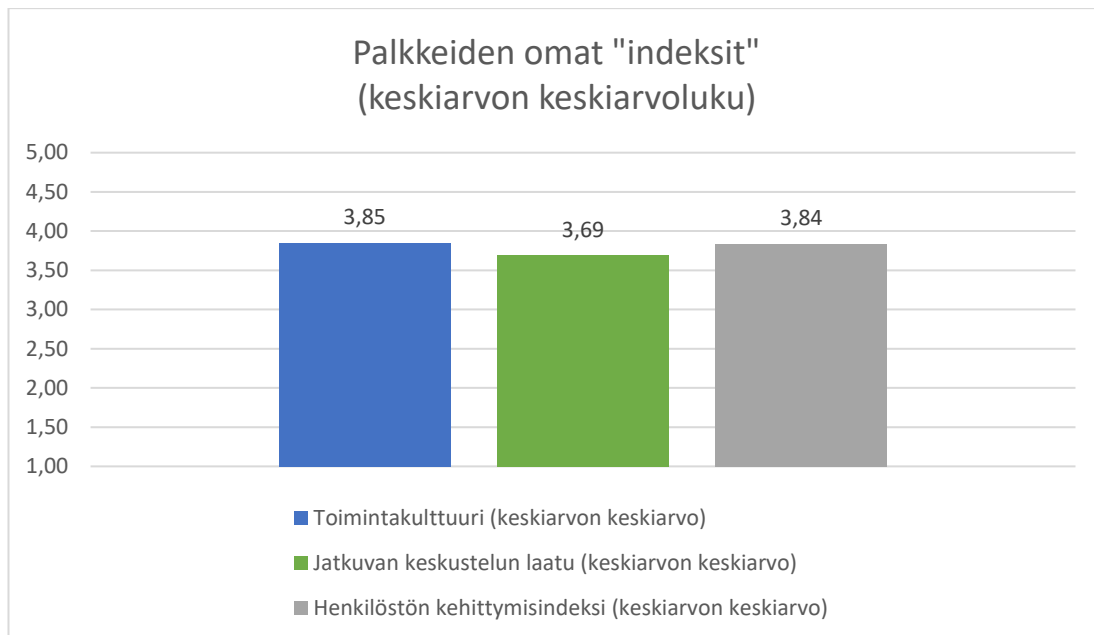
VMBarossa oli vuonna 2021 nousua kaikilla osa-alueilla, kuten jo vuonna 2020. Työtyytyväisyys on hyvällä tasolla Palkeissa. Vuonna 2021 myös johtaminen oli ensimmäistä kertaa yli hyvän raja-arvon. Eniten nousua oli Työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet (+0,14), Vuorovaikutus ja viestintä (+0,14) ja Työyhteisön toimintakulttuuri (+0,12) osa-alueissa. Valtioon verraten työtyytyväisyys koetaan hieman paremmaksi kuin valtiolla keskimäärin. Ero valtion tulokseen on +0,11. Kehitys- ja vertailusteikoilla palkkaus erottuu edelleen heikompana, mutta valtion tulokseen verrattuna Palkeissa palkkaukseen ollaan tyytyväisempiä kuin valtiolla keskimäärin. Erityisesti johtamisella ja vuorovaikutuksella sekä viestinnällä on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä.



Kuvio 2. Työhyvinvointi kouluasteikolla 2016 – 2021.

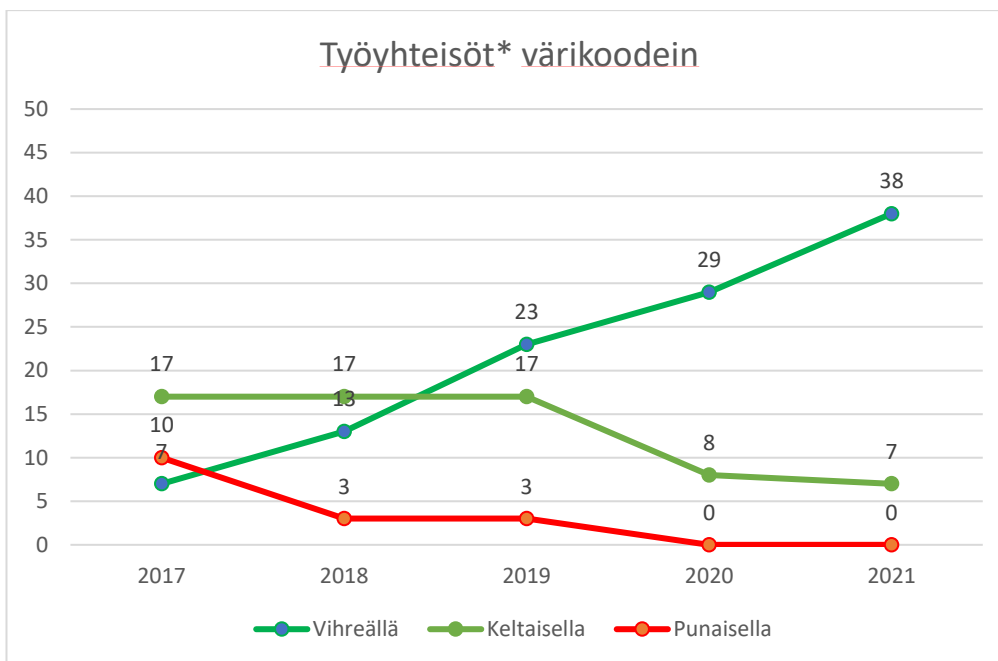
Vuonna 2020 työtyytyväisyys nousi kouluasteikolla yli kahdeksan ja samalla myös ensimmäistä kertaa valtion tulosta paremmalle tasolle. Palkeiden työtyytyväisyydessä tapahtui merkittävää nousua tälläkin asteikolla. Kun työtyytyväisyydessä on onnistuttu, voidaan todeta, että työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä on myös onnistuttu hyvin Palkeissa.

Vuonna 2021 VMBarossa oli uusi kysymyssarja, jossa kysyttiin kokemuksia työterveyshuollosta, omasta terveydestä, työsuojelusta ja turvallisuuden tunteesta työpaikalla. Työterveyshuollon koettiin tukevan työkykyä tyydyttävästi (7,12) ja tulos oli heikompi kuin valtiolla keskimäärin. Palkeiden työterveys sopimus uudistettiin 1.3.2022 ja palvelut työterveydessä laajenivat. Sopimuksen uudistamisen vaikutukset tähän osa-alueeseen nähdään vuoden 2023 VMBaro tuloksissa. Oma nykyinen terveys koettiin mahdollistavan omien töiden tekemisen erittäin hyvin (8,57). Tulos on lähes valtion tuloksen tuntumassa, mutta hieman valtion tasoa parempi. Työsuojelun toiminta koettiin tukevan työturvallisuutta melko hyvin (7,72). Tämä oli hieman valtion tulosta heikompi. Palkeissa henkilöstö kokee olonsa turvallisemmaksi (9,00) kuin valtiolla keskimäärin. Työsuojelutoiminta on osa työpaikan lakisäätöistä toimintaa, joka on merkittävässä roolissa myös työhyvinvoinnissa ja siksi VMBaron edellä mainitut kysymykset nähdään vaikuttavan tämän opinnäytetyön tuloksiin.



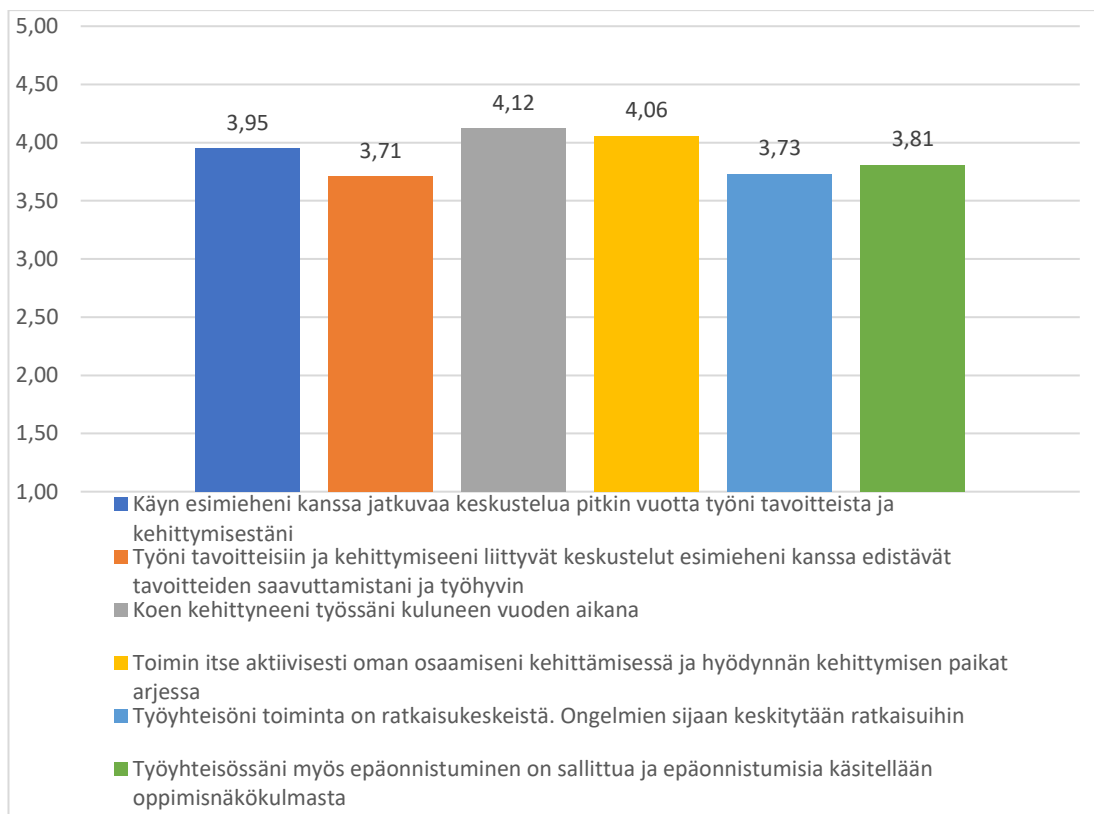
Kuvio 3. Palkkeiden omat indeksit VMBarossa vuonna 2021.

Palkeiden toimintakulttuuri-indeksi saa arvon 3,85. Indeksiluvun mukaan mm. innostava toimintatapa, arvojen mukainen toiminta ja ratkaisukeskeisyys toteutuu Palkeissa hyvin. Tämä indeksi on johdettu henkilöstöstrategiasta ja on myös HR-mittari. Henkilöstön kehittämissindeksi saa arvon 3,84. Indeksiluvun mukaisesti mm. osaamisen kehittäminen, oppiminen ja uudistuminen sekä mahdollisuus kehittymiseen toteutuu Palkeissa hyvin. Tämä indeksi on mukana Palkeiden tulossopimuksessa ja henkilöstöstrategiassa ja on myös HR-mittari. Jatkuvan keskustelun laatuindeksi saa arvon 3,69. Indeksiluvun mukaisesti mm. vuorovaikutus tilanteet ja säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa sekä tulevaisuuskeskustelut toteutuvat Palkeissa hyvin. Näin ollen voidaan todeta myös, että esihenkilöiden tekemä työ työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi on onnistunut näilläkin osa-alueilla.



Kuvio 4. Palkeiden työyhteisöjen tulokset vuonna 2021 VMBarossa.

VMBarossa työyhteisö on VMBaroon perustettu työyhteisö elokuussa 2021 organisaatorakenteen mukaisesti. Yhä suurempi määrä työyhteisöistä kokee, että työhyvinvointi on hyvällä tasolla ja tästä voidaan myös päätellä, että esihenkilöiden tekemä työ työhyvinvoinnin edistämiseksi on onnistunut. Yhtään työyhteisöä ei ole vuonna 2021 punaisella ja keltaisella olevien työyhteisöjen määrä on huomattavasti vähentynyt vuodesta 2020. Tärkeää on tunnistaa taustat, löytää keinot ylläpitää hyvää tulosta ja lisäksi edelleen kehittää työhyvinvointia. Yhdeksästä yksiköstä ei saatu tuloksia, koska vastaajamäärä jäi alle viiteen.



Kuvio 5. VMBaron Palkeiden virastokohtaiset kysymykset.

Näitä virastokohtaisia lisäkysymyksiä käytettiin Palkeiden omien indeksien rakentamisessa, mutta tuloksia voidaan tarkastella myös yksittäisinä kysymyksinä. Kaikki tulokset vähintään hyvällä tasolla, mistä on hyvä kehittää toimintaa edelleen. Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta, tulokset kertovat esihenkilöiden onnistuneesta työstä työhyvinvoinnin edistämisen eteen.

8.2.2 Esimiesbarometri

Esimiesbarometri on valtion yhteinen kysely, joka antaa tietoa esihenkilötoiminnan ja yksittäisen esihenkilön toiminnan tilasta ja sen kehittämiskohteista. Esimiesbarometrin tuloksia hyödyntämällä kehitetään esihenkilötyötä sellaiseksi, että sen avulla henkilöstöä valmennetaan ja valtuutetaan toimimaan parhaalla ja innovatiivisella tavalla Palkeiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja jolla luodaan osaamiseltaan ja henkilöstösuhteiltaan hyvä työyhteisö.

Esimiesbarometri kuvaa henkilöstön tuntemuksia lähiesihenkilön esihenkilötyöstä ja sen onnistumisesta. Kyselyn tarkoitus ei ole arvioida esihenkilöä henkilönä, vaan arvio kohdistuu siihen, miten hän toimii ja toteuttaa esihenkilötyötään. Esimiesbarometri kertoo siitä, miten hyvin esihenkilö on onnistunut henkilöstöjohtamisen, tuloksen johtamisen sekä motivaation ja osaamisen johtamisen osa-alueilla.

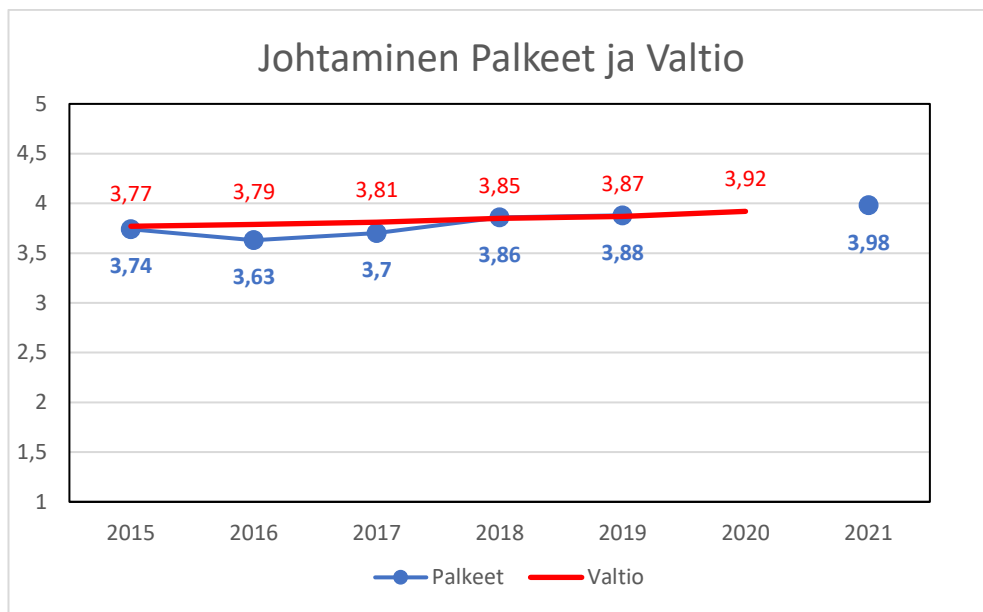
Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa perehdyttiin erityisesti esimiesbarometrin tuloksiin työhyvinvoinnin näkökulmasta ja siihen, mitä voimme päätellä esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämisen eteen tehdystä työstä.

Taulukko 2. Esimiesbarometrin kysymykset vuonna 2021.

Asteikko_1-5
Vastaajamäärä
1 Henkilöstön johtaminen
1.1. Innostavan työyhteisön synnyn tuki
1.2. Luottamuksellisen työilmapiirin luonti
1.3. Organisaation asioista ja muutoksista informointi
1.4. Työasioissa lähestymisen helppous
1.5. Sovittujen asioiden käytäntöönvienti
1.6. Työyhteisön ristiriitoihin puuttuminen ajoissa
2 Tuloksen johtaminen
2.1. Henkilöiden työtavoitteiden selkeä asetanta
2.2. Henkilöiden työtehtävien jaon oikeudenmukaisuus
2.3. Rehellisen palautteen riittävyys
2.4. Työaikajärjestelyjen soveltamisen joustavuus ja yksilökeskeisyys
2.5. Hyvän toiminnan huomioiminen työyhteisöä rakentavana jäsenenä
3 Motivaation ja osaamisen johtaminen
3.1. Henkilön itsensä ja osaamisen kehittämismahdollisuudet
3.2. Henkilöiden työn sisällön sovittaminen osaamista vastaavaksi
3.3. Henkilön työn kehittäminen epäonnistumisen uhallakin
3.4. Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien sopimisen selkeys
3.5. Henkilön työhyvinvoinnista kiinnostuminen
Y Johtaminen yhteensä

Esimiesbarometriin oli mahdollista vastata 13. – 23.4.2021 aikana. Kyselylinkki lähetettiin sähköpostilla koko Palkeiden henkilöstölle ja kysely toteutettiin webropol-lomakkeella. Kyselyyn vastasi 69 % työntekijöistä eli 430 henkilöä. Vastausprosentissa oli laskua vuoden 2019 tehtyyn esimiesbarometriin 9 %. Esimiesbarometriä ei ole toteutettu muissa Valtion virastoissa vuonna 2021, joten vertailutietoja ei ole käytettävissä. Vuonna 2020 Palkeissa ei toteutettu esimiesbarometriä.

Palkeet, yksikkö- ja esihenkilötasolla tulokset esimiesbarossa olivat hyvät/erinomaiset. Vain yhdellä osa-alueella tulokset pysyivät ennallaan, muilta osin tulokset olivat noususuuntaiset. Henkilön työhyvinvoinnista kiinnostuminen pysyi samassa eli 4,05, joka sekkin on erinomainen tulos. Vuoden 2021 johtamisen kokonaistulos oli 3,98. Tulos oli paras, mitä Palkeissa on koskaan ollut. Johtaminen Palkeissa on aina ollut mitaushistoriassa hyvin valtion tuloksen tuntumassa.



Kuvio 6. Esimiesbarometrin johtamisen tulokset vuosilta 2015 – 2021.

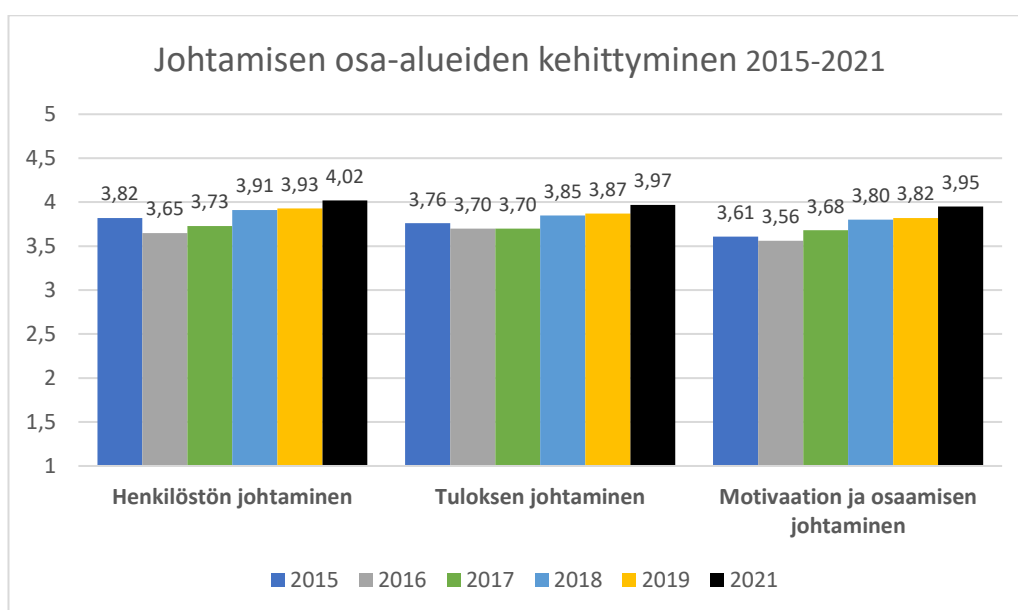
Vuoden 2021 nousijat olivat:

- Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien sopimisen selkeys +0,26
- Luottamuksellisen työilmapiirin luonti + 0,19
- Henkilön työn kehittäminen epäonnistumisen uhallakin +0,17

Työasioissa lähestymisen helppous sai korkeimman arvosanan (4,44) viime vuosien tapaan. Työtavoitteet ovat selkeästi asetettu ja työajat ovat joustavia, saivat myös hyvät tulokset esimiesbarometrissä. Kaikissa Palkeiden yksiköissä oli hyvää johtamista. Tulokset olivat pääsääntöisesti vähintään 3,5. Kaikista yksiköistä ei ollut vertailutietoja saatavilla edellisistä esimiesbarometreistä.

Vuoden 2021 esimiesbarometrissä 18 esihenkilöä ei saanut vastausta omasta ryhmästä. Vastauksia ei saa, jos vastaajia on alle viisi. Työntekijöitä kannustetaan vastamaan,

vaikka oma ryhmä olisi pieni, koska omalla vastauksella voi vaikuttaa Palkeet-tason tuloksiin. Kaikkien esihenkilöt, jotka saivat tulokset, tulokset olivat hyvät/erinomaiset. Esimiesbaron indeksilukujen tavoitteena tulee olla aina yli kolme, jota pidetään kyselyssä esihenkilötyön kriittisenä alarajana. Tuloksen saaneilla esihenkilöillä indeksit pääsääntöisesti vähintään 3,5. Muutamilla esihenkilöillä yksittäisiä tuloksia alle 3,00. Nämä alle kolmen tulokset ovat hyvä nostaa esihenkilön kehittämiskohteiksi ja keskustella niistä oman esihenkilön tai HR:n kanssa ja miettiä tarvittavia tukitoimenpiteitä tulosten nostamiseksi.



Kuvio 7. Johtamisen osa-alueiden kehittyminen 2015 – 2021

Johtamisen kaikki osa-alueet ovat kehittyneet edelleen positiivisesti niin vuoteen 2019, kuin vuoteen 2015 verrattuna. Vuonna 2021 Henkilöstön johtaminen, tuloksen johtaminen ja motivaation ja osaamisen johtaminen indeksit ovat kaikki hyvällä tasolla ja tulokset ovat hyvin lähellä toisiaan, 4,00 molemmin puolin. Palkeissa johtaminen ja esimiestyö koetaan hyväksi/erinomaiseksi ja sitä kautta voidaan myös todeta työhyvinvoinnin edistämisen olevan hyvällä tasolla.

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö voi edistää ja ylläpitää työhyvinvointia omassa roolissa Palkeissa. Tarkoituksena oli saada kehittämisehdotuksia esihenkilöille työhyvinvoinnin edistämiseen. Luvuissa 9.1, 9.2 ja 9.3 käsitellään opinnäytetyön tutkimuskysymysten kautta tutkimustuloksia ja niiden kautta tuotuja kehittämisehdotuksia. Tutkimus tuotti haastattelujen pohjalta pääosin samoja tuloksia, kuin mitä teoriassa on tuotu esille. Tutkimus ei siis tuottanut yllätyksellisiä lopputuloksia.

9.1 Miten esihenkilö voi ylläpitää ja edistää työhyvinvointia Palkeissa?

Tärkeimmäksi kehitysehdotukseksi esihenkilölle työhyvinvoinnin edistämiseksi nousi ajan kalenterointi työntekijöille. Varaamalla kalenterista kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa, esihenkilöt kokivat parhaaksi tavaksi selvittää työntekijän työhyvinvoinnin tilan ja siihen vaikuttavat asiat. Esihenkilöt kokevat työnsä kiireiseksi ja siksi ajan kalenteroiminen työntekijöiden kanssa on tärkeää, jotta tärkeimmälle esihenkilötyölle on varmasti riittävästi aikaa. Ainoastaan ajan kalenteroiminen ei riitä, vaan keskustelu ja työntekijän kuuntelu kalenteroidulla ajalla on tärkeää. Toinen kehittämisehdotus onkin keskustelu ja kuuntelu, joka opinnäytetyön teoriassakin Harri Virolaisenkin mukaan tapahtuu arjen kohtaamisissa. Esihenkilöt korostivat aitoa läsnäolo tilanteessa, jossa keskustelea työntekijän kanssa. Etätyö aikana tämä asia korostuu erityisesti etätyövälineissä. Jos työntekijä haluaa, olisi läsnäolon kannalta tärkeää pitää kamerat auki. Keskustelun työntekijän kanssa voi aloittaa kysymällä mitä kuuluu tai mitä sinulla on nyt työn alla. Työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilön pitää kuunnella työntekijää herkällä korvalla ja aistia työntekijän työhyvinvoinnin tila. Kuuntelemisen ja läsnäolon taitoa mahdollista harjoitella. Yhtenä kehittämisehdotuksena onkin, että Palkeet järjestää esihenkilöille koulutuksen, jossa olisi mahdollisuus harjoitella kuuntelua ja läsnäolemisen taitoa. Avoimen ja rehellisen keskustelun aikaansaamiseksi, pitää työntekijän ja esihenkilön välillä olla luottamusta. Haastatteluiden mukaan luottamusta voi rakentaa olemalla esihenkilönä avoin ja luottamuksen arvoinen. Hyvällä vuorovaikutuksella ja aidolla kiinnostuksella työntekijöiden asioihin, voi rakentaa luottamusta. Myös alisuoriutumiseen puuttuminen koettiin luottamusta lisäävänä ja sitä kautta työhyvinvoinnin edistämisenä. Kehittämisehdotukseksi nousee

luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen, josta Virtanen ja Sinokki kirjoittavat kirjassa Hyvinvointia työstä.

Kehittämis ehdotukseksi esihenkilöille työhyvinvoinnin edistämiseksi nousi myös työntekijöiden työkuorman tasaaminen. Keskustelemalla ja kuuntelemalla työntekijää saadaan parhaiten selville työntekijä työmäärä. Oleellisena pidettiin sitä, että esihenkilö myös toimii, kun työntekijä on työmäärästä kertonut. Joko esihenkilö pienentää työkuormaa tai mahdollisesti työkuormaa pitää lisätä. Esihenkilö voi lisätä luottamusta juuri kuuntelemalla työntekijää ja toimimalla esihenkilön roolin puitteissa keskustelun perusteella.

Kuten opinnäytetyön luvussa 6.2 sanottiin, palaute ja arvostus ovat oleellisia työhyvinvoinnin kannalta. Tämän toivat esille myös haastateltavat esihenkilöt. Esihenkilön pitää tietää ja tuntea, miten työntekijät haluavat palautetta saada. Kiitos on tärkein palaute ja sitä tulisi sanoa aina, kun kiitokseen on aihetta. Rakentava palaute annetaan aina kahden kesken ja rakentavan palautteen antamisessa on tärkeää, että työntekijä kehittyä ja oppii tekemästään mahdollisesta virheestä. Palautteella esihenkilö ohjaa työntekijän toimintaa oikeaan suuntaan. Positiivisella palautteella saadaan hyvä toiminta toistumaan. Palaute on tärkeä väline myös motivoinnissa. Jokainen työntekijä motivoituu eri asioista ja siksi oleellista on, että jokainen työntekijä löytää omat tavat motivoitua. Työntekijän tavasta motivoitua on hyvä keskustella esimerkiksi tulevaisuuskeskustelussa. Kuten luvussa 6.3 sanotaan, esihenkilön tehtävä on luoda olosuhteet motivoitumiselle. Esihenkilön omalla toiminnalla on myös merkitystä työntekijän motivaatioon. Esihenkilön on tehtävä sovittavat tehtävät ja pysyttävä aikatauluissa sekä innostua itse asioista niin, että se myös motivoi työntekijää. Kehittämis ehdotukseksi nousi työhyvinvoinnin edistämiseksi teoriassakin mainitut palaute, arvostus ja motivointi.

Viimeisenä kehitysehdotuksena nousi esihenkilön oma esimerkki oman työhyvinvoinnin edistämiseksi. Esihenkilön on tärkeä luoda työpaikkakulttuuria, jossa jokaisen vapaa-aikaa arvostetaan. Esihenkilön omalla esimerkillä on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi. Esihenkilö huolehtii omasta työhyvinvoinnista, työajan riittävydestä ja mahdollisten saldojen käytöstä. Esihenkilö pitää ansaitsemansa lomat tasanaisesti ympäri vuoden. Työntekijöille ei lähetetä työajan ulkopuolella sähköpostia tai

ei ainakaan odoteta niihin vastausta. Esihenkilö voi huolehtia omasta työhyvinvoinnista keskustelemalla kollegoiden kanssa ja hakemalla tarvittaessa tukea ja apua haastaviin työtehtäviin.

9.2 Miten organisaatio tukee esihenkilöä työhyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpitämisessä?

Esihenkilöt tarvitsevat tukea työhyvinvoinnin edistämisessä organisaatiolta sekä HR:ltä. Kehittämisehdotuksia organisaatiolle ja HR:lle nousi esille esihenkilöiden haastatteluissa. Esihenkilöt tarvitsevat HR:n tukea ja apua haastavissa esihenkilötilanteissa, kuten esimerkiksi alisuoriutuminen, ristiriitatilanteet ja työkykyneuvottelut. HR:ltä halutaan myös selkeämpiä ja ytimekkäämpiä ohjeita esihenkilöille, samoin esihenkilöille tarkoitettuista esimiesinfoilta toivottiin ytimekkyyttä ja avointa keskustelua sekä kokemustenvaihtoa. Sparraus ja keskustelu kollegoiden kanssa koettiin koulutusta tärkeämpänä työhyvinvoinnin edistämisessä. Haastatteluiden perusteella kehitysehdotuksena nousi yksi dokumentti esihenkilöille, johon olisi koottuna kaikki esihenkilön tarvitsemat tiedot. Erityisesti ohjeistusta tarvitaan alisuoriutumisen puuttumiseen. Esihenkilöt kokivat, että työkaluja alisuoriutumisen käsittelyyn ja puuttumiseen puuttuvat melkein kokonaan. Esihenkilöt tarvitsevat myös oman esihenkilön tukea ja apua arjessa. Esihenkilöt haluavat, että organisaatio luo perusedellytykset työhyvinvoinnille ja sille, että esihenkilöiden on mahdollista sitä omalta osaltaan edistää. Perusedellytyksillä esihenkilöt tarkoittivat työturvallisuutta, luottamuksen ilmapiiriä organisaatiossa ja työntekijöiden osaaminen vastaamista työtehtävään.

Palkeiden käytössä olevat työhyvinvointia tukevat lomakkeet, kuten esimerkiksi varhaisen tuen lomake, pitäisi olla käytössä silloin, kun on oikeasti huoli työntekijän jaksamisesta. Nyt esihenkilöt kokivat, että lomakkeita täytetään HR:a varten, eikä olla aidosti kiinnostuneita työntekijän työhyvinvoinnin tilasta. Tulevaisuuskeskusteluihin ja Osaavan käyttöön toivottiin enemmän työkaluja itse keskusteluun, kuin järjestelmän käyttöön. Kehittämisehdotuksena Palkeille annetaan työhyvinvointiin liittyvien lomakkeiden käytön tarkempi ohjeistus ja erityisesti ohjeistus lomakkeiden ympärillä käytävään keskusteluun.

Kehittämisehdotuksena Palkeille nousi myös riittävän resurssoinnin takaaminen palvelutuotannolle. Esihenkilöt toivoivat Palkeilta organisaationa riittävää resurssointia palvelutuotantoon, koska esihenkilöt kokivat riittävän resurssoinnin olevan yksi tärkeimmistä avaimista työhyvinvointiin. Esihenkilöt toivoivat materiaalistien lahjojen poisjättämistä, koska esihenkilöt kokivat niiden olevan työhyvinvoinnin kannalta epäoleellisia. Panostusta valmentavaan johtajuuteen toivottiin edelleen, sillä valmentavan johtajuuden koettiin vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin.

VMBaroa esihenkilöt pitävät hyvänä kyselynä, mutta toivomus oli, että kysely tehtäisiin useammin kuin kerran vuodessa. Toki VMBaro sellaisenaan koettiin raskaana ja laajana, joten sellaisenaan kyselyä ei voisi toteuttaa useammin. Kehitysehdotuksena VMBaroon suositellaan omia kysymyksiä etätyöskentelystä, koska sillä koettiin olevan suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Fiilismittarista ei koettu olevan hyötyä ja esihenkilöt ehdottivat teemoitettua fiilismittarikyselyä. Tuottavuuden mittareita pitää ensin tulkita ennen kuin niitä voidaan julkaista, ettei julkaista tuottavuuden nousua, joka on tehty henkilöstön kustannuksella. Tämän opinnäytetyön tutkimusosan perusteella Palkeille kehittämisehdotuksena nousi työhyvinvoinnin mittareiden kehittäminen edellä mainittujen toiveiden perusteella.

Palkeiden sopima uusi työterveys sopimus on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Uuden työterveys sopimuksen laajennetut palvelut tukevat monelta osin työhyvinvointia. Lakisääteinen työsuojelutoiminta tukee myös omalta osaltaan työhyvinvointia organisaation osalta. Palkeiden panostus ergonomiaan on myös merkittävässä osassa työhyvinvoinnin edistämässä ja erityisesti ennaltaehkäisyssä. Kehittämisehdotuksena annetaan uuden työterveys sopimuksen vaikutusten mittaamista työhyvinvointiin.

Haastatteluissa Palkeiden organisaation edustajat toivat esille monta tapaa, joilla organisaatio tukee esihenkilöitä työhyvinvoinnin edistämässä. Haastatteluiden perusteella esihenkilöillä ei ole tietoa kaikista organisaation tukemista tavoista edistää työhyvinvointia, koska esihenkilöt eivät tuoneet näitä keinoja haastatteluissa esille. Niistä esimerkkinä Valtion JOKO- ja JUST-koulutukset sekä uuden työterveys sopimuksen palvelut, jotka tukevat esihenkilöä työhyvinvoinnin edistämässä. Tämän pohjalta

voidaankin Palkeille antaa kehittämissuhteena tiedottaa esihenkilöitä kaikista keinoista, joilla esihenkilö voi työhyvinvointia edistää.

9.3 Miten työntekijä kokee esihenkilön tekemän työn työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi?

VMBaron tulosten perusteella Palkeiden esihenkilöiden tekemä työ työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi on onnistunut hyvin. Tulokset ovat nousujohteisia ja pääasiassa Palkeiden tulokset ovat yli koko valtion tulosten. Samoin esimiesbaron tulosten mukaan esihenkilöt tekevät hyvää työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Esimiesbarosta ei ole vertailutietoja vuodesta 2021 muun valtion hallinnon osalta, koska esimiesbaroa ei toteutettu muualla kuin Palkeissa. Etätyömahdollisuus nousi VMBaron tuloksissa merkittävänä vaikuttajana työhyvinvointiin. Palkeiden työntekijät kokivat etätyön lisäävän työhyvinvointia ja siksi kehityssuhteena Palkeille suositellaan laajemman etätyömahdollisuuden käyttöönottoa pandemia-ajan jälkeen. VMBarosta ei saatu tuloksia yhdeksästä yksiköstä. Kehittämissuhteena Palkeissa olisi hyvä pohtia, miten nämäkin yhdeksän yksikköä saataisiin vastaan VMBaroon. Vaikka yksikkö olisi pieni ja yksikkökohtaisia tuloksia ei saada, voidaan vastamalla vaikuttaa koko Palkeiden tulokseen. Työntekijöiden kokemuksen mukaan niin VMBarossa kuin esimiesbarossa kuvastavat hyvin sitä, miten tyytyväisiä työntekijät ovat esihenkilöiden tekemään työhön työhyvinvoinnin edistämiseksi.

10 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin esihenkilön rooliin työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämässä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa. Tutkimuksen tietopohja muodostettiin keinoista, joilla esihenkilö voi edistää ja ylläpitää työhyvinvointia. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla Palkeiden esihenkilöitä sekä johdon edustajia. Dokumenttianalyysi oli toinen tutkimuksen toteutusmenetelmä. Dokumenttianalyysissä analysoitiin Palkeiden viimeisimpiä VMBaron tuloksia sekä esimiesbaron tuloksia. Tietopohjan ja tutkimuksen perusteella tehtiin kehittämissuhteet

esihenkilöille työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimusosasta ei noussut yllätyksellisiä asioita, vaan pääasiassa kehittämisehdotukset olivat jo teoriaosassa nousseita asioita.

Alusta alkaen työn etenemisestä tehtiin suunnitelma ja sen toteutuminen dokumentoitiin tarkasti ja perustellen, jotta voitiin varmistua työn luotettavuudesta. Monipuolinen tietopohja luotiin hyödyntämällä erilaisia lähteitä, kuten esimerkiksi kirjallisuutta, artikkeleita, internetlähteitä ja Palkeiden sisäisiä dokumentteja. Ojasalon ym., (2018, s. 105) mukaan luotettavuutta voidaan lisätä laadullisessa tutkimuksessa käyttämällä eri aineistokeruumenetelmiä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua ja dokumenttianalyysiä tiedonkeruumenetelminä. Tietopohjasta ja tutkimushaastatteluista nousseet asiat tukivat ja täydensivät toisiaan. Tutkimuksesta ei noussut yllätyksellisiä asioita, vaan pääosin asiat olivat jo teoriaosuudessa mainittu. Haastatteluihin osallistui viisi esihenkilöä Palkeiden eri yksiköistä ja kolme Palkeiden johdon edustajaa. Haastattelujen tulokset olivat yhtenevät. Odotuksena oli, että haastatteluista olisi noussut uusia ideoita esihenkilöiden työhön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, mutta tämä tuki teorian monipuolisuutta. Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta on lisätty tarkoilla tutkimusmenetelmien kuvauksilla alkuvalinnoista, tiedonkeruuvaiheista, tutkimustuloksista aina analysointiin ja johtopäätöksiin saakka. Haastatteluiden vastaukset kirjattiin heti haastattelun yhteydessä ylös, jotta vastaukset olivat tuoreessa muistissa ja näin ollen vastaukset olivat todenmukaisia ja lisäävät osaltaan työn tulosten luotettavuutta. Kehittämisehdotuksia nousi esille useita, joten sen perusteella tutkimusmenetelmät olivat tälle opinnäytetyölle tarkoituksenmukaiset ja riittävän kattavat.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on ajankohtainen ja tarpeellinen Palkeille sekä se on myös hyödynnettävissä muissa organisaatioissa. Tutkimuksen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätös siitä, että esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämällä ja ylläpitämällä on tärkeä rooli organisaatioissa. Näitä tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi esihenkilöille tarkoitetun esihenkilökäsikirjan laadinnassa.

Jatkotutkimuksena voisi tehdä tutkimuksen siitä, miten esihenkilö voi puuttua työntekijän mahdolliseen alisuoriutumiseen valtion työehtosopimuksen piirissä. Tämä nousi

esille esihenkilöiden haastatteluissa. Esihenkilöt kokevat, että alisuoriutumiseen on haastavaa puuttua. Toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi olla etätyön vaikutus työhyvinvointiin. Tämän työn tutkimusosassa nousi esille, että etätyöllä on vaikutusta työhyvinvointiin. Jokainen työntekijä kokee etätyöskentelyn eri tavalla ja jokainen hyödyntää etätyömahdollisuutta eri tavalla.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2010). Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. (2013). Keskity olennaiseen esimies. Talentum.
- Ahola, K. (2011). Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Tammerprint.
- Aschan, T. & Manninen, M. (2019). Mitä tekemistä työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on keskenään? Teoksessa T. Aschan. (toim.), T. 56 INNOSTAVAA IDEAA. Työelämän laatu euroiksi Etelä-Savossa (s. 6–16). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163106/URNISBN9789523441569.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum pro.
- Docendum. (2021) Työhyvinvoinnin tekijät. Haettu 8.9.2021. <https://docendum.fi/tyoohyvinnin-tekijat/>
- Havunen, R. & Lavikkala, A. (2010). Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.
- Hurmalainen, A. (9.2.2016). Työ tuottavaksi hyvällä esimiestyöllä. Haettu 19.11.2021 osoitteesta <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/tyo-tuottavaksi-hyvalla-esimiestyolla>
- Jabe, M. (2012). Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat.
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:2\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)strategia\(\(20\)ja\(\(20\)-politiikka](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:2((20)Henkil((f6)st((f6)strategia((20)ja((20)-politiikka)
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2017). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu/JAMK.fi.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu/JAMK.fi.
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari.
- Kanssa matkaaja. (2022). Työhyvinvoinnin palvelut. Haettu 13.4.2022 osoitteesta <https://www.kanssamatkaaja.fi/palvelut/>
- Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin kamari Oy ja Kirsti Kehusmaa.
- Launonen, R. (2021). Taistelu työstä. Tammi.

- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. TalentumPro.
- Manka, M-L. (2011). Työn ilo. WSOYpro.
- Mattila-Holappa, P. (12.10.2021). Paneelikeskustelu Työterveyspäivillä.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus.
- Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn. WSOYpro.
- Oikarinen, M. (2020). Pekka Mattila: diversiteetti ymmärretään yrityksissä liian pinnallisesti. Viitattu: 9.12.2021 <https://www.mandatumlife.fi/lifemagazine/2020/pekka-mattila-diversiteetti-ymmarretaan-yrityksissa-liianpinnallisesti/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-5. painos). Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, K. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy.
- Pakka, J. & Rätty, T. (2010). Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf
- Palkeiden intranet- ja internetsivut. 2021. Viitattu 9.8.2021. www.palkeet.fi
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita.
- Rauramo, P. (2012). Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Kyriiri.
- Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. J-Impact.
- Suonsivu, K. (2015). Kohti Riittävyyttä – matkalla työhyvinvointiin. UNIPress.
- Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIPress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi.
- Työterveyslaitos. (2021). Työhyvinvointi. Haettu 24.9.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toimipaikoista 21.2.2019/237.
- Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/2454161-Tyohyvinvoinnin-johtaminen.html>
- Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä. Tietosanoma.

Sähköposti esihenkilöhaastateltaville

Hei,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa, johtaminen ja palveluliiketoiminta tutkinto-ohjelmassa. Olen kirjoittamassa opinnäytetyötä aiheesta ”Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä Palkeissa”. Tutkimusta varten haastattelen viisi esihenkilö ja olen valinnut sinut yhdeksi haastateltavaksi. Toivottavasti haluat olla tutkimuksessa mukana ja sitä kautta edistämässä työhyvinvoinnin asioita Palkeissa. Lähetän sinulle haastattelukysymykset tässä sähköpostissa, jotta voit tutustua niihin jo etukäteen. Jos olet halukas osallistumaan haastatteluun, niin varaan haastattelulle ajan. Ilmoitathan minulle, oletko halukas osallistumaan haastatteluun.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on perehdytty osa-alueisiin, joilla esihenkilö voi edistää työhyvinvointia. Teoriassa on löydetty seuraavat osa-alueet, joilla esihenkilö voi työhyvinvointia edistää:

- Kuuntelu, keskustelu, kannustus
- Palaute ja arvostus
- Motivointi
- Avoin viestintä
- Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu
- Ristiriitatilanteisiin puuttuminen
- Työkuorman tasaaminen
- Esihenkilö toimii esimerkkinä

Alla haastattelukysymykset etukäteen, jotta saat perehtyä niihin rauhassa ennen haastattelua.

1. Mihin työntekijän työhyvinvoinnin osa-alueisiin koet voivasi vaikuttaa edistävasti?
2. Miten edistät tällä hetkellä työntekijöiden työhyvinvointia?

3. Miten annat palautetta ja arvostusta työntekijälle?
4. Miten motivoit työntekijää?
5. Miten selvität työntekijän työhyvinvoinnin tilan?
6. Millaista tukea tarvitset organisaatiolta työhyvinvoinnin edistämiseen?
7. Miten Palkeiden järjestelmät (esim. Osaava) ja lomakkeet (Esim. varhaisen tuen lomake) tukevat työhyvinvoinnin edistämistä?
8. Miten Palkeiden panostus työhyvinvointiin näkyy esihenkilö-roolissa?
9. Mitataanko Palkeissa oikeita asioita työhyvinvoinnin näkökulmasta?
10. Saatko mielestäsi oikeanlaista ja oikea-aikaista koulutusta työhyvinvoinnin asioihin?
 - a. Millaista koulutusta tarvitset työhyvinvoinnin edistämiseen?
11. Miten esihenkilönä koet ajan riittävän työhyvinvoinnin edistämiseen?
12. Esihenkilö toimii esimerkkinä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Miten esihenkilönä huolehdit omasta työhyvinvoinnista?

Ystävällisin terveisin

Hanna

Hanna Toroska
Palveluesimies
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
PL 37, 28101 Pori
Puh. 02955 62061
etunimi.sukunimi@palkeet.fi
www.palkeet.fi

Palkeet

Sähköposti johdon haastateltaville

Hei,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa, johtaminen ja palveluliiketoiminta tutkinto-ohjelmassa. Olen kirjoittamassa opinnäytetyötä aiheesta ”Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä Palkeissa”. Tutkimusta varten haastattelen kolme organisaation edustajaa ja olen valinnut sinut yhdeksi haastateltavaksi. Toivottavasti haluat olla tutkimuksessa mukana ja sitä kautta edistämässä työhyvinvoinnin asioita Palkeissa. Lähetän sinulle haastattelukysymykset tässä sähköpostissa, jotta voit tutustua niihin jo etukäteen. Jos olet halukas osallistumaan haastatteluun, niin varaan haastattelulle ajan. Ilmoitathan minulle, oletko halukas osallistumaan haastatteluun.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on perehdytty osa-alueisiin, joilla esihenkilö voi edistää työhyvinvointia. Teoriassa on löydetty seuraavat osa-alueet, joilla esihenkilö voi työhyvinvointia edistää:

- Kuuntelu, keskustelu, kannustus
- Palaute ja arvostus
- Motivointi
- Avoin viestintä
- Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu
- Ristiriitatilanteisiin puuttuminen
- Työkuorman tasaaminen
- Esihenkilö toimii esimerkkinä

Yhtenä tutkimuskysymyksenä on, että miten organisaatio tukee esihenkilöä työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämässä?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on perehdytty osa-alueisiin, joilla organisaatio voi tukea esihenkilöä työhyvinvoinnin edistämässä. Teoriassa on löydetty seuraavat asiat:

- Esihenkilöiden koulutus työhyvinvoinnin asioihin
- Organisaation panostus työhyvinvointiin
- Seurantajärjestelmät (Esim. Osaava) ja lomakkeet

- Mittaamalla esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämistä, voidaan antaa esihenkilöille palautetta, jolla esihenkilö voi kehittyä tehtävässään

Alla haastattelukysymykset etukäteen, jotta saat perehtyä niihin rauhassa.

1. Miten Palkeet panostaa työhyvinvointiin?
2. Miten organisaatio tukee esihenkilöä työhyvinvoinnin edistämisessä?
3. Miten Palkeissa tuetaan esihenkilöiden työhyvinvointia?
4. Miten esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistymistä seurataan Palkeissa?
5. Miten Palkeissa koulutetaan esihenkilöitä työhyvinvoinnin edistämiseen?

Ystävällisin terveisin

Hanna

Hanna Toroska
Palveluesimies
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
PL 37, 28101 Pori
Puh. 02955 62061
etunimi.sukunimi@palkeet.fi
www.palkeet.fi

Palkeet