



**Haaga-Helia**  
ammattikorkeakoulu Oy

## **Esihenkilön käsikirja**

Kaisa Järvinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

30.4.2021

|   |   |
|---|---|
| <b>Tekijä</b><br>Kaisa Järvinen   |   |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma   |   |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br>Esihenkilön käsikirja  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>39 + 42 |
| <p>Ilman esihenkilöä työpaikalla työtä ei tulisi johdettua. Esihenkilöys on monimuotoista aina innostavasta suunnannäyttäjistä sovittelijaan, unohtamatta työn tuomaa vastuullisuutta. Esihenkilöltä edellytetään oikeudenmukaisuutta, halua kehittyä ja olla läsnä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda opas Pelican Rouge Coffee Solutions Oy:ssa aloittavalle tai yrityksen sisällä esihenkilötehtävissä työskentelevälle esihenkilölle. Opinnäytetyön tietoperusta opastaa lukijaansa esihenkilön tehtäviin ja niissä esiintyviin haasteisiin. Esihenkilöltä edellytetään tietynlaista roolia ja käyttäytymistä, johon tietoperusta antaa tukevia neuvoja. Esihenkilön tulee oppia johtamaan suoritusta, priorisoimaan ja hallitsemaan aikaansa, sekä pitämään huolta niin omasta kuin alaistensakin työhyvinvoinnista.</p> <p>Produkti ”Esihenkilön käsikirja” toimii informatiivisena tietopakettina, jossa käsitellään aiheita toimeksiantajan noudattaman työehtosopimuksen, omien sovittujen sääntöjen sekä Suomen lakien puitteissa. Pääsin koostamaan kyseisen informatiivisen oppaan toimeksiantajan johtamisjärjestelmän uudistuksen yhteydessä.</p> <p>Opinnäytetyö ja käsikirja on toteutettu yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja sen tekemiseen on hyödynnetty toimeksiantajan esihenkilöille toteutettua internetlomakekyselyä. Käsikirja tuotetaan yrityksen intranettiin, mutta siitä tehtiin myös Word dokumentti sen tulostettavuutensa vuoksi.</p> <p>Hyödynsin opinnäytetyöni johtopäätöksissä omia kokemuksiani esihenkilötyöstä, jota olin tehnyt opinnäytetyötä aloittaessani vuoden verran ilman aikaisempaa esihenkilökokemusta. Reflektoin kokemuksiani lähdemateriaalin tietoperustaan ja pohdin, millaisia tilanteita uusi esihenkilö voi kohdata.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>esihenkilö, esimies, opas, käsikirja, HR, perehdytys, opastus   |   |

# Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 1  |
| 1.1   | Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset .....                | 1  |
| 1.2   | Toimeksiantajan esittely .....                          | 2  |
| 1.3   | Toiminnallinen opinnäytetyö .....                       | 2  |
| 2     | Suorituksen johtaminen .....                            | 4  |
| 2.1   | Päivittäisjohtamisen merkitys esihenkilötyössä .....    | 4  |
| 2.1.1 | Erilaiset tavat johtaa esihenkilötyössä .....           | 6  |
| 2.2   | Esihenkilönä motivoiminen ja palkitseminen .....        | 8  |
| 2.3   | Esihenkilötyössä esiintyvät haasteet .....              | 11 |
| 2.3.1 | Esihenkilön rooli .....                                 | 11 |
| 2.3.2 | Viestintä ja tunteet esihenkilötyössä .....             | 13 |
| 2.3.3 | Esihenkilö osana työyhteisöä .....                      | 15 |
| 2.3.4 | Suorituksen seuraaminen .....                           | 17 |
| 2.3.5 | Palautteen antaminen esihenkilönä .....                 | 18 |
| 3     | Esihenkilönä jaksaminen .....                           | 20 |
| 3.1   | Haasteet esihenkilötyössä jaksamisessa .....            | 20 |
| 3.2   | Esihenkilön palautuminen .....                          | 22 |
| 4     | Empiirisen osan eli produktin toteuttaminen .....       | 26 |
| 4.1   | Produktin tuottaminen .....                             | 26 |
| 4.2   | Produktiin toteutetun kyselyn tulokset .....            | 29 |
| 4.3   | Produktin rakenne .....                                 | 30 |
| 5     | Johtopäätökset .....                                    | 31 |
| 6     | Opinnäytetyön luotettavuus .....                        | 33 |
| 7     | Oma pohdinta .....                                      | 34 |
|       | Lähteet .....   | 35 |
|       | Liitteet .....  | 40 |
|       | Liite 1. Kysely esihenkilötyössä työskenteleville ..... | 40 |
|       | Liite 2. Esihenkilön käsikirja .....                    | 42 |

# 1 Johdanto

Esihenkilönä olen oppinut olevani työnantajan edustaja, jonka oikeudet ja velvollisuudet ovat sidottu työehtosopimukseen, lakeihin ja organisaation omiin sääntöihin. Pekka Järvinen (2020, 50) kuvasi esihenkilöä yksinhuoltajaksi, jolta tulee löytyä etäisen jämäkkä mutta myös läheisen kuuntelevat puoli ja valita kumpaa näistä puolista vahvistaa.

Olen oppinut esihenkilöurani aikana, että uuden esihenkilön on rakennettava oma roolinsa tittelinsä ympärille, sillä esihenkilöksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan, aivan kuten vanhemmuuteenkin. Kokemukseni mukaan esihenkilöydessä on tehtävä matka itseensä, opelettava tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä päätettävä miten näitä soveltaa työtehtävissään. Esihenkilönä tarvitsen jämäkkyyttä, ihmisten ja tilanteiden lukutaitoa, pitkäjänteisyyttä, avarakatseisuutta ja tietynlaista tunteiden kovettamista. Pelkkä titteli ei suojaa minua esihenkilötyön raadollisuudelta tai oikeuta minua mitenkään kohtelemaan toista ihmistä epäinhimillisesti siksi, että olen korkea-arvoisemmassa asemassa.

Esihenkilönä olen saanut muistutuksen siitä, että omaa osaamistaan ja aikaa tulee arvostaa yhtä paljon kuin alaistensa tai kollegoidensa aikaa. Itselleen on annettava yhtä paljon palautetta ja kiitosta, kuin jokapäiväisessä toiminnassaan antaa muillekin. Palautuminen työpäivän jälkeen on korostunut minulle esihenkilöurani aikana, sillä väsynyt esihenkilö ei ole hyödyksi työpaikalla eikä kotona. Omien mielekkäiden virikkeiden ja akkuja lataavien toimintojen löytäminen on tärkeää.

Toivon, että jokainen esihenkilöksi ryhtyvä tai asemasta haaveileva näkisi kaiken sen haasteellisuuden läpi ja löytäisi työstä sen puolen, joka kantaa hedelmää ja antaa onnistumisen iloa – olkoot ne miten pieninä murusina tahansa työpäivien joukossa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyöni on toiminnallinen produkti, jonka tavoitteena oli luoda toimeksiantajan esihenkilöitä palveleva käsikirja. Se toimii esihenkilöiden päivittäistä työtä tukevana ohjeistuksena toimeksiantajan intranetissä. Käsikirja on luotu osana toimeksiantajan esihenkilöiden johtamisjärjestelmän uudistusta, ja sen vuoksi käsikirja ei sellaisenaan ole täysin valmis kokonaisuus, vaan toimii ikään kuin käsikirjoituksena jota toimeksiantaja muokkaa. Käsikirja saa lopullisen muotonsa ja sisältönsä toimeksiantajan siirtäessään käsikirjan tiedot intranettiin. Produktina toteutetussa käsikirjassa on kuitenkin käsitelty päivittäisjohtamisessa yleisimmin esille tulleet asiat.

Opinnäytetyöni produktia varten olen toteuttanut internetlomakekyselyn toimeksiantajalla työskenteleville esihenkilöille. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilöiden kokemuksia esihenkilötyössään saamasta tuesta etenkin niiden osalta, jotka olivat aloittaneet esihenkilöinä toimeksiantajan palveluksessa ilman aikaisempaa kokemusta esihenkilötyöstä, mutta myös aiemmin esihenkilötyötä tehneiden esihenkilöiden kokemuksia.

## **1.2 Toimeksiantajan esittely**

Toimeksiantajanani toimii Pelican Rouge Coffee Solutions Oy, joka on kahvi- ja vending automaatteja ja -palveluita sekä vähittäiskaupan kahveja myyvä yritys. Pelican Rougen tarina yltää Belgiaan 160 vuoden taakse, jolloin se aloitti kahvin kaupallisen paahtamisen ensimmäisenä Euroopassa. Pelican Rouge Coffee Solutions Oy on ollut jo vuodesta 2018 osa kansainvälistä Selecta-konsernia. Selecta toimii 16 eri maassa Euroopan laajuisesti ja sen omistaa sijoitusyhtiö KKR. Toimeksiantajalla on Suomessa 16 toimipistettä ja jonka pääkonttori sijaitsee Vantaalla. (Pelican Rouge 2021a.)

Yritys työllistää Suomessa noin 200 henkilöä, ja henkilöstö jakautuu operatiiviseen ja hallinnolliseen osastoon. Operatiivinen osasto kattaa kahviautomaattien parissa konkreettisesti työskentelevän henkilöstön asiakasvastaavista huoltoteknikoihin esihenkilöineen, sekä varasto- ja kuljetustoiminnan esihenkilöineen. Hallinnolliseen osastoon sisältyy mm. myynti, asiakaspalvelu, talous- ja henkilöstöhallinto, markkinointi sekä IT-tuki työntekijöineen sekä esihenkilöineen. (Pelican Rouge 2021b.)

## **1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö**

Opinnäytetyöni lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus opinnäytetyöni luonteen eli produktini vuoksi. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa sekä samalla toimii käytännölläheisenä ongelmanratkaisuna kehittämistehtävissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 65.) Produkti eli esihenkilön käsikirja tulee esille toimeksiantajan intranettiin sekä säilytetään myös kirjallisessa raporttimaisessa muodossaan tulostettavuutensa vuoksi.

Esihenkilöille tarkoitettu käsikirja helpottaa toimeksiantajan esihenkilöiden päivittäisjohtamista ja toimii tietopankkina esihenkilötyössä tarvittavalle aineistolle. Käsikirja oli tunnistettu kehittämiskohde (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23, 65), sillä vastaavanlaista yhtenäistä käsikirjaa ei toimeksiantajalla ole aikaisemmin ollut. Kehittämiskohteeseen tarvittavaa tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24, 65) on haettu lähdekirjallisuuden avulla, toimeksiantajan laatimista ohjeistuksista ja tiedotteista niin sähköpostista kuin

intranetistäkin, aihetta koskevista laeista ja työehtosopimuksesta, sekä internetlomakekyselystä, joka teetettiin toimeksiantajalla työskenteleville esihenkilöille.

Tutkittavasta ilmiöstä oli riittävästi aiempaa tietoa, joten käytin tutkimusmenetelmänä sähköistä kyselyä, jonka toteuttaminen on nopeaa ja tehokasta, sekä kyselyllä sain tarvittavat lähtötiedot käsikirjaa varten (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40, 121, 128). Kyselyssä tulee olla saate sekä kyselyä tulee testata ennen sen lähettämistä. Lisäksi kyselystä on hyvä lähettää muistutusviesti tietyn ajan päästä kyselyn lähettämisestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 133.) Testautin kyselyä opiskelukavereillani, sekä lähetin varsinaisesta kyselystä muistutusviestin reilun viikon päästä ensimmäisestä lähetyksestä.

Kirjoitin opinnäytetyöni tietoperustan lähes valmiiksi ennen produktin aloittamista, sillä mielestäni tietoperustan tunteminen auttoi minua hahmottamaan produktin osalta tarpeelliset asiat helpommin.

Opinnäytetyöhöni liittyvän produktini on tarkastanut ohjaajanani toimeksiantajalla toimiva henkilö, joka antoi myös välipalautetta työstövaiheessa. Tämän lisäksi olen esittänyt opinnäytetyöni toimeksiantajatahon johtoryhmälle huhtikuussa 2021.

## 2 Suorituksen johtaminen

Yrityksen menestys riippuu hyvästä esihenkilötuesta, jonka tavoitteena ja vastuulla on yrityksen luovuuden, jatkuvan oppimisen ja uusiutumisen mahdollistaminen (Viitala & Jylhä 2019, 258). Kiinnittämällä huomiota suoriutumiseen ja suorituskykyyn yksilötasolla tiimitason sijaan voidaan saavuttaa kilpailuetua. Suorituksen johtamisesta voidaan puhua myös suoriutumisen johtamisena. (Viitala 2021, 100.)

Suorituksen johtaminen on päivittäisten toimintojen tukemista, työtehtävä- ja tekijäkohtaisten tavoitteiden asettamista, toimeenpanemista ja seuranta. Esihenkilön yksi päätehtävistä on pitää alaisensa motivoituneina ja antaa heidän keskittyä työnsä kannalta olennaisiin asioihin. Esihenkilön on rakennettava oma johtamiskulttuurinsa, opeteltava viestimään alaistensa kanssa, tunnistamaan heidän jokaisen vahvuudet ja heikkoudet, sekä antamaan ja vastaanottamaan palautetta. (Järvinen 2020, 164 - 165; Surakka & Laine 2011, 140 - 141.) Suorituksen johtamiseen edellytyksiä ovat oikeat henkilövalinnat, olosuhteet, tavoiteasetanta ja kyvykkyys. Lisäksi huolehtimalla työhyvinvoinnin riittävydestä ja osaamisen ylläpitämisestä päästään kohti tuloksia. (Viitala 2013, 131 – 132; Viitala 2021, 101.)

Suorituksen johtamisen kanssa liittyy osaamisen kehittäminen, joka tarkoittaa yrityksessä olevaa osaamista, osaamisen käyttämistä ja uuden oppimista. Työtehtävät muuttuvat ajan saatossa ja yritysten uudistuessa, jolloin kaivataan työntekijä- ja toimintotasoista uudistumista ja osaamisen päivittämistä. (Viitala 2021, 121.)

### 2.1 Päivittäisjohtamisen merkitys esihenkilötyössä

Perttu Pölönen (2020, 59) kertoo vertauskuvan kaivoksista, jossa toinen tuottaa paremmin kuin toinen. Kumpaa louhit? Samanlainen ajattelumaailma sopii myös ihmisten johtamiseen, jonne moni esihenkilö herkästi lipsahtaa - johtamaan enemmän niitä ihmisiä, jotka ovat tuotteliaampia jättäen täten hieman heikommin suoriutuvat oman onnensa nojaan. Viitala & Jylhä määrittelevät johtamisen asioiden ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Molemmat näistä tarvitsevat toisiaan eikä hyvä organisaatiojohtaminen onnistu, jos toinen näistä puuttuu. Asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua, organisointia ja valvontaa, kun taas ihmisten johtamisen keskiössä ovat tavoitteet, kommunikaatio, vaikuttaminen sekä henkilöt ryhmä- ja yksilötasolla. (Viitala & Jylhä 2019, 18.)

Mihin esihenkilöitä sitten tarvitaan? Rötkinin (2015) mukaan esihenkilöiden tehtävä on varmistaa organisaation tavoitteiden jalkauttaminen, strategian toteuttaminen ja vision saavuttaminen alaistensa kautta. Esihenkilö saa alaisensa ymmärtämään mitkä ovat

yrittäjien toimintatavat, mitä yritys haluaa saavuttaa, millä aikavälillä ja keinoilla, sekä ymmärtää mitä hänen itse tarvitsee tehdä menestyäkseen ja varmistaakseen, että nämä kaikki saavutetaan. Esihenkilö varmistaa tiimensä liikkuvan organisaation tahtotilan kanssa samaan suuntaan. (Rötkin 2015, 17, 19 - 20.) Lisäksi esihenkilön tulee hallita töiden resursointi, priorisointi ja järjestelmällinen aikatauluttaminen siten, että työntekijä ei hau-taudu työkuormansa alle. (Pirinen 2014, 197).

Nylander & Hakonen (2015) kuvailevat päivittäisjohtamista seuraavasti ”Päivittäisjohtaminen on työntekijöiden päivittäistä ohjaamista, tukemista, motivointia, palautteenantoa ja yhdessä tekemistä.”. Sen lisäksi esihenkilöltä vaaditaan läsnäoloa, kuuntelemisen ja kysymisen taitoa, havainnointia ja palautteenantoa. (Nylander & Hakonen 2015, luku 4.3.)

Työpaikalla ollaan suorittamassa työtä ja esihenkilöllä työnantajan edustajana on työnjohto- eli direktio-oikeus (Järvinen 2020, 26). Havaintojeni mukaan esihenkilön on osattava käyttää valtaansa tilanteissa, joissa on tarpeen tehdä päätöksiä ja ratkaisuja sekä tilanteissa, joissa ei voi kuunnella työyhteisön jäseniä esimerkiksi sairauspoissaolosta johtuvan työmäärän jakamista. Esihenkilöltä vaaditaankin kokemukseni mukaan kykyä hallita äkillisten muuttuvien tilanteiden ja aikataulumuutosten aiheuttamaa stressiä, kykyä uudelleen organisoida toimintoja sekä resursseja.

Esihenkilön on näytettävä esimerkillistä toimintaa ja paras keino onkin omalla esimerkillä johtaminen (Järvinen 2012, 144). Näin helmikuussa 2021 TV-uutisissa Perustuslakivaliokunnan puheenjohtajan kuka ei pitänyt kasvomaskia antaessaan tiedotusta muiden työryhmäläisten kanssa koskien koronavirukseen liittyviä toimenpiteitä Tämä herätti minussa kysymyksen siitä, jos hänellä ei ole maskia, tarvitseeko muillakaan olla? Samankaltaiset käyttäytymismallit heijastuvat muuallakin (Sininauhaliitto 2018). Jos vanhempi ei syö kasviksia lautaselta, miksi lapsikaan haluaisi tätä tehdä. Olen oppinut, kuinka tärkeää on tiedostaa mitä tekee, käyttää esimerkkiin sidottua voimaa ja huomaamattaankin viestiä sellaisia asioita, joita haluaa muiden työyhteisössä toteuttavan.

Osaamisen tarpeiden arviointiin ja kehitystoimenpiteisiin hyödynnetään jokaiselle vähintään kerran vuodessa tutuksi tullut kehitys- tai tavoitekeskustelua (Viitala 2021, 127). Keskusteluissa käydään läpi vuoden aikana tapahtuneita asioita, mitä muutoksia aikaisemmin asetettuihin tavoitteisiin tai arvoihin on tullut, ja asetetaan uudet henkilökohtaiset ja/tai ryhmätavoitteet. Lisäksi kartoitetaan työntekijän osaaminen ja koulutustarpeet, halukkuus ja kehittymiseen sidottavat tavoitteet. Tilaisuus on hyvä hetki puhua myös muut mieltä askarruttavat asiat, jos näitä ei ole osannut aikaisemmin nostaa esille, antaa palautetta puolin ja



toisin sekä monet haluat kehityskeskusteluissa puhua työhön liittyvästä palkitsemisesta. (Surakka & Laine 2011, 158, 161 - 16; Viitala 2021, 127 - 128.)

Esihenkilö voi tukea alaisiaan antamalla heille mahdollisuuden toteuttaa itseään, antamalla vastuuta, kannustamalla ja antamalla riittävästi palautetta (Pirinen 2014, 195).

### 2.1.1 Erilaiset tavat johtaa esihenkilötyössä

Pekka Järvinen (2012, 152 - 153) on jakanut johtajuuden tehtävät neljään osaan: esimerkiksi, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Jokaisen esihenkilön olisi hänestä hyvä kysyä aina aika ajoin itseltään mitä nämä tarkoittavat. Esimerkillisyydessä tulee ymmärtää oman työnsä merkitys, tekemisten ja tekemättömyyksien vaikutukset, sekä omien alaisten ja oman esihenkilön suhteen tärkeys. Ammatillisuuteen liittyy lojaalius työntajaa kohtaan, työnantajan edustaminen kaikissa tehtävissä, ongelmien kohtaaminen ja ratkaisukeinojen löytäminen, tunteiden hillitseminen sekä kritiikinsietokyky (myös itsekritiikin). Pelisääntöjen luominen sekä noudattaminen, tasa-arvoisuus ja puolueettomuus osoittavat oikeudenmukaisuuden sisäistämistä. Tutkimusten mukaan hyvää esihenkilöä on kuvailtu reiluksi, keskustelevalaksi ja oikeudenmukaiseksi, joka ei kaihda vaikeitakaan asioita. Hän arvostaa alaisiaan ja heidän näkemyksiään, jolla on kyky perustella päätöksensä, antaa rakentavaa ja positiivista palautetta, osaa ottaa vastaan itse myös palautetta sekä arvostaa tekemäänsä työtä, ja on valmis kehittämään sitä sekä kehittymään siinä. (Järvinen 2012, 152 - 153; Viitala & Jylhä 2019, 259 - 260.)

Johtamiselle voidaan määritellä monenlaisia rooleja. Henry Mintzberg (2011) on jakanut johtamisen roolit kymmeneen erilaiseen rooliin, joiden pääkategoriat ovat ihmissuhderooli, tiedonkäsittelijän rooli ja päätöksenteon rooli. Esihenkilö on ihmissuhderoolissa keulakuva ja työnantajan edustaja, ihmisten johtajana organisaation päämääriin innostaja sekä sen lisäksi toimii sidosryhmien välisenä yhdyshenkilönä. Mintzbergin pääkategorioista ihmissuhderooli (*interpersonal role*) kätkee sisäänsä kolme erilaista tyyppiä: keulakuvan (*figure-head*), johtajan (*leader*) ja yhteyshenkilön (*liaison*). Tiedonkäsittelijä esihenkilö käsittelee saamiaan tietoja ymmärtääkseen toimintaa paremmin ja pitääkseen organisaation ajan tasalla. Lisäksi hän viestii oman vastualueensa tapahtumista. Tiedonkäsittelijöitä ovat valvoja (*monitor*), levittäjä (*disseminator*) sekä tiedottaja/puolesta puhuja (*spokesperson*). Päätöksentekijän roolissa toimiva esihenkilö puolestaan vie eteenpäin muutosprosesseja, tekee tarvittavia päätöksiä ja hallitsee käytettäviä resursseja. Lisäksi hän toimii neuvottelijana sekä sisäisissä että ulkoisissa konfliktitilanteissa. Päätäjäroolin kategoriasta löytyy yrittäjän (*entrepreneur*), häiriöiden poistajan (*disturbance handler*), resursoijan (*resource*

*allocator*) ja neuvottelijan (*negotiator*) rooleista. (Mintzberg 2011, luku 3, kuva 3.1; Viitala & Jylhä 2019, 25.)

Itse olen ylläolevista rooleista käyttänyt eniten yhteyshenkilön, valvojan ja resursoijan rooleja. Työtehtäväni vaativat yhteydenpitoa niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin sidosryhmienkin välillä, työsuoritusten valvontaa ja ohjaamista sekä riittävien resurssien turvaamista työn teon sujuvuudeksi.

Nylander sekä Viitala & Jylhä (Nylander & Hakonen 2015, luku 4.3; Viitala & Jylhä 2019, 264) kirjoittavat myös transaktionaalisesta sekä transformationaalisesta johtamisesta. Transaktionaalisessa johtamisessa keskitytään asiakeskeiseen, työntekijöiden toiminnan ja suoriutumisen valvontaan. Transaktionaalinen johtaminen on nykytilaa ylläpitävää johtamista. Transformationaalisessa eli uudistuvassa johtamisessa esihenkilö näkee muutostarpeen, luo tälle vision johon työntekijät sitoutetaan. Tämä on eräänlaista muutosjohtamista. Esihenkilö kannustaa muutokseen, johtaa omalla esimerkillään ja pyrkii vahvistamaan alaisensa sisäistä motivaatiota ja sitoutumista, jotta heidän suoriutumisensa ylittäisi asetettujen tavoitteiden toisinkuin transaktionaalisessa johtamisessa, jossa pyritään vain saavuttamaan asetettu tavoite. Transaktionaalisessa johtamistyylissä esihenkilö käyttää selkeitä tuloksiin sidottuja palkkioita, kun taas transformationaalisessa tyyllissä palkkiona toimivat arvostus, älyllinen stimulaatio ja inspiraatio. (Nylander & Hakonen 2015, luku 4.3; Viitala & Jylhä 2019, 264.)

Luodessani tiimini kanssa yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet, jotka tukevat myös organisaation tavoitteita, meillä on parempi mahdollisuus päästä tavoitteeseen tai sen yli kuin sillä ettei tiimiläisiä otettaisi näitä luodessa huomioon lainkaan. Esihenkilön on hyvä olla realistinen ja huomioida, että nämä ovat kuitenkin saavutettavissa olevia, sillä ylimitoitettut ja epärealistiset suunnitelmat eivät johda menestykseen ja katteettomista lupauksista voi tulla motivaation tappajia (Järvinen 2012, 20). Lisäksi perustelemalla tekemänsä päätökset (hyvät ja huonot), esihenkilön on helpompi saada henkilöstöään sitoutumaan. Perustelu lisää arvostusta ja vuorovaikutteisuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 259.)

Viitalan (2021, 50) mukaan lähijohtaminen vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Lähijohtamisessa hänen mukaansa korostuu valmentava ja tukeva ote kontrolloinnin sijasta. Olen itse myös tehnyt tällaisen huomion, sillä mitä enemmän annan vapautta suoritua tehtävistä samalla osoittaen tukeani olla läsnä, sitä paremmin tiimini itseohjautuu. Olen huomannut lisäksi, että läsnäolon ja kuuntelemisen taito on ensiarvoisen tärkeää esihenkilölle. Havaintojeni mukaan, jotta alaisen on helppo lähestyä ja osoittaa luottamusta esihenkilöään kohtaan tulee esihenkilön olla aidosti kiinnostunut alaisensa

asioista ja näytettävä, että pienilläkin asioilla on merkitystä eikä ainoastaan sillä mitä ylempi johto odottaa.

## 2.2 Esihenkilönä motivoiminen ja palkitseminen

Työstä on löydettävä mielekkyyttä, innostumista ja riittävästi haastetta, jotta se tuottaa nautintoa ja auttaa saamaan aikaan tuloksia. Jopa hankalinakin aikoina tai epämiellyttävien työtehtävien yhteydessä näistä on apua. Tätä kutsutaan työn imuksi. (Viitala 2013, 212.) Työn imussa on kyse tunne- ja motivaatiotilasta, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta, ja jossa henkilö pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan, saa tukea ja arvostusta sekä kokee johtamisen ja omat vaikutusmahdollisuudet hyvinä. (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015, 8; Viitala 2013, 212.)

Viitalan (2021, 42) mukaan esiintyy sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa työ ja sen aikaansaannokset antavat tekijälleen tyytyväisyyden tunteen omista saavutuksistaan. Surakka & Laine (2011, 34) ovat sitä mieltä, että sisäiset motivaatiotekijät ovat pitkäkestoisempia kuin ulkoiset. Sisäinen motivaatio liittyy Viitalan sekä Surakka & Laineen mukaan henkilökohtaiseen vapauteen, itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, kun taas ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Palkkiot useimmiten ovat palkkaa, muuta taloudellista hyötyä esimerkiksi eläkesäästöohjelma tai vapaaehtoinen sairauskuluvakuutus, sekä arvostusta ja turvallisuutta työyhteisössä. Ulkoiseen motivaatioon voidaan liittää myös työssä ansaittu asema (Surakka & Laine 2011, 34).

Siinä missä Maslow'n (1943) perustarpeiden tarvehierarkia pohjautuu fyysisten tarpeiden kuten ruoan, unen ja terveyden tarpeellisuuteen, Ryan & Decin (1985) itseohjautuvuusteorian tai itsemääräämisteorian (*SDT*) mukaan ihmisellä on tarve motivoitua inhimilliset perustarpeet tyydyttävistä asioista (Ryan 2017, 10). Näitä ovat autonomian tarve (*need for autonomy*) eli itsenäisyyden tunne, kykeneväisyyden tunne (*need for competence*) sekä yhteenkuuluvuuden tarve (*need for relatedness*) (Viitala & Jylhä 2019, 328 – 239). Itseohjautuvuudessa henkilöllä, joka on itsemotivoitunut, on päämäärä eli käsitys mitä tavoitetta kohti hän on ohjautumassa sekä tarvittava osaaminen tämän tavoitteluun. Itsejohtamisen kyky, joka ennen ulkoistettiin esihenkilölle, on nyt henkilön itseohjautuvuutta eli ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa. (Martela, Jarenko & Paju 2017, 12.)

Ihminen eli tässä tapauksessa työntekijä haluaa kokea tarvetta voida vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi työtehtävien tai työaikojen muodossa voidakseen hyvin. Työntekijöitä kannattaakin osallistaa toiminnan suunnitteluun, sillä osallistamalla kannustetaan

itseohjautuvuuteen. Päätöksiä ja parannuksia kannattaa kuitenkin pyrkiä tekemään ilman pitkiä hyväksyntäaikoja pelisääntöjen puitteissa. Työtehtäviä tukevan osaaminen ja työstä annettava palaute kehittävät työntekijän kykenevyyden tunnetta vahvistamalla tämän omaa osaamista. Esihenkilöt eivät toimi vanhan aikaisen kontrolloijan roolissa vaan enemmän valmentajana, kannustajana ja mahdollistajana toiminnalle. Yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistetaan työyhteisössä järjestettävien yhteisten tapahtumien, tiimipalavereiden, työasujen tai vapaa-ajan toiminnan kautta. Ihminen on laumaeläin. Se kaipaa yhteisöllisyyden tunnetta ja tunnetta siitä, että siitä välitetään, sitä kannustetaan ja että se on turvassa. Myös työyhteisössä konflikteihin ajoissa puuttuminen ja ratkaiseminen auttaa yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Martela 2014; Martela, Järnke & Paju 2017, 14, 16; Viitala & Jylhä 2019, 328 - 239.) Ajatukseni aiheen tiimoilta on seuraava: luota siis alaisiisi ja heidän kykyihinsä niin he oppivat luottamaan sinuun.

Esihenkilöille motivaatiota nostattavat työn monipuolisuus, työntekijöiden kehittäminen, oppiminen, kasvu ja sopiva määrä haasteita. Muutoksilla voi olla positiivisia vaikutuksia rutiininomaisten työtehtävien rikkomiseen. Onnistumisen tunteita saadessaan esihenkilö voi kannustaa tiimiään kohti parempia suorituksia kasvattaen samalla hyvää yhteishenkeä (Pirinen 2014, 154.) Esihenkilö voi motivoida alaisiaan myös valmentavalla johtamisella. Tällöin esihenkilö uskoo alaisensa haluun kehittyä ja auttaa tätä kehittymään, kirkastaa alaisensa näkemään työn merkityksellisyyden ja on valmis ratkaisemaan työssä esiintyviä ongelmia. Motivoimisessa on hyvä käyttää myönteisen kysymisen keinoja sen sijaan, että kysymykset olisivat kielteisiä ja käskeviä. Nämä myönteiset keinot ovat M-alkuisia kysymyksiä (paitsi miksi) jotka johtavat helpommin keskusteluun, esimerkiksi ”Millä tapaa voisin tukea sinua saamaan raporttisi tehtyä?” sen sijasta, että kysymys olisi ”Miksi raportti ei ole vielä valmis?”. (Surakka & Laine 2011, 146 - 148.)

Työmotivaation käsitys on muuttunut työelämän kehittyessä. Vuosisadan alussa palkka oli suurin motivaation lähde, jonka jälkeen mukaan tuli työasenteet sekä tuottavuuden mittaaminen erilaisin työolosuhde- ja tehtävämuutoksilla. Tunteiden, oikeanmukaisuuden, sisäisen motivaation ja positiivisen psykologian suuntautumisen rantautuminen 2000-luvulle siirryttäessä on muovannut käsityksiä työmotivaatiosta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.) Motivointiakin voidaan siis kehittää aivan kuten edellä olevasta voidaan tulkita näin tapahtuneen.

Organisaatioon sitoutuneita työntekijöitä pyritään mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään yritysten sisäisissä rekrytoinneissa. Tällöin työntekijöiden joukosta esihenkilötehtäviin valitaan useimmiten kokemuksen, osoitettujen taitojen ja hyvän asenteen perusteella

valittu henkilö, jolloin ylennys toimii henkilön työskentelyn motivaattorina ja kannustimena. (Viitala 2021, 75, 77.)

Palkitseminen on Rötkinin (2015, 120) mukaan johtamisen väline. Palkitseminen on osa motivointia ja korvausta yritykselle annetusta työpanoksesta. Palkitsemisesta palkka toimii yhtenä motivaation lähteenä työn tekemiselle, jolloin se kannustaa henkilöä tehokkaampaan työskentelyyn sekä keskittymään suoritettavaan työhön (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2; Viitala & Jylhä 2019, 119, 276). Palkan määräytymisperusteet on hyvä selventää työntekijöille, jotta he ymmärtäisivät miten he voivat itse vaikuttaa peruspalkkansa kehittämiseen (Rötkin 2015, 126). Koen tämän olevan tärkeä osa prosessia, kun johdetaan suorituksia ja motivointia. Esihenkilönä tehtäväni on saada alaisen ymmärtämään, että palkkaa maksetaan tietyistä tuloksista ja jos siihen toivoo korotusta, niin näiden tulosten myös puhuttava puolestaan. Toki minun on täytynyt määrittää yhdessä alaiseni kanssa selkeät tavoitteet ja mittarit, jotta molemmat meistä ovat tietoisia minkä perusteella palkitseminen tapahtuu.

Herzbergin kaksifraktioteorian (1959) mukaan rahallisella palkitsemisella ei kuitenkaan voida vaikuttaa yhtä paljon työmotivaatioon kuin aineettomalla palkitsemisella. Palkkion tulee kuitenkin olla riittävän houkutteleva sekä palkitsemisperusteen tulee olla selkeästi ymmärrettävissä, jotta henkilö tietää minkälaisesta toiminnasta palkkio ansaitaan (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2). Voin itse samaistua Rötkinin (2015, 121) lauseeseen ”Alaiset, jotka ymmärtävät organisaation palkitsemisen kokonaisuuden, ovat tutkitusti keskimääräistä tyytyväisempiä organisaation palkitsemisjärjestelmiin.” sillä itse näen työnantajani tarjoamat edut ja muistamiset positiivisena lisänä ja ajattelen saavani työstäni muutakin etua kuin rahapalkkaa.

Palkitseminen kannattaa tehdä mahdollisimman pian aina hyvin tehdyn työsuorituksen jälkeen, oli kyse aineellisesta tai aineettomasta palkitsemisesta. Aineettomana palkitsemisena pidetään mm. yhteenkuuluvuuden tarvetta, vaikutusmahdollisuuksia, työaikajoustoja ja osaamisen kehittämistä. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Suoritusperusteisen palkitsemisen tulee olla kytkettynä arvioitavaan suoritukseen, jolloin arvioitu työtulos määrittää palkkion suuruuden. Epäsuorassa palkitsemisessa palkkio puolestaan voi olla esihenkilön ehdottama palkankorotus. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2.)

Palkitsemisen keinoina peruspalkan lisäksi voi olla tuloksiin ja onnistumisiin liittyviä palkkioita kuten tulos-, kannuste ja kertapalkkioita tai voitto-osuuksia, sekä taloudellisia etuja

esimerkiksi auto-, puhelin- ja asuntoetuja sekä kulttuuri- ja lounasetuja. Aineettomana pal-kitsemisena ajatellaan myös työajan ja -paikan joustamiseen liittyvät tekijät, mahdollisuus urakehitykseen, työpaikan sijainti tai työsuhteen turvallisuus. (Viitala 2021, 105.)

### **2.3 Esihenkilötyössä esiintyvät haasteet**

Ongelmilta ei voi välttyä millään elämän osa-alueella. Esihenkilötyössä ongelmia on monen kokoisia ja monenlaisia, ratkaisevaa on, se miten ongelmia lähestyy ja miten niihin itse suhtautuu. Tärkeintä ensin on oppia tunnistamaan ongelma, hyväksyä ongelman olemassaolo, tarttua tähän viivyttämättä ja uskoa tämän ratkaisemiseen. Aktiivisuus ongelmien ratkaisussa on avain onnistuneeseen lopputulokseen. (Työterveyslaitos 2017b.) Järvisen mukaan esihenkilölle tulee usein yllätyksenä se, miten paljon työpaikalla määräävät tunteet rationaalisen ajattelun sijasta. Tahto ymmärtää on kova, mutta terapoimiseen ei esihenkilön roolia ole tarkoitettu. (Helsingin Sanomat 11.3.2021.)

Ei ole olemassa kaikille sopivaa tapaa ratkaista ongelma vaan on vaihtoehtoja, joita läpikäymällä löytää itselleen sopivan tavan toimia. Jos ensimmäinen tapa ei ole toimiva niin kannattaa kokeilla seuraavaa, ja joskus myöntyä aloittamaan samat toimet alusta. Jos mielen pitää avoinna optimistiselle ajatukselle ”tämä on ratkaistavissa” niin todennäköisesti ongelman saa ratkaistua, toisin kuin epäroinnin, stressin ja negatiivisen ajattelun kautta. (Työterveyslaitos 2017b.) Kokemuksieni kautta olen huomannut, että ongelmaan kannattaa kysyä ratkaisuehdotuksia myös muilta työyhteisössä muistaen toki ongelman luonteen. Jos ongelma on luottamuksellinen tai salainen asia, en voi kysyä neuvoa siihen keneltä tahansa.

#### **2.3.1 Esihenkilön rooli**

Esihenkilön rooli on moninainen ja haastava. Esihenkilön tulee olla vuorovaikutustaitoinen, suoraviivainen, tasa-arvoinen ja päätöksentekoon kykenevä persoona. (Järvinen 2012, 144 - 147.) Esihenkilöltä odotetaan asemansa vuoksi tietynlaista roolia ja samalla omaa ammattitaitoaluetta, jonka ydintehtävä on tukea alaisiaan kehittymään, saavuttamaan tavoitteet ja tekemään parasta mahdollista tulosta (Järvinen 2018, 46, Viitala & Jylhä 2019, 258). Suomalaiset ovat tottuneet itsenäiseen työntekoon ja siihen, että esihenkilö luottaa alaisen hoitavan työnsä ajallaan ja sovitusti, eivätkä alaiset siten kaipaa esihenkilöä seuraamaan työnsä suorittamista (InfoFinland 2021).

Järvinen toteaa esihenkilön joutuvan työssään aina jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin kohteeksi, ei pelkästään toteuttamiensa toimenpiteiden ja käytäntöön laittamiensa sääntöjen

perusteella vaan myös hänen käytöstään, persoonaansa tai lojaaliutta työnantajaa kohtaan arvostellaan jatkuvasti. Mielipiteiden tai tunteiden esittämien ei ole esihenkilölle soveliasta työpaikalla samalla tapaa kuin kotona, vaikka kuinka kollegat ja alaiset olisivat tuttuja. Tulee kuitenkin muistaa, että esihenkilö edustaa aina työnantajaa tehtävänänsä varmistaa yksikkönsä tai yrityksen asettamien tavoitteiden sekä laadun toteutumisen ja ohjeiden noudattamisen. Tällöin esihenkilön on toimittava työssään ammattimaisesti ja oikeudenmukaisesti, vaikka se joskus saattaa aiheuttaa epämiellyttäviä tilanteita ja voi sotia henkilön omia periaatteita vastaan. (Järvinen 2012, 142 - 149.)

Surakka & Laine (2011, 98) mukaan esihenkilön omien arvojen, asenteiden ja uskomusten tunnistaminen on tärkeää sillä nämä voivat vaikuttaa esihenkilön käyttäytymiseen. Työnantajan arvot voivat poiketa esihenkilön omista arvoista mutta tulee muistaa, että esihenkilö edustaa työnantajaa ja on tämän palveluksessa. Surakka & Laine (2011, 99) kehottaakin suhteuttamaan omat ja organisaation arvot, jotta oman toiminnan perustelu omille alaisille ja omalle esihenkilölle olisi luontevampaa.

Aloitin itse esihenkilötyöni täysin vailla esihenkilökokemusta jämäkän reippaalla asenteella, mutta ensimmäisten suurten vastoinkäymisten myötä huomasin roolini sopeutuneen enemmän ryhmän jäseneksi vetäjän sijasta. Tällainen ei ole esihenkilölle toivottua, sillä ilman johtajuutta ryhmä hajaantuu, työnteon merkitys pirstaloituu ja tiimissä alkaa esiintyä ristiriitoja (Järvinen 2018, 225 - 226). Keskustellessani toisten esihenkilöiden kanssa esiin nousi, että monet esihenkilöistä ovat saaneet hyötyä heille aiemmin järjestetyistä esihenkilövalmennuksista, työpsykologin tuesta sekä mindfulness harjoitteista rakentaessaan omaa rooliaan esihenkilönä ja vahvistaessaan omaa ammatillista itsevarmuuttaan.

Esihenkilönä toimiminen vaatii myös omistautumista. On uskottava asetettuihin tavoitteisiin, pyrittävä näihin vaikeuksista huolimatta ja tultava toimeen myös epämieluisien ihmisten kanssa. Työpäivät saattavat venyä, joudut tinkimään omista mukavuuksistasi ja aikatauluistasi. On jaksettava kannustaa alaisiaan oman elämän ollessa samalla täysin sekaisin. Kaikista esihenkilöinä toimivista ei välttämättä tule hyviä esihenkilöitä, vaikka heidät onkin nostettu tähän asemaan. Omistautuneisuuden puuttuessa työn ja esihenkilön ovat sopimattomat toisilleen mikä voi johtaa siihen, että esihenkilön oma persoona kärsii, tuottavuus ja motivaatio laskee sekä ongelmat kasaantuvat (Pölönen 2020).

### 2.3.2 Viestintä ja tunteet esihenkilötyössä

Ammatillinen argumentointi on pitkälti keskustelua, tapahtui se sitten puhuen tai kirjoittaen. Työelämässä tapahtuva kommunikointi eroaa vapaa-ajalla tapahtuvasta kommunikoinnista sen väittämien ja mielipiteiden oikeellisuuden vuoksi. Työelämässä ne näkemykset ja päätökset, jotka nojaavat faktoihin ovat perusteltavissa ovat helpommin uskottavia ja hyväksyttäviä. Toisinaan vedotaan ihmisten tunteisiin käyttämällä oikeudenmukaisuuden tunteita, omia kokemuksia, moraalisia periaatteita tai tarinan kerrontaa halutun asian ympärillä. Tätä kutsutaan arvoväitteeksi, jolla vedotaan vastapuolen tunteisiin ja arvoihin. (Järvinen 2018, 158 - 160.)

Viestintää tapahtuu monenlaisten kanavien kautta. Viestinnässä on kahta erilaista muotoa: verbaalista, joka kattaa kirjoitetun ja puhutun viestinnän sekä nonverbaalista eli sanaton viestintää, joka on kehonkieltä (Antila 2020). Kirjoitettu tai puhuttu viesti kuin yhtä lailla elehditty ele voi muuttua vastaanottajan mielessä sellaiseksi mitä viestin antaja ei tarkoittanut (Vilpa 2018). On opetettava oman organisaation ja tiimin tapa viestiä, antaa ja vastaanottaa käskyjä, ohjeita ja palautetta. Se miten viestitään alaisille ei välttämättä ole oikea tapa viestiä johtoryhmälle ja toisinpäin. Jos konkretia puuttuu, viesti saattaa jäädä menemättä perille. Kuuntelijan lähtökohdat pitää osata tiedostaa ja muokata sen mukaisesti omaa viestintäänsä (Järvinen 2018, 160.) Tarvitaan harkintakykyä ja tarkkuutta mutta myös suodatinta siinä, miten lukea toisen viestimää viestiä. Se, että henkilö kiireisenä ohi kulkiessaan katsoo sinua hieman alta kulman tai ajatuksissaan unohtaa tervehtiä voi tuntua siltä, että vastapuoli on epäkunnioittava. Sanaton viestintä on esihenkilötyössä näistä haasteellisinta, sillä ihminen tekee tiedostamattaan mm. erilaisia ilmeitä ja äänenpainoja, jotka voivat kestää vain lyhyen aikaa mutta olla hyvin voimakkaita viestejä (Vilpa 2018).

Ihmisillä on viisi aisti-/miellejärjestelmää: visuaalinen (näkö), auditiivinen (kuulo), kineesteettinen (tunto), gustatorinen (maku) ja olfaktorinen (tunto). Jokaisella ihmiselle on vahvasti yksi tai useampi tapa miellejärjestelmästä, jonka kautta he havaitsevat ympäristöään, prosessoivat tietoa muististaan tai tekevät päätöksiään. Henkilön käyttämä järjestelmä on tunnistettavissa ilmeiden, eleiden, puhutavan ja kehonkielen kautta. Sanavalinnat ja sanonnat kertovat paljon minkälaisista järjestelmästä keskustelun toinen osapuoli käyttää. (Hiltunen, Kiviaho, Vikeväinen-Tervonen, Asikainen & Hiltunen 2020, 25, 28 - 29.) Dunderfeltin (2016, 18 - 19) mukaan puheviestintä on pieni mutta tärkeä osa kommunikointia, jossa äänensävy ja -painot ovat tärkeitä osatekijöitä tunteiden ja sanoman välittämiseen. Sanavalinnat ovat hänen mielestään tärkeitä sillä ne edustavat puhujan ajatussisältöä. Dunderfelt toteaa, että puheeseen olisi hyvä lisätä sellaisia sanoja, joita kuulija



ymmärtää sekä positiivisuutta vaikka käsiteltäisiin negatiivisia asioita, sillä rohkaisu kannustaa tarttumaan toimeen paremmin kuin ”olisi pitänyt”. (Dunderfelt 2016,19.) Tästä päättelen, että Hiltunen ym. ja Dunderfelt henkivät samaa kieltä ja onnistuneimpaan viestintään ja tulkitsemiseen päästään, kun osataan tunnistaa vastapuolen käyttämä miellejärjestelmä ja kommunikoida sen mukaisesti, jotta viesti välittyy tälle parhaiten hänen omaksumallaan tavalla.

Dunderfelt (2016, 48) puhuu viestinnän erilaisia taidoista mielenkiintoisesti. Yksi kenties haastavimmista taidoista nykymaailman kiireisessä ja tehtäväkeskeisessä yhteiskunnassa on olla aidosti läsnä. Läsnäoloa ja kuuntelua pitää harjoitella ja harjoittaa jotta siinä kehittyy. Läsnäolevan kuuntelun puuttuminen vaikuttaa toisen sanoman tulkitsemiseen merkittävästi. Alaisen tullessa ovelle kertomaan huoliaan tulee esihenkilön osata lopettaa se mitä tekee, suunnata läsnäolonsa ja huomionsa alaiseen, sekä aidosti kuunnella tätä. Kuuntelua useimmiten häiritsee oman psyykeen kaksi asiaa: mielessä vastauksien muodostaminen asiaan samalla kun toinen vielä puhuu tai seuraavaksi tapahtuvien asioiden ajattelu/suunnittelu ja täten kuuntelun herpaantuminen, jolloin ajatus erkaantuu ja puhujan sanoma muuttuu kuuntelijan mielessä alkuperäisestä tarkoituksesta. (Dunderfelt 2016, 48, 54.) Kuuntelua on siis hyvä harjoitella esim. podcastien tai oman puolison kanssa, pohtia keskitytkö oikeasti sisältöön ja pystyt keskustelemaan tästä jälkikäteen vai oletko tietämätön siitä mistä toinen juuri kertoi. Kuulluksi tuleminen saa vastapuolen tuntemaan hyväksyntää ja arvostusta (Dunderfelt 2016, 55). Paljon käytetty lause ”meillä on kaksi korvaa ja yksi suu” toimii, sillä usein on tarpeen kuunnella enemmän kuin puhua.

Alaisilta ei voi havaintojeni mukaan kysyä heitä miellyttävintä vaihtoehtoa vaan esihenkilönä päätöksiä pitää tehdä oman harkinnan tai johdon antamien vaatimusten mukaisesti kuulematta alaisia. Päätöksentekotilanteet ovat oivallisia mielten pahoittamiseen, vaikka kokemukseni mukaan useimmiten asioilla on tapana tasoittua ajan kuluessa sillä pettymyksen tunteet tulevat ja menevät. Omilla sanavalinnoillani on tällaisissa tilanteissa tärkeä merkitys. Mutta-sana poistaa sanaa edeltävästä lauseesta merkityksen ja antaa kuulijalle kokemuksen siitä, että asiaa ei hyväksytä (Dunderfelt 2016, 20). Olen huomannut, että samanlaiset tuntemukset tulevat myös ”aina”, ”ikinä”, ”ei koskaan”, ”pitäisi”, ”vaan” ja ”taas” sanoista, jotka vaikuttavat enemmän syyttäviltä, voivotteluilta tai selityksiltä ja näiden sijasta olisi parempi käyttää positiivisempia ilmaisuja.

Tunne syntyy reaktiona tapahtumaan. Tunteiden ollessa subjektiivisia kokemuksia, on mahdotonta kokea asiaa samalla tavalla kuin joku toinen henkilö kokee. Sillä miten suhdataan toisen tunteisiin, on iso rooli. Jos yrittää vähätellä toisen tunnetta tokaisemalla

esimerkiksi ”Älä nyt viitsi” on viesti tästä negatiivinen, sillä jokainen tuntee ja kokee asiat erilaisin tavoin. (Dunderfelt 2016 69 - 70.)

Positiivisten tunteiden lisäämisellä voidaan lisätä työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta, integroida tunnetilaa ja luoda tyytyväisyyttä eri ryhmien välille. Ystävällisellä, lämpimällä ja myönteisellä ilmapiirillä on vaikutusta palvelun laatuun, urakehitykseen, työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin sekä asiakaskokemukseen. (Lämsä & Päivike 2010, 67.)

### **2.3.3 Esihenkilö osana työyhteisöä**

Olemme oppineet jo urheilua seurattessamme tai harrastaessamme, että lajeissa on laji-kohtaisiasääntöjä. Yleisesti työelämään tultaessa ja opiskeltaessa opitaan, että työelämässä sääntöjä asettavat erilaiset lait ja työehtosopimukset mutta myös oman työpaikan organisaatiolla on omat säännöt, sovitut ja hiljaiset. Työhön perehdyttäessä jo opetetaan, että jokaisen jäsenen tulee noudattaa sääntöjä, jotta organisaatio olisi toimiva kokonaisuus. Esihenkilölle pelisäännöt ovat eduksi ja toimivat työkaluna, sillä hän voi aina vedota niihin (Surakka & Laine 2011, 179). Järvinen (2020, 98 - 99) sekä Surakka & Laine (2011, 179) molemmat korostavat yhdessä työyhteisön kanssa luotuja sääntöjä, sillä tällä tavoin työntekijät ovat motivoituneempia noudattamaan niitä, kun ovat päässeet itse määrittelemään mitä haluavat noudattaa ja kokevat tullessa kuunnelluksi. Pelisäännöt antavat vapautta, vaikka ne ovatkin sitovia sillä pelisääntöjen avulla työntekijät voivat tehdä työtä parhaaksi katsomallaan, itselleen sopivalla, tavalla mutta kuitenkin rikkomatta sovituja asioita (Järvinen 2014, 74, Järvinen 2012, 38).

Työyhteisössä työpanoksen oikeanlainen mitoittaminen on merkittävässä asemassa suhteessa henkilöstön kuormittuvuuden ja ilmapiirin suhteen. Jos osaaminen, työmäärä ja resurssit ovat kohdillaan niin yrityksen henkilöstöllä on kaikki mahdollisuudet luoda innostavaa, luovuuteen ja yhteistyöhön kannustavaa ilmapiiriä. Mitä kannustavampi ilmapiiri on, sitä parempi on työhyvinvoinnin ja motivaation taso. (Viitala 2021, 54.)

Rötkinin mielestä tiimiä ei välttämättä voi aina muodostaa. Jos henkilöt ovat enemmän irrallisia asiantuntijoita kuin tiimiläisiä, onko heitä pakko pakottaa tiimin muottiin, sillä tiimiytämisen saattaa tässä tilanteessa turhauttaa enemmän kuin tuoda lisäarvoa. Tiimin tulisi täydentää toisiaan ja osaamistaan. Rötkin korostaakin, että tiimi toimii yhdessä parhaiten silloin kun tiimin jäsenet ymmärtävät sekä oman että toistensa roolit. (Rötkin 2015, 85 - 88.) Ajattelumallia, jossa muutkin tiimin jäsenet otetaan huomioon, kukaan ei vapaa matkusta, ja jossa kaikkien panos vaikuttaa myös yhteiseen tavoitteeseen kutsutaan positiiviseksi riippuvuudeksi (Aarnikoivu 2008, 67; Havunen 2007, 66).

Ryhmän toiminnan kannalta olisi joka tapauksessa tärkeää, että sillä on yhdessä sovittuja toimintatapoja, joita kaikki ryhmän jäsenet ovat sitoutuneet noudattamaan. Tällainen ryhmäajattelu parantaa tiimin koheesiota eli kiinteyttä. Kiinteys luo yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäten vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Viitala & Jylhä 2019, 251.) Deloitte (5.10.2020) tutkimus osoittaa myös, että yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttavat eniten organisaatiokulttuuri 50 %, henkilökohtaiset suhteet 22 % sekä johtajuus 19 %. Yhteenkuuluvuuden tunne Deloitte mielestä on tärkeää yrityksen suorituskyvyn kannalta. (teoksessa Viitala 2021, 262.)

Myönteinen vuorovaikutus kuten tervehtiminen, avun tarjoaminen tai toisen kunnioittaminen lisää työyhteisön hyvinvointia, johon jokainen voi vaikuttaa omalla panoksellaan (Työterveyslaitos 2017a). Yhteisesti vietetyt kahvi- tai lounastauot lisäävät kokemani mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Olen huomannut, että pienelläkin kehulla ja kiitoksella on positiivinen vaikutus, ja positiivisuudella on tapana lisätä positiivisuutta. Jos työ on pelkkää kiirettä, hammasten kiristelyä ja syyttelyä, ei ilmapiiristäkään voi muodostua aurinkoista vaan negatiivinen epäkiitollisuuden ilmapiiri tarttuu.

Monissa konfliktitilanteissa on useimmiten kyse töiden oikeanlaisen hoitamisen erimielisyydestä. Jokaisella on oma tapansa tehdä töitä päästen samaan lopputulokseen. Myös niillä henkilöillä, joiden mielestä toisen työtapaa ei miellytä. (Järvinen 2014, 38 - 41.) On luonnollista, etteivät kaikki henkilöt tule toimeen keskenään sillä jokainen työyhteisön jäsen on persoonaltaan erilainen ja arvostaa erilaisia asioita (Surakka & Laine 2011, 180 - 181). Lähtökohtaisesti tulisi muistaa, että työhön ja työnantajaan ollaan työsuhteessa. Työnantaja velvoittaa, että tehtävät tulee hoitaa, vaikka toisen läsnäolo koettaisiinkin epämiellyttävänä. Ystävyyssuhteita työkavereiden kanssa ei tarvitse solmia, mutta työt tulee suorittaa sovittuun ja asiallisesti. (Järvinen 2020, 106 - 107.)

Rakenteelliseksi ongelmaksi työyhteisössä voi muodostua liian suuret tiimikoot. Esihenkilön kyky seurata kaikkien tiimiläisten suoriutumista sekä työssä jaksamista ja turvallisuutta kaventuu, jonka seurauksena hän ei ehdi puuttumaan työssä esiintyviin epäkohtiin tarvittavan aikaisessa vaiheessa. (Työturvallisuuskeskus 2019, 1.) Tämä voi johtaa luottamuspulaan esihenkilöä kohtaan, joskin luottamuspula ei aina johdu esihenkilön toiminnasta vaan se voi olla henkilön omasta ihmiskäsityksestä ja uskomuksesta kiinni (Aarnikoivu 2008, 60 - 61).

Työyhteisössä myös positiivisena kaikkua hierarkiattomuus, jossa johtajat ja statuksen omaavat henkilöt kohtaavat työntekijöitä vertaisinaan, joka saa itseohjautuvuusteorian

mukaisesti kokemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällöin myös aito kuuntelu ja yrityksen arvojen yhteinen jakaminen saa henkilöstön helpommin kokemaan heistä välittämisen tunteen. (Martela 2015a.)

### 2.3.4 Suorituksen seuraaminen

Yksi esihenkilön menestyksen mittareista on alaisten menestys. Tätä varten tarvitaan tavoitteiden asettamista ja mittaamista. (Rötkin 2015, 100 – 101.)

NLP (*Neurolinguistic programming*) tekniikan mukaan tavoitteiden asettaminen kannattaa muotoilla myönteiseen muotoon, sillä kielteisellä muotoilulla tavoitteen saavutettavuuden kuvittelemisen vaikeutuu. Tavoitteen asettamisessa kannattaa hyödyntää sanoja ”kuinka” ja ”miten”, jotta siitä tulee helpommin lähestyttävää. Tavoite tulee selkiyttää ja pilkkoa tarvittaessa sopivan kokoiseksi, sillä liian suuri tai pieni tavoite ei Hiltusen mukaan motivoi riittävästi. (Hiltunen ym. 2020, 58 - 59.) Yksi hyvä tapa toimivien tavoitteiden asettamiseen on käyttää SMART muistisääntöä. Tällöin tavoitteista tulee tarkoin määritettyjä (S), mitattavissa olevia (M), saavutettavia (A), keskeisiä (R) ja aikataulutettuja (T). (Nylander & Hakonen 2015, luku 4.3.) Monesti ongelmien taustalta selviää, ettei työn tavoitteet, suoritus tavat tai pelisäännöt ole olleet riittävän selkeitä (Järvinen 2020, 145).

Tavoitteiden saavuttaminen niille laadittujen mittareiden avulla vaatii hyvin viestittyä ja selkeytettyä strategiaa. Strategiasta tulee osata muuttaa vaadittavat asiat osaksi päivittäisiä työtehtäviä, jotta ne ovat helpommin hahmotettavissa. (Rötkin 2015, 103.) Frank Martela (2015b) on sitä mieltä, että mittareissa kannattaisi myös mitata sitä, miten yrityksen keskeinen tuottavuustekijä eli henkilöstö kehittyy. Työtyytyväisyyden mittaamisen sijaan tulisi mitata mikä antaa heille työssä innostusta ja tyydytystä, joka taasen näkyy saavutettavissa tuloksissa esimerkiksi asiakastytyväisyysmittauksessa.

Kehityskeskustelussa (luku 2.1) esiin nousseet ja asetut kehittämisen kohteet vaativat myös toteuttamista ja seuranta. Etenkin seuranta, jota Aarnikoivu kutsuu kirjassaan jälkihoidoksi, on tärkeä osa suorituksen seuranta sillä kehityskeskusteluissa sovittujen toimenpiteiden toteuttaminen ja seuranta tapahtuu tässä vaiheessa. (Aarnikoivu 2008, 122.)

Joskus työntekijän siviilielämän ongelmat heijastuvat työntekoon ja työssä suoriutumiseen. Nämä on aina hyvä keskustella läpi työntekijän kanssa, jotta voidaan yhdessä pohdita mitä tilanteelle voitaisiin tehdä. (Aarnikoivu 2008, 120 - 121.) Myös varhaisen tuen (tai välittämisen) mallissa alkavat tai aikaisessa vaiheessa havaitut ongelmat otetaan puheeksi matalalla kynnyksellä, vielä silloin kun ongelmaan on olemassa useampia

ratkaisukeinoja. Työkyvyn tukemiseen voi tarvittaessa hyödyntää työterveyshuollon ammattilaisten apua. (Surakka & Laine 2011, 189.)

Epäammattilliseen käyttäytymiseen on syytä puuttua heti (Pirinen 2014, 192) ja olennaisinta on, että puuttuminen kohdistuu työsuoritukseen tai työkäytökseen, ei työntekijän henkilökohtaiseen persoonaan (Järvinen 2020, 144). Mitä jos annetusta palautteesta ja tuesta huolimatta asetetuista tavoitteista tai työtehtävistä huolimatta ei suoriudukaan? Tällöin työnantajalla on oikeus käyttää varoitusmenettelyä.

Varoitusmenettelyssä työntekijälle saatetaan perustellusti tietoon tieto tämän epäasiallisesta käytöksestä tai työtehtävien laiminlyömisestä, ja näistä johtuvista seurauksista. Työntekijälle on aina annettava mahdollisuus tulla kuulluksi ennen huomautuksen tai varoituksen antamista. Työsopimuslaissa ei ole säädetty varoitusten lukumäärästä tai niiden voimassaoloajasta, siksi yrityksillä saattaa olla poikkeavia menettelytapoja. Siinä missä toinen antaa vain yhden kirjallisen varoituksen, voi toisella olla käytössään huomautus-varoitus-varoitus-irtisanominen käytäntö. Varoitusta antaessa on hyvä varmistaa, että tällä on myös todistaja, etenkin jos se annetaan suullisesti. Lisäksi varoitukselle voidaan asettaa määräaika mihin mennessä työntekijällä on mahdollisuus korjata virheensä - Suotavaa tietysti on, että esihenkilö tai työnantaja antaa tarvittavat ohjeistukset ja tuen suorituksen parantamiseen. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 306 - 307.)

Jos toivottua tulosta suorituksen parantamisessa ei synny ja laiminlyönnit jatkuvat, on työnantajalla oikeus irtisanoa työntekijä. Perusteen tulee olla painava ja asiallinen. Työntekijälle on kuitenkin aina annettava tilaisuus tulla kuulluksi ennen irtisanomista, mutta työntekijä voi jättää tämän tilaisuuden myös käyttämättä. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 312; Parnila 2017, 153 - 155.)

### **2.3.5 Palautteen antaminen esihenkilönä**

Palautetta ei välttämättä mielletä aina palautteeksi, sillä elehdimme, äännehdimme ja osoitamme tunteitamme jatkuvasti. Nämä kaikki ovat palautetta kokemastamme tilanteessa. (Rötkin 2015, 110.) Palautteella pidetään mielenkiintoa yllä, tuetaan onnistumista ja palautetta antamaton esihenkilö koetaan poissaolevana ja välinpitämättömänä (Aarnikoivu 2008, 142 - 143). Työyhteisössä kannattaisi ottaa tavoitteeksi antaa positiivista palautetta heti, kun sitä on annettavissa. Jo kiitoksen sanominen on palautetta. (Rötkin 2015, 112.) Olen havainnut, että etenkin suomalaisessa kulttuurissa tässä olisi opeteltavaa sillä meidät on iskostettu jo lapsena lauseella ”Kissa kiitoksella elää” emmekä osaa kehua, kannustaa ja antaa palautetta yhtä spontaanisti kuin toisissa kulttuureissa.

Idealistisessa skenaariossa palautetta annettaisiin jo suorituksen aikana, ei pelkästään lopputulokseen päästyä (Rötkin 2015, 111).

Omien toimintatapojen korjaaminen on vaikeaa, jos ei ikinä saa palautetta (Aarnikoivu 2008, 142). Korjaavan palautteen antamisessa on yleisimmin käytetty hampurilaismallia. Palautteen antaminen aloitetaan sämpylän pohjalla tai hatulla. Sillä ei ole merkitystä aloit- taako pohjasta vai hatusta. Pääasia on, että asiat käydään sisällöllisesti kuvatussa järjes- tyksessä. Hattu on konkreettinen tai yksityiskohtainen mutta myönteinen palaute suorituk- sesta. Positiivisella palautteella saadaan avattua keskusteluyhteys pihviä eli korjaavan pa- lautteen antamista varten. Pihvillä etsitään keinoja, miten toimintaa voitaisiin parantaa ja millaisia keinoja tähän toivottaisiin käytettävän. Yhä on hyvä käyttää konkretiaa mutta jät- tää tilaa myös palautteen saajan omille oivalluksille siitä, miten tilannetta voitaisiin korjata. Viimeisenä jäävän sämpylän pohjan on tarkoitus toimia kokonaisarviona, joka käy läpi sen mitä aiemmin puhuttiin, poimia tästä myönteisyys ja kannustava ilmapiiri jatkaa tästä eteenpäin. Muista varoa käyttämästä mutta-sanaa, joka mitätöi aikaisemmin sanotut asiat. (Hiltunen ym. 2020, 69 - 71; Surakka & Laine 2011, 150.)

Jos annettavana on positiivista palautetta, kannattaa se antaa erikseen ilman, että siihen yhdistyy korjaavaa palautetta (Surakka & Laine 2011, 151). Positiivisen palautteen voi an- taa yleisesti kaikkien läsnä ollessa, toki esihenkilön on varauksella huomioitava tilanne ja henkilö kenelle palautetta annetaan. Tärkeintä on muistaa se, että korjaava tai negatiivi- nen palaute on annettava aina palautteen vastaanottajan kanssa kahden kesken. (Aarni- koivu 2008, 149.)

Tiukatkin tilanteet kaipaavat positiivisuutta, vaikka sen löytäminen aluksi olisi hankalaa. Hankalan tilanteen läpikäyminen tai palautteen antaminen kannattaa lohkoa viiteen eri vaiheeseen: konkreettisuus, kuunteleminen, jämäkkyys, positiivisuus sekä yhteiset tavoit- teet. Tämän pitäisi helpottaa tilanteen käsittelyä ja antaa rakenteellista tukea esihenkilölle johtaa tilannetta. Keskustelu on hyvä aloittaa esimerkillä ja konkretialla siitä mistä haluat keskustella. Anna toisen henkilön tilaa ilmaista tunteensa, kuuntele hänen kokemuksensa ja osoita että hyväksyt nämä, vaikka et olekaan samaa mieltä niiden kanssa. Ihmisellä on tarve ilmaista itseään. Jämäkkä esihenkilö huomioi, että vastapuoli saa esittää oman nä- kemyksensä. Jos osallistujia on useampi kuin yksi, esihenkilö varmistaa myös hiljaisten osapuolten osallistumismahdollisuuden esittämällä kysymyksiä tai antamalla jonkin esi- merkin. Tilanne on hyvä ohjata onnistumisiin ja positiiviseen, rakentavaan palautteeseen. Tästä on helpompi jatkaa keskustelun päättävään tavoitteiden asettamiseen siitä mitä seuraavaksi halutaan tehtävän, milloin ja miten tätä seurataan. Tee vielä yhteenveto käy- dystä keskustelusta. (Dunderfelt 2016, 132 - 133.)

### 3 Esihenkilönä jaksaminen

Työskentely esihenkilönä on henkisesti kuormittavaa johtuen tehtävän sisältämästä vastuusta ja työmäärästä. Esihenkilönä työskentelevän henkilön olisi hyvä omaksua oma ammatillinen roolinsa, jotta työskentelyn taakka olisi kevyempää. Esihenkilö on aina jatkuvan arvioinnin ja kritiikin kohteena. (Helsingin Sanomat 2021; Järvinen 2006, 14, 21).

Pölönen (2020, 60) kirjoitti mielestäni hyvin kirjassaan Tulevaisuuden identiteetit ”On luontaista suojella sisimpäämme. Mikään epäoikeudenmukaisuus ei tunnu niin pahalta kuin se, joka kohdistuu siihen, ketä olemme ja mitä teemme.” eli vaikka alaiset arvostelisivatkin esihenkilönsä työtä niin esihenkilön tulisi muistaa, että arvostelu kohdistuu usein esihenkilön identiteettiin ja titteliin, ei ihmiseen näiden takana.

Esihenkilölle kehittyy oma johtamistyyli riippuen henkilön omista, organisaation tai alaisten käyttäytymistavoista. Oman johtamistyylin löytäminen vie aikaa. (Lämsä & Päivike 2010, 230 - 231.)

#### 3.1 Haasteet esihenkilötyössä jaksamisessa

Pirisen (2014) mielestä esihenkilön odotetaan olevan vahva ja huolehtivainen mutta uupuminen koetaan usein häpeällisenä ja siitä podetaan huonommuuden tunnetta ja syyllisyyttä. Esihenkilöltä vaaditaan myös hyvää itsetuntoa ja itsetuntemusta, johtamiskykyä, kritiikin- sekä paineensietokykyä. (Pirinen 2014, 50.) Epäilemällä omia kykyjään toimia esihenkilönä laskee henkilö omaa työmotivaatiotaan ja saa laskeneen motivaation heijastumaan alaisiinsa (Surakka & Laine 2011, 100). Esihenkilö saa poikkeuksetta arvostelua osakseen tekemistään toimenpiteistä tai päätöksistä johtuen siitä, että alaiset eivät muista esihenkilön olevan johdon edustaja ja toteuttavan sen toimenpiteitä eikä alaisten toiveita. Jokaisen esihenkilön työidentiteetti saattaa poiketa täysin henkilökohtaisesta identiteetistä ja siksi toiset työpaikalla tapahtuvat tapahtumat tulisi osata käsitellä töissä eikä viedä kotiin. (Järvinen 2018, 80 - 81.)

Uskoisin, että jokainen meistä on kokenut tavalla tai toisella stressiä. Stressi on palautumista häiritsevä tila, jossa haasteiden ja vaatimusten aiheuttamat paineet venyttävät tai ylittävät palautumiseen vaaditut voimavarat ja ihminen väsyä. Pahimmillaan pitkittynyt stressi, hallitsemattomuuden tunne ja väsymys johtaa uupumiseen, jopa masennukseen. (Suomen Mielenterveys Mieli ry 2021a; Terveyskirjasto 2018a.) Se mikä stressaa minua ei välttämättä stressaa jotakuta toista.

Urani aikana olen havainnut esihenkilönä työskentelyn olevan jatkuvan oppimisen ja itsensä haastamisen lisäksi kuormittavaa työn vastuullisuuden ja vaativuuden vuoksi. Esihenkilönä joudun sietämään kiireisiä ja haastavia tilanteita, sosiaalista painetta, kritiikkiä ja pitämään omat tunnetilani ja henkilökohtaiset mielipiteeni kurissa mutta myös saan jakaa onnistumisen kokemuksia, palkitsemista ja yhteisiin tavoitteisiin pääsemisen iloa. Mielestäni esihenkilön tai alaisen olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen mistä työssä saa iloa ja hyvää oloa, samoin kuin minkä kokee stressaavana ja miettiä voisiko asialle tehdä itse jotain tai pyytää siihen apua.

Pietikäinen (2019) kuvailee kahdenlaista työelämässä esiintyvää stressiä: luonnollista ja kamppailustressiä. Luonnollinen stressi on normaali reaktio stressaavaan tilanteeseen. Autostasi puhkeaa rengas valtatiellä, sykkeesi kiihtyy ja hermostut ollessasi varma, että myöhästyit tapaamisesta. Stressaava tilanne menee ohi ja jatkat arkeasi normaalisti. Kamppailustressi sen sijaan on stressaavista tilanteista muodostunut noidankehä, jossa henkilö ruokkii omaa stressiään tai suurentaa sitä tarpeettomasti niin, että stressaantuu stressin aiheuttaneista aiheista liiallisuuksiin. Tällöin on tärkeää erotella faktat ja fiktiot, asiat mitkä ovat oikeita stressin aiheita ja asiat, joita omassa päässään suurentelee. (Pietikäinen 2019, 54.)

Kuormittavuutta kannattaa pysähtyä miettimään jo ennen sen muodostumista stressiksi. Kuormittavuus on täysin yksilöllistä. Toiset henkilöt kuormittuvat nopeammin kuin toiset ja myöskin erilaisista asioista. (Työturvallisuuskeskus 2015, 9, 12.) Esihenkilöllä on työturvallisuuslain 1 pykälän ja 2 luvun mukaan vastuu huolehtia työntekijöidensä terveydestä ja turvallisuudesta sekä suojella näitä liialliselta kuormitukselta sekä 25 pykälän mukaisesti ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi (laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738). Samalla esihenkilön tulee olla unohtamatta oman kuormituksensa havaitsemista eikä tuudittautua siihen, että joku toinen huomaa hänen kuormittumisensa ensin (Järvinen 2020, 211).

Kuormitustekijät voidaan jakaa eri kategorioihin. Psykkiset kuormitustekijät liittyvät yksilötasolla itse työhön ja työn sisältöön, kun taas sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät työyhteisössä käytävään vuorovaikutukseen. (Työterveyslaitos 2021b.) Lisäksi stressi saattaa aiheuttaa fyysisiä oireita kuten päänsärkyä, hikoilua, vatsaoireita tai sydämentykyä, vaikka itse stressi onkin psykologinen kokemus ja tunnetila (Terveyskirjasto 2018a.)

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden haitallisuutta lisää epäselvät työn tavoitteet, liiallinen kiire, ennalta määrätty työtahti, kehittymisen puute, työn jatkuvat keskeytykset, työstä saatu liian vähäinen palaute ja työn epävarmuus. Lisäksi työyhteisön tuen puute, heikko



tiedonkulku, jatkuva työpäivien venyttäminen ja itsensä korvaamattomaksi tekeminen, sekä koettu epätasa-arvoisuus altistaa kuormittumiselle. (Työterveyslaitos 2021b.)

Jos esihenkilö saa vaikuttaa oman työnsä aikatauluttamiseen ja työtilan rauhoittamiseen, se useimmiten auttaa kiireen ja kaaoksen tunteen hallitsemisessa. Lisäksi palautteen avoin antaminen ja pyytäminen tehdystä työstä nostaa työn mielekkyyttä ja vähentää epävarmuuden tunnetta onnistumisen tunteiden vahvistuessa. Asetettujen tavoitteiden läpikäyminen ja kirkastaminen auttaa työstä suoriutumiseen, kun tietous siitä mitä työltä odotetaan, lisääntyy. Tässä esihenkilön oma esihenkilö on ratkaisevassa asemassa varmistamassa riittävän tuen antamisen. Työn sosiaalisten suhteiden ylläpito, kuten yhteiset kahvitauot, auttavat palautumisessa ja ehkäisevät syrjäytymistä. (Työterveyslaitos 2021b; Työturvallisuuskeskus 2021a.)

Useimmiten liiallinen rasitus alkaa näkyä univaikeuksina, muistihäiriöinä ja mielihaluttomuutena. Kyynistyminen on yleistä etenkin silloin, kun tuntee ettei ehdi ja pysty suoriutumaan asioista kuten haluaisi eikä pääse vaikuttamaan niihin. (Suomen Mielenterveys Mieli ry 2021a; Terveyskirjasto 2018a.) Vakavissa tilanteissa henkilö sairastuu työuupumukseen, joka on häiriötila, jossa riski vakavaan masennukseen on suurentunut. Työuupumuksessa ammatillinen itsetunto laskee tai häviää, ja kuormitus ei liity enää yksittäisiin lisääntyneihin kuormitushuippuihin. Uupunut henkilö ei kykene palautumaan vapaa-ajalla kuormituksesta, vaan kokee olevansa jatkuvasti väsynyt, stressaantunut ja liiallisesti velvollisuudentuntoinen. (Terveyskirjasto 2018b.)

Stressiä voi lieventää keskustelemalla mieltä painavista asioista luotettavan henkilön kanssa. Ongelmiin kannattaa miettiä konkreettisia ja järkiperaisiiä ratkaisuja turhan vatvomisen sijaan, sillä tämä lisää pessimismiiä ja heikentää itsetuntoa. Liialliseen täydellisyyteen pyrkimisestä olisi hyvä päästä eroon, oppia armollisuutta ja antaa lupa myös epäonistua joskus. (Terveyskirjasto 2018.) On myös hyvä muistaa, että alkoholin tai muiden päihteiden käyttö, liikunnan ja unen vähäisyys, huonot ruokailutottumukset sekä kiireen ja kielteisen ilmapiirin luominen voivat pahentaa stressiä huomattavasti (Pennonen & Seppänen 2021, 30).

### **3.2 Esihenkilön palautuminen**

Palautuminen työstä pääsee tapahtumaan vasta työn aiheuttamien stressitekijöiden kuten vaatimusten ja kuormituksen vähennyttyä. Ilman palautumista esihenkilö joutuu ponnistelemaan kovemmin selviytyäkseen työtehtävistään ja se puolestaan kuormittaa tätä lisää. Palautumisessa fyysiset ja psyykkiset voimavarat palautuvat ja täyttyvät. Palautumisen

kannalta on tärkeää, että aikaa levolle löytyy riittävästi. Pelkästään viikonloput ja lomat eivät riitä palautumiseen, vaan tätä on tehtävä päivittäin tai muuten kuormittavuudesta johtuvat terveysongelmat alkavat syntyä. (Pennonen & Seppänen 2021, 35.)

On hyvä opetella piirtämään selkeä raja työpäivän loppumisen ja vapaa-ajan alkamisen välille. Näihin voi hyödyntää itselle mieluisia keinoja, joilla irrottautuu työajatuksista esimerkiksi äänikirjan kuuntelu, työmatkaliikunta tai puhelu läheisen kanssa kotimatalla. Työpäivien jälkeen ei tulisi olla täysin rättiväsynyt, jotta jaksaisi tehdä jotain mielekästä vielä sen jälkeenkin. Vapaa-aikaa ei toki kannata myöskään aikatauluttaa täyteen kaikkea sellaista mitä pitäisi saada tehtyä tai mikä olisi mukavaa, vaikkakin mukava tekeminen eheyttää ja palauttaa. Jos päivät täyttyvät ja vapaa-ajastakin tulee suorittamista, palautumista ei pääse tapahtumaan. Itselle tulee varata riittävästi aikaa ja on hyvä pohtia, mikä on missäkin hetkessä riittävää ja tarpeellista. (Pennonen & Seppänen 2021, 42 - 43.)

Itsetuntemus auttaa myös esihenkilöä selviytymään työnsä haasteista. Esihenkilön roolissa toimivan henkilön itsetuntemus on jatkuvassa myllerryksessä alaisten yrittäessä lokeroita milloin mihinkin lokeroon, joten omien tekemisten, saavutusten ja tunteiden jatkuva reflektoituminen auttaa ylläpitämään parempaa ammatillista jaksamista. Liika on myös liikaa, tarkkailua ei pidä viedä tasolle, jossa se aiheuttaa ahdistusta. Pennonen korostaakin, että on tärkeää muistaa, että se mitä toiset ajattelevat ei saa määrittää meitä ihmisinä. On siis hyvä muistaa olla itselleen rehellinen siitä, mitä elämältään haluaa, millainen haluaa olla sekä minkä kokee itselleen arvokkaana. Itsetuntemus lisää omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä kohottaa itsetuntoa. Pennosen mukaan esihenkilön itse omatessaan hyvän itsetuntemuksen, alaisetkin ovat tyytyväisempiä tähän esihenkilönä. (Pennonen & Seppänen 2021, 11 - 13.)

Motivaatio, sosiaaliset suhteet sekä liikunta nostavat vireystilaa, kun taas univaje, paikallaan olo ja syöminen laskee sitä (Terveyskirjasto 2020). Vireyteen vaikuttaa näiden lisäksi myös työasennot ja työtavat. Etenkin näyttöpäätetyöskentelyssä esiintyvät staattiset asennot passivoittavat ihmisiä ja lisäävät lihasjännittyneisyyttä sekä kipuja. Aktiiviset ja innostavat asiat työelämässä auttavat vireystilan ylläpitoon, mutta liiallista ärsykkeiden määrää tulee myös välttää. (Pennonen & Seppänen 2021, 26 - 27.) Vireystilaa työpäivän aikana voisi ylläpitää esimerkiksi itselleen mielekkäällä musiikilla, luomalla työympäristöstä viihtyisiä tai harjoittamalla vaikka taukojumppaa. Vireys auttaa suoritukseen sekä parantaa työturvallisuutta, sillä mitä virkeämpi on, sitä vähemmän tekee virheitä ja väsyneenä virheitä tekee herkemmin (Yle 2017).

Tasapaino palautumisen ja kuormituksen välillä on tärkeää. Liiallinen laiskottelukaan ei edesauta palautumisessa, sillä usein tekemättömät asiat alkavat kerääntymään. Tylsistyminen vähentää kyvykkyyden ja onnistumisten tunnetta, joten olisi hyvä löytää itselleen myös palautumisessa mielekästä tekemistä. Säännöllisesti tapahtuva sopivan kuormittava liikunta auttaa parantamaan unenlaatua, lisäämään fyysisiä ja henkisiä voimavaroja, sekä aktivoimaan sympaattista hermostoa. Kehon ollessa ylivirittyneessä tilassa liikunnaksi voi ensin kokeilla myös rauhoittavia harjoitteita kuten joogaa, pilatesta tai meditaatiota. Nämä aktivoivat parasympaattista hermostoa, jonka avulla syke laskee, lihakset rentoutuvat ja hengitys rauhoittuu. Rentoutumisharjoituksia kannattaa tehdä myös työpäivien aikana stressin vähentämiseksi tai kiireen katkaisemiseksi. (Pennonen & Seppänen 2021, 33, 35; 40; Työterveyslaitos 2021a.)

Sosiaalisia suhteita ei tule unohtaa. Yhteenkuuluvuuden tunne ja merkityksellisyys niin työ- kuin yksityiselämässä edistävät palautumista. Työpäivän aikana kannattaa panostaa lounas- ja kahvitaukoihin. Lounas, puhelu tai kävely ystävän kanssa auttaa jakamaan ajatuksia, huolia ja ilon aiheita. Myönteisten asioiden julkaiseminen ja selailu sosiaalisesta mediasta nostaa mielialaa, ja omaksi parhaakseen voi myös ohittaa negatiivisten ajatusten levittäjät ja keskittyä siihen, josta itse saa iloa. (Firstbeat 2021; Pennonen & Seppänen 2021, 37, 39.)

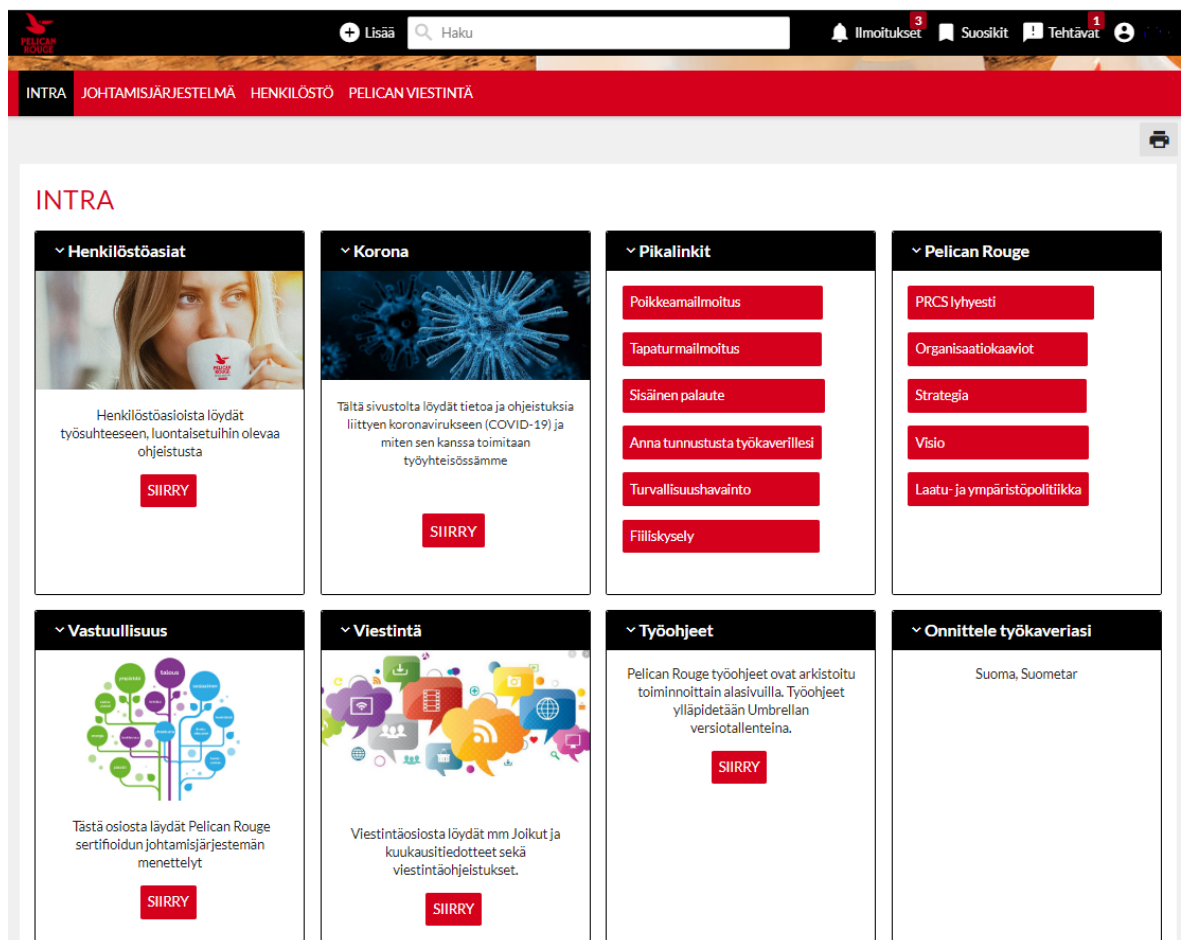
Sananlaskunkin mukaan uni on kuin laittaisi rahaa pankkiin. Uni on ainoa asia, joka uudistaa ja korjaa aivoja, virkistää muistia, poistaa väsymystä ja muotoilee oppiamme asioita kokonaisuuksiksi. Ylivirittyneisyys ja stressi voivat vaikuttaa uneen joko häiritsemällä sitä lyhentäen tai pätkien unta ja sen laadukkuutta, tai lisäämällä sen tarvetta johtuen kovasta väsymyksestä olematta silti palauttavaa. Huonolaatuinen uni ei virkistä, vaikka se olisikin pitkää. Väsymys ja huonosti nukutut yöt saavat tunteet kuohumaan ja niistä tulee yleensä suurenneltuja. Uneen vaikuttaviin tekijöihin kannattaa kiinnittää huomiota: tee makuuhuoneesta rauhallinen, poista ärsykkeet, vältä kofeiinia ja alkoholia ja kirjoita mieltä vaivaavat asiat pois mielestä ennen nukkumaan käymistä. Pidä säännöllisestä rytmistä kiinni, mene sänkyyn suunnilleen samaan aikaan joka ilta. (Suomen Mielenterveys Mieli ry 2021b; Terveystieteiden tutkimuskeskus 2019; Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Palautumista voi helpottaa myös ajanhallintataitojen avulla. Kun tekee itselleen selväksi, mitkä asiat ovat kiireellisiä ja mitkä vähemmän kiireellisiä, voi keskittyä myös mielekkääseen tekemiseen ilman että potee syyllisyyttä tekemättömistä asioista. Samoin ajanhallinta auttaa työpäivien aikana. Yliviivattuja saavutettuja tavoitteita tai tehtyjä töitä, konkretisoi itselleen tehtyä työmäärää ja vähentää taakkaa. Toisinaan on hyvä asettaa itsensä tavoittamattomiin laittamalla puhelin äänettömään tilaan tai sulkemalla sähköposti. Oman työnkuvan selkeyttäminen itselleen auttaa myös hahmottamaan työnkuormaa. Niin kauan,

kun voi itse vaikuttaa vielä tilanteeseen ennen sen eskaloitumista, kannattaa siihen tarttua. Työpäivän tai vuorokauden päätteeksi kannattaa antaa itselleen positiivista palautetta, listata onnistumiset sekä kiittää itseään. (Pennonen & Seppänen 2021, 77 - 79.)

## 4 Empiirisen osan eli produktin toteuttaminen

Tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole varsinaista perehdytysohjelmaa esihenkilötyössä aloittavalle henkilölle, vaan esihenkilöt ovat käyttäneet yrityksen yleisesti käytössä olevia perehdytyspohjia. Toimeksiantajalla työskentelee tällä hetkellä 12 esihenkilöä (10.3.2021) erilaisissa asemissa aina lähiesihenkilöstä korkeampiin johtotehtäviin ja toimitusjohtajaan asti. Jakauma on aika tasainen sen suhteen, onko esihenkilö ollut talossa jo yli 10 vuotta vai tullut/siirtynyt viimeisen viiden vuoden sisällä esihenkilötehtäviin. Uusimmista esihenkilöistä (neljä henkilöä) kahdella ei ole aikaisempaa esihenkilötaustaa, vaan he ovat siirtyneet esihenkilöiksi yrityksen sisältä.



Kuva 1 Pelican Rougen intranetin etusivu 8.4.2021 (Pelican Rouge 2021b.)

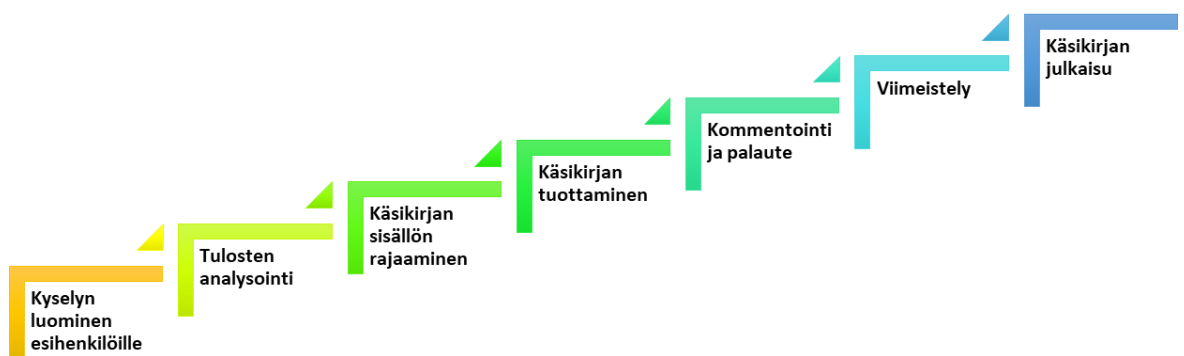
Esihenkilön käsikirja sijoitetaan yrityksen intranettiin (kuva 1).

### 4.1 Produktin tuottaminen

Tein toimeksiantajalla työskenteleville esihenkilöille kyselyn, jonka tarkoituksena oli kar-  
toittaa esihenkilön käsikirjaa varten oleellisia aihealueita sekä opinnäytetyöni

tietoperustaa tukevan aihealueen syvällisyyttä. Kyselyn avulla sain paremman lähtökuvan lähiesihenkilötyön haasteista ja paremman pohjan produktini sisällölle. Kysely toteutettiin anonymisti. Osa kysymyksistä sisälsi tarkentavia kysymyksiä, joihin vastaaminen oli suotavaa muttei pakollista. Osallistaminen on tärkeää tutkimusten toteuttamisessa, sillä osallistettavat tuntevat haasteet ja kehityskohteet paremmin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58 - 59).

Käsikirjan apuna käytin tutkimusmenetelmänä sähköistä kyselyä, jonka toteuttaminen on nopeaa ja tehokasta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 128). Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilön käsikirjaa varten oleellisimpia aihealueita sekä opinnäytetyöni tietoperustaa tukevan aihealueen syvällisyyttä. Kyselyn avulla sain paremman lähtökuvan lähiesihenkilötyön haasteista ja paremman pohjan produktini sisällölle. Kysely toteutettiin anonymisti. Osa kysymyksistä sisälsi tarkentavia kysymyksiä, joihin vastaaminen oli suotavaa muttei pakollista.



Kuva 2 Produktin toteuttaminen

Koin kyselyn merkitykselliseksi produktin toteuttamista aloittaessa, sillä oli tärkeää ymmärtää toimeksiantajalla työskentelevien esihenkilöiden osaamisen lähtötaso sekä ne asiat, joihin he kaipaivat enemmän apua.

Kysely luotiin käyttäen Microsoft Formsia, samaa kyselyalustaa mitä toimeksiantaja käyttää tehdessään kyselyitään. Ennestään tutun kyselyalustan käyttäminen vähentäisi riskiä jättää vastaamatta sillä formaatti oli jo ennestään tuttu ja helppo sisäistää. Kyselyn kielenä oli suomi.

Lomakkeen kysymykset oli sijoitettu aiheittain positiivisesta negatiiviseen (liite 1) mahtuen kahteen A4 sivuun (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 131). Kyselyssä oli sekä kvantitatiivisia Likertin asteikolla vastattavien kysymysten lisäksi myös muutamia avoimia

kvalitatiivisia kysymyksiä tukemassa kyselyä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 122). Kvalitatiiviset kysymykset olin asettanut vapaaehtoisiksi. Kysely pohjautui tietoperustani aiheiden ympärille, jotka nousevat esille jokaisen esihenkilön työssä. Tutkittavasta ilmiöstä oli siis riittävästi aiempaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.)

Kyselyn alussa oli lyhyet saatesanat. Varsinainen kysely sisälsi yhteensä 13 kohtaa, joista yhdeksän oli väittämiä (liite 1). Näiden vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikkoa 1-5 käyttäviä, tähdillä elävöitettyjä, jossa yksi tähti kuvasti väittämää täysin eri mieltä ja viisi tähteä täysin samaa mieltä. Neljä muuta olivat tiettyjen kysymysten täydentäviä, avoimia kysymyksiä tai kommentoitavia kohtia.

Kyselyn kysymykset olivat seuraavanlaisia

1. Kaipaanko/olisinko kaivannut opastusta aloittaessani esihenkilönä (asteikko 1-5)
2. Millaista opastusta kaipasit/kaipaavat? (avoin vastaus)
3. Ymmärrän esihenkilönä toimimisen roolin ja sen sisältämän vastuun (asteikko 1-5)
4. Motivoiminen ja palkitseminen on mielestäni tärkeää (asteikko 1-5)
5. Tiedän mitä suorituksen johtaminen tarkoittaa (asteikko 1-5)
6. Kuvaile mitä suorituksen johtamiseen mielestäsi kuuluu (avoin vastaus)
7. Tunnistan alisuoriutumisen (asteikko 1-5)
8. Kuvaile mitä alisuoriutuminen mielestäsi on ja miten puuttut siihen (avoin vastaus)
9. Uskallan puuttua ongelma- ja ristiriitatilanteisiin (asteikko 1-5)
10. Tavoitteiden asettaminen tiimiläisilleni tuntuu helpolta (asteikko 1-5)
11. Osaan antaa palautetta (asteikko 1-5)
12. Kuvailisitko tyypillisimpiä palautteenantotapojasi tai -tilanteita (avoin vastaus)
13. Koen palautuvani työstäni vapaa-ajalla (asteikko 1-5)

Vastausajaksi kyselylle arvioin noin viidestä kymmeneen minuuttia, realistinen toteutuma tälle oli kahdeksan minuuttia. Kysely lähetettiin sähköpostitse ensimmäisen kerran 4. helmikuuta 2021 12 esihenkilölle sekä muistutusviesti 16. helmikuuta 2021. Kyselylle oli annettu vastausaikaa ajalle 4.-28.2.2021. Kyselyyn vastasi kymmenen esihenkilöä 11:sta, vastausprosentin ollen täten 90.1 %. Itse toimeksiantajalla työskentelevänä olin jäävi vastaamaan omaan kyselyyni.

Kysely mahtui visuaalisesti kahdelle A4-sivulle mikä helpotti sen hahmottamista. Hyvä kysely ei saa olla liian pitkä, jotta vastaajan mielenkiinto pysyy yllä.

## 4.2 Produktiin toteutetun kyselyn tulokset

Kyselyistä saaduista tuloksista on minulle apua käsikirjaa luotaessa, sillä tämän avulla pystyn keskittymään esihenkilöiden kaipaamiin aiheisiin. Produktina valmistuva käsikirja auttaa tiedon puuttumisen korjaamiseen, kun se kokoaa tärkeitä asioita yhteen paikkaan ja antaa täten esihenkilöille tarvittavia työkaluja joka päiväisessä työssä esiin nousevien ongelmien ratkaisemiseen sekä oman työnsä suorittamiseen.

Kyselyssä nousi esille muun muassa:

- esihenkilötyön
  - työhön opastus
  - tietojen ja taitojen vajaavaisuus, ja
  - selkeän tehtävänkuvan määrittelyn puuttuminen
- suorituksen johtamisen
  - tavoitteiden asetanta ja seuraaminen
  - työssä suoriutumisen tukeminen
  - palautteen antaminen, sekä
  - työntekijän tietojen tai taitojen puutteellisuus ja näiden korjaaminen.

Huolestuttavana esiin nousi esihenkilön omaa jaksamista käsittelevän kyselyn tulokset. Keskiarvolla 2,7 vain 54 % esihenkilöistä koki palautuvansa vapaa-ajalla työnsä aiheuttamasta kuormasta. Tähän on toimeksiantajalla onneksi käynnissä toisenlainen prosessi, jolla työhyvinvointia parannetaan.

Saamieni vastaustulosten perusteella käsikirja tulee käsittelemään ainakin tavoitteiden asettamisen, tuen ja palautteen antamisen keinoja, lisäämään tietoutta esihenkilölle kuuluvista oikeuksista ja tehtävistä, sekä tuomaan esille enemmän esihenkilön työtä rajoittavia laki- ja työehtosopimusteknisiä asioita. Nämä olivat itsellenikin aloittaessani vieraita käsitteitä, ja kyselystä selvisi, että asiat eivät olleet helppoja muillekaan. Lisäksi käsikirja tulee sisältämään toimeksiantajan käytössä olevien käytäntöjen ohjeistuksia ja ohjeita mm. työajanseurantaohjelman kirjauksiin.

Käsikirjan kirjoittaminen pääsi alkamaan kyselytulosten vastausten analysoinnin jälkeen, jolloin oli lähes kokonaan kirjoittanut jo opinnäytetyöni tieperustan myös valmiiksi. Tämä tuki käsikirjan sisällön tuottamista. Hain käsikirjaan tietoutta toimeksiantajan jo olemassa olevista ohjeistuksista ja pelisäännöistä, mutta myös ajantasaisista työelämän laeista, työehtosopimuksesta, luotettavilta internetsivuilta sekä lähdekirjallisuudesta.

Toimeksiantajan edustaja antoi oman välipalautteensa käsikirjasta 2.4.2021 minkä perusteella tein tarvittavat korjaukset ja lisäykset käsikirjaan ennen sen esittämistä toimeksiantajan uudistuneelle johtoryhmälle. Palaute koski ainoastaan sisällön esittämisjärjestystä.



Viimeistelty käsikirja, tai sen osa sillä käsikirja ei kokonaisuudessaan ole täysin valmis tietopaketti toimeksiantajan johtamisjärjestelmän uudistuksesta johtuen, luovutetaan toimeksiantajalle huhti-toukokuun 2021 aikana opinnäytetyön palautuksen yhteydessä. Toimeksiantajan edustaja muotoilee ja julkaisee käsikirjan yrityksen intranetissä.

### **4.3 Produktin rakenne**

Produktityönä toteutettu Esihenkilön käsikirja on toteutettu alun perin Word-dokumenttina, jolloin sen kokonaisuuden hahmottaminen ja kirjoittaminen on ollut helpompaa. Tällöin dokumentti on ollut helposti sisäistettävissä, kun tietoja ei tarvitse selata eri selainikkunoista, toisin kuin jos se olisi toteutettu suoraan toimeksiantajan intranetiin. Word-dokumentista tekstit ja kuvat linkkeineen on kopiotavissa verkkosivuston sisällöntuotanto-ohjelmaan. Produkti alkaa johdannolla, jossa kerrotaan mitä käsikirja sisältää ja ketä se palvelee. Tätä seuraa työsuhteen elinkaari ja sen sisältämät asiat. Seuraavaksi on tietoperustan pohjalta tehty esittely siitä, millaista esihenkilönä työskentely on, mitä haasteita se sisältää ja mitkä ovat esihenkilön tärkeimmät tehtävät. Käsikirja jatkuu käsitellen asioita koskien työaika ja työaikakirjanpitoa, poissaoloja, vuosilomia sekä palkanmaksua

Toimeksiantajan ohjaajan antaman palautteen perusteella muokkasin käsikirjan sisällyksen järjestystä siten, että ensin tulee työsuhteen elinkaarta käsittelevä osio, jota seuraa suorituksen johtamisen osio. Ennen palautetta nämä olivat toisinpäin sekä työsuhteen päättäminen omana lukunaan, joka nyt sisällytettiin työsuhteen elinkaareen. Toimeksiantajan ohjaajan mielestä teos oli ”Hyvä, selkeä ja kattava kokonaisuus, joka avaa meidän esihenkilöiden työn kannalta keskeisimmät asiat tarpeeksi syvällisesti, mutta kuitenkin tiiviissä ja helposti luettavassa paketissa.” (Timo Niskanen 2.4.2021).

Käsikirjassa on kansilehti, sisällysluettelo ja 36 sivua. Käsikirja sisältää 15 kuvaa/kaaviota selkeyttämään asiasisällön ymmärrettävyyttä.

## 5 Johtopäätökset

Olen tarkkaillut, että esihenkilö suojelee alaisiaan samalla tapaa kuin alaiset suojelevat omaa työtään: pitämällä tästä huolen, murehtimalla sitä, kun ovat pois työstä, tekemällä asiat sovitusti ja osoittaen olevansa luottamuksen arvoinen. Odotukset työ tekemiselle ja sen roolille elämässä vaikuttaisivat olevan kovat, ainakin mitä ylempäs uralla edetään.

Nykypäivänä suoritusperusteinen elämä on hyvin vallitsevaa. Työpaikalla voi olla monenlaisia mittareita ja tavoitteita, joita tulee saavuttaa. Yhä useammin olen itse törmännyt pitkäjänteisyyden puutteeseen, sillä odottamisesta on tullut ihmisille vaikeampaa älypuhelin-ten saavutettavuuden ja asioiden saatavuuden helppouden vuoksi. Ei osata tarkastella enää kehitystä vuosittain vaan muistellaan sitä mitä saavutit kuluneen kuukauden aikana. Ei ehkä nähdä metsää puilta ja kehityksen kaari hämärtyy.

Palautteen antamisesta on mielestäni tullut nykypäivänä hankalampaa vaikkakin olen huomannut, että henkilökohtaisesti annettua palautetta arvostetaan enemmän kuin sähköistä palautetta. Silti vaikeista asioista on yhä vaikea puhua ja ainoastaan positiiviset asiat ovat niitä, joita alaiset haluaisivat tulla. Siksi onkin mielestäni tärkeää yrittää tehdä palautteenannosta rutiininomainen tapa eikä peikko.

Muutosjohtaminen ja ketteryys näyttäytyy nykypäivän organisaatioissa paljon. Asioita uskalletaan kokeilla ja toteuttaa ja henkilöstö alkaa tottua siihen, ettei asioilla ole tapana jumiutua vanhoihin kaavoihin. Myös pehmeä valmentava tapa johtaa on tullut yhä enemmän jäädäkseen. Toki kuten Pekka Järvinenkin sanoi Helsingin Sanomien artikkelissaan, että esihenkilön ei tarvitse ryhtyä terapeutiksi niin silti ihmislähtöisempi ote ja kuuntelun sekä ennakoivan toiminnan merkitys on korostunut.

Lukemani on saanut minut pohtimaan, että kehitystä oman johtamistyylin suhteen tapahtuu jatkuvasti. Pitää olla valmis mukautumaan johtamansa tiimin mukaisesti muistaen samalla sen, että joku johtaa myös minua ylempää ja kuulun itsekin johonkin tiimiin. Se, kun uusi alainen aloittaa tiimissä, muuttaa aina tiimidynamiikkaa hieman ja esihenkilö joutuu aina uudelleen käsittelemään omat tapansa tehdä työtä ja olla läsnä.

Omaksuessani roolia esihenkilönä huomasin, että on opeteltava ajattelemaan itseään esihenkilönä henkilökohtaisen minuuden sijasta, reflektoitava työyhteisöstään saamaansa palautetta, löydettävä päivittäin onnistumisen kokemuksia sekä nähtävä pitkänajan kokonaiskuva päivittäisten vastoinkäymisten ja onnistumisten joukosta.

Kaiken ja jatkuvan muutoksen keskellä on tärkeä muistaa, ettei hukkaa itseään sillä liiallinen kehityksen tavoittelu ja jatkuva muutos väsyttää ennen pitkään. Silloin on vain ajan kysymys, väsykö ensin mieli vai keho. Omalle ajalle on raivattava aikaa jo työpäivien aikana, ei ainoastaan vapaa-ajalla. Ajanhallintataidot ja mikrotauot tuovat helpotusta työpäivien hektisyyteen. Jos ei pysty olemaan itselleen läsnä ja huomaamaan miltä itsestään työpäivän aikana tuntuu, on myös hankala nähdä metsää puilta ja tarkkailla omien alaisien olotilaa.

Riittävän levon, mielekkään tekemisen ja palautumisen merkitystä ei voi tänä päivänä mielestäni korostaa liikaa, etenkin esihenkilötyössä, jolloin töitä on vaikea rajoittaa vain työaikaan ja työpaikalle. Hyvinvoiva johtaja saa tiimensä myös kukoistamaan, sillä esihenkilö-alaisuhde on kuin pelto -sitä niittää mitä kylvää.

## 6 Opinnäytetyön luotettavuus

Tavoitteena oli luoda toimeksiantajan esihenkilöinä työskenteleville käytännön opas esihenkilötyön sisällöstä. Käsikirjan käsikirjoituksesta tuli päivittäisten työnjohdollisten toimenpiteiden ohjeistus, jossa ei niinkään paneuduttu johtamistyyleihin tai ongelmatilanteisiin toisin kuin ensin oli ajateltu. Lopputuloksesta tuli silti ehjä ja kattava kokonaisuus, jota on helppo lukea.

Tietoperustan rakenne on ytimekkäästi jäsennelty ja otsikoitu siten, että silmäilemällä ymmärtää mitä se sisältää. Tietoperustan osiot ovat riittävän laajoja kunkin aihealueen käsittelyyn ja ymmärtämisen saavuttamiseen.

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa suurimmaksi osin huolelliset lähdeviittaukset, niiden kattavuus ja erilaisuus, sekä lähteiden ajankohtaisuus. Lähteiden huolellinen merkintä helpottaa lukijaa hahmottamaan, onko asia tietoperustaan vai kokemuksiini ja havaintoihini perustuvaa.

Olen käyttänyt opinnäytetyössäni runsaasti erilaisista lähteistä haettua tietoa, sekä osannut poimia niistä samankaltaisuuksia, soveltaa näiden tietoa ja yhdistää ne luontevasti toisiinsa. Lähteiden kattava määrä osoittaa perehtyneisyyttä aihealueeseen. Tämän lisäksi lähteet ovat relevantteja ja ajankohtaisia.

Englanninkielisten lähteiden niukka käyttö vähentää luetun tiedon väärinymmärtämisen riskiä, etenkin käännettäessä ammattisanastoa ja tulkitessa tekstiä.

Internetkyselylomakkeeni oli lyhyt ja selkeä, jonka kysymykset olivat luettavissa ilman väärinymmärryksiä. Tällöin kyselystä saadut vastaukset olivat kaikki yhdenvertaisia. Vaikka otanta oli pieni, 11 henkilöä, niin kyselyyn vastasi 90 prosenttia vastaajista minkä perusteella vastauksia voidaan pitää valideina.

Opinnäytetyöni on kirjoitettu siten, että kuka tahansa sen lukeva pystyy sisäistämään siinä kerrotut asiat, eikä sen lukemine vaadi aikaisempaa tietämystä aiheesta. Siksi se sopiikin ensimmäistä kertaa esihenkilönä aloittaville henkilöille, ja on sellaisenaan käyttökelpoinen.

## 7 Oma pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda opas toimeksiantaja yrityksen palveluksessa aloittavilla uusilla esihenkilöille. Oppaassa oli tarkoitus kertoa yrityksen käytännöistä sekä ohjata esihenkilöä tämän työssä esimerkiksi selviytymään haastavista tilaisista tai siitä, kuinka olla puolueeton.

Opas sekä opinnäytetyö sai nimekseen Esihenkilön käsikirja.

Opinnäytetyön tietoperustassa olen käynyt läpi esihenkilön päivittäisessä johtamisessa kohtaamat ydinasiat kuten johtamisen erilaiset tavat, motivoinnin ja palkitsemisen sekä esihenkilötyössä esiintyvien haasteiden monimuotoisuutta, joka saattaa etenkin ensimmäistä kertaa esihenkilönä aloittavalle tulla yllätyksenä.

Esihenkilön käsikirja opas on muotoiltu siten, että se on helppo siirtää toimeksiantajan intranettiin sellaisenaan sekä/tai kopioimalla siitä teksti sinne. Tekstiin on linkitetty niin toimeksiantajan intranetistä kuin muistakin luotetuista lähteistä tarvittavat linkit tietojen löytämisen helpottamiseksi. Käsikirjasta on jätetty pois valmentava johtaminen, sillä aihealue on laaja ja riippuvainen esihenkilön omista tavoista. Tämä voisi toimia käsikirjan jatkojälöstus ja kehitysmahdollisuutena toimeksiantajalle.

Olen tyytyväinen siihen, millaisen tiiviin tietopaketin opinnäytetyöstäni sain aikaan. Siinä käydään läpi kaikki esihenkilötyötä aloittavan henkilön tarvitsemat aihealueet mutta se antaa myös hyvän pohjan tutkia aihealueita enemmän omien mielenkiintojen mukaisesti esitettyjen lähteiden kautta. Lisäksi se avaa hieman aiheesta esihenkilön jaksamisen haasteista ja palautumisesta, joka on tärkeä osa esihenkilötyötä mutta ei ollut tämän opinnäytetyön pääaihealue.

Olen hyödyntänyt omia kokemuksia sekä havaintojani uutena esihenkilönä tätä opinnäytetyötä tehdessäni, mikä on auttanut tunnistamaan tietojen tarpeellisuutta sekä helposti sisäistettävyyttä. Esihenkilönä aloittavalle henkilölle tietotulva on suuri. Mielestäni on tärkeää, että esihenkilö saa aloittaessaan tiedot, jotka ovat helposti sisäistettäviä ja kertovat kaiken oleellisen. Tämän jälkeen esihenkilö voi itse lisätä tietouttaan lukemalla, käymällä kursseja ja perehtymällä häntä kiinnostaviin aiheisiin.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Antila, Heli. 11.5.2020. Mitä tarkoittaa viestintä?. Luettavissa: <https://antila-heli.wordpress.com/2020/05/11/mita-tarκοittaa-viestinta/>. Luettu 28.1.2021.

Dunderfelt, T. 2016. Läsnäoleva kohtaaminen. Jyväskylä: Ps-kustannus.

FirstBeat. 2021. Kuinka varmistaa palautuminen ja selättää stressi loman aikana? Luettavissa: <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/kuinka-varmistaa-palautuminen-ja-selattaa-stressi-loman-aikana/>. Luettu 6.4.2021.

InfoFinland. 4.11.2020. Suomalainen työkulttuuri. Luettavissa: <https://www.infofinland.fi/fi/elama-suomessa/tyo-ja-yrittajyys/suomalainen-tyokulttuuri>. Luettu 27.1.2021.

Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhteopas. 5., uud. painos. Helsinki: Edita.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2. uud. p. Helsinki: Talentum.

Helsingin Sanomat. 11.3.2021. Järvinen, P. Unohda ne ismit! Luettavissa: <https://www.hs.fi/visio/art-2000007852438.html>. Luettu 18.3.2021.

Hiltunen, S., Kiviaho, M., Vikeväinen-Tervonen, L., Asikainen, R. & Hiltunen, S. 2020. NLP perusteet. 4. muuttumaton painos. Tampere, Suomi: Tampere University Press.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 3. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. p. Helsinki: WSOYpro.

Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J., Pahkin, K. 2015. Työterveyslaitos. Innostava esimies. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-ty-okirja.pdf>. Luettu 24.2.2021.

Laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738.

Lämsä, A. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Martela, Frank. 4.4.2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. Luettu 10.3.2021.

Martela, Frank. 9.11.2015a. Ihmisiä ei johdeta excelillä – Ei edes tulevaisuudessa. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2015/11/09/ihmisia-ei-johdeta-excelilla-ei-edes-tulevaisuudessa/>. Luettu 10.3.2021.

Martela, Frank. 23.3.2015b. Tavallinen työnantaja mittaa tyytyväisyyttä, innovatiivinen mittaa innostusta. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2015/03/23/tavallinen-tyonantaja-mittaa-tyytyvaisyytta-innovatiivinen-mittaa-innostusta/>. Luettu 10.3.2021.

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Mintzberg, H. 2011. Managing. Pearson Business.

Nylander, M. & Hakonen, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parnila, K. 2017. Työsuhde tutuksi: Esimiehen selviytymisopas. 2., uudistettu painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

Pietikäinen, A. 2009. Joustava mieli: Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yli-otteesta. Duodecim. Helsinki.

Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Publications.

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

Pelican Rouge. 2021a. Luettavissa: <https://www.pelicanrouge.fi/>. Luettu 27.1.2021.

Pelican Rouge. 2021b. Intranet. Tietosuojatietoa. Luettu 31.1.2021.

Pölönen, P. 2020. Tulevaisuuden identiteetit. Helsingissä: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pennonen, M. & Seppänen, L. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. 1. painos. Helsinki: Duodecim.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media.

Sininauhaliitto. 15.10.2018. Perheessä omaksutut roolit periytyvät. Luettavissa: <https://www.sininauhaliitto.fi/ajankohtaista/perheessa-omaksutut-roolit-periytyvat/>. Luettu 11.2.2021.

Suomen Mielenterveys Mieli ry. 2021a. Stressi kuuluu elämään. Luettavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/stressi-kuuluu-el%C3%A4m%C3%A4n>. Luettu 3.2.2021.

Suomen Mielenterveys Mieli ry. 2021b. Unen merkitys. Luettavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/unen-merkitys>. Luettu 8.4.2021.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 8.11.2019. Uni. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/uni>. Luettu 8.4.2021.

Terveyskirjasto. 30.5.2018a. Stressi. Luettavissa: [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00976](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00976). Luettu 3.2.2021.

Terveyskirjasto. 29.6.2018b. Työuupumus. Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681/tyouupumus-burnout>. Luettu 26.3.2021.



Terveyskirjasto. 24.3.2020. Vireys, väsymys ja suorituskyky. Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01007>. Luettu 6.4.2021.

Työterveyslaitos. 3.3.2017a. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta/>. Luettu 28.1.2021.

Työterveyslaitos. 2.11.2017b. Ongelmien ratkominen kuuluu työhön: "Jos mietit, pitäisikö asiaan tarttua, niin tartu". Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/ongelmien-ratkominen-kuuluu-tyohon-nain-niita-kannattaa-lahestya/>. Luettu 28.1.2021.

Työterveyslaitos. 2021a. Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/kroppa-ja-nuppi-kuntoon/palautuminen-on-tarkea-osa-elamantapamuutosta/>. Luettu 6.4.2021.

Työterveyslaitos. 2021b. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>. Luettu 27.1.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2019. Moilanen, S.. Esimies ja psykososiaalisen kuormituksen hallinta. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/7332/Esimies\\_ja\\_psykososiaalisen\\_kuormituksen\\_hallinta.pdf](https://ttk.fi/files/7332/Esimies_ja_psykososiaalisen_kuormituksen_hallinta.pdf). Luettu 5.2.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2021a. Psykososiaalinen kuormitus. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus). Luettu 26.3.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2021b. Unen ja levon merkitys. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika\\_ja\\_palautuminen/unen\\_ja\\_levon\\_merkitys](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika_ja_palautuminen/unen_ja_levon_merkitys). Luettu 8.4.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2015. Mattila, L., Pääkkönen, M. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/4660/Tyon\\_henkisten\\_kuormitustekijoiden\\_hallinta.pdf](https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf). Luettu 26.3.2021.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Vilpa, T. 5.11.2018. Nonverbaalinen viestintä vuorovaikutustilanteissa. Kuulu digimarkkinointitoimiston blogi. Luettavissa: <https://www.kuulu.fi/blogi/nonverbaalinen-viestinta-vuorovaikutustilanteissa/>. Luettu 28.1.2021.

Yle. 6.3.2017. Ehditkö palautua työstä vapaa-ajalla? ”Tärkeä osa ammattitaitoa”. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9489901>. Luettu 8.4.2021.

## Liitteet

### Liite 1. Kysely esihenkilötyössä työskenteleville



 Haaga-Helia

## Kysely esihenkilötyössä työskenteleville

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa esihenkilön käsikirjaa varten oleellisia aihealueita sekä opinnäytetyöni tietoperustaa tukevan aihealueen syvällisyyttä. Kysely toteutetaan anonyymisti. Osa kysymyksistä sisältää tarkentavia kysymyksiä, joihin vastaaminen on suotavaa muttei pakollista. Mitä kattavammin vastaat, sen enemmän autat minua.

Vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia.  
Vastausvaihtoehdot ovat tähtiaskeikolla 1-5 jossa 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä.  
Jos sinulla on kysymyksiä, kommentteja, ideoita tai palautetta kyselyyn liittyen, voit lähettää ne minulle sähköpostiin [kaisa.jarvinen@myy.haaga-helia.fi](mailto:kaisa.jarvinen@myy.haaga-helia.fi).

Arvostan apuasi, aikaasi ja panostasi. Kiitos vastauksestasi.

...

\* Pakollinen

1. Kaipaen/olisin kaivannut opastusta aloittaessani esihenkilönä \*



2. Millaista opastusta kaipasit/kaipaavat?

Kirjoita vastaus

3. Ymmärrän esihenkilönä toimimisen roolin ja sen sisältämän vastuun \*



4. Motivoiminen ja palkitseminen on mielestäni tärkeää \*



5. Tiedän mitä suorituksen johtaminen tarkoittaa \*



### Liite 1. Kysely esihenkilötyössä työskenteleville

6. Kuvaile mitä suorituksen johtamiseen mielestäsi kuuluu

Kirjoita vastaus

7. Tunnistan alisuoriutumisen \*



8. Kuvaile mitä alisuoriutuminen mielestäsi on ja miten puutut siihen

Kirjoita vastaus

9. Uskallan puuttua ongelma- ja ristiriitatilanteisiin \*



10. Tavoitteiden asettaminen tiimiläisilleni tuntuu helpolta \*



11. Osaan antaa palautetta \*



12. Kuvailisitko tyypillisimpiä palautteenantotapojasi tai -tilanteita

Kirjoita vastaus

13. Koen palautuvani työstäni vapaa-ajalla \*



Lähetä

## Liite 2. Esihenkilön käsikirja.



## Esihenkilön käsikirja

Opas Pelican Rouge Coffee Solutions Oy:ssa työskenteleville esihenkilöille

Kaisa Järvinen  
Haaga-Helia AMK  
2021

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....                                     | 45 |
| 2     | Esihenkilönä työskentely .....                     | 46 |
| 3     | Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet.....     | 48 |
| 3.1   | Työnantaja .....                                   | 48 |
| 3.2   | Työntekijä .....                                   | 49 |
| 4     | Työsuhteen elinkaari .....                         | 50 |
| 4.1   | Rekrytointiprosessi.....                           | 50 |
| 4.1.1 | Syrjinnänvastaisuus .....                          | 51 |
| 4.2   | Työsopimus .....                                   | 51 |
| 4.3   | Perehdytys ja koeaika .....                        | 52 |
| 4.4   | Työsuhde .....                                     | 52 |
| 4.5   | Työsuhteen päättäminen.....                        | 53 |
| 4.5.1 | Varoitusmenettely .....                            | 53 |
| 4.5.2 | Irtisanominen .....                                | 53 |
| 4.5.3 | Työsuhteen purkaminen.....                         | 54 |
| 4.5.4 | Koeaikapurku .....                                 | 55 |
| 4.6   | Exit-keskustelu.....                               | 55 |
| 4.7   | Työtodistus .....                                  | 55 |
| 5     | Suorituksen johtaminen.....                        | 57 |
| 5.1   | Motivointi ja palkitseminen .....                  | 57 |
| 5.2   | Palautteen antaminen .....                         | 59 |
| 5.3   | Alisuoriutuminen .....                             | 60 |
| 6     | Työaika ja työaikakirjanpito .....                 | 62 |
| 6.1   | Työajan ulkopuolelle jäävät asiat .....            | 62 |
| 6.2   | Lisä ja ylityö .....                               | 63 |
| 6.3   | Puitesopimukset .....                              | 63 |
| 6.4   | Kellokortti.fi .....                               | 63 |
| 6.4.1 | Poissaolot ja lomat kellokortissa.....             | 64 |
| 6.4.2 | Palkkiot kellokortissa.....                        | 66 |
| 7     | Poissaolot .....                                   | 67 |
| 7.1   | Sairauspoissaolot.....                             | 67 |
| 7.1.1 | Lyhytaikainen sairauspoissaolo, oma ilmoitus ..... | 67 |
| 7.1.2 | Pidempiaikainen sairauspoissaolo .....             | 68 |
| 7.1.3 | Kevennetty/korvaava työ .....                      | 68 |
| 7.1.4 | Tilapäinen poissaolo lapsen sairauden vuoksi.....  | 68 |
| 7.1.5 | Raskauden aikaiset lääkärintutkimukset.....        | 69 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 7.2   | Perhevapaat .....                              | 69 |
| 7.3   | Opinto- ja vuorotteluvapaa .....               | 70 |
| 7.4   | Muut vapaat .....                              | 71 |
| 8     | Vuosiloma .....                                | 73 |
| 8.1   | Vuosiloman ansainta.....                       | 73 |
| 8.2   | Vuosiloman antaminen.....                      | 74 |
| 8.2.1 | Sairastuminen ja vuosiloma .....               | 75 |
| 8.3   | Vuosilomapalkka, lomakorvaus ja lomaraha ..... | 76 |
| 9     | Palkka ja palkanmaksu.....                     | 79 |
| 9.1   | Sairausajan palkka.....                        | 79 |
| 9.2   | Palkkiot .....                                 | 81 |

# 1 Johdanto

Esihenkilön käsikirja on Pelican Rouge Coffee Solutions Oy:n palveluksessa työskentelevien esihenkilöiden toimintaan tarkoitettu opas. Opas ei tässä muodossaan ole vielä valmis, vaan opasta tullaan muokkaamaan siirrettäessä sen tiedot intranettiin eli Umbrellaan.

Opas kertoo esihenkilön keskeisimmät vastuut ja esihenkilötyössä huomioon otettavat säännöt, säädökset, lait ja ohjeistukset.

Opas sisältää linkityksiä yrityksen omaan Intranettiin Umbrellaan, Palvelualojen ammattiliitto PAM:n sivustoon ja kaupan alan työehtosopimukseen, työsuojeluhallinnon verkkopalveluun, työturvallisuuskeskuksen ja työterveyslaitoksen sivustoon, Kelan sivustoon sekä Finlexiin, josta lait ovat luettavissa.

Opas on toteutettu osana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun HR- ja esimiestyö suuntautumisosopintojen opinnäytetyötä keväällä 2021.

Oppaassa on viitattu lakeihin, joiden viitaukset on viitattu yleisesti käytetyllä lyhenteellä esim. 1:2.3 §, jossa ensimmäinen numero osoittaa lain lukua, toinen kaksoispisteen jälkeen pykälää ja kolmas pykälän sisällä olevaa momenttia (kappaletta). Esimerkiksi työsuovelain (2001/55) 2:1 § (toisen luvun ensimmäisen pykälän) mukaisesti.

Suosittelena tutustumaan lisäksi seuraaviin kirjoihin oman työn tukemiseksi

- Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuohdeopas. 5., uud. painos. Helsinki: Edita.
- Kavasto, A. & Mattinen, K. 2020. Keskeiset työnantajavelvoitteet yrityskoon mukaan: Käytännönläheisesti. [Helsinki]: Kauppakamari.
- Parnila, K. 2017. Työsuhde tutuksi: Esimiehen selviytymisopas. 2., uudistettu painos. [Helsinki]: Kauppakamari.
- Pennonen, M. & Seppänen, L. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. 1. painos. Helsinki: Duodecim.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. & Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.



## 2 Esihenkilönä työskentely

Esihenkilöiden tehtävä on varmistaa organisaation tavoitteiden jalkauttaminen, strategian toteuttaminen ja vision saavuttaminen alaisensa kautta. Esihenkilö saa alaisensa ymmärtämään mitkä ovat yrityksen toimintatavat, mitä yritys haluaa saavuttaa, millä aikavälillä ja keinoilla, sekä ymmärtää mitä hänen itse tarvitsee tehdä menestyäkseen ja varmistaakseen, että nämä kaikki saavutetaan. Esihenkilö varmistaa tiimensä liikkuvan organisaation tahtotilan kanssa samaan suuntaan. Lisäksi esihenkilön tulee hallita töiden resursointi, priorisointi ja järjestelmällinen aikatauluttaminen siten, että työntekijä ei haudaudu työkuormansa alle.

Esihenkilöltä vaaditaan kykyä hallita äkillisten muuttuvien tilanteiden ja aikataulumuutosten aiheuttamaa stressiä, kykyä uudelleen organisoida toimintoja sekä tekemistä. Lisäksi esihenkilö joutuu työssään aina jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin kohteeksi, ei pelkästään toteuttamiensa toimenpiteiden ja käytäntöön laittamiensa sääntöjen perusteella vaan myös hänen käytöstään, persoonaansa tai lojaaliutta työnantajaa kohtaan arvostellaan jatkuvasti. Tätä on vain opittava sietämään. Esihenkilönä toimiminen vaatii myös omistautumista. On uskottava asetettuihin tavoitteisiin, pyrittävä näihin vaikeuksista huolimatta ja tultava toimeen myös epämieluisien ihmisten kanssa.

Esihenkilön rooli on moninainen ja haastava. Esihenkilön tulee olla vuorovaikutustaitoinen, johdonmukainen, tasa-arvoinen ja päätöksentekoon kykenevä persoona. Esihenkilön roolissa korostuu esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Jokaisen esihenkilön olisi hyvä kysyä aina aika ajoin itseltään mitä nämä tarkoittavat itselleen omassa työssään. Esimerkillisyydessä tulee ymmärtää oman työnsä merkitys, tekemisten ja tekemättömyyksien vaikutukset, sekä omien alaisten ja oman esihenkilön suhteen tärkeys. Ammatillisuuteen liittyy lojaalius työntajaa kohtaan, työnantajan edustaminen kaikissa tehtävissä, ongelmien kohtaaminen ja ratkaisukeinojen löytäminen, tunteiden hillitseminen sekä kriitkinsietokyky (myös itsekritiikin). Pelisääntöjen luominen sekä noudattaminen, tasa-arvoisuus ja puolueettomuus osoittavat oikeudenmukaisuuden sisäistämistä. Hyvää esihenkilöä on kuvailtu reiluksi, keskustelevaksi ja oikeudenmukaiseksi, joka ei kaihda vaikeitakaan asioita. Hän arvostaa alaisiaan ja heidän näkemyksiään, jolla on kyky perustella päätöksensä, antaa rakentavaa ja positiivista palautetta, osaa ottaa vastaan itse myös palautetta sekä arvostaa tekemäänsä työtä, ja on valmis kehittämään sitä sekä kehittymään siinä.

Esihenkilön tehtävänä on myös pitää alaisensa motivoituneina ja antaa heidän keskittyä työnsä kannalta olennaisiin seikkoihin. Noudattamalla itse yrityksen [visiota, missiota ja](#)

[arvoja](#) on esihenkilön helpompi tuoda ne näkyviksi myös alaisilleen heidän tavoitteissaan ja suorituksissaan. Esihenkilön on rakennettava oma johtamiskulttuurinsa, opetettava viestimään alaistensa kanssa, tunnistamaan heidän jokaisen vahvuudet ja heikkoudet, sekä antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Lisäksi työhyvinvoinnin ja osaamisen riittävydestä huolehtimalla päästään kohti tuloksia hyvinvoivan ja kehittyvän työyhteisön kanssa.

Siinä missä työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu esihenkilön työtehtäviin niin esihenkilön omasta hyvinvoinnista tulee myös huolehtia. Työstä palautumiseen on varattava riittävästi aikaa ja keinoja. Näihin ei tässä käsikirjassa juuri pureuduta mutta [työterveyslaitoksen](#), [työsuojeluhallinnon](#), [terveyskirjaston](#) ja yrityksen työterveyshuollon kautta on saatavilla keinoja työn kuormituksen tunnistamiseen, hallintaan ja palautumiseen. Kannattaa myös kurkata [työterveyslaitoksen muistilista](#).

Lainsäädäntö ja työehtosopimus määrittelevät paljon esihenkilön työhön liittyviä hallinnollisia asioita, joita ovat esimerkiksi vähimmäispalkat, työajat, lomat, sairausajan palkat ja irtisanomisen ehdot. Noudatamme yrityksessämme Suomen ajantasaista lainsäädäntöä sekä työehtosopimuksen säädöksiä. Käyttämämme työehtosopimus on Palvelualojen ammattiliitto (PAM:n) Kaupan alan työehtosopimus, joka on luettavissa [täältä](#).

Esihenkilö on mukana työntekijänsä työsuhteen elinkaaren jokaisessa hetkessä aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen saakka. Esihenkilön rooli on siis työntekijän työsuhteen mittainen matka, joka alkaa aina alusta uuden työntekijän aloittaessa työskentelyn yrityksessä. Esihenkilö joutuu jokaisen uuden henkilön kohdalla virkistämään omaa muistiaan, tarkastelemaan toimintatapojaan ja roolinsa johtamistapaa. Pehdyttämisen onnistuminen on tärkeä pohja hyvän luottamuksen ja suhteen luomiselle.

### 3 Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet

Esihenkilön on työnantajan edustajan edistettävä suhteitaan työntekijöihin sekä heidän keskinäisiä suhteitaan. Esihenkilön tulee huolehtia, että työntekijät selviytyvät työstään sekä tukea heidän kehittymismahdollisuuksiansa ja työuralla etenemistä.

Yrityksellämme on käytössä [Selectan liiketoimintaperiaate ja toimintaohje](#), joissa työntekijälle kerrotaan noudatettavista liiketoimintaperiaatteista sekä loukkaamattomuusvaatimuksista (integriteetti). Nämä allekirjoitetaan työsopimuksen allekirjoituksen yhteydessä.

#### 3.1 Työnantaja

Työnantajalla on velvollisuus noudattaa lakeja ja sopimuksia kohdella työntekijöitä tasapuolisesti mm. työntekijöiden syntyperästä, uskonnosta, sukupuolesta, terveydentilasta, iästä tai poliittisesta näkemyksestä riippumatta. Työnantajan on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti, yhdenvertaisesti ja syrjimättä. Syrjinnän kiellosta sekä yhdenvertaisuudesta on säädetty [yhdenvertaisuuslaissa](#) (1325/2014). Lisää tietoa yhdenvertaisuudesta ja syrjinnästä saat tämän linkin kautta [työsuojelu.fi](#) sivustolta.

Työnantajalla on oikeus ottaa työntekijä työhön, johtaa työtä ja antaa työn johtamiseen liittyviä ohjeita ja määräyksiä sekä irtisanoa ja purkaa työsopimus lain sallimissa rajoissa.

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja työterveydestä [työturvallisuuslain \(738/2002\)](#) 2 luvun perusteella. Työnantajan on annettava työntekijälle tarvittava perehdytys sekä riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Yrityksellämme on käytössä [perehdytysohjelmia](#), joiden avulla varmistamme tarvittavan ohjauksen työtä aloittaessa.

Työnantaja on velvollinen vakuuttamaan työntekijänsä työtapaturman ja ammattitaudin varalta [työtapaturma- ja ammattitautilain](#) (459/2015) velvoittamalla tapaturmavakuutuksella. Vakuuttaminen on tehtävä aina työsuhteen alkaessa. Työntekijä voi saada korvausta työtapaturman sattuessa. Korvaus voi olla sairaanhoitokulujen ja ansionmenetyksen korvaaminen päivärahana, tapaturmaeläkkeenä, tapaturmasta aiheutuneen vamman korvauksena, kuntoutuksena tai kuolemantapauksissa perhe-eläkkeenä omaisille. Työnantaja voi ottaa työntekijöille myös erilaisia vapaaehtoisia vakuutuksia lakisääteisten vakuutusten lisäksi. Yrityksellämme on käytössään [Fennian vapaaehtoinen sairaus- ja tapaturmavakuutus](#), jonka jokainen vakituinen työntekijä tai työntekijä (pl. puitesopimus) joka on työskennellyt yrityksemme palveluksessa yli neljä (4) kuukautta saa käyttöönsä.

Työnantajan tulee antaa työntekijälle kirjallinen selvitys työnteon keskeisistä ehdoista (kohta 6.1.2). Työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuus. Työnantajan täytyy noudattaa [työehtosopimusta](#), yrityksemme noudattama työehtosopimus on Palvelualojen ammatti-liitto PAM:n [kaupan alan työehtosopimus](#). Työnantaja ei voi maksaa pienempää palkkaa kuin sopimuksessa on määritelty. Työstä on kuitenkin maksettava tavanomainen ja koh-tuullinen palkka.

## 3.2 Työntekijä

Työntekijän päävelvollisuus on tehdä työnsä huolellisesti. Työntekijän odotetaan työssään olevan luotettava ja lojaali, ja tämän on vältettävä toiminnassaan kaikkea sellaista, joka voi vahingoittaa työnantajaa niin työntekijän työ- kuin vapaa-ajallakin. Tästä esimerkkinä on mm. työnantajamielikuvan huonoon valoon asettaminen tai työnantajan tietojen vuota-minen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Työntekijän on oltava uskollinen työnantajaansa kohtaan ja noudatettava salassapitovel-vollisuuttaan. Työntekijä sitoutuu yrityksemme [salassapitosopimuksen](#) allekirjoittaessaan ”...ettei hän työsuhteen aikana taikka työsuhteen päättymisen jälkeen paljasta, luovuta tai välitä millään tavoilla kolmannelle luottamuksellista tietoa, jonka hän on saanut ollessaan työsuhteessa...”. Salassapitosopimus allekirjoitetaan työsopimuksen yhteydessä.

Työntekijä ei saa myöskään työsopimuslain 2:3 § mukaisesti tehdä toiselle sellaista työtä tai harjoittaa sellaista toimintaa, joka työn luonteen ja työntekijän aseman huomioon ot-taen ilmeisesti vahingoittaa hänen työnantajaansa työsuhteissa noudatettavan hyvän ta-van vastaisena kilpailutekona. Työntekijä ei saa myöskään työsuhteen kestäessä oi-keudettomasti käyttää hyödykseen tai ilmaista muille työnantajan liikesalaisuuksia. Jos työntekijä on hankkinut tiedot oikeudettomasti, kiello jatkuu myös työsuhteen päättymisen jälkeen.

Työntekijän on noudatettava [työsopimuslain](#) 2:2 § sekä [työturvallisuuslain](#) 4 luvun mukai-sesti työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita, sekä terveyden ja turvallisuuden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovai-suutta. Työntekijän ei kuitenkaan täydy noudattaa hyvän tavan tai lain vastaisia määräyk-siä esimerkiksi työturvallisuutta koskevassa ristiriitatilanteessa.

## 4 Työsuhteen elinkaari

Henkilön työsuhteen elinkaari alkaa kiinnostuksesta työnantajaa tai avoimna olevaa toimenkuvaa kohtaan. Tätä seuraa useimmiten hakuprosessi hakemuksine ja haastatteluihin, rekrytointi, perehdytys ja koeaika, varsinainen työskentelyaika sekä viimeisenä työsuhteen päättyminen. Esihenkilö on mukana useimmiten alusta loppuun asti, joten on tärkeä kiinnittää huomiota onnistuneeseen kokonaiskuvaan.

Työsuhteissa noudatamme Kaupan liiton ohjeistuksia sekä Palvelualojen ammattiliitto PAM:n kaupan alan työehtosopimuksia, jotka löytyvät myös [työsuhdeoppaistamme](#). Kaikissa rekrytointiin ja työsopimukseen liittyvissä asioissa ole yhteydessä yrityksemme HR:n.

### 4.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytoiminen lähtee aina tarpeesta. Rekrytoimiseen tulee saada lupa Groupilta ja/tai Joryltä, joten etään rekrytoi ilman lupapäätöstä. HR auttaa rekrytoitavan henkilön profiilin ja palkkahaarukan määrittelyssä haettavasta toimenkuvasta riippuen. Työnantajan on aina ennen uuden työntekijän palkkaamista selvitettävä, onko hänellä velvollisuus tarjota työtä jollekin jo työsuhteessa olevalle tai aikaisemmin irtisanotulle työntekijälle ([takaisinottovelvollisuus](#)).

Rekrytointiprosessin aloittaminen konkretisoituu työpaikkailmoituksen laadinnasta ja julkaisemisesta. Tämän yrityksessämme tekee keskitetysti HR, jotta ilmoitusten viesti ja työnantajamielikuva säilyy mahdollisimman yhdenmukaisena. Esihenkilö on useimmiten mukana prosessissa läpikäymässä saapuneita hakemuksia ja valitsemassa hakijoiden keskuudesta henkilökohtaiseen haastatteluun kutsuttavia. Viime aikoina yrityksemme on käyttänyt ainakin kenttähenkilöstön työnhakuprosessissa hakemusten vastaanottamiseen RecRightin rekrytointiportaalia.

Henkilökohtaiseen haastatteluun osallistuu useimmiten HR ja mahdollisuuksien mukaan rekrytoiva esihenkilö. Haastattelussa rekrytoija arvioi hakijan kiinnostusta haettavaa tehtävää kohtaan, aiempaa osaamista, vuorovaikutustaitoja ja osaamista haettavan tehtävän kannalta. Haastatteluiden päätteeksi tehdään päätös rekrytoitavasta henkilöstä, ilmoitetaan tälle ja sovitaan työsopimuksen allekirjoittamispäivä ja työn aloittamispäivä.

#### 4.1.1 Syrjinnänvastaisuus

Noudatamme yrityksessämme [tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa](#). Työhaastattelussa perhesuhteista, raskaudesta, lastenhankkimissuunnitelmista, lasten lukumäärästä ja lastenhoidon järjestämisestä, asepalveluksen suorittamisesta tai suorittamatta jättämisestä sekä uskontoon, seksuaaliseen suuntautumiseen, alkoholin käyttöön tai poliittiseen vakaumukseen liittyvistä aiheista kysyminen on kiellettyä.

Ketään ei saa yhdenvertaisuuslain 1325/2014 mukaan syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. [Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004](#) mukaan työnantaja saa käsitellä työhönotossa vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Ilman työnhakijan suostumusta työnantaja ei saa kerätä tietoja muilta kuin häneltä itseltään.

Työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan yleisesti yrityksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti varmistaakseen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä.

#### 4.2 Työsopimus

[Työsopimuslain](#) mukaan työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Käytämme työsopimusta solmiessamme [Kaupan liiton](#) kaupan alan [työsopimus pohjaa](#). Työsuhteesta tulee olla kirjallinen selvitys työsuhteen ehdoista, nämä täyttyvät työsopimus pohjassamme. Työsopimuksen työtehtäviin kirjataan pääasialliset työtehtävät sekä määräys siitä, että työntekijä on velvollinen tekemään myös muuta työnantajan määräämää työtä.

Työsopimus tehdään joko määräaikaiseksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikaisuuteen tulee olla perusteltu syy esim. työn luonne, sijaisuus, harjoittelu, projekti, kausiluonteisuus tai muu näihin rinnastettava syy. Työntekijän aloitteesta solmittavalle määräaikaiselle työsuhteelle ei ole esteitä, mutta tämä kirjataan työsopimukseen ”Työntekijän aloite/pyyntö”.

Työsopimuksen lisäksi uusi työntekijä allekirjoittaa [uuden työntekijän lomakkeet](#) eli salassapitosopimuksen, Selectan liiketoimintaperiaatteet ja toimintaohjeet, sekä uuden

työntekijän henkilötietolomakkeen. Tiedot ja lomakkeet toimitetaan palkanlaskentaan. Uusi henkilö ja tämän aloituspäivä ilmoitetaan HR ja IT -osastoille.

[Luottotietojen](#) tarkistukseen tulee aina saada lupa työntekijältä, eikä luottotietoja saa hakea kenestäkään muusta kuin tehtävään valitusta henkilöstä. Yrityksessämme luottotietojen tarkistamisen hoitaa talousjohtaja.

### 4.3 Perehdytys ja koeaika

Uudelle aloittavalle työntekijälle jaetaan työssä tarvittavat työvälineet ensimmäisten työpäiviensä aikana. Jokaiselta yrityksessämme työskentelevältä tulisi löytyä henkilökortti, mikä viestii henkilön työsuhteisuudesta. Etenkin kenttähenkilöstöllä tämä on tärkeää olla aina mukana.

Esihenkilö vastaa työntekijänsä [perehdytysuunnitelman](#) laatimisesta ja järjestämisestä. Perehdytyksen aikana on hyvä pitää tiiviisti yhteyttä perehdytettävään työntekijään sekä tätä perehdyttävään henkilöön, jotta esihenkilö pysyy ajan tasalla siitä minkälaisia onnistumisia ja haasteita perehdytyksessä esiintyy. Työsuhteen alussa tulee opastaa henkilö käyttämään intraa eli Umbrellaa, josta löytyy myös [työohjeet](#) työn tekemistä varten.

Koeaika on työsuhteen alussa oleva pituudeltaan rajattu aika, jolloin työnantajalla ja työntekijällä on mahdollisuus purkaa työsopimus päättymään heti ilman irtisanomisaikaa. Koeaika saa maksimissaan olla kuusi (6) kuukautta paitsi, jos työsuhde on määräaikainen, jolloin koeaika saa alle 12 kuukauden määräaikaisuudessa olla enintään puolet työsuhteen kestosta. Esimerkiksi kuuden kuukauden työsuhteessa koeaika on enintään kolme kuukautta. Yrityksessämme on käytäntö käydä koeaikakeskustelu noin 4-8 viikkoa ennen koeajan päättymistä. Tätä varten on erillinen [koeaikakeskustelulomake](#).

### 4.4 Työsuhde

Työsuhteessa työntekijä suorittaa tälle määrättyjä työtehtäviä. Työnantajalla on [työnjohto- ja valvontaoikeus](#) (direktio-oikeus) määrätä miten, missä ja milloin työ tulee suorittaa. Työntekijän on suoritettava hänelle annettu työ huolellisesti, noudattaen niitä määräyksiä, mitä työnantaja työn suoritusajan, laadun, laajuuden sekä ajan ja paikan suhteen toimivaltansa mukaisesti antaa. Työnantajan johto- ja valvontaoikeutta rajoittavat muun muassa lainsäädäntö, työehtosopimusmääräykset ja työsopimuksessa sovitut ehdot. Työnjohtomääräysten on oltava hyvän tavan mukaisia, kohtuullisia ja tasapuolisia.

## 4.5 Työsuhteen päättäminen

Työsuhteessa joskus asiat eivät mene toivotulla tavalla ja päädytään irtisanomisiin tai irtisanoutuman. Esihenkilön on hyvä muistaa tarkastella tilanteita myös oman toiminnan osalta, olisiko voinut itse tehdä jotain toisin esimerkiksi tukea enemmän tai havaita puutteita tekemisessä aiemmin. Nämä havainnot ja reflektoinnit ovat tärkeitä kehityksen ja kasvun kannalta, sekä armollisuuden opetteluun sillä läheskään kaikki irtisanomiset tai irtisanoutumiset eivät johdu esihenkilön toiminnasta tai toimimattomuudesta.

Kaupan liitolla on valmiita pohjia varoitusmenettelyyn ja irtisanomiseen

- Alisuoriutuminen työsuhteen päättämisperusteena (pyydä HR:lta)
- [Ilmoitus työsopimuksen päättämisestä](#)
- Kirjallinen huomautus (pyydä HR:lta)
- [Kirjallinen varoitus](#)

### 4.5.1 Varoitusmenettely

Työntekijän laiminlyödessä työsuhteestaan johtuvia velvoitteita, voi työnantaja antaa hänelle varoituksen. Työnantaja voi päättää työsuhteen toistuvien laiminlyöntien vuoksi, mutta pääsääntöisesti irtisanomista ei saa toteuttaa ennen kuin työntekijälle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä. Työsuhteen päättämiseen liittyen tulee työnantajan pystyä osoittamaan, että varoitus on annettu. Tämän takia on sekä työnantajan että työntekijän edun mukaista, että varoitus annetaan kirjallisesti. Työnantaja voi pyytää työntekijää allekirjoituksellaan vahvistamaan, että varoitus on vastaanotettu.

Yrityksemme käyttää kirjallisten huomautusten ja varoitusten kanssa Kaupan liiton pohjia. Varoitusmenettelystä voi lukea [tyosuojelu.fi](http://tyosuojelu.fi) sivustolta.

### 4.5.2 Irtisanominen

Työsopimus tulee irtisanoa todistettavasti. Tällöin hyvä käytäntö on antaa irtisanomisilmoitus kirjallisena, vaikka suullinenkin irtisanominen olisi annettu.

Ennen kuin työnantaja irtisanoa työsopimuksen tai purkaa työsopimuksen, työnantajan on varattava työntekijälle tilaisuus tulla kuulluksi työsopimuksen päättämisen syistä. Työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä ([työsopimuslaki 2001/55 7:2](#) §). Ennen kuin työnantaja irtisanoa työsopimuksen, työnantajan on selvitettävä irtisanottavalle työntekijälle irtisanomisen perusteet ja vaihtoehdot



Ennen kuin työntekijä purkaa työsopimuksen, työntekijän on varattava työnantajalle tilaisuus tulla kuulluksi työsopimuksen purkamisen perusteesta.

Alla on kuvattuna noudatettavat irtisanomisajat työnantajan irtisanoessa (kuva 1) sekä työntekijän itse irtisanoutuessa (kuva 2) työsuhteesta.

| Työsuhteen jatkuttua              | Irtisanomisaika |
|-----------------------------------|-----------------|
| enintään vuoden                   | 14 päivää       |
| yli vuoden - enintään 4 vuotta    | 1 kuukausi      |
| yli 4 vuotta - enintään 8 vuotta  | 2 kuukautta     |
| yli 8 vuotta - enintään 12 vuotta | 4 kuukautta     |
| yli 12 vuotta                     | 6 kuukautta     |

Kuva 3 Työnantajan noudattama irtisanomisaika irtisanoessa

| Työsuhteen jatkuttua | Irtisanomisaika |
|----------------------|-----------------|
| enintään 5 vuotta    | 14 päivää       |
| yli 5 vuotta         | 1 kuukausi      |

Kuva 4 Työntekijän noudattama irtisanomisaika irtisanoutuessa

Irtisanomisaika alkaa kulua irtisanomista seuraavasta päivästä. Irtisanominen lasketaan vuorokausissa (ei työpäivissä) kun kyseessä on 14 vuorokauden irtisanomisaika. Kun irtisanomisaika lasketaan kuukausina, työsuhde päättyy järjestysnumeroltaan samana päivänä, kun irtisanominen on suoritettu. Jos vastaavaa päivää ei ole siinä kuussa, jossa määräaika päättyisi, työsuhde päättyy kuukauden viimeisenä päivänä.

Määräaikainen työsopimus päättyy ilman irtisanomista määräajan päättyessä tai sovitun työn valmistuessa. Sopimuksen päättymisajankohdan on oltava työntekijän tiedossa hyvissä ajoin, kuitenkin vähintään yhtä (1) viikkoa ennen, jos mahdollista. Päättyessään työsuhteen ennen määräaikaa työntekijä korvaa työnantajalle aiheuttamansa vahingon. Korvaus on kahden (2) viikon palkka tai laiminlyödyn työkauden ollessa lyhyempi sitä vastaava määrä. Päättyessään työsuhteen ennen määräaikaa työnantaja korvaa työntekijälle aiheuttamansa vahingon työsopimuslain 12:2 § mukaan

### 4.5.3 Työsuhteen purkaminen

Työsuhteen purkamisesta on säädetty [työsopimuslain 8 luvussa](#) seuraavasti:

Työnantaja saa purkaa työsopimuksen noudatettavasta irtisanomisajasta tai työsopimuksen kestosta riippumatta päättyväksi heti vain erittäin painavasta syystä. Tällaisena syynä voidaan pitää työntekijän työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa.

Työntekijä saa vastaavasti purkaa työsopimuksen päättyväksi heti, jos työnantaja rikkoo tai laiminlyö työsopimuksesta tai laista johtuvia, työsuhteessa olennaisesti vaikuttavia velvoitteitaan niin vakavasti, että työntekijältä ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista edes irtisanomisaikaa.

Purettaessa työsuhde se päättyy välittömästi

#### **4.5.4 Koeaikapurku**

Työsopimus voidaan koeaikana purkaa molemmin puolin irtisanomisaikaa noudattamatta, ja tällöin syyksi riittää pelkkä koeaika. Jos työsopimus voidaan irtisanoa ilman irtisanomisaikaa, työsuhde päättyy sen työpäivän tai työvuoron päättyessä, jonka aikana irtisanomisasihmöis ilmoitus on toimitettu toiselle sopijapuolelle. Koeaikapurkamisen perusteen tulee kuitenkin olla työntekijän henkilöön tai hänen työsuoritukseensa liittyvä, mutta purkamisperuste ei saa olla syrjivä.

#### **4.6 Exit-keskustelu**

HR-osasto lähettää irtisanoutuneelle henkilölle lomakekyselyn sekä pitää lähtevälle henkilölle exit-keskustelun, jossa henkilö pääsee kertomaan irtisanoutumisen syyt, miten esihenkilön kanssa työskentely on sujunut, miltä työyhteisö tuntui ja missä onnistuimme tai voisimme parantaa.

Esihenkilön on hyvä käydä omakeskustelu lopettavan henkilön palauttaessa työvälineitään. Henkilöltä voi kysyä millä fiiliksellä hän lähtee, mitä positiivista tai kehitettävää hän löysi työstään, ja haluaako hän antaa palautetta.

#### **4.7 Työtodistus**

Työsuhteen päättyessä työntekijällä on oikeus saada pyynnöstään työnantajalta kirjallinen todistus työsuhteen kestosta ja työtehtävien laadusta. Työntekijän nimenomaisesta pyynnöstä todistuksessa on lisäksi mainittava työsuhteen päättymisen syy sekä arvio työntekijän työtaidosta ja käytöksestä. Työtodistuksesta ei saa ilmetä muuta kuin mitä sen sanamuodosta käy ilmi.

Työnantajalla on velvollisuus antaa työntekijälle työtodistus, jos sitä pyydetään 10 vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä. Todistusta työntekijän työtaidosta ja käytöksestä on kuitenkin pyydetty viiden vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä.

Jos työsuhteen päättymisestä on kulunut yli 10 vuotta, työtodistus työsuhteen kestosta ja työtehtävien laadusta on annettava vain, jos siitä ei aiheudu työnantajalle kohtuutonta hankaluutta. Samoin edellytyksin työnantajan on annettava kadonneen tai turmeltuneen työtodistuksen tilalle uusi todistus. (Työsopimuslaki 2001/55 6:7 §.)

## 5 Suorituksen johtaminen

Yrityksen menestys riippuu hyvästä esihenkilötuesta, jonka tavoitteena ja vastuulla on yrityksen luovuuden, jatkuvan oppimisen ja uusiutumisen mahdollistaminen. Suoriutumiseen ja suorituskykyyn yksilötasolla kiinnittämällä huomiota voidaan saavuttaa kilpailuetua. Esihenkilön tekemä suorituksen johtaminen on päivittäisten toimintojen tukemista, työtehtävä- ja tekijäkohtaisten tavoitteiden asettamista, toimeenpanemista ja seuranta. Suorituksen johtamiseen edellytyksiä ovat oikeat henkilövalinnat, olosuhteet, tavoiteasetanta ja kyvykkyys.

Tavoitteiden saavuttaminen niille laadittujen mittareiden avulla vaatii hyvin viestittyä ja selkeytettyä strategiaa. Strategiasta tulee osata muuttaa vaadittavat asiat osaksi päivittäisiä työtehtäviä, jotta ne ovat helpommin hahmotettavissa. Tavoitteita tarkastellaan ja asetetaan kahdesti vuodessa käytävissä [kehitys- ja suunnittelukeskusteluissa](#) sekä kahdesti vuodessa käytävissä tavoite- ja sparrauskeskusteluissa, mutta myös arkipäiväisessä työssä.

Yrityksessämme on käytössä [suoriutumisen tehostettu seurantaprosessi](#) (performance improvement process) jossa tavoitteena on valmentavan otteen avulla seurata ja auttaa henkilöä saavuttamaan tavoitteensa. Lisäksi prosessissa on omat kohtansa alisuoriutumiseen.

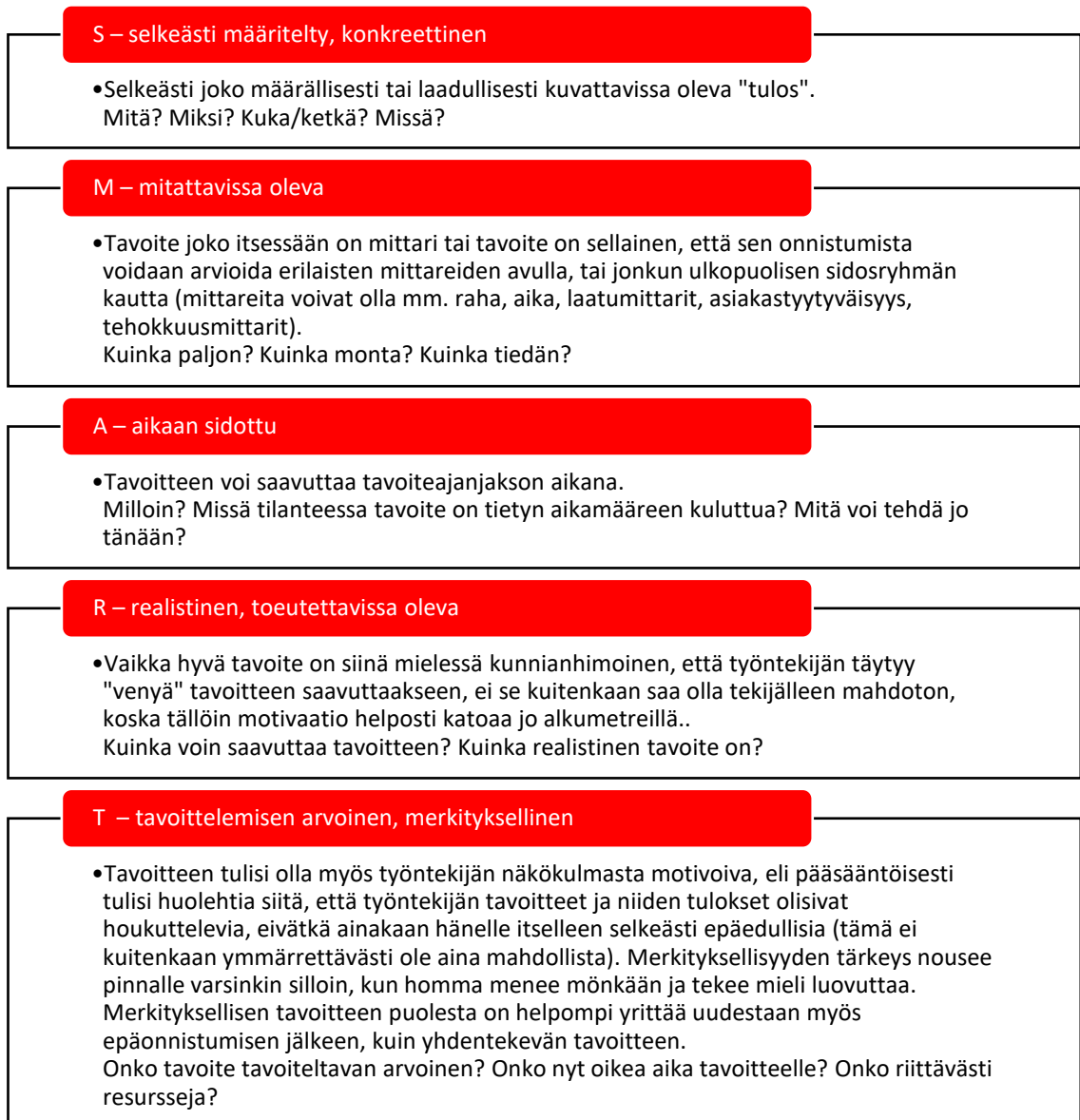
### 5.1 Motivointi ja palkitseminen

Työstä on löydettävä mielekkyyttä, innostumista ja riittävästi haastetta, jotta se tuottaa nautintoa ja auttaa saamaan aikaan tuloksia. Jopa hankalinakin aikoina tai epämiellyttävien työtehtävien yhteydessä näistä on apua. Työn imussa on kyse tunne- ja motivaatiotilasta, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta, ja jossa henkilö pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan, saa tukea ja arvostusta sekä kokee johtamisen sekä omat vaikutusmahdollisuudet hyvinä.

Työssä voi esiintyä sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa työ ja sen aikaansaannokset antavat tekijälleen tyytyväisyyden tunteen omista saavutuksistaan. Sisäiset motivaatiotekijät ovat pitkäkestoisempia kuin ulkoiset. Sisäinen motivaatio liittyy henkilökohtaiseen vapauteen, itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, kun taas ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Palkkiot useimmiten ovat palkkaa, muuta taloudellista hyötyä esimerkiksi eläkesäästöohjelma tai vapaaehtoinen

sairauskuluvarakuutus, sekä arvostusta työyhteisössä ja turvallisuutta. Ulkoiseen motivaatioon voidaan liittää myös työssä ansaittu asema.

Esihenkilön vastuulla on luoda alaiselleen ja tiimilleen tavoitteita, joiden luomisessa on hyvä noudattaa SMART-kaavaa (kuva 3). SMART tulee sanoista *specific, measurable, achievable, relevant* sekä *time bound*.



Kuva 5 SMART-tavoitteen määrittäminen

Yrityksessämme on käytössä palkitsemisjärjestelmä. Tässä toteutuu sekä aineeton että aineellinen palkitseminen. [Huomioimisesta](#) ja [Pelican Star Awardista](#) löytyvät omat osiot Umbrellasta. Lisäksi Umbrellan kautta voi [antaa tunnustusta](#) työkaverille kuka tahansa tunnuksillaan tai sitten esihenkilönsä kautta, jolloin esihenkilö täyttää hakemuksen.

Pelican Star Awardia voi ehdottaa kuka tahansa kenelle tahansa yrityksessämme. Hakemus kulkee HR:n kautta johtoryhmän käsittelyyn, joka päättää ovatko hakemuksen perusteet riittävät haettavalle summalle. Pelican Star Award on saajalleen veronalaista tuloa.

Palkankorotuksissa noudatamme työehtosopimuksen [palkkaryhmiä taulukkopalkkoissa](#), [vuosiporraskorotuksia](#) sekä yleiskorotuksia. Henkilökohtaisia palkankorotuksia katsotaan aina tapauskohtaisesti, useimmiten [kehitys- ja suunnittelukeskusteluiden](#) yhteydessä.

|  |   |
|--|---|
| <b>Pitkä palvelusaika</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>•Määrävuosivapaa yrityksen sääntöjen mukaisesti, lisäksi lahja jonka arvo enintään 200 euroa.</li></ul>   |
| <b>Huomioiminen merkkipäivänä</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>•Tasavuosisyntymäpäivät 50 ja 60 vuotta, vanhuuseläke, tutkinnon suorittaminen, lapsen syntymä, avioliiton solmiminen, suruvalittelut. Arvo vaihtelee 50 - 200 euron välillä.</li></ul>                     |
| <b>Työsuhteen alkaminen/päätyminen</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Työsuhteen alkaessa kassi jossa kahvia, yrityksen vihko ja muki/huivi/tai muu ajankohtainen tuote. Työsuhteen kestänyt yli kolme (3) vuotta henkilö saa lahjan jonka arvo on enintään 100 euroa.</li></ul> |
| <b>Anna tunnustusta</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>•Työyhteisön jäsenelle annettu kehu, kiitos, arvostuksen osoitus. Arvoltaan noin 20 euroa.</li></ul>  |
| <b>Pelican Star Award</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>•Kannustaa tunnistamaan ja palkitsemaan poikkeuksellista panostusta yrityksen hyväksi. Arvo 100, 300 tai 500 euroa.</li></ul>   |

Kuva 6 Palkitsemisen tavat Pelican Rougella

Yllä olevien (kuva 4) virallisten palkitsemistapojen lisäksi henkilöstö tai sen osa voi muistaa työyhteisön jäsentään, vaikka yritys olisikin muistanut tätä esimerkiksi avioliiton solmimisesta tai 60 vuotispäivästä. Työkaveriporukka voi kerätä itse rahaa lahjaan tai järjestää esimerkiksi kakkukahvit. Esihenkilön on hyvä muistaa, että jos hän henkilökohtaisesti muistaa, jota kuta tiiminsä jäsentä epävirallisesti, tulisi hänen muistaa kaikkia tasapuolisesti sen jälkeenkin.

## 5.2 Palautteen antaminen

Palautetta ei välttämättä mielettä aina palautteeksi, sillä elehdimme, äännehdimme ja osoitamme tunteitamme jatkuvasti. Palautteella pidetään mielenkiintoa yllä, tuetaan onnistumista ja palautetta antamaton esihenkilö koetaan poissaolevana ja välinpitämättömänä. Työyhteisössä kannattaisi ottaa tavoitteeksi antaa positiivista palautetta heti, kun sitä on

annettavissa. Jo kiitos on palautetta. Idealistisessa skenaariossa palautetta annettaisiin jo suorituksen aikana, ei pelkästään lopputulokseen päästyä.

Korjaavan palautteen antamisessa on yleisimmin käytetty hampurilaismallia. Palautteen antaminen aloitetaan sämpylän pohjalla tai hatulla. Sillä ei ole merkitystä aloittaako pohjasta vai hatusta. Pääasia on, että asiat käydään sisällöllisesti kuvatussa järjestyksessä. Hattu on konkreettinen tai yksityiskohtainen, myönteinen palaute suorituksesta. Positiivisella palautteella saadaan avattua keskusteluyhteys pihviä eli korjaavan palautteen antamista varten. Pihvillä etsitään keinoja, miten toimintaa voitaisiin parantaa ja millaisia keinoja tähän toivottaisiin käytettävän. Yhä on hyvä käyttää konkretiaa mutta jättää tilaa myös palautteen saajan omille oivalluksille siitä, miten tilannetta voitaisiin korjata. Viimeisenä jäävän sämpylän pohjan on tarkoitus toimia kokonaisarviona, joka käy läpi sen mitä aiemmin puhuttiin, poimia tästä myönteisyys ja kannustava ilmapiiri jatkaa tästä eteenpäin. Muista varoa käyttämästä mutta-sanaa, joka mitätöi aikaisemmin sanotut asiat

Tiukatkin tilanteet kaipaavat positiivisuutta, vaikka sen löytäminen aluksi olisi hankalaa. Hankalan tilanteen läpikäyminen tai palautteen antaminen kannattaa lohkoa viiteen eri vaiheeseen: konkreettisuus, kuunteleminen, jämäkkyys, positiivisuus sekä yhteiset tavoitteet. Tämän pitäisi helpottaa tilanteen käsittelyä ja antaa rakenteellista tukea esihenkilölle johtaa tilannetta. Keskustelu on hyvä aloittaa esimerkillä ja konkretialla siitä mistä haluat keskustella. Anna toisen henkilön tilaa ilmaista tunteensa, kuuntele hänen kokemuksensa ja osoita että hyväksyt nämä, vaikka et olekaan samaa mieltä niiden kanssa. Ihmisellä on tarve ilmaista itseään Jämäkkä esihenkilö huomioi, että vastapuoli saa esittää oman näkemysensä. Jos osallistujia on useampi kuin yksi, esihenkilö varmistaa myös hiljaisten osapuolten osallistumismahdollisuuden esittämällä kysymyksiä tai antamalla jonkin esimerkin. Tilanne on hyvä ohjata onnistumisiin ja positiiviseen, rakentavaan palautteeseen. Tästä on helpompi jatkaa keskustelun päättävään tavoitteiden asettamiseen siitä mitä seuraavaksi halutaan tehtävän, milloin ja miten tätä seurataan. Tee vielä yhteenveto käydystä keskustelusta.

### **5.3 Alisuoriutuminen**

Joskus työntekijän siviilielämän ongelmat heijastuvat työntekoon ja työssä suoriutumiseen. Nämä on aina hyvä keskustella läpi alaisen kanssa, jotta voidaan yhdessä pohtia mitä tilanteelle voitaisiin tehdä. Myös [VATU eli varhaisen tuen](#) (tai välittämisen) mallissa alkavat tai aikaisessa vaiheessa havaitut ongelmat otetaan puheeksi matalalla kynnyksellä, vielä silloin kun ongelmaan on olemassa useampia ratkaisukeinoja. Työkyvyn tukemiseen voi tarvittaessa hyödyntää työterveyshuollon ammattilaisten apua.

Poissaoloissa yrityksemme käytäntönä VATU mallin mukaan on ottaa puheeksi tilanne työntekijän kanssa, mikäli hänelle kertyy kolmen (3) kuukauden aikana sairauspoissaoloja kokonaismäärältään 15 työpäivän verran, tai lyhyitä sairauspoissaoloja (1-3 päivää) kolmesti tänä aikana.

Epäammattilliseen käyttäytymiseen on syytä puuttua heti ja olennaisinta on, että puuttuminen kohdistuu työsuoritukseen tai työkäyttöön, ei työntekijän henkilökohtaiseen persoonaan. Jos annetusta palautteesta ja tuesta huolimatta työntekijä ei kykene suoriutumaan asetetuista tavoitteista tai työtehtävistä on työnantajalla tällöin oikeus käyttää varoitusmenettelyä (kohta 7.3.).

Aina työn suoritus ei toteudu kuten pitäisi. Tällaisiin tilanteisiin apuna käytetään yrityksemme suorituksen tehostetun seurannan prosessin [parannusprosessia](#). Tahtotilana on siis antaa työntekijälle mahdollisuus korjata toimintaansa. Prosessissa sovitaan työsuorituksen parantamisesta 30/ 60/ 90 päivän aikana, ja sovittuna päivänä tarkastellaan yhdessä sovittua parannusta. Jos työsuoritus on riittävästi parantunut, voidaan yhdessä päättää seurannan jatkamisesta vai päätetäänkö se. Jos taas suoritus ei ole parantunut riittävästi sovittuun päivään mennessä, on työnantajalla tällöin oikeus käyttää varoitusmenettelyä ja työsuhteen purkua (luku 6.5.).



## 6 Työaika ja työaikakirjanpito

Työaikaa koskevat vähimmäispakottavat säännökset tulevat aina [työaikalaista \(2019/872\)](#) mutta työehtosopimuksessa voidaan mainita työaikaan liittyviä parantavia etuuksia. Työaikalaki ei koske toimitusjohtajaa tai johtavassa asemassa olevia henkilöitä, joiden työaikaa ei voida sitoa/rajoittaa kahdeksaan tuntiin päivässä tai 40 tuntiin viikossa.

Työajaksi luetaan lähtökohtaisesti vain se aika, jonka työntekijä käyttää sopimuksen mukaisen työtehtäviensä suorittamiseen, ja jonka aikana työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla tai muulla työnantajan määräämällä työn suorittamispaikalla työnantajan käytettävissä.

Yhtiössämme noudatetaan kiinteää kahdeksan (8) tunnin työaikaa aikavälillä klo 8.00 – 16.00, joka pitää sisällään puolen tunnin ruokatauon sekä työehtosopimuksen mukaisesti [kaksi kahvitaukoa](#) työpäivän ylittäessä kuusi (6) tuntia. Säännöllinen viikkotyöaikamme on siis 37,5 tuntia.

Tiimikohtaisesti voidaan sopia liukuvasta työajasta klo 7.00 – 17.00, mikäli siitä ei ole haittaa työtehtävien suorittamista esimerkiksi asiakaspalvelun vuoksi. Tiimin liukuvaan työaikaan tarvitaan johtoryhmän hyväksyntä.

Viikoittainen 35 tunnin yhtäjaksoinen vapaa-aika yrityksemme työntekijöillä toteutuu viikonloppuisin, jolloin yrityksemme työntekijät eivät työskentele. Lisäksi työntekijämme eivät joudu työskentelemään seuraavina päivinä: uudenvuodenpäivä, loppiainen, pitkäperjantai ja 2.pääsiäispäivä, vappupäivä, helatorstai, juhannusaatto ja juhannuspäivä, itsenäisyyspäivä, jouluaatto, joulupäivä tai tapaninpäivä. Lisäksi [aatot ennen suuria juhlapyyhiä](#) ovat lyhennettyjä kuuden (6) tunnin työpäiviä.

Työnantajan on lain mukaan kirjattava tehdyt työtunnit ja niistä suoritettavat korvaukset työntekijöittäin. Työaikakirjanpitoon yrityksessämme käytetään kellokortti.fi järjestelmää.

Työnantajan määräämiin koulutuksiin osallistuminen on työaikaan verrattavaa aikaa.

### 6.1 Työajan ulkopuolelle jäävät asiat

Työntekijän saadessaan poistua esteettömästi työpaikaltaan ruokatunnin ajaksi, ei tätä päivittäistä lepoaikaa lueta työajaksi.

Työajan ulkopuolelle jäävät sosiaalisiiin tilaisuuksiin (esim. pikkujoulut), omaehtoiseen opiskeluun, työntekijän tai tämän huollettavina olevien lasten menoihin, työntekijän omien tai tämän huollettavien henkilökohtaisten asioiden hoitamiseen sekä terveystutkimuksiin (mm. hammaslääkäri, sairauden seuranta) käytetty aika.

Työmatkaan käytetty aika ei kuulu työaikaan, ellei kyse ole työnantajan kanssa erikseen sovitusta työmatkasta, joka on samanaikaisesti työhön liitettävä työsuoritus tai kiinteä osa sitä.

## **6.2 Lisä ja ylityö**

Lisätyöllä tarkoitetaan työaikalain mukaan työtä, joka ylittää työ- tai työehtosopimuksella sovitun säännöllisen työajan, mutta ei lain mukaista säännöllisen työn rajaa. Ylityö on puolestaan työtä, joka ylittää myös lain mukaisen säännöllisen työajan.

Lisä- ja ylityön teettäminen edellyttää aina työnantajan aloitetta sekä työntekijän suostumusta. Työntekijä ei oma-aloitteisesti saa pidentää omaa työaikaansa. Lisä- ja ylityö on työnantajan aloitteesta tehtävää säännöllisen työajan enimmäismäärän ylittävää työtä. Työnantaja ei voi määräten pakottaa työntekijää tekemään kyseistä työtä vaan työntekijä saa kieltäytyä tekemästä työtä. Työntekijä antaa aina kertaluonteisen suostumuksensa tehdä lisä- tai ylityötä, tätä ei voi antaa yleispätevästi työsopimuksessa tai muussa suostumuksessa.

## **6.3 Puitesopimuslaiset**

Tuntipalkkaisena työskentelevillä tarvittaessa työhön kutsuttavilla puitesopimuslaisilla on oikeus kieltäytyä tarjotuista työvuoroista. Toisaalta työnantajallakaan ei ole tarvittaessa työhön kutsuttavaan nähden työntarjoamisvelvoitetta. Puitesopimus ei ole työsopimus.

Puitesopimuslaisille maksetaan lomakorvaus aina palkan yhteydessä. He eivät kuulu työterveyshuollon piiriin, tämän tarvittavat palvelut ovat käytettävissä erikseen hyväksyttävällä maksusitoumuksella.

## **6.4 Kellokortti.fi**

Yrityksemme lakisääteisenä työajanseurantajärjestelmänä toimii verkossa toimiva kellokortti.fi sivuston kautta käytettävä kellokortti sovellus. Jokaisen esihenkilön tehtävänä on seurata työntekijöidensä työtunteja sekä poissaoloja viikoittain, sekä hyväksyä

työntekijöidensä tunnit. Esihenkilö pitää myös huolen, että merkinnät ovat oikein kellokortissa (esim. vuosiloma- ja sairauspoissaolopäivät).

---

Viikon hyväksyntä

Valmis  Hyväksytty

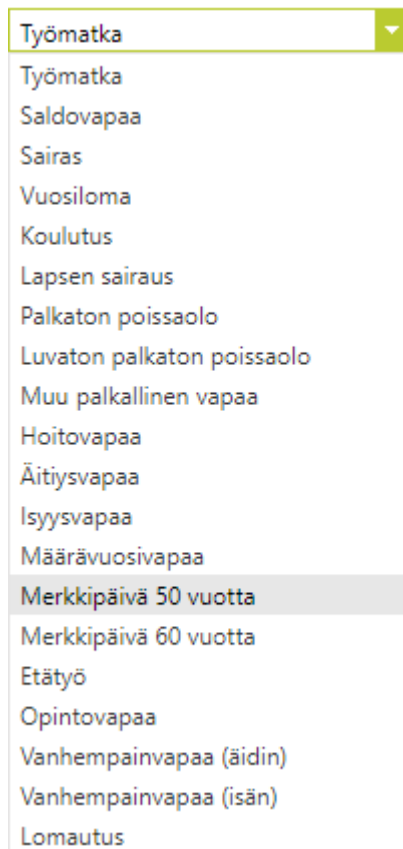
---

Kuva 7 Valmis / Hyväksytty merkintä kellokortti.fi palvelussa

Jokainen työntekijä tarkistaa ja merkitsee itse työtuntinsa valmiiksi viikoittain ja täten lähettää työtunnit esihenkilölle tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi (kuva 5).

#### 6.4.1 Poissaolot ja lomat kellokortissa

Poissaoloja voi kellokortissa olla monenlaisia. Kyse voi olla vuosilomasta, lomautuksesta, palkallisesta vapaapäivästä tai sairauspoissaolosta. Kuvassa 6 on esitetty erilaiset vaihtoehdot, joista esihenkilön tulee valita koko päivän kestävä jaksokirjauksen päivälajin tyyppi ja lisätä tämän lisäksi sanallinen selite ”Työmatka 12.1.2021. TPe”. Hyvänä tapana on myös lisätä merkinnän lisänteen esihenkilön nimikirjaimet esim. TPe.



Työmatka

- Työmatka
- Saldovapaa
- Sairas
- Vuosiloma
- Koulutus
- Lapsen sairaus
- Palkaton poissaolo
- Luvaton palkaton poissaolo
- Muu palkallinen vapaa
- Hoitovapaa
- Äitiysvapaa
- Isyysvapaa
- Määrävuosivapaa
- Merkkipäivä 50 vuotta**
- Merkkipäivä 60 vuotta
- Etätyö
- Opintovapaa
- Vanhempainvapaa (äidin)
- Vanhempainvapaa (isän)
- Lomautus

Kuva 8 Jaksokirjausvaihtoehdot kellokortti.fi sivustolla

Sairauspoissaolot tulee merkitä kellokorttiin. Poissaolot voivat olla kesken päivää alkaneita tuntilajeina tai kokonaisia jaksokirjauspäivän päivälajeina. Poissaolomerkinnän kohdalle tulee valita, onko kyseessä työntekijän vai tämän huollettavan lapsen poissaolo sekä kirjoittaa selitteeseen onko kyseessä oma ilmoitus vai lääkärintodistuksella oleva poissaolo sekä poissaolon ajanjakso. Yhtäjaksoiset poissaolot tulee olla merkitty yhdenjaksoiseksi kellokortissa.

Kuvassa 7 on esitetty poissaolojen määräysperusteita sekä mitä materiaalia tulee toimittaa ja kenelle.

### Sairauspoissaolot

- Oma ilmoitus (1-3 päivää, toistaiseksi voimassa 1-5 päivää)
  - Flunssa, vatsatauti ym. lyhytkestoiset sairastapaukset, jotka eivät lääkärihoitoa vaadi
  - Esihenkilö ilmoittaa Tanjalle palkat-sähköpostiin oma ilmoitus -poissaolosta. Tässä pitää olla ilmoitettuna henkilö, ajanjakso sekä selvitys sairaudesta esim. vatsatauti, kuume
  - Merkitään Kellokorttiin ohjeistuksien mukaisesti
- Lääkärin kirjoittama sairauspoissaolo
  - Esihenkilö katsoo, että todistus on oikeanlainen
    - (katso seuraava sivu)
  - Toimitetaan Tanjalle palkanlaskentaan
- Sairaalan lapsen hoitaminen
  - Alle 10-vuotiaan lapsen äkillinen sairaus
  - Sairauspoissaolotodistus ensimmäisestä päivästä lähtien (toistaiseksi voimassa koronaepidemian aikana, että voi olla omalla ilmoituksella 1-3 päivää ilman sairauspoissaolotodistusta)
  - Palkallista 1-3 päivää
    - Saman tai uuden sairauden jatkuessa neljäntenä päivänä, niin palkanmaksuvelvollisuutta ei enää ole

| Työsuhteen kesto sairastumishetkellä   | Palkallisen jakson pituus                       |
|--|---|
| alle kuukausi  | sairausvakuutuslain karenssiajalta 50% palkasta |
| vähintään kuukausi   | sairausvakuutuslain karenssiaika                |
| vähintään 3kk mutta alle 3 vuotta  | 4 viikkoa                                       |
| 3 vuotta - alle 5 vuotta   | 5 viikkoa                                       |
| 5 vuotta - alle 10 vuotta  | 6 viikkoa                                       |
| vähintään 10 vuotta  | 8 viikkoa                                       |
| *sairausvakuutuslain karenssiaika: sairastusmipäivä ja sitä seuraavat 9 arkipäivää |   |

Kuva 9 Sairauspoissaolojen määräysperusteet

Sairauspoissaolotodistuksesta tulee löytyä seuraavat tiedot: lääkäriaseman nimi sekä osoitetiedot, lääkärin lääkäritunnus tai leima, lääkärin allekirjoitus, lääkärin nimenselvitys ja ICD koodiston mukainen sairauden koodi. Sähköisesti chat- tai etävastaanottojen kautta luoduilla todistuksilla tulee olla vastaanoton luonteesta maininta, sillä näihin ei saada esimerkiksi allekirjoitusta.

Palkattomissa poissaoloissa kyseisen merkinnän kohdalla tulee lukea, milloin palkattomasta poissaolosta on sovittu työntekijän ja esihenkilön kesken.

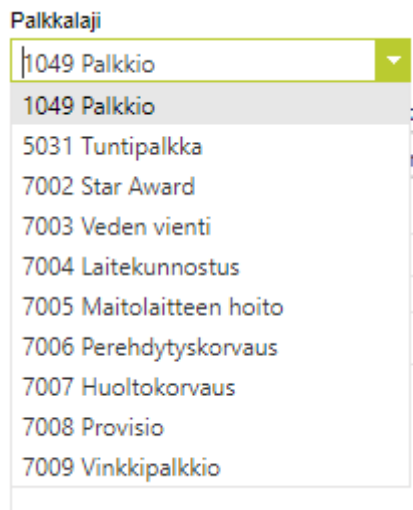
Vuosilomat tulee jaksokirjauksen lisäämisen jälkeen vielä erikseen hyväksyä tai hylätä joko viikko- tai lomasuunnittelunäkymän kautta (kuva 8).



Kuva 10 Vuosiloman hyväksyminen tai hylkääminen kirjauksia hyväksyessä

#### 6.4.2 Palkkiot kellokortissa

Merkitään aina kyseisen päivän kohdalle, jolloin palkkio on myönnetty, selitteeseen kirjoitetaan mistä asiasta/asiakkaasta, koska ja kenen kirjaamana palkkio on annettu. Tuore-maitolaitteiden lisät voidaan kerätä yhden viikon jaksolta yhden päivän kohdalle (kuluneen viikon perjantai tai seuraavan viikon maanantai), selitteeseen asiakas ja päivämäärät, jonka ajalta lisät ovat sekä kirjaajan nimikirjaimet. Pelican Star Award palkkio lisätään sen päivän kohdalle, jolloin HR on antanut palkkiosta hyväksymiskuitin.



Kuva 11 Palkkioihin valittavat palkkalajit kellokortti.fi:ssä.

Palkkioon valitaan aina palkkalaji kuvan 9 mukaisesti kellokortti.fi:n *muokkaa palkkatapah-tumia* kohdassa.

## 7 Poissaolot

Työntekijän sairauden tai tapaturman aiheuttamia poissaoloja koskevat määräykset perustuvat [työehtosopimuksen 16 §:n](#), sekä työsopimus-, sairausvakuutus-, tartuntatauti- ja vuosilomalakiin. Työntekijän on viipymättä ilmoitettava poissaolosta ja jos mahdollista sen kestosta puhelimitse esihenkilölle tai tätä sijaistavalle henkilölle. Tekstiviesti- tai sähköposti-ilmoitus ei kelpaa.

Tarkemmat tiedot poissaoloista ja palkanmaksuun liittyvistä asioista löytyvät [Umbrellasta kohdasta poissaolot](#).

Lisäksi työntekijän on hyvä ilmoittaa poissaolostaan asiakaspalveluun, ja jos mahdollista niin kertoa kuka häntä sijaistaa. Poissaolon syytä ei ole ikinä pakko kertoa kenellekään muulle kuin omalle esihenkilölleen.

### 7.1 Sairauspoissaolot

Lääkärintodistus on haettava ensisijaisesti työterveyslääkäriltä tai muulta työnantajan nimeämältä lääkäriltä. Jos työnantajalla on perusteltu syy epäillä työntekijän työkyvyttömyyttä, työnantaja voi pyytää työntekijää hankkimaan palkanmaksuvelvollisuuden edellytyksenä (uuden) lääkärinlausunnon nimeämältään lääkäriltä.

#### 7.1.1 Lyhytaikainen sairauspoissaolo, oma ilmoitus

Työntekijä voi olla lyhytaikaisen sairauden takia pois töistä omalla ilmoituksellaan 1-3 päivää ilman lääkärin tai terveydenhoitajan todistusta.

Oma ilmoitus kirjataan kellokorttiin merkinnällä ”sairaus” ja selitteeseen oma ilmoitus. Lisäksi esihenkilön tulee lähettää palkanlaskentaan sähköposti esim. otsikolla ”Omailmoitus NIMI”, jossa ilmoitetaan poissaolevan henkilön nimi, tieto oma ilmoituksesta, sairauspoissaolon kesto sekä syy miksi henkilö on poissa (flunssa, vatsatauti, migreeni tms.).

Työnantaja voi velvoittaa palkanmaksuvelvollisuuden edellytyksenä työntekijää toimittamaan lääkärintodistuksen jo ensimmäisestä päivästä lukien, mikäli katsoo sen perustellusta syystä tarpeelliseksi.

### 7.1.2 Pidempiaikainen sairauspoissaolo

Työntekijän tulee olla työkyvytön sairauden tai tapaturman johdosta. Tapaturma voi olla sattunut työssä, työmatkalla tai vapaa-aikana. Työntekijän on esitettävä työkyvyttömyydestään työnantajan edellyttämä selvitys eli lääkärintodistuksen sairauspoissaolostaan. Palkanmaksu sairauspoissaolon ajalta poissaolon pituudesta riippuen määräytyy tämän käsikirjan luvun [9.1.](#) mukaisesti.

Sairauspoissaolo kirjataan kellokorttiin jokaisen sairauspäivän kohdalle (jaksokirjaus). Selitteeksi riittää "sairauslomatodistus + aikaväli". Sairauspoissaolon lääkärintodistus tulee toimittaa palkanlaskentaan sisäisellä postilla. Jos postin kulkeminen kestää pidempään kuin palkanmaksun erääntyminen, todistuksesta voi toimittaa kopion palkanlaskentaan esimerkiksi skannattuna ja alkuperäisen postittaa perässä.

### 7.1.3 Kevennetty/korvaava työ

Se mitä [kevennetystä työstä](#) on säädetty, löytyy työehtosopimuksen 5.luvun 16 §:stä. Kevennetyllä työllä tarkoitetaan sitä, että työntekijä ollessaan työkyvytön, tekee työnsopimuksensa mukaista kevennettyä työtä.

Jos työntekijää ei ole todettu työkyvyttömäksi, vaan lääkäri on ainoastaan kirjoittanut todistuksen, jonka mukaan työntekijän työkykyyn liittyy rajoitteita, työntekijällä ei ole oikeutta olla poissa työstä, vaan työntekijä ja työnantaja sopivat miten rajoitteet otetaan työssä huomioon.

Työntekijä ja työnantaja voivat sopia, että työntekijä sairauspoissaolostaan huolimatta tekee jotakin työtä, jolloin työntekijä on siis työssä eikä sairauslomalla. Työntekijän jättäessä ilmoittamatta tai kieltäytyessä kevennetystä työstä, poissaolo on työntekijälle palkaton, jos työnantajalla olisi ollut tarjota työntekijälle kevennettyä työtä.

### 7.1.4 Tilapäinen poissaolo lapsen sairauden vuoksi

Työntekijälle pyritään antamaan mahdollisuus lyhyeen palkattomaan poissaoloon perheessä sattuneen äkillisen sairauden johdosta.

Alle 10-vuotiaan lapsen sairastuessa äkillisesti lapsen huoltajalle, huoltajan avio- tai avopuolisolle tai huoltajalle, joka ei asu lapsen kanssa samassa taloudessa, maksetaan palkka 1–3 kalenteripäivään sisältyviltä työpäiviltä työehtosopimuksen 16 §:n mukaan.

Palkanmaksun edellytyksenä on, että lyhyt poissaolo on välttämätön lapsen hoidon järjestämiseksi tai lapsen hoitamiseksi ja työntekijä on viipymättä ilmoittanut poissaolosta ja jos mahdollista sen kestosta, ja lapsen sairaudesta on toimitettu lääkärintodistus tai muu työnantajan hyväksymä selvitys.

Tarvittaessa työntekijälle pyritään antamaan 3 kalenteripäivää pidempi palkaton poissaolo.

Kellokorttiin merkittäessä tulee kirjaukseen valita kirjauslajiksi ”lapsen sairaus” ja kirjoittaa tarvittava selite sekä toimittaa mahdolliset todistukset palkanlaskentaan.

Jos poissaolo jatkuu yli 3 kalenteripäivää, merkitään se kellokorttiin kirjauksella palkaton poissaolo.

### **7.1.5 Raskauden aikaiset lääkärintutkimukset**

Raskaana olevan työntekijän säännöllisen työajan palkkaa ei vähennetä tämän käydessä synnytystä edeltävissä lääketieteellisissä tutkimuksissa, jos aikaa ei ole saatu työajan ulkopuolella edellyttäen, että tarkastukset ja tutkimukset on järjestetty tarpeetonta työajan menetystä välttämällä.

## **7.2 Perhevapaat**

Erityisäitiys-, äitiys-, isyys-, adoptio- ja vanhempainvapaa sekä hoitovapaa määräytyvät työ sopimus- ja sairausvakuutuslain mukaan. Vapaita koskevasta palkanmaksusta on säädetty [työehtosopimuksen 19 pykälässä](#). Lomakkeet vapaiden ilmoittamiseen löytyvät Umbrellasta kohdasta [työsuhdelomakkeet](#). Kela maksaa Suomessa äitiys-, vanhempain- ja hoitovapaan ajalta etuutta. Niihin voi tutustua pikaoppaasta [Kelän sivuilla](#).

Työntekijän on ilmoitettava työnantajalle äitiys-, isyys-, vanhempain- ja hoitovapaasta (kuva 10) viimeistään 2 kuukautta ennen vapaan alkamista. Tämä selvennettyä tarkoittaa siis myös sitä, että raskaudesta ei tarvitse kertoa työnantajalle kuin viimeistään kahta kuukautta ennen äitiysvapaalle jäämistä. Jos vapaan kesto on enintään 12 arkipäivää, ilmoitusaika on kuitenkin 1 kuukausi.

Työntekijän tulisi antaa työnantajalle hyvissä ajoin kokonaissuunnitelma vapaiden käytöstä kummankin vanhemman osalta. Työntekijä voi työ sopimuslain mukaisesti perustellusta syystä muuttaa aikaisemmin ilmoittamaansa äitiys-, isyys-, vanhempain- ja hoitovapaan ajankohdan noudattaen 1 kuukauden ilmoitusaikaa.



|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Äitiysvapaa</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Alkaa 30-50 arkipäivää eli n. 5-8 viikkoa ennen laskettu aikaa. Äitiysvapaan kesto on 105 arkipäivää</li> </ul>   |
| <b>Isyysvapaa</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Enintään 54 arkipäivää eli noin 9 viikkoa. Tästä enintään 18 arkipäivää voi pitää sinä aikana, jolloin äiti saa äitiys- tai vanhempainrahaa</li> </ul>  |
| <b>Vanhempainvapaa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Alkaa noin kolme (3) kuukautta äitiysvapaan jälkeen. Vanhempainvapaan kesto on 158 arkipäivää eli reilut kuusi (6) kuukautta</li> </ul>   |
| <b>Hoitovapaa</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Alkaa lapsen ollessa noin 9 kuukauden ikäinen. Isä tai äiti voi jäädä hoitamaan lasta palkattomalle hoitovapaalle kunnes lapsi täyttää 3 vuotta. Hoitovapaan myöntää työnantaja. Hoitovapaa voi olla myös osittainen</li> </ul> |

Kuva 12 Perhevapaiden termit ja kesto

Työntekijä voi varhentaa äitiysvapaan tai muuttaa synnytyksen yhteydessä pidettäväksi aiotun isyysvapaan ajankohdan sen ollessa tarpeen lapsen syntymän tai lapsen, äidin tai isän terveydentilan vuoksi. Muutoksesta on ilmoitettava niin pian, kuin mahdollista.

Perhevapaat merkitään kellokorttiin kunkin vapaan lajin mukaisesti. Selitteessä tulee ilmoittaa vapaan laji ja kesto. Lisäksi vapaasta tulee toimittaa täytetty lomake palkanlaskentaan.

### 7.3 Opinto- ja vuorotteluvapaa

Seuraavassa kerrotaan vain lyhyesti kyseisistä vapaista.

#### *Opintovapaa*

Opintovapaata voi saada aikaisintaan työsuhteen kestänyt yhden vuoden. Opintovapaan kesto on enintään kaksi vuotta viiden vuoden aikana. Työntekijän palvelussuhde on voimassa opintovapaan aikana. Sen ajalta ei makseta palkkaa, ellei siitä ole sovittu työ- tai virkaehtosopimuksessa tai työnantajan ja työntekijän kesken. Työntekijälle kertyy vuosilomaa opintovapaan ajalta, mikäli työntekijä palaa välittömästi töihin opintovapaan päätyttyä.

Lisää opintovapaasta voit lukea [tyosuojelu.fi](http://tyosuojelu.fi) -sivustolta sekä [opintovapaalaista](#) (1979/273).

Opintovapaalle on kellokortissa oma kirjauslajinsa.

#### *Vuorotteluvapaa*

Vuorotteluvapaa voi kestää vähintään 100 ja enintään 180 kalenteripäivää. Vuorotteluvapaan saa käyttää haluamallaan tavalla. Vuorotteluvapaalla on tarkoitus edistää työntekijän työssä jaksamista. Lisäksi työnantaja sitoutuu palkkaamaan vuorotteluvapaalle jäävälle työntekijälle sijaisen. Sijaisen on oltava työttömänä työnhakijana oleva henkilö.

Vuorotteluvapaan ajalta maksetaan vapaata pitävälle työntekijälle vuorottelukorvausta. Vuosilomaa vuorotteluvapaalta ei kerry.

Lisää vuorotteluvapaasta voit lukea [tyosuojelu.fi](https://tyosuojelu.fi) -sivustolta sekä [vuorotteluvapaalaista](#) (2002/1305).

Vuorotteluvapaa kirjataan kellokortissa kirjauslajilla ”palkaton poissaolo”.

#### **7.4 Muut vapaat**

Yrityksellämme on käytössä [muuttovapaa](#). Muuttopäivän osuessa työpäivälle on muuttopäivä palkallinen vapaapäivä. Kellokortissa tämä merkitään kirjauksella ”muu palkallinen vapaa”.

Työehtosopimuksen mukaisesti työntekijän vihkimispäivä tai parisuhteen rekisteröimispäivä on palkallinen vapaapäivä sen ollessa työpäivä. Kellokorttiin tämä kirjataan kirjauksella ”muu palkallinen vapaa”.

Työntekijän 50- ja 60-vuotispäivä on työehtosopimuksen mukaisesti palkallinen vapaapäivä sen ollessa työpäivä. Kellokortissa on omat kirjaukset sekä 50- että 60-vuotismarkkipäiville.

Lähiomaisen kuoleman ja hautajaisten johdosta työntekijälle pyritään järjestämään mahdollisuus lyhyeen poissaoloon [työehtosopimuksessa sovitusti](#). Kellokortissa kirjauslajina on ”muu palkallinen vapaa”.

Työntekijä voi osallistua työehtosopimuksen mukaan ansion alentumatta asevelvollisten kutsuntaan ja siihen liittyvään lääkärintarkastukseen. Lääkärintarkastukseen noudatetaan työehtosopimuksen 18 §:n määräyksiä. Työntekijälle maksetaan kertausharjoituspäiviltä palkan ja reserviläispalkan erotus. Määräystä sovelletaan myös työntekijöihin, jotka siviilipalveluslain nojalla määrätään kertausharjoituksia korvaavaan täydennyspalveluun. Kellokortissa kirjauslajina on ”muu palkallinen vapaa”.

Ikääntynyt työntekijä tai yrittäjä voi vähentää työmääränsä siirtymällä osa-aikatyöhön ja hakemalla työn rinnalle osittaisen vanhuuseläkkeen. Eläke edellyttää vähintään 61 vuoden ikää. Vuoden 1963 jälkeen syntyneet voivat jäädä eläkkeelle myöhemmin. Osittainen vanhuuseläke edellyttää sopimista työntekijän ja työnantajan kesken. Työnantajalla ei ole velvollisuutta osa-aikatyön järjestämiseen. Lisää osittaisesta vanhuuseläkkeestä voi lukea [työeläke.fi](http://työeläke.fi) sivustolta.

Työntekijällä on myös oikeus työaikapankin mukaisesti kertyneiden työtuntien pitämiseen saldovapaana. Vapaasta tulee sopia erikseen esihenkilön kanssa. Kellokorttiin saldovapaa merkitään kirjauksella "saldovapaa" sekä selitteessä on hyvä mainita päivämäärä, jolloin vapaasta on sovittu.

## 8 Vuosiloma

Vuosilomaan liittyvät säännöt tulevat suoraan [vuosilomalaista 162/2005](#) mutta työehtosopimuksilla voidaan sopia myös toisin. Vuosilomalakia sovelletaan kaikkeen työsuhteessa tehtyyn työhön muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Vuosilomaan liittyvissä asioissa tulee aina tarkistaa työehtosopimuksessa laista poikkeavat määräykset. Laista ei saa poiketa työntekijän haitaksi, mutta työnantaja ja työntekijä voivat keskenään sopia lomaetujen olevan paremmat kuin mitä laissa säädetään.

Työnantaja on vuosilomalain 6. luvun mukaan velvollinen pitämään kirjaa vuosilomista, säästövapaista sekä näistä maksetuista palkoista ja korvauksista. Yrityksemme vuosilomakirjanpidon välineenä toimii kellokortti.fi.

Noudattamassamme Kaupan alan TES:ssä kerrotaan vuosilomasta [työehtosopimuksen 6. luvussa](#). Sen lisäksi [Työ- ja elinkeinoministeriö](#) (TEM) on koonnut hyvän yleisen, helppolukuisen oppaan koskien vuosilomaa.

### 8.1 Vuosiloman ansainta

|  |
|--|
| <b>Lomanmääräytymisvuosi</b>   |
| •1.4.-31.3.  |
| <b>Täysi lomanmääräytymiskuukausi</b>  |
| •joko 14 työpäivää tai 35 työtuntia jos työpäiviä on alle 14 päivää/kk                                   |
| <b>Loman ansainta lomanmääräytymisvuoden päättyessä</b>  |
| •Alle vuoden kestänyt työsuhde kerryttää 2 arkipäivää/kk, yli vuoden kestänyt työsuhde 2,5 arkipäivää/kk |
| <b>Täysi vuosiloma on 30 lomapäivää</b>  |
| •kesäloman osuus 24 päivää ja talviloman osuus 6 päivää  |

Kuva 13 Vuosilomakello

Lomaa ansaitaan työsuhteen keston mukaan, joko 2 tai 2,5 arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudesta. Täydeksi lomanmääräytymiskuukaudeksi lasketaan se kumman ansaintasäännön mukaan henkilö on työsuhteessaan sovittujen työaikojen mukaan työskennellyt; 14 työpäivää vai 35 työtuntia. Lomanmääräytymisvuoden (1.4.-31.3.) loppuun mennessä alle vuoden jatkuneissa työsuhteissa lomaa ansaitaan 2

arkipäivää ja yli vuoden jatkuneissa työsuhteissa 2,5 arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Kuvassa 11 on esitetty käsitteet vuosilomakellon muodossa.

*Esimerkki: 1.4. aloittanut työntekijä ansaitsee 2,5 päivää vuosilomaa jokaista täyttä työskentely- ja lomanmääräytymiskuukauttaan kohden, kun taas 1.6. aloittanut työntekijä ansaitsee vain 2 päivää jokaista kuukautta kohden.*

Loman pituuteen vaikuttaa se, kuinka paljon henkilö on työskennellyt kyseisenä lomanansaintakuukautena (14 työpäivää / 35 työtuntia). Työpäivien lisäksi täyteen lomanmääräytymiskuukauteen lasketaan myös työssäolon veroinen aika. Työssäolon veroista aikaa on poissaoloaika, jolta työnantaja on lain mukaan velvollinen maksamaan palkan. Näitä ovat mm. sairauspoissaolo, opintovapaa, lomautus, kuntoutus, erityisäitiys-/isyysvapaa tai reservinharjoitus. Tarkemmat tiedot löydät [TEM:n oppaasta](#) sivulta 8. sekä [vuosilomalain 2. luvun 7 pykälästä](#).

Osa-aikaisen työntekijän kanssa noudatetaan samoja sääntöjä vuosilomalaista kuin koko-aikaisen työntekijänkin kanssa.

## 8.2 Vuosiloman antaminen

### Kesälomakausi

- 2.5.-30.9.
- Kesäloma = 24 ensimmäistä lomapäivää
- Vähintään 12 lomapäivää eli 2 viikkoa on oltava yhdenjaksoista lomaa

### Talvilomakausi

- 1.10.-30.4.
- Talviloma = se osa vuosilomasta, joka ylittää 24 päivää

### Vuosilomapäivät ovat arkipäiviä

- Ma-la välillä olevat arkipäivät, kesäloman 24 päivästä 4 päivää ovat aina lauantaita ja talviloman kuudesta päivästä yksi on aina lauantai
- Lomapäiviksi ei lasketa pyhäpäiviä, pääsiäislauantaita, vapunpäivää, juhannusaattoja, itsenäisyyspäivää ja jouluaattoja

### Ilmoittamisvelvollisuus

- Työnantajan määrätessä loman ajankohdan hänen on ilmoitettava siitä työntekijälle viimeistään kuukautta ennen loman alkamista. Jos tämä ei ole mahdollista, loman ajankohdasta voidaan ilmoittaa myöhemmin. Siitä on kuitenkin ilmoitettava viimeistään kahta viikkoa ennen loman alkamista.

Kuva 14 Vuosiloman termit ja ilmoitusvelvollisuus

Kuva 12 selittää vuosiloma termistöä, antamista sekä työnantajan velvollisuuksia.

Vuosiloma annetaan työntekijälle työnantajan määräämänä ajankohtana. Työnantaja voi siis yksipuolisesti määrätä vuosiloman ajankohdan mutta työnantajan tulee kuulla työntekijää ennen loman ajankohdan määräämistä. Työnantajan tulee noudattaa tasapuolisuutta työntekijöiden lomien sijoittelussa.

Vuosilomalain mukaan vuosilomasta 24 arkipäivää on sijoitettava kesälomakaudelle. Muu osa lomasta (talviloma) on annettava viimeistään seuraavan lomakauden alkuun mennessä. Kesäloma ja talviloma on annettava yhdenjaksoisena, jollei työn käynnissä pitämiseksi ole välttämätöntä jakaa sitä osaa kesälomasta, joka ylittää 12 arkipäivää, pidettäväksi yhdessä tai useammassa osassa. Tämä tarkoittaa sitä, että vähintään kaksi viikkoa (12 päivää = ma-la on kuusi päivää eli viikko) on oltava yhdenjaksoista lomaa eikä tästä voida poiketa. Työnantaja ja työntekijä saavat sopia, että työntekijä pitää 12 arkipäivää ylittävän loman osan yhdessä tai useammassa jaksossa.

Kesä- ja talviloman ei tulisi välittömästi seurata toisiaan.

Jos loman antaminen lomakaudella aiheuttaa kausiluonteisessa työssä olennaisia vaikeuksia työnantajan toiminnalle, kesäloma voidaan antaa lomakauden ulkopuolella saman kalenterivuoden aikana. Lisäksi vuosilomalain 2:21.2 § mukaan saadaan sopia 12 arkipäivää ylittävän loman osan pitämisestä viimeistään vuoden kuluessa lomakauden (- 30.9.) päättymisestä. Näin sovittaessa vuosiloman pitämisen viimeinen takaraja on seuraavan lomakauden viimeinen päivä eli 30.9.

Se mitä vuosiloman säästämisestä vuosilomalain 5:27 § mukaan on säädetty, löytyy [täältä](#). Työnantaja ja työntekijä saavat työntekijän aloitteesta sopia 24 arkipäivää ylittävän vuosiloman osan pitämisestä lyhennettynä työaikana. Sopimus on tehtävä kirjallisesti.

### **8.2.1 Sairastuminen ja vuosiloma**

Jos työntekijä tulee työkyvyttömäksi vuosiloman jo alettua, kuluu vuosilomaa sairauden aikana enintään kuusi päivää (omavastuu-aika eli karenssi). Jos työkyvyttömyys jatkuu vuosiloman aikana pidempään kuin kuusi lomapäivää, tämän ajan ylittävää osaa ei lueta vuosilomaksi, jos työntekijä on pyytänyt ilman aiheetonta viivytystä vuosilomansa siirtämistä. Siirtoa tulee pyytää heti sairastuttua tai sairauden keston selvitettyä (sairauslomatoistuksella), ei enää silloin kun loma on jo ohitse. Jotta loman siirtäminen on mahdollista niin työkyvyttömyyden pitää olla sellaista mistä työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuus

| Loma-ja muiden vapaapäivien yhteismäärä | Ostavastuupäivät |
|---|------------------|
| 24 päivää tai alle                      | Ei omavastuuta   |
| 25 päivää                               | 1 omavastuupäivä |
| 26 päivää                               | 2 omavastuupäivä |
| 27 päivää                               | 3 omavastuupäivä |
| 28 päivää                               | 4 omavastuupäivä |
| 29 päivää                               | 5 omavastuupäivä |
| 30 päivää tai yli                       | 6 omavastuupäivä |

Kuva 15 Omavastuupäivät sairastuessa vuosiloman aikana

Jos työntekijä sairastuu lomalla ja hänellä on lomaa kertynyt 25 päivää tai enemmän, niin noudatetaan omavastuuaikaa (kuva 13), jonka ajalta ei lomapäiviä voi siirtää. Työntekijän ollessa vielä sairas omavastuujan jälkeen niin oikeus loman siirtämiseen säilyy. Jos työntekijä tervehtyy omavastuujan aikana, loma jatkuu sovitun mukaisesti sairauden päättyttyä. Omavastuuaikaa sovelletaan vain kerran kunkin lomanmääräytymisvuoden lomaa kohden

Työnantajan tulee antaa keskeytynyt, pitämättä jäänyt vuosiloma lomakauden loppuun mennessä, mikäli se on mahdollista. Siirretty kesäloma on annettava viimeistään kalenterivuoden loppuun mennessä. Talviloma on annettava 30.4. mennessä, viimeistään kalenterivuoden loppuun mennessä.

*Esimerkki: 1.4.2017-31.3.2018 kertynyt kesäloma tulee antaa viimeistään 31.12.2018 mennessä ja talviloma 31.12.2019 mennessä.*

### 8.3 Vuosilomapalkka, lomakorvaus ja lomarahat

Tässä kappaleessa kerrotaan vuosilomapalkasta vuosilomalain ja työehtosopimuksen pohjalta. Vuosilomapalkan ja ansiotyöpalkan laskentaan liittyvissä asioissa käänny aina yrityksen palkanlaskennan puoleen.

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Lomapalkka</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuosiloman ajalta työntekijälle maksettava palkka. Maksetaan pääasiallisesti aina ennen vuosiloman pitämisaikajankohtaa.</li> </ul>  |
| <b>Lomakorvaus</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksetaan yleisesti työsuhteen päättyessä pitämättömistä lomapäivistä, vastaa suuruudeltaan lomapalkkaa mutta siitä ei makseta lomarahaa.</li> </ul>   |
| <b>Lomarahaa</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lomarahaa (entinen lomaltapaluu- rahaa) on 50 % vuosilomalain mukaan ansaittua lomaa vastaavasta lomapalkasta. Maksetaan yrityksessämme kahdesti vuodessa; touko- ja tammikuussa.</li> </ul> |

Kuva 16 Vuosilomasta maksettavat korvaukset

Vuosilomalain mukaan työntekijällä on vuosilomapalkkaa koskevan yleissäännöksen mukaan oikeus saada vuosilomansa ajalta vähintään säännönmukainen tai keskimääräinen palkkansa luontoisedut mukaan lukien (kuva 14). Elleivät luontoisedut ole loman aikana käytettävissä, ne korvataan rahalla. Työntekijän palkkaustapa vaikuttaa käytännössä vuosilomapalkan laskentatapaan.

Lomapalkka maksetaan ennen loman alkamista, ellei työpaikkakohtaisesti (Kaupan alan TES:n 23 §:n mukaisesti) sovita sen maksamisesta yrityksen normaalina palkanmaksupäivänä. Enintään 6 päivän lomapalkka voidaan maksaa yrityksen normaalina palkanmaksupäivänä.

Vuosilomapalkan laskentapohjana on lomanmääräytymisvuoden aikana työssäolon ajalta maksettu palkka. Jos työntekijä on kyseisenä aikana estynyt tekemästä työtä [vuosilomala- lain 2:7](#) § mukaisesti, lomapalkkapoljaan lisätään laskennallisesti poissaoloajalta saamatta jäänyt palkka.

Kauppan alan työehtosopimuksen mukaan vuosilomapäivän palkka saadaan kuukausipalkasta jakajalla 25. Lomapalkka provision osalta lasketaan vuosilomalain mukaan. Maksamassa lomapalkan tai lomakorvauksen työnantaja on velvollinen antamaan työntekijälle laskelman, josta ilmenevät lomapalkan tai lomakorvauksen suuruus ja määräytymisen perusteet.

Jos tuntipalkkaisella ei ole sovittu keskimääräistä viikkotyöaika, laskennallinen palkka määräytyy poissaoloa edeltävän 12 viikon keskimääräisen viikkotyöajan mukaan. Jos alle



37,5 tuntia tekevällä työntekijällä ei ole lomapäiviä, lomakorvaus maksetaan viimeistään lomakauden loppuun (30.9.) mennessä.

#### *Lomakorvaus*

Lomakorvaus työsuhteen päättyessä maksetaan vuosilomalain mukaan, viimeistään lomakauden päättyessä.

Yrityksemme puitesopimuslaisille mahdollinen lomakorvaus maksetaan jokaisena yrityksen palkanmaksupäivänä, sillä jokainen työvuoro on oma työsopimus.

#### *Lomarahaa*

Vuosilomalaki ei tunne lomarahaa vaan se tulee työehtosopimuksesta. Tämä on siis työehtosopimuksen tuoma parannettu etu.

Yrityksemme käytännön mukaan lomarahaa maksetaan kahdesti vuodessa. Kesälomakauden lomarahaa maksetaan toukokuun normaalin palkanmaksun yhteydessä sekä talvilomakauden lomarahaa tammikuun normaalin palkanmaksun yhteydessä.

## 9 Palkka ja palkanmaksu

Palkka on työstä maksettava korvaus. Työnantajan on maksettava työsopimuslain 55/2001 2 luvun 16 pykälän mukaisesti työntekijän palkka tämän osoittamalle pankkitilille. Palkka tulee olla työntekijän käytettävissä sen erääntymispäivänä. Yrityksemme palkanmaksupäivä on joka kuukauden viimeinen arkipäivä (ma-pe).

Palkasta on toimitettava työntekijälle palkkalaskelma, josta käy ilmi palkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet. Yrityksemme toimittaa palkkalaskelman työntekijälle kaksi (2) päivää ennen palkanmaksupäivää. Käytössämme on sähköinen palkkalaskelma.

Palkanmaksu muodostuu palkanmaksukausista. Yrityksessämme kuukausipalkkalaisilla palkanmaksukausi on kalenterikuukausi. Mahdolliset lomat, poissaolot, lisät, ylityöt ja muut kk-palkan ulkopuoliset korvaukset maksetaan edellisen kuukauden 16. päivän ja meneillään olevan kuukauden 15. päivän väliltä. Puitesopimuslaisten palkanmaksukausi on edellisen kuukauden 16. päivän ja meneillään olevan kuukauden 15. päivän aikaväli. Esimerkiksi 16.1.-15.2. palkkakauden aikana tehdyt työtunnit, mahdolliset sairaustunnit sekä lisät, maksetaan helmikuun palkanmaksun yhteydessä.

Palkkamateriaali muodostuu Kellokortista haettavasta datasta sekä palkanlaskentaan toimitetusta materiaalista, joita ovat mm. sairauslomaolotodistukset, verokortit sekä työsopimukset. Palkkamateriaali tulee olla syötettynä kellokorttiin ja toimitettuna palkanlaskentaan viimeistään joka kuukauden 22.päivä.

Työsuhteen päättyessä lopputili maksetaan yrityksen seuraavana palkkapäivänä kuitenkin aikaisintaan kahden viikon kuluttua työsuhteen päättymisestä.

Katso kohdasta 8. Työaikakirjanpito kellokorttia varten tehtävistä merkinnöistä koskien sairauspoissaoloja ja työaika.

### 9.1 Sairausajan palkka

Sairausajanpalkka maksetaan, jos; työntekijä on sairastumisen tai tapaturman takia estynyt tekemästä työsopimuksensa mukaista työtä, ja työntekijä ei ole aiheuttanut työkyvyttömyyttä tahallisesti tai törkeällä huolimattomuudella.

Työnantaja on työehtosopimuksen mukaan velvollinen maksamaan sairausajan palkkaa, jos:

- työntekijä on sairastumisen tai tapaturman johdosta estynyt tekemästä työtä ja
- työntekijä ei ole aiheuttanut työkyvyttömyyttä tahallisesti tai törkeällä huolimattomuudella tai
- työntekijä on määrätty olemaan pois töistä tartuntatautilain perusteella (karanteeni).

Sairausvakuutuslain karenssiaika (kuva 15) on sairastumispäivä ja sitä seuraavat 9 arkipäivää. Työnantaja maksaa sairausajan palkan suoraan työntekijälle ja hakee itselleen sairausvakuutuskorvauksen.

| Työsuhteen kesto sairastumishetkellä | Palkallisen jakson pituus                        |
|--------------------------------------|--|
| alle kuukausi                        | sairausvakuutuslain karenssiajalta 50 % palkasta |
| vähintään kuukausi                   | sairausvakuutuslain karenssiaika                 |
| vähintään 3 kk mutta alle 3 vuotta   | 4 viikkoa  |
| 3 vuotta - alle 5 vuotta             | 5 viikkoa  |
| 5 vuotta - alle 10 vuotta            | 6 viikkoa  |
| vähintään 10 vuotta                  | 8 viikkoa  |

Kuva 17 Sairausajanpalkan palkanmaksun ehdot

Kaupan alan TES:n mukaisesti palkallisen jakson pituus on vähintään 4 viikkoa työsuhteen kestosta riippumatta, jos työntekijä on työkyvytön työtapaturmasta johtuen. Tältä ajalta työntekijälle lain mukaan kuuluva päiväraha maksetaan työnantajalle enintään työnantajan maksamaa palkan määrää vastaavasti. Palkallisen jakson pituus on kuitenkin enintään 3 kuukautta työsuhteen kestosta riippumatta, jos työntekijä on työkyvytön häntä työssä kohdanneen väkivallan tai vakavan väkivallan uhkatilanteen vuoksi.

Kaikki diagnoosit eivät oikeuta sairausajan palkkaan. Työnantaja ratkaisee sairausajan palkanmaksun lääkärintodistuksen ja työehtosopimuksen määräysten perusteella. Lääkärin tehtävänä on arvioida mahdollista työkyvyttömyyttä (osittainen/täydellinen) ja sen pituutta – ei poissaolon palkallisuutta.

Jos lääkärintodistuksessa on pelkästään Z-alkuinen koodi, palkanmaksuvelvoite edellyttää pääsääntöisesti lisäselvityksiä. Jos kyseessä on Z-koodilla kirjoitettu pidempi poissaolo, lisäselvityspyyntö on syytä tehdä jo poissaolon alussa. Pelkällä Z-koodilla ei sairausajan palkanmaksuvelvoitetta ole.

Fysikaalinen hoito tai kuntoutushoito ei oikeuta sairausajan palkkaan.

## 9.2 Palkkiot

Työlisät, työpalkkiot ja Pelican Star Award palkkiot merkitään työntekijälle sen kyseisen päivän kohdalle, jona palkkio on ansaittu ja merkinnässä tulee näkyä selite. Maitolaitteista maksettavat palkkiot voidaan niputtaa yhdelle päivälle koko viikon ajalta, mutta tämä tulee käydä ilmi selitteestä. Pelican Star Award palkkio merkitään sille päivälle, jona HR on antanut hyväksymiskuitin palkkiolle.