



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Ammattimaisen johtamisen mallin toteutuminen esimiestyössä, case: Kansaneläkelaitos

Roosa Pöllönen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Ammattimaisen johtamisen mallin  
toteutuminen esimiestyössä, case:  
Kansaneläkelaitos**

Roosa Pöllönen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2018

Roosa Pöllönen

**Ammattimaisen johtamisen mallin toteutuminen esimiestyössä, case: Kansaneläkelaitos**

Vuosi 2018 Sivumäärä 61

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata toteutuuko Kelassa määritellyn ammattimaisen johtamisen malli esimiesten osaamisessa ja johtamisessa. Tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka tyytyväisiä Kelassa ollaan lähiesimiehen osaamiseen sekä johtamistaitoihin. Tarkoituksena oli myös kuvata esiintyykö vakuutuspiirien ja asiakaspalveluyksiköiden välillä eroja tyytyväisyydessä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kansaneläkelaitokselle ja tutkimuksen kohteena olivat Kelan vakuutuspiirien ja asiakaspalveluyksiköiden ratkaisu- ja palveluasiantuntijoiden lähiesimiehet.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Koska Kelan organisaatio on laaja, tutkimuksen kohde rajattiin suuren vastaajamäärän takia Kelan vakuutuspiirien ja asiakaspalveluyksiköiden ratkaisu- ja palveluasiantuntijoiden lähiesimiehiin. Tutkimusaineisto kerättiin henkilökohtaisella kutsulla kyselylomakkeeseen. Tämä joka vuotinen työhyvinvointia käsittelevä kysely tunnetaan Kelassa nimellä ”henkilöstöbarometri” ja siihen vastasi peräti yli 5000 lähiesimestään arvioinutta ratkaisu- ja palveluasiantuntijaa.

Opinnäytetyön teoreettisessa perustassa tarkastellaan esimiestyötä, esimiehen ominaisuuksia, osaamista ja vastuuta sekä käsitellään uudistumisen tärkeyttä ja tuloksellisuutta sekä miten sitä johdetaan. Lisäksi tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista ja sen tärkeyttä niin yksilön kuin koko organisaation työssäjaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta.

Tutkimustulosten mukaan lähiesimiesten vahvimpia osaamisalueita ovat työn tavoitteista sopiminen, työstä suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen sekä oikeudenmukainen kohtelu. Heikoimmiksi osaamisalueiksi lähiesimiesten osaamisessa arvioitiin kannustus kehittymään työssään sekä kokeilemaan ja tekemään asioita uudella tavalla.

Asiasanat: esimiestyö, johtaminen, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen

Roosa Pöllönen

Applying a professional management model in supervisory work, case: The Social Insurance Institution of Finland - KELA

Year 2018

Pages

61

---

The purpose of this thesis was to describe whether the superiors of the Social Insurance Institution (Kela) apply the professional management model in their tasks. The aim of the thesis was to find out how satisfied Kela is with the know-how and leadership talents of their immediate superiors. The purpose was also to describe whether there are differences as regards satisfaction among the insurance districts and the customer service units. The thesis was initiated by Kela and the target groups of the study were the immediate superiors of Kela's insurance districts as well as solution and service specialists at customer service units.

The thesis was carried out as a quantitative survey. Due to the very wide organization of Kela and large number of respondents, the subject of the study was limited to the immediate superiors of Kela's solution and service specialists at insurance districts and customer service units. The data was collected through a questionnaire inquiry. This annual inquiry on wellbeing at work is recognized in Kela under the name "personnel barometer", and it was responded by over 5 000 solution and service experts, who evaluated their immediate superiors.

The theoretical framework of the thesis deals with supervisory work, features, competence and responsibilities of a superior, and discusses the importance of regeneration and productivity, and how it must be managed. In addition, the thesis discusses the management of wellbeing at work, and its importance from the viewpoint of the wellbeing at work and wellness among the employees and the whole organisation.

According to the results the strongest areas of expertise in the professional management model are agreeing on the goals of the work, monitoring work performance and achievement of the goals and the fair treatment. The weakest competence areas in the knowledge were developing workers in their work and trying to do things in a new way.

Keywords: managerial work, management, wellbeing at work, human resources management

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Esimiestyö .....	10
2.1	Esimiesosaaminen .....	11
2.2	Uudistuva esimies .....	14
2.3	Tuloksellinen esimiestyö .....	15
2.4	Työhyvinvointi osana esimiestyötä ja johtamista .....	17
3	Valmentavaa johtamista Kansaneläkelaitoksessa .....	20
3.1	Kansaneläkelaitos toimintaympäristönä .....	20
3.2	Kansaneläkelaitoksen organisaatio .....	22
3.3	Ammattimaisen johtamisen malli .....	25
3.3.1	Työhyvinvointi .....	27
3.3.2	Työnantajaosaaminen .....	29
3.3.3	Tuloksellisuus .....	31
3.3.4	Uudistuminen .....	32
4	Tutkimus .....	33
4.1	Tutkimuksen toteutus ja käytetyt menetelmät .....	33
4.2	Tutkimuksen kohde ja tavoite .....	34
4.3	Tutkimustulokset .....	35
4.3.1	Eteläinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri .....	35
4.3.2	Itäinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri .....	38
4.3.3	Keskinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri .....	42
4.3.4	Läntinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri .....	45
4.3.5	Pohjoinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri .....	48
5	Johtopäätökset .....	52
5.1	Asiakaspalveluyksiköt ja vakuutuspiirit .....	52
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	54
5.3	Jatkotutkimusaiheet .....	55

## 1 Johdanto

”Muutos on ainoa pysyvä asia maailmassa” kuuluu sanonta, joka on itseasiassa täysin totta. Nykyaikana työelämässä tapahtuu jatkuvasti paljon muutoksia ja uudistuksia sekä tuotto vaatimukset kasvavat samaan aikaan aikaisempaa huomattavasti enemmän. Näiden muutoksien myötä yritysten ja organisaatioiden työntekijöille syntyy myös epävarmuutta ja paineita työn suorittamisesta hyvin. Tämä onkin yksi syy, miksi yritykset ja organisaatiot ovat alkaneet kiinnittämään aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstönsä hyvinvointiin työpaikalla. Työhyvinvoinnin merkitys onkin viime aikoina korostunut entisestään ja saavuttanut hyvin tärkeän aseman nykypäivän työelämässä. Markkinoiden äkilliset muutokset ja epävarmuus ovat aiheuttaneet määräraikaisten ja lyhytaikaisten työsuhteiden lisääntymistä, ylitöiden määrän kasvua sekä henkilöstön määrän vähenemistä, minkä takia henkilöstön työhyvinvoinnin takaaminen on nyt yrityksillä ja organisaatioilla erittäin tärkeässä asemassa. Samaan aikaan osaavasta työvoimasta on kova ja kiristynyt kilpailu, jonka takia työhyvinvoinnista on tullut yhä huomattavampi ja tärkeämpi kilpailutekijä. (Rauramo 2004, 13.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kansaneläkelaitos (jatkossa Kela), joka toimii itsenäisenä valtion laitoksena eduskunnan valvonnan alaisena. Kela perustettiin vuonna 1937 eläkelaitoksena huolehtimaan nimensä mukaisesti eläkkeistä. Alkuaikojen jälkeen Kelan toiminta onkin laajentunut, uudistunut ja ennen kaikkea monipuolistunut. Kelan tehtävänä on huolehtia Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien perusturvasta elämän eri tilanteissa. Kela toimii siis sosiaaliturvan alalla ja työllisti lokakuussa 2017 kaiken kaikkiaan 7 259 työntekijää (Kela 2017). Maantieteellisesti Kela käsittää koko Suomen ja organisaation työntekijöistä suurin osa työskentelee fyysisesti Kelan toimistoissa ympäri Suomea. Etätyöskentelyä esiintyy myös, kuten liikkuvaa työtä eri toimistojen välillä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Kelan vakuutuspiirien ja asiakaspalveluyksiköiden lähiesimiesten osaamista sekä johtamistaitoja. Kelan vakuutuspiirejä on viisi (5), jotka ovat eteläinen, itäinen, keskinen, läntinen ja pohjoinen vakuutuspiiri. Kelan asiakaspalveluyksiköitä on puolestaan kuusi (6) kappaletta: eteläinen, itäinen, keskinen, läntinen, pohjoinen sekä pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikkö. Tässä tutkimuksessa kuvataan eteläisen, itäisen, keskisen, läntisen ja pohjoisen vakuutuspiirien ja asiakaspalveluyksiköiden ratkaisu- ja palveluasiantuntijoiden tyytyväisyyttä lähiesimiestensä työskentelytaitoihin. Alla olevassa kuvassa 1. on havainnollistettu tämän opinnäytetyön rakenne.

1. luku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdatus työhön ja aiheeseen</li> <li>• Mitä työssä tutkitaan?</li> <li>• Miten aihe muodostui?</li> <li>• Kenelle tämä työ on tarkoitettu?</li> </ul>
2. luku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiestyön ominaisuuksien kuvaus</li> <li>• Esimiesosaaminen ja tuloksellisuus työssä</li> <li>• Työhyvinvoinnin ja uudistumisen tärkeys</li> </ul>
3. luku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelan kuvaus toimintaympäristönä</li> <li>• Valmentava ote esimiestyössä ja johtamisessa</li> <li>• Ammattimaisen johtamisen mallin kuvaus</li> </ul>
4. luku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimus</li> <li>• Tutkimuksen toteutus, käytetyt tutkimusmenetelmät</li> </ul>
5. luku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimustulokset</li> <li>• käyty läpi vakuutuspiireittäin sekä asiakaspalveluyksiköittäin</li> </ul>
6. luku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtopäätökset</li> <li>• lyhyt pohdinta johtopäätöksistä</li> <li>• tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti</li> </ul>

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön aihe muodostui Kelan omasta kiinnostuksesta asiaan sekä tekijän henkilökohtaisesta mielenkiinnosta esimiestyöskentelyä ja työhyvinvointia sekä sen johtamista kohtaan. Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa koko ajan ja sen mittaaminen sekä tutkiminen säännöllisesti onkin erittäin tärkeää organisaation toiminnan kannalta. Kelalla on oma tutkimusosasto, jonka vastuulla on muun muassa tutkia perustoimeentulon Kela-siirtoa, kestävästä kehitystä ja työhyvinvointia. Kelan muodostaman tutkimusryhmän toimesta syyskuussa 2017 organisaation henkilöstölle suoritettiin kysely, joka käsitteli työhyvinvointia hyvin laajasti. Kysely suoritettiin viime kerran näin suurena puolitoista vuotta sitten keväällä 2016. Tutkimus on ajankohtainen, koska

varsinkin perustoimeentulotuen siirtyminen 1.1.2017 alkaen Kelalle on kuormittanut organisaatiota ja sen henkilöstöä paljon. Tutkimustuloksissa nousi esiin tiettyjä esimiestyön osa-alueita, joissa esiintyi suuriakin eroja tyytyväisyydessä lähiesimiehen työskentelytaitoihin vakuutuspiirien ja asiakaspalveluyksiköiden välillä. Kyselyn avulla selvisi, että tyytyväisyys lähiesimiehen toimintaan on tietyillä osa-alueilla heikentynyt, mutta ei kuitenkaan suuresti. Kaiken kaikkiaan, Kelassa ollaan tyytyväisiä lähiesimiehensä osaamiseen sekä luotetaan Kelaan työnantajana. Perustoimeentulon siirron mukana tuoma räjähdyksimäisesti kasvanut työmäärä, palveluiden ruuhkautuminen ja uudet työkäytännöt ovat kuitenkin vaikuttaneet työtyytyväisyyteen alentavasti.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa, mutta myös erittäin mielenkiintoista. Mielenkiintoa aiheetta, tutkimusta ja itse tekemistä kohtaan on lisännyt huomattavasti se seikka, että opinnäytetyön tekijä itse työskentelee Kelassa ratkaisuasiantuntijana eteläisessä vakuutuspiirissä. Opinnäytetyön aihe lähti alun perin tekijän kiinnostuksesta esimiestyöhön ja johtamiseen, jonka pohjalta tekijä lähti kyselemään tutkimuksen mahdollisuutta ja tarvetta Kelan sisältä. Halu tehdä opinnäytetyö nimenomaan Kelalle oli myös tekijällä tiedossa heti alussa. Opinnäytetyön tekeminen varmistui, kun yhteydenotto Kelan yhteisten palvelujen suunnittelun asiantuntija Minna Ylikännö tarjosi mahdollisuutta tutkia henkilöstöbarometrin tuloksia työhyvinvointiin liittyen ja nimenomaan ammattimaisen johtamisen mallin osalta. Aihe tarkentui kuitenkin vielä monta kertaa ennen tätä viimeistä muotoa. Aihe ei ollut tekijälle käytännössä tuttu muuta kuin alaisen näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessin aikana saatu tieto on kuitenkin laajentanut todella paljon tekijän käsitystä esimiesosaamisesta ja johtamisesta. Tietämys on myös lisääntynyt merkittävästä Kelan toiminnan, työhyvinvoinnin sekä johtamisen osalta.

Jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa oli selvää, ettei tiukkaa aikataulua työn tekemiselle voitu määrittellä. Tähän vaikutti olennaisesti se, että tekijä itse ei laatinut kyselylomaketta tai suorittanut vastauksien keräämistä. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi sujui hyvin, vaikka haasteita löytyi. Oppimista tässä prosessissa tapahtui paljon, ja tekijästä oli hyvin kiinnostavaa tutkia tarkemmin Kelan esimiesosaamista sekä johtamista. Opinnäytetyön lopputulokseen voi koko prosessi huomioon ottaen olla tyytyväinen, ja työn tuloksia voidaan hyödyntää työelämässä.

Opinnäytetyö on tarkoitettu erityisesti Kelan vakuutuspiirien ja asiakaspalveluyksiköiden esimiehille ja johtajille lisäämään tietoa ammattimaisen johtamisen mallin toteutumisesta oman piirinsä lähiesimiesten esimiestyöskentely- ja johtamistaidoissa. Opinnäytetyö sopii myös kaikille esimiestyöstä kiinnostuneille lisäämään tietoa työhyvinvoinnin merkityksestä sekä esimiesten mahdollisuuksista vaikuttaa henkilöstön ja koko organisaation työhyvinvointiin. Työelämän pyörteessä on huomattu, että johtaminen on yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein, työhyvinvoinnin elementeistä. Työhyvinvoinnin johtamisen laiminlyöminen voi aiheuttaa suuria ongelmia koko organisaatiolle sekä sen asiakkaille ja sidosryhmille. Johtoasemissa olevien on tärkeää



tiedostaa, miten omalla toiminnallaan voi vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin sekä mihin osa-alueisiin on erityisesti kiinnitettävä tarkempaa huomiota.

## 2 Esimiestyö

Tässä luvussa käydään läpi esimiestyöhön tarvittavaa osaamista sekä uudistumisen tärkeyttä niin yksilön ja ryhmän kuin koko organisaation kannalta. Esimiehen osaamisesta tässä käsitellään muun muassa ymmärrystä työnantajaroolista, työsuhteen elinkaaren hallintaa, toiminnan suunnittelua ja johtamista, palautteenantoa sekä osaamisen johtamista. Uudistumisen tärkeyttä esimiestyössä käsitellään tässä suunnitelmallisuuden, muutoksien ja kokonaisuuksien hallinnan sekä innovatiivisuuden avulla.

”Kenestä tahansa voi tulla esimies, sanotaan. Jotkut ovat syntyneet johtamaan ja toiset johdettavaksi, sanotaan.” -- ”Kuka tahansa voi oppia hoitamaan esimiestehtäviä hyvällä perustalla, mutta toisilla se vaatii syvällisempää itsetutkiskelua, opiskelua, valmentautumista ja palautetta.” (Erämetsä 2009, 24.) Kyllä, jotkut ovat jo luonnostaan esimiehiä ja johtajia, mutta kaikki tietävät sanonnan ”harjoitus tekee mestarin”. Vaikka viime aikoina esimiesten koulutukseen on panostettu entistä enemmän, työelämässä törmää silti joihinkin organisaatioihin, joissa johtamisessa on epäonnistuttu tavalla tai toisella. Salminen (2014, 29) sanoo esimiestyön olevan vaativaa työtä, sillä voidakseen tehdä esimiestyötä kunnolla, on osattava luopua aikaisemmista tehtävistä, ja ymmärtää, ettei voi olla joka asiassa parempi asiantuntija kuin tehtäviin erikoistuneet työntekijät. On hyväksyttävä muutos, osattava hellittää ote menneestä ja keskittyttävä tulevaisuuteen. Epäonnistuminen johtamisessa voi kuitenkin johtua monesta muustakin syystä. Esimiesten saama koulutus tehtäväänsä on puutteellinen tai puuttuu kokonaan, tieto esimiestyön vastuista ja tehtävistä on riittämätöntä tai olematonta, oman esimiehen tuki puuttuu tai esimies on työllistetty muilla tehtävillä niin, ettei ole edellytyksiä hoitaa esimiestehtävänsä hyvin. (Järvinen 9, 2005.)

Organisaation menestykseen vaikuttaa moni tekijä. Pieni ja hyvin mitättömältäkin tuntuva häiriötekijä voi loppujen lopuksi koitua kohtalokkaaksi menestyksen kannalta. On kuitenkin yksi asia, josta organisaation menestys hyvinkin pitkälti riippuu, ja se on hyvä esimiestyö. Esimiehen vastuulla ovat esimerkiksi yhteisötoimiminen, tiedonkulkeminen ja työntekijöiden ammattimainen osaaminen. Olennaista esimiehen työssä on osata käyttää työntekijöiden, organisaation sekä sidosryhmien resurssit oikein ja siten saada niistä irti paras mahdollinen hyöty, kuitenkin samalla unohtamatta huomioida työntekijöiden voimavaroja ja työviihtyvyyttä. Esimies on organisaatiossa juuri se henkilö, joka luo olosuhteet sujuvalle työnteolle sekä pitää huolen siitä, että henkilöstön voimavarat saavat mahdollisuuden kasvaa. Tällä tavalla organisaation työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä, ja ovat työhönsä motivoituneita. Siihen taas millaista esimiestyö on, vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi organisaation toimiala, kulttuuri ja alaiset. Tietyt asiat kuitenkin toimivat esimiestyössä aina samoin organisaatiosta riippumatta. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Vastuu, tehtävät ja roolit määrittävät esimiestyön. Kun nämä on selkeästi määritelty, kohdentaa se johtamista organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. Esimiestyön vastuut liittyvät sekä

asioiden että ihmisten johtamiseen. Esimiehen vastuulla on esimerkiksi rakentaa työnteon olosuhteet sellaisiksi, että työn sujumisesta, onnistumisista sekä kipukohdista keskustellaan työpaikalla organisaation jäsenten kesken. Näin esimies varmistaa, että työntekijät vaikuttavat työn ja työolojen kehittämiseen sekä voivat itse hyvin. Hyvää esimiestyötä nimittäin on työntekijöidensä vastuuttaminen sekä luottamus heidän kykyihinsä ideoida ja löytää ratkaisut mahdollisiin todettuihin kipupisteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Järvinen (2005, 10-11) kirjoittaa, että hyvässä esimiestyössä on kyse tehtävästä, joka pitää määritellä organisaatiossa riittävän selkeästi vastuineen ja valtuuksineen sisällyttäen tähän ajan käytön priorisoinnin sekä riittävän monipuolisen tuen ja koulutuksen asian hoitamiseksi. Järvinen (2005, 11) painottaa vielä, että esimiestyön puitteiden täytyy olla kunnossa, jotta esimies voisi johtaa onnistuneesti. Myös Piilin (2006, 13) mukaan, esimiehen työ on laaja kokonaisuus, joka muodostuu erilaisista vastuualueista sekä velvollisuuksista ja osaamisen alueista. Esimiestyö sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. Tällä Piili tarkoittaa sitä, että työssä tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista, jolla organisaation jäsenet, yksilöt sekä ryhmät, saadaan toteuttamaan organisaation toiminta-ajatusta sekä työskentelemään siten, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Esimiestyössä tarvitaan osaamista, tietoa ja ennen kaikkea tahtoa, jotta selviytyy erilaisissa muutosta ja konfliktitilanteissa, liiketoiminnan paineissa sekä työelämään vaikuttavien lakipykälien ja sopimusten parissa.

## 2.1 Esimiesosaaminen

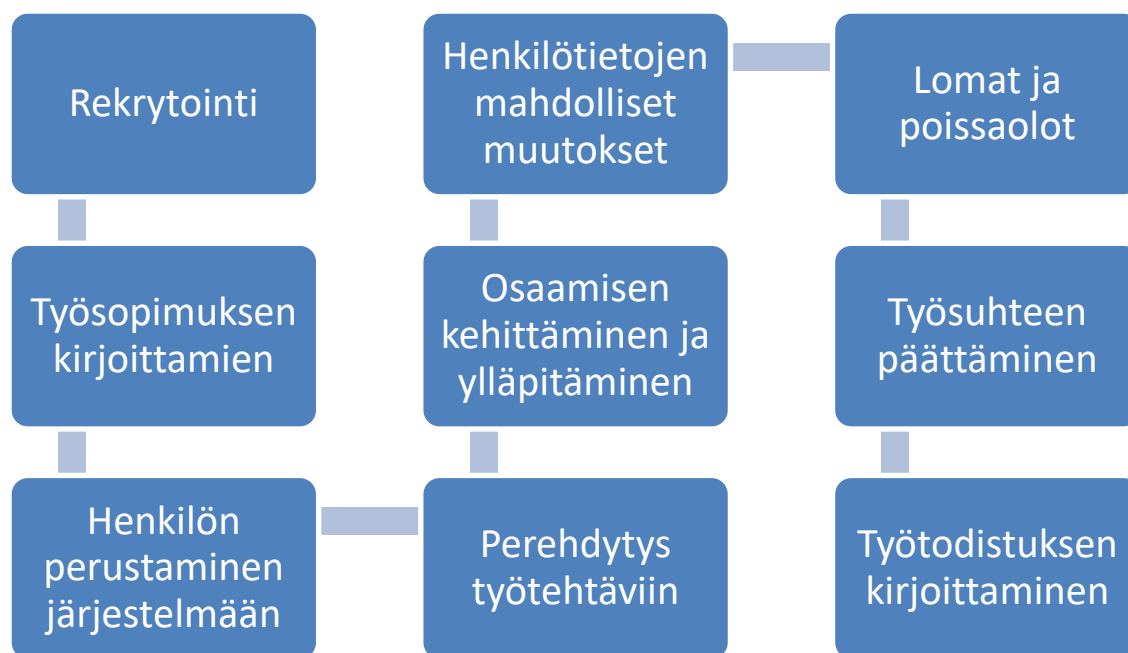
Rooli on jokaiselle arkikielestä tuttu sana, johon liittyy monia hyvin erilaisia merkityksiä sekä käsityksiä ja se voidaankin esimerkiksi yhdistää näytelmässä tai elokuvassa näyttelevän ihmisen esittämään henkilöön. Toisin sanoen rooli voidaan yhdistää sanaan ”epäaito”. Tässä rooli käsite on kuitenkin aivan muuta kuin epäaito: se on luonnollinen osa sosiaalista olemista sekä toimintaa. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 125-126). Esimiehen rooli kuitenkin eroaa paljonkin yksittäisestä asiantuntijanroolista, jolla ei ole esimerkiksi alaisia hallittavanaan tai tuloksia seurattavanaan. Esimies myös edustaa juridisessa mielessä työnantajaa, joka käyttää direktioeli työnjohto-oikeutta. Esimiehellä on paljon vastuuta sekä hänen täytyy noudattaa velvollisuuksiaan. Esimies onkin vastuussa työntekijöiden oikeuksien toteutumisesta sekä ottaa vastuun perusprosessien läpiviennistä alaisilleen. Nämä perusprosessit ovat muun muassa työn tavoitteista sopiminen, palkitseminen ja suorituksen arviointi. Järvisen (2013, 189) mukaan esimiestehtävä perustuu itse organisaatioon, mutta myös lain määrittelemään asemaan. Hän painottaa myös kuinka tärkeää on, että esimiehen rooliin liittyvät tehtävät, valtuudet ja vastuut on kerrottu ja näytetty esimiehen tehtävää hoitavalle henkilölle. Roolin määrittäminen on Järvisen mukaan vasta lähtökohta ja perusta hyvälle ja tulokselliselle johtamiselle. Työpaikoille on vaarana muodostua paljon tyhjiä esimiesasemia, jos esimiesasemassa toimiva henkilö ei ole ottanut esimiesroolia omakseen.

Esimiestyössä esimiehen rooli voi vaihtua aina tilanteen luonteen mukaan ja Kulovesi (2009, 19) toteaa, että esimiehen roolin merkitys korostuu erityisesti silloin, kun työyhteisö ja sen sisältämät tiimit eivät enää itse pysty kehittämään työtään. Esimies voi olla tilanteen mukaan joko projektipäällikkö, tiiminvetäjä, työnjohtaja, valmentaja tai perehdyttäjä. Näitä esimiestyössä esiintyviä eri rooleja voidaan tarkastella erilaisten kanavien kautta. Tarkasteltiinpa näitä rooleja mistä kanavasta tahansa, esimiesasemassa oleva henkilö on aina työnantajan roolissa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies vastaa yksikkönsä toiminnasta ja sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Hyppänen 2013, 13.)

Työsuhdeasioiden hoitaminen on olennainen osa esimiehen roolia. Työsuhdeasioilla tarkoitetaan Kauhasen (2003, 176) mukaan työsuhteen ehdoiksi määriteltyjen asioiden hoitamista, kuten muun muassa palkanmaksu, oikeus vuosilomaan, eläkeasiat, sairausajan palkanmaksu, noudatettava työehtosopimus ja niin edelleen. Kyseessä on hyvin laaja kokonaisuus asioita, joista on määrätty ja luotu erilaisia lakeja, asetuksia, viranomaisen määräyksiä ja ohjeita sekä eritasoisia, kotimaisia ja kansainvälisiä sopimuksia. Lisäksi näillä edellä mainituilla asioilla on tapana muuttua lähes vuosittain, jopa useita kertoja vuodessa. Organisaatioiden on kaikesta tästä huolimatta kyettävä hoitamaan nämä pääasiassa lakisääteiset asiat ammattitaitoisesti ja ajallaan. Jos omat vastualueet ja tehtävät ovat esimiehelle itselle epäselviä, on se sitä varmasti myös muille ja tällöin on myös odotettavissa esimiehelle mitä erilaisempia pyyntöjä ja vaatimuksia. Erilaiset käytännön tilanteet ja ongelmanratkaisukyky kertovat paljon esimiehestä ja hänen johtamistavastaan. Esimiehen työsuhdetietous ja tapa hoitaa työsuhteasioita reflektoituu välittömästi organisaation työilmapiiriin ja täten myös tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 52-53.)

Työsuhdeasioihin kuuluu tärkeänä osana se, että esimiehen on huolehdittava työsuhteesta sen koko elinkaaren ajan. Työsuhteen elinkaareksi kutsutaan sitä aikaa, jonka työntekijä on organisaation palveluksessa. Työsuhteen elinkaari on kuvattu alla olevassa kuvassa 2. Työsuhde alkaa kuvan mukaisesti rekrytoinnista ja vaikka rekrytointi onnistuisi hyvin, ei se varmista vielä onnistunutta työsuhdetta. Rekrytoinnin jälkeen allekirjoitetaan tietenkin työsopimus sekä uuden työntekijän henkilötiedot viedään organisaation järjestelmään. Sopeutuminen uuteen työpaikkaan ja työkuultuuriin sekä uusiin työtehtäviin oppiminen ovat vasta-aloittavan työntekijän ensimmäisiä haasteita. Esimiehellä on vastuu ja velvollisuus antaa uudelle työntekijälle perusteellinen perehdytys työpaikan toimintatapoihin sekä työtehtäviin ja niihin liittyviin mahdollisiin vaaroihin. Perehdytystä ei pidä koskaan laiminlyödä: työturvallisuusvelvoitteen lisäksi perusteellinen opastus työtehtäviin nopeuttaa tuottavaan työhön siirtymistä. Perehdytyksen aikana työntekijä myös osoittaa, miten rekrytoinnin aikana annetut lupaukset toteutuvat. Koeaikana saadut kokemukset ovat tärkeitä niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Työuran edessä olennaista on työntekijän ammattitaidon ylläpitäminen sekä kartuttaminen. On hyvä miettiä pitkällä aikatahtimella, mihin suuntaan organisaation henkilöstön osaamista täytyy kehittää, jotta tulevaisuuden uusiin haasteisiin pystytään vastaamaan. Tämä työsuhteen alun

ja lopun välinen ajanjakso voi olla muutaman päivän tai jopa useiden kymmenien vuosien mittainen. Tähän aikaan mahtuu monia asioita: työssä oppimista, osaamisen kehittymistä ja tehtävien vaihtumista sekä uusien työkalujen ja toimintatapojen omaksumista. Esimiehen on huolehdittava myös siitä, että työntekijän henkilötiedot ovat ajan tasalla ja esimerkiksi vuosiloman toteutumisesta. Esimiehen on pidettävä huoli näiden kaikkien asioiden järjestämisestä oikein sekä ajallaan. (Yritysakatemia 2017.)



Kuva 2: Työsuhteen elinkaaren vaiheet yksinkertaistettuna.

Työsuhteen viimeiset ajat ja erityisesti päättäminen on myös hoidettava ammattimaisesti ja hallitusti; päättypä työsuhde sitten eläköitymiseen, irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Työsuhteen päättymiseen liittyvät lakisääteiset velvoitteet on toteutettava oikein ja ajallaan. Haasteellisia tilanteita tähän voi luoda lyhyt irtisanomisaika, kiireinen työtilanne tai poislähtevälle kuuluvat erilaiset vapaat. Esimiehen on hyvä muistaa, että poislähtevä työntekijä on entisen työpaikkansa potentiaalinen markkinoija. Tästä syystä erityisesti on pyrittävä hoitamaan työsuhde päätökseen ammattitaidolla, jotta työsuhteesta jää hyvä tunne. Yleinen työsuhteisiin liittyvä riskitekijä on tietämättömyys lajeista, asetuksista ja eritasoisista, kansallisista ja kansainvälisistä sopimuksista. Tietämättömyys näistä voi aiheuttaa huomattavia vahinkoja organisaatiolle, joten asioista kannattaa ja täytyy ottaa selvää etukäteen. Hyvin hoidettuna työsuhteasiat eivät aiheuta organisaatiossa konflikteja tai väärinymmärryksiä, mutta luovat edellytykset hyvälle työilmapiirille. Organisaation työntekijät, asiantuntijat, esimiehet ja johto pääsevät myös keskittymään tulokselliseen työhön. (Yritysakatemia 2017.)

## 2.2 Uudistuva esimies

Muutos ja kehittyminen ovat olleet työelämässä pinnalla jo parin vuosikymmenen ajan. Muutokset ovat työelämän arkea ja siksi uudistuminen esimiestyössä vastaamaan muutoksen luomia uusia odotuksia on erittäin tärkeää. Jatkuva uudistuminen on niin yksilöiden kuin tiimien ja yritystenkin ainoa pysyvä etu. Mitä uudistuminen sitten käytännössä vaatii? Se vaatii luovuutta ja innovatiivisuutta, mutta ennen kaikkea myös suunnitelmallisuutta sekä muutoksen ja kokonaisuuksien hallintaa. Uudistumista on asioiden kokeileminen ja tekeminen uudella erilaisella tavalla. Se on kehityksen kannustamista ja tukemista. Valmentavassa johtamisessa korostetaan vastuunottamista ja jakamista, oma-aloitteisuutta sekä uskallusta kokeilla uusia asioita uusilla tavoilla. (Sydänmaanlakka 2009, 13; Kela 2017.)

Älykkäällä ja valmentavalla esimiestyöllä, johon lukeutuu uudet ja innovatiiviset lähestymistavat, voidaan vastata tämän päivän johtamisen haasteisiin. Jatkuva uudistuminen vaatii ennen kaikkea energiaa, joten omasta jaksamisesta on pidettävä jatkuvasti huolta. Uudistumisessa on otettava huomioon yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvointi, luovuus sekä innovatiivisuus. Uutta on mahdotonta luoda, jos hyvinvointia laiminlyödään ja väsymys estää keskittymisen olennaisiin asioihin. Älykäs valmentava johtaminen tulee käsittää monen tekijän kokonaisuutena: se on itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, monimuotoisuuden sekä verkostojohtamista. Jatkuvan uudistumisen positiivinen kierre alkaa siitä, että on riittävästi aikaa miettiä ja innostua asioista. Mietiskely ja ihmettely voidaan kanavoida innovatiiviseen toimintaan, josta seuraa jatkuva uudistuminen. Jatkuva uudistuminen puolestaan vahvistaa luovuutta, joka lisää innovatiivisuutta ja kierre jatkuu. Jatkuva uudistuminen avaa täysin uuden näkemyksen muutosjohtamisesta. Todellinen muutos tehdään yhdessä ja se alkaa yksilöiden tarpeesta uudistua tai uudistaa, eikä sitä jalkauteta ylhäältä alaspäin. Nykyisessä työyhteiskunnassa jatkuvaa uudistumista pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä työntekijän arvoista. (Sydänmaalakka 2009, 243-245.)

Innovaatio- ja parantamismahdollisuuksien löytäminen edellyttää ja vaatii organisaation asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimusten, tarpeiden ja odotusten ymmärtämistä. Huippuorganisaatioille on tyypillistä analysoida mahdollisimman tarkkaan asiakkaiden ilmaisuja tyytymättömyydestä, kuten reklamaatioita ja kriittisiä palautteita. Kun asiakkaita ja sidosryhmiä kuunnellaan ja niiden toimintaa havainnoidaan, parannetaan mahdollisuuksia löytää uusia luovia ideoita yhä paremmille tuotteille ja palveluille sekä tehokkaammalle toiminnalle. Innovaatio viittaakin uuteen ja käytännölliseen, jolla on jotain taloudellista ja sosiaalista arvoa. Se ei rajoitu pelkästään tuotteisiin ja palveluihin, prosesseihin tai liiketoimintamalleihin, joihin se tyypillisesti liitetään. Viime aikoina on alettu puhumaan sosiaalisista innovaatioista, kuten osallistuvasta johtamisesta ja organisaatiosta ekosysteeminä. Luovuus nousee tässä suureen asemaan, sillä jos luovuuteen ei panosteta, lipuvat avautuvat mahdollisuudet yleensä ohi. Kehityksen ja uusien asioiden kannustamiseen on panostettava sekä oma-aloitteisuudelle ja vastuunotolle annettava tilaa, koska muuten luovaa toimintaa on vaikeaa harjoittaa. Luova

toiminta liittyy muun muassa kokeilukulttuuriin ja ennakointityöskentelyyn sekä innovaatiojärjestelmiin. On suositeltavaa, että uusia tuotteita ja palveluita kannattaa kehittää irrallaan organisaation tuloksetekopaineista, sillä usein nykyisen organisaation toimintamallin osajat ja tuotteiden ja palveluiden vastuuhenkilöt pyrkivät tiedostamattomasti estämään radikaaleja muutoksia tai parannuksia tuloksen heikkenemisen pelossa. Suunnitelmallisuus on tässä tärkeää: pysyvien parempien tulosten saavuttamisessa kannattaa uutta toimintaa suunnitella yhdessä toimintamallin vastuuhenkilöiden kanssa. Johtajat ovat oletetusti hyviä suunnittelemaan ja panemaan toimeksi. Yleisin ongelma piilee kuitenkin muutoksen suunnittelun tavassa, joka on omaksuttu teknisten systeemien suunnittelusta. Ero tässä on se, ettei organisaatio ole kone: organisaatio koostuu ihmisistä ja heidän välisistään suhteista. Sosiaaliset systeemit käyttäytyvät aivan eri tavalla kuin tekniset systeemit. (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 196, 297-298.)

### 2.3 Tuloksellinen esimiestyö

Edellisessä kappaleessa puhuttiin valmentavan johtamisen korostavan vastuunottamista ja jakamista, oma-aloitteisuutta sekä uusien asioiden kokeilua uusilla tavoilla. Vaikka edellä mainitut asiat ovatkin oleellisia asioita kestävästä uudistumisesta ajatellen, linkittyvät ne myös tuloksellisuuteen. Esimiestyön tuloksellisuus eli suorituskyky on hyvin laaja käsite, ja se voi tarkoittaa monia toimintaan liittyviä tavoitteita sekä niiden saavuttamisen menetelmiä. Tuloksellisuus on esimerkiksi kunnanvaltuuston kyky tuottaa palveluja taloudellisesti vaikuttavuuden, palvelun laadun, toimintaprosessien etenemiseen ja henkilöstön tehokkuuteen suhteutettuna. Tämä edellyttää sen, että työyhteisö on hyvinvoiva, työntekijät ovat sitoutuneet ja motivoituneet työhönsä, he tuntevat alansa hyvin ja heillä on tarvittavaa osaamista. Jotta edellä mainitut asiat saavutetaan, vaaditaan esimieheltä valmentavaa otetta esimiestyöhön. Tulokselliseen työhön päästään ennakoimalla ja luomalla pitkän tähtäimen strategian suunnitelman. On myös tärkeää kehittää johtamista henkilö- ja koko organisaation tasolla. (Heikkilä-Tammi, Manka & Vauhkonen 2012, 13.)

Tuloksellisen ajattelun perimmäinen ajatus on turvata tarvittavat palvelut ja niihin riittävät resurssit organisaation asiakkaille sekä sidosryhmille. Asioita voidaan ja pitääkin tehdä toisin kehittämällä uusia tapoja tehdä ja organisoida työtä. Tämän takia sanotaankin, että tuloksellisuus ja innovointi kulkevat käsi kädessä. Henkilöstö ei ole kehitystä ja uudistumista vastaan sinänsä vaan hallitsematonta ja ylhäältä päin kaadettua muutosta ja kaaosta vastaan. Kun henkilöstön oma-aloitteisuuteen panostetaan ja annetaan aidosti tilaa innovoida ja kehittää toimintaa, henkilöstön motivaatio kasvaa, joka johtaa tuloksen paranemiseen. Tuloksellisuutta onkin kehitettävä työelämänlaadun kanssa samanaikaisesti. Tällä samanaikaisuudella tarkoitetaan sitä, että tuottavuutta ei pyritä parantamaan työelämän laadun kustannuksella eikä työhyvinvointia pyritä irrottamaan työn tarkoituksesta ja tekemisestä. Tuottavuutta ei myöskään pyritä parantamaan palvelujen vaikuttavuuden ja laadun kustannuksella. Käytännössä tämä

tarkoittaa sitä, että samanaikaista kehittämistä helpottaa huomattavasti se, että huomattava osa kehittämistoimenpiteistä vaikuttaa sekä parantaa tuloksellisuutta että työelämän laatua. Tällaisia molempiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hyvä esimiestyö, työyhteisön tuki, turvallinen ja hyvä työilmapiiri, selvät tavoitteet ja henkilöstön osallistaminen. (Kuntatyönantajat 2018; Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto 2018.)

Työntekijöiden työhyvinvointi ja sen kehittäminen on yksi keskeinen painopiste työelämän jatkuvassa muutoksessa. Työntekijät, jotka voivat hyvin tekevät hyvän tuloksen sekä ovat työpaikan yksi tärkein voimavara. Osaavat ja motivoituneet työntekijät ovatkin hyvän organisaation tärkein resurssi sekä tuloksentekijä. Työntekijöiden motivaatio on toiminnan menestyksen kannalta hyvin tärkeä asia. Organisaation keskeisimpiä motivaatiotekijöitä ovat turvalliset ja sujuvat työskentelyolosuhteet, avoin ja oikeudenmukainen työyhteisö sekä tietenkin mielekäs ja merkityksellinen työ. Nämä edellä mainitut asiat sekä osaamisen ja kohtuullisten haasteiden sekä vastuiden kautta saatava hallinnan ja osaamisen tunne ovat myös työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta tärkeitä ominaisuuksia.

Esimiehen antamalla palautteella on suuri vaikutus muun muassa tulosten saavuttamiseen. Henkilökohtaisella palautteella on kuitenkin myös merkittävä asema työterveydenkin kannalta. Esimiehen tavalla antaa palautetta suoritetusta työstä on väliä, sillä rakentavalla palautteella voi olla motivaatiota alentava vaikutus, jos se annetaan epäammattimaisella tavalla. Kuten Kaski ja Kiander (2005, 74.) toteavat, että työyhteisöihin kuuluu sekä myönteisen että kielteisen palautteen antaminen sekä koska palautteen antaminen ja vastaanottaminen työpaikalla on vuorovaikutusta, se synnyttää monenlaisia tunteita. Varsinkin, jos asia ymmärretään väärin tai ilmaistaan epäammattimaisesti. Esimiehen positiivinen palaute kertoo, että työssä on onnistuttu ja vaikutus näkyy motivaatiossa. Esimies huomioi alaisensa hyvät työsuoritukset kannustavalla palautteella eikä tätä kannustavaa otetta tule unohtaa rakentavan palautteen annossa, sillä näin esimies myös osoittaa arvostusta työntekijöitensä kohtaan. Positiivinen palaute tietenkin innostaa työntekijää, mutta myös lähentää häntä työnsä, työyhteisönsä ja esimiehensä kanssa. Hyvä korjaava ja kannustava palaute puolestaan on rakentavaa eikä jätä niin sanotusti kylmäksi. Se kertoo parantamisen varaa kaipaavien paikkojen lisäksi keinot, joiden avulla työn suorittaminen sujuu paremmin sekä työntekijä kehittää omaa osaamistaan. (Berlin 2008, 15).

Työntekijä voi myös itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa tietyissä rajoissa. Jokainen meistä on yksilö, ja jokaisella on omat rajansa ja kykynsä toimia. Meidän on tiedostettava omat rajamme, jotta työssä jaksaminen ei laskisi pitkällä tähtäimellä. Nykyajan työelämässä vallitseva ”kunnan kansalaiset” -määritelmä voi viedä jaksamisen ääri rajoille. Suorittamista vaaditaan koko tiimin tasolla, mutta vain harvassa työyhteisössä on tarpeeksi osaava esimies, joka huomioi jokaisen työntekijän myös yksilötasolla. Siksi työntekijän itse on asetettava rajat omalle jaksamiselle. Työajan ulkopuolella voi yrittää päästää työasioista irti esimerkiksi sosiaalisen kanssakäymisen, ulkoilun, ja muiden rentouttavien toimintojen kautta. Myös työpäivien aikana



on tärkeää pitää tarpeeksi monta taukoa, vaikka työmäärä ei sitä välttämättä aina sallisi. Oman työhyvinvoinnin kautta jokainen työntekijä voi vaikuttaa koko yhteisön ilmapiiriin. Hyvä työilmapiiri puolestaan heijastuu myös paluusuunnassa itseesi, mikä sekin on tärkeä jaksamisen edellytys. Olemalla reilu, kohtelias, aktiivinen ja avulias muita työkavereita kohtaan työntekijät voivat luoda työyhteisönsä me -henkeä, joka on työhyvinvoinnin yksi perusta. (Suomen Mielenterveysseura 2018.)

Tutkijat ovat tehneet tutkimuksia, joiden valossa voidaan todeta, että hyvä työkyky rakentuu unen, palautumisen sekä monipuolisen liikunnan ympärille. Näillä kolmella tekijällä ihminen voi eheyttää sekä jopa kasvattaa omaa stressin sietokykyään. Suomessa työn aiheuttama stressi vie Firstbeat Technologies Oy:n tekemän tilaston mukaan noin miljardi euroa vuodessa. Presenteismi eli sairaana työskentelyn kustannukset nekin ovat kasvaneet jopa 1600 euroa työntekijää kohden vuodessa. Tämän vuoksi esimiehen on tehtävä ensin työpaikkansa työkykykartoitusta työhyvinvoinnin arvioimiseksi. Tulosten analysoinnin jälkeen on jokaiselle erikseen annettava palautteen, jossa kiinnitetään huomiota puitteisiin yksilötasolla, sekä kannustetaan esimerkiksi liikkumaan enemmän tai pyhittämään viikonloput levolle ja rentoutumiselle juhlimisen tai talkootöiden sijaan. Stressinhallinnan ammattilaisilta voi tiedustella keinoja ja vinkkejä omaan työelämäntilanteeseen. Esimerkiksi jos työntekijällä on liukuva työaika, huonosti nukutun yön jälkeen hänen kannattaa nukkua pidempään, ja mennä töihin vasta sen jälkeen. Etätöitä tekevä ihminen voi ottaa kannettavan tietokoneen mukaan ja tehdä vähemmän tärkeitä tai vaativia töitä esimerkiksi puistossa tai luonnon äärellä. Jopa mitättömiltä tuntuvia pieniä työtapojen muutoksia voivat pitkässä juoksussa saada aikaan ihmeellisiä asioita. (Firstbeat Technologies Oy, 2018.)

#### 2.4 Työhyvinvointi osana esimiestyötä ja johtamista

Työhyvinvointi lähtee Suomen Mielenterveysseuran mukaan erityisesti palvelevasta johtamisesta. Palvelevaa johtamista harjoittava esimies tai johtaja edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista. Palveleva esimies kannustaa työntekijöitään tekemään parhaansa, mikä myös vaikuttaa positiivisesti organisaation menestykseen ja näkyy sen tuloksessa. Palveleva esimies on myös lahjomaton ja rehellinen alaisiaan kohtaan sekä toimii oikeudenmukaisesti. Hänen on myös tunnistettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Toisin sanoen, hänellä on kyky arvioida sekä muuttaa omaa toimintaansa tilanteen niin vaatiessa. Hyvinvointia edistää merkittävästi henkilöstölle järjestettävät kehityskeskustelut, joissa jokainen voi vaikuttaa omalla äänellään työpaikan toimintaan ja yhteisiin käytäntöihin. Vuorovaikutustaidoiltaan palvelevan esimiehen tulee olla keskusteleva ja kannustava. (Suomen Mielenterveysseura 2018).

Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää luoda luottamus esimiehen ja alaisten välille, sekä saada aikaan avointa ja vuorovaikutteista toimintaa. Työntekijöillä ei pitäisi olla kynnystä tulla puhumaan omista ongelmistaan esimiehelleen. On tärkeää, että esimies arvostaa yksilön

osaamista ja tukee sitä omassa toiminnassaan. Osaavan henkilöstön palkkaaminen tai nykyisen jatkuva kouluttaminen on kannattava investointi, sillä ammattitaito ja työkyky ovat vahva pohja sekä fyysiselle että henkiselle hyvinvoinnille. (Suonsivu 2011, 57-59.)

Johtajuudella on useita erilaisia vaatimuksia, mutta Järvisen (2011, 144) mukaan esimiehen tulisi tiedostaa ja täyttää neljä keskeisintä edellytystä, jotka ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Alaiset seuraavat tarkasti lähiesimiehensä toimintaa ja esimiesammattissa työskentelevä työskenteleekin jatkuvasti niin sanotun suurennuslasin alla. Esimies ei voi olettaa tai vaatia henkilöstön toimivan annettujen arvojen, sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti, ellei hän itsekään tee niin. Kaikilla on oltava yhteiset pelisäännöt ja kaikkien tulee niitä noudattaa. Esimiehen käytös sekä asenne reflektoituu helposti alaisiin, joten esimiehen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on olla työpaikan tapojen mukaisesta käytöksestä esimerkkinä. Siksi voidaankin todeta, että esimiehen on hallittava omaa käytöstään jatkuvasti myös epävirallisemmissä tilanteissa, koska työntekijät ovat esimiehiään kohtaan valppaana ja todennäköisesti rekisteröivät kaikki sanomiset ja tekemiset tarkemmin kuin muiden kanssa työntekijöiden. Esimiehen täytyy jokaisessa tilanteessa säilyttää ammatillisuutensa, sillä se on yksi esimiestyön edellytyksiin kuuluva ominaisuus.

Oikeudenmukaisuus on siis johtajuuteen läheisesti liittyvä asia, joka edellyttää tiettyjä pelisääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan kaikkien on toimittava. Esimiehen tulee toimia puolueettomasti ja siten arvioida ja palkita alaisiaan samoin kriteerein. Vaikka joku työntekijä olisi työssään muita parempi, se ei anna hänelle erityisoikeuksia tai -vapauksia. Työntekijöiden epäoikeudenmukainen kohtelu vaarantaa esimiehen luotettavuuden, aiheuttaa katkeruutta ja voi tuhota henkilöstön työmoraalin. Edellä mainitun mukaan voidaan todeta, että oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla on asia, joka on varmasti yksi vahvimmin työntekoon, viihtyvyyteen ja työilmapiiriin vaikuttava tekijä. Se, miten esimies kohtelee alaisiaan tai asennoituu heihin, on hyvin henkilökohtaisella tasolla koettava asia ja sen vuoksi merkittävä. Epäoikeudenmukaisuus voi kohdistua joko yhteen tai useampaan alaiseen. Se on omiaan myrkyttämään ilmapiiriä pitkäkestoisesti, sillä todennäköisesti pienikin esille tuleva epäoikeudenmukaisuus voi jäädä sitä kokevien mieleen jopa pysyvästi. Esimies ei siis pysty korjailemaan toimiaan jälkikäteen, mikäli hän ei noudata oikeudenmukaisuutta työssään. (Järvinen 2011, 147.)

Työhyvinvointi ja sen johtaminen on aina kokonaisvaltaista, sillä se muodostuu työpaikan sekä vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Hyvinvointiin liittyy myös esimiehen rakentava palaute, kannustus sekä työntekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvointia siten että se on ”mielekästä ja sujuvaa turvallisuudessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”. Työturvallisuutta sekä ammatillista osaamista on alettu nimeämään työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi tekijöiksi. Ihmiselle on aina ollut tärkeää päästä käyttämään omia taitojaan, tietoja sekä kokemuksia koska se luo merkittävää arvostusta omalle työlleen. Työolojen turvallisuus,

ergonomiset toimintatavat, työn pysyvyys sekä tasa-arvoinen yhteisö parantaa selvästi työhyvinvointia. Työn turvallisuus ei rajoitu pelkästään fyysisiin seikkoihin, vaan myös henkinen turvallisuus eli tunne työn pysyvyydestä motivoi sekin osaltaan työnteossa. Työyhteisön ”me - henki” eli yhteisöllisyys on monelle voimaannuttava tekijä työpaikoilla. Työilmapiiri on niitä ensimmäisiä asioita, joista keskustellaan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmissa. (Suonsivu 2011, 41; Rauramo 2012, 70-120.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa on siis pyrittävä sitouttaa organisaation henkilöstö jokapäiväiseen toimintaan. Kuten aikaisemmasta käy ilmi, hyvin suunnitellulla ja toteutuneella työhyvinvoinnin johtamisella pystytään saamaan aikaan sairauspoissaolojen vähenemistä, nostamaan toiminnan tuloksellisuutta, kannattavuutta sekä tuottavuutta. Tämän takia esimiesten on alettava enemmän kiinnittämään huomiota henkilöstöönsä yksilö tasolla eikä turvautua henkilöstön hyvinvointiin tiimi tasolla ja luottaa sekä toivoa, jokaisen huolehtivan omasta jaksamisestaan annettujen ohjeiden mukaisesti.

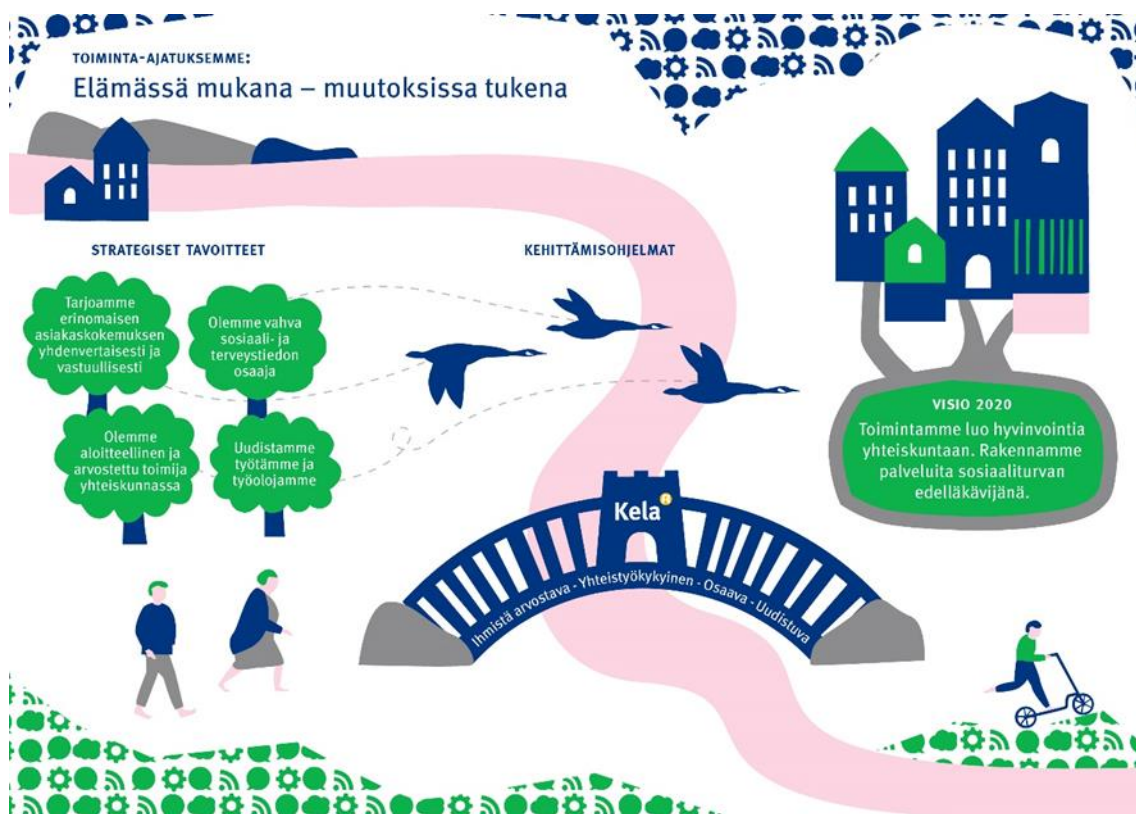
### 3 Valmentavaa johtamista Kansaneläkelaitoksessa

Kansaneläkelaitoksen ydintehtävä on lyhyesti sanottuna sosiaalilainsäädännön toimeenpaneminen sen edunsaajille vähintään laissa määrättyllä ja heitä tyydyttävällä tavalla. Kelan tarkoitus on taata asiakkailleen mahdollisimman asiakasystävällinen palvelupolku, jotta joka päiväisen toimeentulon takaaminen on mahdollisimman vaivatonta. Kelassa tähän pyritään valmentavalla henkilöstöjohtamisella, jolla taataan henkilöstön ammattimainen osaaminen ja näin asiakkaille mahdollisimman vaivaton ja nopea palvelukokemus. Kelassa johtamisen yhtenä tavoitteena on yksilön, ryhmän ja koko organisaation tukeminen kehittymään ja uudistumaan niin, että työn teon tehokkuus sekä työhyvinvointi ovat keskenään hyvässä tasapainossa. Valmentavalla henkilöstöjohtamisella halutaan lisäksi varmistaa, että henkilöstön rakenne, määrä ja osaamien ovat työtehtävien kanssa myös tasapainossa. Näin halutaan taata myös se, että henkilöstöä johdetaan ammattitaitoisesti. Kela pitää henkilöstön työhyvinvointia erittäin tärkeänä asiana, ja organisaatio pyrkiikin työtehtävien mielekkyyteen sekä työsuhteen ehtojen kilpailukykyisyyteen. Osaamiseen panostetaan myös paljon ja sen halutaankin pysyvän toimintaympäristön muutosten aiheuttamissa haasteissa mukana. Tositarkoituksenmukaiset henkilöstövoimavarat varmistetaan myös tulevaisuudessa, kun pidetään huolta työnantajakuvasta sekä urasuunnittelusta ja rekrytointi pidetään sujuvana ja yksinkertaisena. (Kela 2017).

#### 3.1 Kansaneläkelaitos toimintaympäristönä

Kansaneläkelaitos eli Kela hoitaa ja huolehtii Suomessa asuvien perusturvasta elämän eri tilanteissa, joita ovat esimerkiksi sairastuminen ja työttömäksi tai eläkkeelle jääminen. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat, Suomessa ja ulkomailla asuvat henkilöt. On kuitenkin tapauksia, joissa Kelan etuuksien saamiselle ei ole edellytys Suomen sosiaaliturvaan kuulumisen, mutta vakinainen oleskelu Suomessa on. Kela toimii sosiaaliturvan alalla ja sen kautta haetaan erilaisia sosiaalietuuksia elämän eri tilanteisiin. Sen hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat vähimmäiseläkkeet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, lapsiperheiden tuet, asumistuet, opintotuki ja koulumatkatuki, perustoimeentulotuki, vammaisetuudet ja -palvelut sekä sotilasavustus. Edellä mainittujen asioiden lisäksi Kelan tehtävänä on tiedottaa asiakkailleen etuuksista ja palveluista. Se myös harjoittaa sosiaaliturvan kehittämistä palvelevaa tutkimusta ja laatii etuuksien ja toiminnan ennakkoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita. Kelan tehtävänä on myös tehdä ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. Se kokoakin vuosittain päättäjille tiedoksi koosteen oman toimintansa kannalta tärkeimmistä lainsäädännön kehittämiskohteista. Tämä päivitetty lainsäädännön kehittämissalkku toimitetaan eduskunnan sosiaali- ja terveysvaliokuntaan, Kelan valtuutetuille ja ministeriöille, jotka vastaavat lainvalmistelusta. Kansallisen Terveysarkiston (Kanta) palvelujen tuottamisesta vastaa myös Kela. Kansallinen Terveysarkisto on yhteinen nimitys terveydenhuollon, apteekkien ja kansalaisten valtakunnallisille tietojärjestelmäpalveluille. Näitä palveluita ovat esimerkiksi reseptipalvelu, potilastiedon arkisto ja lääketietokanta sekä Omakanta-verkkopalvelu. (Kela 2017.)

Kansaneläkelaitoksen toiminta-ajatus on ”Elämässä mukana - muutoksessa tukena” ja ajatuksena on turvata väestön toimeentulo, edistää terveyttä sekä tukea itsenäistä selviytymistä. Organisaation toiminta perustuu neljään arvoon, jotka ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kansaneläkelaitoksen visio vuodelle 2020 on luoda toiminnallaan hyvinvointia yhteiskuntaan ja rakentaa palveluita sosiaaliturvan edelläkävijänä. Tätä haluttua visiota kohti pyritään neljällä strategisella tavoitteella, jotka on kuvattu yhdessä vision kanssa alla olevassa kuvassa 2. Ensimmäinen strateginen tavoite kohti visiota on erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen kaikille yhdenvertaisesti ja vastuullisesti. Toinen strateginen tavoite on olla vahva sosiaali- ja terveystiedon osaaja ja kolmas puolestaan on työolojen sekä työnteon uudistuminen. Neljäs muttei kuitenkaan vähäisin strateginen tavoite on olla yhteiskunnassa aloitteellinen ja arvostettu toimija. (Kela 2017.)



Kuva 3: Kelan strategia vuosille 2017-2020.

Kelan ensimmäiseen tavoitteeseen eli erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen yhdenvertaisesti ja vastuullisesti päästään ottamalla sen asiakkaat kiinteästi mukaan eri palveluiden kehitysprosesseihin. Näin tekemällä Kela samalla tehostaa asiakkaiden kulkemaa palvelukokemusta antamalla mahdollisuuden digitalisaatiolle, automaatiolle sekä robotiikalle. Tehokkaamman asioinnin takaamiseksi asiakkaille näkyy Kelan prosesseista vain se osa, jota hän kullakin kerralla tarvitsee. Koska Kela on valtakunnallinen palveluiden tuottaja ja sosiaaliturvan toimeenpanija, asiakkaille on tärkeää luoda sujuva ja helppo asiakaskokemus. Erinomainen

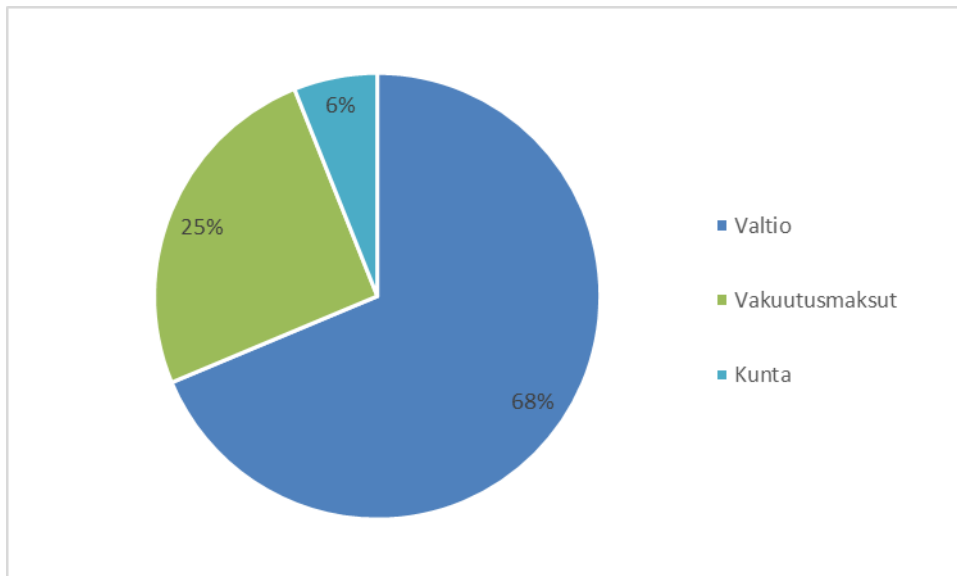
asiakaskokemus taataan yhdenvertaisella ja vastuullisella palvelulla sekä tehokkaalla ratkaisutyöllä, jotka ovat myös Kelan toiminnan lähtökohdat. Kela saavuttaa erinomaisen asiakaskokemuksen, kun jokainen asiakas saa oikea-aikaisesti ja kanavasta riippumatta ratkaisun juuri häntä koskevaan asiaan. (Kela 2017).

Toiseen tavoitteeseen eli vahvan sosiaali- ja terveystiedon osaajan asemaan pääsemiseksi Kela laajentaa hyödynnettävää sosiaali- ja terveystiedon määräänsä sekä voi tarjota asiakkailleen helpokäyttöisiä ja nopeita palveluita hyödyntämällä kansallisia asiakastietoja. Näin organisaatio pystyy palvelemaan kumppaneitaan yhä kattavammin sekä työskentelemään aktiivisesti verkostoissa. Kelan tutkimukset, tilastot ja analyysit ovat vapaasti kaikkien käytettävissä. Tämä edesauttaa myös kolmannen tavoitteen eli aloitteellisen ja arvostetun toimijan aseman saavuttamiseksi yhteiskunnassa. Kela haluaakin yhdellä tavoin näin tekemällä lisätä hyvinvointia vaikuttavalla ja läpinäkyvällä vuorovaikutuksella. Yksi todella hyvä esimerkki tästä vaikuttavasta ja läpinäkyvästä vuorovaikutuksesta on perustulokeilu. Kelan toimintaympäristö ulottuu Pohjoismaihin sekä EU:hun ja siksi onkin tärkeää kehittää kansainvälisesti integroitavia järjestelmiä. (Kela 2017).

Koska työn tekemisen tavat ja tehtävät muuttuvat jatkuvasti, Kela näkee työn ja työolojen uudistamisen tärkeänä osa-alueena hyvinvoivan organisaation kannalta. Jotta tämä viimeinen strateginen tavoite saavutetaan Kela uudistaa kestäväällä tavalla työn muotoja ja olosuhteita. Kela haluaakin olla julkishallinnon kiinnostavin työpaikka sekä näyttää toiminnallaan esimerkkiä hyvästä työhyvinvoinnista. Kela tarjoaa mielekkään työympäristön, jossa kannustamalla pyritään tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Kela 2017.)

### 3.2 Kansaneläkelaitoksen organisaatio

Kela toimii eduskunnan valvonnan alaisena itsenäisenä sosiaaliturvalaitoksena, jolla on oma talous sekä sen asema, tehtävät ja hallinto on säädetty Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kun taas Kelan sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään etuuksia koskevissa laeissa. Organisaation toimintaa rahoitetaan lakisääteisesti vakuutettujen ja työnantajien sairausvakuutusmaksuilla sekä julkisen sektorin osuuksilla. Kuten alla olevasta rahasto-osuuden kuviosta näkee, suurin osa eli 68 % rahoituksesta tulee valtiolta ja pienin osa 6 % tulee kunnilta. Toiseksi suurin osa eli 25 % tulee edellä mainituista vakuutusmaksuista. Vuonna 2016 Kansaneläkelaitoksen eturahastojen kokonaiskulut olivat 14,8 miljardia euroa. (Kela 2017.)

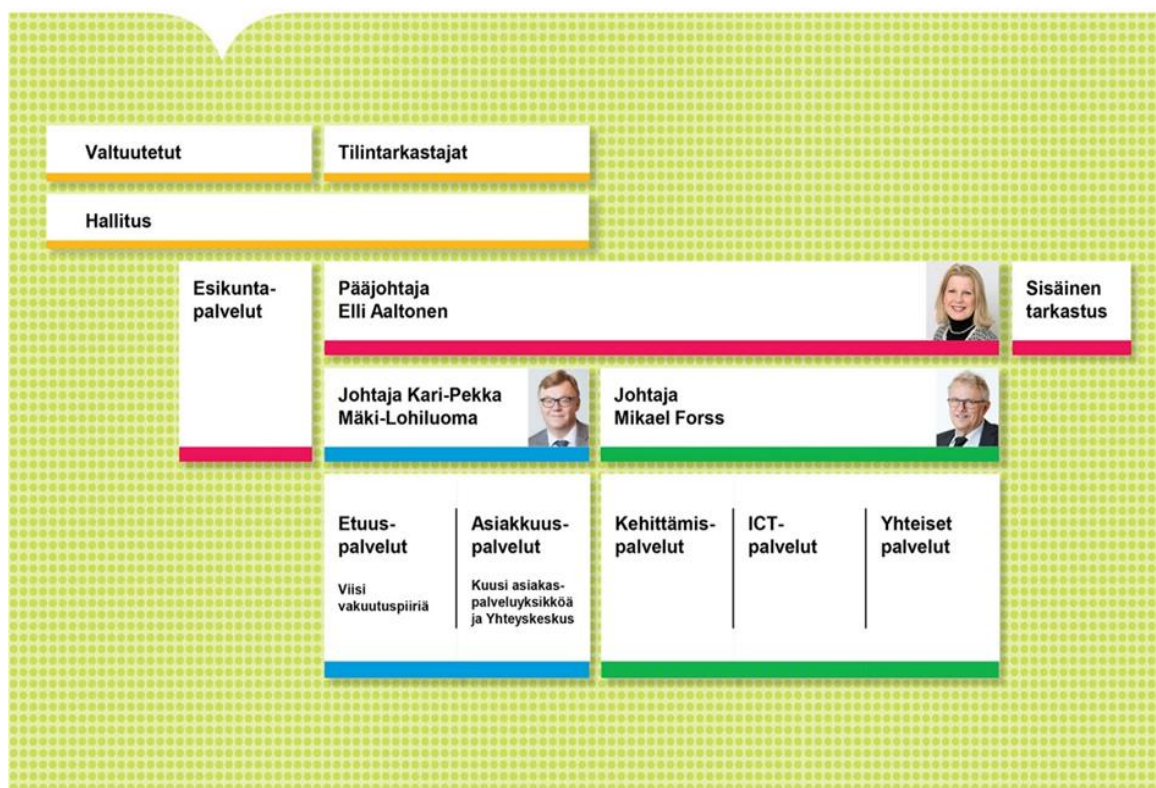


Kuva 4: Kelan rahasto-osuudet vuonna 2016 (Kela 2017).

Kelan toimintaa valvovat eduskunnan tehtävään nimeämät valtuutetut. Valtuutettujen yksi tärkeä tehtävä on vahvistaa Kelan hallituksen esityksen pohjalta laitoksen tilinpäätöksen perusteet ja itse tilinpäätöksen sekä myöntävät myös vastuuvapauden hallitukselle. Valtuutettujen tehtäviin kuuluu myös antaa vuosittain eduskunnalle kertomus omasta toiminnastaan. Kelan toimintaa johtaa 10-jäseninen hallitus, jonka edellä mainitut valtuutetut valitsevat. Hallituksen kokouksissa Kelan henkilöstön edustajalla on puhe- ja läsnäolo-oikeus. (Kela 2017.)

Kelan organisaatio muuttui 1.1.2016 ja nyt organisaation muodostavat kuusi tulosyksikköä, jotka ovat Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, Kehittämispalvelut, ICT-palvelut, Yhteiset palvelut ja Esi-kuntapalvelut. Suurin muutos aikaisempaan vuoteen 2015 asti toimineeseen organisaatioon on se, että Asiakkuuspalvelut on erotettu Etuuspalveluista. (Kela 2017.)

## Kelan organisaatio



Kuva 5: Kelan organisaatio 1.1.2016 alkaen (Kela 2017).

Etuuspalvelujentulosyksikkö vastaa etuuksien ratkaisutoiminnasta sekä tekee myös ehdotuksia etuuslainsäädännön kehittämiseksi. Etuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluvista viidestä (5) vakuutuspiiristä koostuu Kelan paikallishallinto. Tulosityksikköön kuuluvat vakuutuspiirit ovat eteläinen vakuutuspiiri, itäinen vakuutuspiiri, keskinen vakuutuspiiri, läntinen vakuutuspiiri sekä pohjoinen vakuutuspiiri. Etuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluu myös muita tulosityksikön alaisia yksiköitä, kuten Kelan kansainvälisten asioiden ratkaisukeskus, Ahvenanmaa-Åland, Vammaisten Tulkkauspalvelu-keskus eli VATU-keskus, Työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus eli Tkv-ratkaisukeskus sekä Rajat ylittävä terveydenhuollon yhteispiste. (Kela 2017.)

Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö puolestaan vastaa nimensä mukaisesti asiakaspalvelusta kaikissa Kelan palvelukanavissa sekä asiakkaiden neuvonnasta ja tietenkin ohjauksesta oikeaan paikkaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön alaisuuteen kuuluu kuusi alueellista asiakaspalveluyksikköä, jotka ovat eteläinen asiakaspalveluyksikkö, itäinen asiakaspalveluyksikkö, keskinen asiakaspalveluyksikkö, läntinen asiakaspalveluyksikkö ja pohjoinen asiakas-palveluyksikkö sekä pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikkö. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluva Yhteyskeskus vastaa Kelan asiakkaiden puhelinpalvelusta. Yhteyskeskus toimii Joensuussa, Jyväskylässä, Kemijärvellä, Lieksassa sekä Pietarsaareissa. Asiakas- ja



etusprosessien ja tietojärjestelmien sekä niihin liittyvien palveluiden kehittämisestä ja parantamisesta puolestaan vastaa Kehittämispalvelujen tulosityksikkö. Kelan asiakkaiden, sidosryhmien sekä henkilöstön käyttöön tuottaa ja toimittaa ICT-palveluja ICT-palvelujen tulosityksikkö, johon kuuluu myös Kanta-palvelut. Yhteisten palvelujen tulosityksikkö taas vastaa toimintaa mahdollistavien yhteisten palvelujen tuottamisesta sekä toimittamisesta. Tähän tulosityksikköön kuuluu myös perintäasioita hoitava Perintäkeskus. Esikuntapalvelujen tulosityksikkö vastaa puolestaan johdon tuesta sekä johtamisen palveluista, Kelan strategian toteuttamiseksi. Kelan pääjohtajan, Elli Aaltosen, suorassa alaisuudessa toimii sisäinen tarkastus. (Kela 2017.)

### 3.3 Ammattimaisen johtamisen malli

Ammattimaisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena Kelassa on tukea yksilöä, ryhmää ja koko organisaatiota kehittymään ja uudistumaan sellaisella tavalla, jossa työhyvinvointi ja työnteon tehokkuus ovat tasapainossa. Tavoitteena on johtaa organisaation henkilöstöä ammattimaisesti valmentavalla otteella. Valmentava ote henkilöstön johtamisessa pohjautuu Kelan ammattimaisen johtamisen malliin. Ammattimaisen johtamisen malli, joka on esitetty alla olevassa kuvassa 6, kuvaa ne johtamisen osa-alueet, jotka on koettu lähivuosina tärkeimmiksi ja keskeisemmiksi osa-alueiksi Kelan toiminnan sujuvuuden ja toimivuuden kannalta. Malli määritellään aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan ja kuten alla olevasta kuvasta nähdään, vuosina 2015-2017 ammattimaisessa johtamisessa on korostettu työhyvinvointia, tuloksellisuutta, uudistumisen tärkeyttä ja työnantajaosaamista. Esimiehen ammattimaisen johtamisen lähtökohdat ovat hyvä itsetunto, vastuullisuus, kehittymishalu ja itsensä johtaminen. Tämän lisäksi esimiehellä täytyy olla aitoa tahtoa sekä myös kykyä toimia esimiehenä. (Kela 2017.)

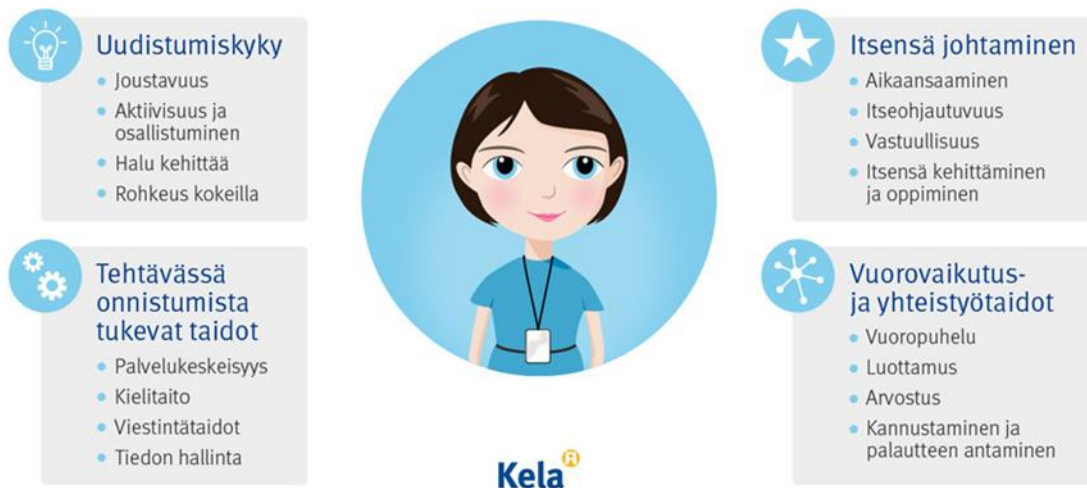


Kuva 6: Kelan ammattimaisen johtamisen malli (Kela 2017).

Valmentavassa johtamisessa korostuvat tavoitteellisuus, toisten arvostaminen ja osallistava ote. Esimiestyössä valmentava ote tarkoittaa muun muassa innostamista, kysymysten esittämistä sekä muiden että itsensä haastamista. Valmentava johtaminen tukee ammattimaisen johtamisen mallin kaikkia osa-alueita: tuloksellisuutta, työhyvinvointia, uudistumista ja työnantajaosaamista. Edellä mainitut johtamisen osa-alueet käydään myöhemmin tässä luvussa läpi tarkemmin. (Kela 2017.)

## Yhteiset työelämätaidot Kelassa

Työelämätaidot ovat työssä ja työyhteisössä tarvittavia taitoja, jotka täydentävät ammattiosaamista ja tekevät työskentelystä mukavaa ja sujuvaa. Työelämätaitoja tarvitaan kaikissa töissä.



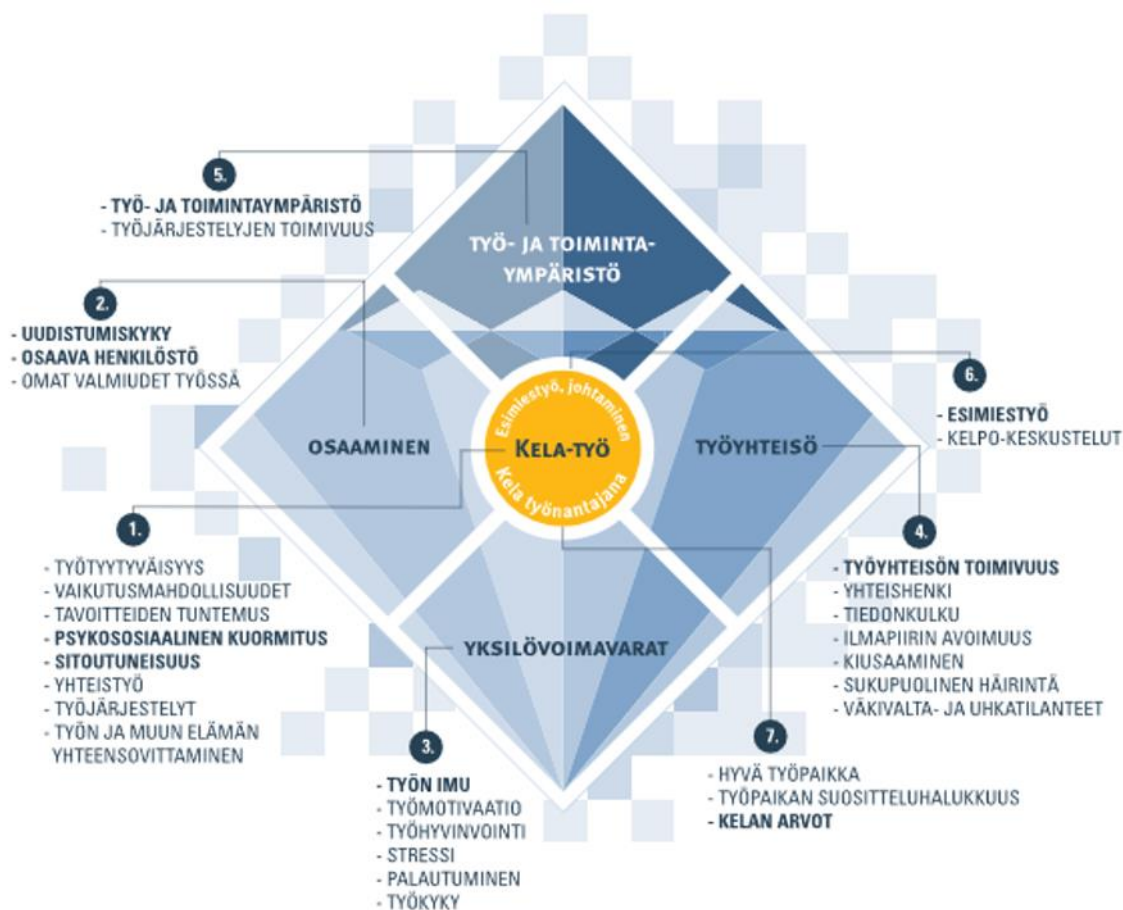
Kuva 7: Kelan harjoittamat yhteiset työelämätaidot (Kela 2017).

Erilaisia työelämätaitoja tarvitaan kaikissa töissä, jotta voidaan toimia itse työssä ja työyhteisössä. Yllä olevassa kuvassa 7 on esitelty Kelan omassa organisaatiossa harjoittamia yhteisiä työelämätaitoja, jotka ovat uudistumiskyky, itsensä johtaminen, vuorovaikutus- ja työelämätaidot sekä tehtävässä onnistumista tukevat taidot. Kyseiset työelämätaidot ovat työssä sekä työyhteisössä tarvittavia taitoja, jotka tekevät työnteosta sujuvaa ja työskentelystä mukavaa. Nämä työelämätaidot täydentävät myös henkilökohtaista ammattiosaamista. Edellä mainituista taidoista uudistumiskyky käsittää joustavuuden, aktiivisuuden ja osallistumisen, halun kehittää ja rohkeuden kokeilla. Itsensä johtaminen pitää sisällään aikaansaamisen, itseohjautuvuuden, vastuullisuuden sekä itsensä kehittämisen ja oppimisen, kun taas vuoropuhelu, luottamus, arvostus ja kannustaminen sekä palautteen antaminen ovat vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen heiniä. Tehtävässä onnistumista tukevat taidot puolestaan pitävät sisällään palvelukeskeisyyden, kielitaidon, viestintätaidot ja tiedon hallinnan. (Kela 2017.)

### 3.3.1 Työhyvinvointi

Mielekäs ja tuottava työnteko on toimivan organisaation edellytys ja se mahdollistetaan hyvinvoinnin ja osaavan työyhteisön kautta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työt sujuvat, työyhteisö kokee työn imua ja työtä tehdään yhteisten tavoitteiden eteen. Organisaation toiminta on tällöin tehokasta ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Vuorovaikutukseen panostetaan myös ja se onkin luontevaa ja esille uskalletaan ottaa myös vaikeita kysymyksiä. Yksikön johto sekä esimiehet vastaavat hyvästä johtamisesta, toimihenkilöiden tasa-arvoisesta kohtelusta ja työympäristön viihtyvyydestä ja ennen kaikkea turvallisuudesta. (Kela 2017.)

Kelassa työhyvinvointia kuvataan ja kehitetään työhyvinvoinnin timantin avulla. Kehittämisen ytimessä on Kela-tyo, jonka tulee olla sujuvaa sekä mielekästä. Tärkeitä seikkoja ovat myös työn merkityksellisyyden ja onnistumisen tunteen kokemukset työyhteisön kanssa. Tämä luo yhteenkuuluvuuden ja hyväksymisen tunnetta. Työntekijän jaksamisen kannalta työtehtävien vaatimuksien ja tekemisen edellytysten sekä oman osaamisen ja voimavarojen tulee olla tasapainossa keskenään. Työhyvinvointi koskettaa jokaista organisaation jäsentä ja se syntyykin yhteistyössä johdon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä ja merkittävä osa esi-miestyötä ja johtamista. Jokaisella yksilöllä on kuitenkin vastuu omasta osaamisesta ja työkyvystä huolehtiminen. Kela tarjoaakin työnantajana turvallisen työympäristön, laadukkaan ja perusteellisen koulutuksen ja työterveyshuollon sekä osaavan johdon ja työn suunnittelun. (Kela 2017.)



Kuva 8: Kelan työhyvinvoinnin timantti (Kela 2017).

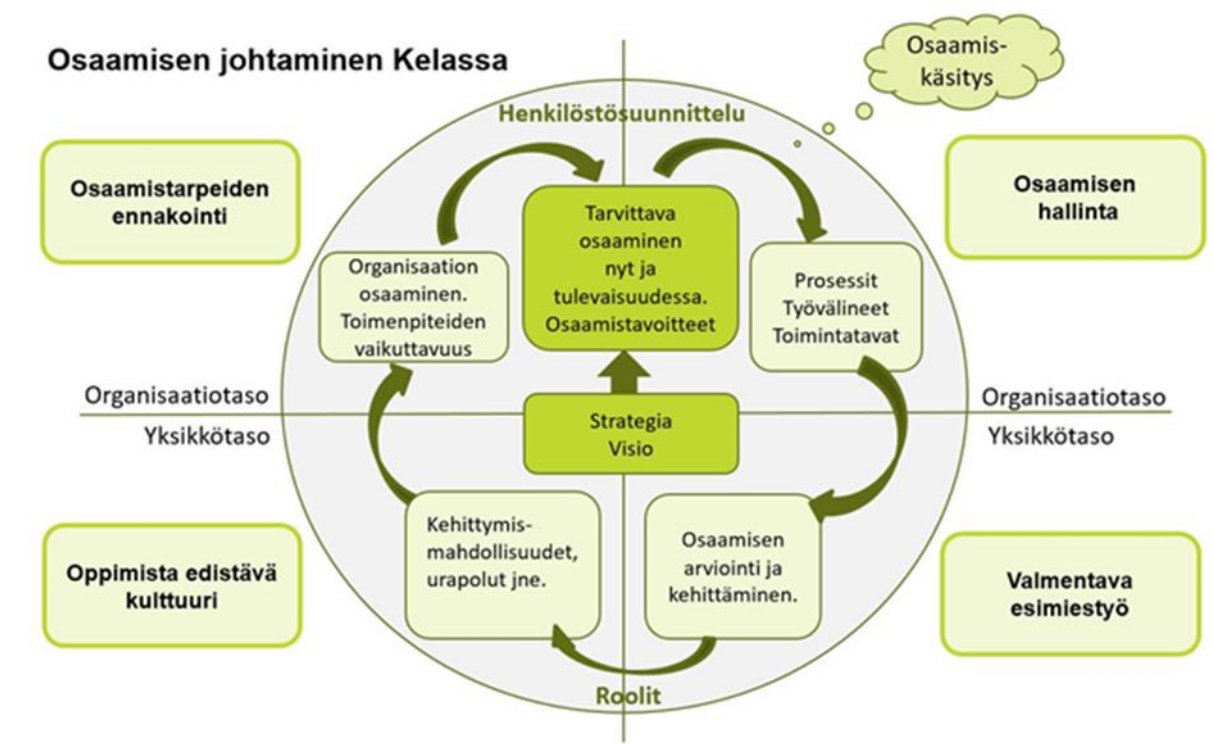
Kelassa työhyvinvointia pidetään organisaation toiminnan kannalta tärkeänä osa-alueena ja sitä kehitetäänkin jatkuvasti. Kelan tulosityksiköiden vuoden keskeisimmät kehittämiskohteet päätehtään organisaation asettamien tavoitteiden sekä yksikön nykyinen tila huomioiden. Työhyvinvoinnin edistämistä varten määritellään konkreettiset toimenpiteet sekä tarvittaessa voidaan

määrätä erillinen työryhmä näiden toimenpiteiden toteuttamista varten. Jokainen yksikkö laatii työhyvinvointisuunnitelman, jossa määritetään havaitut kehittämiskohteet, suositellut toimenpiteet ja vastuuhenkilöt. Tämä työhyvinvointisuunnitelma voi olla tulosityksikkökohtainen, mutta tilanteen niin vaatiessa, myös ratkaisukeskus-/osaamiskeskus-, ryhmä- tai tiimikohtainen. Työhyvinvointisuunnitelma tarkastetaan säännöllisesti läpi ja tarkennetaan tarvittaessa ajankohtaiseksi. Yhdeksi tavoitteeksi vuosille 2015-2018 linjattiin Kelan strategiassa tehdä Kelasta työhyvinvoinnin ja yhdessä tekemisen kehittymisen huippupaikka. Kaikille organisaation jäsenille on taattava mukava työpaikka ja tämä varmistetaan sillä, että työt sujuvat, työtä tehdään yhteisen hyvän ja yhteisten tavoitteiden eteen, vuorovaikutus on onnistunutta, toiminta tehokasta ja asiakkaat tyytyväisiä. Työhyvinvoinnin keskeisimmät tavoitteet vuonna 2017 liittyivät työn monipaikkaisuuteen, sen onnistumiseen ja kehittämiseen. Kelassa on pyritty vakiinnuttamaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen osaksi ammattimaista johtamista sekä tukemaan aktiivisesti työkykyä varhaisessa vaiheessa. (Kela 2017.)

### 3.3.2 Työnantajaosaaminen

Työnantajaosaamien Kelassa muodostuu työnantajaroolin ymmärryksestä, työsuhdetietoudesta ja työsuhteen elinkaaren hallinnasta sekä osaamisen johtamisesta. Esimies toimii työnantajan edustajana työyhteisössä sekä rakentavassa yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa, joten toiminnan on myös oltava ammattimaista, selkeää ja johdonmukaista. Esimiehen on tietenkin myös oltava lojaali johdon linjauksille ja luoda edellytykset tulokselliselle työskentelylle. Työlainsäädännön ja työehtosopimuksen keskeisimmät asiat on oltava hallinnassa esimiesroolinsa mukaisesti. Työsuhteen elinkaareen liittyvät keskeiset HR-prosessit on myös hallittava sekä toiminnan on oltava niiden mukaista. (Kela 2017.)

Kelassa osaamisen johtamisen perusta on strategiassa ja organisaation toiminnan tavoitteissa. Alla olevassa kuvassa on kuvattuna Kelan osaamisen johtamisen malli, joka koostuu neljästä (4) osa-alueesta, jotka ovat osaamisen hallinta, valmentava esimiestyö, oppimista edistävä kulttuuri ja osaamistarpeiden ennakointi. Osaamisen hallinta osa-alue koostuu prosesseista, työvälineistä ja toimintatavasta. Valmentava esimiestyö käsittää taas osaamisen arvioinnin sekä sen kehittämisen, kun taas oppimista edistävä kulttuuri puolestaan kehittymismahdollisuudet, urapolut ja niin edelleen. Osaamistarpeiden ennakointi osa-alue käsittelee organisaation osaamista ja toimenpiteiden vaikuttavuutta. Keskeistä osaamisen johtamisessa on tarvittavan osaamisen tunnistaminen nyt sekä tulevaisuudessa. Osaamisen johtamiseen sisältyy sekä organisaatio tason että yksikkö tason eli henkilöstön arviointi ja kehittäminen. (Kela 2017.)



Kuva 9: Kelan osaamisen johtamisen malli (Kela 2017).

Osaamisen johtamisessa sekä kehittämisessä tärkeimpiä kysymyksiä ovat:

- Mihin ollaan menossa ja miksi?
- Mitä osaamista ja kyvykkyyksiä tavoitteeseen pääseminen edellyttää?
- Mitä osaamista Kelalla on käytettävissä?
- Mitä osaamista Kelalta puuttuu?
- Mitä osaamista hankitaan ja kehitetään, ja miten? (Kela 2017.)

Edellä mainitut kysymykset auttavat Kelan esimiehiä arvioimaan ja tulkitsemaan osaamista niin omasta kuin koko organisaation näkökulmasta. Esimiesten on osattava esimerkiksi arvioida tulevaisuuden osaamistarpeet eli toisin sanoen arvioida mitä edellä mainittuja osaamistarpeita uusi strategia edellyttää jokaiselta tulosyksiköltä. On tietenkin myös mietittävä, millä tavoin jatkossa olisi tarkoituksenmukaista kartoittaa tulevia osaamistarpeita. Esimiesten on myös mietittävä, miten osaaminen saavutetaan eli tarpeet muutetaan tavoitteiksi ja henkilöstön osaamiseksi. Kela pyrkii työnantajana uudistamaan kestävästi työn muotoja ja olosuhteita. (Kela 2017.)

### 3.3.3 Tuloksellisuus

Kelan organisaatiossa tietynlaiset tulokset on täytyttävä, jotta sen toiminta jatkuu kannattavana. Hyvin johdettu suoritus johtaa hyvin tuloksiin. Suorituksen johtaminen punoo yhteen strategian ja tekijät. Tämän tavoitteena on se, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudessa. Jokaisen Kela-työntekijän on ymmärrettävä Kelan strategiaperusta ja oman yksikkönsä toimintasuunnitelma sekä yhteiset ja henkilökohtaiset tavoitteet. Kelassa jokaiselle asetetaan hyvin selkeät ja merkitykselliset tavoitteet, joiden toteutumista esimies sekä toimihenkilö itse seuraavat säännöllisesti. Suorituksen johtaminen ei ole vain tulosten saavuttamista: se on aikaansaamisen johtamista sekä suorituskyvyn ylläpitämisen lisäksi jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Johtamisessa huomio keskittyy työskentelyn tuloksiin ja yksilön aikaansaamisen tukemiseen sekä työn laatuun. Esimiehen tärkeimpinä tehtävinä on luoda onnistumisen edellytyksiä, kannustaa ja antaa korjaavaa palautetta. Esimies myös palkitsee erinomaisista suorituksista sekä tietenkin puuttuu ongelmatilanteisiin. Valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti esimies tukee organisaation toimihenkilöä ottamaan vastuuta suoriutumisestaan ja osaamisen kehittämisestään. Onnistumisen edellytyksenä on säännöllisen palautteen lisäksi päivittäisen arjen johtaminen ja vuorovaikutus. Kelassa Kelpo-keskustelu on osa tulosohjausprosessia sekä myös esimiehen työkalu suorituksen johtamisen toteuttamiseen. (Kela 2017).

Kelassa on määritelty toimintamalli, jotta odotusten mukainen työsuoritus varmistetaan. Kyseisen toimintamallin taustalla on Kela-joryn:n tavoitteen asetanta, jossa tehtävät ja henkilöstö on tasapainossa. Toisin sanoen oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa. Toimintamalliin vaikuttavat toiminnalliset muutokset, henkilöstö johtuvat tekijät sekä osaamisen kehittäminen. Toimintamallin tai ohjeen tarkoitus on tukea ammattimaisen johtamisen mallin toteutumista ja henkilöstöjohtamista Kelassa. Ohje esimerkiksi täydentää ja tukee työkyvyn aktiivisen tukemisen ja sairauspoissaolojen hallintaohjetta. Toimihenkilön odotuksia vastaamaton työsuoritus voi kuitenkin johtua myös muista tekijöistä kuin työkyvystä. (Kela 2017.)

Suorituksen johtaminen on systemaattinen prosessi, jonka avulla varmistetaan koko organisaation jatkuva menestyminen parantamalla työntekijöiden ja tiimien suoritusta. Tätä haluttua tuloksellista työsuoritusta tukevat Kelpo-keskustelujen laadukas toteuttaminen, joihin kuuluvat olennaisesti palaute- ja työhyvinvointikeskustelut. Työn tavoitteiden ja tulosten säännöllistä läpikäyntiä ei pidä myöskään laiminlyödä. On myös huomioitava, että psykososiaalisten kuormitustekijöiden vähentäminen, hyvä työilmapiiri sekä työyhteisöjen toimintaa tukevat työhyvinvointisuunnitelmat ja yhteiset pelisäännöt tukevat haluttua työsuoritusta. Työsuoritukseen vaikuttavat myös työn oikea mitoitus, kunnossa olevat työtilat ja työvälineet, hyvä perehdyttäminen työhön ja työnteon ongelmiin puuttuminen valmentavalla otteella riittävän ajoissa. On muistettava, että suorituksen johtaminen on osa esimiehen päivittäisjohtamista, minkä takia osaamisvaatimusten määrittely ja osaamisen kehittämisen tukeminen yksikkö- ja yksilötasolla

on erittäin tärkeää. Esimiehen oma asenne, jolla asiaa käsitellään, vaikuttaa oleellisesti odotuksia vastaamattoman työsuorituksen käsittelyn onnistumiseen. Onnistuminen on todennäköistä, jos esimies ajattelee, että taustalla on syitä, joihin toimihenkilö myös itse haluaa vaikuttaa. Jos asenne on alkujaan syyttävä, onnistuminen on hyvin haasteellista. (Kela 2017.)

#### 3.3.4 Uudistuminen

Uudistuminen on ihmiselle luonnollista: kyky muuttua ja uudistua on jo kymmeniä tuhansia vuosia taannut ihmislajin säilymisen täällä. Tämä jatkuva kasvu, kehittyminen ja uudistuminen on ihmisen DNA:ssa eikä sitä voida poistaa. On kuitenkin muistettava, että muutos ja uudistuminen eivät ole sama asia: uudistuminen on pitkän aikavälin kehitystä, kun taas muutos on rajattu prosessi, jossa jokin asia saa vain toisen muodon. Uudistumisen jatkuva prosessi sisältää innovaatioita eli asioiden näkemistä ja toteuttamista uudella tavalla. Uudistumisen prosessi sisältää tietenkin erityyppisiä muutoksia, suuria tai vähäisiä, mutta ennen kaikkea se sisältää oppimista, vahvistavaa ja uudistavaa uusien asioiden ymmärrystä ja tekemistä. Uudistuminen tarkoittaa siis innovatiivisuutta, mutta myös suunnitelmallisuutta, muutoksen ja kokonaisuuksien hallintaa. (Kela 2017.)

Uudistumisessa suunnitelmallisuudella tarkoitetaan Kelan strategian ja vision toteuttamista omassa toiminnassaan sekä oman toiminnan suunnittelemista ja käytäntöön viemistä. Suunnitelmien toteutumista on kuitenkin muistettava seurata säännöllisesti ja toimintaa tietenkin korjattava tarvittaessa. Toimintaympäristön kehittymistä on myös hyvä seurata, jotta ennakointi ja reagointi muuttuneisiin tilanteisiin on mahdollista. Tämä takaa innostavan ja päämäärätietoisin toiminnan. Omalla innostavalla esimerkillään voi kehittää muiden ja sitä kautta organisaation toimintaa. Tämä tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työyhteisön kanssa voikin etsiä aktiivisesti toiminnan kehittämiskohteita sekä hyödyntää muiden organisaatioiden ja kollegojen osaamista ja kokemuksia omassa toiminnassaan. (Kela 2017.)

Muutoksen hallintaan on hyvä kiinnittää toiminnassaan huomiota ja viedä määrätietoisesti muutoksia eteenpäin. Muutoksen läpiviennissä on kuitenkin kiinnitettävä huomioita muutosten vaikutuksiin toiminnassa, niin omassa kuin koko organisaatiossa. Sen takia onkin erittäin tärkeää, että muutoksissa turvataan yksikön toimintakyky ja perustehtävän toteuttaminen. Uudistumiseen ja myös muutoksen hallintaan kuuluu olennaisesti kyky hallita kokonaisuuksia, joka tarkoittaa kykyä hahmottaa asiakokonaisuudet ja asioiden väliset keskinäiset yhteydet. Kokonaisuuksien hallintaan kuuluu myös kyky priorisoida suunnitelmia ja ratkaisuja, liittää eri osatekijät toisiinsa sekä erityisesti kokonaisuuksien hallinta tilanteiden muuttuessa. (Kela 2017.)



#### 4 Tutkimus

Tämä kappale on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

#### 5 Johtopäätökset

Tämä kappale on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

## Lähteet

### Painetut

- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi - Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus - kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen - kestävä kasvu. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lahtiluoma, S., Silander, M., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Vammala: Kirjapaja.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanomaa.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies - Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WSOYpro.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2017. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

### Sähköiset

- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto: johtamisen laitos. Viitattu 27.12.2017.  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf)

Firstbeat Technologies Oy 2018. Viitattu 28.4.2018.

[https://assets.firstbeat.com/firstbeat/uploads/2017/08/tyokykyjohtamisen-opas-web.pdf\\_hstc=258697749.071367a5cc5092d2f5c0cf5de68915b7.1527493214380.1527493214380.1527493214380.1&\\_hssc=258697749.1.1527493214380&\\_hsfp=3645320677](https://assets.firstbeat.com/firstbeat/uploads/2017/08/tyokykyjohtamisen-opas-web.pdf_hstc=258697749.071367a5cc5092d2f5c0cf5de68915b7.1527493214380.1527493214380.1527493214380.1&_hssc=258697749.1.1527493214380&_hsfp=3645320677)

Heikkilä-Tammi, K., Manka, K-L. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 10.5.2018.

[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf)

Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto 2018. Viitattu 5.6.2018.

<http://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhte/tyoelamankehittaminen/Sivut/Tuloksellisuus.aspx>

Kela 2017. Viitattu 18.2.2018.

[www.kela.fi](http://www.kela.fi)

Kuntatyönantajat 2018. Viitattu 24.5.2018

<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen>

Suomen Mielenterveysseura 2018. Viitattu 23.1.2018.

<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/ty%C3%B6hyvinvointi-miten-voit-edist%C3%A4%C3%A4-omaa-hyvinvointiasi>

Työturvallisuuskeskus 2017. Viitattu 22.12.2017

[https://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esi-miestyo](https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esi-miestyo)

Yritysakatemia 2017. Viitattu 18.12.2017.

[https://www.yritysakatemia.fi/files/2983/Tyosuhteen\\_elinkaari.pdf](https://www.yritysakatemia.fi/files/2983/Tyosuhteen_elinkaari.pdf)

## Kuviot

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne. ....	7
Kuva 2: Työsuhteen elinkaaren vaiheet yksinkertaistettuna. ....	13
Kuva 3: Kelan strategia vuosille 2017-2020. ....	21
Kuva 4: Kelan rahasto-osuudet vuonna 2016 (Kela 2017). ....	23
Kuva 5: Kelan organisaatio 1.1.2016 alkaen (Kela 2017). ....	24
Kuva 6: Kelan ammattimaisen johtamisen malli (Kela 2017). ....	26
Kuva 7: Kelan harjoittamat yhteiset työelämätaidot (Kela 2017). ....	27
Kuva 8: Kelan työhyvinvoinnin timantti (Kela 2017). ....	28
Kuva 9: Kelan osaamisen johtamisen malli (Kela 2017). ....	30
Kuva 10: Eteläinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri (Kela 2017). ....	36
Kuva 11: Itäinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri (Kela 2017). ....	39
Kuva 12: Keskinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri (Kela 2017). ....	42
Kuva 13: Läntinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri (Kela 2017). ....	46
Kuva 14: Pohjoinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri (Kela 2017). ....	49

## Taulukot

Taulukko 1: Eteläisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin tutkimustulokset. ....	37
Taulukko 2: Eteläisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin välisessä vertailussa esiin nousseet osa-alueet. ....	38
Taulukko 3: Itäisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin tutkimustulokset. ....	40
Taulukko 4: Itäisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin välisessä vertailussa esiin nousseet osa-alueet. ....	41
Taulukko 5: Keskisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin tutkimustulokset. ....	44
Taulukko 6: Keskisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin välisessä vertailussa esiin nousseet osa-alueet. ....	45
Taulukko 7: Läntisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin tutkimustulokset. ....	47
Taulukko 8: Läntisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin välisessä vertailussa esiin nousseet osa-alueet. ....	48
Taulukko 9: Pohjoisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin tutkimustulokset. ....	50
Taulukko 10: Pohjoisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin välisessä vertailussa esiin nousseet osa-alueet. ....	51

