

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Himanen, S. (2019) Esimies ja vastuun kantaminen. Teoksessa Laaksonen H. & Salin S. (toim.)
Iloa ja intoa johtamiseen : käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian, s. 43
- 51.

Esimies ja vastuun kantaminen

Esimiehen rooli työyhteisössä on vastata yksikkönsä toiminnasta, eli sen laadusta ja tuloksista, henkilöstöstä ja henkilökunnan tavasta työskennellä. Oletahan tiedostanut, että jos toiminnan laatu ei ole riittävän hyvää, jos tulokset eivät ole tavoitteiden mukaisia, jos henkilökunta ei ole osaavaa tai tyytyväistä ja työntekijöiden toiminta ei ole toivotun kaltaista, sinun tulee puuttua asiaan! Sinulla on valta, vastuu ja velvollisuus johtaa toimintaa toivottuun suuntaan! Järvisen (2001) mukaan ilman johtajaa työyhteisö on kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva. Esimiestyössä onnistuminen on lähtökohta yksikön muun työn onnistumiselle. Tässä luvussa kuvataan muutama tilanne, joissa korostuu esimiehen rooli vastuunkantajana.

REKRYTOIDESSASI VALITSET TYÖNTEKIJÄSI

Rekrytointi tarkoittaa työntekijöiden hakemista avoimiin työtehtäviin, sekä määräaikaisiin että vakituisiin. Sosiaali- ja terveysalalla käytetään paljon sijaistyövoimaa. Sijaisten rekrytointi on yhtä merkittävä prosessi kuin vakituisen henkilön palkkaaminen, etenkin jos sijaisia käytetään paljon. Sijaiset ovat osa organisaation henkilöstöä ja omalla toiminnallaan vaikuttavat sekä organisaation tuottaman palvelun laatuun että työyhteisön dynamiikkaan. Työnantajalla on usein tarve jatkaa sijaisen työsuhdetta uudella työ sopimuksella, ja työnantajalle voi tulla jopa velvollisuus vakinaistaa sijainen. Jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä, hänen on työ sopimuslain (TSL 55/2001) mukaan tarjottava töitä osa-aikaisille työntekijöille. Lisäksi työ sopimuslain mukaan useat peräkkäiset ketjutetut työ sopimukset voidaan katsoa yhdenjaksoisena jatkuneeksi työ sopimukseksi. Oletahan sinä esimiehenä tietoinen näistä työsuhdetta ohjaavista normeista?

Oikeat ihmiset oikeissa työtehtävissä auttavat yksikköä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Oikea henkilö on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä, hän on osaava ja halukas oppimaan uutta, hän viihtyy työssään ja sopeutuu työyhteisöön. Kun rekrytointi on epäonnistunut, edellä kuvatut tekijät eivät päde uuteen työntekijään.

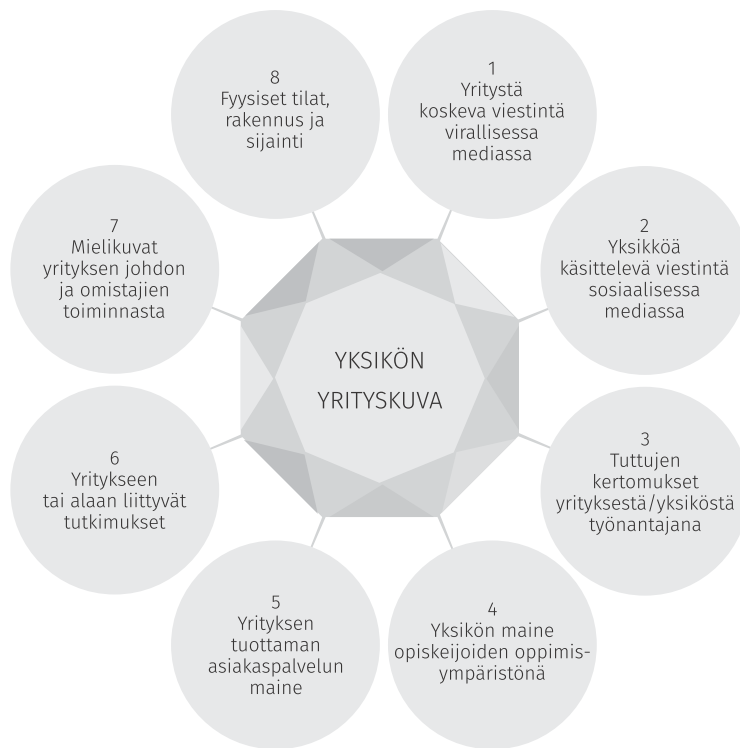
Hyvin laadittu työpaikkahakemus ja oikein kohdennettu avoimen työpaikan markkinointi ovat keinoja, joilla voidaan saada toivotun kaltaisten työnhakijoiden kiinnostus heräämään. Jos hakemuksia saadaan runsaasti, niiden läpikäynti ja haastatteluun kutsuttavien valinta on rekrytointiprosessiin kuuluva työvaihe, johon kannattaa kunnolla panostaa, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

Suunnittelimme rekrytointiprosessin hyvin ja toteutimme sen huolellisesti. Työnhakuilmoitus oli useassa eri paikassa, ja hakemuksia tuli valtavasti. Teimme perusteellista ennakkotyötä ja karsimme 60 % hakemuksista lukuvaiheessa. Loput 40 % hakemuksista tulostettiin paperille. Seuraavassa karsintavaiheessa soittelimme henkilöiden suosittelijat läpi, mikä koitui erittäin hyväksi ratkaisuksi. Porukasta erottui jo helmet, ja ne, joita ei kannata kutsua haastatteluun. Kutsuimme hakijat haastatteluun soittamalla heille. Puhelun aikana jo juttelimme heidän kanssaan alustavasti asiasta ja mm. palkasta. Haastattelutilanteessa meillä oli hyvät pohjatiedot hakijoista hakemuksen, puhelun ja suosituksien perusteella.

Yksityisyyden suojaa työelämässä koskevan lain (2004/759) mukaan työnhakijalta saa kysyä vain työn kannalta tarpeellisia tietoja, eikä työnantaja saa kysyä työnhakijasta tietoja työnhakijan edellisestä työpaikasta ilman työntekijän lupaa. Edellä kuvatun kaltainen toiminta on mahdollista vain, jos hakuilmoituksessa on mainittu, että lisäämällä hakemukseen suosittelijoiden nimet yhteystietoineen hakija antaa suostumuksen yhteydenottoon ja työnhakijaa koskevien tietojen kysymiseen.

Haastatteluun kannattaa valmistautua huolella, sillä etukäteen uhrattu aika maksaa usein itsensä takaisin onnistuneen rekrytoinnin muodossa. Haastattelun toteuttamiseen on saatavilla paljon vinkkejä internetistä, esimerkiksi rekrytointifirmojen sivuilta. Keskeistä on, että haastatteliijoilla on kirkkaana mielessään, millaiseen tehtävään ja vastuuseen uutta henkilöä haetaan ja millainen henkilö olisi siihen sopiva. Hakijalle on hyvä kertoa tehtävästä ja organisaatiosta, jotta hakija tietää, mitä organisaatio on hakemassa, ja voi arvioida omia valmiuksiaan tehtävään. Haastattelun aikana tulee selvittää hakijan vahvuudet ja kehittämisaalueet, arvioida hänen potentiaaliaan ja paineensietokykyään sekä odotuksiaan työtä kohtaan. Tarkentavat kysymykset, konkreettisten esimerkkien pyytäminen ja hakijan oma näkemys siitä, miten arvioisi tehtävästä suoriutuvansa, ovat keskeisiä selvitettäviä asioita myös sijaisia rekrytoitaessa.

Entä jos hakijoita ei olekaan. Organisaatio saattaa olla tilanteessa, jossa kaikki hakijat on palkattava eikä karsintamahdollisuutta ole. Silloin on syytä pohtia oman organisaation yrityskuvaa. Valviston (2005) mukaan juuri yrityskuvalla on keskeinen merkitys rekrytoinnissa: kun yrityskuva on positiivinen, se vetää puoleensa osaavia työnhakijoita. Yrityskuva muodostuu useista tekijöistä, joita on esitetty kuviossa 1. Yrityskuvaa voi tarkastella myös organisaation eri yksiköiden näkökulmasta. Miltä teidän yksikön yrityskuva näyttää? Mikäli joissakin kohdissa on korjattavaa, se on tärkeä tiedostaa ja tunnustaa ja korjata asiat. Moniin asioihin voi tietoisella toiminnalla vaikuttaa, ja varmaankin jokainen esimies toivoisi, että hänen yksikkönsä näyttäisi vetovoimaiselta ja hyvämaineiselta.



KUVIO 1. Yksikön yrityskuvaan vaikuttavat tekijät (mukaiillen Valvisto 2005)

ESIMIEHENÄ OLET VASTUUSSA TYÖYHTEISÖN TOIMINTATAVOISTA

Hyvinvoivasta työyhteisöstä ei leviä negatiivisia, yrityskuvaa tahraavia kertomuksia missään viestintäkanavassa. Työhyvinvoinnin lähtökohtana on mielenkiintoinen työ hyvähenkisessä työyhteisössä, jota johtaa reilu esimies (Haa-visto 2010). Reilua esimiestyötä voidaan kuvata Repoa ym. (2015) mukailleen näin: Hyvä esimies

- luo tiimilleen selkeän työtä ohjaavan vision ja strategian sekä varmistaa, että koko tiimillä on tahtotila työskennellä niiden mukaisesti.
- antaa työntekijöilleen vapauksia hoitaa työtään heille itselleen sopivimmalla tavalla, mutta on saatavilla, jos työntekijät tarvitsevat neuvoja.
- auttaa töiden priorisoinnissa ja käyttää valtaansa poistaakseen esteitä työntekijöiden tieltä.
- osoittaa mielenkiintoa työntekijöidensä henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja menestykseen sekä auttaa urasuunnittelussa.

Visio kuvaa tahtotilaa, jollaisessa organisaatio haluaa olla muutaman vuoden kuluttua. Se liittyy tavoitteisiin, kehittämisajatuksiin ja muutoksiin (Ranki 1999, Kamensky 2000). Strategian voidaan ajatella kuvaavan tietä, jolla nykytilasta päästään tulevaisuuden visioon: se sisältää suunnitelman ja toimintalogiikan, jolla tehtävää toteutetaan ja päämäärät saavutetaan (Porter 1996, Karlöf & Lövingsson 2004).

Vision saavuttaminen vaatii yleensä uudistumista, mikä tarkoittaa käytännön toimintatapojen muuttamista. Muutokseen liittyy tyypillisesti muutosvastarintaa, jonka käsittely kuuluu esimiehen tehtäviin. Ohessa on esimerkki esimiehen onnistuneesta tavasta ohjata tiimiään muutoksessa ja auttaa haastavan vaiheen yli:

Viikkopalaverissa käsitelimme toimintatavan muutosta, jonka myötä vastaanottokäynnin tilastointiin kului enemmän aikaa. Tämä herätti purnausta ja negatiivista puhetta. Esimies kuunteli purkaukset ja hyväksyi työntekijöiden negatiiviset tunteet. Samalla hän selkeästi kertoi, että muutos on kansallinen ja se on päätetty ottaa käyttöön. Hän kehotti, että nyt kannattaa keskittää energia asian omaksumiseen ja hyödyntää tämä yhteinen aika asian oppimiseen, jotta sen toteutus olisi mahdollisimman sujuvaa. Esimies jatkoi asian käsittelyä ja ilmapiiri helpottui. Tämä tilanne opetti sen, että henkilöstön negatiiviset tunteet on syytä kohdata, niitä ei saa väheksyä, mutta niihin ei myöskään pidä jäädä vellomaan, eikä niistä saa provosoitua.

Lean-johtamisesta kirjoittanut Torkkola (2016) kuvaa muutoksen johtamisen tarkoittavan sitä, että joukko ihmisiä houkutellessa epämuukavuuksalueelle. Se herättää tunteita ja muutosvastarintaa etenkin silloin, jos eteneminen on liian nopeaa. Muutokset kannattaakin usein toteuttaa vähitellen, ensin ajatuksen tasolla kohti uutta päämäärää edeten.

Esimies voi tulla tietoiseksi työpaikan arjesta, muuttuvista tilanteista ja todellisesta työnteon kulttuurista ainoastaan siten, että hän jalkautuu itse työntekijöille, sinne missä varsinaista työtä tehdään ja keskustelelee työntekijöiden kanssa. Tällä tavalla esimies voi arvioida, miten systeemi toimii, onko työyhteisön toiminta sovitun strategian mukaista, toteutuvatko asiat suunnitellulla tavalla, tukevatko työn tekemisen tavat työntekijöiden työhyvinvointia ja työn mielekkyyden kokemista. Systeemiajatteluun perehtynyt Deming (1982) kuvaa, että toimiva systeemi muodostuu neljästä tekijästä: systeemin osien keskinäinen vuorovaikutus, vaihtelun ymmärtäminen, epäonnistumisen hyväksyminen keinona päästä eteenpäin ja psykologian ymmärtäminen, sillä jos ihmiset eivät voi hyvin, toimintakaan ei voi olla tehokasta. Voisiko näiden näkökulmien avulla arvioida teidän työyhteisönne (systeeminne) toimintaa?

Esimiehen tehtävä on haastava: toisaalta hänen tulee varmistaa, että työtä tehdään sovittujen linjausten mukaisesti, mutta toisaalta annettava työntekijöille tilaa, jotta he voivat hyödyntää omia kykyjään ja vahvuuksiaan. (Repo ym. 2015.) Esimiestyö vaatii johdonmukaista ja sinnikästä työtettä, kuten seuraava esimerkki kuvaa:

” Aloittaessani työpaikassani kohtasin työntekijän, joka oli todella ”kova luu”. Suorapuheinen, hyökkäävä ja usein työkavereitaan kohtaan asiaton. Työssään hän oli erittäin hyvä ja tunnollinen. Ensimmäiset 3 kk meni niin, että työntekijä tuli huoneeseeni aggressiiviseen tapaan antamaan palautetta, milloin mistäkin. Kuuntelin ja selitin hänelle häntä vaivanneita asioita omalta kannaltani ja perustelin hänen kyseenalaistamiaan toimintatapoja. Useiden keskustelujen jälkeen työntekijä kertoi, että arvostaa sitä, että osaan perustella, miksi teen niin kuin teen, enkä myötäile hänen mielipiteitään. Suorapuheinen työntekijä osasi arvostaa samaa piirrettä myös esimiehessään.

Pellerinin (2009) mukaan valittaminen johtuu siitä, että henkilö ei osaa kertoa, mitä tarvitsee. Onko teidän työyhteisössänne mahdollisuus nostaa epäkohtia esiin avoimesti käsiteltäviksi, vai valitetaanko samoista asioista toistuvasti, ja ne jäävät aina ratkaisematta?

Työntekijät voivat turhautua erilaisista asioista. Joitakin turhauttaa jatkuvat muutokset ja liian niukoiksi koetut resurssit, joitakin työnantajan määrittelemät tiukat tavoitteet, työn yksitoikkoisuus ja tulosten näkymättömyys. Leipääntynyt työntekijä saattaa sabotoida työnantajaansa tai työyhteisöään, eristäytyä, kiusata kollegoitaan tai laiminlyödä tehtäviään. Välinpitämättömyyden lisääntyessä työntekijä alkaa tehdä normaalia enemmän virheitä. (Repo ym. 2015.) Jos ei-toivottuihin käyttäytymisen tapoihin ei puututa, niistä voi muodostua vähitellen vakiintunut tapa toimia. Välinpitämätön asenne voi pahimmillaan levitä työyhteisön muihinkin jäseniin. Seuraavassa on esimerkki esimiehen kyvystä puuttua ajoissa tilanteeseen:

” Työyhteisössä oli havaittu, että Marjatta oli alkanut unohtaa työhön liittyviä asioita ja ohjeistuksia, esim. sovittuja tehtäviä jäi tekemättä. Muut työntekijät raportoivat näistä esimiehelle. Esimies otti asian puheeksi ja esitti huolensa Marjatan voinnista. Marjatta loukkaantui asiasta ja oli yhteydessä työterveyteen. Myöhemmin Marjatta myönsi, että ehkä hän oli ollut hiukan huolimaton. Hän asetti itse itselleen tavoitteen olla huolellisempi työssään. Näin tapahtuikin: hän pystyi kehittämään toimintaansa eikä onohduksia enää juurikaan tapahtunut. Tämä esimerkki opetti sen, että esimiehen on tärkeää uskaltaa puuttua arkaluonteisiin asioihin. Tässäkin tapauksessa Marjatta oli lopulta tyytyväinen siihen, että esimies välitti.

ONKO TYÖYHTEISÖSSÄ ME-HENKEÄ?

Tuottavaa työtekoa häiritsevät paitsi alimiehitys ja kiire, joilla voi olla yhteys työntekijöiden jaksamiseen, myös henkilöstöongelmat, esimerkiksi juoruilu ja kuppikuntien keskinäinen kyräily. Työyhteisöissä, joissa me-henki on vähäistä, on terveyden heikkenemisen ja masennusoireiden riski suurempi verrattuna korkean me-hengen työyhteisöihin. Näillä tekijöillä on usein selkeä yhteys myös yrityksen imagoon.

Pellerin (2009) puhuu sosiaalisesta kontekstista, jolloin huomio kiinnitetään henkilöstön käytökseen. Arvostuksen osoittaminen, yhteisten etujen ajaminen, lupausten pitäminen ja muiden mukaan ottaminen lisäävät yhteistyöhalukkuutta, luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Valittamisen ja syyttämisen välttäminen lisää iloisuutta ja energisyyttä. Jokaisella on vastuu omasta käyttäytymisestään, mutta välillä esimiehenä tulee puuttua asiaan ja ottaa valta negatiivisilta, paljon energiaa vieviltä yksilöiltä. Mitä paremmin tiimi toimii, sitä mukavampi työpaikka on.

Työyhteisöissä eri-ikäisten työntekijöiden voi olla joskus vaikea ymmärtää toisiaan. Valtaosa tämän päivän työyhteisöjen työntekijöistä kuuluu joko 60- ja 70-luvuilla syntyneeseen ns. x-sukupolveen tai 80- ja 90-luvuilla syntyneeseen y-sukupolveen. Nuorempi y-sukupolvi eroaa useilla tavoilla edeltävästä sukupolvesta. He kyseenalaistavat herkästi kaiken tiedon, ovat kärsimättömiä ja haluavat vastuullisia tehtäviä nopeasti. Toisaalta heidän sanotaan olevan empaattisia, välittäviä, yhteisöllisiä ja vapaa-aikaa ja kavereiden kanssa vietettyä aikaa arvostavia. He ovat taitavia verkostoitujia, ja heidän avullaan tieto myös leviää nopeasti.

Esimiehen on tärkeä tiedostaa ja hyväksyä nämä sukupolvien erilaiset orientaatiot, mutta kohdella työntekijöitä yksilöinä ja pyrkiä edistämään yhteistyötä eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Etenkin nuori sukupolvi odottaa saavansa palautetta ja kannustusta. Arvostusta voi osoittaa tehtävillä ja vastuilla, palkalla ja nimikkeillä sekä koulutusmahdollisuuksilla ja toimivalla vuorovaikutuksella. (Vesterinen 2006.)

HENKILÖSTÖN KOHTELU ILMENTÄÄ TYÖYHTEISÖN ARVOJA

Henkilöstön kohtelu ja arvostaminen ovat keskeisiä tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen ja siihen, miten he puhuvat työpaikastaan omissa verkostoissaan, mikä taas vaikuttaa yrityskuvaan (Vaahtio 2005). Lähiesimies on johtoportaan se, jolta odotetaan arvostavaa kohtelua ja joka omalla toiminnallaan välittää tietynlaisia arvoja omassa työyksikössään.

Seuraavassa on erään sairaanhoitajan kirjoittama esimerkki, joka kuvaa valittavan yleistä tilannetta sosiaali- ja terveydenhuollon työpaikoilla. Millaista yrittäjäkuvaa tällaiset esimerkit välittävät?

Pitkään pätkätyösopimuksella ollut työntekijä kertoi olleensa kolme vuotta töissä, eikä hertaakaan ole saanut kesälomaa täysmittaisena, koska sopimus on katkaistu sopimuskausien välissä.

Johtaminen on ristiriitainen tehtävä: toisaalta esimiehenä on puolustettava oman ryhmän etuja ja toimintamahdollisuuksia, toisaalta on ymmärrettävä organisaation kokonaisuus, mikä saattaa edellyttää joskus oman ryhmän resursseista tinkimistä (Järvinen 2001). Esimieheltä edellytetään kuitenkin hankalissakin tilanteissa laajakatseisuutta ja kykyä pohtia eri ratkaisuista koituvia seurauksia. Jos työnantaja on kolmen vuoden ajan osoittanut työsuhteita katkomalla, että ei halua sitoutua työntekijään, voiko työnantaja odottaa, että työntekijän halu sitoutua työpaikkaan ja työhön olisi vahva?

Monilla työpaikoilla on ketjutettu määräaikaista työsopimuksia. Määräaikaissuuteen tulee aina olla selkeä peruste, joka on useimmiten vakinaisten työntekijöiden sijaistaminen vuosilomien, sairauslomien, perhevapaiden tai muiden vapaiden vuoksi. Ketjuttamisesta puhutaan, jos työnantaja ja työntekijä ovat solmineet vähintään kolme määräaikaista sopimusta peräkkäin. Ketjutetuista työsuhteista muodostuu yhdenjaksoinen työsuhde, joka luo työntekijälle mm. samat työsuhde-etuudet vuosiloman ansaintaan ja eläke-etuuksiin kuin toistaiseksi voimassa oleva työsuhdekin. (Lakitieto 2018.)

Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua, jos niiden lukumäärä, yhteenlaskettu kesto tai niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi. Jos työvoimatarve on pysyvä, ei työnantajalla ole mitään syytä käyttää määräaikaista työsopimuksia. (Lakitieto 2018.) Lainsäädännöstä tulevat normit työsuhteiden hallintaan on kuitenkin vain yksi näkökulma. Toinen näkökulma on se, miten työnantaja haluaa työntekijöitään kohdella ja millaiseen vastavuoroiseen toimintaan työnantaja haluaa työyhteisön työkuultuuria ohjata. Työnantajan arvostus työntekijöitä kohtaan heijastaa työnantajan arvoja ihmistä kohtaan. Esimies on työnantajan edustaja, johon yleensä sekä moitteet että kiitokset kohdistuvat.

Työpaikallani ei ole kesälomista tiukkaa kiertävää systeemiä. On pystytty sopimaan lomat niin, että kaikille tulee mieluisa ja sopiva ajankohta. Onneksi on paljon eri mieltymyksiä, eivätkä kaikki ole halunneet lomaa samaan aikaan. Esimies tarkistaa ja hyväksyy lomat, ja hän käy tarvittaessa keskustelua joustoista työntekijöiden kanssa. Jos ei päästä yhteisymmärrykseen, esimiehen tehtävä on päättää, kuinka toimitaan. Työntekijät joustavat valtavasti koko vuoden ajan. Työvuorot muuttuvat pienen ajan sisällä, pitkiä päiviä saattaa olla yllättäen ja vuoro muuttua muutaman päivän varoitusajalla. Loman saaminen toivottuna ajankohtana toimii palkitsevana systeeminä. Esimies voi lomatoiveita toteuttamalla antaa joustoja työnantajan puolelta. Tasapuolisuus on toteutunut hyvin ja työntekijät ovat olleet tyytyväisiä kokonaisuudessaan.

Yhteiset linjaukset ja toimintatavat luovat organisaatioiden toiminnalle suunnan. Linjajohdon ja esimiesten tavoitteiden tulee olla samansuuntaiset, mutta yksityiskohdista pitäisi pystyä aina neuvottelemaan. (Järvinen 2001.) Esimieheltä edellytetään kykyä omaan ajatteluun ja yleisten toimintaohjeiden soveltamiseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Oheinen esimerkki kuvaa tilannetta, jossa tämä asia konkretisoituu:

Yksi työntekijä on jo vuosia pitänyt pitkän lomansa toukokuussa. Tämä on voitu mahdollistaa, sillä tuossa vaiheessa ei muilla ole ollut lomatoiveita. Viime vuonna johtoryhmä päätti, että kesällä olisi mahdollista pitää vain neljän viikon mittainen yhtäjaksoinen loma. Perusteluna oli, että kesälläkin toimintojen pitää pyöriä ja sijaisia voidaan ottaa vain harkitusti, ja siksi päällekkäisiä lomajaksoja pitää välttää. Työntekijä oli harmissaan, kuuntelimme hänen kiukkuisia purkauksiaan aiheesta. Kollegat olivat myötätuntoisia. Esimies sanoi, ettei voi linjata asiaa eri tavoin muihin yksiköihin verrattuna.

Olisiko asian voinut ratkaista myös toisin? Mitä johtoryhmä on linjauksellaan tavoitellut? Ehkä sitä, että suosittuun loma-aikaan juhannuksesta koulujen alkuun ei pidettäisi pitkiä lomia, vaan jaettaisiin ne viikot tasapuolisesti ketjuttaen. Onko toukokuussa lomansa pitävällekin myönnettävä vain neljän viikon loma, vaikka silloin ei muita halukkaita loman pitäjiä ole? Viiden viikon loma toukokuussa ei ehkä ole johtoryhmän perimmäisen tahtotilan vastainen, mutta voisi olla suuri ele esimiehen kyvystä toimia tarkoituksenmukaisesti oman yksikkönsä toimintaa johtaen. Käytkö sinä esimiehenä harkintakykyäsi päätöksenteossa? Oletko käynyt neuvotteluja työntekijöidesi puolta pitäen, sillä eivätkö he olekin sinun tärkein voimavarasi yksikkösi tavoitteiden saavuttamisen kannalta?

LOPUKSI

Esimiehen on hyvä pohtia omaa asemansa ja rooliaan organisaatiossa ja sisäistä näkemys, että esimiestyö on tärkeää ja siinä onnistuminen heijastuu koko työyhteisön mahdollisuuksiin onnistua tehtävissään. Esimiehellä on auktoriteettiasema suhteessa työntekijöihin ja hänellä on sekä velvollisuuksia että oikeuksia. Esimies on linkki organisaation ja oman työyhteisönsä välillä. Menestyminen esimiestyössä perustuu siihen, että kunnioittaa muita ihmisiä ja noudattaa hyviä käytöstapoja. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.) Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että esimiehen tulisi olla aina kiltti ja myötämielinen kaikille, sillä esimiestyöhön liittyy myös ikäviä tehtäviä. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää jämäkkyyttä ja kykyä nähdä senhetkisten ratkaisujen seuraamukset pidemmällä aikavälillä.

Järvinen (2001) kehottaakin esimiestä aika ajoin pohtimaan, onko kiinnostunut ihmisten johtamisesta, haluaako tukea sekä yksilöiden että koko työyhteisön kehittymistä, onko valmis puuttumaan työpaikan ongelmatilanteisiin ja haluaako johtaa ihmisiä toimimaan yrityksen asettamia tavoitteita kohti. Jos vastasit näihin kysymyksiin kyllä, olet oikeassa tehtävässä.

LÄHTEET

- Deming, W.E. 1982. Out of the Crisis. The MIT Press.
- Haavisto, I. 2010. EVAn arvo- ja asennetutkimus. Työelämän kulttuurivallankumous.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerrus.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lakitiето. 2018. Luettu 23.11.2018. <https://www.minilex.fi>
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.
- Pellerin, C.J. 2009. How NASA builds teams, Mission Critical Soft Skills for Scientists, Engineers, and Project teams. John Wiley & Sons Inc.
- Porter, E. 1996. What is strategy? In Delivering results: A New mandate for Human Resource Professionals, 93–142. Ed. D. Ulrich. USA: Harvard Business School Publishing.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti, opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö. Tampere: Tammerprint Oy.
- Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.
- Työsopimuslaki (TSL) 26.1.2001/55.
- Vahtio, E. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Alma Talent.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: Sanoma Pro Oy.