

Jakeluliiketoiminnan esihenkilönä toimiminen ja työssä jaksaminen

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

Kevät 2023

Matias Mäki-Hoimela

Tiivistelmä

Tekijä Matias Mäki-Hoimela	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 32	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Jakeluliiketoiminnan esihenkilönä toimiminen ja työssä jaksaminen		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä Suomen johtavista jakelu- ja logistiikkayhtiöistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittyä jakeluliiketoiminnan esihenkilötyössä: ymmärtää entistä paremmin, mitä oma esihenkilötyö pitää sisällään ja tarkastella esihenkilön roolia vuorovaikuttajana. Lisäksi työssä käsiteltiin työhyvinvointia ja tarkemmin omassa työssä jaksamista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin päiväkirjamuotoisena. Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin aktiivista osallistuvaa havainnointia. Omaa työtä havainnoitiin kymmenen viikon ajan päiväkirjaraportoinnin avulla, siten luotiin tilannekuva esihenkilön viikon tehtävistä ja tapahtumista. Havainnoinnin aikana esiin nousseita asioita verrattiin teoriasta luettuun tietoon.</p> <p>Opinnäytetyöprosessin tuloksena esihenkilö kehittyi omassa työssään kasvattamalla tietämystään esihenkilötyöhön ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Esihenkilön vuorovaikutustapa vaikuttaa työyhteisön tehokkuuteen ja näkemykseen esihenkilöstä. Työssä jaksamista pystytään parantamaan pienillä muutoksilla.</p>		
Asiasanat esihenkilötyö, vuorovaikutus, työssä jaksaminen		

Abstract

Author Matias Mäki-Hoimela	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 32	
Title of Publication Supervisor's role and coping at work in a distribution business Possible subtitle(s)		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration (UAS)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The thesis was carried out in one of Finland's leading distribution and logistics company. The aim of the thesis was to develop in working as a supervisor in the distribution business, to better understand what my supervisor job entails, and to examine the meaning of supervisor's interactions. In addition, the work dealt with well-being at work and, more specifically, coping with one's own work as a development target.</p> <p>The thesis was carried out in the form of a diary. The research method used in the work was active participant observation. I observed my own work for ten weeks with the help of diary reporting. The diary was used to create a job description of the tasks and events that took place during the weeks as a supervisor. Things that emerged during the observation period were compared with theoretical knowledge.</p> <p>The results gotten from the thesis were that the supervisor developed in his own work by increasing his knowledge related to supervisor work and well-being at work. The supervisor's way of interacting affects the efficiency of the work community and the perception concerning the supervisor. Coping at work can be improved with small changes.</p>		
Keywords supervisor work, interaction, coping at work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön toteutustapa, tarkoitus ja tavoite.....	2
1.3	Tietoperusta.....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	Nykytilanteen kuvaus.....	5
2.1	Yritys A.....	5
2.2	Oma nykyinen työ.....	5
2.3	Kehittämistarve.....	6
2.4	Vuorovaikutustaidot työpaikalla.....	7
2.5	Sidosryhmät työpaikalla.....	8
3	Esihenkilötyö ja työhyvinvointi.....	10
3.1	Esihenkilötyö.....	10
3.2	Esihenkilötyön osa-alueet.....	11
3.3	Esihenkilön rooli vuorovaikuttajana.....	11
3.4	Työhyvinvointi.....	13
3.5	Työssä jaksaminen.....	14
4	Havainnointi.....	18
4.1	Päiväkirjan raportointi.....	18
4.2	Esihenkilötyössä kehittyminen.....	19
4.3	Työssä jaksamisen kehittyminen.....	22
4.4	Havainnoinnin yhteenveto.....	24
5	Pohdinta.....	26
5.1	Omassa työssä kehittyminen.....	26
5.2	Opinnäytetyön arviointi.....	28
5.3	Jatkotoimenpiteet.....	29
6	Yhteenveto.....	30
	Lähteet.....	32

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Esihenkilötyö on merkittävä osa-alue minkä tahansa yrityksen menestystä. Se antaa yritykselle oikean suunnan, jolloin se pystyy välttämään organisaatiota uhkaavat riskit. (Zhao 2023.) Johtaminen viittaa yksilön kykyyn ohjata, innostaa työntekijöitä kohti yhteistä tavoitetta tai maalia. Se sisältää taitoja, ominaisuuksia ja käyttäytymistä, joka mahdollistaa henkilön motivoitumisen. Myös se antaa muille mahdollisuuden saavuttaa potentiaalinsa, tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia. (Hailu 2023.)

Viime vuosina kirjepostin jakaminen on vähentynyt huomattavasti. Samaan aikaan ostettujen pakettien määrä on kuitenkin kasvussa. Yritysten jakelualalla täytyy investoida pakettien jakeluun pysyäkseen mukana kilpailussa, koska tulevaisuuden ennuste kirjepostin määrään on tasaisesti laskeva. Tämän myötä tällä hetkellä oleva viisipäiväinen kirjepostin jakelumalli ei ole tehokasta, koska yhden kirjeen kustannukset nousevat määrään tippuessa. Syy tähän laskevaan trendiin on kysynnän pieneneminen kuluttajien, yritysten ja julkisen sektorin piirissä. He siirtävät tiedonjakelunsa verkkoon erilisille alustoille. Nämä asiat ovat seurausta digitalisaatiosta. Se muuttaa jakelualan toimintaympäristöä. (Toivanen ym. 2020, 2–3.)

Nykypäivänä työyhteisöt ovat jatkuvassa muutoksen tilassa. Nopeasti muuttuvat erilaiset tilanteet pakottavat yritykset sekä heidän esihenkilönsä reagoimaan muutoksiin nopeasti ja tehokkaasti. Mitä enemmän toimintaympäristössä on muuttuvia asioita, sitä enemmän esihenkilön rooli korostuu työilmapiirin luojana, suunnan näyttäjänä sekä järjestyksen ylläpitäjänä. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 8–9.) Esihenkilö toimii organisaation roolimallina ja pyrkii omalla vuorovaikutuksella vaikuttamaan työntekijöihinsä (Snellman 2020). Jakelun alalla muutokset ovat johtaneet kirjeiden, sanomalehtien ja mainosten muuttumista yhä enemmän sähköiseen muotoon. Vielä jakelussa olevien tuotteiden jakelun onnistuminen on välttämätöntä, jotta ala pysyy vetovoimaisena.

Työhyvinvointi kuvataan kokonaisuudeksi, jossa koulutetut työntekijät tekevät turvallista, tuottavaa ja terveellistä työtä hyvien esihenkilöiden alaisuudessa. Työ koetaan mieluisaksi ja palkitsevaksi. Lisäksi työ tukee työntekijöiden heidän elämänsä muilla osa-alueilla. (Työturvallisuuskeskus 2020, 5.) Työhyvinvointi vaikuttaa kaikkiin työelämän osa-alueisiin. Organisaation pidemmän aikavälin tehokkuuteen työhyvinvointi on keskeinen tekijä. Nykyään organisaation on tärkeää ottaa huomioon työntekijöidensä terveys ja hyvinvointi. Monet yritykset ottavat työhyvinvoinnin vakavasti, koska ne arvostavat heidän tärkeintä

resurssiaan eli työntekijöitä. Monet tutkimukset osoittavat yhteyden tuottavuuden sekä yleisen terveyden ja hyvinvoinnin välillä. (International Labour Organization.)

1.2 Opinnäytetyön toteutustapa, tarkoitus ja tavoite

Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä on tarkoituksena tarkastella esihenkilötyössä toimimista jakeluliiketoiminnan organisaatiossa. Opinnäytetyön toteutustapa ja aihe muodostuivat AMK-opintojen aikana tapahtuneista havainnoista ja tarpeista työelämässä. Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on aktiivinen osallistuva havainnointi, jolla tarkoitetaan tutkijan osallistumista toimintaan esimerkiksi kehittämistyössä tai projektissa. Tutkija kerää aineistoa toimintaympäristöään raportoiden ja tarkkailen tietyn sovitun ajan kohdan ajan. (Anttila 1996, 218–224).

Päiväkirjamuotoisessa havainnoinnissa raportoin päivittäin omaa työtäni sekä kokemuksiani erilaisissa toimintaympäristöissä 10 seurantaviikon ajan esihenkilönä toimiessani. Havainnoista kootaan tilannekuva esimiehen kuluneen viikon tehtävistä ja tapahtumista, joita analysoidaan teoreettiseen lähdeaineistoon verraten sekä työelämäkokemukseen. Tietoperustassa tulevat esiin esimiehen määritelmä sekä vuorovaikutuksen rooli organisaatiossa. Lisäksi keskitytään työhyvinvointiin tarkemmin omaan jaksamiseen työn ohella. Tutkimusmateriaalia kerätään vuoden 2023 kevään aikana. Materiaalista ei tule ilmi yksittäisiä henkilöitä, asiakkaita tai toimeksiantajiin liittyviä tietoja. Eikä sitä myöskään voida yksilöidä tiettyihin tapahtumiin tai työtehtäviin.

Opinnäytetyössä on tarkoitus analysoida omaa työskentelyä tekemällä havainnoista päiväkirjaa, jota myöhemmin hyödynnettiin opinnäytetyön kirjoittamisessa. Työn oli tarkoitus kehittää omaa osaamista esihenkilötyössä, tarkastella vuorovaikutusta sekä kiinnittää huomiota työhyvinvointiin yleisellä tasolla. Tarkemmin käsitellään omassa työssä jaksamista. Lisäksi sen on tarkoitus toimia työkaluna muille jakeluiden parissa toimiville esihenkilöille. Opinnäytetyö avaa uusi näkökulmia, ajatuksia ja toimintamalleja, jotka auttavat jakelualan esihenkilöitä ymmärtämään helpommin ja paremmin omaa työskentelyään osana jakeluorganisaation tehtäviä. Lisäksi tarkoitus on helpottaa kohtaamaan erilaisia työntekijöitä ja asiakkaita erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä.

Opinnäytetyön tavoitteena on avata minkälaisia työtehtäviä esihenkilötyö jakeluorganisaatiossa sisältää sekä esihenkilön rooli vuorovaikuttajana. Lisäksi tavoitteena on kehittää omaa ammatillista osaamista havainnointijakson aikana. Viimeisenä tavoitteena on työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen ja esihenkilötyössä jaksamisen kehittäminen.

1.3 Tietoperusta

Tietoperusta on koottu katsauksenomaisesti erilaisista lähteistä. Siinä on käytetty tieteellisiä tutkimuksia ja artikkeleita sekä asiantuntijakirjallisuutta. Tietoa on haettu muun muassa hakusanoilla esihenkilötyö, työhyvinvointi, työssä jaksaminen, vuorovaikutus, esihenkilön vuorovaikutus ja esihenkilön rooli.

Tietoperusta koostuu esihenkilötyöstä, esihenkilötyö osa-alueista ja esihenkilön roolista vuorovaikuttajana. Lisäksi käsitellään työhyvinvointia ja asioita, jotka katsotaan liittyvän työssä jaksamiseen. Yhdessä ne muodostavat teoreettisen viitekehyksen, joka toimii opinnäytetyön tekemisen pohjana ja johon empiirisen osuuden tuloksia verrataan.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäyte koostuu viidestä eri luvusta. Kuviossa 1 nähdään päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön rakenne. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi yleisesti opinnäytetyön tarkoitus, tavoite, opinnäytetyön toteutustapa, tietoperusta ja opinnäytetyön rakenne. Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi muun muassa kohdeyritys eli Yritys A ja omia työtehtäviäni. Pohdin myös vuorovaikutustaitoja yleisesti työpaikalla sekä tarvittavia taitoja omassa työssäni. Lisäksi samassa luvussa käsittelen päivittäisiä sidosryhmiä, joiden kanssa työskentelelen päivittäin. Pääluvussa kolme esitetään tietoperusta tarkemmin. Tietoperustan kerääminen tapahtui ennen havainnointijaksoa ja keräämistä jatkettiin myös sen aikana. Neljäs luku sisältää päiväkirjan raportointia tarkemmin ja esitellään havainnoinnissa esiin tulleita asioita. Viides pääluku koostuu pohdinnasta, jossa tunnistetaan opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunut kehittyminen. Tässä osiossa tuodaan esiin olemassa hyviä sekä kehitystä vailla olevia asioita. Niiden avulla pystytään laajentamaan omaa ammatillista kehittymistä, käsitystä esihenkilötyöstä sekä kehittämään työssä jaksamista. Lisäksi tässä luvussa esitetään mahdolliset jatkotoimenpiteet. Viimeinen eli kuudes luku on opinnäytetyön yhteenveto, jossa tiivistetysti kerrotaan työhön keskeisesti liittyvät asiat.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 Nykytilanteen kuvaus

2.1 Yritys A

Opinnäytetyössä ei käydä kovinkaan tarkasti läpi yrityksen tietoja, koska se ei ole varsinaisena toimeksiantajana opinnäytetyössä. Asioiden hahmottumisen kannalta perustiedot ovat kuitenkin tärkeitä. Yritys A on yksi Suomen johtavista jakelu- ja logistiikkayhtiöistä. Se tarjoaa laajan valikoiman erilaisia jakeluun liittyviä palveluja. Yrityksellä on useampi liiketoimintalinja, joiden palvelut eroavat toisistaan. Organisaatio työllistää noin 20 000 ihmistä ympäri Pohjoismaita ja Baltian maita. Asiakkaat tulevat samoista paikoista. Suomessa yrityksellä on toimipisteitä ympäri Suomen.

2.2 Oma nykyinen työ

Työskentelen esihenkilönä yrityksessä, joka on toimijana postitoiminnassa. Oma työni keskittyy varhaisjakelutoimintaan. Varhaisjakeluun sisältyy kello 01–07 välisenä aikana tapahtuva jakelutyö. Yksikössä on yksi palvelupäällikkö, yksi vastaava ja neljä esihenkilöä. Lehenjakajia on noin 300. Työssä korostuu työntekijöiden tekemä työ asiakkaille ja asiakasyrityksille sopimusten mukaisesti.

Henkilöiden johtaminen

Päivittäin työssäni suurimmaksi osaksi ajasta keskitytään päivittäisjohtamiseen, joka vaihtelee paljon eri tilanteiden mukaisesti. Päivittäisjohtaminen tarkoittaa sitä, että johtamisesta välittyy organisaation strategia. Se myös vaihtelee prosessien, asiakkuuksien ja ihmisten johtamisen välillä. Johtamisen eri osa-alueet jakautuvat vielä kukin pienempiin osiin prosesseihinsa. Johtamisen eri osa-alueita ovat esimerkiksi hyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Vuorovaikutus on merkittävä osassa päivittäistä johtamista. Päivittäin tulee tilanteita, joissa täytyy esimerkiksi neuvoa tai ohjeistaa jakajaa toimimaan sovittujen asioiden tavalla.

Henkilöstövaltaisella jakelualalla on hyvin tärkeää huomioida oikea-aikaiset henkilöstöressurit, jotta asiakkaiden tarpeet täytyvät. Tämän vuoksi ennakoiva työskentely sekä asiakastarpeiden huomioiminen ja täyttäminen korostuvat alalla. Esihenkilötyössäni henkilöstöprosessit koostuvat suunnittelusta, henkilöstön kouluttamisesta, työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Alojen välinen kilpailu on erittäin kovaa, joten vaatimuksetkin ovat laajemat ja niihin on vastattavat motivoituneilla ja koulutautuneilla henkilöillä. Oikeat resurssit ja hyvä koulutus takaavat sen, että pysytään kilpailussa mukana. Tämän jälkeen on kyse vain henkilöstön motivaatiosta ja esimiesten tahtotilasta.

Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkaiden kanssa toimiminen rakentuu syvempiin suhteisiin, joissa pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeita. Tämän lisäksi on tärkeää olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, raportoida suoritteita ja antaa palautetta molempiin syyntiin. Jakeluliiketoiminnan erilainen luonne asettavat toimijalle tietyt vaatimukset asiakkaiden suhteen. Ne toimijan täytyy ratkaista, jotta pystytään menestyksekkääseen liiketoimintaan. Jokaisen asiakkaan vaatimukset voivat vaihdella eri asiakkuuksien mukaan, mutta niihin täytyy olla valmiina muutumaan ja olla tavoitettavissa monissa eri kanavissa. Nykyään täytyy olla läsnä niin henkilökohtaisesti kuin digitaalisissa kanavissa myös.

Esimiestyöni asiakasprosessit koostuvat niiden johtamisesta, seurannasta ja raportoinnista. Lisäksi asiakkuuksia ylläpidetään ja niitä pyritään kehittämään. Paikallisesti pyritään myös verkostoitua eri yritysten tai asiakkaiden kanssa. Vahva ja tunnettu brändi mahdollistavat yhteistyön asiakkaiden kanssa. Se myös asettaa vaatimukset palvelulupauksien suhteen. Nämä lupaukset on lunastettava jokapäiväisessä työssä, jotta pystytään jatkamaan sujuvaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Esimiehenä on löydettävät oikeat tekijät ja riittävät resurssit, jotta pystytään vastaamaan lupauksiin. Mielestäni minun on kehitettävä resurssien suunnittelua ja oman työn johtamista.

Asioiden johtaminen

Esimiestyöni hallinnolliset prosessit käsittävät lähinnä toiminnallisten tavoitteiden ja talouden tunnuslukujen seuraamisen sekä analysoinnin kuukausi- ja vuositasolla. Lukujen johtamisessa osaamiseni on keskitasoa. Kykenen löytämään lukujen takaa syitä ja seurauksia. Lisäksi pystyn hahmottamaan päätöksieni vaikutuksen kulurakenteeseemme. Osaavana esimiehenä toimiminen vaatii jatkuvaa itsensä ja tiiminsä kehittämistä. Toiminnan suunnitteluvaiheessa esimiehen on lisättävä henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin.

2.3 Kehittämistarve

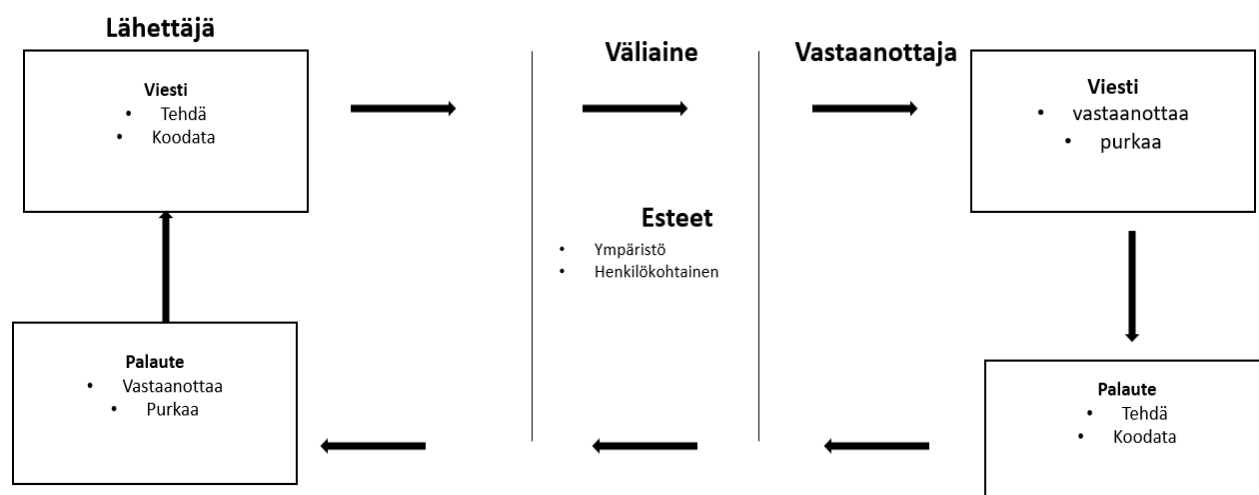
Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on kehittää omaa osaamista esihenkilötyössä. Mielestäni omassa työssäni hallitsen omat työtehtäväni aika hyvin, mutta työn monimuotoisuus aiheuttaa haasteita. Työtehtävän vaihtuminen useasti päivässä aiheuttaa muun muassa ajan hallinta. Monesti työt jäivät kesken tai niihin pitää palata jonkin ajan kuluttua. Koen tämän asian olevan yhteydessä itsensä johtamiseen, jota täytyy omassa työssäni kehittää vielä.

Työhön valikoituneet aiheet kuten vuorovaikutus ja työssä jaksaminen ovat vielä asioita, joita koen, että voisin kehittää ja siksi päätin opinnäytetyössäni keskittyä niihin. Työssäni kohtaan päivittäin erilaisia vuorovaikutustilanteita muun muassa työkollegoiden, jakajien ja asiakkaiden. Näissä tilanteissa pitäisi pystyä ymmärtämään paremmin ihmisten erilaisuus ja muokata omaa ulosantia tilanteeseen sopivaksi. Työssä jaksamisessa minun olisi hyvä vielä kiinnittää huomiota riittävien taukojen pitämiseen sekä vaikeissa tilanteissa avun kysymiseen.

2.4 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Vuorovaikutustaitoja pidetään välttämättöminä kaikenlaisten organisaatioiden ja työpaikkojen menestyksen kannalta. Useimmissa tapauksissa ymmärretään kokonaisvaltaisesti, että työtehtävien hyvin suorittamiseksi ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tehokas viestintä on elinehto. On monia syitä, jonka vuoksi vuorovaikutustaitoja äärimmäisen tärkeänä menestyksen kannalta. Jokaisen organisaation ensisijainen tavoite on lisätä tuottavuutta ja kannattavuutta. Niiden lisäämiseksi on välttämätöntä, että ihmiset kommunikoivat tehokkaasti. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on välttämätöntä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kapur 2020.)

Muuttuva tilanne työelämässä vaatii ihmisiltä yhä enemmän keskittymistä vuorovaikutustaitoihin. Siellä tulee tilanteita vastaan, jolloin työt pirstaloituvat ja siirtyvät nykyajan trendien mukaisiksi. Erilaiset muutokset esimerkiksi digitalisoituminen, monimuotoistuminen, uudet työntekijäsukupolvet ja uuden oppiminen lisäävät ihmisten paineita muuttua nykytrendien mukaisiksi työntekijöiksi. Muutoksen keskellä esimiehien roolia ei voi korostaa liikaa. Heidän vuorovaikutustaitonsa ja käytöksensä ovat elin tärkeitä työpaikan kehittymisen kannalta. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3.) Kuvio 2 havainnollistaa vuorovaikutusprosessia.



Kuvio 2. Vuorovaikutusprosessi (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang 2014)

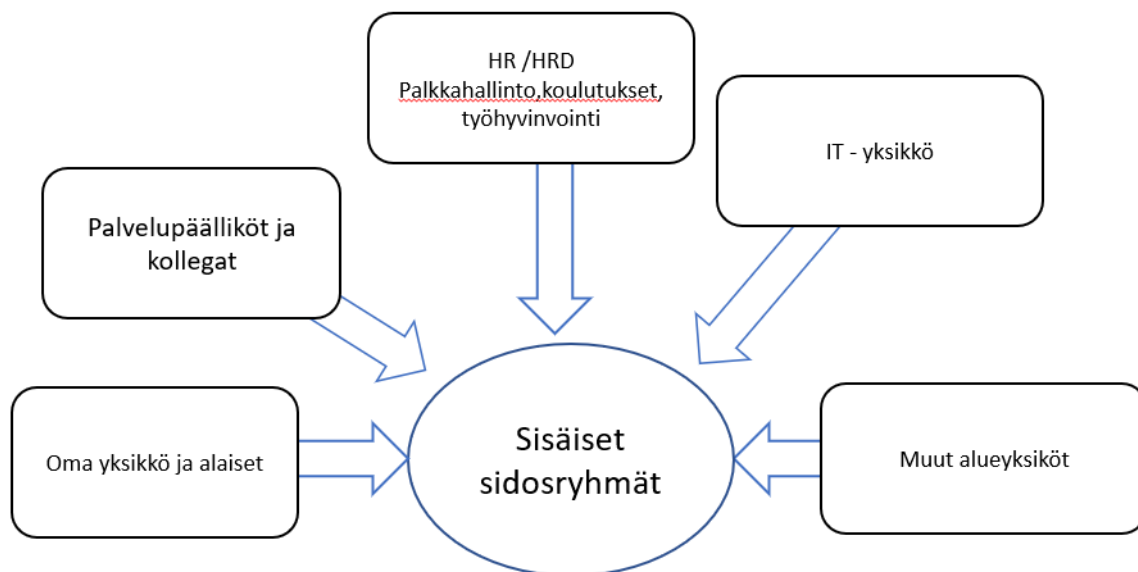
Lähettäjä käyttää sanoja ja symboleita välittämään tietoa viestin vastaanottajalle. Esimerkiksi työpaikalla on henkilö, jolla on tarve lähettää idea tai asia muille henkilöille. Henkilö muuttaa ajatuksensa sanoiksi, eleiksi tai symboleiksi viestin lähettämistä varten. Viesti on muuttamisen tulos, joka kestää kielen erilaiset muodot muun muassa sanallisen, ei-kielällisen tai kirjoitetun. Viestin saanut henkilö on vastaanottaja, jolle viesti on suunnattu. Hän purkaa vastaanotetun viestin merkitykselliseksi tiedoksi. Hänen viestin purkamisensa on erityisen tärkeää tehokkaan viestinnän kannalta, koska mitä lähemmäksi hän ymmärtää lähettäjän tarkoitusta sitä tehokkaampaa se on. Erilaiset käsitykset, kielimuurit, tunteet, arvot ja asenteet voivat vaikuttaa viestien ymmärtämiseen. Kaiken päätteeksi syntyy palaute, kun viestin vastaanottaja vastaa ja laittaa takaisin lähettäjälle. Lähettäjä pystyy palautteen perusteella päättämään, onko viesti mennyt perille ja millä tavalla se on ymmärretty. Palaute on kohteen reaktio viestiin. (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang 2014.)

Vuorovaikutustilanteet omassa työssäni liittyvät useimmiten puheluihin jakajien kanssa tai työkavereideni kanssa sanalliseen vuorovaikutukseen työasioiden merkeissä. Myös Microsoft Teamsia tai sähköpostia käytetään päivittäin työasioiden hoitoon. Lisäksi Microsoft Teamsia käytetään usein palaverialustana ja lähes kaikki palaverit ovat siellä. Ulkoinen viestintä hoidetaan pääasiassa sähköpostitse. Toisaalta asiakkailta voi tulla soittoja tai soittopyyntöjä, joten niihin vastataan ja hoidetaan heidän pyytämänsä asia.

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja oikeanlainen käyttäminen on erittäin tärkeää työyhteisön jäsenenä ja erityisesti esimiehenä. Esimerkiksi on tärkeää viestiä sama asia tai tunnetila sanallisesti ja ei-sanallisesti, koska ihmiset tulkitsevat asioita eri tavalla. Viestinnän on oltava kaikkien ymmärrettävissä helposti.

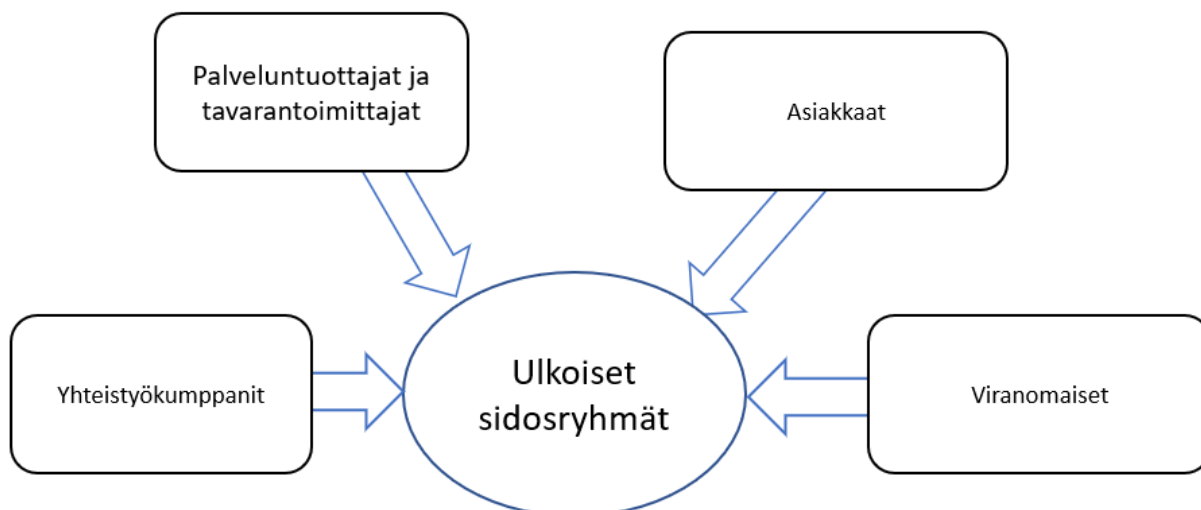
2.5 Sidosryhmät työpaikalla

Sidosryhmät vaikuttavat jakeluesihenkilön työhön yrityksen sisällä sekä sen ulkopuolella. Sisäiset sidosryhmät (kuvio 3) toimivat verkostoyhteistyössä. Siinä eri toimijat tekevät työtä omilla osa-alueillaan yhteisten sovittujen tavoitteiden eteen tuottaen hyötyä kaikille. Onnistuakseen työssään on kyettävä hyödyntämään kaikkia näitä eri ryhmiä.



Kuvio 3. Sisäiset sidosryhmät

Ulkoisten sidosryhmien (kuvio 4) kanssa yhteistyön tekeminen on hieman löyhempää kuin sisäisten yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on hyvin paljon kiinni toimijasta kiinni kuinka tiivistä yhteistyö ja vuorovaikutus ovat. Vuorovaikutuksessa olevat erilaiset toimijat vaativat hyvää ymmärrystä toistensa organisaatioista ja niiden henkilöistä. Myös täytyy tiedostaa eri toimijoiden tavoitteet yhteistyön suhteen. Ulkoisista sidosryhmistä tärkein on itse asiakkaat. Heidän kanssaan tulee tehdä tiivistä yhteistyötä ja raportoida esimerkiksi heidän tilaamansa tuotteen saapumisajasta. Yhteistyökumppaneita käytetään usein apuna siihen, että saadaan paikattua esimerkiksi resurssivajetta. Niitä voi myös olla sellaisia, joiden tuotteita toimitamme ja niistä raportoidaan, miten toimittaminen on onnistunut.

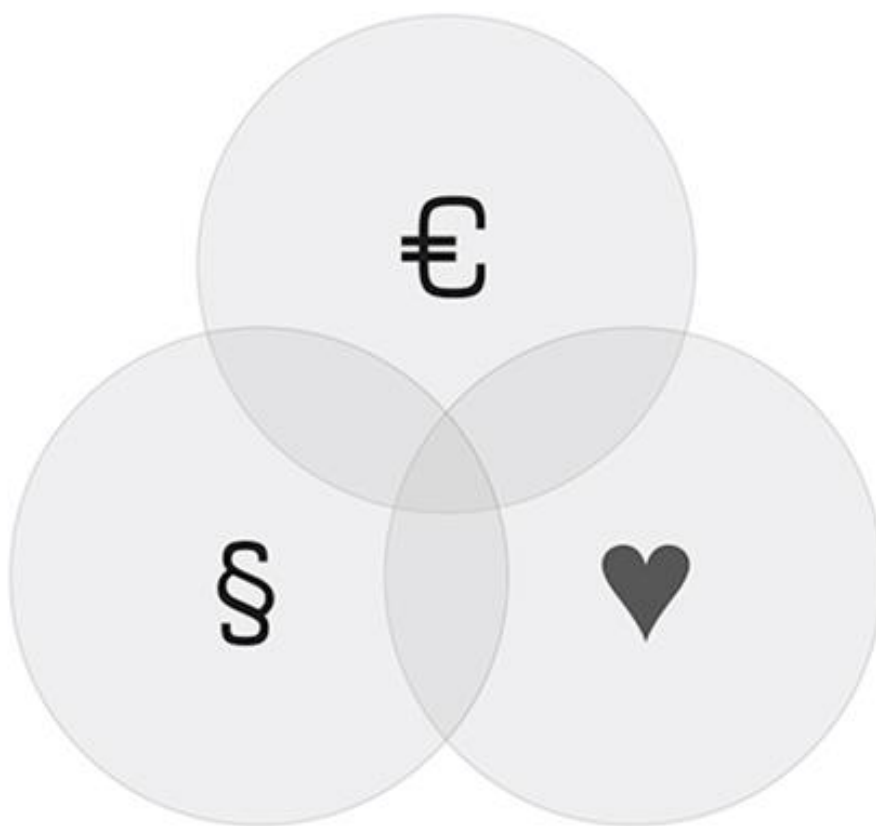


Kuvio 4. Ulkoiset sidosryhmät

3 Esihenkilötyö ja työhyvinvointi

3.1 Esihenkilötyö

Hyvästä esihenkilötyöstä riippuu monelta osin organisaation menestys. Esihenkilön vastuulla on yhteistyön toimiminen, tiedonkulku ja työntekijöiden motivaatio sekä taidot tehdä oikeita asioita. Monet asiat vaikuttavat itse siihen, että minkälaista itse esimiestyö on kuten organisaation toimiala, kulttuuri ja alaiset. Esimiestyössä tietyt lainalaisuudet pysyvät kuitenkin samoina, organisaatioista riippumatta. (Surakka & Laine 2011, 13.) Kuvio 5 havainnollistaa osa-alueita, joihin esihenkilötyö voidaan jakaa.



Kuvio 5. Esihenkilötyön osa-alueet (Snellman 2020)

Vasemmalla ympyrällä tarkoitetaan, että esihenkilötyössä esihenkilön täytyy hallita lakipykälät ja siihen liittyvät asiat. Ylhäältä löytyy taloudellinen osa-alue. Esimiehen täytyy huolehtia, että liiketoiminta säilyy kannattavana sekä tuloksen pitäisi olla mahdollisimman hyvä. Viimeisenä oikealla olevalla ympyrällä tarkoitetaan esihenkilön vastuuta omasta henkilöstöstään sekä asiakas- ja verkostosuhteistaan. (Snellman 2020.)

Esihenkilötyössä hyvin olennaista on hyödyntää työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien resurssit oikein. Samaan aikaan täytyy huomioida työntekijöiden voimavarat ja

työhyvinvointi. Esihenkilö luo oikeanlaiset olosuhteet sille, että työnteko sujuu ja henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä. Työntekijöille on merkitystä, että he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja samalla motivoituvat siihen. (Surakka & Laine 2011, 13.)

3.2 Esihenkilötyön osa-alueet

Esihenkilötyöhön päästessä tai noustessa ei monesti tiedosteta rooliin vaihtumista. Esihenkilö on työnantajan edustaja. Hänen vastuunsa tulee esimerkiksi työturvallisuuslaista työnantajan huolehtimisvelvoitteen kautta. (Jantunen 2021.)

Esihenkilön täytyy tiedostaa vastuunsa ja häneen liittyvät velvoitteet. Näiden asioiden kanssa hän pystyy toimimaan vähintään lain vaatimalla tavalla. Myös pystyy kehittämään asioita omalla vastuun alueellaan esimerkiksi kohentaa työntekijöiden työhyvinvointia ja työturvallisuutta. Olemassa on paljon muitakin lakeja esimerkiksi työsopimuslaki ja työaikalaki, mitkä tuovat vastuuta ja velvoitteita esihenkilön työhön päivittäin. Näiden takia esihenkilön täytyy osata lakipykälät ja niihin liittyvät asiat, koska jos esihenkilö laiminlyö niitä vaarat jäävät huomaamatta ja työntekijät ovat vaarassa. Lisäksi voi aiheutua juridisia seurauksia. (Jantunen 2021.)

Esihenkilön tulee hallita talouden perusasiat ja käsitteet, jotta hän pystyy tekemään hyviä päätöksiä. Tietyt talouden yleiset tunnusluvut täytyy hallita. Esihenkilön on ymmärrettävä oman yksikkönsä tai oman vastualueensa keskeiset talouteen vaikuttavat asiat. Lisäksi on hyvä hallita myös koko yrityksen näkökulma asian suhteen. Loppujen lopuksi tulee ymmärtää miten omat päätökset vaikuttavat omaan vastuualueeseensa tai yksikkönsä. Myös täytyy ymmärtää miten oman vastualueen tulokset vaikuttavat koko yrityksen avainlukuihin. Parhaat tuloksetkaan ei tietenkään synny vain miettimällä taloudellisia seikkoja, vaan täytyy ottaa huomioon asioiden kaikki tietoseikat. (Niskavaara 2020.)

Vuorovaikutus on hyvin suuri osa esihenkilötyöstä. Esihenkilön on varmistettava toimiva työskentely omalla vastualueellaan. Lisäksi yhteistyön toimiminen on varmistettava kollegojen, oman esihenkilönsä sekä sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tehtävänä on myös varmistaa toiminta tuotteiden sekä palveluiden käyttäjien näkökulmasta. (Surakka & Laine 2011, 14.)

3.3 Esihenkilön rooli vuorovaikuttajana

Organisaatiossa esihenkilö hankkii tietoja ja välittää niitä niin organisaation sisälle kuin myös organisaatiosta ulos päin. Hänellä on pääsy isoon määrään tietoa. Tietoa välittäessään hänen täytyy pystyä valitsemaan tiedoista tärkeimmät ja tiedottaa ne eteenpäin. Tämä on erityisen tärkeää, koska organisaation työntekijöiden täytyy tietää kaikki tärkeä tieto

työhönsä liittyen. Puutteet tiedottamisessa voivat vaikuttaa haitallisesti työilmapiiriin ja työolosuhteisiin. Liiallinen tiedottaminen voi myös aiheuttaa haitallisesti, koska jos asioita on liikaa tärkeimmät voivat mennä ohi työntekijöiltä. (Snellman 2020.)

Esihenkilö työskentelee organisaatiossa roolimallina, josta varsinkin omat työntekijät voivat ottaa mallia. Esihenkilön roolissa on tärkeää neuvoa ja opettaa työntekijä. Tähän kuuluu esimerkiksi perehdytys, työhönotto, työtehtävien anto, neuvominen, palautteen antaminen ja palkitseminen. Organisaationsa työntekijöiden lisäksi esihenkilö hoitaa suhteet myös yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin esimerkiksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Esimiehelle on erityisen tärkeää hallita vuorovaikutus taidot, koska suurin osa työstä tapahtuu ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. (Snellmann 2020.)

Organisaationsa työntekijöiden lisäksi esihenkilö hoitaa suhteet myös yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin esimerkiksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Esimiehelle on erityisen tärkeää hallita vuorovaikutus taidot, koska suurin osa työstä tapahtuu ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. (Snellmann 2020.)

Esihenkilön täytyy tehdä omia päätöksiä ja aloitteita työyksikkönsä kehittämiseksi. Lisäksi hänen täytyy olla valmiina reagoimaan muutosten tuomiin vaatimuksiin. Tällaisissa tilanteissa häneltä vaaditaan huolellista suunnittelua. Esimiehen työhön kuuluu osallistuminen erilaisiin palavereihin ja neuvotteluihin, joissa yleensä päätetään yhdessä suunta, johon edetään. Päätöksiä tehdessään esimiehen täytyy muistaa, että hän vastaa alueensa resursseista esimerkiksi laitteista ja ihmisistä. (Snellmann 2020.)

Nöyrä johtajuus viittaa esihenkilön nöyryyteen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä johtamismallissa on havaittu kolme keskeistä ulottuvuutta. Ensimmäisenä on keskeinen halu tarkastella itseään ja omaa tekemistään eli osoittaa halu arvioida itseään ilman mitään liioittelua. Toisena kohtana on arvostus muiden vahvuuksia ja panostus työtä kohtaan. Viimeisenä ulottuvuutena on avoimuuden osoittaminen muiden uusille ideoille, palautteille ja neuvoille. (Yang ym. 2022.)

Nöyrät esihenkilöt keskittyvät työntekijöidensä kasvamiseen ja kehittämiseen. Tällainen käytös voi herättää työntekijöissä positiivisia ajatuksia ja muutosta. Työntekijät todistetusti osoittavat hyödyllistä käytöstä ja vähemmän haitallista käytöstä, kun he kokevat heitä kohdeltavan oikeuden mukaisesti. Lisäksi he kokevat enemmän luottamusta esihenkilöä kohtaan. Suorituskyvyn parantaminen työssä on tapa palkita esihenkilön hyvä tarkoitus ja ystävällisyys työntekijöitään kohtaan. Nöyrät esihenkilöt lisäävät työntekijöidensä myönteistä tunnetta luottamalla, jakamalla ja siirtämällä valvonnan vastuun työntekijöille. Lisäksi esihenkilöt helpottavat avointa vuorovaikutusta osoittamalla huolensa ja tukensa työntekijöitä kohtaan. Heidän piirteeseensä kuuluu myös työntekijöidensä menestyksestä kiitoksen

antaminen niille, joille se kuulu. He eivät ota siitä kunniaa itselleen. Tämä lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijöissä. Tunteen seurauksena työntekijät tuntevat velvollisuudekseen antaa sitä takaisin myös esihenkilölleen. Esihenkilön suorituskyky riippuu useasti työntekijöiden suorituksesta, joten esihenkilön käytös voi auttaa työntekijää työskentelemään kovemmin luodakseen lisää arvoa esihenkilölleen. (Yang ym. 2022.)

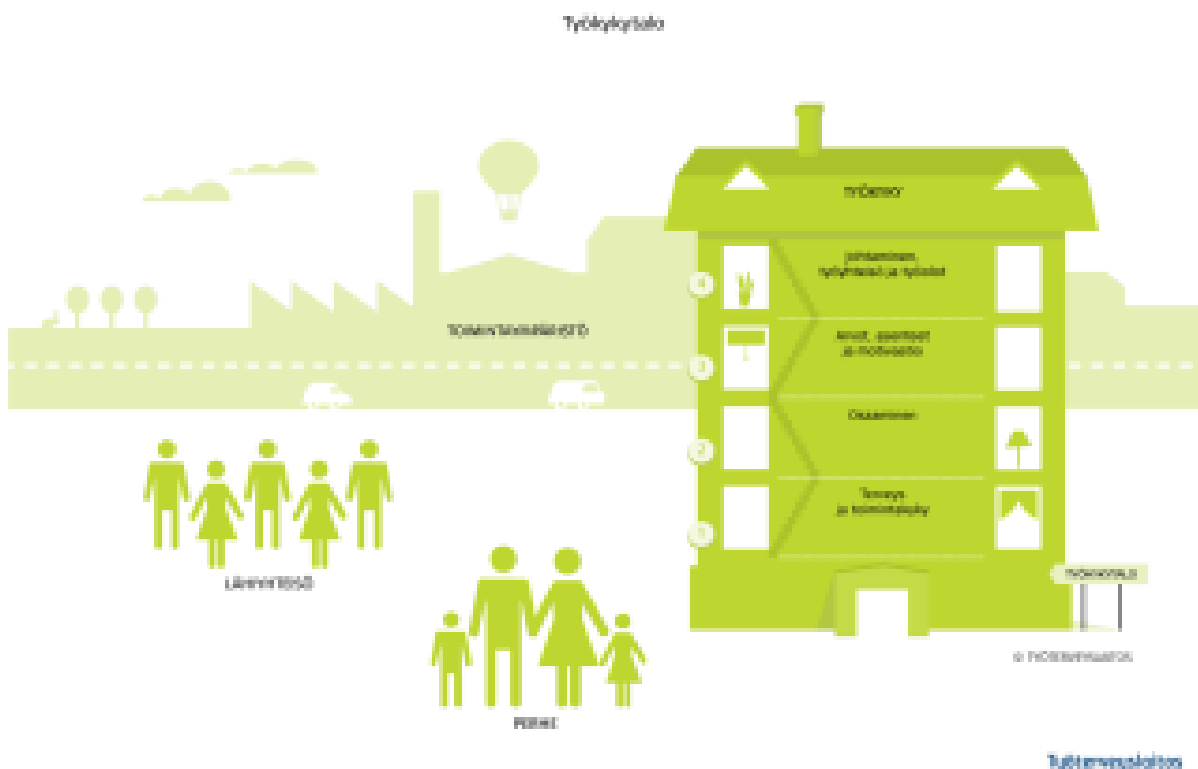
Esihenkilöt, jotka korostavat tulosten merkitystä muiden arvojen kustannuksella asettavat ylimääräisiä paineita työntekijöilleen. He odottavat työntekijöiden tekevän kaiken tulos edellä. Esihenkilöiden käytös osoittaa, että heille tulos on menestyksen kannalta erityisen tärkeää. Heillä on tapana palkita työntekijöitä, jotka saavuttavat tulokset. Toisen päähän jäävät ne työntekijät, joiden tulokset ovat huonompia. Heitä rankaistaan siitä. Nämä työntekijät ovat huolissaan henkisesti tehdäkseen töissä hyvän suorituksen. Tällaisessa työympäristössä työntekijöiden harteille nousee valtava määrä suorituspaineita. Erityisesti nykypäivän kilpailu tilanne ja resurssien rajallinen määrä ajavat työntekijät painetilanteisiin. (Kamran ym. 2022.)

Suorituskykypaine on käsitys korkean suorituskyvyn välttämättömyydestä, joka voi johtua monista eri tekijöistä. Esimerkiksi esihenkilön käytöksestä vuorovaikutuksessa. Lisäksi siinä on käsitys siitä, että suorituskyvyn on oltava todella korkealla ja tavoitteiden saavuttaminen on erityisen tärkeää. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät pelkäävät epäonnistumisia rangaistusten uhalla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että paineet suoriutumista lisäävät huonojen päätösten tekemistä työpaikan stressiä, huono käytöstä ja huijaamista. (Kamran ym. 2022.)

3.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi kuvataan kokonaisuutena. Sen muodostavat itse työ ja siihen liittyvä mielekyky, turvallisuus terveys ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö). Työkyky koostuu neljästä eri osa-alueesta. Työterveyslaitos kuvaa tämän asian nelikerroksisena talona. Kuvassa 1 kuvataan kerroksia tarkemmin. Terveys ja toimintakyky toimivat talon pohjana ja ensimmäisenä kerroksena. Toisessa kerroksessa on osaaminen. Sen pohjana toimii peruskoulutus sekä erilaiset tiedot ja taidot. Jatkuva osaamisen päivittäminen on erityisen tärkeää. Viime aikoina tämän kerroksen merkitys on korostunut koska uusia vaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy koko ajan uusia erilaisilla aloilla. Kolmannesta kerroksesta löytyy asenteet, arvot ja motivaatio. Nämä asiat vaikuttavat erityisesti yksittäisen henkilön työkykyyn, jos henkilö kokee työnsä mukavana ja saa siitä sopivasti haastetta, hänen työkykynsä on vahvempi. Työelämän edetessä nämä asenteet ja arvot voivat muuttua ja sitä kautta henkilön työkyky muuttuu. Neljännestä kerroksesta löytyvät johtaminen, työolot ja työyhteisö. Tämä kerros kuvaa sitä mitä organisaatio on konkreettisesti. Tähän kerrokseen liittyy

myös vahvasti johtaminen ja esimiestyö. Esihenkilöillä on suuri rooli kehittää työpaikan työkykyä. (Työterveyslaitos a.)



Kuva 1. Työkyvyn talo (Työterveyslaitos a)

Työhyvinvointi kokonaisuuteen liitetään myös työhyvinvoinnin vaikutukset ja seuraukset. Näitä voidaan tarkastella organisaation näkökulmasta ja työntekijän myös. Työntekijäntasolla positiivisena seurauksena voidaan pitää esimerkiksi tyytyväisyyttä työhön ja motivaatiota. Organisaatiotasolla voidaan nähdä esimerkiksi toiminnan tuloksellisuus ja sairauspoissaolojen väheneminen. (Tampereen yliopisto.)

3.5 Työssä jaksaminen

Työssä jaksamiseen vaikuttavat monenlaiset erilaiset tekijät. Näitä ovat esimerkiksi työolot, osaaminen, työn mielekkyys, työkyky ja henkilökohtaiset asiat. Merkittävässä roolissa olevia tekijöitä ovat työn palkitsevuus, johtaminen ja työyhteisötekijät. Oleellisena asiana on se, että tuntee työntekijä saavansa työnteostaan arvostusta palkan lisäksi. Vaikutusmahdollisuudet sekä mahdollisuus kehittyä omassa työssään edistävät työssä jaksamista. (Proliitto.)

Keskeytykset, monitekeminen

Työpaikalla erilaiset keskeytykset ja häiriöt ovat arkipäivää. Niillä tarkoitetaan työtilanteita, joissa työntekijä ei pysty vaikuttamaan niiden ajoitukseen. Tavallisimpia keskeytyksen syitä ovat esimerkiksi puheesta aiheutuva melu tai sähköposteista tulevat ponnahdusikkunat. Työn keskeytyksen voi aiheuttaa toinen henkilö erilaisilla tavoilla. Esimerkiksi hän voi tulla juttelemaan kasvotusten tai Microsoft Teamsin välityksellä. Lisäksi omat tarpeet ja niihin tarvittavat toimet voivat aiheuttaa keskeytyksiä. Useimmissa tilanteissa työntekijät eivät itse säätele keskeytyksiä, vaan niiden ajatellaan kuuluvan osaksi työtä. Ongelmaksi tässä muodostuu se, että organisaatioissa ei ole sovittuja pelisääntöjä keskeytyksiä varten. (Airila 2022, 10.)

Keskeytyks koetaan haitalliseksi ja aivokuormaa lisääväksi silloin, kun joudutaan vaihtamaan työtehtävästä toiseen pidemmäksi ajaksi tai koko ajaksi. Työpaikallaan paljon keskeytyksiä kokevat tekevät pidempiä työpäiviä kuin muut ja käyttävät enemmän vapaa-aikaansa työhön. Nämä asiat voivat johtaa kuormittumiseen ja palautumisen heikkenemiseen, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen. (Airila 2022, 10.)

Ihmisen kykyä käsitellä informaatiota vaikeuttavat samanaikaisesti tehtävät työtehtävät. Tällaisessa tilanteessa työntekijä kokee menettävänsä hallinnan työntekoon ja se voi kuormittaa kognitiivisesti. Esimerkiksi useampi sähköpostiviesti samaan aikaan ja niiden tuomat häiriöt altistavat työntekijän kuormittumiselle. (Airila 2022, 10.)

Työn määrä ja luonne

Liiallisella työn määrällä on usein negatiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Esimerkiksi liian pitkät työpäivät ovat haitallisia henkilön terveydelle. Myös liian kiireisessä ympäristössä työskentely voi kuormittaa negatiivisesti. Pidempiä aikoja työskentelevät kohtaavat useammin ongelmia terveyteensä liittyvissä asioissa. Lisäksi ne voivat aiheuttaa ongelmia työn laadussa myös. Työnajan venyminen useasti näkyy henkilössä heikkona palautumisena työstä ja kuormittumisena. (Airila 2022, 12.)

Useissa työtehtävissä työn luonnetta kuvaa tietynlainen työn rajattomuus esimerkiksi esimiestyössä tai asiantuntijatyössä. Työn tekeminen ei ole riippuvainen paikasta tai ajasta. Sitä voidaan esimerkiksi työpaikalla tai etänä kotona. Tämä voi aiheuttaa sen, että työajan ulkopuolella työstä voi olla vaikeaa irtautua. Esimerkiksi osa työntekijöistä kokee, että heidän täytyy olla tavoitettavissa vuorokauden ympäri. He ovat usein tavoitettavissa kellon ympäri ja vastaavat sähköposteihinsa. (Airila 2022, 12.)

Oman työmäärän ja työajan koetaan olevan omalla vastuulla. Tässä on tärkeää, että henkilö osaa johtaa itseään työssään. Tästä voi olla negatiivisia seurauksia esimerkiksi sairaana

työskentely tai jatkuva ylitöiden tekeminen. Tässä tilanteessa itse ohjautuvuus voi johtaa siihen, että työntekijä uuvuttaa itsensä työn teolla. Esihenkilöllä on tärkeä tehtävässä tässä asettaa rajat työn tekemiselle ja asettaa tavoitteet, jotka pitää täyttää. Työntekijälle on erittäin tärkeää työstä irrottautuminen ja palautuminen. Näihin asioihin auttaa ehdottomasti yhteiset säännöt, joilla pystytään hallita työaika ja työn tekemistä. (Airila 2022, 12.)

Esihenkilön tuki

Työntekijöidensä työympäristö ja työ tulee olla esihenkilöllä hallussa sekä hänen täytyy tunnustaa työhön liittyvät riskit. Lisäksi täytyy valvoa, että noudatetaan lakeja ja sovittuja toimintatapoja. Esihenkilön rooli on erityisen tärkeä työyhteisön kehittämisessä. Lisäksi hän pystyy luomaan toisia arvostavan ja välittävän kulttuurin lisäksi luottamuksen. Sovittujen pelisääntöjen noudattaminen edistää yhdenvertaisuutta työympäristössä. Tärkeintä on, että jokainen kokee tulevansa arvostetuiksi. Lisäksi he kokevat kuuluvansa työyhteisöön. Esihenkilön tehtäviin kuuluu varmistaa, ettei organisaatiossa tapahdu mitään epäasiallista käytöstä esimerkiksi syrjintää tai kiusaamista. (Työterveyslaitos b.)

Yhteisöllisyys

Ihmiset viihtyvät työpaikallaan paremmin, jos siellä vallitsee hyvä henki. Työkavereilta saatu tuki auttaa jaksamaan ja sietämään epävarmuutta, tekee työstä mielekkäämpää ja toimii stressin lievittäjänä. Yhteisöllisyyden luomisessa esimiehen rooli on hyvin tärkeä. Hänen roolinaan on järjestää työntekijöille mahdollisuus vuorovaikutukseen. Ennen kaikkea tarvitaan tila, jossa kaikki pystyvät oleskelemaan yhdessä. Tärkeintä on, että kaikki saavat mahdollisuuden sanoa mitä haluavat ja olla mitä mieltä haluavat. Esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut toimivat tiedonlähteenä epävirallisesti. (Laiho 2017.)

Työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan lisää työntekijöitä arvostava työkuultuuri. Lisäksi tämä voi lisätä työmotivaatiota. Se on osa kestäväää liiketoimintaa ja tällä todetaan oleva yhteys työssä jaksamiseen. (World Economic Forum 2022, 16.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen

Monilla eri tavoilla pystytään edistämään työkykyä sekä terveellisiä elintapoja. Ympäristö ja työyhteisö tarjoavat mahdollisuuden ja kannustavat yksilöitään terveellisiin valintoihin. Työntekijöiden valinnat ja yhteisön tottumukset vaikuttavat moniin eri asioihin esimerkiksi terveyteen, työkykyyn, palautumiseen ja itse hyvinvointiin. (Työterveyslaitos c.)

Keskeinen rooli työ- ja toimintakykyä uhkaavien sairauksien torjumisessa on liikunnalla. Se vahvistaa työntekijöiden sekä fyysisiä että psyykkisiä ominaisuuksia ja auttaa torjumaan työntekijöiden sairastumista. Hyvässä kunnossa oleva työntekijä kestää kuormitusta

enemmän ja palautuminen tapahtuu kuin huonokuntoisen. Etenkin fyysisesti raskaissa töissä hyvä kunto ja hyvä toimintakyky ovat tärkeitä. Kaiken kaikkiaan ihminen voi paremmin ollessaan hyvässä kunnossa. Säännöllisen liikunnan nähdään vähentävän sairauspoissaoloja, työkyvyn kohentumisena sekä yleisesti laadukkaampina elinvuosina. Esimerkiksi työntekijä pystyy edistämään fyysistä toimintakykyään liikkumalla töissä ja vapaa-aikana. Tauolla kannattaa esimerkiksi vähän jaloitella tai kävellä työmatkat, jos mahdollista. Lisäksi auton voi korvata polkupyörällä ja hissien sijaan voi kävellä portaat ylös. (Työterveyslaitos c.)

Työnantajilla on velvollisuus suojella ja edistää työntekijöidensä terveyttä ja hyvinvointia. Monilla organisaatioilla voi olla mahdollisuus tarjota esimerkiksi liikuntaan tarkoitettuja tiloja työntekijöilleen. Kuitenkin useimmat vaihtoehdot liikunnan edistämiseen ovat paljon halvempia kuin tämä. Esimerkiksi organisaation pystyy muokkaamaan työtä niin, että fyysiselle aktiivisuudelle annetaan aikaa keskellä työpäivää. Se voi olla erittäin tehokasta, jos se vielä on laajempaa terveyden edistämiskampanjaa työpaikalla. Sellaisiin yleensä liittyy myös tiedotus-, koulutus- ja muut toimenpiteet suotuisan sosiaalisen ympäristön luomiseksi. Esihenkilöt toimivat myös tässä asiassa roolimalleina ja se voi olla tärkeä osa tätä työhyvinvoinnista huolehtimista. Toinen hyvä esimerkiksi voi olla työntekijöiden rohkaiseminen käyttämään portaita hissien sijaan tai kannustaa työmatka kävellen tai pyörällä. Tämän etuna on se, että se jo liitetään työhön mukaan, joten se ei vie kauheasti ylimääräistä aikaa muusta elämästä. (International Labour Organization b.)

Tärkeintä on ymmärtää omien työntekijöiden tarpeet ja mieltymykset asian suhteen. Esimerkiksi yoga tuokion tarkoituksena voi olla hyvä ja työhyvinvointia tukeva, mutta työntekijät eivät välttämättä ole samaa mieltä. Myös tärkeää on, että kuunnellaan työntekijöiden mieltä. (International Labour Organization b.)

4 Havainnointi

4.1 Päiväkirjan raportointi

Omasta työstä kerättiin havaintoja kymmenen viikon ajan ajanjaksolla 27.2. – 5.5.2023. Havainnoinnissa huomion keskipiste oli työn tavoitteiden kannalta tärkeät tapahtumat. Havainnointi tapahtui työpäivien aikana omien töiden ohessa ja merkinnät pyrittiin tekemään mahdollisesti pitkin työpäivää. Tällä tavalla asiat olivat vielä tarkasti muistissa eikä niitä tarvinnut muistella päivän päätteeksi. Jotkut työpäivät saattoivat olla todella kiireisiä, jolloin päiväkirjamerkinnät jouduttiin kirjamaan vasta työpäivän loputtua. Tällaisia päiviä olivat esimerkiksi havainnointijaksolle osuneet palkkakatkopäivät.

Päiväkirjaa pidettiin Word-tiedostossa. Viikkotasolla päiväkirjamerkintöjä kertyi keskimäärin 1,5–2 sivua yhden havainnointiviikon aikana. Kalenteriviikoille 14, 15 ja 18 mahtui mukaan vapaapäiviä, joten näiden viikkojen aikana päiväkirjamerkintöjä tuli merkattua vähemmän kuin muina viikkoina.

Havainnoinnissa huomion kohteina olivat tavoitteissa kuvatut ja teoriasta luetut aihealueet työhön liittyen. Useassa kohdassa teorian kokoaminen tapahtui suuremmissa sykleissä, jolloin havainnoinnissa helposti huomio kiinnittyi äskettäin luettuun aiheeseen. Havainnoinnissa huomio kiinnittyi helpommin negatiivisiin kuin positiivisiin asioihin omassa työssä. Hyvät asiat useasti huomasivat vasta, kun oli lukenut teoriaa aiheesta ja teoriassa mainittiin kyseisen asian olevan eduksi. Tähän varmasti yksi syy on se, että osaa asioista pitää itsensä selvytenä. Kun jotkut asiat ovat itsestään selviä, niihin ei välttämättä tule keskityttyä niin paljoa, eikä niiden vaikutusta ei tule pohdittua.

Päiväkirjamerkinnöissä keskityttiin pääsääntöisesti työpäivien aikana tapahtuneisiin työtehtäviin ja työasioihin, joiden katsottiin liittyvän esihenkilötyöhön, oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen, vuorovaikuttamiseen ja työssä jaksamiseen. Merkinnät ovat sävyiltään pääosin neutraaleja, joten niihin ei liity esimerkiksi mielipiteitä. Päiväkirjamerkinnät olivat kokonaisia lauseita ja ne oli jaettu työtehtävittäin omiksi kohdiksi. Tämän vuoksi niiden seuraaminen ja lukeminen jälkikäteen oli helpompaa. Merkinnoissa tapahtuneissa tilanteissa on käytetty yleisnimitystä henkilöistä esimerkiksi esihenkilö tai jakaja. Merkintöjen tekijälle henkilöt ovat tunnistettavissa merkinnöistä, mutta muille heidän henkilöllisyytensä eivät paljastu.

Analysointivaiheessa havainnointiviikon päiväkirjamerkinnät jaettiin eri aihealueiden mukaisesti. Merkintöjä lyhennettiin ja muokattiin tässä vaiheessa hieman, jotta aihealueiden alle tuli selkeästi luettavissa olevat asiat. Jakamisvaiheessa havainnot jaettiin esihenkilötyöhön ja vuorovaikutukseen sekä työssä jaksamiseen. Esihenkilötyön havaittiin olevan

suurimmaksi osaksi vuorovaikuttamista, itsensä johtamista työssä ja viestintää sekä tiedottamista. Työssä jaksamisen näkökulmasta nousivat esiin keskeytykset, työn määrä ja luonne, esihenkilön tuki, yhteisöllisyys ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.

Tarkemmassa analysointivaiheessa päiväkirjamerkinnöistä ja havainnoista pyrittiin tunnistamaan yksittäisiä työtehtäviä laajempiin kokonaisuuksiin, johon merkinnöiden havaittiin liittyvän. Merkinnät laitettiin isompien aihekokonaisuuksien alle. Nämä aihekokonaisuudet muodostuivat pitkälti luetuista teoretiedoista aiheista.

Havainnointijakso koostui 50 työpäivästä, joista kolme oli lomapäiviä. Näistä päivistä ei tietenkään kertynyt havaintoja. Keskimääräisesti havaintoja kertyi viidestä kuuteen päivää kohden. Suurimmaksi osaksi merkinnät käsittelivät esihenkilön toimenkuvaan ja siihen liittyvän vuorovaikutuksen merkitystä. Lisäksi merkintöjä oli työssä jaksamisesta ja siitä, millä tavoin työpäiväisin pystyin itse vaikuttamaan työssä jaksamiseen. Merkintöjä oli myös muiden vaikutuksesta työssä jaksamiseen. Merkinnöissä otettiin huomioon negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä työssä jaksamiseen.

4.2 Esihenkilötyössä kehittyminen

Työssäni tiedon jakaminen ja tiedottaminen on tärkeää alaisteni, työkavereideni sekä myös itseni kannalta. Tiedon välittämiseen on monia erilaisia sovelluksia ja tapoja. Tärkeimpiä päivittäisten töiden kannalta ovat sähköposti, puhelin, Microsoft Teams, Poster, ja SJK käyttöliittymä. SJK käyttöliittymällä hoidetaan melkein kaikki tiedottaminen omia työntekijöitä varten, lisäksi joskus käytetään puhelinta. Microsoft Teams ja Poster ovat täynnä eri paikkoja, joihin on kerättyä tietoa. Aina ei ole kyllä kovin selkeää, mistä tietoja pitäisi lähteä etsimään. Usein tulee käytettyä itselle tutuinta ja helpointa ratkaisua eli kysyn joltain toiselta apua.

Tiedon jakamisella voidaan vaikuttaa esihenkilötyöhön huomattavalla tavalla joko parantavasti tai heikentävästi. Useasti yrityksessä tiedot on tallennettu joko Posteriin tai Microsoft Teamsiin. Välillä tulee tilanteita eteen, jolloin tieto on vaan henkilön omassa sähköpostissa tai hänen omalla työkoneellaan. Tällaisissa tilanteissa törmätään ongelmaan, missä tieto ei ole kaikkien saatavilla ja asioiden eteenpäin vieminen mutkistuu huomattavasti. Tiedon jakamisessa täytyisi olla myös tietyt pelisäännöt, että mitä sovelluksia käytetään minkäkin tiedon jakamiseen ja tallentamiseen. Lisäksi kaikkien olisi hyvä tiedostaa, milloin tieto tulisi jakaa esimerkiksi sähköpostitse kaikille.

Useasti työssäni tulee eteen tilanne, jossa tieto osataan jakaa ilman erillistä pyyntöä. Mielestäni tämä on todella hyvä. Tietysti tiedon jakajan täytyy määritellä se, että kenellä siitä tiedosta on hyötyä. Tietoa tulee päivittäin niin paljon, niin on hyödyllistä osata jakaa se

oikeille henkilöille. Liiallisessa tiedon jakamisessa ei pysy mukana ja puolet uusista asioista jää varmasti sisäistämättä.

Työssäni usein kutsutaan palaveri koolle, jos halutaan käydä asioita läpi ja tiedottaa niistä eteenpäin. Palaveriin on tärkeää osata kutsua oikeat henkilöt asian tiimoilta ja palaverit ovat tärkeää suunnitella tarpeeksi ajoissa. Lisäksi palaverikutsuun täytyy laittaa asiat, joita siellä käydään läpi. Palaverin aikana on erityisen tärkeää, että joku pitää siitä muistiota tai jonkinlaista päiväkirjaa. Näiden avulla pystytään helposti palaamaan päätettyihin asioihin. Omalla kohdalla työssäni olen monesti kohdannut tilanteita, joissa on ollut hyötyä palata palaveri muistioon. Monesti asioiden hoitaminen sujuu sen verran hitaasti, jolloin muistiosta voi tarkistaa mitä asiasta on keskusteltu ja päätetty. Lisäksi on tärkeää, että palaverissa keskustelu pysyy asiallisena ja keskustelu pysyy etukäteen päätetyissä asioissa. Palaverin vetäjällä on tärkeä merkitys tässä. Palaverissa päätetyille toimenpiteille tulisi myös määrätä vastuuhenkilö ja milloin asian on hoidettu. Tällä tavalla asiat eivät jää keskustelun tasolle, vaan joku oikeasti hoitaa asian loppuun asti. Hyvät palaverikäytännöt tukevat esihenkilötyötä, koska esihenkilön täytyy istua jonkin verran palavereissa. Työaika on muutenkin kortilla, joten palaverien tulisi olla hyödyllisiä ja tukea työtä.

Itsensä johtaminen

Monet työ ovat aikatauluun sidottuja ja monesti niissä on päivämäärä, jolloin niiden täytyisi olla valmiita. Tämän takia on tärkeää osata johtaa itseään ja työtään, jotta työ sujuu laadullisesti ja annetussa aikataulussa. Tämän asian kanssa on auttanut eteenpäin kokemus tietystä työtehtävistä. Kokemus auttaa tietämään, kuinka paljon aikaa työtehtävä vie ja osaa siten aikatauluttaa sen. Lisäksi on tärkeää osata pistää työnsä tärkeys järjestykseen, että oikeasti akuutit ja tärkeät työtehtävät hoidetaan ensin. Ei kiireelliset työtehtävät voidaan ottaa johonkin ylös ja niihin pystytään palaamaan, kun on sopiva hetki tehdä niitä. Lisäksi itsensä johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota tavoitteisiin, kiireellisten ajankohtien suunnitteluun ja palautumiseen työajalla ja vapaa-ajalla.

Ennakointi auttaa myös töissä pysymään aikatauluissa esimerkiksi palkkakatkojen aikana tulee paljon ylimääräisiä töitä. Kun työn aloittaa tarpeeksi ajoissa ja osaa huomioida kaikki työvaiheet, saadaan mm. jakajien lisätyöt ja jakajien kuittaukset katsottua ajoissa läpi muiden töiden ohella. Työssäni on useasti paljon eri kokonaisuuksia ja työt voi keskeytyä yllättävästi esimerkiksi puhelimen soimiseen on tärkeää ottaa asioita ylös ja tehdä muistiinpanoja paperille. Tallennan itse useasti muistiinpanoja Post it – lapuille ja sähköpostiin. Tämä auttaa palamaan töihin, jotka jäävät kesken eri syistä. Näin ei tule unohduksia ja työt tulevat ajallaan tehtyä.

Vuorovaikutus

Työyhteisössä minulla on hyvät ja sujuvat välit kaikkien kanssa. Työntekoa helpottaa, että tuntee eri henkilöitä ja tietää keneltä voi saada eniten apua, jos tarvitsee. Itse koen pystyvani olemaan yhteydessä keneen tahansa töiden ohella, jos tilanne niin vaatii. Muiden lähestyminen vaikeissakin tilanteissa onnistuu, kun keskusteluyhteydet ovat kunnossa. Avoimet suhteet muiden kanssa edesauttavat työn tekemistä ja niistä on tärkeää pitää huolta.

Jakajien kanssa vuorovaikutus vaihtelee hyvinkin paljon päivittäin. Se on riippuvaista henkilöstä ja tilanteesta, millainen vuorovaikutus tilanne. Jakajat, joiden kanssa tulee oltua enemmän vuorovaikutuksessa, on helpompi tunnistaa heidän tarpeensa ja miten he reagoivat tilanteisiin. Useampien jakajien kanssa tulee oltua harvemmin yhteydessä, vaan heidän kanssaan yhteydenpito tapahtuu lähinnä viestillä puhelimitse. Tavallinen vuorovaikutus tilanne heidän kanssaan on, että laitan heille viestiä avoimista työvuoroista ja he vastaavat usein joo tai ei. Tällaiset tilanteet ovat aika neutraaleja. Vaikeat tilanteet esimerkiksi jakaja on jättänyt jotain jakamatta, ovat välillä hankalia. Näissä tilanteissa täytyy oikeasti miettiä, kuka jakaja on kyseessä ja miten asian ilmaisee, jotta se vastaanotetaan parhaiten. Henkilökohtaisesti pyrin olemaan näissä tilanteissa mahdollisimman ymmärtäväinen ja antaa jakajalle mahdollisuuden korjata tapansa asian suhteen. Tietenkin jos tilanteeseen ei saada muutosta useista huomautuksista huolimatta, silloin täytyy miettiä erilaista tapaa ilmaista asia. Lähtökohtaisesti vuorovaikutuksessa jakajien kanssa pyrin olemaan mahdollisimman ymmärtäväinen, kannustava ja motivoiva. Lähtökohtana ei saa olla, että heitä rangaistaan heti virheistään. Asiat pyritään selvittämään perinpohjaisesti, esimerkiksi onko perehdytys asiaan ollut tarpeeksi hyvä? Tällä tavalla jakajat tuntevat tulevansa kuunnelluiksi ja arvostetuiksi. Hyvästä työstä tai lisätöiden ottamisesta täytyy myös muistaa kiittää jakajia. Uskon tällä tavalla myös itse työn onnistuvan paremmin.

Asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa pyrin ottamaan huomioon asiakkaiden näkemykset ja ymmärtää tilanteet heidän näkökulmastaan. Pyrin olemaan mahdollisimman positiivinen ja ammattitaitoinen. Useat asiakaskohtaukset sähköpostitse tai puhelimitse johtuvat siitä, että heidän tilauksensa on jäänyt jakamatta kokonaan tai se on jaettu väärän paikkaan. Näissä tilanteissa täytyy ensimmäiseksi olla yhteydessä jakajaan ja selvittää, mistä tämä jakovirhe on johtunut. Tämän avulla pystytään vastaamaan asiakkaalle. Asiakkaiden kanssa täytyy olla tarkkana, koska he uskovat useasti olevansa oikeassa asian suhteen. Heille täytyy yleensä pahoitella syntynyttä tilannetta, antaa syy minkä takia jakeluvirhe on tapahtunut ja kertoa miten tilanne aiotaan korjata. Asiakkaan ajatusten ja mielipiteiden kuuntelu auttaa tilanteen hoitamista. Tilanteissa kannattaa ajatella, että olisi itse asiakkaan paikalla.

Sidosryhmien kanssa käytävä vuorovaikutus on yleensä sähköpostilla tai erilaisissa palaverissa käytävää keskustelua työasioiden hoitamisesta tai parantamisesta. Esimerkiksi rekrytointitiimi kanssa käydään läpi uusia työnhakijoita tai palkanlaskennan kanssa käydään läpi palkkoihin liittyviä asioita mm toimitettavia sairauslomatoistuksia tai syötettyjä työilmoituksia.

4.3 Työssä jaksamisen kehittyminen

Työssäni tulee useasti tilanteita, joissa ollaan tekemässä työtehtävää ja se keskeytyy esimerkiksi jakajan puhelinoittoon. Tällaisissa tilanteissa kesken oleva työtehtävä keskeytyy ja keskittyminen herpaantuu helposti. Usein kannattaa ottaa ylös mihin on jäänyt ja jatkaa sitten kun on taas aikaa siihen. Useat keskeytykset päivän aikana kuormittavat ja vaikeuttavat aivotyötä ainakin itsellä. Joutuu niin sanotusti aina aloittamaan uudelleen asian miettimisen ja pohtimisen. Omassa työssä näitä tilanteita tulee päivittäin, koska pitää olla koko ajan tavoitettavissa. Sähköposti, puhelin ja erilaiset palaverit aiheuttavat suurimman osan keskeytyksistä.

Omassa työssäni työ jakautuu aika epätasaisesti. Joka toinen viikko olevat palkkatatko ja työvuorojen generoinnit työvuorojen hallintajärjestelmään lisäävät työmäärää. Toisaalta nämä ajankohdat ovat tiedossa etukäteen, joten pystyn suunnittelemaan omia töitani niiden mukaan. Mahdollisuuksien mukaan näihin kohtiin ei oteta paljoakaan muita ylimääräisiä tehtäviä. Työn monimuotoisuuden takia tämä ei aina ole mahdollista esimerkiksi jakajalta voi tulla pyyntö täyttää lomake häntä varten, missä on aikaraja. Muut projektit ja pienemmät työtehtävät tasoittavat rauhallisempia työkaksoja. Työssä itsessä täytyy tehdä todella paljon ajatustyötä esimerkiksi suunnitellessaan jakajien lomien tai työvuoroja. Koen, että rauhallisemmat viikot toimivat palauttavina muista stressaavista viikoista.

Työn laatu vaihtelee rutiinitehtävistä vaativimpiin tehtäviin. Tämä tuo työhön vaihtelua, sillä toisinaan pystyy haastamaan itseään tosissaan ja toisessa työtehtävässä selviää pienemmällä työmäärällä. Työn laatuun ja määrään ei pysty monestikaan itse vaikuttamaan, mutta aikatauluttamalla itse omaa tekemistä pystyy vaikuttamaan töiden tekemiseen.

Yksikössäni on käytössä säännölliset kehityskeskustelut, joissa pystyy antamaan oman mielipiteensä työn sisällöstä ja laadusta esihenkilöni tietoon. Lisäksi on käytössä työkalu, jossa pystyy asettamaan omat tavoitteet työn suhteen ja pystyy itse seuraamaan niiden täyttymistä. Lisäksi esihenkilöni pystyy seuraamaan niitä.

Esihenkilön tuki

Esihenkilön käytös ja työasioista kiinnostuminen saa minut tuntemaan, että työtäni arvostetaan. Useasti esihenkilöni on myös pystynyt vauhdittamaan asioiden hoitamista ja epäkohtien korjaamista. Se on ollut hienoa huomata. Useasti työtehtävien hoidossa on myös käynyt niin, että organisaatiossa joku ei ole tehnyt töitään ennen kuin esihenkilöni on informoinut heitä asiasta. Tämä on huono, koska se vähentää oman työni merkitystä ja tuntuu ettei tehdyllä työllä ole väliä. Havainnointijakson aikana oli muutamia tilanteita, joissa esihenkilön tuki oli todella tarpeen. Esimerkiksi hän auttoi päivittäisissä töissä, kun hän tunnisti muiden olevan stressaantuneita ja kiireisiä. Lisäksi hän auttaa, jos häneltä kysyy.

Yhteisöllisyys

Yksikössäni on hyvät välit kaikkien välillä ja pystytään nostamaan epäkohdat pöydälle käsiteltäväksi. Työtehtävämme ovat aika lailla sidoksissa toisiinsa ja olemme tekemisissä oikeastaan jokaisena työpäivänä. Yksikköni kokoonpano on pysynyt samana jo hetken aikaa, ja jokaisella on ollut samat vastuualueet määriteltynä. Jokainen tietää oman roolinsa yksikössä ja tämän takia erimielisyyksiä on harvoin.

Tauoilla meillä on tapana kokoontua yhdessä syömään tai kahvitauolle. Niillä saatetaan keskustella monenlaisista eri asioista. Lisäksi tauolla voi olla myös hiljaa ja pitää tarvittaman tauon työnteosta, että jaksaa sitten päivän loppuun asti. Oleminen on yleisesti aika rentoa ja vapaamuotoista. Itse osallistun aina tauolle, kun koen tarvitsevani sitä ja kutsun myös muita tauolle. Lisäksi meillä on tapana käydä myös yhdessä lounaalla läheisessä lounaspaikassa.

Myös meillä on tapana järjestää muutamia tapahtumia vuodessa esimerkiksi rekkakiertue. Rekkakiertue on enemmän jakajien kanssa tapaamista ja se on hyvä, koska harvemmin he tapaavat kumminkaan heidän esihenkilöitään. Työajat ovat niin eri. Tällaiset asiat auttavat tiimejä hitsautumaan yhteen ja kaikki pääset kertomaan ajatuksensa ja mielipiteensä. Ne auttavat varmasti jokaista tuntemaan kuuluvansa osana meidän yksikköämme.

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen

Työajan erottaminen vapaa-ajasta on tärkeää oman hyvinvoinnin kannalta. Lepo ja palautuminen jäävät aika lailla minimiin, jos ajatellaan työasioita tai hoidetaan työasioita vapaaajalla. Parhaiten tämän voi vaikuttaa itsensä johtamisella ja esimerkiksi jättää työtietokoneen ja työpuhelimien työpaikalle. Työstä tulisi pääsääntöisesti pystyä suoriutumaan normaalin 7,5 tunnin työajan puitteissa.

Henkilökohtaisesti pyrin aina tekemään työt työajan puitteissa. Joskus tulee eteen tilanteita, joissa täytyy jäädä vähäksi aikaa ylitöihin työpaikalle, mutta esimerkiksi itse en yleisesti avaa enää työ sähköpostia, kun olen päässyt kotiin. Muutenkin vapaa-ajalla pyrin tekemään juttuja, joista nautin ja pidän itse tärkeänä oman hyvinvoinnin kannalta. Riittävä lepo, hyvä ravinto ja liikunta ovat ehtoja jaksamiselle. Monesti kiireessä näistä alkaa karsimaan ja sitä kautta oma hyvinvointi alkaa kärsimään.

Omasta hyvinvoinnista työpaikalla pystyy myös huolehtimaan monin eri tavoin esimerkiksi huolehtimalla työpäivän pituudesta ja työn tauottamisesta. Unohtamatta ruokataukoa ja erilaisia välipaloja, jos niitä kokee tarvitsevänsä. Tällä tavoin huolehtii omasta energian saannista koko työpäivän ajan. Lisäksi on tärkeää tauolla, että nousee omalta työpisteeltään pois ja käy esimerkiksi ulkona haukkaamassa raitista ilmaa tai menee johonkin muualle. Tällä tavalla saa oikeasti tauon töiden tekemisestä. Itse olen pyrkinyt toimimaan näin ja olen monesti havainnointijakson aikana huomannut, että se on auttanut.

4.4 Havainnoinnin yhteenveto

Eniten omaan esihenkilötyöhön vaikuttavia asioita havaittiin olevan tiedonkulussa sekä tiedottamisessa, itsensä johtamisessa ja vuorovaikutuksessa. Tiedonkulussa olevat ongelmat liittyivät useasti huonosti toimivaan kommunikaatioon, tiedon puuttumiseen tai tiedon odottamiseen muilta. Nämä asiat vaikeuttavat kesken olevien työtehtävien hoitamista tai jopa pahimmissa tapauksessa estävät sen kokonaan. Tiedottamisessa olevat ongelmat liittyivät useasti siihen, että tieto ei kulkenut kaikille asianosaisille ja jos tieto meni perille sitä ei ymmärretty oikein. Näiden asioiden takia moniin työtehtäviin jouduttiin palaamaan uudelleen ja korjaamaan virheitä. Jouduttiin monesti palaamaan perusasioihin eikä päästy tehtävissä eteenpäin esimerkiksi erikoisjakelut.

Itsensä johtamisella on merkittävä rooli esihenkilötyössä varsinkin omassa työssäni. Useasti tulee tilanteita, joissa puhelin soi, sähköpostia, esihenkilö haluaa tietoja ja on oma työtehtävä kesken. Näissä tilanteissa on tärkeää miettiä mikä näistä on sillä hetkellä tärkeintä hoitaa. Lisäksi pitää osata aikatauluttaa omat työnsä, jotta niistä selviää laadullisesti hyvin ja aikataulussa. Itsensä johtaminen on valintoja ja priorisointia. On tärkeää asettaa itselleen tavoitteita, tunnistaa työssään kiireelliset ajankohdat sekä osaa ennakoida niitä ja oman palautumisen tukeminen töissä ja vapaa-ajalla.

Suurin osa esihenkilötyöstä on vuorovaikuttamista. Siinä on tärkeää pitää avoimet ja hyvät suhteet työpaikalla. Lisäksi toisten tunteminen työpaikalla auttaa töiden tekemisessä, löytää helposti henkilöt, joilta voi kysyä apua hankaliin tilanteisiin. Vuorovaikutus tilanteissa on hyvä tunnistaa tilanne ja henkilö, jonka kanssa on vuorovaikutuksessa. Ne voivat vaikuttaa

tilanteisiin hyvinkin paljon ja tilanteissa täytyy käyttäytyä erilaisilla tavoilla. Vuorovaikutuksessa on tärkeää kuunnella toisen mielipide tai näkemys asian suhteen ja ymmärtää toista. Myös oman panoksen antaminen vuorovaikutus on tärkeää, että toinen kokee tulevansa arvostetuksi. Omassa työssäni vuorovaikutus vaihtelee oman esihenkilön, esihenkilö kollegoiden, jakajien ja erilaisten sidosryhmien välillä. Tärkein sidosryhmä on asiakkaat.

Työssä jaksamista auttavia asioita havaittiin eniten itsensä johtamisessa, yhteisöllisyydessä ja omassa hyvinvoinnista huolehtimisessa. Itsensä johtaminen koettiin helpottavan työtehtävien hoitamisessa ja aikataulutamisessa, mikä vähentää painetta ja stressiä töissä. Lisäksi hyvällä itsensä johtamalla pystyttiin selkeästi erottamaan työaika ja vapaa-aika. Työkollegoiden apu työtehtävissä ja heidän läsnäolonsa koettiin tukevan työssä jaksamista. Omasta hyvinvoinnista huolehtimisella pystyy vaikuttamaan työssä jaksamiseen huomattavasti esimerkiksi huolehtimalla työn tauottamisesta sekä riittävästä energian saannista. Lisäksi vapaa-ajalla täytyy pitää huolta riittävästä liikunnan saannista ja riittävästä levosta. Myös esihenkilöltä saatu tuki työtehtävien hoidossa tai asioiden selvittämisessä koettiin työssä jaksamista edistäväksi.

Työtahti sekä työkalut, töiden monimuotoisuus ja työn tauottaminen havaittiin työssä jaksamista heikentävinä asioina. Kiireelliset ja paljon vaihtuvat työtehtävät eivät aina anna mahdollisuutta tauolle, vaan töiden kannalta on parempi hoitaa yksi työtehtävä kerralla valmiiksi ilman työn katkeamista. Lisäksi töiden monimuotoisuus ja uudet työasiat aiheuttavat haasteita aivotyöskentelyssä. Asioita helposti unohtaa. Myös käytössä olevat työkalut heikentävät työssä jaksamista, koska niiden kanssa työskenteleminen on välillä hankalaa työsämme ja ne eivät innosta työn tekemiseen. Esimerkiksi työajanseuranta järjestelmä ei aina taivu työmme tarkoituksiin mutkattomasti. Näistä edellä mainituista asioista tuli eniten päiväkirjamerkintöjä havainnointijakson aikana.

5 Pohdinta

5.1 Omassa työssä kehittyminen

Työssä kehittyminen kannalta on tärkeää ymmärtää laajemmin mitä oma esihenkilötyö on. Esihenkilötyössä tiedon jakamisella on suuri rooli ja työssä onnistumisen kannalta tiedon jakamisen roolia ei voida väheksyä. Suurin este tiedon jakamiselle omille työntekijöilleen on, että tietoa ei ole saatavilla helposti. Monesti tietoja kysyessä, tiedon kulkeminen kestää kauan ja tietoja joutuu odottamaan. Pikaisesti tiedon saaminen harvemmin onnistuu, vaikka pyyntö tietojen aikataulun tarvitsemisesta on annettu. Työtehtävien kannalta tiedon odottaminen on haasteellista, koska se aiheuttaa työn pirstaloituminen. Useiden työtehtävien hoitaminen yhtäaikaaisesti ja työn pirstaloituminen lisäävät työtehtävien kuormittavuutta (Manila 2023).

Heikko tiedonkulku mielestäni voi johtuu useasti siitä, että ei edes tunnisteta kaikki tekijöitä, jotka asiaan liittyvät. Useasti työskennellään monissa eri verkostoissa ja voi olla haastavaa tunnistaa kaikki omaan työhön vaikuttavat tekijät taustalla. Eikä välttämättä omakaan esihenkilö osaa kertoa mistä tieto voisi löytyä. Tällä tavoin työn tekemiseen kuluu huomattavasti enemmän aikaa ja tietoja pitää etsiä itseä tai niitä joudutaan odottamaan.

Monissa eri tilanteissa esiintyvät keskeytykset haastavat työn tekemistä esihenkilötyössäni. Keskeytyksiä esiintyy monia erilaisia, yleisimpiä kuitenkin ovat tietojen odottaminen, puhelimen soiminen, tekstiviesti tai sähköposti. Lisäksi keskeytyksen voi aiheuttaa työkollega tai esihenkilö. Tietojen etsiminen myös aiheuttaa katkoksia työssä, niihin saattaa kulua paljon aikaa ja vaivaa, koska tietojen etsiminen ei ole aina niin yksinkertaista. Keskeytykset haastavat muistia ja vaativat työntekijän huomion siirtämistä työtehtävästä toiseen. Useissa tilanteissa tämä voi aiheuttaa sen, että osa työtehtävistä voi jäädä kesken tai jopa tekemättä (Työterveyslaitos d). Tällaisia tilanteita varten uusi toimintapa voisi olla että, syventymistä vaativien tehtävien tekoa varten varataan esimerkiksi pari tuntia päivässä, jolloin suljetaan tietokoneella olevat sovellukset ja puhelin laitetaan äänettömään tilaan. Lisäksi voidaan sopia työkollegoiden kanssa yhteisiä sääntöjä näitä tilanteita varten, jotta jokainen saa työskentelyrauhan tarvittaessa.

Itsensä johtamisella voi olla vaikutusta monissa eri tilanteissa. Hyvällä itsensä johtamisella pystytään vaikuttamaan töiden tekemiseen. Aikataulutaminen ja ennakointi työssä edistävät töiden onnistumista. Aikataulutamisella pystytään jakamaan töitä sopiville ajanjaksoille ja sen koin vähentävän stressiä töistä. Lisäksi se auttaa säilyttämään töiden hallinnan tunteen töitä tehdessä. Ennakointi auttaa monesti tilanteissa, joissa tiedetään olevan jokin päivämäärä, johon mennessä työ pitäisi olla tehty. Näissä tilanteissa monesti pystyy tekemään

asioita työn suhteen etukäteen ja kaikki työ ei kasaannu samalle päivälle. Oman ajan käytön hallitsemiseksi voisi olla hyvä tapa, ettei suunnittele työpäiviä täyteen, vaan jättää tilaa hoitaa ennakoimattomia työtehtäviä.

Vuorovaikuttamisella havaittiin olevan merkitystä suurimassa osassa työssä suoritettavista tehtävistä. Vuorovaikutuksen kannalta omassa työssä on tärkeää tiedostaa erilaiset tilanteet ja henkilöt. Jokaisella on omanlaisensa tapa vastaanottaa ja käsitellä saamaansa informaatiota. Sama viestintätapa ei välttämättä toimi kaikkien kanssa yhtä hyvin ja tämän vuoksi asia täytyy nähdä monesta eri näkökulmasta. Esihenkilön vuorovaikuttamistyyli vaikuttaa työntekijöidensä tehokkuuteen ja siihen, miten he näkevät esihenkilönsä. Työntekijät huomaavat helposti millaisena esihenkilö heitä pitää. Komulainen (2020) kirjoittaa, että hyvällä tiimin välisellä vuorovaikutuksella nähdään olevan positiivinen vaikutus työnteon tulokseen.

Palautumisen kannalta työ- ja vapaa-ajan erottaminen on tärkeää, jotta työstä pystyy irtautumaan kunnolla. Havainnoinnin perusteella tässä onnistuttiin hyvin. Työt pyrittiin tekemään työpaikalla eikä työvälineitä otettu kotiin vapaa-ajalle mukaan. Lisäksi vapaa-ajalla pyrittiin irtautumaan työasioista eikä miettimään niitä. Vapaa-ajalla pyrittiin tekemään itselle mieleisiä asioita ja tätä kautta palautumaan seuraavaan työpäivää varten. Palautumisen tulisi koostua kahdesta eri palasesta, aktiivisesta ja passiivisesta. Rentoutuminen ja lepääminen on osa palautumista, mutta pitäisi myös muistaa tehdä jotain aktiivista esimerkiksi liikkua tai tehdä jotain aktiivista. (Työterveyslaitos e.)

Työn tarpeellisesta tauottamisesta pitää myös huolehtia. Säännölliset tauot useasti meinaavat unohtua nykypäivän kiireellisessä työelämässä. Monesti työ vie mukanaan ja pitkän ajan kuluttua huomaa vieläkin itsensä istumassa toimistotuolissaan. Huutilainen (2022) kirjoittaa, että työn luonne on muuttunut ja siitä on tullut yhä enemmän tietotyötä. Tietotyön tuoma raskuus on paljon kovempaa aivoille kuin esimerkiksi fyysinen toiminta. Tämän takia tietotyössä keskittyminen herpaantuu paljon nopeammin ja työssä pystytään keskittymään huomattavasti lyhyempi aika kerrallaan. Kun tiedostetaan, milloin keskittyminen alkaa herpaantumaan, silloin on syytä pitää tauko. Myös työpäivät pitäisi osata pitää oikean pituisina. Havainnointijakson aikana tuli muutamia työpäiviä, jolloin päivät venähtivät. Aina asiaan ei välttämättä pysty itse vaikuttamaan, mutta säännöllisesti venyvät työpäivät ja työviikot koetaan haitallisina. WHO:n tutkimuksessa todettiin, että vähintään 55 tunnin työviikkoja tekevillä on noin 35 % suurempi mahdollisuus saada esimerkiksi aivohalvaus. (Pega ym. 2021, 13.). Pitkät työviikot voivat siis johtaa vakavampiinkin ongelmiin.

Työkollegoilta saatu tuki ja apu työasioiden hoidossa koettiin merkittävänä apuna työssä jaksamisessa. Lisäksi työkollegoiden kanssa oleminen tauolla ja muutenkin työpaikalla

koetaan mielialaa kohottavana. Lisäksi tauot heidän kanssaan koettiin työstä irrottavina hetkinä, jotka ovat tärkeitä töissä jaksamisen kannalta. Työkavereilla ja työyhteisöllä on suuri merkitys hyvinvoinnissa ja toimiva työyhteisö koetaan voimavarana. (Kulmala 2023). Lisäksi esihenkilöltä saadulla tuella koettiin oleva positiivinen vaikutus monessa eri tilanteessa työssä jaksamiseen. Positiivinen vaikutus tuli esimerkiksi siitä, että esihenkilö vauhditti työtehtävien onnistumista. Lisäksi hän hoiti muutamia työtehtäviä, vaikka ne eivät kuulu hänen työnkuvaansa. Esihenkilöltä saatu tuki todetaan parantavan työssä jaksamista.

5.2 Opinnäytetyön arviointi

Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä havainnointi perustuu tekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin ja havaintoihin omassa työssään. Päiväkirjaan kirjoitetut havainnot ovat yksilöllisiä tekijän henkilökohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia erilaisissa työtehtävissä. Myös kirjoitetuissa havainnoissa on tietynlaista ainutlaatuisuutta. (Inkiö & Tuominen 2021.) Ainutlaisuus kertoo työssä olevan subjektiivisuutta eli tekijästä riippuvaisuutta. Havainnointijakson sijoittumisella helmikuun loppuun – toukokuun alkuun oli tietty vaikutuksensa tehtyihin havaintoihin. Ennen kesää tehtävät lomasuunnittelut ja kesätyötekijöiden rekrytointi omalta osaansa vaikuttivat työssä jaksamiseen ja esihenkilön työtehtäviin, kun haluttiin tarkemmin ymmärtää mitä esihenkilötyö on. Toisaalta havainnossa saatiin luotua tarkka kuvaus päivittäisistä työtehtävistä.

Päiväkirjamerkinnoissa pyrittiin työtehtävien tarkkoihin kuvauksiin. Lisäksi havainnoiden pyrittiin olevan todenmukaisia ja mahdollisimman neutraaleja. Henkilöistä merkinnoissa on käytetty yleisilmaisuja esimerkiksi jakaja, työkollega ja esihenkilö. Näin ollen havainnoissa esiintyvät henkilöt ovat opinnäytetyön tekijälle tunnistettavissa, mutta ei muille ulkopuolisille. Lisäksi työnantaja jätettiin työn ulkopuolelle ja siitä käytettiin nimitystä Yritys A. Työssä käytettiin mahdollisimman paljon erilaisia lähteitä. Lähteitä käytettäessä pyrittiin varmistamaan niiden luotettavuus. Pääasiassa työssä käytettiin artikkeleita, ammattikirjallisuutta ja tieteellisiä tutkimuksia. Työssä on myös kansainvälisiä lähteitä. Kaikki nämä asiat yhdessä lisäsivät työn luotettavuutta.

Pääasiallisesti opinnäytetyötä voidaan käyttää tekijän omassa työssä sekä yritys A:ssa. Opinnäytetyöprosessin aikana tekijän tietämys esihenkilötyön sisällöstä ja työssä jaksamiseen vaikuttavista asioista kasvoi omien päiväkirjahavaintojen ja luetun teorian ansiosta. Oman oppimansa avulla tekijä pystyy vaikuttamaan työyhteisössä tehokkaammin. Opinnäytetyön sisältöä voivat hyödyntää myös muut yritys A:n ulkopuoliset, koska työssä esitetään teoriaa käsittelevää yleistietoa.

5.3 Jatkotoimenpiteet

Työssä keskityttiin esihenkilön omaan kehittämiseen. Seuraava vaihe voisi olla työyhteisön kehittäminen. Havainnoissa esiin nousseet asiat, muun muassa taukojen tärkeys, voitaisiin ottaa käsittelyyn työyhteisön kesken ja puutteisiin voitaisiin yhdessä miettiä toimivia ratkaisua. Lisäksi työssä esiin tulleita hyviä asioita voitaisiin käydä yhteisesti läpi. Tällä tavalla asiat tuotaisiin koko työyhteisön tietoisuuteen ja tämä lisäisi muiden oppimista. Näillä asioilla opinnäytetyöstä saataisiin enemmän hyötyä irti muille työyhteisössä ja itse yritys A:lle. Pienilläkin asioilla pystyttäisiin varmasti kehittämään työyhteisöä.

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyöprojektin aikana olen kokenut, että se on hyvä työkalu oman oppimisen syventämiseksi. Määritetyt tavoitteet ohjaavat työtä oikeaan suuntaan. Aikaisemmin ennen opinnäytetyöprojektia en ole niin selkeästi asettanut itselleni tavoitteita, mutta projektin myötä aion jatkaa samaa käytäntöä. Tällä tavoin uskon, että oma ammatillinen kehittyminen on mahdollisimman tehokasta. Oppiminen on muutenkin koko elämän kestävä prosessi ja pysyäkseen nykypäivän kehityksen kyydissä täytyy koko ajan kehittyä ja oppia uutta. Tämä koskee työelämää sekä muutakin elämää.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyö tehtiin omasta esihenkilötyöstäni ja siinä kehittämisestä. Työ toteutettiin päiväkirjamuotoisena ja siinä hyödynnettiin aktiivista osallistuvaa havainnointia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella omaa toimintaa esihenkilön roolissa sekä tuoda esille, millaista esihenkilönä työskentely jakeluliiketoiminnassa on. Tavoitteina oli kehittää omaa ammatillista osaamista, tarkastella esihenkilötyötä sekä työhyvinvointia ja kehittyä näissä osa-alueissa ammattilaisena. Esihenkilötyössä tarkemmiksi näkökulmiksi valikoituivat esihenkilön rooli vuorovaikuttajana ja oma työssä jaksaminen.

Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä kerättiin havaintoja kymmenen viikon ajan omasta työstä. Havainnoinnissa huomion keskipiste oli opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tärkeät tehtävät. Lisäksi havainnoinnin kohteena olivat teoriasta luetut aihealueet. Päiväkirjamerkinnoissä keskityttiin pääsääntöisesti työpäivän aikana tapahtuneisiin työtehtäviin ja työasioihin, joiden katsottiin liittyvän esihenkilötyöhön, oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen, vuorovaikuttamiseen ja työssä jaksamiseen. Analysointivaiheessa havainnointiviikon päiväkirjamerkinnot jaettiin aihealueiden mukaisesti. Näitä aihealueita olivat esihenkilötyöhön vaikuttavat asiat, muun muassa tiedon jakaminen, vuorovaikutus ja itsensä johtaminen. Työssä jaksamisen näkökulmasta analysoinnissa nousivat esiin keskeytykset, työn määrä ja luonne, yhteisöllisyys, esihenkilön tuki ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Aihealueet muodostuivat pitkälti luetuista teorian tiedoista.

Oman kehittymiseni kannalta oli tärkeää ymmärtää laajemmin, mitä kaikkea esihenkilötyöni on. Koen löytäneeni oman työn havainnoinnin ja luetun teorian tiedon avulla teemoja ja kehityskohteita omassa esihenkilötyössäni. Esihenkilötyössäni suurimmiksi asioiksi nousivat vuorovaikutuksen rooli, tiedon jakaminen ja itsensä johtaminen. Esimerkiksi vuorovaikutuksen roolin olen oppinut vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden näkemykseen esihenkilöstään. Se miten esihenkilö viestii, vaikuttaa useasti, saako hän työntekijöidensä luottamuksen ja onnistuuko johtaminen.

Opinnäytetyön aikana olen löytänyt uusia asioita, joilla pystyn vaikuttamaan omaan työssä jaksamiseen. Tauot työpäivän aikana kuulostavat pieneltä asialta ja ennen ehkä en ymmärtänyt niiden täyttää merkitystä. Luettuani aiheesta teoriaa ja havainnoituani omaa työskentelyäni opin, että taukojen pitämällä on merkitystä päivittäisessä työssä jaksamisessa. Lisäksi tauot auttavat suoraan aivoja palautumaan valtavasta nykypäivän tietomäärästä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että koen oppineeni opinnäytetyön aikana uutta; niin kehittymään omassa työssäni kuin täyttämään tavoitteeni opinnäytetyön suhteen. Pienienkin tavoitteiden asettaminen auttaa yksilöä kehittymään ja löytämään kehityskohteita omassa

toiminnassa. Aion jatkaa oman työn havainnointia ja tavoitteiden asettamista jatkossakin. Mielestäni tällä tavoin löytää omasta työstä laajempia kokonaisuuksia, joista voi lukea sähköisistä lähteistä tai kirjoista. Tämä menetelmä auttaa minua oppimaan jatkuvasti uutta, sillä sitä nykypäivän työelämä vaatii.

Lähteet

Adu-Oppong, A. A., & Agyin-Birikorang, E. 2014. Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. Global journal of commerce & management perspective. Vol. 3 (5). Viitattu 12.3.2022. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/304782482_COMMUNICATION_IN_THE_WORKPLACE_GUIDELINES_FOR_IMPROVING_EFFECTIVENESS

Airila, A. 2022. Tietoa työkyvystä. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Viitattu 5.5.2023. Saatavissa <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-tyokyky-2022.pdf>

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.

Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde–heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli (1). Viitattu 25.3.2023. Saatavissa <https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019>

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Vol. 17 (1). Viitattu 20.3.2023. Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>

Hailu, A. 2023. Leadership Style. Viitattu 13.3.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/368841023_LEADERSHIP_STYLE

Inkiö, J., & Tuominen, U. 2021. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö osaamisen kehittäminen välineenä. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/paivakirjamuotoinen-opinnaytetyo-osaamisen-kehittamisen-valineena/>

International Labour Organization a. Workplace Well-being. Viitattu 15.5.2023. Saatavissa https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm

International Labour Organization b. Safety and health at work. Viitattu 16.5.2023. Saatavissa https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/WCMS_118394/lang--en/index.htm

Jantunen, J-P. 2021. Esihenkilöt tarvitsevat perehdyttämistä työturvallisuusvastuisiin. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 15.5.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/2021/02/12/esihenkilot-tarvitsevat-perehdyttamista-tyoturvallisuusvastuisiin/>

Kamran, K., Azam, A., & Atif, M. M. 2022. Supervisor bottom-line mentality, performance pressure, and workplace cheating: moderating role of negative reciprocity. *Frontiers in Psychology*, 13. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.801283/full>

Kapur, R. 2020. Communication skills for workplace success. Viitattu 14.3.2023.

Saatavissa

https://www.researchgate.net/publication/345759561_Communication_Skills_for_Workplace_Success

Komulainen, M. 2020. Reflektoida vai näivettyä – vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämän kehittämisessä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa

<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2020/01/21/reflektoida-vai-naivettya-vuorovaikutusosaamisen-merkitys-tyoelaman-kehittamisessa/>

Kulmala, S. 2023. Työ2030-ohjelman työkaverikysely paljastaa: Työkaveruus vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta – nuorten kohdalla etätö on heikentänyt pysyvästi tai hetkellisesti 18–24-vuotiaiden työkaverisuhteita. Työn ja työhyvinvoinnin

kehittämisojelma. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tyo2030-ohjelman-tyokaverikysely-paljastaa-tyokaveruus-vahvistaa-yhteenkuuluvuuden-tunnetta---nuorten-kohdalla-etatyo-on-heikentanyt-pysyvasti-tai-hetkellisesti-18-24-vuotiaiden-tyokaverisuhteita?publisherId=69819041&releasId=69965330>

Laiho, M. 2017. Yhteinen tuki ja hyvä ilmapiiri auttavat työyhteisöjä jaksamaan. *Talentia-lehti*. Viitattu 23.5.2023. Saatavissa <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/yhteinen-tuki-ja-hyva-ilmapiiri-auttavat-tyoyhteisoja-jaksamaan/>

Mannila, M. 2023. Aivoergonomia kuntoon – säästää työnantajan kukkaroa. *SeAMK*.

Viitattu 24.5.2023. Saatavissa <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/aivoergonomia-kuntoon-saastaa-tyonantajan-kukkaroa/>

Niskavaara, Eeva. 2020. Talouden rooli johtamisessa. Tampereen Yliopisto. Viitattu

24.5.2023. Saatavissa <https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/eeva-niskavaara-talouden-rooli-johtamisessa>

Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, Y., Streicher, K. N., Prüss-Üstün, A. M., Descatha, A., Driscoll, T., Fischer, F. M., Godderis, L., Kiiver, H. M., Li, J., Magnusson Hanson, L. L., Rugulies, R., Sorensen, K., & Woodruff, T. J. 2021. Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment*

International, 154. Viitattu 27.5.2023. Saatavissa

<https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>

Proliitto. Työssä jaksaminen. Viitattu 1.5.2023. Saatavissa <https://proliitto.fi/fi/tyoelaman-tietopankki/tyossa-jaksaminen#f1baf002>

Rauramo, P. 2020. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus. E-Kirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyosuojelu-ja-tyohyvinvointi-asiantuntija-ja-toimistotyossa.pdf>

Snellman, A. 2020. Johtamisen ja esimiestyön perusteet. Viitattu 3.5.2023. Saatavissa <https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyoportfolio/2020/09/09/1-johtamisen-ja-esimiestyon-perusteet/>

Sosiaali- ja Terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Surakka, T., & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tampereen yliopisto. Työhyvinvointi. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Toivanen, O., Nokso-Koivisto O., Nurmi E., & Vienola, N. 2020. Viisipäiväinen jakelu – Taloustieteen näkökulma päätöksenteon tueksi. Aalto-yliopiston taloustieteen työryhmä. Viitattu 14.3.2022. Saatavissa http://www.aalto.fi/wp-content/uploads/2020/08/aei_postiraportti.pdf

Työterveyslaitos a. Työkyky. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos b. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>

Työterveyslaitos c. Elintavat ja työhyvinvointi. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos d. Keskeytykset. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/keskeytykset>

Työterveyslaitos e. Työn ja vapaa-ajan tasapaino. Viitattu 27.5.2023. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aivotyossa-tietopankki/tyon-ja-vapaa-ajan-tasapaino>

Vilo, H. 2022. Tauot ovat tarkeitä kaikille. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa <https://www.terve.fi/artikkelit/tauot-ovat-tarkeita-aivoille>

World Economic Forum. 2022. The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work. Viitattu 11.5.2023. Saatavissa https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Good_Work_Framework_2022.pdf

Yang, B., Shen, Y., & Ma, C. 2022. Humble Leadership Benefits Employee Job Performance: The Role of Supervisor–Subordinate Guanxi and Perceived Leader Integrity. *Frontiers in Psychology*, 13. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.936842/full>

Zhao, Y. 2023. Strategy Management – Strategic Leadership. Viitattu 13.3.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/369558850_Strategy_Management-Strategic_Leadership