

OPINNÄYTETYÖ

Työsuhteen elinkaari esihenkilötyön näkökulmasta

Esihenkilötyön kehittäminen

Tilaisuuksien ideointi- ja toteuttamistoimisto Tapaus Oy

Marika Fyhr-Elonen

Yhteisöpedagogin koulutus (AMK)

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 4/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (AMK)

Tekijä: Marika Fyhr-Elonen
Opinnäytetyön nimi: Työsuhteen elinkaari esihenkilötyön näkökulmasta
Sivumäärä: 39 ja 4 liitesivua
Työn ohjaaja(t):
Työn tilaaja: Tapahtumatoimisto Tapaus, Joonas Patama

Tämä opinnäytetyö koostuu opinnäytetyöraportista ja esihenkilöoppaasta. Tavoitteena oli kehittää yrityksen esihenkilötyötä havaittujen kehityskohteiden pohjalta ja luoda yrityksen käyttöön esihenkilöopas. Yritys on ollut kasvuyritys koko olemassaolonsa ajan ja kasvun myötä myös esihenkilötyöhön kaivattiin lisää rakennetta. Esihenkilötyötä on kehitetty vuosien varrella hyvään suuntaan. Selkeäksi haasteeksi on kuitenkin muodostunut se, että esihenkilöillä ei ole ollut toimivaa tiedonlähdettä työnsä tueksi. Toinen kehittämistarve oli, että esihenkilötyöhön kaivattiin yhtenäistä linjaa ja selkeyttämistä esimerkiksi vastuisiin liittyen.

Esihenkilöt huolehtivat arjen johtamisen kautta siitä, että yrityksen on mahdollista saavuttaa strategian määritellyt tavoitteet. Kaikkien organisaatioiden ja yritysten toiminta on ihmisten varassa ja yrityksen menestys on täysin riippuvainen ihmisten toiminnasta. Laadukas esihenkilötyö vaatii tietoja, taitoja ja motivaatiota. Esihenkilötyön merkitystä niin esihenkilölle itselleen kuin myöskin johdettavalle on tärkeää korostaa, sillä merkityksen tunteminen on yksilölle perustarve.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö, jotta päästiin ratkaisemaan todettua ongelmaa eli tilaajayrityksen johtamiskäytäntöjä. Tietoa kerättiin sähköisen kyselyn avulla, kyselyn ohjattiin yrityksen esihenkilöille. Kyselyn avulla haettiin jo olemassa olevalle tiedolle vahvistusta ja myös mahdollista uutta tietoa. Kyselyn avulla kerätyn tiedon lisäksi hyödynnettiin jo olemassa olevaa tietoa. Tulosten perusteella voitiin todeta, että valmistumassa oleva esihenkilöopas vastasi hyvin tarpeisiin. Esihenkilöoppaan ensimmäinen versio tullaan jalkauttamaan lähitulevaisuudessa ja sitä tullaan jatkokehittämään palvelumuotoilun keinoin osallistamalla esihenkilöitä tähän työhön.

Itse opasta ei ollut mahdollista liittää opinnäytetyön raportin liitteeksi, sillä se on itsenäinen verkkosivusto. Tähän raporttiin sisällytettiin oppaan rakenne työsuhteen elinkaariajattelun näkökulmasta. Pohdinta-osiossa kuvattiin tilaajan edustajan ja tekijän näkökulma siitä, miten työ eteni ja miten se onnistui. Kehittämisasideana esitettiin valmennustarpeita, jotka nousivat esille tehdyn kyselyn kautta. Esihenkilöoppaan rakennetta esiteltiin myös HR-ammattilaisista koostuvalle verkostolle ja siinä yhteydessä tämänkaltaisen esihenkilöoppaan todettiin soveltuvan myös yleisesti toimialalla käytettäväksi.

Asiasanat: Johtaminen, Esimiestyö, Organisaatiokulttuuri, Työelämä <http://finto.fi/ysa/fi/>

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Marika Fyhr-Elonen
Title: Employee lifecycle from a supervisor's perspective
Number of Pages: 39 and 4 attachment pages
Supervisor(s): Laura Castrén
Commissioned by: Event Agency Tapaus, Joonas Patama

This thesis consists of a thesis report and a supervisor's guide. The aim was to develop the supervisory based on identified areas for improvement and to create a supervisor's guide for the company. The company has been a growth company throughout its existence. With growth, there was a need for more structure in supervisory work. Supervisory work has been developed to the right direction over the years, but still a clear challenge has arisen. Supervisors have lacked a functional source of information to support their work. Another improvement needed was to create more clarification to supervisory work, especially regarding responsibilities.

Through everyday management, supervisors ensure that the company can achieve the goals defined. The operation of all organizations and companies depends on people and the success of a company relies on people. Quality supervisory work requires knowledge, skills, and motivation. The importance of meaningfulness in everyday work, both for the supervisor themselves and for those they lead, is important to emphasize.

The approach for the thesis was a functional to address the identified problem of the company's leadership practices. The tool used was an electronic survey for client company's supervisors. The survey was used to seek confirmation for existing knowledge and to gather possible new information. It was found that the supervisor's guide met the supervisors needs well. The first version of the supervisor's guide will be rolled out soon. It will be developed through service design methods by involving supervisors in the process.

It was not possible to include the guide as an appendix to this thesis report, as it is an independent website. This report was included the structure of the guide from the perspective of the employee lifecycle. The reflection section describes the perspectives of the client's representative and the author on how the work progressed and succeeded. Certain coaching needs emerged from the survey, and they are presented as development ideas. The structure of the supervisor's guide was also presented to a network of HR professionals. It was noted by the author that this type of supervisor's guide could also be suitable for general use in the industry.

Keywords: Leadership, Supervisor work, Organizational culture, Worklife

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	9
	2.1 Organisaation esittely	9
	2.2 Esihenkilötyön kehittyminen Tapauksella.....	12
	2.3 Tunnistetut kehittämiskohteet.....	13
3	ORGANISAATION JA ESIHENKILÖN PERUSTEHTÄVÄT.....	14
	3.1 Organisaation perustehtävä.....	14
	3.2 Esihenkilön perustehtävä	15
	3.3 Johtaminen ja esihenkilötyö lainsäädännön näkökulmasta.....	16
	3.4 Johtamisen historiaa ja nykypäivää kautta.....	16
	3.5 Odotukset esihenkilötyölle	17
	3.6 Johtaminen motivaatiotekijänä ja työn merkityksellisyyden tekijänä	19
	3.7 HR:n rooli suhteessa esihenkilötyöhön.....	21
4	MENETELMÄLUKU	24
	4.1 Sähköinen kysely	25
	4.2 Sähköisen kyselyn suunnittelu, toteutus ja tulokset.....	26
	4.3 Esihenkilöoppaan jatkokehitys	28
	4.4 Jatkokehittämisen vaiheet	30
	4.5 Analyysi	31
5	ESIHENKILÖN ROOLI OPPAAN KAUTTA	32

5.1 Työsuhteen elinkaariajattelu oppaan rakentamisessa	32
5.2 Rekrytointi	33
5.3 Työsopimuksen teko	33
5.4 Perehdytys.....	33
5.5 Työsuhteen aikaiset tapahtumat.....	34
5.6 Työsuhteen päätös (offboarding).....	35
6 POHDINTA.....	36
6.1 Tilaaajan palaute.....	36
6.2 Arvio omasta onnistumisesta.....	36
6.3 Kehittämisehdotukset.....	38
6.4 Opinnäytetyön tarpeellisuus toimialalla	39
LÄHTEET	41
LIITTEET.....	43
Esihenkilötyön kehittäminen, kysely	43

1 JOHDANTO

Työhön ja työn tekemiseen liittyvä työlainsäädäntö määrittelee tiettyjä peruseriaatteita työelämässä. Yrityksen johdolla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli sen varmistamisessa, että yritys toimii kaikessa toiminnassaan lain ja määräysten puitteissa. Työlainsäädäntöä sovelletaan pääsääntöisesti siitä alkaen, kun työntekijä ryhtyy ensimmäisen kerran työhön työnantajan kanssa solmimansa sopimuksen perusteella, ja soveltaminen päättyy työsuhteen päättyessä (Paanetoja 2023, 3). Yrityksen koko ja toimiala määrittelee joissain tilanteissa myös sitä, miten yrityksen tulee lainsäädännön näkökulmasta toimia (esimerkiksi yhteistoimintalaki tai työturvallisuuslaki).

Käytännössä lainsäädäntö siis ohjaa omalta osaltaan työsuhteen elinkaarta sen eri vaiheissa. Lainsäädännön tarkoituksena on edistää yhdenvertaista ja tasapuolista kohtelua työelämässä. Tärkeä tarkoitus on myös syrjinnän kohteeksi joutuneen työntekijän oikeusturvan toteutuminen (Paanetoja 2023, 138). Käsittelen lainsäädännön vaatimuksia johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta kappaleessa 3.3.

Aiheeni opinnäytetyöhön on muotoutunut tilaajayrityksen käytännön tarpeista. Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, joka toimii projektimaisessa työympäristössä. Yrityksen kasvun myötä esihenkilötyöhön kaivattiin tarkennuksia ja ohjenuoraa, joiden avulla esihenkilötyötä voitaisiin kehittää entistä parempaan suuntaan. Yrityksen esihenkilöiden määrä on kasvanut viime vuosina liiketoiminnan ja henkilöstömäärän kasvun myötä. Esihenkilöiden valmiuksia esihenkilötyöhön on viime aikoina edistetty laajalla koulutuskokonaisuudella ja muillakin aktiivisilla kehittämistoimilla. Esihenkilöryhmä suoritti vuonna 2022 laajan johtamiskoulutuksen kokonaisuuden. Tämän lisäksi yrityksessä on toteutettu kohdennettuja koulutuksia esimerkiksi direktio-oikeuden, varhaisen tuen ja kehityskeskustelujen prosessien hallintaan. Uusia esihenkilöitä on lisäksi perehdytetty uuteen rooliin HR:n ja johdon toimesta. Kehittämistoimenpiteistä huolimatta on todettu, että tarvetta esihenkilöroolin kirkastamiseen on laadukkaan ja yhtenäisen esihenkilötyön varmistamiseksi.

Esihenkilötyön kehittämisen tarve tulee esille esimerkiksi joidenkin keskeisten toimintatapojen ja prosessien hallinnassa. Ennen työsuhdetta, sen aikana ja päättyessä on monia tilanteita, joissa on tärkeää varmistaa, että esihenkilöt noudattavat prosesseja yhdenmukaisella tavalla ja löytävät niihin liittyvää tärkeää tietoa ja ohjeita helposti. Tässä yhteydessä mainitsen esimerkkeinä yhteydessä perehdytyksen, lomakäytännöt, poissaolot, palkkakeskustelut,

kehityskeskustelut ja työsuhteen lopettamiseen liittyvät toimenpiteet. On erittäin tärkeää, jo pelkästään lainsäädännön näkökulmasta, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja että myös työntekijän velvollisuudet täyttyvät. Esihenkilö onkin avainroolissa toteuttamassa ja varmistamassa sitä, että johtaminen on tasapuolista ja yhtenäistä.

Useita vuosia yrityksen HR-asioista vastaavana minulle on muodostunut käsitys, että tilaajayrityksen esihenkilötyön jatkuva parantaminen vaatii kokonaisuuden parempaa hahmottamista. Jatkuva parantaminen vaatii myös enemmän ymmärrystä siitä, mitä kaikkea esihenkilötyö juuri tässä yrityksessä tarkoittaa. Tähän käsitykseen pohjautuen lähdin miettimään, minkälaisia työkaluja ja/tai uusia toimintatapoja tilaajayrityksen esihenkilötyön kehittäminen vaatisi. Nykyisin johtaminen nähdään omana osaamisalueenaan, jossa vaadittavia tietoja voidaan oppia (Viitala & Jylhä 2019, 29). Kokemukseni perusteella yrityksen on tärkeää antaa esihenkilöille osaamisresurssien hankinnan lisäksi myös riittävästi aikaresursseja tehtävän suorittamiseen. Esihenkilön rooli vaatii muun muassa ymmärrystä roolin lakisääteisistä velvoitteista, kuten esimerkiksi yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun toteutumisesta. Esihenkilön on tärkeää omaksua ja oppia tietoja ja taitoja, mutta ihmissuhdetaidot, asenne ja motivaatio ovat myös tärkeitä osa-alueita onnistuneeseen esihenkilötyöhön.

Työtehtävässä onnistuminen ja työssä viihtyminen on kiinni monista asioista. Suoriutumiseen vaikuttavat esimerkiksi työntekijän ja työtehtävien välinen yhteensopivuus, motivaatio, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työkyky. Myös työympäristöllä on iso merkitys siihen, miten tehtävä sujuu ja miten työntekijä siinä suoriutuu. Siihen taas vaikuttavat esimieheltä saatava tuki, työpaikan ilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet työkavereiden kanssa (Viitala ym. 2019, 221). Mielestäni esihenkilötyöllä on keskeinen rooli siinä, kuinka hyvin työympäristö toimii tuen, ilmapiirin ja vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Tätä tukee Viitalan näkemys, että henkilöstöjohtaminen päivittäisessä arjessa toteutuu käytännössä lähinnä esihenkilöiden kautta (Viitala 2014, 212). Oman kokemukseni perusteella on kuitenkin myös tärkeää ymmärtää koko työyhteisön rooli esimerkiksi työilmapiirin ja vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Hyväkään esihenkilö ei pysty yksin varmistamaan työntekijän onnistumista, vaan tärkeitä tekijöitä ovat työntekijä itse ja työyhteisö.

Kuten edellä mainitsin, esihenkilön rooli työsuhteen aikana on varsin merkityksellinen ja sillä on vaikutusta esimerkiksi työhyvinvointiin, ammatilliseen kehittymiseen ja sitoutumiseen. Näillä tekijöillä on mielestäni vaikutusta myös työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

Esihenkilöitä ei tarvita neuvomaan asiantuntijoita päivittäisen työn tekemisessä, vaan asiantuntijat kaipaavat ympärilleen työyhteisön ja organisaation tuen. Esihenkilöitä tarvitaan esimerkiksi suunnan näyttäjinä ja arjen asiantuntijatyön mahdollistajina. Tiivistetysti johtamisella eli esihenkilötyöllä (Nikula 2019, 267) tuetaan ammatillista asiantuntijuutta. Hyvä johtaja pyrkii työssään huolehtimaan siitä, että yritys toimii kannattavasti ja että henkilöstö voi hyvin. Johdolla ja varsinkin esihenkilöillä on merkittävä rooli hyvinvoinnin mahdollistajana (Järnström & Saru 2019, 69).

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön avulla tavoitteenani on tunnistaa ja avata esihenkilötyön keskeisiä osa-alueita tilaajayrityksessä lähtien rekrytoinnista ja päättyen siihen, kun työntekijä siirtyy pois yrityksen palveluksesta. Tapauksen esihenkilötyötä kehittääkseni olen myös rakentanut osana opintojani esihenkilötyötä tukemaan erillisen esihenkilöiden oppaan. Olen koonnut esihenkilötyön oppaaseen tilaajayrityksen esihenkilötyön oleellimmat tehtävät. Oppaan tavoitteena on auttaa esihenkilöitä ymmärtämään oma roolinsa ja vastuualueensa paremmin. Yhtä tärkeä tavoite on mahdollistaa yhtenäisempi linja päivittäiseen johtamistyöhön. Ohjeiden ja prosessien kokoaminen yhteen paikkaan toimii tehokkaana arjen työkaluna esihenkilölle.

2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Organisaation esittely

Tilaisuuksien ideointi- ja toteuttamistoimisto TAPAUS Oy (myöhemmin TAPAUS) perustettiin vuonna 2012 kahden yrittäjän johdolla ja muutaman työntekijän voimin. Yritys toteuttaa erikokoisia tapahtumia ja kohtaamisia sekä yrityksille että kuluttajille. Liiketoiminta on projektiluontoista. Liiketoiminnan keskiössä on ollut alusta saakka tarjota tapahtuma-alan paras työpaikka tapahtuma-alan ammattilaisille.

Melko pian toiminnan aloittamisen jälkeen alkoi näyttää siltä, että kysyntää palveluille on ja yrityksen nopea kasvu alkoi sekä liiketoiminnan, että henkilöstömäärän kasvun myötä. Kasvua on tapahtunut rekrytoinnin ja yritysjärjestelyiden kautta. Suomessa TAPAUS on tehnyt useita yritysostoja, jolloin pienempiä toimijoita on liitetty osaksi liiketoimintaa. Kasvun myötä on huomattu, että ihmiset suhtautuvat aina yksilöllisesti muutoksiin ja että muutos voi aina olla uhka tai mahdollisuus. Uuden ja yhteisen yrityskulttuurin sekä toimintatapojen aito omaksuminen vaatii paljon yksilöllisten tarpeiden huomiointia, aikaa ja tekemistä. Tänä päivänä TAPAUS työllistää Suomessa n. 130 työntekijää ja liiketoiminta on laajentunut yritysostojen kautta myös muihin pohjoismaihin.

Tapauksen kansainvälinen kasvu alkoi vuonna 2020–2021, kun mukaan liittyi kaksi yritystä Ruotsista. Vuosien 2022–2023 aikana työntekijät saivat uusien yritysostojen kautta kollegoja myös Norjasta ja Tanskasta. Näiden yritysostojen jälkeen vuonna 2012 toimintansa muutaman työntekijän voimalla aloittanut pieni yritys oli reilussa kymmenessä vuodessa kasvanut lähes 350 työntekijää työllistäväksi kansainväliseksi tapahtuma-alan yritykseksi.

Keskityn opinnäytetyössäni Suomen organisaatioon eli tilaajayritys Tapaukseen. Oma työhistoriani alkoi yrityksessä myös vuonna 2012, joten olen päässyt näkemään yrityksen kasvun vaiheet startupista kasvuyritykseksi. Organisaation HR-henkilönä, esihenkilönä ja johtoryhmän jäsenenä toimineena minun oli luontevaa valita esihenkilötyön kehittämistä edistävä aihe opinnäytetyöni keskiöön.

TAPAUS on perustettu ”rakkaudesta lajiin” periaatteella ja punaisena lankana on ollut alusta lähtien se, että töihin on kiva tulla. Työntekijät ovat alalla ja juuri tässä yrityksessä töissä siksi, että he haluavat kehittyä tapahtuma-alan ammattilaisiksi. TAPAUS on toteuttanut upeita ja mieleenpainuvia kohtaamisia vuosien varrella. Yksi itselleni mieleenpainuvimmista

tapahtumista on ollut erään peliyhtiön lanseeraustapahtumaan liittynyt tapahtuma New Yorkissa. Tähän tapahtumaan liittyi mm. näyttävä merirosvolaiva ja siihen liittyvä huima speaktaakkeli Hudson-joella. Itse olen päässyt mukaan suuren tapahtuman tuotantoon Berliinissä. Pääsin näkemään läheltä tapahtumatyöntekijän roolissa, miten suuri tapahtuma toteutetaan tyhjästä vanhalle rautatieasemalle, miten itse tapahtumassa toimitaan ja miten kaikki puretaan pois ammattitaidolla heti tapahtuman jälkeen.

Tapahtumia toteutetaan laidasta laitaan, pienistä tapahtumista suuriin, lähes 20.000 ihmisen massatapahtumaan. Vahvat prosessit, tekemisen meininki ja jatkuva halu tehdä asioita paremmin on johtanut siihen, että työllä on merkitys ja töihin on kiva tulla. Ammattitaitoiset ja työssään viihtyvät työntekijät ovat varmistaneet yrityksen menestystarinan kestävä pohjan. Hyvinvointi on myös avainasemassa menestyvän yrityksen taustatekijänä. Työhyvinvointi koostuu monista tekijöistä, joita ovat muun muassa työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen ja henkilön omat elämäntavat (Juuti & Vuorela 2015, 45).

Työntekijöiden ja johdon yhdessä vuonna 2016 rakentamat arvot *ryhmähenki*, *reliabiliteetti*, *rohkeus* ja *rakkaudesta lajiin* eivät ole korulauseita, vaan ymmärrettäviä arvoja, joiden sisältö aidosti ohjaa arkea. Arvot tulevat esille esimerkiksi tilanteessa, kun työntekijä toteaa tehneensä virheen asiakkuuden tai jonkun sisäisen asian hoitamisessa. Tällöin arvojen mukaisesti kerrotaan rehellisesti ja avoimesti tapahtunut, vaikka se ei aina olekaan helppoa. Toinen arvopohjaa esille tuova esimerkki on, että yrityksessä toimitaan ennakkoluulottomasti ja edelläkävijän tavoin. Yritys uskaltaa ehdottaa asiakkaille uusia toimintatapoja ja myös kokeilla uusia asioita ennakkoluulottomasti. Molemmat esimerkit kehittävät omaa osaamista ja tuovat parhaimmillaan uutta intoa ja sisältöä työhön. Yhteisöllisyyden, yhdessä tekemisen ja työssä viihtymisen näkökulmasta tärkeä arvo on myös ryhmähenki. Apua pitää uskaltaa pyytää ja sitä pitää myös saada, kun sitä tarvitsee. Tärkeä peruseriaate on siis, että työkaveria ei jätetä yksin. Tapauksen työntekijöiden asenne työtä kohtaan näkyy esimerkiksi asiakkaiden palautteista. Niissä korostuu usein se, että työtä todella tehdään rakkaudesta lajiin.

Kun arvoihin lisätään vielä avoin ja keskusteleva organisaatiokulttuuri, niin voidaan todeta, että TAPAUS toimii edelleen samoilla perusarvoilla kuin perustamishetkellä. Pitkään kestäneet ja yritystoimintaa kantavat asiakassuhteet perustuvat edelleen samoihin perustekijöihin kuin alkuvaiheeseen eli luottamukseen ihmisten välillä.

Toimintakulttuuri oli toiminnan alkuaikoina hierarkian kautta ajateltuna yksinkertainen ja joustavampi verrattuna myöhempään vuosiin ja nykytilaan. Tiimityö ja viestintä oli suoraviivaista, päätöksenteko oli yleensä nopeaa ja esihenkilöitä oli vain muutama. Jos huomattiin ongelmia, niihin oli helppo puuttua ja ratkaista konkreettisesti saman pöydän ääressä istuen. Johto ja työntekijät olivat jatkuvasti vuorovaikutuksessa. Tämä edisti avoimuutta ja mahdollisti nopean reagoinnin erilaisissa tilanteissa. Henkilöstömäärän kasvun myötä on huomattu, että vuorovaikutus ei ole enää niin mutkatonta. Pienemmässä yrityksessä voidaan jakaa ilot ja surut helposti. Mitä suuremmaksi yritys on kasvanut, sitä enemmän tasoja vuorovaikutukseen on tullut. Edelleen TAPAUS haluaa toimia mahdollisimman matalalla hierarkialla, mutta kasvu ja toiminnan laajeneminen on väistämättä lisännyt rakenteiden tarvetta, myös hierarkiaa. Alkuvaiheessa TAPAUS toimi niin, että sekä myynti, tapahtumatuotanto ja suunnittelu olivat ikään kuin samaa kokonaisuutta, erillisiä osastoja tai yksiköitä ei ollut. Kun henkilömäärä ja liiketoiminta kasvoivat, niin eri toiminnot hajautettiin omiksi kokonaisuuksiksi eli osastoiksi. Kullakin osastolla oli oma osaston johtaja ja osaston johtajan alaisuuteen muodostettiin tiimejä, joita esihenkilöt johtivat.

TAPAUS on ollut koko olemassaolonsa muutosmatkalla. Muutosjohtamista on siis tarvittu liiketoiminnan ja henkilömäärän kasvun sekä erilaisten liiketoimintaa koetelleiden haasteiden takia (pandemia ja Venäjän hyökkäyssota). Kasvun myötä esihenkilötyö ja johtaminen ovat nousseet erityisen merkitykselliseen rooliin. Johdon on pitänyt löytää uusia keinoja johtamisosaamisen varmistamiseen ja edelleen kehittämiseen. Yrityksen toimintaa läheltä seuranneena kaikkein pahin haaste yritykselle on ollut vuonna 2020 alkanut maailmanlaajuinen pandemia, joka aiheutti haasteita sekä johtamiselle että liiketoiminnalle.

Johtamisen haasteet näkyivät muun muassa etätyön johtamisen opetteluna ja työntekijöiden tukemisessa epävarmassa tilanteessa. Liiketoiminnan haasteet tapahtuma-alalla näkyivät niin Tapauksella, kuin muissakin alan yrityksissä pandemian alussa ja sen jatkuessa useita vuosia. Maaliskuussa 2020 Aluehallintovirasto kielsi kaikkien julkisten yleisötapahtumien järjestämisen (Aluehallintovirasto, 2020). Käytännössä tämä toimenpide kielsi tapahtuma-alan liiketoiminnan, joten TAPAUS joutui erittäin hankalaan tilanteeseen. Jotain oli tehtävä, jotta työpaikat säilyisivät ja yritys voisi jatkaa olemassaoloaan.

Johto teki selkää seinää vasten rohkeita päätöksiä ja lähti kehittämään uusia tapoja toteuttaa liiketoimintaa. Kun live-kohtaamiset kiellettiin, virtuaalitapahtumia lähdettiin kehittämään yhdeksi liiketoiminta-alueeksi. Se vaati suuria panostuksia osaamiseen erittäin epävarmassa

tilanteessa. Virtuaalitapahtumat vaativat myös osaamisen kasvattamista asiakasyrityksissä. Uuden opettelun lisäksi oli jatkuvaa epävarmuutta töiden riittävydestä ja pandemian aiheuttamista epävarmoista tulevaisuuden näkymistä. TAPAUS onnistui jälkepäin ajateltuna jopa käsittämättömän hyvin pandemian kourissa ja kohtasi tarpeen kasvattaa myös henkilöstömäärää useilla kymmenillä työntekijöillä.

Uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen täysin etänä toi haasteita. Haastavaa oli myös koko työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Pitkä, pandemian aiheuttama etätyöjakso toi siis monia haasteita työn tekemiseen, uuden oppimiseen ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen niin uusilla kuin vanhoilla työntekijöillä. Käytännön ongelmia, kuten kodin etätyömahdollisuuksia parannettiin tarjoamalla työpöytiä, näyttöjä ja työtuoleja kotikonttoreille. Yrityksessä kehiteltiin uusia tapoja ylläpitää yhteisöllisyyttä ja rajoitusten muuttuessa pyrittiin aina löytämään keinoja myös siihen, että ihmiset pääsisivät kohtaamaan toisiaan esimerkiksi pienemmissä ryhmissä. Esihenkilöt opettelivat myös uusia tapoja yhteyden ylläpitämiseen ja etäjohtamiseen oman tiimin sisällä.

2.2 Esihenkilötyön kehittyminen Tapauksella

Kasvun myötä TAPAUS tuli muutama vuosi sitten tilanteeseen, jossa johtamisen rakenteet ja välineet eivät enää vastanneet siihen tarpeeseen, jota kasvanut henkilömäärä edellytti. Yksittäisen esihenkilön alaisuudessa oleva henkilömäärä oli usein liian suuri. Esihenkilöllä ei oman asiantuntijatyönsä ohella ollut riittävästi aikaa johtamistyöhön eikä yrityksellä ollut teknisesti johtamista tukevia työkaluja.

Liiketoiminnan ja henkilöstömäärän kasvaessa tuli eteen uusia tilanteita, joissa toimintatavoissa ja prosesseissa huomattiin kehittämistarpeita. Kun TAPAUS aloitti, sillä ei ollut juurikaan kirjallisia ohjeita tai muuta dokumentaatiota, joilla olisi ohjattu esihenkilöiden tai työntekijöiden tekemistä. Henkilömäärän kasvun myötä luotiin henkilöstöopas, johon kirjattiin tärkeimmät käytännöt ja pelisäännöt henkilöstön ohjenuoraksi. Samaan aikaan myös esihenkilötyöhön alettiin luomaan käytäntöjä, joita olivat mm. säännölliset kokoontumiset ja kirjalliset ohjeet johtamisen tueksi. Esihenkilöitä alettiin myös perehdyttää ja kouluttaa esihenkilötyöhön sisäisesti ja ulkoisten kumppanien avulla. Yksittäisen esihenkilön alaisuudessa olevaa henkilömäärää pienennettiin, jotta esihenkilöillä olisi paremmat mahdollisuudet yksilöllisempään johtamiseen. Yritys otti myös käyttöönsä modernin HR-järjestelmän, joka auttoi automatisoimaan prosesseja ja yhtenäistämään johtamiskäytäntöjä.

Kuten aiemmin jo totesin, maailmanlaajuinen pandemia toi johtamiseen ja esihenkilötyöhön myös lisää vaatimuksia ja tarpeita. Myös työntekijöiden hyvinvoinnin varmistaminen ja edelleen kehittäminen vaati lisää konkretiaa ja koko yrityksen käytössä olevia tehokkaita toimintamalleja.

2.3 Tunnistetut kehittämiskohteet

Tapauksella on tunnistettu tarve esihenkilötyön kehittämiseen ja tällä hetkellä selkeä puute päivittäisessä esihenkilötyössä on se, että esihenkilöille ei ole selkeää tiedonlähdetä. Kaikki tieto on kerätty yrityksen yhteiselle työskentelyalustalle, eikä sillä ole erityisen selkeää logiikkaa. Esihenkilötyö vaatii myös yrityksen johdon ja HR:n näkemyksen mukaan kehittämistyötä ja yhtenäistämistä. Epäselvät käytännöt saattavat näyttäytyä työntekijälle esimerkiksi epäjohdonmukaisena johtamisena. Yrityksellä on siis tarve kirkastaa, yhdenmukaistaa ja ohjeistaa selkeämmin esihenkilön roolia työntekijän työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa.

3 ORGANISAATION JA ESIHENKILÖN PERUSTEHTÄVÄT

3.1 Organisaation perustehtävä

Miia Martinsuon mukaan organisaation perustehtävä on projektimaisessa organisaatiossa usein dynaaminen, eikä sitä voi määritellä selkeästi eikä täydellisesti yhdessä ajanhetkessä. Perustehtävän dynaamisuudesta ja määrittelemättömyydestä huolimatta työntekijöiden pitäisi pystyä toimimaan organisaation yhteiseksi eduksi. Oletuksena on myös, että nykyisessä työelämässä yksilöiden työ on jatkuvasti muuttuvaa ja enemmän tai vähemmän projektimaista (Martinsuo 2011, 276).

Martinsuon näkemykseen viitaten uskon, että minkään organisaation perustehtävää tai syytä olemassaololle ei voi läheskään aina pitää asiana, joka on kaikille kirkas ja selkeä. Tämä johtuu erityisesti juuri Martinsuon mainitsemasta perustehtävän dynaamisuudesta Tätä käsitystä vahvistaa myös Pekka Järvinen teoksessaan. Hänen mukaansa työnteon tarkoitus unohtuu helposti ja tekemisen pääpaino suuntautuu epäoleellisiin asioihin. Tämän vuoksi hän kehottaakin organisaatioita kirkastamaan omaa perustehtäväänsä säännöllisesti (Järvinen 2008, luku ”Onko työyhteisön perustehtävä kaikille kirkas”).

Yrityksen johto määrittelee yrityksen strategian ja vastaa siitä, että toteutumiseen vaadittavat toimenpiteet jalkautetaan yrityksen toimintaan ja sen kaikille tasoille. Strategia toteutuu työn johtamisen kautta arjessa. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että tiimi toimii strategian mukaisesti ja toteuttaa samalla organisaation perustehtävää (Tuomi & Sumkin 2012, 33–34). Tämä toteutuu lähiesihenkilöiden toteuttaman johtamisen kautta päivittäisessä arjessa.

Organisaation tai yrityksen perustehtävä kuvaa sitä tekemistä, jota varten kyseinen organisaatio on perustettu ja se määrittelee organisaation syyn olemassaololle. Tilajayritys on osakeyhtiö eli yritys, joten sen toimintaa määrittelee myös osakeyhtiölakiin kirjattu tarkoitus. Tämän mukaan yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty (Osakeyhtiölaki 2006). Osakeyhtiönlain lisäksi yrityksiä velvoittaa taloudellinen vastuu. Vastuu velvoittaa yritystä siis kaikessa toiminnassaan toimimaan vastuullisesti, riskejä halliten ja lainsäädäntöä noudattaen. Lainsäädäntö velvoittaa yrityksen huomioimaan myös sosiaalisen vastuun esimerkiksi järjestämällä työsuojelun, työterveyden ja muita yritysten arjessa näkyviä toimintoja. Huolehtimalla hyvin sosiaalisen

vastuun periaatteista yritys voi muodostaa itselleen myös kilpailuetua ja parantaa mainettaan työntekijämarkkinoilla.

Kaikkien organisaatioiden ja yritysten toiminta on ihmisten eli henkilöstön varassa. Henkilöstöstä riippuu se, miten yritys toteuttaa perustehtävänsä ja miten yritys menestyy (Viitala 2014, 9). Erityisesti asiantuntijayrityksen liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ovat suorassa yhteydessä siihen, miten henkilöstövoimavaroja johdetaan (Viitala 2014, 41). Oman kokemukseni mukaan yrityksen menestys tapahtuma-alalla on kiinteästi yhteydessä siihen, minkälaisia työntekijöitä se onnistuu rekrytoimaan ja sitouttamaan toimintaansa. Yrityksen johdolla on siis erittäin tärkeä tehtävä henkilöstöä muodostaessaan, jotta varmistetaan että perustehtävä ja tavoitteet ovat kirkkaita.

Kun yrityksen johto tunnistaa ja osaa paloitella kokonaisuuden riittävän pieniin palasiin ja jalkauttaa oman toiminnan perustehtävän koko organisaatioon, yhteisön kaikkien tasojen eli välijohdon ja työntekijöiden on helpompi ymmärtää oma tehtävänsä kokonaisuudessa. Näin työn tekemistä on helpompi ohjata ja tekemisen ydin pysyy oikeissa asioissa.

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritysjohton on tärkeää keskittyä oikeisiin asioihin. On kuitenkin tärkeää muistaa myös, että tietynlainen tulevaisuuden näkemys auttaa tarvittaessa tarkentamaan tai jopa muuttamaan perustehtävää. Muutama vuosi sitten monien yritysten toiminnan muutti tai jopa lamautti maailmanlaajuinen pandemia. Yllättäen eteen tullessa tilanteessa pärjäsivät ne yritykset, jotka pystyivät reagoimaan tilanteeseen esimerkiksi muovaamalla toimintatapoja, joilla yritys perustehtävänsä toteuttaa. Tapauksella tämä tarkoitti perinteisten tapahtumien toteuttamisesta siirtymistä kohti verkossa toteutettavia virtuaalitapahtumia, joita käsittelevän opinnäytetyössäni kappaleessa 2.1.

3.2 Esihenkilön perustehtävä

Lainsäädäntö määrittelee yritysten toimintaa työnantajana ja yrityksen johto määrittelee ylätasoin toimintamallit ja reunaehdot henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöammattilaiset eli yrityksen henkilöstöosasto (HR) toimii esihenkilöiden tukena ja sisäisenä palveluyksikkönä vastaten oman henkilöstöjohtamisen näkökulmasta siitä, toiminnassa noudatetaan työlaainsäädännön määräyksiä ja että yritys kulkee kohti johdon määrittelemiä tavoitteita. Esihenkilötyö on suurella osin työtä, jolla yrityksen henkilöstövoimavaroja johdetaan päivittäisessä arjessa. Esihenkilön roolin tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa organisaation

rakentaminen ja kehittäminen, henkilöstövoimavarojen muodostaminen, suoriutumisen johtaminen, henkilöstön uudistaminen ja kehittäminen, palkitseminen, hyvinvoinnista huolehtiminen ja henkilöstön osallistaminen (Viitala 2014, 212).

Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on olla luomassa sellaista toimintakulttuuria, joka ohjaa arjen toimintaa. Toimintakulttuurin rakentaminen ei ole rationaalinen prosessi, vaan onnistuakseen se vaatii esihenkilöltä tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä työyhteisön kanssa. Tämä taas edellyttää esihenkilöltä päivittäisessä toiminnassa tiivistä mukanaoloa ja itsensä likoon laittamista. Työpaikalle muodostuva työkuulttuuri on työyhteisön itsensä luoma tapa ajatella ja toimia, joka usein muodostuu menneisyydessä tapahtuneista asioista. Työkuulttuuri on kuitenkin lähes ainoa työväline, jonka avulla työyhteisön jäsenet ohjaavat tekemistään (Juuti ym. 2015, 53).

3.3 Johtaminen ja esihenkilötyö lainsäädännön näkökulmasta

Suomessa johtamista koskevat useat lainsäädännön vaatimukset, jotka liittyvät muun muassa työolainsäädäntöön, tasa-arvoon, työturvallisuuteen sekä henkilötietojen käsittelyyn. Tästä syystä esihenkilön on omassa roolissaan tunnettava esimerkiksi työsopimuslain, työaikalain, tasa-arvoisen kohtelun sekä työhön liittyvät turvallisuus- että terveystvaatimukset.

Esihenkilö varmistaa myös omassa roolissaan, että työntekijän oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa toteutuvat. Onkin erittäin tärkeää, että yrityksen johto mahdollistaa esihenkilötyössä olevien osaamisen myös lainsäädännön näkökulmasta ja että käytössä olevat työvälineet mahdollistavat lain vaatimusten toteutumisen.

3.4 Johtamisen historiaa ja nykypäivää kautta

Johtamisella on pitkä historia, se on muovautunut autoritäärisestä vallanpitäjän näkemyksestä kohti ihmiskeskeisempää ja järjestelmällisempää tapaa vuosisatojen kuluessa. Teollistuminen vaati uusia tapoja autoritäärisen johtamisen rinnalle. Frederick W. Taylor tunnetaan tieteellisen johtamisen isänä. Niin kutsuttu taylorismi perustui hänen ajatuksiinsa työn tehokkuuden parantamisesta ja tuottavuuden lisäämisestä. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet on kirjattu Hannele Seeckin teokseen Johtamisopit Suomessa kolmeen kohtaan. Näiden periaatteiden mukaan tiede korvaa työntekijöiden henkilökohtaiset käsitykset, työntekijät valitaan ja heitä koulutetaan tiedon perusteella sekä että johto ja työntekijät työskentelevät yhteistyössä tutkimistietoon perustuvan tiedon varassa (Seeck, H. 2021, luku ”Tieteellinen liikkeenjohto:

Tehokkuutta työtä rationalisoimalla”). Tieteellisen liikkeenjohdon myötä johtamista alettiin ymmärtää laajemmin. Osa työn rationalisoimisen kehittämistä oli myös työnjohdon roolin parempi ymmärtäminen ja sen kehittämistarpeiden ymmärtäminen. Taylorismin perusteet korostavat tehokasta toimintaa, tarkkaa valvontaa ja tiettyjä tapoja toimia. Nykypäivän työelämässä tieteellisen liikkeenjohdon käsitteen ympärille on kehittynyt erilaisia muotoja. Asiantuntijatyössä yksi taylorismin nykypäivän muoto on esimerkiksi erilaiset Lean-menetelmät, joissa pyritään poistamaan työn eri vaiheissa esiintyviä turhia työvaiheita. Toinen hyvä esimerkki asiantuntijatyössä käytettävissä taylorismin nykymuodoista on projektinhallinta. Se korostaa projektien tehokasta hallintaa, aikataulutusta sekä resurssointia (Open AI 2024).

Ensimmäiset työympäristön psykologisia vaikutuksia tarkastelleet tutkimukset tehtiin Isossa-Britanniassa ensimmäisen maailmansodan aikana, mutta läpimurto ihmissuhdekoulukunnan ajatuksille saatiin Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten perusteella 1920-luvulla. Kokeiden perusteella tunnistettiin psykologisten tekijöiden vaikutus työtehoon. Ihmissuhdekoulukunnan syntymiseen vaikutti myös samoihin aikoihin alkanut parempi ymmärrys kehittää muun muassa työoloja ja työntekijöiden etuja (Seeck 2021, luku ”Ihmissuhdekoulukunnan synty Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa”). Nykymuotoisen henkilöstöjohtamisen voi Helena Seeckin mukaan nähdä ainakin osittain ihmissuhdekoulukunnan jatkumona (Seeck 2021, luku ”Ihmissuhdekoulukunnan perintö: henkilöstöjohtaminen suomessa”).

Taylorismi näkyy Tapauksella erityisesti niin, että siellä panostetaan paljon tiedolla johtamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi järjestelmiä ja työvälineitä, joiden avulla asiakasprojekteja johdetaan. Ihmisten johtamisessa kehittämiskohteet valitaan esimerkiksi henkilöstökyselyissä todettujen kehittämiskohteiden kautta. Lisäksi rekrytointitarvetta pyritään arvioimaan suunnitelmallisesti esimerkiksi budjetoinnin ja liiketoiminnan ennusteiden kautta. Ihmissuhdekoulukunnan vaikutukset näkyvät Tapauksella esimerkiksi johtamiskulttuurin ja johtajuuden kehittämistyönä, työntekijöiden tarpeiden huomioimisella, arvostuksen osoittamisella ja vuorovaikutussuhteiden vahvistamisella.

3.5 Odotukset esihenkilötyölle

Esihenkilöiltä odotetaan työelämässä tiedon ja hyvien käytäntöjen kautta johtamista ja sitä kautta hyvän liiketuloksen mahdollistamista. Tämän peruseriaatteen rinnalle ja tärkeään rooliin ovat nousseet mm. työntekijöiden kehittäminen, kasvumahdollisuuksien tarjoaminen ja

entistä joustavamman ja yksilöä huomioivan työskentelytavan mahdollistaminen. Nykypäivän esihenkilötyö mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden huomioinnin osana johtamista verrattuna taylorismin aikakauteen.

2020-luvulla esihenkilön rooli on kokenut monia muutoksia ja hyvä esihenkilötyö on vaatinut uusien toimintatapojen nopeaa sisäistämistä ja muutoksen johtamista alati muuttuvissa ympäristöissä. Tässä ajassa puhutaan paljon jaksamisen haasteista ja oman itsensä johtamisen ja itseohjautumisen haasteista. Varsinkin 2020-luvulla elämää mullistaneet maailmanlaajuinen pandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ovat asettaneet esihenkilötyölle monia uusia haasteita, kun uudenlaiset tilanteet, epävarmuuden mukanaan tuomat pelot ja uudet olosuhteet ovat saaneet jalansijaa.

Viitala & Jylhä avaavat johtajuuden tarkoitusta niin, että laajimmillaan johtaminen tarkoittaa vaikuttamista yksilöön tai ryhmään tietyn päämäärän saavuttamiseksi (Viitala ym. 2019, 221). Tämän väljän määritelmän perusteella voidaan mielestäni todeta, että riippumatta siitä, onko kyseessä ylimmän johdon, keskijohdon tai tiiminvetovastuussa oleva henkilö, niin kaikissa ihmisten johtamistehtävissä pyritään lähtökohtaisesti vaikuttamaan ihmisten toimintaan tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi.

Yleisperiaatteena hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle voidaan pitää keskustelevaa johtamistyyliä. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö kuuntelee tiimiläisiään ja ottaa huomioon heidän mielipiteitään. Tämän kaltainen osallistaminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota (Juuti ym. 2015, 46). Esihenkilö tarvitsee siis työssään paljon vuorovaikutustaitoja.

Esihenkilötyöhön kohdistuu projektimaisessa työympäristössä monenlaisia ohjaustarpeita suhteessa tiimiin, näitä ovat esimerkiksi erilaisten järjestelmien käyttö, oman ajankäytön priorisointi, projektihallintaosaaminen ja vuorovaikutussuhteet erilaisten ryhmien kanssa (Martinsuo 2011, 281). Työntekijällä itsellään on näkemykseni mukaan myös itse vastuuta omasta osaamisestaan edellä mainituilla osa-alueilla, mutta esihenkilön rooli on myös tärkeä ja oleellinen.

Nykyään johtamisessa puhutaan paljon esihenkilön valmentajaroolista. Esihenkilö pyrkii valmentajana omalla toiminnallaan varmistamaan yksilöiden kehittymisen varmistuen samalla, että yrityksen tavoitteet toteutuvat. Valmentajarooli on siis johtamista, mutta mielestäni se on johtamista nimenomaan yksilöiden omien vahvuuksien kautta. Yksilöiden johtamisen rinnalla

tulee huomioida liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset ja näitä johdetaan saadun ja ennakoitavan tiedon perusteella. Tapauksella johtaminen tarkoittaa tästä näkökulmasta sitä, että esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla pyritään löytämään yksilöllisesti sopivia kehityspolkuja. Kehityspolkuja suunniteltaessa on mielestäni erittäin tärkeää ymmärtää yksilön tarpeet ja toiveet oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Aivan yhtä tärkeää on kuitenkin myös se, että edellä mainittujen yksilön tarpeiden lisäksi yrityksen tarpeet ja liiketoiminnan vaatimukset huomioidaan.

Esihenkilövastuu ja ihmisten johtamisen vastuu ovat olennaisilta osin samanlaista työtä niin ylimmän johdon kuin tiiminvetäjänkin näkökulmasta. Esihenkilötyö on siis työrooli ja ammattitaitoalue. Yleisellä tasolla hyvä johtaminen on sellaista, jossa tiimiä osallistetaan, kuunnellaan ja siinä toimitaan vuorovaikutteisesti (Viitala ym. 2019, 245–246). Esihenkilötyötä olen käsitellyt tässä opinnäytetyössä niin tiiminvetäjän kuin myös johtoryhmän jäsenen näkökulmasta.

Tapauksella esihenkilötyö koetaan erittäin tärkeäksi osatekijäksi yrityksen menestymisen varmistajana ja esihenkilöiden näkemyksiä kuunnellaan aktiivisesti. Käytännössä tämä näkyy toiminnassa esimerkiksi niin, että johto esittelee uusia linjauksia esihenkilöryhmälle ennen niiden jalkauttamista koko henkilöstölle. Usein näissä keskusteluissa syntyy uusia näkökulmia, jotka saattavat muokata johtoryhmän tekemiä linjauksia. Esihenkilöiden osallistaminen tällä tavoin luo aitoa merkityksellisyyden tunnetta esihenkilötyöhön. Uskon myös, että osallistaminen ja mielipiteen sanomisen mahdollisuus lisäävät esihenkilön sitoutumista tehtyihin päätöksiin.

3.6 Johtaminen motivaatiotekijänä ja työn merkityksellisyyden tekijänä

Esihenkilöillä on keskeinen rooli motivaation varmistamisen ja merkityksen tunteen edistämässä työelämässä. He ovat työntekijän näkökulmasta se rajapinta, joka on läheisin työntekijälle päivittäisessä arjessa. Esihenkilötyöllä on suuri vaikutus moniin motivaatiota tai merkityksellisyyttä lisääviin tai vähentäviin tekijöihin. Yritys määrittelee ja linjaa esihenkilötyötä ohjaavat suuntaviivat, mutta esihenkilö vastaa omalla yksilöllisellä johtamistavallaan siitä, miten hän ihmiset kohtaa ja luo motivaatiota ja merkitystä.

Ihmiset hakeutuvat erilaisiin tilanteisiin, ympäristöihin ja toimintoihin – eivät vain reagoi vastaantuleviin asioihin ja tilanteisiin. Asiat ja tapahtumat eivät ole yhdentekeviä, vaan ne

herättävät tunteita, tavoitteita, toiveita ja intohimoja. Psykologiassa tätä kuvataan ihmisen motivaationa. Ihmisillä on tarpeita, päämääriä, arvoja, tavoitteita, mieltymyksiä ja pakottavia haluja. Asiaan paneudutaan innokkaasti vasta, kun ihminen on siitä kiinnostunut (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 5).

Merkityksen tunteminen on meille kaikille perustarve ja se vaikuttaa useaan elämäntilanteeseen ja vaiheeseen. Työelämässä merkityksen tunne on myös tärkeä, sillä vietämme usein suurimman osan päivästä työssä. Merkityksen tunne työelämässä luo tarkoitusta päivittäiselle tekemiselle, se sitouttaa ja motivoi ja luo yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Kun ihminen kokee oman tekemisensä merkitykselliseksi, hän voi luoda uutta ja kasvaa ja kehittyä omassa roolissaan.

Työn merkityksen rooli vaihtelee iän ja elämäntilanteen myötä. Työn merkitys muuttuu uran eri vaiheissa. Merkityksen muuttumisesta työuran aikana on todettu muun muassa. näin:

”On luonnollista, että työ näyttelee erilaista roolia eri ihmisten elämässä riippuen kunkin henkilökohtaisista arvostuksista. On täysin luonnollista, että työn rooli vaihtelee myös samalla henkilöllä erilaisissa elämäntilanteissa. Arvostukset muuttuvat luontaisesti työuran ja iän myötä” (Aaltonen ym., 2020, 7).

Oma kokemukseni työelämässä merkityksen ja motivaation tuntemisessa on vaihdellut suuresti ja elämäntilanteella on ollut merkitystä siihen, millainen rooli työssä on ollut. Työurani aikana on ollut tilanteita, että en ole juurikaan kokenut oman roolin merkitystä. Merkityksettömyyden tunne itselläni on johtunut epäselvistä vastuista, johtamistavoista ja konkreettisesta tekemisen puutteesta. Tällaiset tilanteet voivat motivaation laskemiseen ja voi johtaa työpaikan vaihtoon tai ainakin sen vakavaan harkitsemiseen. Silloin kun en ole kokenut merkityksellisyyden tunnetta omassa työssäni, ainoat motivaatiota luovat tekijät ovat olleet säännöllinen palkkatulo, edut ja kollegat. Esihenkilön rooli omalle tiimille ja yksilölle merkityksen tunteen luomisessa on suuri. Esihenkilö on työyhteisössä se henkilö, joka omalla toiminnallaan pystyy päivittäin vaikuttamaan merkityksellisyyteen paljon. Esihenkilö ei ole ainoa, joka tiimissä luo merkitystä. Hänen pitäisi kuitenkin olla se henkilö, joka luo merkityksen tunnetta ja vahvistaa sitä.

Esihenkilön merkitys henkilöstöjohtamisessa on suuri. Esihenkilöt vastaavat muun muassa oman vastuualueensa työvoimatarpeen ja tehtäväkuvien suunnittelusta pitkällä ja lyhyellä aikavälillä, henkilöstökustannusten budjetillisuudesta, rekrytoinneista, sijaisuusasioista, perehdyttämisestä, tavoitteiden määrittelystä, suorituksen arvioinnista ja palkitsemisen

ajantasaisuudesta. Esihenkilön vastuisiin kuuluu myös arvioida ja kehittää työntekijöiden osaamista, huolehtia työturvallisuuden toteutumisesta ja työhyvinvoinnista. Esihenkilön tulee myös osata puuttua asiaa, mikäli työkyky alkaa näyttää merkkejä heikentymisestä. Esihenkilöt ovat avainasemassa huolehtiessaan siitä, että organisaation pelisääntöjä noudatetaan ja että sanktioita toteutetaan tarvittaessa. Esihenkilöt joutuvat myös irtisanomaan työntekijöitä, kun tilanne sitä vaatii. Esihenkilön roolissa toimivan henkilön tulee myös pystyä ratkaisemaan yllättäen eteen tulevia ongelmia (Viitala & Koivunen 2014, 151–152).

Esihenkilö luo hyvää työ- ja toimintakulttuuria muun muassa seuraavin keinoin:

- Selkeä tavoitteiden luominen
- Kannustaminen ja arvostuksen osoittaminen
- Tiimin osallistaminen ja kuuntelu
- Palautteen antaminen
- Tasapuolisuuden huomiointi

Yksilölle merkitystä luodaan samoilla keinoilla kuin tiimillekin, mutta silloin esihenkilön tulee huomioida yksilön tarpeet. Käytännössä tämä tarkoittaa merkityksen luomista henkilökohtaisten tarpeiden ja kehitystarpeiden pohjalta. Luodakseen tiimiläiseensä merkitystä tuottavan tunteen, esihenkilön tulee pystyä rakentamaan luottamuksen ilmapiiri. Yksilöiden kanssa työskennellessä esihenkilön tulee ottaa tarkemmin huomioon kehittymisen kannalta oleelliset asiat, jotta työntekijä voi kokea merkityksen tunnetta kehittyessään työssään. Palautteen antaminen korostuu mielestäni yksilön merkityksen tunteen luomisessa enemmän kuin tiimin kanssa työskennellessä.

Merkityksen luominen esihenkilötyössä vaatii esihenkilötyötä tekevältä taitoja, halua ja kykyä ymmärtää ja reagoida erilaisiin tarpeisiin työsuhteen eri vaiheissa. Esihenkilön tulee osata tarjota tukea ja ohjausta sekä rakentaa sellaista ilmapiiriä, joka motivoi ja on positiivinen.

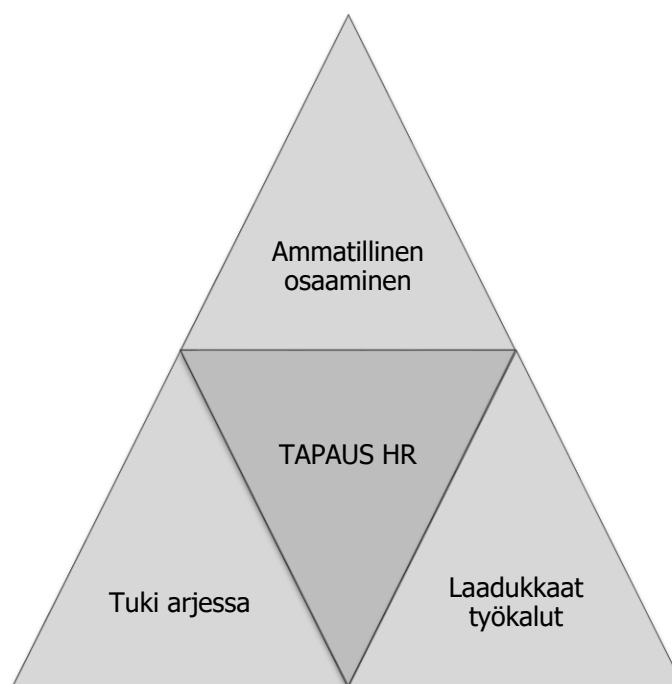
3.7 HR:n rooli suhteessa esihenkilötyöhön

Esihenkilön rooli työyhteisössä voi vaihdella johtuen siitä, minkälainen organisaatio ja sen perustehtävä on. Organisaatiotyypistä riippumatta esihenkilötyö nähdään kuitenkin ihmisten johtamisena. HR:n rooli on toimia esihenkilötyötä tekevien henkilöiden tukijoina ja heitä

voidaankin pitää henkilöstöammattilaisten tärkeänä sisäisenä asiakasryhmänä. Johtaminen realisoituu henkilöstöhallinnon kautta käytännön johtamiseksi asetettujen määritysten mukaisesti (Viitala 2014. 212).

HR (Human Resources) tarkoittaa yrityksen tai organisaation henkilöstöressurssien hallintaa ja siihen liittyvien henkilöstöasioiden hoitamista. Se on osasto tai toiminto yrityksessä, joka vastaa esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnista, koulutuksesta, kehittämisestä, palkkahallinnosta sekä työsuhteiden hallinnasta. Yritysten välillä voi olla eroja, miten edellä mainitut tehtävät on jaettu sisäisesti eri toimintojen kesken ja joskus HR saattaaakin vastata vaikka vain osittain palkkahallinnosta tai rekrytoinnista. HR toimii tärkeänä linkkinä työntekijöiden ja yritysjohton välillä varmistaen, että henkilöstön tarpeet, oikeudet ja velvollisuudet huomioidaan ja että yrityksen tavoitteet saavutetaan.

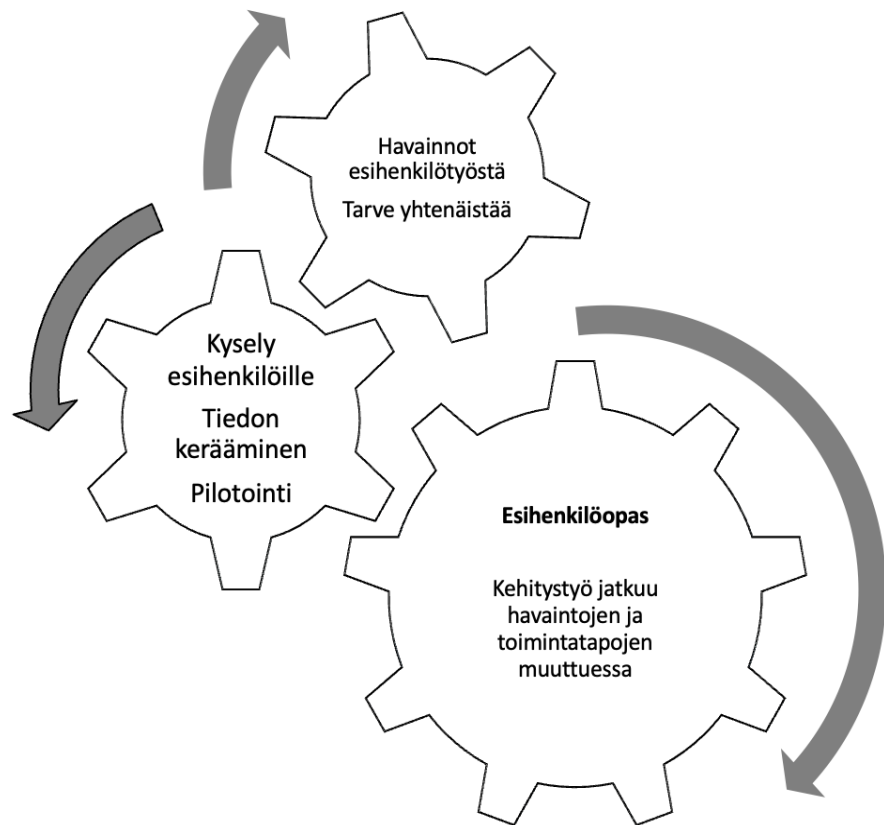
Tapauksella HR:n yksi tärkeä tehtävä hyvän ja ammattitaitoisen henkilöstöhallinnon varmistamisen lisäksi on tukea ja mahdollistaa laadukasta esihenkilötyötä. Tätä tehtävää toteutetaan luomalla toimintatapoja, työkaluja ja käytäntöjä, joilla mahdollistetaan ja varmistetaan tasapuolinen ja laadukas esihenkilötyö. Lisäksi esihenkilöiden ammattitaitoa vahvistetaan ja kasvatetaan ulkoisten ja sisäisten koulutusten avulla. Tärkeä rooli Tapauksen HR:ssä on myös toimia esihenkilöiden tukena arjen erilaisten tilanteiden sparrailu ja keskustelukumppanina.



Kuvio 1. Kuvaus Tapauksen HR-osaston roolista suhteessa esihenkilötyöhön.

4 MENETELMÄLUKU

Lähestymistapani menetelmävalintaan on toiminnallinen opinnäytetyö. Etsin opinnäytetyölläni ratkaisua käytännön ongelmaan eli esihenkilötyön johtamiskäytäntöihin ja tiedon saatavuuden vaikeuteen. Opinnäytetyöhön kiinteästi kuuluvan esihenkilötyön oppaan avulla päästään ratkaisemaan ongelmaa käytännön asioiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoa keskitetään ja selkeiden ohjeiden avulla esihenkilötyötä myös laadullistetaan. Opa tulee jatkossa kehittymään ja muuntautumaan säännöllisesti esihenkilötyön tarpeiden ja yhdessä todettujen näkökulmien kautta. Olen kuvannut alle prosessin vaiheet kuvassa, jonka tavoitteena on esittää tutkimusongelma ja toimenpiteet ratkaisun löytämiseksi. Lähtötilanteessa havainnot ohjaavat kehittämiseen. Kehittäminen aloitetaan alkuvaiheessa kartoittamalla tarvittavaa lisätietoa sähköisen kyselyn avulla. Kyselyn ja olemassa olevan tiedon perusteella muodostuu esihenkilöiden opas. Samankaltainen prosessi voi toteutua myös jatkokehityksessä. Silloin muokkaustarpeet voivat tulla esille muillakin tavoilla, kuten työn vaatimusten tai arjen palautteen kautta.



Kuvio 2. Kuvaus esihenkilötyön oppaan kehittämispolusta.

Tutkimuksellinen tai toiminnallinen kehittämistyö lähtee yleensä liikkeelle konkreettisesta käytännön ongelmasta tai uudistamisen tarpeesta kuten Ojasalo, Ritalahti ja Moilanen kuviossa 2 osoittavat. Opinnäytetyöhöni olennainen osa on esihenkilötyöhön liittyvän yhtenäistämisen ratkaisu.



Kuvio 3, Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (Kehittämistyön menetelmät. Ojasalo, Ritalahti, Moilanen 2015, 18)

4.1 Sähköinen kysely

Sähköisen kyselyn toteuttaminen tuntui luonnolliselta tämän opinnäytetyön menetelmävalinnaksi, sillä tarvitsin lisätietoa jo olemassa olevalle tiedolle. Tietoa oli jo paljon tilaajayrityksen omien havaintojen pohjalta. Tietoa on kertynyt esihenkilöiden palautteiden,

sekä johdon että HR:n näkemyksen pohjalta. Lisäksi yrityksen vuosittain tekemissä henkilöstökyselyissä on avointen kommenttien perusteella noussut esille, että esihenkilöillä on erilaisia tapoja toimia. Tämä aiheuttaa yrityksessä tunnetta johtamisen epätasapuolisuudesta.

Kysely soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Perusvaatimus on kuitenkin, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi (Ojasalo ym. 2015, 121). Sähköinen kysely on tilaajayrityksessä tuttu menetelmä ja siihen tyypillisesti vastataan aktiivisesti.

Sähköisen tiedonkeruun erityisiä vahvuuksia ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Sähköisen kyselyn ongelmaksi on koettu esimerkiksi tiedonkeruun kattavuuden ongelmia vastaajien vähäisyyden takia (Ojasalo ym. 2015, 128–129). Tämän haasteen pyrin ratkaisemaan niin, että kyselyyn vastaaminen toteutettiin erikseen sovittuna aikana esihenkilöiden yhteisessä kokoontumisessa ja siihen myös vastattiin erikseen varattuna aikana. Tämä on ollut toimiva tapa yrityksen järjestämissä kyselyissä myös aiemmin.

Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tarkalleen ottaen ollaan kehittämässä, mitkä tavoitteet ovat ja mikä on heidän roolinsa toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saa erityisesti silloin kun vastaajia ei yksilöidä (Ojasalo ym. 2015, 49). Valitsin kyselyn työkaluksi Google Formsin alustan, koska sen toiminnallisuus oli minulle aiemmasta tuttu. Google Forms antaa myös hyvät mahdollisuudet kyselyn toteuttamiseen anonyymisti, joka on oleellinen osa mahdollisimman rehellisten vastausten saamiseksi. Ennen kyselyyn vastaamista avasin esihenkilöille kyselyn tarkoituksen ja sen, miten vastauksia käsitellään.

4.2 Sähköisen kyselyn suunnittelu, toteutus ja tulokset

Kyselyn tavoitteena oli selvittää, oliko vielä jotain työsuhteen elinkaareen liittyviä tilanteita tapahtumia, joita en ollut ottanut huomioon esihenkilötyön oppaassa ja joissa esihenkilöt kaipaavat tukea työssään. Tulosten seulonnan jälkeen arvioin mahdollisesti tehtävien lisäysten tarpeen. Suunnittelin kyselylomakkeen sisällön huolellisesti ja sain siihen apua myös samaan aikaan käynnissä olleesta Kehittämistyön käytännöt -ryhmätyöstä ja aktiiviselta ryhmältämme. Ryhmä haastoi minua hyvin ja toi mielenkiintoisia ulkopuolelta tulevia näkökulmia.

Rakensin kyselyn rungon vastaamaan esihenkilöoppaan eli työsuhteen aikana tapahtuvien tilanteiden rakennetta. Kysely sisälsi neljä osiota, jotka olivat

1. Ennen työsuhteen alkua (Rekrytointi ja työsopimus)
2. Perehdytysvaihe ja koeaika
3. Työsuhteen aikaiset tapahtuma
4. Työsuhteen päätös (Offboarding)

Jokainen osa oli pilkottu alakohtiin ja esihenkilöt valitsivat monivalintaisesti ne alueet, joissa kokevat tarvitsevansa toimintaohjeita. Kehotin kyselyn ohjeessa esihenkilöitä myös antamaan lisätietoja valintoihinsa avoimella vastauksella jokaisen kysymyksen jälkeen. Kyselyn loppuvaiheessa oli myös mahdollista antaa muuta mahdollista palautetta tähän kehittämistyöhön.

Lähetin kyselyn Kehittämistoiminnan käytännöt, ryhmätyön jäsenille sisältöön tutustumista ja teknistä testausta varten. Perustelin myös ryhmälle sähköisen kyselyn käytön tässä tutkimuksessa. Ryhmä testasi kyselyn ja sain siitä muutamia hyviä palautteita jatkokehitykseen.

Tässä muutamia nostoja palautteista:

- Introtekstiin lisäys vastausmotivaation vahvistamiseksi
- Harkinta kysymysten pakollisuuteen
- Kysely on teknisesti toimiva ja ajallisesti riittävän lyhyt
- Teksti sujuvaa, kysymysten asettelu mietitty hyvin
- Eettisyys huomioitu

Tein palautteiden perusteella muutoksia kyselyyn, jonka jälkeen lähetin kyselyn vielä tilaajayritykseen tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi. Olen liittänyt kyselypohjan tämän raportin liitteeksi.

Kyselyyn vastaaminen toteutettiin tilaajayrityksen yhteisessä esihenkilötapaamisessa, jossa pidin ennen vastaamista lyhyen puheenvuoron kyselyn sisällöstä. Oman puheenvuoroni tärkeimpänä tavoitteena oli motivoida esihenkilöt vastaamaan kyselyyn korostamalla sitä, että he pääsevät itse vaikuttamaan oppaan sisältöön. Esihenkilötapaamisessa oli myös aikataulutettu oma hetki kyselyyn vastaamiseen, joka edesauttoi hyvän vastausprosentin toteutumista.

Lähetin kyselylinkin esihenkilöille heidän omalla sisäisellä pikaviestinkanavallaan hetkeä ennen omaa puheenvuoroani. Varmistin ennakkoon, että linkki ja tekninen toteutus muutenkin toimivat moitteettomasti.

Teknisen valmistautumisen lisäksi pidin tärkeänä valmistella tapaamista etukäteen mahdollisimman hyvän lopputuloksen saamiseksi. Esihenkilöille oli ennakkoon tiedotettu, että tietokone tarvitaan mukaan tapaamiseen. Esihenkilöt vastasivat kyselyyn aktiivisesti. Sain kyselyyn 19 vastausta (24 esihenkilöä). Kyselyn tulokset on liitetty tämän raportin liitteeksi.

Kyselyn tulosten perusteella ei noussut esille mitään isoa aihealuetta, joka puuttuisi esihenkilöiden oppaasta. Yksittäisenä puuttuvana osiona esille nousi aiheena ”varoituksen antaminen”, joka oli erittäin hyvä huomio ja lisäys oppaaseen. Kysely nosti esille tarpeen lisätä esihenkilöiden ymmärtämistä työsuhteen eri vaiheissa tapahtuvista asioista ja erityisesti lisätä ymmärrystä esihenkilöiden roolista. Opas vastaakin jo osittain tähän tarpeeseen, mutta uskon että käyttöönoton jälkeen tapahtuu paljon jatkokehitystä tälläkin osa-alueella.

Vastausten joukosta nousi esille kaksi isompaa kokonaisuutta esihenkilötyön kehittämiseen liittyen. Toinen oli se, että esihenkilöt eivät täysin tiedosta esimerkiksi sitä, kuka tai ketkä perehdytyksestä vastaavat ja mitä perehdytys tarkalleen sisältää. Opas ei anna yksiselitteistä vastausta tähän, eikä tämäntyyppistä kokonaisuutta ole mahdollisuutta oppaaseen lisätä. Perehdytys suunnitellaan aina kokonaisuutta ja työtehtävää ajatellen, joten yhtä täysin samanlaista perehdytyspolkua ei ole mahdollista kirjata ohjeisiin. Tilaajayrityksen perehdytysmalli vaatii tämän kyselyn vastausten perusteella tarkastelua toisaalta sisällön ja toisaalta myös viestinnän näkökulmasta. Toisena tärkeänä asiana nousi esille, että esihenkilöt kaipaavat tukea palkkakeskusteluihin. Oppaaseen on kuvattu palkkakeskustelu prosessina, mutta vastausten perusteella esihenkilöt kaipaavat osaamista itse keskusteluihin ja sitä varten tilaajayritys tarvitsee jatkossa myös valmennusta johtamisen eri osa-alueilla.

4.3 Esihenkilöoppaan jatkokehitys

Nyt valmistuva esihenkilöopas on versio 1.0, eli ensimmäinen versio oppaasta. Esihenkilötyö on työtä, joka kehittyy monilla tavoilla sekä ulkoisten että tilaajayrityksen sisäisten tekijöiden vaikutuksesta.

Sidosryhmien, tässä tapauksessa esihenkilöiden osallistumisesta on monenlaista hyötyä kehittämistoiminnassa ja yhdessä kehittäminen vaatii aktiivista osallistumista ja

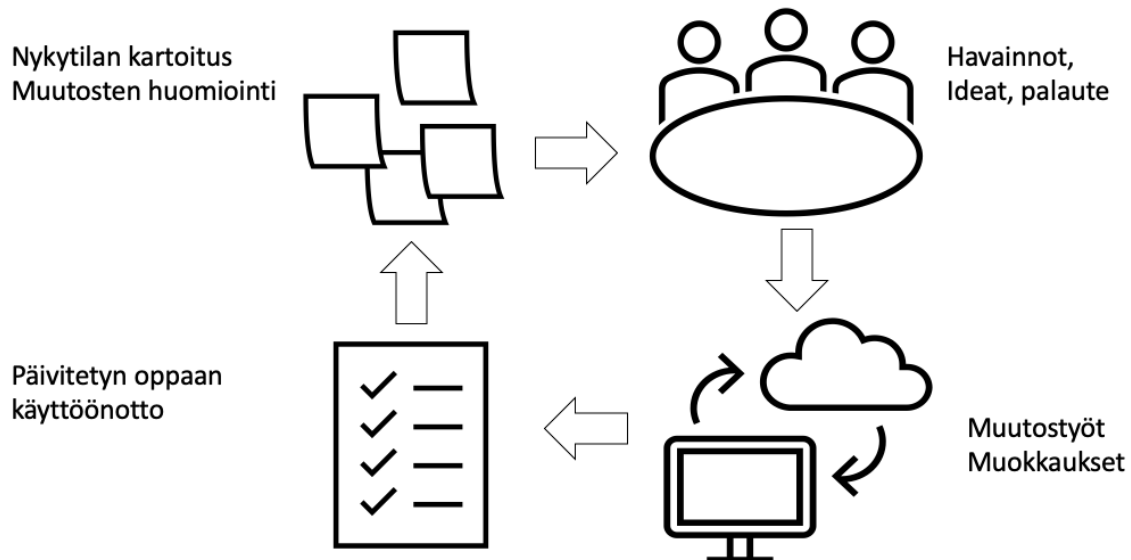
vuorovaikutusta. On tärkeää, että sidosryhmät, joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. Kehittämismistä suositellaan tehtäväksi siinä ympäristössä, jossa kehittämisen kohteena oleva toiminta tapahtuu. Voidaan siis todeta, että kehittäminen ei toteudu ulkopuolisen tekemisen tuloksena, vaan siellä missä käytännön työn haasteet ja ongelmat ovat (Toikko & Rantanen 2009, 89–96).

Kehittämistyötä tullaan siis tekemään yhdessä esihenkilöryhmän kanssa ja lähestymistapana voidaan käyttää palvelumuotoilun keinoja. Esihenkilöopasta voidaan ajatella esihenkilöille suunnattuna palveluna. Sen tarkoituksena on kehittää esihenkilön kokemusta omasta työstään. Toinen tärkeä tavoite on vahvistaa työntekijäkokemusta osaavammalla ja paremmin palvelevalla esihenkilötyöllä.

Opas vaatii säännöllistä tarkastelua ja kehittämistyötä toimiakseen siinä tarkoituksessa, johon se on luotu. On tärkeää, että jatkokehittämistyötä tehdään yhdessä niin, että esihenkilöt voivat osallistua siihen. Tilaaajayrityksessä on hyvä ja avoin keskustelukulttuuri, joka mahdollistaa hyvän keskusteluyhteyden eri sidosryhmien välillä.

Palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuksia tehdä kehittämistä usean prosessimallin avulla. Lisäksi se tarjoaa hyviä menetelmiä työkaluineen ja mahdollisuuden tavoitella esihenkilötyön parempaa toimivuutta. Palvelun muotoilulla tavoitellaan esimerkiksi parempaa toimivuutta ja sitä, että palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen kaikilla tasoilla. Myös osallistaminen on tärkeä ja oleellinen osa-alue palvelumuotoilussa, sillä palvelun käyttäjät ovat aktiivinen osa kehittämistyötä (Toikko ym. 2009, 71–72).

4.4 Jatkokehittämisen vaiheet



Kuvio 4. Oppaan jatkokehitys

Jatkokehitystyön ensimmäisessä ja myös toisessa vaiheessa oppaan toimivuudesta saadaan tietoa esihenkilöiltä saadun palautteen avulla. Palautetta pyydetään henkilöstöhallinnon toimesta arjessa käytännön kokemusten perusteella. Lisäksi palautetta voidaan saada erilaisten, esihenkilötyöhön liittyvien tilanteiden yhteydessä. Yrityksellä saattaa tulla myös sellaisia muutoksia toimintatapoihin, jotka saattavat vaatia päivityksiä tai muutoksia oppaaseen. Havainnot kartoitetaan jatkuvasti, mutta kehittämisprosessia tehdään arvion mukaan noin yhden kerran vuodessa. Jos havaitaan pieniä korjaus- tai täsmennystarpeita, niitä tehdään tarpeen mukaan. Ensimmäisen vaiheen aikana tapahtuu siis jo seuraavan version ideointia, kun sisällöstä keskustellaan eri foorumeissa. HR:n on tärkeää tässä vaiheessa olla avoin uusille, opasta kehittäville ideoille. Yhtä tärkeää on pitää ajatus kirkkaana myös siinä, että opas pysyy toimintatapoja ja prosesseja antavana apuvälineenä ja hyväksyä se, että opas ei voi tarjota ”oikeita sanoja” jokaiseen tilanteeseen. Esihenkilötyö tilaajayrityksessä vaatii myös osaamisen kehittämistä mm. valmennuspolkujen avulla. Valmennusten avulla voidaan kehittää ja syventää esihenkilöiden osaamista myös erilaisten tilanteiden parempaan hallitsemiseen.

Viimeinen vaihe päättyy uuden esihenkilöoppaan version käyttöönottoon. Tämän jälkeen palvelumuotoilun prosessi palaa jälleen alkuun. Kyseessä on siis työväline, jonka on tarkoitus kehittyä yrityksen tarpeiden ja muiden esihenkilötyön vaikuttavien tekijöiden toimesta.

4.5 Analyysi

Lähtötilanteessa minulla oli jo paljon esiymmärrystä siitä, mitä asioita esihenkilötyön oppaaseen tulee sisällyttää, jotta sen avulla päästään tavoitteisiin eli laadukkaampaan esihenkilötyöhön. Toinen tärkeä tavoite työssäni on ollut tiedon kokoaminen yhteen paikkaan. Tietoa on kertynyt johdon näkemyksistä, esihenkilöiden palautteista ja myös oman työkokemukseni perusteella. Henkilöstöltä on tullut myös suoraan palautetta siitä, että esihenkilötyö vaatii kehittämistä tasalaatuisen johtamisen saavuttamiseksi. Koko opinnäytetyön teon ajan minulla on vahvistunut käsitys, että tämäntyypistä opasta tarvitaan ja olen monesti pohtinut, että miksi teen sen vasta nyt.

Kun tietoa oli hyvin jo alkuvaiheessa, pääsin hyvin työssäni eteenpäin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että oppaan kirjoitustyö vaati lähinnä hajallaan olevan tiedon kokoamista. Loin myös uusia toimintaohjeita tilanteisiin, joista kirjallisia ohjeita ei löytynyt. Kiinnitin huomiota myös siihen, että oppaan sisältö on helppolukuista ja täsmällisiä toimintaohjeita antavaa. Lisätietoa oppaan sisältöön halusin kuitenkin hakea vielä siltä ryhmältä, joiden työtä selkeyttämään opas on luotu eli tilaajayrityksen esihenkilöiltä. Tähän on kaksi syytä. 1. Haluan varmistaa, että kaikki oleellinen on katettu: Vaikka minulla on hyvä käsitys tilaajayrityksen työsuhteen elinkaaresta, on mahdollista, että jokin esihenkilöiden mielestä oleellinen asia olisi jäänyt uupumaan ja 2. saada esihenkilöiltä vielä näkemyksiä ja kommentteja siitä, mitä he lopullisesti oppaalta odottavat onnistuakseen työssään.

Jatkokehittämistä lähdetään tekemään palvelumuotoilun keinoin, sillä se tarjoaa hyviä mahdollisuuksia tämänkaltaisen kokonaisuuden edelleen kehittämiseksi.

5 ESIHENKILÖN ROOLI OPPAAN KAUTTA

Kuvaan tässä kappaleessa tämän opinnäytetyön ohessa toteuttamaani lopputuotosta eli esihenkilön työn opasta ja sen sisältöä. Tähän kappaleeseen on kuvattu ylätasolla esihenkilön roolia eri vaiheissa tilaajayrityksen esihenkilötyön näkökulmasta. Uskon saman peruskaavan toteutuvan myös muissa asiantuntijayrityksissä. Lähdin rakentamaan opasta tilaajayritykselle nimenomaan työsuhteen elinkaaren kautta, koska koin sen selkeämmäksi tavaksi avata erilaisia esihenkilötyöhön liittyviä tehtäviä.

Oppaan ensimmäisen version lanseeraus tullaan toteuttamaan keväällä 2024. Lanseeraus tullaan tekemään esihenkilöryhmälle tehdyllä yksityiskohtaisella esittelyllä, jonka yhteydessä varataan myös aikaa kysymyksille ja kommenteille. Opas tulee olemaan tilaajayrityksen esihenkilöiden työtilassa, helposti löydettävissä olevassa sijainnissa. Jotta varmistetaan oppaan jalkautuminen esihenkilötyön arkeen ja johtamista helpottavaksi apuvälineeksi, vaatii se sitoutumista myös yrityksen johdolta ja HR:ltä. Tämä toteutuu mm. niin, että oppaasta puhutaan osana esihenkilötyön arkea ja esihenkilöt ohjataan etsimään vastauksia sieltä aktiivisesti.

5.1 Työsuhteen elinkaariajattelu oppaan rakentamisessa

Työsuhteen elinkaari alkaa uusien talenttien houkuttelusta ja päättyy työsuhteen päätösvaiheeseen (Kangas, 2021).

1. Houkutteleva
2. Rekrytointi
3. Työsopimuksen tekeminen
4. Perehdytys
5. Työsuhteen aikana tapahtuvat tilanteet
6. Työsuhteen päätösvaihe (offboarding)

Olen rakentanut oppaan kronologisesti yllä mainitussa järjestyksessä, koska se tuntui luontevalta tavalta kuvailla esihenkilön roolia. Oppaasta on jätetty pois vaihe 1, työntekijöiden houkuttelu, sillä se ei sisälly varsinaisena työtehtävänä esihenkilön työnkuvaan tässä asiantuntijayrityksessä. Toki esihenkilöllä, kuten muullakin henkilöstöllä on tärkeä rooli työnantajamielikuvan rakentumisessa. Työnantajamielikuvanhan rakentuu muun muassa sen

kautta, miten työntekijät puhuvat työnantajastaan omille ystävilleen ja muille ulkoisille sidosryhmilleen.

Yksi tärkeä tavoite oppaan tekemisessä on antaa esihenkilölle hyvä ja kattava käsitys siitä kokonaisuudesta, mitä työsuhde pitää sisällään ja kenellä on vastuu missäkin tilanteessa. Tavoitteena on näin myös selkeyttää esihenkilön, johdon ja esihenkilön roolia.

5.2 Rekrytointi

Rekrytointivaiheen prosessista vastaa tilaajayrityksen osaston vetäjä oman osastonsa osalta. HR-osasto avustaa johtajaa käytännön asioissa. Osaston vetäjä kutsuu harkintansa mukaan rekrytointiprosessiin, kuten haastatteluihin, esihenkilöitä tai muita henkilöitä erikseen määriteltyjen tarpeiden perusteella. Oppaaseen on kuvailtu Tapauksen rekrytointivaiheen prosessia. Toimintatapoja ja käytäntöjä on kuvailtu niin, että esihenkilölle muodostuu hyvä ja selkeä käsitys siitä, miten rekrytointi etenee ja mitä missäkin vaiheessa tapahtuu.

5.3 Työsopimuksen teko

Työsopimuksen tekemisestä vastaa, samoin kuin rekrytointivaiheesta, osaston vetäjä oman osastonsa osalta. HR toimii myös tässä vaiheessa käytännön asioiden koordinoititukena. Yrityksellä on käytössään vakioidut työsopimusmallit erilaisiin työtehtäviin ja rooleihin. Vakioituihin malleihin ei lähtökohtaisesti tehdä muutoksia.

Tässä osiossa on avattu työsopimuksen lainsäädännölliset asiat ja tekninen toteutus. Lisäksi osiosta löytyy prosessi siihen, mitä tapahtuu sen jälkeen, kun työsopimus on allekirjoitettu. Näitä asioita ovat esimerkiksi työvälineiden ja järjestelmätunnusten tilaukset sekä tärkeimmät työlänsäädännöstä nousevat velvoitteet ja määritykset työsuhteeseen liittyen.

5.4 Perehdytys

Esihenkilön rooli alkaa kasvaa, kun perehdytystä aletaan suunnitella yhdessä osaston vetäjän kanssa. Yrityksellä on käytössään useita kuukausia kestävä perehdytysprosessi, joka suunnitellaan osastokohtaisten määritysten ja uuden työntekijän roolin mukaisesti. Perehdytyksen suunnittelu vaatii koordinoitua eri tahojen kanssa eri perehdytysseSSIÖiden aikataulutuksessa. Tavoitteena on toteuttaa perehdytys tarkoituksenmukaisella tavalla ja kaikkien ajankäyttöä kunnioittaen. Ensimmäiset päivät ovat yleensä käytännössä

samansisältöiset riippumatta siitä mihin tehtävään tai mihin osastolle henkilö on rekrytoitu. Ensimmäisten päivien tavoitteena onkin tutustuttaa henkilö ja yritys toisiinsa ja huolehtia siitä, että työkalut ovat kunnossa ja toimivat moitteettomasti.

Uusi työntekijä tutustuu myös työtehtäviinsä ensimmäisten päivien aikana, mutta on tärkeää, että hän ei jää yksin uuteen ympäristöön ja työtehtävään. Esihenkilöoppaassa painotetaan sitä, että uuden työntekijän tulee aina tietää aina kenen puoleen kääntyä, kun hänellä on kysyttävää. Kysymyksiä työtehtävästä ja erilaisista käytännöistä on yleensä paljon, riippumatta siitä onko kyseessä kokeneempi tai vasta työuraansa aloitteleva henkilö. Varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa on tärkeää, että uudella työntekijällä on tukiverkostoa ympärillään.

Tilaaajayrityksen perehdytysmatka kestää kuusi kuukautta. Perehdytysvaiheen tärkeimpänä tavoitteena on, että perehdytysjakson loputtua työntekijällä on riittävät tiedot ja taidot toimiakseen työtehtävässään ja kokeakseen että hän on aidosti osa työyhteisöä.

5.5 Työsuhteen aikaiset tapahtumat

Työsuhde sisältää monia ja monenlaisia asioita ja tapahtumia. Työsuhteen kesto voi olla lyhyt tai useita, jopa kymmeniä vuosia kestävä. Olipa työsuhde lyhyt vai pitkä, niin työsuhteen aikana työntekijä kohtaa monia erilaisia tilanteita, joihin työnantaja on määritellyt tietyt toimintatavat ja ohjeistukset. Työsuhteen aikana sairastutaan, käydään erilaisia keskusteluja, vietetään vapaapäiviä, jäädään lomille ja perhevapaille, opitaan uusia käytäntöjä, asetetaan ja pyritään saavuttamaan tavoitteita, nautitaan työsuhde-eduista ja joskus saatetaan olla osana konflikteja. Edellä on mainittu vain muutamia tilanteita, joita tähän esihenkilöoppaaseen on kuvattu työsuhteen aikaisiksi tapahtumiksi nimenomaan esihenkilön roolista avattuna.

Tämä osio on esihenkilöoppaan laajin ja tärkein, koska se sisältää lähes päivittäin vastaan tulevia tilanteita ja tapahtumia. Tämän osion tärkein tavoite on varmistaa, että esihenkilöt toimivat erilaisissa tilanteissa työnantajan edustajina ja kohdellen työntekijöitä tasapuolisesti. Jokaisen työntekijän tulee kokea, että johtaminen on tasapuolista ja oikeudenmukaista. Esimerkkinä voidaan mainita se, että lomien ja vapaiden myöntämiskäytännöt tulee olla samanlaisia riippumatta siitä millä osastolla henkilö työskentelee tai kuka hänen esihenkilönsä on. Samoin on tärkeää, että esihenkilöt osaavat puuttua esimerkiksi haastaviin tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla.

5.6 Työsuhteen päätös (offboarding)

Työsuhteen päätösvaihe sisältää erilaisia tehtäviä, jotka esihenkilön on tärkeää hoitaa yrityksen toimintatapojen mukaisesti. Työsuhteen päätösvaiheeseen liittyy monia asioita, joita hoitaa HR. Vaikka esihenkilö ei itse hoida kaikkia työsuhteen päätökseen liittyviä asioita, hänen on tärkeää ymmärtää prosessi kokonaisuudessaan.

Irtisanomisesta, irtisanoutumisesta tai muusta työsuhteen päättymiseen liittyvästä sopimuksesta lähtee liikkeelle prosessi, joka sisältää töiden uuden järjestelyn, jäljellä olevien lomien suunnittelun, viestinnän, työvälineiden palauttamisen, lähtöhaastattelun ja työtodistuksen. On erittäin tärkeää, että työntekijälle jää myös työsuhteen päättyessä tunne siitä, että asiat hoidetaan hyvin ja asiallisesti loppuun saakka. Lähtöhaastattelulla on iso merkitys niin työntekijälle kuin työnantajallekin ja sen avulla saadaan tärkeää ymmärrystä siitä, mitä asioita kehittämällä työntekijäkokemusta voidaan vahvistaa.

Hyvä kokemus offboarding-prosessista vahvistaa myös yrityksen työnantajamielikuvaa. Voihan olla, että lähtevä työntekijä palaa joskus työntekijäksi.

6 POHDINTA

6.1 Tilaajan palaute

Tapauksen edustajalta saadun palautteen perusteella opinnäytetyö onnistui odotusten mukaisesti sekä raportin että esihenkilöoppaan näkökulmasta. Tapauksella on jo pitkään koettu haasteelliseksi esihenkilötyöhön liittyvien ohjeistusten hajanaisuus sekä odotusten mukaisen esihenkilötyön toteutuminen. Esihenkilötyön liittyvät kehittämistarpeet olivat siis tiedossa sekä Tapauksella, että myös opinnäytetyön tekijällä. Opinnäytetyön aiheen aloite ja tarkempi määrittely toteutui opiskelijan toimesta.

Keskustelujen perusteella totesimme, että esihenkilötyöhön liittyvät materiaalit on tärkeää ja tarkoituksenmukaista koota keskitetysti samaan paikkaan. Lisäksi totesimme yhdessä, että oppaan käyttöliittymän olisi tärkeää olla dynaaminen ja rakenteen kronologinen työsuhteen elinkaaren mukaisesti. Aikataulutimme ja toteutimme useita oppaan sisältöön sekä rakenteeseen liittyviä työpalavereita, joiden tarkoituksena oli keskustella vuorovaikutteisesti sisällöstä.

Tämän työn tuloksena Tapaukselle on valmistunut selkeästi työn tavoitteet täyttävä ja käyttökelpoinen esihenkilöopas, josta on yrityksellemme selkeää lisäarvoa muun muassa esihenkilötyön laadun ja sitä kautta työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi.

6.2 Arvio omasta onnistumisesta

Ajattelen omaa rooliani HR:n edustajana nimenomaan tässä opinnäytetyössä ulkopuolisena konsulttina. Tehtäväni oli selkeyttää esihenkilöiden roolia, tehtäviä ja vastuita kirjaamalla tärkeimpiä esihenkilötyöhön liittyviä käytäntöjä oppaaksi. Toisaalta tavoitteeni oli myös kehittää tilaajayrityksen esihenkilötyötä yhdenmukaistamalla erilaisia toimintatapoja. Kolmas tavoite oli puhtaasti oman ammattiosaamisen kehittäminen. Olen oppinut ammattini arjessa työtä tekemällä ja halusin vahvistaa ammattitaitoani myös ammattikirjallisuuden ja teorioihin liittyvän tiedon avulla.

Olen pyrkinyt pitämään opinnäytetyössäni ohjenuorana sitä, että lopputuotteena syntyvä esihenkilötyön opas auttaa löytämään nopeasti vastauksia ja toimintaohjeita erilaisissa tilanteissa työsuhteen aikana. Jotkut tilanteet tulevat esihenkilölle eteen erittäin harvoin, joten on mahdotonta pitää kaikkia asioita vain muistin varassa. Usein kuitenkin esihenkilöä

velvoittavat esimerkiksi työlainsäädännön vaatimukset ja juuri tällaisia tietoja on ollut tärkeää sisällyttää oppaaseen. Useimmiten esimiehet kokevat helpotusta, kun he tietävät olemassa olevat toimintatavat etenkin yllättäen eteen tulevissa haastavissa tilanteissa. Vaikka sääntöjen luominen tavallaan aiheuttaa byrokratiaa, niin se kuitenkin antaa selkeyttä ja myös nopeuttaa asioiden hoitamista (Viitala 2014, 213). Tavoitteenani oli myös tuoda oppaassa esille, että kaikkiin tilanteisiin ei voi antaa tarkkoja toimintaohjeita, vaan paljon on kiinni myös siitä, kuinka esihenkilö itse kohtaa muita ihmisiä. Esihenkilö tarvitsee teknisten ohjeiden lisäksi osaamista myös esimerkiksi vuorovaikutustaidoissa. Esimerkkinä mainitsen motivaation luomisen ja palautteen antamisen sekä saamisen.

Kokonaisuutena olen onnistunut mielestäni tässä työssäni hyvin. Päätökseni jäädä opintovapaalle opintojen loppuun saattamiseksi mahdollisti sen, että minulla oli mahdollisuus antaa tälle opinnäytetyölle sen vaatima aika ja keskittyminen. Onnistuin rakentamaan opiskelurutiinit omista lähtökohdistani ja pysyin suunnitelmissani aikataulullisesti kohtuullisesti. Opinnäytetyö-kokonaisuus ei valmistunut ihan siinä aikataulussa, kuin itse sen arvioin. Tämä johtui lähinnä muista ulkopuolisista tekijöistä, kuten siitä, että tilaajayrityksessä ei ollut mahdollisuutta esimerkiksi jalkautustyöhön erilaisten organisaatioissa tapahtuneiden muutostilanteiden vuoksi.

Opinnäytetyöraportin kirjoittaminen tuntui aluksi erittäin vaikealta ja alkuun pääseminen oli tuskien taival. Onnekseni minulla oli kuitenkin runsaasti aikaa ja sain hyviä vinkkejä ohjaavalta lehtorilta sekä kanssa opiskelijoilta. Yksi suuri ongelma oli oikeanlaisen tiedon lähteille pääseminen ja juuri sen oleellisen tiedon tuominen raporttiin. Tämä oli jo ennakkoon asia, jonka tiesin olevan minulle haasteellista johtuen siitä, että viimeisestä tutkinon suorittamisesta on jo yli 30 vuotta. Mahdollisuus käyttää runsaasti aikaa työhön oli minulle raporttia kirjoittaessa erittäin tärkeää ja uskon oppineeni paljon myös oikeanlaisen tietoperustan löytämisestä ja sen hyödyntämisestä jatkossa. Kirjoittaminen sinällään on minulle suhteellisen helppoa ja sujuvaa, kun pääsen vauhtiin. Sain kehittävästä palautetta sekä tilaajayritykseltä että ohjaavalta lehtorilta esimerkiksi siitä, että lauseet olivat liian pitkiä. Tämä on oppi, jonka aion myös napata mukaani opintojen jälkeiseen työelämään.

Osana opinnäytetyötä valmistunut esihenkilöiden opas rakentui opinnäytetyöraportin rinnalla ilman suurempia ongelmia ja oppaan versio 1.0 on valmiina käyttöön. Työtä helpotti se, että yrityksessä on jo aiemmin rakennettu henkilöstöopas samalla formaatilla ja teknisesti opas vaati työtä käytännössä ainoastaan sisällön puolesta. Toki huomioitavaa on, että oppaan sisältö on

runsas ja se vaati paljon uuden tiedon etsintää, käytäntöjen auki kirjoittamista ja olemassa olevan tiedon hakemista. Kuten opinnäytetyöraportissakin, myös esihenkilön oppaassa nousi esille se, että kirjoittaminen sinällään on minulle vaivatonta. Kunhan muistan pitää lauseet riittävän lyhyinä, niin tuottamani teksti on helppolukuista ja ymmärrettävää.

Mielenkiintoinen uusi tuttavuus itselleni oli tekoälyn käyttö keskustelukumppanina tässä opinnäytetyökokonaisuudessa. Käytin ChapGPT-sovellusta ikään kuin keskustelukumppanina. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että esitin kysymyksiä ja täsmennettyjä lisäkysymyksiä tekoälylle ja laajensin näkökulmaani sen avulla. Tekoälyn käyttö oli myös hieno mahdollisuus oppia ja ymmärtää paremmin tekoälyn mahdollisuudet ja rajoittavat tekijät. Mahdollistava tekijä oli mielestäni juuri se, että löysin sparrailu- ja keskustelukumppanin minulle sopivana aikana. Rajoittavana tekijänä pidin sitä, että ainakaan käyttämäni sovellus ei sellaisenaan ohjaa esimerkiksi juuri oikean kirjallisuuden sisältöön tai anna välttämättä esimerkiksi lainsäädännöllisesti täsmällistä tietoa. Toisaalta tämä ohjasi minua vahvemmin kirjallisuuteen, joka oli myös yksi tavoitteeni.

6.3 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön ja esihenkilöoppaan työstövaiheessa esille nousi myös muutamia kehittämistarpeita, joihin esihenkilöopas ei vastaa. Opas antaa toimintaohjeita ja avaa prosesseja laajasti erilaisista työsuhteen elinkaaren varrella tapahtuvista asioista. Toteuttamani kyselyn perusteella esihenkilöt kaipaavat kuitenkin työnsä tueksi lisää osaamista erilaisten tilanteiden käsittelyyn ja niissä toimimiseen. Tyypillisiä tilanteita, joihin ei voi kirjoittaa tarkkoja ohjeita tai käsikirjoitusta ovat esimerkiksi erilaiset puuttumistilanteet, vuorovaikutus ja palkkakeskustelut. Toinen kokonaisuus, joka nousi kyselystä esille, on uusien työntekijöiden perehdytyskokonaisuus. Esihenkilöt kaipaavat vastausten perusteella lisää ymmärtämistä vastuisiin ja rooleihin perehdytyksen aikana.

Havaintoni onkin, että esihenkilötyön osaamisen kehittäminen vaatii valmentautumista, uuden oppimista, toimintatapojen tarkastelua ja selkeyttämistä tällä hetkellä ainakin näillä mainituilla osa-alueilla. Kaikkiin havaitsemiini kehittämiskohteisiin liittyy vahvasti myös viestintä, sillä usein huomataan viestinnän haasteet sekä tiedon jakamisen että vastaanottamisen näkökulmasta.

Esihenkilön rooli on työrooli ja se vaatii motivaation lisäksi johtamisosaamista, joka on oma vaativa osaamisalueensa. Tämä havainto nousi esille tutustuessani tämän prosessin aikana erilaiseen kirjallisuuteen ja sieltä nousseisiin näkemyksiin.

6.4 Opinnäytetyön tarpeellisuus toimialalla

Kuulun erilaisiin henkilöstöammattilaisten verkostoihin ja ryhmiin. Yhdessä näistä ryhmistä alkoi keskustelu esihenkilötyöstä ja sen kehittämisen tarpeesta. Kerroin ryhmälle juuri työstövaiheessa olevasta esihenkilötyön oppaasta ja sain ryhmältä paljon toiveita esitellä opasta ja sen tekemisen prosessia. Järjestin n. 30 henkilöä käsittävälle ryhmälle virtuaalitapaamisen, jonka tarkoituksena oli esitellä työn taustaa ja lopputulosta. Tavoitteenani oli myös saada kommentteja tästä henkilöstöammattilaisten ryhmästä eri toimialoilta.

Esitykseni koostui omasta taustastani kasvuyrityksen henkilöstöhallinnossa, oppaan tekemiseen johtaneista havainnoista sekä itse projektista sekä teknisistä yksityiskohdista. Sain paljon tarkentavia kysymyksiä teknisestä toteutuksesta ja Tapauksen esihenkilöiden roolista. Keskustelua syntyi runsaasti myös siitä, kuinka tärkeäksi ja tarpeelliseksi tällainen opas tämän ryhmän edustamissa yrityksissä koetaan. Sain myös palautteen, että esittelemäni ja kokouksen jälkeen jakamani materiaali toimisi hyvänä pohjana, kun osallistujat mahdollisesti alkaisivat rakentaa oppaita omille organisaatioilleen.

Kävimme keskustelua myös muista esihenkilötyön liittyvistä kehittämistarpeista, esimerkiksi esihenkilötyön perehdyttämisen tarpeesta. Totesimme yhdessä, että tämänkaltainen opas toimii hyvänä pohjana aloittaville esihenkilöille ja on tärkeä osa perehdytystä esihenkilötyön laadun varmistamiseksi. Keskustelimme myös siitä, kuinka tärkeää on, että esihenkilötyön kehittämiseen sitoudutaan esimerkiksi johtamisen keinoin myös ylimmällä tasolla, sillä sieltä esihenkilötyö näkyy organisaation eri tasojen esihenkilöille.

Tämä sattumalta eteeni tullut oppaan esittelytilaisuus ja siihen liittynyt vilkas keskustelu vahvisti mielipidettäni siitä, että esihenkilötyön kehittämisellä ja konkreettisten työkalujen ja toimintatapojen luomisella on merkitystä yritysten henkilöstöhallinnolle ja esihenkilötyölle.

Isoimmissa organisaatioissa on usein oma HR-osasto ja esihenkilöiden työn kehittäminen on osa henkilöstöhallinnon suunnitelmallista tekemistä. Pienempien ja kasvuvaiheessa olevien organisaatioiden ongelmana saattaa olla se, että varsinaista HR-toimintoa ei ole ja henkilöstöhallinnon vastuualueelle kuuluvat kokonaisuudet on jaettu muiden tehtävien ohella

hoidettaviksi. Tällöin riskinä voi olla, että yrityksellä ei ole riittävästi osaamista ja/tai aikaresursseja esimerkiksi esihenkilötyön tukemiseen.

Työehtosopimukset ja lainsäädäntö ohjaavat tiettyjä asioita liiketoiminnassa, mutta näiden lisäksi yritys tai organisaatio tarvitsee myös tärkeiden käytäntöjen malleja ja ohjeiden kirjaamista. Yrityksen kasvaessa rakenteet eivät aina seuraa kasvua esimerkiksi esihenkilötyön tai muiden kasvuun liittyvien henkilöstöasioiden näkökulmasta.

Oma näkemykseni on, että yritysten kannattaa kasvun myötä tai jo ennen sitä pysähtyä miettimään myös ihmisiin liittyviä tärkeitä arjen käytäntöjä. Tämä voi osaltaan varmistaa sen, että henkilöstömäärän kasvaessa voidaan varmistaa lainsäädännön vaatimusten täytyminen, töiden sujuvuus, työhyvinvointi ja siten edistää myös yrityksen menestystä.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent
- Aluehallintovirasto 2020. Aluehallintovirastot määräävät oppilaitokset suljettavaksi ja kieltävät yli 10 hengen yleisötilaisuudet. Viitattu 19.1.2023 Luettavissa: <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69907949>
- Open AI 2024. ChatGPT versio 3.5. Viitattu 21.3.2024. <https://chat.openai.com/>
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PK-Kustannus
- Järnlström, Maria & Saru, Essi 2019. Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Teoksessa Collin, Kaija & Lemmetty, Soila (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. (E-kirja) Jyväskylä: Edita Publishing Oy
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. (E-kirja.) Tampere: Alma Talent
- Kangas, Heidi 2021. Työntekijän elinkaaren 6 vaihetta. Blogi. Viitattu 20.12.2023. Luettavissa: <https://blog.talentech.com/fi/tyontekijan-elinkaaren-6-vaihetta>
- Nikula, Johannes 2019. Esimiehet valmentajina, ohjaajina ja tulkkeina asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa Collin, Kaija & Lemmetty, Soila (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. (E-kirja) Jyväskylä: Edita Publishing Oy
- Nurmi Jari-Erik & Salmela-Aro 2017. Johdanto-kappale teoksessa Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet (toim.). (E-kirja) 3. täysin uudistettu painos, Jyväskylä: PS Kustannus
- Martinsuo, Miia 2011. Työnohjaus projektimaisessa työssä, Aikuiskasvatus. Luettavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93955>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritakoski, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro
- Osakeyhtiölaki 2006. Viitattu 30.11.2023. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624 - a624-2006>
- Paanetoja, Jaana 2023. Työoikeus tutuksi -käsikirja, 3, uudistettu painos. (E-kirja) Edita Publishing Oy
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print
- Tuomi Lauri, Sumkin Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Seeck, Hannele 2021. Johtamisopit Suomessa. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus
- Viitala, Riitta & Koivunen, Niina 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström Maria (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä

Viitala, Riita & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen voimavara. (E-kirja.) Helsinki: Edita

LIITTEET

Esihenkilötyön kehittäminen, kysely

Esihenkilötyön kehittäminen

Hei esihenkilö!

Kysely tarkoituksena on täydentää valmistumassa olevaa esihenkilöopasta, jotta oppaasta rakentuu mahdollisimman paljon teidän päivittäistä työtä helpottava työkalu.

Kysely liittyy parhaillaan työstämään opinnäytetyöhön (työyhteisöpedagogi), jonka aiheena on **Esihenkilön rooli työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa**.

Tutkimustuloksia sellaisenaan analysoin vain minä, kokoaan opinnäytetyön raporttiin tärkeimmät nostot tuloksista. Kysely toteutetaan anonyymisti, osastoa tai muitakaan tunnistamistietoja ei kysytä, sillä tarkoitus on selvittää koko yrityksen tasolla, missä asioissa sinä esihenkilönä kaipaat tukea työhösi.

Arvostan suuresti jokaista vastausta ja olen kiitollinen, jos sinulla on aikaa pysähtyä hetkeksi tämän tärkeän asian äärelle. Kiitos etukäteen!

Marika

* Pakollinen kysymys

Ohje

Työsuhteen elinkaari käsittää erilaisia vaiheita ja tilanteita, joissa esihenkilön rooli on merkittävä. Tässä kyselyssä keskitytään asioihin, joita sinä esihenkilönä koaat omassa työssäsi.

Alla olevat kysymykset on pilkottu työsuhteen vaiheiden mukaisiksi kysymysosioiksi.

1. Valitse ne vaihtoehdot joissa sinä esihenkilönä kaipaat lisätukea tai mistä sinulla ei ehkä ole tarpeeksi tietoa
2. Tarkennathan jokaista antamaasi vastausta kysymysten alla olevaan avoimeen kommenttikenttään
3. Jos jokin mielestäsi tärkeä osa-alue puuttuu, niin voit kommentoida sitä johonkin avoimeen kenttään

Kiitos!

1. Ennen työsuhteen alkua: Rekrytointi ja työsopimus *

Valitse alta yksi tai useampi vaihtoehto, jossa koet esihenkilönä kaipaavasi lisäohjeita tai toimintatapaa ei ole ollenkaan mielestäsi määritelty.

Muista antaa lisätiedot kysymyksen jälkeen.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Haastattelu
- Työsopimuksen teko
- Viestintä ennen työsuhteen alkua
- Muu

2. Tarkenna valitsemiasi vaihtoehtoja, kiitos *

3. **Perehdytysvaihe / koeaika** *

Valitse alta yksi tai useampi vaihtoehto, jossa koet esihenkilönä kaipaavasi lisäohjeita tai toimintatapaa ei ole ollenkaan mielestäsi määritelty.

Muista antaa lisätiedot kysymyksen jälkeen.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ensimmäisten päivien ohjelma, sisältö
- Ensimmäisten viikkojen ohjelma, sisältö
- Seurantapalaverit koeajan aikana
- Tiimipalaverit koeajan aikana
- Palautteen antaminen / saaminen
- Muu

4. Tarkenna valitsemiasi vaihtoehtoja, kiitos *

5. Työsuhteen aikana *

Valitse alta yksi tai useampi vaihtoehto, jossa koet esihenkilönä kaipaavasi lisäohjeita tai toimintatapaa ei ole ollenkaan mielestäsi määritelty.

Muista antaa lisätiedot kysymyksen jälkeen.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Poissaoloihin liittyvät asiat (lomat, sairauspoissaolot, saldot, perhevapaat jne)
- Työturvallisuus
- Varhainen tuki ja puuttuminen (työkykyjohtaminen, konfliktit jne)
- Kehityskeskustelut
- Palkkakeskustelut
- Ammatillinen kasvu ja kehittyminen
- Jokin muu

6. Tarkenna valitsemiasi vaihtoehtoja, kiitos *

7. ~~Offboarding~~ Työsuhteen päättyminen erilaisista syistä ja esihenkilön rooli. *

Valitse alta yksi tai useampi vaihtoehto, jossa koet esihenkilönä kaipaavasi lisäohjeita tai toimintatapaa ei ole ollenkaan mielestäsi määritelty.

Muista antaa lisätiedot kysymyksen jälkeen.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

23.1.2024 10.38

Esihenkilötyön kehittäminen

- Koeaikapurku
- Irtisanoutuminen työntekijän omasta aloitteesta
- Työsuhteen purkaminen yhteisellä sopimuksella
- Työsuhteen irtisanominen työnantajan toimesta
- Viestintä työsuhteen päättyessä
- Työvälineiden palautus, järjestelmien sulkeutuminen
- Töiden uudelleenjärjestely
- Lähtöhaastattelu
- Työtodistus
- Jokin muu

8. Tarkenna valitsemiasi vaihtoehtoja, kiitos *

9. Muu mahdollinen palaute tai kehittämisasia, jonka haluat nostaa esihenkilön roolista Tapauksella

Lämmin kiitos osallistumisesta!