



Outi Udelius

ESIHENKILÖTYÖ

Henkilöstöhallinnon Opas Esihenkilöille

Case X Oy

Liiketoimintaosaaminen YAMK
2022

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Outi Udelius
Opinnäytetyön nimi	Esihenkilötyö – Henkilöstöhallinnon Opas Esihenkilöille
Vuosi	2022
Kieli	suomi
Sivumäärä	123 + 4 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Opinnäytetyö tehtiin oululaiselle biojalostusteknologioita kehittävälle organisaatiolle. Organisaation voimakkaan kasvuvaiheen myötä yhdeksi tärkeäksi kehityskohteeksi oli muodostunut esihenkilötyön kehittäminen sekä yhteisten HR käytäntöiden luominen ja dokumentoiminen. Tutkimusongelmaksi muodostui, kuinka saada yhtenäiset ja selkeät mallit organisaation HR- ja esihenkilötoimintaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda arjen työkalu, henkilöstöhallinnon opas esihenkilöille, esihenkilötyön ja HR:n toiminnan tueksi. Oppaan tarkoituksena oli yhdenmukaistaa ja selkeyttää esihenkilötyötä ja toimintatapoja ja pyrkiä varmistamaan henkilöstön tasavertainen kohtelu läpi organisaation.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään esihenkilön perustehtävää, esihenkilötyöhön liittyviä lainsäädännöllisiä velvoitteita ja vastuita, johtamisen eri osa-alueita, työsuhteen elinkaarta sekä haastavia tilanteita esihenkilön näkökulmasta. Esihenkilön vuorovaikutustaidot ja itsensä johtaminen korostuvat, koska ne ovat avainasemassa onnistuneessa johtamisessa. Johtaminen on vuorovaikutusta, ja mikäli esihenkilö ei kykene johtamaan itseään, ei hän kykene johtamaan myöskään johdettaviaan. Työn empiirisessä osassa esitellään, miten johtamisen tukitoimia ja hyviä käytäntöjä on tutkittu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilötyötä tuetaan eri organisaatioissa ja minkälaisia toiveita ja tarpeita case organisaation esihenkilöillä on arjen työssä.

Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina, jotka kohdennettiin HR-ammattilaisiin sekä case-organisaation esihenkilöihin. Tutkimuksella saatiin arvokasta tietoa ja uusia näkökulmia esihenkilötyön tukemiseen. Tutkimustuloksista selvisi, että erillisten esihenkilöille laadittujen henkilöstöhallinnon oppaiden olemassaolo ja käyttö eivät ole kovin yleisiä mutta opas koettiin kuitenkin tarpeelliseksi sekä esihenkilöiden että HR-ammattilaisten osalta.

Avainsanat johtaminen, esihenkilötyö, vuorovaikutus, itsensä johtaminen

ABSTRACT

Author	Outi Udelius
Title	Supervisor Work – A Human Resource Management Guide for Supervisors
Year	2022
Language	Finnish
Pages	123 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

The thesis was done for an organization that provides biorefining technologies in the city of Oulu. Due to the strong growth phase of the organization, one of the important development goals was the development of supervisor work and the creation and documentation of common HR practices. The research problem was how to get uniform and clear models for the HR and supervisor activities. The aim of the thesis was to create an everyday tool, a human resource management guide for supervisors, to support supervisor work and HR operations. The objective of the guide was to harmonize and clarify supervisor work and to procedures and seek to ensure equal treatment of personnel throughout the organization.

The theoretical framework of the thesis examines with the basic tasks of supervisor work, legal obligations and responsibilities, different aspects of leadership, the life cycle of an employment relationship and challenging situations from the supervisor's point of view. Interaction skills and self-management are especially highlighted because they play a key role in successful leadership. Leadership is an interaction, and if the supervisor is uncabable to self-manage himself/herself, he/she will not be able to lead subordinates properly. The empirical section of the thesis presents how leadership support measures and good practices have been studied. The aim of the study was to find out how supervisor work is supported in different organizations and what kind of wishes and needs the supervisors of the case organization have in their daily work.

The research was conducted in the form of thematic interviews, which were targeted at HR professionals and case organization supervisors. The study provided valuable information and new perspectives on supporting supervisor work. The results of the study showed that the existence and use of separate human resource management guides for supervisors is not very common, but the guide was considered necessary for both supervisors and HR professionals.

Keywords leadership, supervisor work, interaction, self-management

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Työn tausta	8
1.2	Työn tavoite ja rajaus.....	9
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	9
1.4	Työn rakenne	10
2	ESIHENKILÖTYÖ	12
2.1	Esihenkilön rooli.....	12
2.1.1	Perustehtävä	14
2.1.2	Lainsäädännölliset velvoitteet	18
2.1.3	Arjen tehtävät	19
2.2	Esihenkilön itsensä johtaminen	21
2.3	Vuorovaikutus.....	24
2.3.1	Kuunteleminen.....	24
2.3.2	Vuorovaikutus luottamuksen rakentajana	26
2.4	Palaute	29
2.4.1	Esihenkilö palautteen antajana.....	31
2.4.2	Palautteen vastaanottaminen.....	34
2.5	Työkykyjohtaminen.....	34
2.5.1	Työhyvinvoinnin tukeminen.....	36
2.5.2	Varhainen tuki	38
2.6	Osaamisen johtaminen	41
2.7	Muutosjohtaminen	45
2.8	Motivointi.....	51
3	HAASTAVAT TILANTEET ESIHENKILÖTYÖSSÄ	54
3.1	Sairauspoissaolot	56
3.2	Päihdeongelmat	57
3.3	Mielenterveyden häiriöt	59

3.4	Henkilölähtöiset ongelmat.....	59
4	TYÖSUHTEEN ELINKAARI	63
4.1	Rekrytointi.....	63
4.2	Perehdyttäminen ja työopastus.....	66
4.3	Osaamisen kehittäminen	69
4.4	Kehityskeskustelut	71
4.5	Palkitseminen.....	75
4.5.1	Aineellinen palkitseminen.....	78
4.5.2	Aineeton palkitseminen	81
4.6	Työsuhteen päätyminen	83
5	EMPIRIAN TOTEUTUS	87
5.1	Case organisaation esittely	87
5.2	Teoreettinen viitekehys	88
5.3	Tutkimuksen vaiheet.....	90
5.4	Tutkimusmenetelmät.....	91
6	TUTKIMUSTULOKSET	95
6.1	Tutkimustulosten esittely	95
6.2	HR-ammattilaisten haastatteluiden yhteenveto	95
6.3	Esihenkilöiden haastatteluiden yhteenveto	104
6.4	Kehittämisehdotukset.....	110
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	114
7.1	Teoriakytkennät	114
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	115
7.2.1	Validiteetti.....	115
7.2.2	Reliabiliteetti	116
7.2.3	Objektiivisuus	117
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	118
7.4	Lopuksi	118
	LÄHTEET	121
	LIITTEET	

KUVA-, KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Toimiva työyhteisö (mukaillen Järvinen 2019, 28.)	14
Kuva 2. Itsensä johtaminen (mukaillen Aarnikoivu 2008, 40).....	22
Kuva 3. Esihenkilötyön peruskysymykset (mukaillen Aarnikoivu 2008, 41.).....	23
Kuva 4. Luottamuksen lisäämisen keinoja (mukaillen Juuti & Vuorela 2015, 50.)	27
Kuva 5. Luottamuksen rapautuminen (mukaillen Juuti & Vuorela 2015, 50.)	28
Kuva 6. Palautteenannon kymmenen käskyä (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, 69.)	33
Kuva 7. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021 a.)	35
Kuva 8. Muutoskurvi (mukaillen Arikoski & Sallinen 2007, 69, 71.).....	47
Kuva 9. Perehdyttäminen (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013.).....	66
Kuva 10. Osaamisen kehittämisen keinoja.	70
Kuva 11. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Viitala 2015, 139.).....	77
Kuva 12. Vaikeiden tilanteiden johtaminen (mukaillen Salminen 2006, 215.)	86
Kuva 13. Esihenkilön tehtävät (Aarnikoivu 2008, 36.).....	89
Kuva 14. Tutkimusspiraali Blaxter, Hughes & Tightin mukaan (Hirsjärvi ym. 2007, 14.)	90
Kuvio 1. Haastateltavan asema organisaatiossa.	96
Kuvio 2. Haastateltavien henkilöiden edustamien organisaatioiden henkilöstömäärät.	97
Kuvio 3. Esihenkilöille järjestettävä koulutus organisaatiossa.	102
Kuvio 4. Esihenkilöiden työvuodet esihenkilön roolissa.....	105
Kuvio 5. Esihenkilötyön haasteet organisaatiossa.....	106
Taulukko 1. Yksityisen sektorin tulospalkkiojärjestelmien maksimit ja toteumat Suomessa 2010-luvun alussa (mukaillen Kauhanen 2012, 120).....	80
Taulukko 2. Henkilöstöhallinnon oppaan tärkeäksi koetut aiheet.....	109

LIITELUETTELO

LIITE 1. Teemahaastattelu HR-ammattilaisille

LIITE 2. Teemahaastattelu case organisaation esihenkilöille

1 JOHDANTO

Hyvillä johtamistavoilla luodaan perusta organisaation menestyvälle toiminnalle ja hyvinvoivalle työyhteisölle. Hyvä johtaminen tuottaa tulosta ja lisää henkilöstön työhyvinvointia sekä työssä viihtyvyyttä. Hyvä johtaja ottaa vastuun sekä ihmisistä että asioista tavoitteenaan ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Rouhiainen (2005, 32) kuvaa nykyistä työelämää yksinkertaisesti sanalla muutos. Organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, minkä myötä esihenkilöiltä vaaditaan nykyisin erityisesti kykyä johtaa muutoksessa. Isotalus & Raja-lahti (2017, 13) painottavat vuorovaikutusta, joka liittyy nykyisin johtamiseen monilla tavoin. Johtaminen on vuorovaikutusta ja johtajan vuorovaikutustaidoilla nähdään olevan ratkaiseva vaikutus koko organisaation toimintaan. Juuti (2016, 7) korostaa esihenkilön keskeneräisyyttä, esihenkilönä kukaan ei ole koskaan valmis. Johtaminen on opittu taito ja sitä pystyy kehittämään. Hyvä johtaminen on riippuvainen siitä, miten paljon johtaja on kyennyt taitojaan kehittämään ja miten paljon hän haluaa niitä edelleen jatkossa kehittää.

1.1 Työn tausta

Case organisaatio on myös ollut suurien muutosten keskellä viimeiset vuodet, ja henkilöstömäärä on tuplaantunut voimakkaan kasvuvaiheen myötä. Kasvu asettaa organisaation uudenlaisten haasteiden eteen usealla osa-alueella. Tähän mennessä organisaatiossa on ollut vain muutama esihenkilö ja käytössä olevia henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimintatapoja ei ole ollut dokumentoituna eikä selkeitä linjauksia toimintatavoista ole ollut tehtynä. Yhtenä suurimpana ja tärkeimpänä kehityksen kohteena kasvavassa organisaatiossa nähdään esihenkilötyön kehittäminen ja erilaisten yhteisten toimintamallien luominen, linjausten veto sekä näiden saattaminen kirjalliseen, kaikkien helposti saatavilla olevaan muotoon. Tavoite on siten yhdenmukaistaa ja selkeyttää toimintaa, helpottaa esihenkilötyötä ja taata henkilöstön tasavertainen kohtelu esihenkilöiden sekä johdon osalta läpi organisaation.

1.2 Työn tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön teoriaosan tarkoitus on kuvata esihenkilön roolia ja tehtäviä sekä esihenkilötyön kannalta tärkeimpiä henkilöstöhallinnon osa-alueita. Erityistä huomiota kiinnitetään vuorovaikutukseen ja muutoksen johtamiseen, työkyvyn tukemiseen sekä varhaiseen tukeen. Varhainen tukeminen ja työkyvyn havainnointi nostetaan vahvasti esille, koska case organisaatiossa henkilöstössä on ollut havaittavissa selkeitä ylikuormittumisen aiheuttamia haasteita lähimenneisyydessä. Esihenkilöitä halutaan tukea ja ohjata erityisesti työkyvyn ylläpidon, havainnoinnin ja työssäjaksamisen osa-alueella.

Esihenkilöille suunnatun henkilöstöhallinnon oppaan tavoite selkeyttää toimintaa ja toimintatapoja case organisaatiossa ja ennen kaikkea toimia esihenkilöiden arjen työtä helpottavana työkaluna. Oppaan avulla pyritään takaamaan yhteneväiset toimintatavat esihenkilöiden keskuudessa ja tätä kautta suoraan myös työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Yhtä lailla esihenkilöiden on jatkossa halutessaan mahdollista löytää myös itsenäisesti vastauksia arjessa usein toistuviin kysymyksiin suoraan henkilöstöhallinnon oppaasta ilman, että heidän tarvitsee aina välttämättä olla yhteydessä HR:ään. Hyvin jäsennellyllä ja helppokäyttöisellä henkilöstöhallinnon oppaalla on mahdollista näin ollen keventää myös HR:n kuormittamista tietyissä usein toistuvissa ja helppoissa HR-asioissa, kun esihenkilöt voivat myös itsenäisesti ratkoa tapauksia.

Opinnäytetyö on työyhteisön kehittämistehtävä ja se palvelee suoraan työelämää ja case organisaatiota. Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen sekä selkeyttäminen edesauttavat arjen sujumista organisaatiossa sekä esihenkilöiden että koko henkilöstön näkökulmasta ja edistää henkilöstön tasavertaisuutta ja tasapuolista kohtelua.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Työn tutkimusongelmaksi nousee:

Kuinka saada yhtenäiset ja selkeät toimintamallit organisaation HR- ja esihenkilötoimintaan?

Työn tavoitteista johdetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat esihenkilön tehtävät ja vastuut?
2. Miten esihenkilöiden työskentelyä ja toimintaa voidaan yhdenmukaistaa ja henkilöstön asemaa yhdenvertaistaa?
3. Miten esihenkilöitä voidaan tukea huomaamaan johdettavien erilaisia työkyvyn heikkenemisen merkkejä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa?

Tutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan tutkimuskysymysten avulla.

Tutkimuksen tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä tarkastellaan case organisaation näkökulmasta.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: johdannosta, teoriasta ja empiriaosasta. Johdanto-osassa käsitellään työn taustaa, määritellään työn tavoitteet ja rajaukset sekä esitellään tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset.

Työn teoriaosa jakaantuu kolmeen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsitellään esihenkilön roolia ja tehtäviä sekä esihenkilötyön eri osa-alueita. Toisessa luvussa käsitellään esihenkilötyön haastavia tilanteita ja kolmannessa osassa työsuhteen elinkaaren eri vaiheita esihenkilötyön näkökulmasta.

Työn empiriaosassa esitellään tutkimusta ja sen kulkua sekä tuloksia. Luvussa viisi esitellään case organisaatio, työn teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen vaiheet. Samassa luvussa esitellään myös empiriaosassa käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa kuusi esitellään tutkimustulokset ja niistä tehdyt yhteenvedot.

Luvussa seitsemän esitellään johtopäätökset sekä teoriakytkennät. Luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset. Työn lopussa on esitetty tutkijan omia ajatuksia tutkimuksen tarpeellisuudesta sekä tutkimuksen kulusta.

2 ESIHENKILÖTYÖ

2000-luvun taitteessa suomalaisessa organisaatiokulttuurissa ja yhteiskunnassa tietyiltä osin kyseenalaistettiin johtamisen merkitys. Näkemykseen vaikutti tuolloin ajatus, että erityisesti asiantuntijatyössä koulutetut ja osaavat aikuiset ihmiset kykenevät toimimaan ja työskentelemään ilman esihenkilöäkin. Usein myös asiantuntijat olivat korkeammin palkattuja ja arvostetumpia kuin esihenkilöt. Vuosituhannen vaihteen jälkeen viimeiset kaksi vuosikymmentä toimintaympäristön alati kiihtyvä vauhti ja koventunut kilpailutilanne ovat kuitenkin nostaneet johtamisen merkitystä organisaatioiden menestyksen kannalta tärkeimmäksi keinoksi huolehti organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. Tehokkaasti ja tavoitteellisesti toimiakseen jokainen työyhteisö, tiimi ja henkilö tarvitsevat johtamista. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että työntekemisen edellytykset ovat kunnossa ja johdettavien on mahdollista saavuttaa heille asetetut tavoitteet ja selviytyä työstään. Jatkuvassa muutoksessa tavoitteellisen toiminnan mahdollistaa johtajan kyky ylläpitää selkeyttä ja järjestystä toiminnassa, sekä kyky luoda avointa vuorovaikutusta työyhteisössä. (Järvinen 2019, 27; Järvinen 2005, 21–22).

2.1 Esihenkilön rooli

Esihenkilön rooli työyhteisössä eri suunnilta tulevien toiveiden ja toisiinsa nähden ristiriitaisten odotusten vastaanottajana ei ole helppo. Esihenkilö ei toiminnallaan vastaa ainoastaan omasta työpanoksestaan vaan koko työyhteisön jäsenten työpanoksesta ja heidän hyvinvoinnistaan työssä. (Aarnikoivu 2008, 23.) Vastuu on suuri ja kaikella esihenkilön tekemisellä tai tekemättä jättämisellä on aina vaikutus organisaation toimintaan. Lisähaasteen esihenkilön toimintaan luo nykyinen toimintaympäristö, jossa organisaatiot ja työyhteisöt toimivat jatkuvan muutoksen keskellä. Samalla myös muut työelämään liittyvät paineet ja vaatimukset esimerkiksi tulos- ja osaamisvaatimusten muodossa ovat lisääntyneet. Vähemmällä henkilöstömäärällä ja vähemmässä ajassa pitää saada enemmän tulosta aikaan joka osa-alueella. Nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä muutoksen

johtaminen on yksi esihenkilön keskeisimmistä osaamisalueista ja toiminnassa korostuu erityisesti toiminnan vakauttaminen ja suunnan näyttäminen samoin kuin työnteon edellytysten luominen ja ylläpitäminen. (Järvinen 2005, 13–14.)

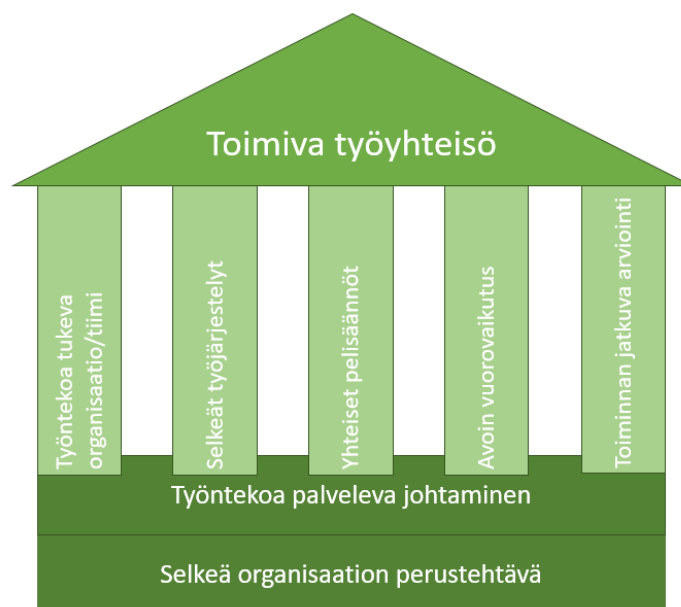
Voidakseen toimia roolissaan ja suoriutuakseen tehtävistään esihenkilö tarvitsee johdon vahvan tuen toiminnalleen. Nykyisin organisaatioissa entistä enemmän painotetaan myös HR-funktioon ja tämän myötä esihenkilöille on huomattavasti aikaisempaa enemmän tukea ja apua tarjolla arjen työssä. Esihenkilön vastuut ja tehtävät tulee olla määriteltynä riittävän tarkasti ja selkeästi ja esihenkilöllä täytyy olla vaadittavat valtuudet toimia ja päättää asioista. Näiden lisäksi erityisen tärkeää on, että esihenkilöllä on riittävästi aikaa johtaa ihmisiä. Esihenkilön roolin tulee korostua muihin työyhteisön jäseniin nähden ja esihenkilön kyky käyttää annettua valtaa rakentavasti toimii perustana toimivalle työyhteisölle. Esihenkilön rooliin työyhteisössä kuuluu olennaisena osana vaikeidenkin päätösten teko sekä pettymysten tuottaminen, mikä vaatii uskallusta ja selkärankaa toimia roolin edellyttämällä tavalla. Käyttämällä roolinsa tuomaa valtaa rakentavasti esihenkilö pystyy edesauttamaan sekä organisaatiota että työyhteisöä niille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Esihenkilön rakentava vallankäyttö ei vaaranna työyhteisössä tehtävien päätösten avoimuutta tai läpinäkyvyyttä eikä työyhteisön jäsenten välistä tasa-arvoisuutta. (Aarnikoivu 2008, 23–24.)

Organisaation toimesta määritellyn toimenkuvan ja tehtävien lisäksi esihenkilön on tärkeää muodostaa myös itse itselleen kuva omista tehtävistään ja roolistaan työyhteisössä. Esihenkilön työ koostuu johtamisesta eli varsinaisesta esihenkilötyöstä sekä muista tehtävistä, joita voivat olla esimerkiksi asiantuntijatehtävät tai suorittava työ. Esihenkilö kuitenkin lopulta itse määrittää ja on vastuussa siitä, kuinka paljon aikaa hän eri osa-alueille antaa ja käyttää priorisoimalla omaa työaikaansa sekä työtehtäviään. Tärkein tehtävä on kuitenkin johtaa ja mikäli tätä osa-aluetta laiminlyödään, heijastuvat vaikutukset kielteisesti koko työyhteisöön. Esihenkilön tulee ymmärtää ja sisäistää oman roolinsa merkitys ja käyttää sen suo-

maa valtaa työyhteisönsä hyväksi. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla, halulla kuunnella, henkilöstön koko potentiaalisen osaamisen käyttöönotolla sekä kyvyllä tehdä selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä, on mahdollista luoda menestyvä työyhteisö. (Järvinen 2019, 13.)

2.1.1 Perustehtävä

Organisaation ja sen henkilöstön kaiken toiminnan lähtökohtana toimii selkeä perustehtävä, joka määrittelee koko organisaation olemassaolon ytimen; mitä on tarkoitus tehdä ja saada aikaan. Sama pätee isommassa koko organisaation mitta-kaavassa sekä pienemmissä yksiköissä; ryhmissä, tiimeissä tai projekteissa. Työnteon perusedellytykset on oltava kunnossa, tavoitteet saavutettavissa, tarvittavat henkilöresurssit ja työkalut käytettävissä sekä työnvaatimusten mukainen osaaminen olemassa. (Järvinen 2019, 27.) Kuvassa 1 on Järvistä (2019, 28) mukailleen kuvattu toimivaa työyhteisöä ja organisaatiota rakennuksena, jonka kivijalan ja kaiken toiminnan perustan muodostavat *organisaation selkeä perustehtävä* sekä *työntekoa palveleva johtaminen*.



Kuva 1. Toimiva työyhteisö (mukaiillen Järvinen 2019, 28.)

Työntekoa palvelevassa johtamisessa esihenkilön rooli korostuu ja tärkeänä tehtävänä on huolehtia, että työntekemisen edellytykset ovat kunnossa, mahdollistaa johdettavien onnistuminen työssään sekä ylläpitää muutosten keskellä järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisön on mahdollista toimia tavoitteellisesti. Esihenkilö johtaa sekä ihmisiä että asioita tarkoituksena saadaan tuloksia aikaan ihmisten avulla, ei itse tehden. Organisaatiossa vallitseva johtamisen kulttuuri määrittelee johtamista organisaatiossa ja esimerkiksi johtamisen voimaa ei voi ohittaa ja vähentää. Johtamisen malli lähtee organisaatiossa ylimmästä johtajasta ja ”valuu” alaspäin läpi koko organisaation.

Kuvassa 1 toimivaa työyhteisöä, joka on kuvattu rakennuksen kattona, kannattelevat kivijalan päällä olevat viisi pylvästä, jotka muodostuvat työntekoa tukevasta organisaatiosta, töiden selkeästä järjestelystä, yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta sekä toiminnan jatkuvasta arvioinnista. Yhdenkin pylvään puuttuessa tai murtuessa koko asetelma ja työyhteisö ovat vaarassa sortua tai rapautua. *Työntekoa tukevassa organisaatiossa* organisaatiomalli on tarkkaan harkittu siten, että se on parhaalla mahdollisella tavalla organisaation toimintaa tukeva, olipa kyseessä sitten linja-, matriisi- tai vaikkapa prosessimallin mukaan rakennettu toiminta. Jokaisella organisaation jäsenellä on ymmärrys omasta tehtävästään ja vastuistaan osana kokonaisuutta. Organisaatiossa on olemassa olevat yhteiset linjaukset ja toimintatavat, prosessit kulkevat sujuvasti ja varmistavat siten toiminnan sujuvuuden sekä yhtenäisen asiakaskokemuksen. Organisaatiossa löytyy kyvykkyyttä tehdä päätöksiä.

Selkeät töiden järjestelyt edellyttävät jokaisen henkilön osalta selkeää roolia, rajattua valtaa ja vastuuta sekä hallittavissa olevaa työmäärää. Eri työtehtävien sujuvuutta tulee tarkastella sekä prosessien sisällä että prosessien välisissä siirtymissä. Hyviä keinoja selkeyden lisäämisessä ovat erilaiset tehtäväkuvaukset, yhteiset ohjeistukset ja linjaukset sekä erilaisten toiminnan kehittämisajatusten ja -kamen ja jalkauttaminen laajemmin henkilöstön keskuuteen. *Yhteiset pelisään-*

nöt määrittävät kuinka organisaatiossa toimitaan erilaisissa tilanteissa. Pelisääntöjen tulee olla riittävän selkeät ja yksinkertaiset ja niiden laadintaan on hyvä osallistaa henkilöstöä mahdollisuuksien mukaan, koska kyse on yhteisestä toiminnasta. Kun henkilöstö saa olla osaltaan mukana pelisääntöjen suunnittelussa, on heidän helpompaa omaksua ja hyväksyä pelisäännöt ja toimia niiden mukaisesti. Pelisäännöt voivat koskea esimerkiksi sitä, kuinka asioita tai tilanteita priorisoidaan, kuinka asioita viedään organisaatiossa eteenpäin, kuinka ja miten mahdollisia ongelmia ratkaistaan, miten tehtyä työtä arvioidaan, kuinka työstä palkitaan tai miten työt ja asiakkaiden kohtaamiset hoidetaan. Hyvin laaditut pelisäännöt toimivat tukena arjen työssä ja erityisesti organisaation muutostilanteissa.

Avoin vuorovaikutus tarkoittaa jaettua tietoa organisaation tilanteesta, tavoitteista sekä tulevaisuuden näkymistä. Avoin vuorovaikutus toimii joka suuntaa, esihenkilöltä johdettavalle ja toisin päin, kollegalta kollegalle. Avoin vuorovaikutus synnyttää ja vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Vuorovaikutustilanteita on organisaatiossa hyvin monenlaisia, esimerkiksi päivittäiset spontaanit ja suunnitellut keskustelut, säännölliset yhteiset palaverit, kehityskeskustelut, erilaiset tiedotustilaisuudet ja tilannekatsaukset, henkilöstön yhteiset tapahtumat. Mitä suurempi ja vahvempi on luottamuksen aste organisaatiossa, sitä vahvempana toiminnan vahvistamisen välineenä avoin vuorovaikutus organisaatiossa toimii.

Viimeisen pylvään muodostaa *toiminnan jatkuva arviointi*, mikä tarkoittaa organisaation toiminnan tarkastelua, siihen perustuvaa arviointia sekä kehittämistä. Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja heitä kuunnellaan, he myös palkitsevat tästä aktiivisella osallistumisella ja avoimuudella. Ratkaisukeskeinen toimintatapa ja jatkuva kehittäminen ovat tärkeä osa organisaation toimintaa ja niihin tulee pyrkiä. Jatkovaa arviointia on mahdollista tehdä esimerkiksi erilaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä tai henkilöstökyselyillä, palautejärjestelmää hyödyntäen sekä erilaisilla foorumeilla ja palautekeskusteluilla.

Rakennuksen kivijalan ja tukipylväiden ollessa kunnossa mahdollistuu toimivan työyhteisön syntyminen. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että organisaation perustehtävä ei ole muuttumaton ja pysyvä, vaan se voi muuttua ja muuttuukin ajan kuluessa. Selviytyäkseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation johdon on koko ajan tarkasteltava organisaation perustehtävää ja varmistettava, että se vastaa markkinoilla vallitsevaan kilpailutilanteeseen organisaation toiminnan ja kilpailuedun säilyttämiseksi.

Järvinen (2005, 22–23) kuvaa perustehtävän kirkastamista johtamisen päättymätömänä tehtävänä. Perustehtävä sekä organisaation tasolla että tiimien tasolla on pidettävä selkeänä, jotta henkilöstö pystyy työskentelemään sen toteuttamiseksi ja sitä kohti. Käytännön tasolla yksi esihenkilön tärkeimmistä perustehtävistä on saada henkilöstön toiminta tukemaan organisaation ja tiimin muuttuvia tavoitteita ja linjauksia. Tämä tarkoittaa usein vanhoista rutiineista ja totutuista toimintatavoista luopumista ja uuden opettelua mikä ei ole ihmisen perusluonteesta johtuen aina kovin mielekästä ja helppoa. (Järvinen 2019, 27–29).

Aarnikoivun (2008, 34) mukaan esihenkilön perustehtävä saa sisällön organisaation perustehtävästä ja määrittelee perustehtävän yleisellä tasolla seuraavasti: *”Esihenkilön tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen.”* Aarnikoivu (2008, 36) jakaa esihenkilön tehtävät on suoraan ja epäsuoraan esihenkilötyöhön sekä itsensä johtamiseen, johon perehdytään tarkemmin tässä opinnäytetyössä luvussa 2.2.

Suoralla esihenkilötyöllä tarkoitetaan tilanteita, joissa esihenkilö keskustelee työhön liittyvistä asioista ja on vuorovaikutuksessa johdettaviensa kanssa. On hyvin yleistä, että käsiteltäessä esihenkilötyötä keskitytään usein pelkästään suoraan esihenkilötyöhön. *Epäsuoraa esihenkilötyötä* ovat esimerkiksi esihenkilön osallistuminen erilaisiin valmennuksiin tai koulutuksiin. Epäsuoraa esihenkilötyötä ovat myös erilaisiin sidosryhmäpalaverihin osallistuminen sikäli, kun niillä on vaikutusta johdettavien työntekemiseen tai työssä onnistumiseen. Aarnikoivu (2008,

36) painottaa suoran ja epäsuoran esihenkilötyön sekä esimerkillä johtamisen lisäksi esihenkilötyön liityntäpintojen tiedostamista ja tunnistamista. Esihenkilön toiminnalla tulee aina olla tavalla toisella liityntäpinta myös organisaation asiakaisiin. Ihmisten ja asioiden johtaminen perustuu siihen, että organisaatiolla on tyytyväiset asiakkaat, jotka uudestaan ja uudestaan kääntyvät organisaation puoleen tarpeineen. (Aarnikoivu 2008, 35–36.)

2.1.2 Lainsäädännölliset veloitteet

Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset turvaavat työntekijän oikeuksia ja työnantajan edustajana esihenkilö on veloitettu toimimaan lakeja ja työehtosopimuksia noudattaen. Osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon edistäminen kuuluvat lainsuojaamiin työntekijän oikeuksiin. Myös ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeiden huomioiminen on lailla suojattu. Työsopimuslain mukaan työnantajan ja sitä kautta myös esihenkilön työnantajan edustajana on huolehdittava siitä, että työntekijä on kykenevä selviytymään työstään myös niissä tilanteissa, kun organisaation toiminnassa, työntekijän tehtävissä tai muissa organisaation toiminnoissa tapahtuu sellaisia muutoksia, jotka olennaisesti vaikuttavat työhön ja työssä selviytymiseen. Työntekijä on oikeutettu saamaan riittävä perehdytys ja koulutus työtehtävien muuttuessa tai uusiin tehtäviin siirtymisessä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä edellyttää, että työpaikalla on käsiteltävä perehdyttämistä ja koulutustavoitteita yhteistoimintaneuvotteluissa. Samoin laki edellyttää, että työnantaja edistää työntekijöiden ammattitaidon kehittymistä ja sitä myötä mahdollistaa kykyjen salliessa etenemisen työuralla. Esihenkilön tehtävä on pyrkiä aktiivisesti seuraamaan työntekijän potentiaalia kehittyä ja selvittää esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai muissa kahdenvälisissä keskusteluissa työntekijän halua kehittyä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 34–38.)

Yhteistoimintaneuvotteluja käydään myös siinä tapauksessa, että organisaation toiminta muuttuu siinä määrin, että henkilöstöä on tarve vähentää. Ensisijainen vaihtoehto on aina kouluttaa henkilöstöä uusiin tehtäviin mutta aina se ei ole mahdollista. Työnantajan on käytävä muuttunutta tilannetta läpi henkilöstön kanssa

yhteistoimintaneuvotteluissa ja annettava henkilöstölle mahdollisuus esittää omia näkemyksiä asiaan. Huomioitavaa on, että lopullisen päätöksen asioista tekee kuitenkin aina työnantaja. Esihenkilön on hyvä pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvät vuorovaikutussuhteet luottamushenkilöihin, jolloin asioiden ratkominen yhteistoimintaneuvotteluissa helpottuu ja vaikeisiinkin asioihin pystytään tällöin paremmin löytämään yhdessä tilanteeseen nähden parhaita mahdollisia ratkaisuja. (Kupias ym. 2014, 37–38.)

Työntekijöiden tasa-arvoinen ja asiallinen kohtelu on Suomessa taattu lailla ja työsuojeluviranomaiset valvovat yhdenvertaisuuslain toteutumista työpaikoilla. Työnantajan ja esihenkilön velvollisuuksiin kuuluu kohdella henkilöstöä tasavertaisesti ja heitä ei saa saattaa eriarvoiseen asemaan ilman hyväksyttävää perustetta sukupuolen, iän, etnisen tausta, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Esihenkilö on velvollinen puuttumaan tilanteeseen aina, mikäli työyhteisössä ilmenee häirintää tai epäasiallista kohtelua. (Viitala 2015, 237.)

2.1.3 Arjen tehtävät

Esihenkilön arki on täynnä jatkuvia yllätyksiä ja erilaisiin työn keskeytyksiin reagoitua ja työ voikin olla hyvin pirstaloitunutta. Esihenkilön päätehtävä on pitää huolta, että organisaation perustehtävä toteutuu ja se edellyttää, että tavoitteet ovat aina selkeinä johdettavien mielissä. Aarnikoivu (2010, 35) on koonnut konkreettisella tasolla muistilistaksi esihenkilön arjen tehtävälistan:

- Huolehdi ettei kukaan jää työyhteisön ja verkostojen ulkopuolelle
- Tue johdettavien yhteisiin asioihin osallistumista
- Kehitä yhteistyötä ja avoimen ilmapiirin syntymistä
- Ota asioita puheeksi, myös vaikeita asioita
- Viesti tiiviisti ja riittävästi, panosta vuorovaikutukseen
- Laadi ja sovi toimintaa ohjaavista yhteisistä pelisäännöistä.

Esihenkilön tulee pitää huolta, että kukaan työyhteisössä ei jää ryhmän ulkopuolelle. Tämä vaatii säännöllisiä ennalta sovittuja sekä spontaaneja ennalta sopimattomia keskusteluja johdettavien kanssa, havainnointia sekä henkilöstön parissa olemista myös esimerkiksi kahvitaukojen aikaan. Pelkästään työn tiimellyksessä ei samalla tavoin pysty havainnoimaan esimerkiksi henkilön mahdollista vetäytymistä muiden joukosta. Tärkeää on myös kannustaa johdettavia ottamaan osaa yhteisiin asioihin. Tämä voi tarkoittaa yhtä lailla yhteisiin tapahtumiin osallistumista kuin omien mielipiteiden ja toiveiden esille tuontia yhteisiä asioita käsiteltäessä tai niistä päätettäessä. On tärkeää, että esihenkilö on läsnä arjessa, helposti tavoitettavissa ja aidosti kiinnostunut tiimistään ja siitä mitä heille kuuluu.

Riittävä, ajantasainen ja selkeä viestintä sekä avoin vuorovaikutus ja siihen kannustaminen ovat esihenkilön välineitä yhteistyön ja avoimen ilmapiirin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Esihenkilöllä täytyy olla aikaa jutella, kuunnella ja kysellä. Omalla esimerkillä ja vuorovaikutukseen kannustamisella on mahdollista vaikuttaa positiivisesti avoimen ilmapiirin syntymiseen. Kupias ym. (2014, 43) korostaa, että pyrkimällä olemaan mahdollisimman aito ja näyttämällä myös oman inhimillisen puolensa johdettaville, esihenkilö samalla vahvistaa johdettavien luottamusta itseensä. Avoimuus lisää avoimuutta ja esihenkilön on helpompaa luoda yhteys itsensä ja johdettavien välille sekä koko tiimin keskuuteen.

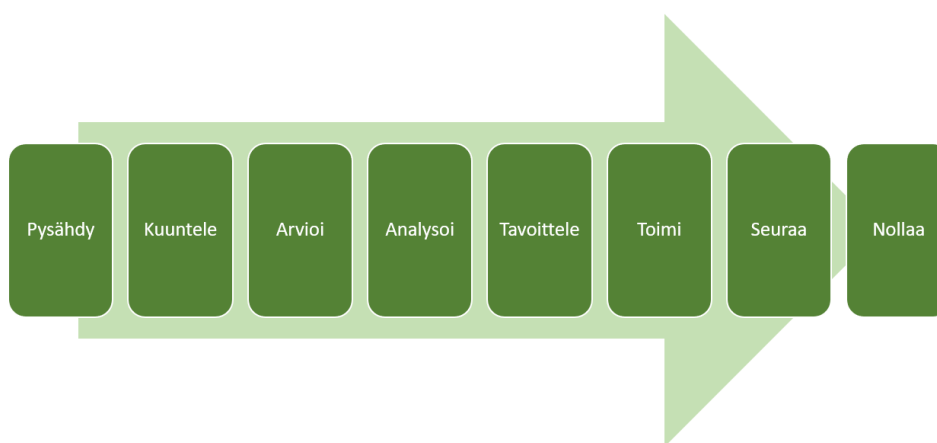
Vaikka tuntuisi, että työnteko ja yhteistyö sujuvat työyhteisössä hyvin on kuitenkin tarpeen, että toimintaa ohjaavat yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjen luomisesta vastaa esihenkilö mutta niiden laatimiseen on hyvä osallistaa mukaan mahdollisimman laajasti työyhteisön jäseniä, jolloin heidät saadaan paremmin sitoutettua pelisääntöihin. Henkilöstön tasavertainen kohtelu on taattu lailla mutta esihenkilön on asemassaan syytä välttää myös kaikenlaista muuta suosimista tai toimintaa, joka mahdollisesti saattaa johdettavat eriarvoiseen asemaan toisiinsa nähden. Johdettavia tulee kohdella kaikin puolin tasapuolisesti sekä samoin säännöin ja pyrkiä tasavertaiseen kanssakäymiseen kaikkien kanssa.

2.2 Esihenkilön itsensä johtaminen

Ollakseen paras mahdollinen esihenkilö johdettavilleen ja suoriutuakseen tehtävistään on tärkeää, että esihenkilö pitää johdettavien lisäksi huolta myös itsestään. Voidaankin sanoa, että kaiken johtamisen lähtökohtana on johtajan itsensä johtaminen. Kyetäkseen johtaa muita on ensin opittava ja kyettävä johtaa itseään (Sydänmaanlakka 2009, 152). Tämä on sekä esihenkilön oikeus että velvollisuus. Esihenkilön uupuminen tai pahoinvointi heijastuvat negatiivisesti suoraan johdettaviin ja sitä kautta myös muualle työyhteisöön. Uupunut esihenkilö ei jaksane paneutua riittävästi johdettaviensa, eikä työyhteisön toimintaan, päätöksiä syntyy hitaasti tai jää kokonaan tekemättä. Tämä alkaa hyvin nopeasti heijastaa työyhteisöön aiheuttaen erilaisia epäselvyyksiä ja heikentäen työnteon edellytyksiä. Esihenkilön täytyy omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää työmotivaatiota ja innostunutta ilmapiiriä ja se ei onnistu, ellei esihenkilö itse voi hyvin. Kyetäkseen johtaa muita on ensiksi opittava johtamaan itseään. (Järvinen 2019, 145.)

Itsetuntemus on tärkeä tekijä esihenkilön itsensä johtamisessa ja sen avulla esihenkilö voi paremmin tiedostaa omaa luontaista käyttäytymistään erilaisissa eteen tulevissa tilanteissa. Persoonallisuudella on toki myös vaikutuksensa esihenkilön käyttäytymiseen ja persoonallisuutta on hyvin hankalaa muuttaa. Persoonallisuus ja johtamiskäyttäytyminen ovat kuitenkin kaksi eri asiaa ja johtamiskäyttäytymistä on mahdollista muuttaa ja kehittää ja se ei ole sidoksissa esihenkilön persoonallisuuteen. Itsensä tuntemisen mahdollistaa itsetutkiskelu, jonka edellytyksenä on esihenkilön kiinnostus omia sisäisiä kokemuksia ja tunteita kohtaan. Itsetutkiskelun avulla on mahdollista kasvattaa ymmärrystä omasta toiminnasta ja eri tilanteiden herättämistä tunteista sekä löytää omat mukavuus- ja epämukavuusalueet. Tätä kautta esihenkilön on mahdollista hahmottaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa ja hän saa realistisen näkemyksen omasta toiminnastaan. Samalla mahdollistuu myös esihenkilön johtamistaitojen kehittyminen, joka tukee esihenkilön työhyvinvointia. (Aarnikoivu 2008, 37–40; Järvinen 2005, 69.)

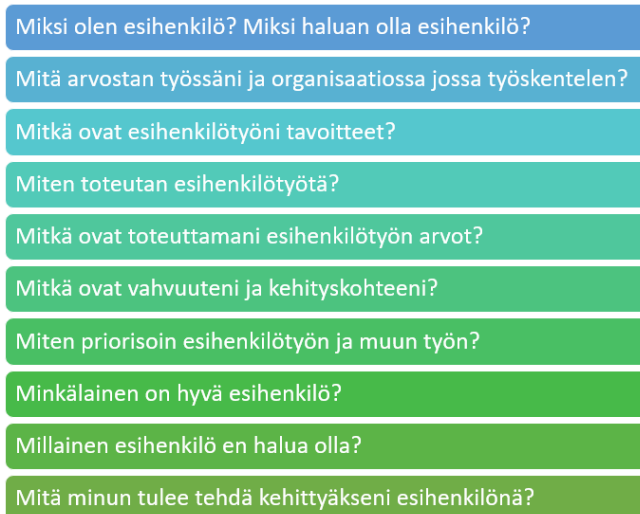
Nykyisin yhä useampi esihenkilö ymmärtää itsensä johtamisen tärkeyden ja sille järjestetään aikaa töitten paljoudesta ja hektisestä arjesta huolimatta. On erittäin tärkeää, että organisaation johto pitää esihenkilöistä huolta ja korostaa omalla toiminnallaan ja esimerkillään sekä itsensä johtamisen että esihenkilöiden hyvinvoinnin tärkeyttä. Mikäli esihenkilön esihenkilö ei pidä itsensä johtamista tärkeänä, ei hän todennäköisesti myöskään kannusta ja tue esihenkilön itsensä johtamista. Esimerkillä on iso merkitys siinä, että esihenkilö pitää itsestään huolta ja että hän saa parhaan mahdollisen työkalupakin ja tuen itsensä johtamiseen omalta esihenkilöltään. (Aarnikoivu 2008, 37–40.)



Kuva 2. Itsensä johtaminen (mukaillen Aarnikoivu 2008, 40).

Kuvassa 2 on mukaillen Aarnikoivun (2008, 40) kuvaus itsensä johtamisesta prosessina. Käytännössä itsensä johtaminen tapahtuu pysähtymällä säännöllisesti ja antamalla aikaa itselleen ja oman osaamisen kehittämiseksi. Esihenkilön on hyvä laatia joko itse tai oman esihenkilönsä avustuksella itselleen kehityssuunnitelma ja asettaa itselleen systemaattisesti tavoitteita ja seurata niiden saavuttamista. On tärkeää analysoida omia tuntemuksia, käyttäytymistä ja toimintaa. Esihenkilöllä on oikeus vaatia palautetta toiminnastaan omalta esihenkilöltään ja kannustaa myös johdettavia palautteen antoon. Ensiarvoisen tärkeää on kuunnella muita ja käydä saatu palaute läpi. Ollakseen hyvä työssään ja kyetäkseen tukea johdettavia parhaalla mahdollisella tulee esihenkilön ensin huolehtia

omasta hyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti elämän kaikilla osa-alueilla. (Aarnikoivu 2008, 41.)



Kuva 3. Esihenkilötyön peruskysymykset (mukaihen Aarnikoivu 2008, 41.)

Kuvassa 3 on Aarnikoivun (2008, 41–42) listaus esihenkilötyöhön liittyvistä peruskysymyksistä, joita esihenkilö voi käyttää apuna itsensä johtamisessa. Esihenkilö voi suorittaa itsetutkiskelua esittämällä säännöllisesti itselleen näitä kysymyksiä ja pohtimalla vastauksia niihin. Näiden peruskysymysten avulla esihenkilö voi paneutua omaan itseensä ja kokemuksiinsa entistä syvällisemmin. Kysymykset auttavat myös käsittelemään ja ymmärtämään omia arvoja ja mielipiteitä paremmin. Itseen johtaessaan esihenkilö luo niin sanottua viitekehystä esihenkilötyölleen työstämällä asennettaan esihenkilötyötä kohtaan. Esihenkilön asenteilla esihenkilötyötä kohtaan ja sillä miten hän työnsä mieltää on suora vaikutus siihen, kuinka hän toimii tehtävässään työyhteisössä. (Aarnikoivu 2008, 41–42.)

Itsensä johtaminen vaati esihenkilöltä aikaa rauhoittua, käydä keskustelua itsensä kanssa sekä pohtia omaa toimintaa ja tilannetta kokonaisvaltaisella tasolla. Hyvin yleistä on, että esihenkilöllä on aikaa kaikkeen muuhun mutta aikaa itselle ei löydy. Itsensä johtamisen esteinä hyvin usein ovat kokemukset ajan puutteesta, itsensä ja oman hyvinvoinnin unohtaminen muiden kustannuksella, arjen johtajuudesta etääntyminen sekä palautteen puuttuminen. On erittäin tärkeää, että esihenkilö

ymmärtää, että hänen velvollisuutensa on pitää huolta itsestään ja että hänen oma hyvinvointinsa tai pahaolo heijastuu koko työyhteisöön. (Aarnikoivu 2008, 37–39.)

2.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on yksi esihenkilön tärkeimmistä ammatillisista taidoista. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa työskentely edellyttää yhä vuorovaikutteisempaa toimintaa esihenkilöiltä sekä kykyä ohjata johdettavia vuorovaikutteisuuteen (Rouhainen 2005, 33). Aarnikoivu (2010, 33) korostaa esihenkilötyössä erityisesti kommunikaation tärkeyttä ihmisten kanssa toimiessa, jatkuvia erilaisia kommunikointilanteita ja henkilökohtaista vaikuttamista laajassa ihmissuhdeverkostossa. Johdaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ja se on merkittävässä asemassa esihenkilön työssä useilla eri tavoilla.

2.3.1 Kuunteleminen

Vuorovaikutusta pohdittaessa usein ensimmäisenä mieleen tulee erilaiset keskustelut. Keskusteluihin, puhumiseen ja kuuntelemiseen liittyy vahvasti myös nonverbaalinen eli sanatonvuorovaikutus, esimerkiksi ilmeet, eleet ja äänenpainot. Rakentuupa viestintä sitten puheesta tai sanattomista tekijöistä, vuorovaikutuksen yksi merkittävä osa on se, kuinka vastaanottaja tulkitsee ja kuuntelee viestejä. Kuunteleminen on vuorovaikutuksen perusedellytys ja vuorovaikutusta ei voi syntyä ilman kuuntelemista. Välikoski (2014, 66) korostaa kuuntelun merkitystä vuorovaikutuksen keskeisenä tapahtumana ja kuvaa kuuntelua vuorovaikutuksen liimana. Kuunnellessa tulkitaan kuullun sanoman merkitys ja sen pohjalle rakentuu henkilön oma vuorovaikutuskäyttäytyminen, joka taas vaikuttaa vuorovaikutuksen kehittymiseen sekä onnistumiseen jatkossa. Kuunnella voi monin eri tavoin; ymmärtääkseen, viihtyäkseen, osoittaakseen empaattisuutta tai arvioidakseen kriittisesti. Kuunteleminen voi olla varsinaista kuulemista, kuuntelemisen osoittamista sekä ajatuksia, joita kuultu asia kuulijassa herättää. (Isotalus & Rajalahti 2017, 18–20.)

Kuuntelu ei ole synnynnäinen ominaisuus vaan taito, jota esimies voi kehittää. Välikosken (2014, 65) mukaan ammattimainen kuuntelija osaa esimerkiksi:

- löytää ydinsanoman kuullusta ja kykenee tehdä yhteenvetoja sekä tiivistyksiä kaikesta kuulemastaan
- arvioida kuultua ja havaita näkökulman sekä sanoman tarkoituksen
- erottaa faktat mielipiteistä ja päätelmistä
- havaita muiden vaikuttamispyrkimyksiä ja tehdä kuulemastaan itsenäisiä päätelmiä
- havaita samanaikaisesti sekä sanallista, että sanatonta viestintää ja tulkita niiden muodostamaa kokonaisuutta
- oivaltaa millaista kuuntelemisen tapaa viestinnän onnistuminen kulloinkin vaatii ja osoittaa kunnioitusta sekä arvostusta vuorovaikutuskumppanin oikeudelle tulla kuulluksi
- antaa tarkoituksenmukaista palautetta vuorovaikutuskumppanille
- tiedostaa omaa kuunteluaan ja osaa tunnistaa sekä minimoida omia sisäisiä kuuntelemisen esteitä
- ymmärtää kuuntelemisen merkityksen vuorovaikutuksessa ja pyrkii kehittämään omia kuuntelutaitojaan.

Kuuntelemisen esteinä voivat olla erilaiset ennakoasenteet asiaa tai viestijää kohtaan. Hyvin usein esihenkilöiden kuuntelemisen esteenä on myös jatkuva kiire. Esihenkilön tarkastellessa kuuntelutaitojaan voidaan apuna käyttää eri kuuntelija-profiileja. *Ihmisiin suuntautunut* kuuntelija huolehtii toisten tunteista ja on myötäeläjä. *Toimintasuuntautunut* kuuntelija pyrkii pääsemään suoraan asiaan ilman turhia kiertelyjä ja keskittää fokuksen asian ymmärtämiseen. *Aikasuuntautunut* kuuntelija suosii aikatauluissa pysyviä ja tiiviitä vuorovaikutustilanteita. Hän saattaa helposti keskeyttää kanssaviestijän ja hermostua, mikäli sovittu aikataulu ei pidä. Viimeisenä tunnistettuna profiilina on *asiakeskeinen* kuuntelija, joka keskittää huomion kanssaviestijän käyttämiin perusteluihin sekä viestin sisältöön. (Isotalus & Rajalahti 2017, 21.)

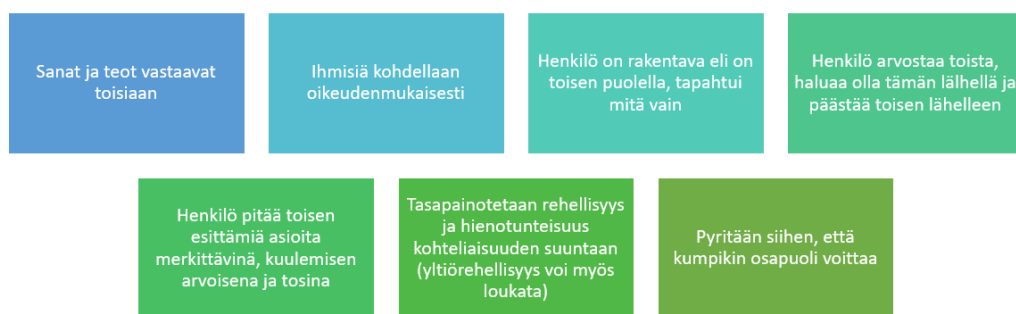
2.3.2 Vuorovaikutus luottamuksen rakentajana

Tukeva perusta hyvälle johtamiselle sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukemiselle on esihenkilön jatkuva ja säännöllinen keskustelu johdettavien kanssa sekä heidän mielipiteiden huomioiminen. Henkilöstön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä mahdollistaa uusien ideoiden syntyminen (Juuti & Vuorela 2015, 24). Johtaminen on työtä, jossa johtaja auttaa johdettavia tekemään omaa työtänsä ja suoriutumaan siitä mahdollisimman hyvin. Nykyisessä toimintaympäristössä epävarmuus ja muutos ovat kuitenkin jatkuvasti vahvasti läsnä ja tästä johtuen johtajien viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen nähdään keskeytyvän vahvasti epäselvyyksien selvittämiseen, epävarmuuden sietämiseen sekä jatkuvaan muutosten hallintaan. Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen korostuu ja on vahvasti esillä juuri haastavia tilanteita kohdattaessa ja niitä käsiteltäessä (Rouhiainen 2014, 40–41).

Ikonen (2015) on tutkinut esihenkilön ja johdettavan välistä luottamusta vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Luottamuksen rakentumisen keskeisenä elementtinä tutkimuksessa ilmenee kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen kokemukset. Aktiivisella kuuntelemisella voi osoittaa vuorovaikutustilanteessa kanssavierustajalle arvostusta tätä kohtaan. Molemminpuolisen kunnioituksen ja arvostuksen on huomattu kasvattavan luottamusta. Esihenkilö voi osoittaa kunnioitusta ja arvostusta johdettavan työtä ja ammattitaitoa kohtaan esimerkiksi kysymällä neuvoa hänen vahvoihin osaamisalueisiinsa liittyvissä asioissa. Luottamusta voidaan vahvistaa monin pienin teoin; esimerkiksi puhelinsoitolla, sähköpostilla, ennalta sovituin sekä spontaanein tapaamisin. Epämuodollisten ja vapaamuotoisten kommunikointitilanteiden on todettu olevan merkityksellisiä luottamuksen rakentumisessa esihenkilön ja johdettavan välille. Luottamus vahvistaa luottamusta ja antaa rohkeutta toimia vastuullisesti ja luottamuksen arvoisesti. (Ikonen 2015.) Juuti & Vuorela (2015, 48–49) korostavat esihenkilön roolia työyhteisön me-hengen luo-

jana sekä raja-aitojen kaatajana niin osastojen, työryhmien kuin henkilöstöryhmienkin välillä. Kuvassa 4 on Juutia & Vuorelaa (2015, 50) mukaillen kiteytetysti koottuna avoimuutta ja luottamusta lisääviä tekijöitä.

Luottamuksen ja avoimuuden lisäämisen keinoja



Kuva 4. Luottamuksen lisäämisen keinoja (mukaillen Juuti & Vuorela 2015, 50.)

Luottamus on kaiken yhteistyön perusta ja se on hyvin pitkälti valintakysymys. Jokainen voi päättää luottaa ja olla luottamuksen arvoinen. Luottamus ei koskaan synny pelkkien sanojen voimasta, vaan se tarvitsee syntyäkseen tekoja. Luottamuksen rakentaminen on koko työyhteisön yhteinen oppimisprosessi ja kun luottamus on kunnossa, kyetään huomio kiinnittämään oikeisiin asioihin ja perustehävän suorittamiseen. Mikäli huomio kiinnittyy pääsääntöisesti ihmissuhteisiin, on se merkki siitä, että luottamus ei ole kunnossa.

Ikosen (2015) tutkimuksessa ilmeni, että tulevaisuuden organisaatioissa esihenkilöiden ja johdon vuorovaikutustaitojen merkitys tulee entisestään korostumaan. Viestintä on paljon muutakin kuin puhetta ja kuuntelua. Nykyinen teknologiavälitteinen viestintä toisaalta haastaa luottamuksen rakentamisen perinteisessä muodossa vuorovaikutuksessa kasvokkain mutta toisaalta taas mahdollistaa luottamuksen rakentamiseen uusia vuorovaikutustapoja käyttäen. Kommunikointi on helppoa ja nopeaa vaikka välimatkat olisivat pitkiäkin. Suomalainen ”vaikenemisen kulttuuri” saattaa olla uhattuna nykyisessä muuttuvassa toimintaympäris-

tössä. 1980- ja 1990-luvulla syntynyt Y-sukupolvi on taipuvainen vaatimaan välitöntä palautetta ja tämä ajaa suomalaista työelämää kohti entistä vuorovaikutteisempaa työntekokulttuuria. Yleisesti ottaen vuorovaikutustaitojen avulla synnyttävä luottamuksen kulttuuri nähdään paitsi esihenkilöiden ammatillisena taitona myös koko työyhteisön taitona ja sillä on merkittävä rooli myös työhyvinvoinnin edistäjänä organisaatioissa. (Ikonen 2015.)

Luottamuksen synnyttämiseen vaaditaan esihenkilön aloitteellisuutta ja sitä pidetään ensisijaisesti esihenkilön tehtävänä. Luottamuksen rapautumisessa keskeisessä asemassa on esihenkilön reagoimattomuus ja passiivisuus. Esihenkilö saattaa tahattomastikin vaikuttaa passiiviselta ja välinpitämättömältä mikäli ei esimerkiksi muilta töiltään ehdi tarpeeksi ajoissa reagoimaan johdettavilta tuleviin viesteihin. Tämä voi pahimmassa tapauksessa ja usein toistuessaan aiheuttaa pettymyksiä ja petetyksi tulemisen tunteita johdettavissa. (Juuti & Vuorela 2015, 47–48). Voi myös olla, että esihenkilö ei osaa tulkita tai ei havaitse työyhteisön luottamuksen rapautumisesta kertovia merkkejä, eikä siksi osaa reagoida ajoissa ja asianmukaisella tavalla. Kuvassa 5 on Juutia & Vuorelaa (2015, 50) mukailten esitetty luottamuksen rapautumesta kertovia merkkejä.

Luottamuksen rapautuminen



Kuva 5. Luottamuksen rapautuminen (mukailten Juuti & Vuorela 2015, 50.)

Nykyisessä kiireisessä ja hektisessä toimintaympäristössä esihenkilöiden ja johdettavien väliset viestit ovat alati alttiina väärinkäsityksille. Väärinymmärrykset alkavat helposti pienistä asioista ja kasvattavat itse itseään, mikäli kierrettä ei pystytä ajoissa katkaisemaan. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan ponnisteluja ja pitkäjänteistä työtä, epäluottamukseen on sitä vastoin helppoa luisua ihan kuin itsensä. (Ikonen 2015.)

2.4 Palaute

Kissa kiitoksella elää ja työ tekijäänsä kiittää ovat vanhoja suomalaisia sanontoja, jotka kuvaavatkin hyvin suomalaista kulttuuria ja suhtautumista kiitokseen. Nykyisessä työelämässä kuitenkin pelkästään työn teon tai sen tulosten tuoma kiitos ei enää riitä ja muutoinkin kiitosta eri muodoissaan arvostetaan eri tavalla kuin ennen. Kiitosta vaaditaan palautteen muodossa ja työn tuloksista sekä omasta suoriutumisesta halutaan keskustella. Kupias, Peltola & Saloranta (2011, 13–14) näkevät varsinkin Y-sukupolven vaikuttaneen tähän muutokseen ja vuorovaikutuksen lisääntymiseen. Y-sukupolven työntekijät ovat tottuneet pienestä pitäen arvioimaan omaa työtään, käymään erilaisia palautekeskusteluja sekä keskustelemaan onnistumisista avoimesti esihenkilön kanssa. Tämä johtuu osaltaan siitä, että Y-sukupolven työntekijät ovat heti uransa alusta lähtien tottuneet esimerkiksi kehityskeskusteluihin, järjestelmälliseen perehdytykseen sekä palautteen antoon, toisin kuin aikaisemmat sukupolvet. Käytäntöjen yleistyessä työpaikoilla ne ovat lisänneet edelleen tarvetta kuulla palautetta tehdystä työstä ja omasta suoriutumisesta sekä mahdollisuuksista kehittää osaamista tulevaisuudessa.

Palautteella on mahdollista lisätä työhyvinvointia sekä vaikuttaa positiivisesti suoriutumiseen. Tämä edellyttää kuitenkin palautemyönteistä ilmapiiriä työyhteisössä mikä on mahdollista vain, jos sekä palautteen antajan, että vastaanottajan välillä on luottamuksellinen suhde. Palautemyönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee jokaiseen suuntaan; esihenkilöltä johdettavalle, johdettavalta esihenkilölle sekä kollegoiden välillä. (Aarnikoivu 2008, 141.) Kupiaksen ym. (2011, 17–18) mu-

kaan palautemyönteinen ilmapiiri näkyy organisaatiossa työntekijöiden lisääntyvänä itsetuntemuksena, hyvänä työilmapiirinä, kehittyvinä työsuorituksina sekä oikeanlaisena tekemisenä mutta myös seuraavilla tavoilla:

- Työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, tyytyväiseksi, arvostetuksi ja hyväksytyksi
- Muista ja itsestä myönteiseen sävyyn ajattelu lisääntyy ja helpottuu
- Työnteko on kitkatonta ja suoritukset paranevat
- Yhteenkuuluvuuden tunne sekä itsetunto vahvistuvat
- Vastuuntunto kasvaa ja työmotivaatio vahvistuu
- Kiinnostus työntekoa kohtaan kasvaa
- Luottamus toisia kohtaan kasvaa ja näkyy parantuneina työsuorituksina
- Keskinäinen kunnioitus ja yhteistyön tunne lisääntyy, tiimityö tehostuu
- Työntekijöiden vaihtuvuus ja sairauspoissaolot vähenevät
- Organisaation tuottavuus lisääntyy.

Luottamusta esihenkilön ja johdettavan välille ei voi synnyttää sormia napsauttamalla. Luottamus rakentuu vähitellen arjen keskellä erilaisten kohtaamisten ja tekojen myötä. Tärkeä luottamuksen syntymisen elementti on hyvät aikomukset toista kohtaan. Kun johdettavalle syntyy käsitys, että esihenkilö tarkoittaa palautteella vain hyvää ja haluaa hänen parastaan, kasvattaa se luottamusta edelleen ja johdettavalle syntyy myönteinen käsitys saatua palautetta kohtaan. Jokainen palautteenantotilanne on erityinen kohtaaminen palautteen antajan ja saajan välillä ja uusi mahdollisuus joko vahvistaa tai rapauttaa heidän välistään luottamusta. (Kupias ym. 2011, 121.)

Sydänmaanlakka (2007, 67) korostaa palautejärjestelmän merkitystä osana organisaation oppimista. Hyvä palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta vuorovaikutuksesta, virheiden sallimisesta, hyvästä yhteishengestä, toisten tukemisesta sekä jatkuvan oppimisen korostamisesta. Kun organisaation arvot ovat yhteensopivat palautekulttuurin

kanssa voidaan organisaatiossa ottaa käyttöön palautejärjestelmä. Toimiva palautejärjestelmä mahdollistaa organisaation jatkuvan oppimisen ja uudistumisen ja sitä kautta organisaatio pystyy paremmin vastaamaan myös tulevaisuuden haasteisiin.

2.4.1 Esihenkilö palautteen antajana

Hyvä palaute on harkittua, perusteltua ja täsmällistä tietoa johdettavan menestymisestä työssään. Taidokkaasti annettu palaute ohjaa, kehittää ja kannustaa. Hyvä palaute sisältää avointa vuorovaikutusta palautteen antajan ja palautteen saajan välillä mahdollistaen saadun palautteen käsittelemisen sekä yhteisten tulkintojen tekemisen. Samalla saatu palaute käynnistää palautteen vastaanottajan oman laajemman pohdinnan aiheesta. Palautteen antamisessa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään esihenkilön taitavasta viestinnästä, vaan palaute tulee osata antaa siten, että palautteen saajan on mahdollista sen avulla tehdä oivalluksia omasta suoriutumisestaan. Palautteen antaminen on esihenkilön keino vaikuttaa johdettavan toiminnan lisäksi koko tiimin ja työyhteisön toimintaan ja ohjata niitä haluamaansa suuntaan. (Kupias ym. 2011, 19–22.)

Nykyisin ei suositella puhuttavan enää positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta, koska niillä luodaan helposti vääränlaisia mielikuvia ja palaute voidaan tulkita henkilöön kohdistuvana sen sijaan, että palaute koettaisiin henkilön toimintatapaa koskevana. Negatiivisen palautteen sijaan voidaan käyttää käsitteitä korjaava, rakentava tai haastava palaute. Tällöin ajatus palautteen takana on toinen kuin vain kertoa epäonnistumisesta. Korjaavan, rakentavan tai haastavan palautteen tavoitteena on parantaa johdettavan ei toivottua tai epäonnistunutta toimintatapaa ja saada johdettava itse pohtimaan ja tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti ja sitä kautta kehittymään työssään. Näin ollen epäonnistumistakin koskeva palaute on positiivista ja se mahdollistaa palautteen saajan omien oivallusten syntymisen ja kehittymisen. Palautteen antamisen keskeisenä tekijänä on palautteen antajan asennoituminen ja suhtautuminen palautetta kohtaan. Korjaavaa ja rakentavaa palautetta ei tulisi koskaan ajatella negatiivisena, koska väistämättä

tällöin palautteeseen latautuu negatiivisia asioita ja epämiellyttäviä tunteita, jotka välittyvät myös vastaanottajalle. Kun palaute itsessään jo heti alkuvaiheessa nähdään ja koetaan positiivisena, kehittävänä ja välittävänä asiana, välittyy sama tunne myös palautteen saajalle ja mahdollistaa siten kehittymisen ja oivallusten syntymisen. Luopumalla käsitteestä negatiivinen palaute edistetään työyhteisön kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Aarnikoivu 2008, 145–151; Kupias ym. 2011, 23.)

Aarnikoivu (2008, 142–143) kuvaa esihenkilön ohjaavan palautteellaan konkreettisesti johdettavien työn tekemistä, sitouttavan, kannustavan ja motivoivan antaen samalla johdettaville mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssään. Palautteen antaminen on johdettavista välittämistä sekä oivallinen työkalu merkityksen luoja organisaatioin toiminnoissa ja johtamisessa. Palautteen antamisen periaatteena voidaan pitää sitä, että määrällisesti työntekijän tulisi saada enemmän palautetta onnistuneista suorituksista positiivisessa muodossa kuin palautetta epäonnistumisista tai heikoista suorituksista. Henkilön saadessa suhteessa enemmän palautetta onnistumisista kasvaa kyky vastaanottaa paremmin myös rakennettavassa hengessä annettua palautetta ei toivotuista toimintatavoista. Tämä edistää henkilön kykyä ottaa palautetta vastaan ja kehittää palautteen annon kohteena ollutta toimintatapaa. Palautteen antaminen on tärkeä osa esihenkilön tehtäviä. Palautteen puuttuessa tai ollessa vähäistä esihenkilö helposti koetaan poissaolevaksi ja välinpitämättömäksi, mitkä taas ovat suoraan seurausta kiinnostuksen ja arvostuksen puutteesta johdettavia ja heidän työtänsä kohtaan. (Aarnikoivu 2008, 143–144.)

Kupias ym. (2011, 219) korostavat myönteisen palautteen merkitystä. Mikäli esihenkilö jättää johdettavat ilman vahvistavaa myönteistä palautetta on sillä hyvin nopea ja suora kielteinen vaikutus työmotivaatioon. Ihminen tarvitsee paljon myönteistä palautetta oppiakseen ja kehittyäkseen. Myönteinen palaute tukee palautteen saajan arvostusta omaa itseään sekä työtään kohtaan ja luo tukevan

pohjan oppimiselle ja kehittymiselle. Aarnikoivu (2008, 149) nostaa esille kulttuuriset tekijät, jotka aiheuttavat haasteita myönteisen palautteen antamiselle. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu osin ristiriitainen suhtautumistapa kiitokseen, mikä osaltaan vaikeuttaa myönteisen palautteen vastaanottamista ja sen sisäistämistä. Siinä missä korjaava palaute tulee antaa aina kahden kesken, tilanne ei ole yhtä yksiselitteinen myönteisen palautteen ja kiitoksen suhteen. Myönteistä palautetta voidaan antaa myös julkisesti, mutta palautteen antajan tulee ottaa huomioon palautteen saajan toiveet, koska kaikki eivät julkisia kiitoksia halua. Sydänmaanlakka (2007, 68) korostaa, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen on aina hyvin henkilökohtainen asia. Organisaation palautekulttuurin kehittyminen vaatii, että jokainen henkilökohtaisesti ymmärtää palautteen merkityksen sekä työyhteisössä että omassa kehityksessään. Kuvaan 6 on koottu Sydänmaanlakan (2007, 69) ”palautteenannon kymmenen käskyä”, joita noudattamalla organisaatiossa voidaan edistää positiivisen palautekulttuurin syntymistä.

1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.
2. Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein kuin sitä annat.
3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.
4. Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta.
5. Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä persoona.
6. Anna myönteistä palautetta pienimmistäkin edistyksistä ja saavutuksista.
7. Sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan.
8. Ole palautteen annossa sekä yleensäkin avoimessa kommunikaatiossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.
9. Ruoki ja kannusta palautteella tiimisi ja sidosryhmiesi työniloa ja onnistumisia - Toimi esimerkkinä muille.
10. Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino.

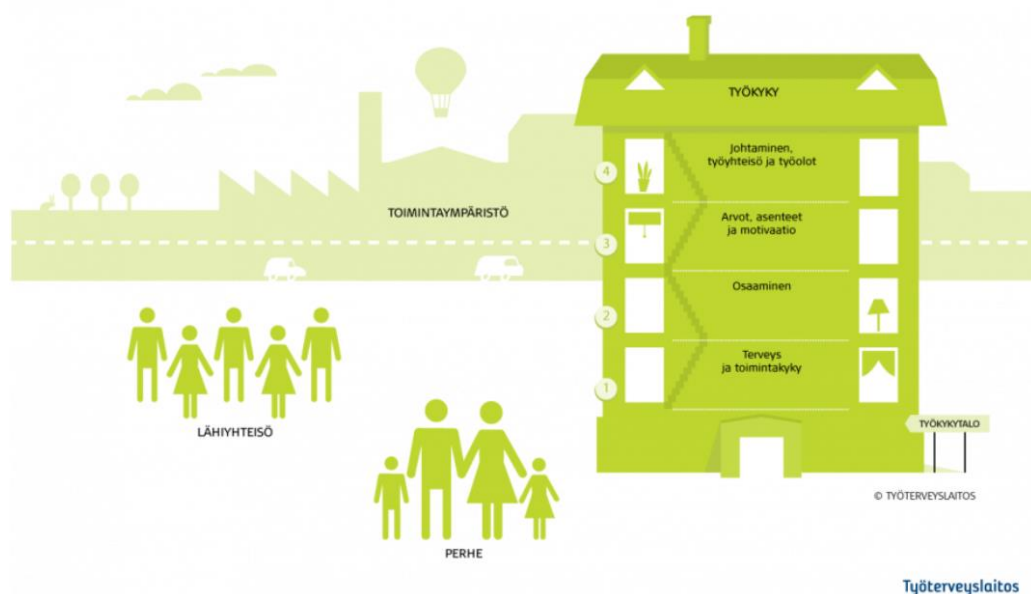
Kuva 6. Palautteenannon kymmenen käskyä (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, 69.)

2.4.2 Palautteen vastaanottaminen

Yhtä lailla kuin esihenkilö on velvoitettu antamaan palautetta johdettavilleen, hän on myös oikeutettu sitä itse saamaan ja vaatimaan omasta suoriutumisestaan. Kun organisaatiossa on avoin ja luottamuksellinen palautekulttuuri ja palaute kulkee joka suuntaan, on mahdollista saada palautetta usealta taholta; omalta esihenkilöltä, kollegoilta ja johdettavilta. Palautteen saaminen edellyttää kuitenkin aina kykyä vastaanottaa palautetta rakentavasti. Palautetta vastaanottaessa tulee kyetä kuuntelemaan saatu palaute asiallisesti loppuun, osoittaa kuuntelevansa palautteen antajaa ja yrittää ymmärtää hänen tunteitaan sekä tarkoitusperiään. Palautetta tulee arvioida kriittisesti ja palautteen antajan pyrkimyksiä täytyy selvittää tarkentavilla kysymyksillä sekä kysyä kehitysehdotuksia jatkoa ajatellen. Lopuksi on tärkeää kiittää jokaista rakentavaa palautetta antavaa henkilöä. Saadun palautteen jälkeen on selvitettävä itselleen, miten saadun palautteen ehdotukset, kritiikki tai kiitos merkitsevät käytännön tasolla omassa toiminnassa. (Aarnikoivu 2008, 150–152.)

2.5 Työkykyjohtaminen

Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän terveyden sekä työpaikan fyysinen turvallisuuden lisäksi suuri joukko muita fyysisiä ja henkisiä tekijöitä. Tekijät voivat liittyä joko työntekijään itseensä, työhön tai työyhteisöön ja näin ollen voidaan todeta, että työkyky ja työhyvinvointi ovat hyvin monien asioiden yhteisvaikutuksesta syntyvä lopputulos. Työkykyä kuvataan usein työkykytalon muodossa. Työkykytalon on alun perin kehittänyt professori Juhani Ilmarinen. Kuvassa 7 on esitetty Työterveyslaitoksen yleisesti käytetty näkemys nelikerroksisesta työkykytaloista. Työkykytalon elementtejä ovat terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot sekä työ, työyhteisö ja organisaatio. Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja sekä johtamista. Kaikkien kerrosten jatkuva kehittäminen läpi työelämän pitää talon pysyvässä. (Työterveyslaitos 2021 a; Viitala 2015, 213.)



Kuva 7. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021 a.)

Työkykytalon ensimmäisessä kerroksessa sijaitsee työntekijän *terveys ja toimintakyky*. Työntekijän työkyvyn perustan muodostavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Talon toisesta kerroksesta löytyy *osaaminen*, jonka perustan muodostavat työntekijän koulutus sekä ammatillinen osaaminen. Osaamisen jatkuva päivittäminen, eli niin kutsuttu elinikäinen oppiminen on tärkeässä asemassa varsinkin nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, missä työn vaatimukset ja osaamistarpeet muuttuvat nopealla syklillä. (Työterveyslaitos 2021 a; Viitala 2015, 213.)

Työkykytalon kolmannessa kerroksessa ovat *arvot, asenteet ja motivaatio*, jotka kuvastavat työntekijän suhtautumista työtä kohtaan. Tässä kerroksessa tapahtuu myös työntekijän työelämän ja muun elämän kohtaaminen. On huomioitava, että työntekijän olemassa olevat asenteet vaikuttavat suuresti työkykyyn. Mielekäs ja sopivan haasteelliset työtehtävät vahvistavat työkykyä. Neljännessä kerroksesta löytyvät *johtaminen, työyhteisö sekä työolot* kerroksen kuvatessa konkreettisesti työpaikkaa. Esihenkilötyö ja johtaminen ovat keskeinen osa kerrosta työn, työskentelyolojen, työyhteisön ja organisaation kanssa. Esihenkilöillä ja muilla johtavassa asemassa olevilla henkilöillä on merkittävä vastuu ja velvollisuus työpaikan

työkykyä ylläpitävän toiminnan organisoimisessa ja kehittämisessä. (Työterveyslaitos 2021 a; Viitala 2015, 213.)

Työkykytalon perusideana on kuvata niitä osa-alueita, joita organisaatiossa tulee edistää pyrkimyksissä ylläpitää ja parantaa henkilöstön työkykyä. Kokonaistyökyvyn kannalta ratkaisevassa asemassa ovat kerrosten vahvuus ja se, kuinka ne tukevat toisiaan. Työkyvyssä on kyse työntekijän voimavarojen ja työn yhteensopivuudesta ja niiden välisestä tasapainosta. Ihminen muuttuu väistämättä työelämän aikana, samoin työ. Tämän vuoksi työkykytalon kaikkia kerroksia tulee kehittää läpi koko työelämän pyrkimyksenä turvata kerrosten yhteensopivuus työntekijän ja työn muuttuessa. On tärkeää tiedostaa, että jokainen ihminen on itse päävastuussa omista voimavaroistaan ja niiden riittävydestä. Esihenkilö ja työnantaja ovat vastuussa vain neljännestä kerroksesta eli työstä ja työskentelyoloista. (Työterveyslaitos 2021; Viitala 2015 a, 213–214.)

Organisaatioissa työkykyä ylläpitävää toimintaa kutsutaan tyky-toiminnaksi. Hyvin yleisesti tyky-toiminnan organisointi on organisaatioissa HR:n ja esihenkilöiden vastuualueella. Näiden tahojen lisäksi tyky-toimintaan kuuluu eri tukiorganisaatioita, kuten työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Näiden eri tahojen vahvalla ja hyvällä yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa paras mahdollinen lopputulos. Työnantajalla on mahdollisuus tukea monin eri tavoin henkilöstön voimavarojen kehittämistä ja työntekijä taas voi omalla aktiivisella osallistumisellaan vaikuttaa sekä oman että työyhteisönsä työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen (Työterveyslaitos 2021 a).

2.5.1 Työhyvinvoinnin tukeminen

Suomen sosiaali- ja terveysministeriö (2022) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointi on myös työntekijät kykyä hallita päivittäistä työmääräänsä ja siihen vaikuttavat työntekijän psyykinen ja fyysinen tila.

Työhyvinvointi edellyttää hyvin johdettua, mielekästä, turvallista, palkitsevaa ja tuottavaa työtä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työilmapiiri sekä työntekijöiden ammatillinen osaaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022). Työn tulee olla työntekijän osaamista vastaavaa ja hänen elämäntilanteensa tukevaa. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työkykyyn ja terveyteen, ja ne kulkevatkin hyvin vahvasti käsi kädessä ja ovat sidoksissa useisiin eri tekijöihin.

Useimmiten mitattaessa työhyvinvointia johtamisessa keskitytään työntekijöiden psykologiseen tilaan. Psykologinen hyvinvointi on jokaiselle henkilölle omakohtainen kokemus siitä, kuinka hän pystyy vastata asetettuihin tavoitteisiin työssä. Työhyvinvoinnin mittareina voidaan käyttää negatiivisia tai positiivisia tekijöitä, jotka esihenkilönkin on hyvä tunnistaa. Negatiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi stressi, kynnisyys tai loppuun palaminen. Positiivisia tekijöitä esimerkiksi työtyytyväisyys, omistautuminen ja sitoutuminen. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös ympäristölliset tekijät, kuten työn sisältö ja ominaisuudet, työpaikan sosiaalinen ympäristö sekä työntekijän motivaatio ja persoonallisuus. (Viitala, Tanskanen & Sääntti 2015.)

Työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu esimerkiksi Canibanon (2013) toimesta ja hän erottaa tutkimuksessaan työhyvinvoinnista myös sosiaalisen tason. Sosiaalinen hyvinvointi on paitsi tunne ryhmään kuulumisesta ja yhtenäisyydestä, myös luottamusta työkavereita, esihenkilöä ja organisaation johtoa kohtaan yleisesti. Viitala ym. (2015) painottavat omassa työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessaan hyvinvoinnin tarkastelua myös tiimi- tai osastokohtaisesti. Jos tiimin työilmapiiri ei ole kunnossa, voi sillä olla vaikutus työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, joka näkyy pahimmassa tapauksessa sairauspoissaoloina. Esihenkilön pyrkiessä edistämään ja ylläpitämään hyvää työilmapiiriä hän edesauttaa samalla työntekijöiden työkyvyn ylläpitoa.

Työhyvinvointia pohdittaessa on otettava huomioon viimeisen vuosikymmenen kehityssuuntaus työelämässä, jota joulukuussa 2019 alkunsa saanut maailmanla-

juinen COVID-19-pandemia on vauhdittanut entisestään. Työelämään ja työn tekemiseen on tullut paljon uusia erilaisia innovatiivisia ratkaisuja, jotka osaltaan helpottavat työnteoa mutta ennen kaikkea saattavat muuttaa työnteon luonnetta suurestikin. Työtä ei enää tehdä toimistolla kahdeksasta neljään, vaan työtä voidaan tehdä mistä ja milloin vain. Tämä on tuonut ihan uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnin ylläpitoon. Canibano (2013) on tutkinut innovatiivisen henkilöstöjohtamisen vaikutusta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Viime vuosina huimasti lisääntynyt etätyö on yksi esimerkki uusista innovatiivisista ja viimeistään pandemian aikana itsensä läpilyöneistä työntekotavoista. Etätyö helpottaa suuresti työn ja perhe-elämän yhteensovittamista mutta siinä on myös negatiivinen puoli. Negatiivisesta näkökulmasta katsottuna etätyö vähentää työntekijän sosiaalista integroitumista työyhteisöön, mikä korostuu varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla. Etätyön on katsottu myös hidastavan ja vähentävän tiedonkulkua. Viestinnässä on tarjolla nykyisin monipuolisia innovatiivisia mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi Microsoft Teams, Skype, sähköposti sekä erilaiset mahdollisuudet jakaa aineisto sähköisesti. Nämä luovat fyysisesti kaukana toisistaan sijaitseville työntekijöille mahdollisuuden työskennellä yhdessä ja jakaa tietoa helposti. Viestinnän tehostumisella ja nopeutumisella on kuitenkin työhyvinvoinnin kannalta myös negatiivisia vaikutuksia; työtahti on entisestään kiihtynyt ja jatkuva viestitulva sekä jatkuvasti saatavilla olo voidaan kokea stressaavana. Organisaatioissa tulee pohtia eri näkökulmia ja olla tietoisia uusien mahdollisuuksien luomista positiivista sekä negatiivisista puolista kokonaisuutena, jotta kehittyneitä toimintatapoja kyetään hallitsemaan oikein ja jotta niistä saadaan paras mahdollinen hyöty työntekijöiden työhyvinvointia ja työilmapiiriä vaarantamatta (Canibano 2013).

2.5.2 Varhainen tuki

Hyvä työ ja hyvä johtaminen tukevat terveyttä ja työkykyä. On tärkeää huomioida, että organisaatiot ovat hyödynsaajia siinä missä työntekijätkin, kun henkilöstön työhyvinvointi on kunnossa. Tämä näkyy suoraan sairauspoissaoloista sekä tapaturmien ja henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamissa kustannuksissa samalla, kun

työnilo ja mahdollisuus keskittyä varsinaiseen työntekemiseen edistävät organisaation tuottavuutta, laatua sekä innovatiivisuutta. Hyvinvoivan työpaikan maine kasvaa ja se edesauttaa hyvien työntekijöiden saamista organisaation palvelukseen. Organisaatiossa tehtävät sisäiset toimenpiteet ovat hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpidossa ensisijaisessa asemassa ja niiden painopiste tulee olla ennaltaehkäisevässä toiminnassa, joista yksi tärkeimmistä on konkreettiset työkyvyn varhaisen tukemisen toimenpiteet. (Työterveyslaitos 2021 b; Viitala 2015, 229.)

Työkyvyn varhaista tukea voidaan kutsua myös varhaiseksi välittämiseksi tai varhaiseksi puuttumiseksi. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä varhainen tuki. Varhainen tuki tarkoittaa toimenpiteitä, joilla edistetään työkykyä ja ehkäistään työkyvyn heikkenemistä. Varhaisen tuen toiminnan painopiste on ennakoinnissa ja varhaisessa puuttumisessa – kun ollaan tilanteessa, jossa työntekijä jää syystä tai toisesta sairauslomalle, ollaan jo pahoin myöhässä varhaisen tuen näkökulmasta. Varhaisen tuen toimenpiteet ja toimintamallit sovitaan yhteisesti työpaikalla työantajan, työntekijöiden sekä työterveyshuollon kesken ja sovitut asiat on hyvä olla kuvattuna organisaation varhaisen tuen mallissa (Työterveyslaitos 2021 c; Viitala 2015, 236).

Mikäli esihenkilö huomaa johdettavan työkyvyssä tai tuottavuudessa tavallisesta poikkeavaa tai ilmenee muita ongelmia, on syytä selvittää seuraavat asiat mahdollisen varhaisen tuen tarpeen havaitsemiseksi:

- Onko perustehtävä tiedossa ja työnkuva riittävän selkeä?
- Riittääkö osaaminen työtehtävistä selviytymiseen?
- Onko työmäärä sopiva?
- Löytyykö johdettavalta riittävästi motivaatiota omaa työtänsä kohtaan?
- Mikä on terveydentilanne? Riittääkö se työtehtävistä selviytymiseen?

Aina työkyvyn heikkenemisen ensimerkkejä ei huomaa työntekijän oma esihenkilö, vaan havainnon voi tehdä ja ottaa esille myös työntekijä itse, kollega, työsuojeluorganisaation tai työterveyshuollon edustaja. Huolta työntekijän tilanteesta voivat aiheuttaa esimerkiksi:

- vetäytyminen, ärtyneisyys ja epäkohteliaisuus muita kohtaan
- keskittymisvaikeudet, hajamielisyys ja unohtelu
- toistuvasti pidentyneet työpäivät tai lisääntyneet myöhästelyt
- näkyvä motivaation puute, välinpitämättömyys, huolimattomuus ja töiden laiminlyönti
- työsuorituksen tai työn laadun heikentyminen
- Päihteiden vaikutuksen alaisena tai krapulaisena esiintyminen työpaikalla
- Toistuvat lyhyet tai pitkittyneet sairauspoissaolot, toistuvat työterveyskäynnit ilman sairaslomia.

Mikäli selvityksissä ilmenee ongelmakohtia tai ilmaantuu huolenaiheita työntekijän tilannetta koskien, tulee esihenkilön järjestää viipymättä varhaisen tuen keskustelu työntekijän kanssa. (Työterveyslaitos 2021 c.)

Varhaisen tuen keskustelu käydään normaalisti esihenkilön ja johdettavan välillä ja siihen tulee valmistautua organisaation käytäntöjen mukaisesti. Keskustelulle tulee aina varata riittävästi aikaa ja rauhallinen tila. Varhaisen tuen keskustelun tukena voidaan käyttää erilaisia varhaisen tuen lomakkeita, jotka voidaan täyttää johdettavan toimesta etukäteen tai yhdessä varhaisen tuen keskustelun yhteydessä. Varhaisen tuen keskustelussa käydään läpi työkykyyn liittyviä asioita, kuten työoloja, työn mielekkyyttä, ammatillista osaamista, työntekijän toimintakykyyn liittyviä asioita sekä näihin mahdollisesti vaikuttavia työpaikan ja työelämän ulkopuolisia asioita. Keskustelussa on tärkeää nostaa esille esiin nousseet huolenaiheet ja huomiot työntekijän työkyvyssä ja pyrkiä selvittämään mistä ne johtuvat ja miten niihin voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa. Keskustelusta tehdään organisaatiossa käytössä olevan varhaisen tuen mallin mukainen muistio, johon kirjataan

kaikki keskustelussa esille tulleet työkyvyn kannalta oleelliset asiat ja yhteisesti sovitut toimenpiteet ja kuinka niiden seuranta suoritetaan. Lomakkeet yleensä allekirjoitetaan keskustelun osapuolien kesken. (Työterveyslaitos 2021 c.)

2.6 Osaamisen johtaminen

Organisaation kilpailukyky on riippuvainen siitä, mitä organisaatiossa osataan, kuinka osaamista käytetään ja miten nopeasti organisaatio kykenee oppimaan uutta. Käsitteenä osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla organisaation strategian edellyttämästä osaamisesta pidetään huolta, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan tarvittaessa lisää. Käsitteellä viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka ohjaamana ja tukemana tämä kaikki tapahtuu. Parhaassa tapauksessa kaiken sujuessa suunnitellusti osaamisen johtamisen tulokset näkyvät organisaatiossa toimintatapojen, tuotteiden ja palvelujen kehittymisenä sekä innovaatioina ja sitä kautta myös taloudellisen tuloksen parantumisena. (Viitala 2015, 170.)

Henkilön osaamista kuvaavina käsitteinä käytetään hyvin yleisesti ammattitaitoa, pätevyyttä, kompetenssia tai kvalifikaatiota. Osaamisella tarkoitetaan henkilön kykyä hallita työhönsä liittyviä asioita sekä teoriassa, että käytännössä. Osaamista voidaan hankkia ja kehittää erilaisin koulutuksin, kokemuksen myötä sekä jatkuvassa oppimisprosessissa kaikissa yhteyksissä, joissa henkilö toimii. Osaamisen johtamisen tärkein osa on organisaation henkilöstön osaamisen tason nostaminen, osaamisesta huolehtiminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. (Piili 2006, 106; Viitala 2015, 170.)

Organisaatiossa tarvittavan osaamistarpeiden määrittely, osaamisen johtamisprosessi tulisi lähteä liiketoimintastrategiasta. Osaamistarpeet määritellään selkeästi vision, strategian ja organisaation tavoitteiden kautta; minkälaisia taitoja ja osaamista henkilöstöllä tulee vähintään olla, että he kykenevät toteuttamaan sen mitä organisaatiossa halutaan ja tarvitsee saada aikaan tavoitteiden saavutta-

miseksi ja liiketoimintastrategian onnistumiseksi. Tällöin määritellään organisaation ydinosaminen, joka tuo kilpailuetua organisaatiolle. (Piili 2006, 106–107; Sydänmaanlakka 2007, 131–132.) Viitalan (2015, 173) mukaan ydinosamisen määrittelyssä keskeistä on se, että osataan eriyttää sellainen osaaminen, jonka varassa organisaation jo saavutettu menestys on ollut mahdollista ja jonka avulla menestystä voidaan saavuttaa myös tulevaisuudessa. Ydinosamisesta ei luovuta missään olosuhteissa, vaan siihen sitä vastoin panostetaan ja siitä pidetään huolta. Organisaation arvo sekä asiakkaan saama arvo ovat ydinosamisen varassa.

Kun organisaation ydinosaminen on määritelty, voidaan siirtyä ryhmätason osaamisen määrittelyyn. Ryhmätasolla määritellään kunkin osaston toiminnan kannalta kriittinen osaaminen. Määrittelyn tekee normaalisti osaston päällikkö tai johtaja lähimpien johdettaviensa kanssa, kenellä on paras käsitys ja tuntemus osaston toiminnasta. On tärkeää selvittää mitä olemassa olevaa osaamista osastolla jo on. Tämän jälkeen voidaan pohtia mahdollisia kehityskohteita ja päättää, että mistä osaamisesta mahdollisesti voidaan luopua. Osaamista kartoitettaessa keskitytään nykyhetken lisäksi myös lähitulevaisuuteen 2–3 vuoden ajanjaksolla. Tällä tavoin syntyy osaston kehityssuunnitelma, joka kertoo kuinka osaamista tullaan kehittämään lähitulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2007, 134.)

Osastokohtaisten osaamisen kehityssuunnitelmien jälkeen siirrytään yksilötasolle. Henkilöstölle luodaan yksilökohtaiset kehityssuunnitelmat, jotka kytkeytyvät osaston kehityssuunnitelmaan. Jokainen henkilö hoitaa tiettyjä tehtäviä, joihin liittyy tietyt tehtäväalueet ja tavoitteet. Jokaisen tehtävän täysipainoinen hoitaminen vaatii kuitenkin useiden eri osa-alueiden hallintaa. Pelkkä oman työn osaaminen ei riitä. Oma osaamista on osattava soveltaa käytännössä, kyettävä jakaa muille sekä kehitettävä ja uudistettava jatkuvasti. On esimerkiksi tiedettävä organisaation arvot, pelisäännöt ja tiedettävä tuotteista, palveluista, tuotannon välineistä, prosesseista sekä menetelmistä. On tunnettava asiakkaat ja suhteet asiakkaisiin on hoidettava hyvin, täytyy myös omata käsitys tehokkuudesta, taloudesta ja myynnistä. Vuorovaikutus- ja yhteistyökykyä ei voi riittävästi korostaa, ne

ovat oleellisia taitoja varsinaisen ammatillisen ydinosaamisen lisäksi. Tämän lisäksi työntekijällä täytyy olla kykyä ja halua ottaa vastuuta tehtävistään sekä päätöksen teosta, kyettävä organisoimaan asioita ja omaksuttava uusia näkökulmia, kehittämistä ja laatuajattelua unohtamatta. (Piili 2006, 107–109.)

Sekä Piili (2006, 109) että Viitala (2015, 176–177) nostavat esille hiljaisen tiedon merkityksen organisaation oppimisessa ja osaamisen johtamisessa. Organisaation toimintaolosuhteet ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti ja tietoa tulee koko ajan lisää osan tiedosta samaan aikaan vanhetessa. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja kehittymistä. Organisaation oppiminen on riippuvaista vuorovai-
kutuksesta ja erityisesti siitä, kuinka henkilöstö jakaa omaa osaamistaan muille samalla, kun ottaa sitä vastaan muilta. Niin sanotun hiljaisen eli implisiittisen, piilevän tiedon varassa on suuri osa organisaation osaamisesta. Piilevästä tiedosta käytetään usein myös käsitettä *tacit knowledge*, jonka loi alun perin filosofi Michael Polanyi. Polanyin ajatuksena käsitteen taustalla oli ajatus siitä, että tiedämme enemmän kuin osaamme ääneen lausua. Hiljaista tietoa voidaan vaikeaa sanoittaa, vaikka sitä sovelletaan jatkuvasti käytännön työssä. Hiljainen tieto ilmenee arjen työssä esimerkiksi tietynlaisina aavistuksina, kuinka joku asia täytyy hoitaa, oikeana näppituntumana, intuition tai asioiden vaistoamisena, kädentaitoina. Hiljainen tieto sisältää elämäkokemusta, kykyä suhteuttaa asioita sekä käytäntöjen ymmärrystä. Tällaista organisaation kannalta kriittistä ja äärettömän tärkeää osaamista ei voida dokumentoida ja siirtää siten eteenpäin organisaatiossa. Hiljaista tietoa voidaan siirtää eteenpäin ainoastaan mallioppimisen ja rinnakkain työskentelyn avulla: osajia seuraamalla, jäljittelemällä, itse tekemällä ja siitä saadun palautteen avulla. (Piili 2006, 109; Viitala 2015; 176–177.)

Viitala (2015, 178) nostaa ryhmässä oppimisen edellytykseksi dialogin eli vuoropuhelun. Dialogi voidaan kuvata avoimena ja luovana tilanteena, jossa osallistujat tutkivat asioita yhdessä. Dialogi on avointa olettamusten, mielipiteiden ja tiedon tutkimista, aktiivista kuuntelua, pyrkimystä ymmärtää muiden näkemyksiä sa-

malla, kun omaa näkemystä kyseenalaistetaan ja koetellaan. Keskustelu eroaa dialogista eniten siinä, että keskustelussa osallistujien tavoitteeksi helposti nousee omien näkemysten esiin tuonti ja niiden myyminen kuulijalle sekä omasta näkemyksestä eroavien näkemysten torjuminen. Tuloksellinen dialogi on tietoisesti johdettu prosessi, jossa osallistujilla on parhaimmassa tapauksessa yhteinen näkemys sen etenemisestä ja tavoitteista. Dialogin on mahdollista toteutua, kun keskustelussa toteutuu seuraavat tekijät:

- Osallistujat kykenevät kyseenalaistamaan positiivisessa hengessä sekä omia että muiden näkökulmia ja ajatuksia ilman, että se tuntuu virheiden osoittelulta.
- Osallistujat kykenevät luopumaan omista ajatus- ja toimintamalleistaan paremman vaihtoehdon löytyessä.
- Osallistujilla on kyky ja halu jakaa tietoa ja osaamista toisilleen.
- Pohdinnalle ja arvioinnille annetaan ja uhrataan aikaa.
- Saadun tiedon reflektointi tapahtuu luonnollisesti ja tietoisesti ulottuen perusoletusten tasolle saakka. (Viitala 2015, 178.)

Osaamisen johtamisessa tärkeää on, että nykyisen olemassa olevan osaamisen taso selvitetään ja sitä verrataan organisaation tavoitetilään. Osaamista tulee kehittää tarpeen mukaan, joko kouluttamalla nykyistä henkilöstöä tai vaihtoehtoisesti hankkimalla osaamista organisaation ulkopuolelta rekrytoinnin avulla. Tärkeää on myös huomioida henkilöstön omia mielenkiinnon kohteita ja kehittymis-toiveita. Mikäli ne ovat yhteneväisiä organisaation tavoitteiden kanssa niitä kannattaa tukea mahdollisuuksien mukaan. Tällainen toiminta luo henkilöstölle mahdollisuuden kasvaa sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti ja se vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaation lisäten samalla innostusta työtä kohtaan. (Piili 2006, 107.)

2.7 Muutosjohtaminen

Luottamus sekä riittävä ja ajantasainen viestintä luovat perustan onnistuneelle muutosjohtamiselle. Luottamuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa ja sen merkitys myös korostuu erityisesti epävarmuustekijöiden lisääntyessä organisaatiossa ja esimerkiksi uusien yhteistyömuotojen yleistyessä organisaation sisällä. Viestintä on toinen tekijä onnistuneen muutosprosessin takana, epäonnistunut viestintä taas on suurin uhka onnistuneelle muutokselle. Erityisen tärkeää muutostilanteissa on vastata kysymykseen ”miksi?”. Henkilöstö tulee vakuuttaa muutoksen tarpeellisuudesta. Muutostilanteissa tulee muistaa lisäksi työn merkityksellisyyden kokemuksen säilyttäminen epävakaa tilanteesta ja epävarmuuden tunteesta huolimatta.

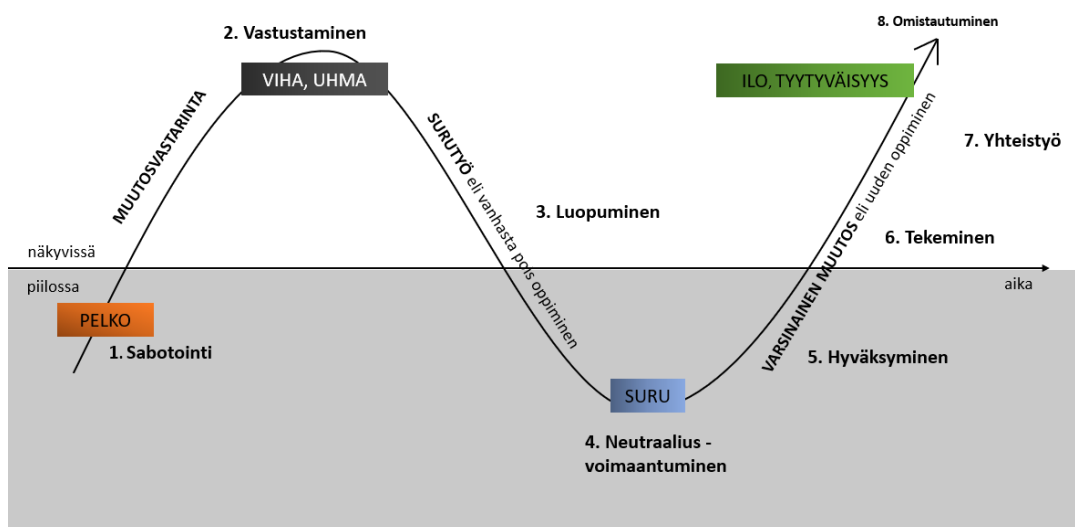
Muutosjohtamisessa yhdistetään ja hyödynnetään organisaation jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä muutoksen toteuttamisessa. Onnistunut muutosjohtaminen on suunnitelmallista ja johdonmukaista ja mahdollistaa siten muutosprosessin vaiheiden ymmärtämistä. Muutoksen toimeenpano on hallittua ja toiminta muutoksessa on hyvien käytäntöjen mukaista, vuorovaikutteista ja läsnä olevaa. Muutosjohtamiseen kuuluu myös tulosten seuranta, varmistetaan, että organisaation suunta on oikea. Aarnikoivun (2008, 163) mukaan organisaation muutoskyvykkyys perustuu kykyyn nähdä muutosjohtaminen osana kaikkea arjessa tapahtuvaa toimintaa ja johtamista. Mikäli muutosjohtamista käsitellään vain omana erillisenä johtamisen osa-alueena sisältää se riskin, että muutosjohtaminen nähdään vain ajoittain toteutuvana toimenpiteenä ja tämä vaikeuttaa muutosten läpivientiä huomattavasti.

Muutosjohtaminen jaetaan tyypillisesti neljään vaiheeseen, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. *Valmisteluvaiheessa* muutos määritellään ja luodaan kokonaiskuva muutoksesta sekä sen vaikutuksista vastaamalla kysymyksiin miksi, miten ja mitä? Näiden kysymyksiä kautta voidaan määritellä organisaation nykytila ja muutostarpeet, siirtymävaihe keinoineen sekä tavoitella lopputuloksineen. *Suunnitteluvaiheessa* keskitytään muutoksen toteutukseen,

suunnitellaan muutoksessa käytettävät keinot ja mahdollisimman tehokas läpivienti. Suunnitteluvaiheessa tärkeää on osallistaa henkilöstöä ja sitä kautta sitouttaa heitä muutokseen. *Toteuttamisvaiheeseen* siirrytään esihenkilön tai organisaation johdon käskystä. *Vakiinnuttamisvaiheeseen* siirrytään silloin, kun hyödyt muutoshankkeesta ovat nähtävissä ja koettavissa. (Aarnikoivu 2008, 164–165.)

Ihminen on varsin kaksijakoinen ja tämä on hyvin selkeästi havaittavissa erityisesti muutostilanteissa. Ihmiset pitävät vaihtelusta ja haluavat haasteita sekä muutosta mutta kuitenkin samaan aikaan kaipaavat pysyvyyttä ja vakautta ja mielellään pitävät kiinni totutuista ja tutuista toimintatavoista. (Järvinen 2011, 44.) Muutostilanteet voivat aiheuttaa suuria näkemuseroja paitsi johdettavien ja esihenkilöiden välille mutta myös organisaation johdon ja esihenkilöiden välille. On varsin tavallista, että muutostilanteissa esihenkilö unohtaa olevansa työntäjän edustaja ja oman roolin rajat hämärtyvät esihenkilön ajautuessa ajamaan omaa tai työyhteisön etua sekä pyrkimyksiä. (Järvinen 2005, 133.)

Aarnikoivun (2008, 170–171) mukaan kaikilta nykyisessä toimintaympäristössä toimivilta työyhteisön jäseniltä vaaditaan sekä muutososaamista, että kykyä toimia muutoksessa. Esihenkilön roolissa muutososaaminen on erityisen kriittistä, koska paitsi, että hän on itse muutoksen kohteena ja omalla esimerkillään johtaa muutosta, hänen tulee kyetä suuntaamaan oman toimintansa lisäksi myös johdettavien toimintaa kohti muutosta ja haluttua lopputulosta. Muutososaaminen edellyttää, että esihenkilö tunnistaa muutoksen eri perusvaiheet ja johdettavan sitoutumisen vaiheen. Kuvassa 8 on esitetty mukaillen Arikosken & Sallisen (2007, 69) näkemys muutosprosessista muutossaaltomallina, jota tässä opinnäytetyössä kutsutaan muutoskurviksi. Muutoskurvissa muutos on jaettu kolmeen eri perusvaiheeseen, joita ovat muutosvastarinta, surutyö ja uuden oppiminen. Kolme perusvaiheen lisäksi Arikoski & Sallinen (2007, 71) sisällyttävät muutoskurviin myös sosiaalipsykologi Kurt Lewinin ajatuksiin pohjautuvat työntekijän kahdeksan sitoutumisen astetta.



Kuva 8. Muutoskurvi (mukailten Arikoski & Sallinen 2007, 69, 71.)

Muutoksen ensimmäinen vaihe on *muutosvastarinta* alkaa muutoskurvin pelkovaivaiheessa päättyen vihauhmvaiheeseen. Muutosvastarinta on merkki siitä, että henkilö ei ole valmis muutokseen ja hän tarvitsee esihenkilön tukea ja apua tilanteessa sekä lisää aikaa sopeutumiseen. Viha näkyy ja kuuluu kritiikkinä muutosta sekä esihenkilöitä ja ylempää johtoa kohtaan. Vihauhmvaiheen jälkeen alkaa *surutyö* eli vanhasta pois oppiminen, jolloin henkilö vajoaa vihasta surunaallon pohjalle. Muutoksen alkuvaiheen jälkeen on erityisen tärkeää, että henkilöä ei jätetä yksin surutyön kanssa. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö tarvitsee johdon tukea ja aikaa kyetäkseen luopumaan vanhasta. Mikäli surutyötä ei saada kunnolla tehtyä loppuun, sen sijaan, että siirrytään jo muutoskurvissa seuraavaan vaiheeseen, on edessä mahdollisesti valuminen takaisin vihan tunteeseen, jolloin muutosvastarinta pitkittyy ja vahvistuu uudelleen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–70.)

Vihauhmvaihe päättyy voimaantumiseen ja neutraaliuteen, kun surutyö on saatu päätökseen. Muutoksen viimeisessä vaiheessa tapahtuu varsinainen muutos ja uuden oppiminen, samalla henkilö siirtyy surusta iloon. Tähän vaiheeseen päästään vasta, kun muutosvastarinta on selätetty, surut on surtu ja vanhoista toimintamalleista on opittu pois. Yleisesti ottaen uuden oppiminen on muutoksen hedelmällisin vaihe; henkilö alkaa nauttia muutoksesta havaitessaan oppivansa uutta,

kykenevänsä toimimaan uusien toimintatapojen mukaisesti ja sisäistävänsä uusia asioita. Samalla henkilö myös ymmärtää, että vanhoista toimintatavoista luopuminen on tarpeellista ja tärkeää tulevaisuuden kannalta. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–70.)

Muutoksen perusvaiheet voidaan jakaa edelleen kahdeksaan eri sitoutumisen asteeseen, joita ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö sekä omistautuminen. *Sabotointi* liittyy muutokurvissa pelon tunteisiin ja se on muutosvastarinnan toinen näkymättömissä oleva ja tapahtuva alavaihe. Sabotointi on henkilön ensimmäinen kannanotto muutosta kohtaan, jonka avulla hän pyrkii estämään muutosta toteutumasta. Esihenkilön tärkein tehtävä tässä kohtaa on jalkautua henkilöstön pariin hillitsemään ja torjumaan huhupuheita faktatietoa jakaen sekä keskustellen avoimesti henkilöstön kanssa. Organisaation johdon ja esihenkilöiden tulee pyrkiä tunnistamaan pinnan alla tapahtuva sabotointi ja saada se loppumaan. Paras tapa tehdä sabotointi tarpeettomaksi on asioiden esiin nostaminen avoimesti ja rohkeasti, tällöin on mahdollista nousta seuraavalle vastustamisen tasolle. (Aarnikoivu 2008, 171–172; Arikoski & Sallinen 2007, 72–73.)

Kun muutoksen *vastustaminen* tulee näkyväksi, on siirrytty seuraavaan vaiheeseen, jossa vallalla ovat vihan ja uhman tunteet. Tämä vaihe on muutosvastarinnan toinen alavaihe, jossa henkilö antaa avoimesti muutosvastarintansa näkyä ja kuulua kritiikkinä johtoa ja esihenkilöä kohtaan. Esihenkilön tärkein tehtävä on kuunnella johdettavaa ja kestää kritiikkiä. Kritiikistä tulee osata erotella rakentava osuus ja käyttää sitä hyödyksi muutoksen toteutumisessa ohjaten johdettavia muutoksen suuntaan. Muutosvastarinnan aikana on tärkeää pyrkiä ymmärtämään ja selvittämään muutosvastarinnan syitä; esimerkiksi tiedon, osaamisen tai motivaation puute ja tehdä toimenpiteitä näiden puutteiden korjaamiseksi. Esihenkilön roolissa korostuvat avoin viestintä ja tiedottaminen sekä ratkaisujen perustelemineen. Koulutuksen tarpeessa olevia tulee kouluttaa, valmentaa ja ohjata. Joh-

don ja esihenkilön tulee määrätietoisesti viedä muutosta eteenpäin ja palkita henkilöstöä muutoksen edetessä. Toimintaan tulee myös puuttua, mikäli se ei ole muutoksen toteutumista tukevaa ja vaatia muutokseen suuntaan toimimista. (Aarnikoivu 2008, 171–172; Arikoski & Sallinen 2007, 73–74.)

Muutosvastarinnan tyynnyttyä siirrytään surtuyöhön eli vanhasta pois oppimiseen. Muutosvastarinnan tapaan myös surutyö jaetaan kahteen alavaiheeseen, joista ensimmäinen *luopuminen*. Luopumisvaiheessa henkilö näkee tulevaisuuden epämääräisenä ja kokee toivottomuuden sekä turvattomuuden tunnetta. Surutyön alkaessa henkilö on ymmärtänyt muutoksen väistämättömyyden ja hänen on hyväksyttävä muutoksen eteneminen. Vanhasta pois oppiminen on yleensä muutoksen haastavin vaihe, ja passiivisuuteen vajoava henkilö tarvitsee vahvaa organisaation johdon sekä esihenkilön tukea. Parhaiten henkilöä voidaan tukea valmentamalla häntä taidollisesti, tiedollisesti sekä henkisesti tulevia haasteita varten. Henkilö tarvitsee riittävästi aikaa tehdä surutyötä. (Aarnikoivu 2008, 173; Arikoski & Sallinen 2007, 74.)

Surutyö päättyy *neutraaliuteen*, jolloin henkilö suhtautuu hyvin välinpitämättömästi muutokseen. Hänen voimavaransa osallistua muutokseen ovat vähäiset ja henkilö keskittää olemassa olevat voimavaransa selviytyäkseen arjen rutiineista. Kun henkilö tässä tilanteessa saa esihenkilöltä ja muulta työyhteisöltä riittävästi tukea ja kannustusta alkaa hän hiljalleen kerätä voimia ja tarmokkuutta ja voi sen myötä aloittaa voimaantumisen. Esihenkilön on tässä kohtaa muistettava edelleen painottaa muutoksen tärkeyttä ja edistää muutosta, koska vaikka näkyvin muutosvastarinta on päättynyt, ei muutosta kuitenkaan ole vielä saavutettu. (Aarnikoivu 2008, 173; Arikoski & Sallinen 2007, 75.)

Muutoskurvin viidennessä sitoutumisen vaiheessa tapahtuu muutoksen *hyväksyminen* ja henkilö oppii hyväksymään ja luottamaan siihen, että muutos on oikea ja ainoa vaihtoehto. Vaikka tunnetila lähtee hiljalleen kohoamaan surusta kohti iloa, ei henkilöllä kuitenkaan ole vielä halua tai voimia juurikaan toimia muutoksen

edistämiseksi. Hyväksyminen tapahtuu usein piilossa ihmisen mielessä eikä välttämättä vielä näy ulospäin. Esihenkilön on tärkeää jalkautua henkilöstön pariin ja pyrkiä löytämään nämä muutoksen hiljaiset hyväksyjät. Löytämällä nämä henkilöt ja antamalla heille tehtäviä muutokseen liittyen voidaan mahdollistaa heidän nousemisensa sitoutumisen seuraavalle tasolle. (Aarnikoivu 2008, 173; Arikoski & Sallinen 2007, 75–76.)

Kuudennessa vaiheessa ilon keskivaiheilla henkilön sitoutuminen muutokseen näkyy jo konkreettisena tekemisenä. *Tekeminen* voi olla muutoksesta puhumista positiiviseen sävyyn tai selvää muutokseen eteen työskentelyä esimerkiksi uusien asioiden opetteluna ja toteuttamisena. Tässä kohtaa esihenkilön tehtävänä on ohjata henkilöstöä yhteistyöhön ja korostaa erityisesti yhteisiä tavoitteita, jolloin tekemisestä tulee mielekkäämpää ja organisaation tavoitteita ajatellen tehokkaampaa. (Aarnikoivu 2008, 173; Arikoski & Sallinen 2007, 76–77.)

Siirryttäessä tekemisestä *yhteistyövaiheeseen* ollaan muutoskurvissa ilon loppuvaiheessa. Tällöin muutoksen parissa itsekseen työskentelevät henkilöt alkavat työskennellä yhteistyössä ja muutoksesta tulee yhteisesti merkityksellinen. Esihenkilön tehtävänä on palkita yhteistyöstä ja ohjata konkreettisesti toimintaa haluttuun suuntaan. Yhteistyövaiheessa olisi viimeistään hyvä palauttaa yhdessä mieleen aikaisempia muutosprosesseja ja pohtia missä asioissa tuolloin onnistuttiin ja missä mahdollisesti epäonnistuttiin ja välttää siten aikaisemmin tehtyjä virheitä toistumasta. Yhdessä suoritettavat pohdinnat sekä havaintojen ja kokemusten analysoiminen edistivät uusien toimintamallien omaksumista ja yhteisöllistä oppimista. (Aarnikoivu 2008, 174; Arikoski & Sallinen 2007, 77–78)

Viimeinen muutoskurvin ja sitoutumisen vaihe on *omistautuminen*, joka herättää ilon ja tyytyväisyyden tunteita. Tämä vaihe edellyttää organisaation johdolta ja esihenkilöltä vahvaa esimerkillä johtamista ja toimimista uudella tavalla. Esihenkilön tehtävä on varmistaa, että jokaisella johdettavalla on muutoksessa oma rooli ja vastuualue, jotka löytyvät hänen omasta työstään ja työtehtävistään. Oma-aloitteisuuden kannustaminen on yksi esihenkilön parhaista työkaluista muutoksessa.

Nykypäivän nopeasta muutostahdistista johtuen organisaatioissa ei läheskään aina ole mahdollista sitoutua muutokseen niin paljon, että omistautumisvaiheeseen saakka olisi mahdollista päästä. Tämä johtuu siitä, että muutoksille ei ole mahdollista antaa tarpeeksi aikaa, koska uusia muutoksia tulee jo ennen kuin edellistä muutosta on saatu kokonaisuudessaan toteutetuksi. (Aarnikoivu 2008, 174; Arikoski & Sallinen 2007, 78–79.)

Esihenkilön tilanne muutoksessa ei ole helppo ja muutoksen johtamisen tekee haastavaksi se, että esihenkilö toimii muutosprosessi kolmessa roolissa. Esihenkilö käy yhtä aikaa läpi omaa muutosprosessiaan, hänen tulisi myötäelää ja ymmärtää johdettavan läpi käymää muutosprosessia ja samalla hänen tulisi kyetä myös enakoimaan tulevaisuutta muutosprosessin suhteen. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–84.) Muutosprosessissa on tärkeää, että esihenkilö tiedostaa johdettavien etenevän muutoskurvissa eri tahtia, ja että yksilöiden väliset erot voivat olla hyvinkin suuria. Muutosprosessissa korostuvat esihenkilön voimavarat sekä kärsivällisyys, jotka ovat avainasemassa muutoksen läpiviennissä. Näiden lisäksi esihenkilöltä vaaditaan jatkuvaa vuorovaikutteisuutta ja läsnäoloa sekä systemaattista toimintaa, jotka ohjaavat johdettavia ja organisaatiota kohti muutosta. (Aarnikoivu 2008, 174–176.)

2.8 Motivointi

Esihenkilö ei voi omalla toiminnallaan synnyttää motivaatiota johdettavilleen, hän pystyy ainoastaan tukea motivaation syntymistä ja luoda sille edellytykset. Jokainen henkilö on itse vastuussa omasta motivaatiostaan ja motivoitumisestaan. Esihenkilön on kuitenkin hyvä tiedostaa, että hänen on omalla toiminnallaan mahdollista hyvinkin tehokkaasti ja nopeasti heikentää tai jopa täysin tappaa johdettavien motivaatio. (Aarnikoivu 2008, 153.) Piili (2006, 46) määrittelee motivaation ihmisen tahtona ja haluna ponnistella tiettyyn suuntaan ja tehdä vastuullaan olevaa työtä. Motivaatiota voi kuvata myös tietynlaisena ihmisen sisäisenä ilmiönä, jota esihenkilön on mahdollista houkutella esiin.

Esihenkilön työtä helpottaa, jos hän ymmärtää ihmisen käyttäytymisen yleisperiaatteet, pyrkimykset, jotka hyvin pitkälle ohjaavat ihmisen toimintaa. Ihmisellä on luonnostaan pyrkimys maksimoida mielihyvä ja minimoida paha olo sekä saavuttaa ja ylläpitää tasapaino, niin sisäisesti kuin suhteessa ympäristöön. Ihminen pyrkii myös jatkuvaan kehittymiseen, oman identiteetin löytymiseen sekä sen säilyttämiseen. Ihmisellä on sisäinen tarve itsesäätelyyn, halu määrätä omista tekemisistään ja niiden seurauksista. Halutessaan tukea henkilöstön motivaatiota ja sen syntymistä, tulee esihenkilön keskittyä jokaisen johdettavan persoonaan ja työuran vaiheeseen erikseen, koska niillä on merkittävä vaikutus siihen, millä tavoin kunkin johdettavan motivaatiota voi tukea. Esihenkilön tulee syventyä perusteellisesti johdettavien henkilökohtaisiin motivaatiotekijöihin ja osallistaa myös johdettavat itse pohtimaan omia motivaatiotekijöitään. Yksinkertaisimmillaan osallistaminen ja pohdinta lähtee käyntiin kysymällä suoraan, että mikä johdettavaa motivoi. (Aarnikoivu 2008, 155–156; Piili 2006, 45.)

Motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäiset motivaatiotekijät ovat pääasiassa subjektiivisia ja tapahtuvat tunnetasolla. Ne liittyvät usein työn sisältöön ja ovat pitkäikäisiä ja tehokkaita. Sisäisiä vaikuttimia ovat esimerkiksi kiinnostus tehtäviin, uusien taitojen luoma innostus ja ilo, halu tehdä merkittävää työtä, työetiikka sekä halu olla hyödyksi muille. Sisäisesti palkitsevissa työtehtävissä henkilö voi uppoutua työhönsä ja nauttia sen tekemisestä. Ulkoiset motivaatiotekijät taas ovat objektiivisia ja lyhyt vaikutteisiä. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi työstä saatava rahallinen korvaus, erilaiset palkkiot ja kannusteet, julkiset tunnustukset, ylennykset, ulkopuolinen tuki tai osallistumisen mahdollisuus. Hyvin yleisesti esimerkiksi palkankorotus vaikuttaa motivaatioon positiivisesti, mutta vaikutus kestää vain hetken laantuen nopeasti sen jälkeen. Johdettavien mieltymyksiä voi selvittää suoraan kysymällä, tarkkailemalla heitä ja heidän reaktioitaan arjessa eri tilanteissa sekä tutustumalla kunnolla jokaiseen henkilökohtaisesti. Tällä tavoin esihenkilö kykenee luomaan otolliset olosuhteet ja panostamaan tekijöihin, jotka mahdollistavat motivaation syntymisen ja tukevat sen olemassaoloa. (Piili 2006, 48–49.)

Aarnikoivu (2008, 159–160) korostaa rohkaisun ja huomion antamisen merkitystä motivaation syntymisessä henkilön motivaatioperustasta huolimatta. Rohkaiseva ja huomiota antava esihenkilö tukee johdettavan motivaation syntymistä. Jotta esihenkilö kykenee rohkaisemaan johdettavia arjessa, hänen tulee saavuttaa johdettavien luottamus ja havainnoida arjen tekemistä, osoittaa uskoa johdettaviin ja palkita hyvin tehdystä työstä. Tämä vaativat esihenkilöltä aitoutta ja aitoa läsnäoloa arjessa. Piili (2006, 53–54) nostaa esille motivoivan johtamisen lähtökohtana johdettavien kohtaamisen yksilöinä ja toista arvostavan suhtautumisen. Työntekijät arvostavat kunnioittavaa, aitoa, rehellistä ja ystävällistä kohtelua.

3 HAASTAVAT TILANTEET ESIHENKILÖTYÖSSÄ

Varsin usein esihenkilö voi arjessa pohtia, onko hän töissä organisaatiossa, missä työskentelee aikuisia ihmisiä vai onko hän sittenkin töissä lastentarhassa. Miksi aikuiset ihmiset eivät toimi kuten aikuiset; yhteisten pelisääntöjen mukaan ja vastuullisesti ja kykene oma-aloitteisuuteen? Miksi työn tekeminen unohtuu? Miksi muutokset kerta toisensa jälkeen aiheuttavat muutosvastarintaa ja vastustamista? Miksi aikuiset ihmiset eivät kykene yhteistyöhön ja käyttäytyvät asiattomasti? Miksi he eivät kykene ottamaan vastaan palautetta, vaan pahastuvat ja jopa suuttuvat saadusta palautteesta? Nykyisin työntekijöiden toiveet ovat usein varsin epärealistisia suhteessa siihen mitä esihenkilöt pystyvät tai työpaikolla yleisesti voidaan tehdä asioiden hyväksi. Erityisesti nuoret työntekijät voivat pettyä pahasti huomattessaan, että työpaikka ja esihenkilö ei vastaakaan kaikkiin heidän odotuksiinsa ja toiveisiinsa. (Järvinen 2011, 18–20.)

Ihmisten johtaminen on esihenkilön tehtävistä haastavin ja vaikein ja se sisältää myös eniten riskitekijöitä muihin johtamisen osa-alueisiin nähden. Esihenkilöltä vaaditaan erityisesti tietämystä ihmisten toiminnasta, mutta nykyisessä toimintaympäristössä vaaditaan sen lisäksi myös paljon tietoa esimerkiksi lainsäädännöstä, liiketoiminnasta, hallinnosta ja taloudesta, työn keskeisistä sisällöistä ja ominaisuuksista sekä enenevässä määrin myös tietämystä erilaisista sähköisistä järjestelmistä. Esihenkilönä toimimisen tulee perustua tietoon ja laaja-alaiseen ymmärrykseen, ei ennakkoluuloihin ja olettamuksiin. Esihenkilön rooliin kuuluu edustaa faktatietoa, tosiasioita sekä kokemusta. Esihenkilön jalkojen tulee pysyä tiukasti maassa, jotta asioissa kyetään onnistumaan ja niitä tehdään oikein ja sitä kautta vältytään erehdyksiltä. Kokeneimmankin esihenkilön kohdalla on aina olemassa epäonnistumisen ja virheiden mahdollisuus, joiden seuraukset voivat olla hyvinkin kohtalokkaita organisaation kannalta; suuria taloudellisia menetyksiä tai muita suuria organisaation negatiivisesti vaikuttavia kriisejä. Esihenkilönä toimiminen vaatii tiedon ja laaja-alaisen vahvan ymmärryksen lisäksi myös erityistä viisautta, joka koostuu vahvasta todellisuudentajusta, oikeanlaisesta ammatillisesta

asenteesta, oikeudenmukaisuudesta, kyvystä myötäelää arjen tilanteissa, itsehillinnästä ja ymmärryksestä omasta itsestä ja omasta toiminnasta. Esihenkilöltä vaaditaan ehdottomasti myös sivistynyttä käytöstä, esimerkillisyyttä, sinnikkyyttä sekä oikeanlaista nöyrää asennetta. Kyetäkseen johtaa ja vaikuttaa johdettaviinsa esihenkilöllä tulee olla selkeä ja johdonmukainen näkemys ihmistä ohjaavista psykologisista tekijöistä. (Järvinen 2011, 20–21.)

Vuodesta 1990 lähtien Euroopassa on tutkittu työhyvinvointia ja todettu kiireen olevan yksi työhyvinvoinnin suurimmista uhkatekijöistä varsinkin niissä maissa, joissa työelämän tehostaminen on viety hyvin pitkälle. Samalla myös työelämän ja vapaa-ajan välinen raja on hämärtynyt, kun matkapuhelimien ja sähköpostin käyttö ovat yleistyneet. (Viitala 2015, 227.) Työelämän tahdin kiivastuessa ovat ihmisten yksityiselämän paineet samaan aikaan myös kasvaneet entisestä ja yksityiselämästä on tullut hyvin suorituskeskeistä. Yksityiselämän lisääntyneestä paineesta seuraa se, että vapaa-aika ei riitä riittävään määrään lepoa, virkistäytymistä ja rentoutumista. Vapaa-ajasta on muodostunut työn lisäksi toinen elämää rasokkaasti kuormittava tekijä ja vapaa-aika enää edistä palautumista ja rentoutumista. (Järvinen 2011, 87.)

Suomessa suojataan tietosuojalain turvin ihmisten yksityisyyttä hyvin vahvasti ja lähtökohtaisesti johdettavien elämäntavat eivät kuulu esihenkilölle eikä työnantajalle. Myös työterveyshuoltoa ohjaa salassapitovelvollisuus, eikä ilman työntekijän lupaa saa kertoa mitään hänen terveydellisistä ongelmistaan tai sairauksistaan eteenpäin työnantajalle. Tällainen tiukka linjaus on esihenkilön kannalta sekä helpottava tekijä mutta myös esihenkilötyötä hankaloittava periaate. Tämä nousee esille erityisesti silloin, kun johdettavan elämäntavan aiheuttamat ongelmat heijastuvat työpaikalle ja hankaloittavat joko omaa, tai muiden työssä suoriutumista ja työntekijä ei ota vastuuta omista tekemisistään. Toinen työn ja yksityiselämän välisen rajan vedon aiheuttama haaste on se, että toisaalta henkilöstöllä on odotuksia ja yhteiskunta asettaa vaatimuksia, jotka edellyttävät työnantajan ja esihen-

kilön työntekijän yksityisasioihin osallistumista. Työnantajalta toivotaan ja odotetaan esimerkiksi työntekijöiden liikunta- ja kulttuuriharrastusten tukemista tai tukea laihduttamiseen ja tupakasta vieroittautumiseen. Kun kilpailu hyvästä työvoimasta on kovaa, on työnantajan otettava huomioon erilaisten henkilöstöetujen ja henkilöstön tukemisen vaihtoehtoja, koska niillä on hyvin suuri vaikutus myös työnantajaimagoon. Yhtä tärkeää on tarkastella asiaa myös siitä näkökulmasta, että tukemalla henkilöstön psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia vahvistavia elämäntapoja vaikutetaan suoraan myös työntekijän työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen sekä sairauksien ennaltaehkäisyyn. (Järvinen 2011, 89–91.)

3.1 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot ovat tärkeä henkilöstön työkyvystä ja työhyvinvoinnista kertova mittari. Sairauspoissaolojen syyt voivat olla erilaisia ja vaikka osaan niistä työnantaja tai esihenkilö eivät voi vaikuttaa, niin osaan on mahdollista vaikuttaa. On todettua, että useilla työyhteisötekijöillä on yhteys sairauspoissaoloihin ja ne toimivat riskitekijöinä sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Tällaisia työyhteisötekijöitä ovat esimerkiksi vähäinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, sosiaalisen tuen puute tai työsuhteen epävarmuus. Myös henkilöstö liian pitkään kestänyt yhtäjaksoinen ylikuormittuminen voi se lisätä sairastuvuutta ja madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle työstä. (Viitala 2015, 222.)

Sairauspoissaoloista aiheutuu työnantajalle vuosittain merkittäviä kuluja. Työnantaja maksaa työntekijän sairausajalta täyden palkan ensimmäisten kymmenen päivän ajalta ja vasta tämän jälkeen Kela alkaa maksaa ansiosidonnaista sairauspäivärahaa. Työnantajan maksettavaksi jää kuitenkin silloinkin vielä sairauspäivärahan ja normaalin palkan erotus, koska yleensä työnantaja on velvollinen maksamaan palkkaa sairausajalta työehtosopimuksesta sekä työsuhteen kestosta riippuen jopa kolmen kuukauden ajan. Sairauspoissaolot vaikuttavat sekä organisaation toiminnan sujuvuuteen, että organisaation talouteen. Poissaolijoiden paikkaaminen on yleensä haastavaa ja tavallista on, että muut henkilöt tiimissä joutuvat venymään esimerkiksi tekemällä ylitöitä. Koulutettuja sijaisia on haastavaa ja

useimmiten mahdotonta löytää, joten on myös mahdollista, että tietyt työt tai työtehtävät jäävät vain kokonaan tekemättä ja hoitamatta sairauspoissaolon ajalta. (Viitala 2015, 223–224.)

Kun esihenkilö havaitsee johdettavan psyykkisen tai fyysisen terveyden vaarantuneen, täytyy ryhtyä toimenpiteisiin. Tyypillisinä signaaleina terveyden muutoksista ja heikkenemisestä voidaan pitää työsuorituksen heikkenemistä, esimerkiksi virheitä ja unohduksia, myöhästely sekä lisääntyviä tai useita poissaoloja. Terveyden heikkenemisestä kertovat myös negatiivinen palaute toiselta työyhteisön jäseneltä tai pahimmassa tapauksessa asiakkaalta samoin kuin mahdolliset haasteet tai konfliktit sosiaalisessa kanssakäymisessä. Kun tällaisia seikkoja ilmenee ja toistuu, tulee esihenkilön havahtua ja selvittää kyseisen henkilön kanssa mistä haasteet johtuvat ja pohtia kuinka niitä lähdetään korjaamaan. (Järvinen 2011, 99.) Parempi on mitä aikaisemmin esihenkilö havaitsee ensimmäisiä terveydentilan heikkenemisen merkkejä ja puuttuu asioihin hyvin matalalla kynnyksellä. Siinä kohtaa, kun johdettava on jo ollut tai jää toistuvasti sairauslomalle ollaan jo myöhässä varhaisista tukitoimista. Varhaisella puuttumisella ja havainnoinnilla on mahdollista selvittää jopa ilman, että terveydentilan heikkeneminen aiheuttaa sairauspoissaoloja.

3.2 Päihdeongelmat

Yksi henkilölähtöisistä, ihmisen itsensä aiheuttamista ongelmista työpaikalla on perisuomalaisen elämäntavan merkittävin epäkohta, alkoholin liikakäyttö. Työterveyshuollon asiakkaista noin joka viidennellä miehellä ja noin joka kymmenennellä naisella alkoholin kulutus on riskitasolla. (Viitala 2015, 235.) Vielä 1970–1980-luvulla oli hiljaisesti hyväksyttyä tulla ja olla työpaikalla päihtyneenä. Tältä osin on kuitenkin tehty selkeä korjausliike ja nykyisin työelämäkulttuuri ei salli päihtyneenä työpaikalla esiintymistä missään määrin. Sama kulttuurimuutos ei kuitenkaan ulotu vapaa-aikaan ja humalahakuinen juominen on vähintään samalla tasolla kuin aikaisemmin ja väistämättä se välillä vaikuttaa myös työelämään. Alko-

holisoituminen tapahtuu hyvin yleisesti salakavalasti hiljalleen pitkän aikavälin sisällä. Pitkään jatkuessa ihmisen alkoholin sietokyky kasvaa ja henkilö voi juoda koko ajan suurempia määriä alkoholia ja vaikuttaa silti selvältä, vaikka elimistössä olisikin runsaasti alkoholia. Valitettavaa on, että siinä kohtaa, kun alkoholiongelma lopulta selviää ja ilmenee työpaikalla, ollaan ongelman korjaamisen suhteen todella pahasti myöhässä ja varhaisen puuttumisen keinoja ei voida enää käyttää. Alkoholin käytöllä on työnteon kannalta useita haitallisia vaikutuksia, kuten esimerkiksi poissaolot työstä, tapaturmat, sekä työsuorituksen ja sitä kautta tuottavuuden heikentyminen. (Järvinen 2011, 91–92; Viitala 2015; 235.)

Esihenkilötyön näkökulmasta päihdeongelmaan puuttuminen on helppoa, koska päihteiden vaikutuksen alaisena työpaikalla esiintyminen on ehdottoman kiellettyä ja se on peruste työsuhteen päättämiseen. Työpaikoilla on lakisääteisesti oltava päihdeohjelma, joka ohjaa toimintaa ja sisältää myös esimerkiksi hoitoonohjausmalleja. Alkoholiongelman kohdalla tilanteessa toimiminen on suhteellisen helppoa ja selkeää mutta nykyisin haastavampia tilanteita aiheuttavat muut päihteet ja huumausaineet, joiden kohdalla ei välttämättä ole valmiita toimintamalleja luotuna. Muiden päihteiden tai huumausaineiden käyttöä ei myöskään ole yhtä helppoa havainnoida, kuin alkoholin käyttöä. Varmaa kuitenkin on, että jokaisen esihenkilönä työskentelevän täytyy olla valmistautunut kohtamaan alkoholin, muiden päihteiden tai huumausaineiden aiheuttamia ongelmia jossain kohtaa työuraa. On hyvä tutkia omaa suhtautumista alkoholi- tai päihdeongelmaan sekä huumausaineisiin ja olla valmis puuttumaan asiaan, mikäli aiheutta ilmenee. (Järvinen 2011, 93.)

Nykyisin organisaatioiden valmiit ja selkeät toimintamallit toimivat tilanteeseen puuttumisen tukena. Pääpainon tulee olla ennakoinnissa ja varhaisessa puuttumisessa eikä ongelman loppuvaiheessa kurinpitotoimissa tai hoitoonohjauksessa. Hyvä tapa tukea alkoholinkäytön vähentämistä on vähentää alkoholin käyttöä myös organisaation yhteisissä tilaisuuksissa sekä kyky ottaa havaitut ongelmat ja

huoli puheeksi hyvin varhaisessa vaiheessa. Läheinen yhteistyö työnantajan, henkilöstön edustajien, työterveyshuollon sekä työntekijän itsensä kanssa helpottavat asian käsittelyä ja varhaista tukemista. (Viitala 2015, 236.)

3.3 Mielenterveyden häiriöt

Kelan (Kela 2021) tutkimuksen mukaan pitkien sairauspoissaolojen määrä kääntyi laskuun vuoden 2020 aikana. Tämän katsotaan johtuvan osaltaan maailmanlaajuisesta COVID-19-pandemiasta. Huomion arvoista tutkimuksessa on se, että tuki- ja liikuntaelin sairauksien osuus on vähentynyt viimeisen kymmenen vuoden ajan mutta vastaavasti vuodesta 2016 lähtien mielenterveyden häiriöistä johtuvat sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Nykyisin mielenterveyden häiriöistä johtuvia sairaspäivärahakorvauksia maksetaan jo enemmän kuin aikaisemmin kärkipaikkaa pitäneistä tuki- ja liikuntaelin sairauksista. Mielenterveydelliset ongelmat ovat viime vuosina lisääntyneet kaikissa ikäluokissa ja Kelan tutkimuksessa esille nousevat erityisesti masennus- ja ahdistuneisuushäiriöt. Kasvavat mielenterveysongelmat on tärkeää ottaa huomioon myös esihenkilötyössä, vaikka esihenkilön ei terapeutina taikka lääkärinä tarvitsekaan toimia. Mielenterveyteen liittyviin sairauksiin ja ongelmiin tulee suhtautua aivan tavallisia ilmiöitä ja tiedostaa se, että ihmisen mielenterveyden tasapaino voi horjua tai vaarantua monenlaisista ikävistä kokemuksista ja tapahtumista, joita jokainen ihminen elämänsä varrella kohtaa. (Järvinen 2011, 96; Kela 2021.)

3.4 Henkilölähtöiset ongelmat

Suurin osa organisaatiossa ilmenevistä ongelmista johtuu organisaatoin epäselvistä tai puutteellisista rakenteista; epäselvistä pelisäännöistä, huonosta tai vajaavaisesta johtamisesta, epämääräisestä tai epäselvästä työnjaosta ja tavoitteista. Kun esihenkilö alkaa selvittää ilmennyt ongelmaa, on hyvin pian huomattavissa, mikäli se johtuu rakenteellisista tekijöistä tai prosessien epäselvyyksistä ja puutteista. Rakenteelliset ongelmat on suhteellisen helppoa ratkaista. Ongelmat voivat

kuitenkin olla myös henkilölähtöisiä ja jokainen esihenkilö kohtaa myös niitä työssään. Henkilölähtöisistä ongelmista osa on hyvinkin vaikeita ja haastavia. Tapaukset voivat olla hyvin eskaloituneita tilanteita, jotka johtavat juurensa henkilöiden yksityiselämästä, persoonasta tai mielenterveyden ongelmista. Pahimmassa tapauksessa henkilölähtöiset ongelmat voivat vaikuttaa sekä esihenkilön, että ongelmallisen henkilön lähimpien työkavereiden henkiseen kestävykseen esimerkiksi unettomuutena tai heidän mielenterveytensä vaarantumisena. (Järvinen 2011, 84; Järvinen 2017, 123.)

Jokainen työtä tekevä ihminen tekee joskus työssään virheitä tai saattaa aiheuttaa työyhteisössä hankaluuksia. Hankaluudet johtuvat helpoimmassa tapauksessa työntekijän huolimattomuudesta, väsymyksestä, osaamattomuudesta tai ajattelemattomuudesta. Yleensä tällaisista selvittää helposti ja niistä ei aiheudu sen suurempia ongelmia. Tyypillisimpinä henkilölähtöisinä ongelmina voidaan mainita alkoholi- ja päihdeongelmien lisäksi erilaiset työntekijän elämään liittyvät kriisit, puutteelliset työsuoritukset, työtehtävien laiminlyönti, erilaiset väärinkäytökset, yhteisten pelisääntöjen ja annettujen ohjeiden noudattamatta jättäminen sekä epäasiallinen käytös muita kohtaan. Tällaiset ongelmat johtuvat työntekijän henkilökohtaisista asioista, elämäntilanteesta, terveydentilasta tai persoonallisuudesta. (Järvinen 2017, 123–126.)

Yksilönongelman ilmaantuessa asiaa täytyy selvittää ja ottaa aina ensi tilassa puheeksi työntekijän kanssa. Hankalaksi henkilölähtöinen ongelma ja keskustelu muodostuu siinä tilanteessa, kun työntekijä ei kykene tai halua arvioida käyttäytymistään ja sen aiheuttamia negatiivisia seurauksia tai työsuoritustaan totuudenmukaisesti vaan vähättelee seurauksia, kieltää ne kokonaan tai syyttää tapahtuneesta muita. Osa ihmisistä kykenee selittämään tilanteita omalta kannaltaan parhain päin hyvinkin todentuntuisesti ja vakuuttavasti uskoen itsekin selityksiinsä, vaikka tosiasiat puhuisivat täysin sitä vastaan. On täysin ymmärrettävää, että tällaisissa tilanteissa esihenkilön keinot ovat vähissä ja hän tuntee itsensä hyvin avuttomaksi. Voi olla hyvin vaikeaa käsittää, miksi aikuinen ihminen jatkuvasti rikkoo

sovittuja ohjeita tai selkeitä käskyjä, laiminlyö tehtäviään tai pahoittaa epäasiallisella käytöksellä tahallisesti työkavereiden mielen. Ongelmaan tai ei toivottuun käyttäytymiseen puuttumisen lähtökohtana on kuitenkin aina se, että esihenkilön ei tule kajota henkilön persoonaan. Ihmisen on hankalaa ja jopa mahdotonta muuttaa omaa persoonaansa ja siihen liittyviä piirteitä. Persoonan sijaan esihenkilön tulee tarttua henkilön ongelmiin työsuoritukseen tai ei toivottuun käyttäytymiseen liittyen. Työntekijä saa ihmisenä olla juuri sellainen kuin haluaa, mutta työpaikalla hänen tulee hoitaa työnsä ja käyttäytyä työyhteisössä tiettyjen vaatimusten ja sääntöjen mukaisesti. (Järvinen 2011, 84, 116; Järvinen 2017, 126.)

Mikäli havaittuun ongelmaan ei puututa riittävän ajoissa ja sitä ei korjata, on vaarassa, että ongelmasta alkaa kehittyä ongelmakierre. Ongelmakierteessä ongelma alkaa laajeta ja negatiiviset haittavaikutukset alkavat vaikuttaa ensin yhä laajemmalle organisaatiossa ja lopulta jopa asiakkaissa saakka. Välinpitämättömyys ja ongelman lakaiseminen maton alle saattaa johtaa myös siihen, että työyhteisössä lopulta väsyttään tilanteeseen ja osa työntekijöistä hakeutuu toisaalle töihin. Yksilöongelmat vaativat esihenkilöltä ehdottoman jämmäkkää puuttumista silläkin uhalla, että se aiheuttaa esihenkilön arvostelua työyhteisössä. Yhden henkilön epäasiallinen käytös tai töiden laiminlyönti ei saa vaikuttaa negatiivisesti muun työyhteisön työntekoon ja työhyvinvointiin. (Järvinen 2017, 128.)

Pitkään jatkuessaan henkilölähtöiset ongelmat helposti johtavat lopulta työntekijän työsuhteen purkamiseen ja työntekijän irtosanomiseen, mikäli kehotuksista ja varoituksista huolimatta työntekijä ei pysty tai halua toimintatapaansa muuttaa työpaikalle sopivaksi. Hankalaa on se, että henkilöön liittyvät ongelmat ovat hyvin arkaluonteisia ja esihenkilö ei niistä voi ulospäin julkisesti puhua. Tällaisessa tilanteessa esihenkilö voi vain kertoa, että ratkaisuun ovat johtaneet erittäin painavat yksilökohtaiset syyt mutta tarkemmin niitä ei voida julkisesti avata ja käsitellä vaikka kyse olisi kuinka räikeästä väärinkäytöksestä tai syystä tahansa. Työntekijä

taas saa puhua ilman pelkoa sanktioista ja esittää omat näkemyksensä asiaan liittyen ja tästä seurauksena työyhteisössä saattaa kiertää epämääräisiä ja virheellisiä huhuja tapahtuneesta. (Järvinen 2017, 128–129.)

4 TYÖSUHTEEN ELINKAARI

4.1 Rekrytointi

Organisaatioille muodostuva yrityskuva on tärkeä erityisesti asiakasnäkökulmasta. Organisaatioille kehittyy myös työnantajakuva työmarkkinoilla, joka on tärkeä erityisesti henkilöstön hankinnan ja nykyisen henkilöstön pitämisen näkökulmasta. Kun organisaatio haluaa kilpailla parhaasta työmarkkinoilla olevasta työvoimasta, on sen pystyttävä luomaan toiminnallaan itselleen sekä asiakkaita, että hyvää henkilöstöä houkutteleva yrityskuva ja maine. Yrityskuvan luomisessa auttaa erityisesti organisaation markkinointiviestintä, asiakaskokemukset sekä organisaatiosta tehtävä uutisointi. Uutisointiin organisaatio voi osaltaan itse vaikuttaa mutta sitä voi tapahtua myös organisaation halusta riippumatta organisaation toiminnan koon ja laajuuden julkisuusasteen mukaan. Yrityskuvaan vaikuttaa kuitenkin myös organisaation rekrytointipolitiikka, joka näkyy ulospäin organisaatiosta. Rekrytointi-ilmoitusten asiasisältö ja luonne sekä rekrytointien määrä ja tiheys, kuinka usein organisaatioon etsitään uutta työvoimaa. Pelkkä hyvä ulospäin näkyvä yrityskuva ei pelkästään kuitenkaan riitä hyvän maineen syntymiseen, vaan se edellyttää myös jo olemassa olevan henkilöstön hyvää kohtelua ja hyvinvoinnista huolehtimista. Kun työ on hyvin organisoitua, sopivan haastavaa ja henkilöstö kokee onnistumisia työssään, kasvattaa se henkilöstön hyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti organisaation työnantajakuvaan. Viidakkorummun voima on kuitenkin erityisesti työmarkkinoilla vahva ja pelkän mainostamisen ja puheiden vaaraan ei työnantajakuvan rakentamista voi jättää. Tieto esimerkiksi palkkatasosta, henkilöstön kehittämisestä tai johtamisesta ja erityisesti johtamisen haasteista leviää hyvin tehokkaasti viidakkorummun välityksellä. Ystäviltä ja tuttavilta saatu tieto on paljon vahvempi keino työnantajakuvan luomisessa kuin mainonta. (Juuti & Vuorela 2015, 58; Viitala 2015, 102–103.)

Rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita organisaatiossa tehdään, jotta uusi henkilö saadaan organisaation palvelukseen. Rekrytointi on aina taloudellisesti suuri investointi organisaatiolle ja sitä kautta merkittävä ja kauaskantoinen päätös. Onnistuessaan rekrytointi vaikuttaa positiivisesti toiminnan sujuvuuteen, laatuun ja tehokkuuteen sekä sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun. Epäonnistuneella rekrytoinnilla taas aiheutetaan negatiivisia ja mahdollisesti hyvin pitkäaikaisia vaikutuksia organisaation, asiakkaisiin sekä rekrytoituun henkilöön itseensä. Rekrytoinnin tärkein tehtävä on houkutella organisaation toiminnan kannalta hyviä henkilöitä hakeutumaan organisaation palvelukseen. (Juuti & Vuorela 2015, 58; Viitala, 98–99.)

Jokaisen rekrytoinnin perusteet tulee olla johdettavissa liiketoiminnan tavoitteista ja ennen jokaista rekrytointia tulisi vastata seuraaviin tehtävää koskeviin kysymyksiin:

- Onko työtehtävä tai kaikki sen osat välttämättömiä liiketoiminnan kannalta?
- Voitaisiko nykyisen henkilöstön ja toiminnan uudelleen organisoinnilla poistaa rekrytoinnin tarve, esimerkiksi nykyisiä toimenkuvia laajentamalla ja vähentämällä joitain muita tehtäviä?
- Kannattaako työ tehdä itse vai olisiko sitä mahdollista ulkoistaa?
- Voitaisiko työtä automatisoida tai mekanisoida?
- Voitaisiko työ tehdä osa-aikatyönä kokopäivätyön sijaan?

Mikäli näiden kysymysten huolellisen läpikäynnin ja pohdinnan jälkeen edelleen todetaan, että rekrytointitarve on olemassa, käynnistetään rekrytointiprosessi. (Viitala 2015, 98–99.)

Rekrytointiprosessin alussa tulee ihan ensiksi määritellä valintakriteerit, jotka voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään, joita ovat organisaation kriteerit, yksikön kriteerit sekä tehtävän kriteerit. *Organisaation kriteereitä* määrittävät organisaa-

tion strategiset päämäärät, toiminnan luonne, kulttuuri ja ilmapiiri. *Yksikön kriteereitä* määrittää työyhteisö; minkälaiseen työyhteisöön uusi henkilö on tulossa ja mihin hänen pitäisi sopeutua sekä mitä odotuksia yksikössä on hänen osaamisensa suhteen. Tämän jälkeen määritellään vielä *tehtäväkohtaiset kriteerit*, mitä tehtävien suorittaminen henkilöltä vaatii ja on hyvä pohtia myös jo ennalta, kuinka tehtävä tulee kehittymään tulevaisuudessa. (Viitala 2015, 99.)

Rekrytoinnissa hyvin yleisesti käytetään kirjallisia hakemuksia sekä työhaastatteluja. Työnhakija voi myös esittää erilaisia todistuksia koulutuksestaan sekä osaamisestaan. Usein haastattelutilanteeseen osallistuu useampi haastattelija, joka lisää haastattelun kykyä ennustaa haastateltavan kykyä menestyä työssä. Haastattelukierroksiakin saattaa olla useampia erilaisilla haastattelijakokoonpanoilla. Psykologisten valintakokeiden ja soveltuvuustestien käyttö lisää valinnan onnistumisen todennäköisyyttä. Sopivan henkilön valinta on haastava tehtävä, ja mitä useampaa valintamenetelmää käytetään, sitä parempi kuva hakijasta saadaan ja mahdollisuus hyvään rekrytointiin lisääntyy. Samalla myös rekrytoinnin kustannukset lisääntyvät, mutta sitäkin kalliimmaksi organisaatiolle tulee, mikäli tehtävään valitaan epäsopeva henkilö. (Juuti & Vuorela 2015, 59.)

Uutta henkilöä ei tule kuitenkaan ajatella pelkästään kustannusten kautta ja kustannuseränä vaan ennen kaikkea organisaation voimavarana. Uusi henkilö hyvin usein tuo mukanaan joko työkokemuksen kautta kertyneitä taitoja ja näkemyksiä muista organisaatioista ja niiden toiminnasta tai tuoreen koulutustaustan ansiosta ajantasaista uutta ja päivitettyä tietoa organisaation toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Uusi henkilö voi omalla työpanoksellaan ja tiedoillaan tuottaa organisaatiolle taloudellista hyötyä ja tuoda mahdollisesti kokemuksen kautta hankittua tietoa. Hänellä on myös työsuhteen alkuvaiheessa erityinen kyky havainnoida ja arvioida organisaation toimintaa ja nämä näkemykset oikein hyödyntämällä voidaan organisaation toimintaa kehittää edelleen monin tavoin. (Viitala 2015, 101.)

4.2 Perehdyttäminen ja työopastus

Kuvassa 9 perehdyttäminen on jaettu Ahokasta & Mäkeläistä (2013) mukaillen perehdyttämiseen sekä työopastukseen. Käsitteiden määrittely voidaan tehdä seuraavasti:

Perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka ohjaavat uutta työntekijää toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikan ja sen tavat. Perehdytyksessä uusi työntekijä esitellään työyhteisössä ja tämä luo perustan hyvälle yhteistyösuhteille organisaatiossa. Perehdytyksen tehtävä on myös tuoda ilmi uuteen tehtävään liittyvät odotukset. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Piili 26, 125.)

Työopastus auttaa työntekijää työtehtävien omaksumisessa sekä niiden hallinnassa. Työopastus sisältää kaikki ne asiat, jotka kuuluvat itse työn tekemiseen; esimerkiksi työ kokonaisuutena, työn eri osat-alueet ja vaiheet sekä mitä tietoa ja minkälaista osaamista työ edellyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Piili 26, 125.)



Kuva 9. Perehdyttäminen (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työsuojelulainsäädäntö asettaa työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämisestä. Käytännössä perehdytettävän henkilön lähin esihenkilö on usein se, joka on vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta sekä valvonnasta. Perehdytystä voidaan suorittaa useamman eri henkilön toimesta ja suuremmissa organisaatioissa voi olla erityisiä koulutettuja perehdyttäjiä tai työopastajia, mutta vastuu perehdyttämisestä säilyy siitäkin huolimatta

aina esihenkilöllä tai linjajohdolla. Myös organisaatiossa työskenteleviä ulkopuolisia työntekijöitä tulee perehdyttää samalla tavoin, kuin organisaation omaa henkilöstöä. Ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisvastuu on sekä lähettävällä että vastaanottavalla työnantajalla. Näiden tahojen tulee yhdessä sopia siitä, kuinka perehdytys käytännössä toteutetaan. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Työturvallisuuslain mukaan (14§) työntekijälle on annettava ohjausta ja opetusta ja hänen on saatava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijän ammatillinen osaaminen sekä työkokemus huomioiden häntä on perehdytettävä riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytössä oleviin työvälineisiin sekä niiden oikeanlaiseen käyttöön erityisesti aina ennen uuden työn tai työtehtävän aloittamista. Sama perehdytys on tehtävä myös, mikäli työtehtävät muuttuvat sekä aina ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöönottoa ja aikaisemmin annettua opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarvittaessa. Työntekijälle on annettava ohjausta ja opetusta työn mahdollisten haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta.

Työnantajan on velvoitettu antamaan perehdytystä ja työnopastusta organisaation koosta tai toimialasta riippumatta. Perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin tulee kuulua koko organisaation henkilöstö mukaan lukien vuokratyöntekijät sekä työpaikalla mahdollisesti työskentelevät muut ulkopuolisen työnantajan työntekijät. Mikäli henkilöstöä ollaan lähettämässä ulkomaan komennuksille, tulee heille ennen lähtöä kotimaassa antaa perehdytystä esimerkiksi kohdemaan kulttuuriin, lainsäädäntöön sekä verotukseen. Kohdemaassa heidät täytyy perehdyttää asumiseen ja liikkumiseen, vallitseviin työolosuhteisiin sekä työterveyshuoltoon. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Uuden työntekijän aloittaessa organisaation palveluksessa ensimmäiset työpäivät ja viikot muodostavat pohjan uuteen työpaikkaan liittyviin asenteisiin ja niitä voi

olla hyvin vaikeaa muuttaa enää jälkikäteen. Uusi henkilö ei ole vielä urautunut organisaatiossa vallitseviin asenteisiin ja tapoihin ja hänellä on kykyä kyseenalaistaa asioita. Uutta henkilöä tarkkaan kuuntelemalla ja hänen kanssaan keskustelemalla on mahdollista kehittää organisaation toimintaa uusien näkökulmien avulla. Uuden henkilön perehdytykseen on syytä paneutua kunnolla ja tehdä se huolellisesti. Hyvä tapa seurata perehdyttämisen onnistumista on haastatella henkilöä noin puolen vuoden sisällä työn aloittamisesta. Tällöin on mahdollista tiedustella havaintoja organisaatiosta ja paikkailla mahdollisia puutteita perehdytyksessä. (Piili 2006, 124.)

Tärkeää on muistaa, että perehdytys koskee uusien työntekijöiden lisäksi yhtä lailla myös vanhoja työntekijöitä. Organisaatiot toimivat jatkuvien muutosten keskellä, jotka vaikuttavat tehtäviin ja toimintatapoihin. Pidempäänkin organisaation palveluksessa olleet henkilöt tarvitsevat opastusta ja tukea muuttuvassa toimintaympäristössä ja mahdollisten tehtävämuutosten myötä. Huolellisesti tehty perehdytys ja työnopastus nopeuttavat ja helpottavat työn tekemistä ja muodostavat tärkeän osan henkilöstön kehittämistä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työnopastusta tarvitaan aina, kun:

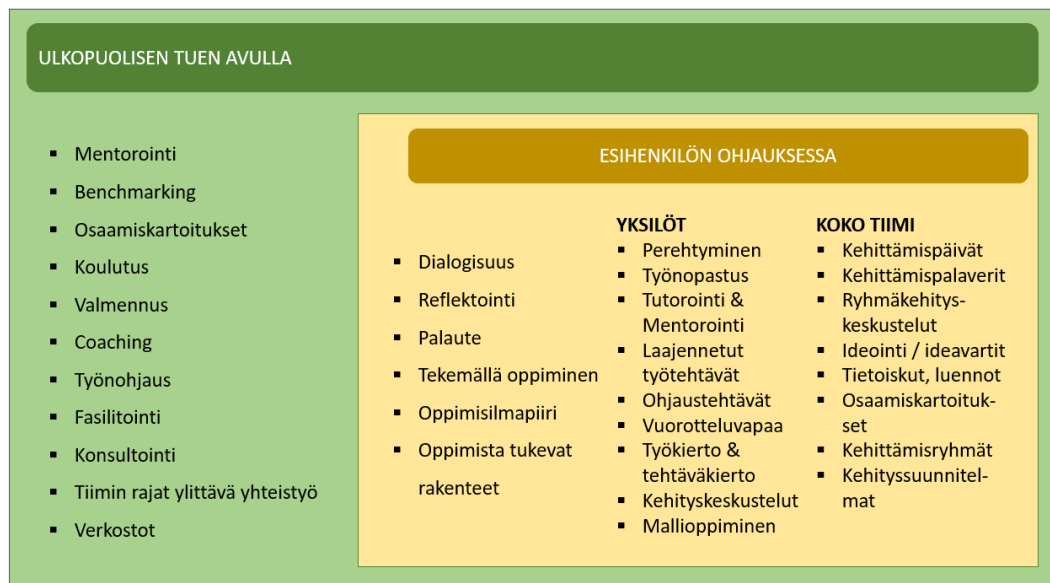
- työntekijä aloittaa uudessa tehtävässä tai vanhan työntekijän tehtävät muuttuvat;
 - käytössä olevat työmenetelmät muuttuvat;
 - otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita tai aineita;
 - tehdään työtä, joka toistuu harvoin tai tilanne poikkeaa tavanomaisesta;
 - annettuja ja voimassa olevia turvallisuusohjeita laiminlyödään;
 - työpaikalla sattuu työtapaturma tai ilmenee ammattitauti;
 - annetussa työnopastuksessa ilmenee puutteita;
 - toiminnassa tai tuotteiden ja palvelujen laadussa puutteita tai virheitä.
- (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

4.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä ja siten olennainen osa esihenkilön arkea. Osaamisen kehittäminen jatkuu päivästä, kuukaudesta ja vuodesta toiseen riippumatta siitä, minkälainen vaihe organisaatiossa kulloinkin on menossa. Esihenkilön tehtäviin kuuluu varmistaa, että sekä johdettavat henkilökohtaisesti että tiiminä kehittyvät ja toiminta pysyy laadukkaana. Osaamisen kehittämisen perustana toimivat tiimin perustehtävä ja tavoitteet. Aktiivisesti tiimin toimintaa kehittävä esihenkilö:

- kehittää toimintaa nykyosaamisen päälle suunnaten tulevaisuuteen;
 - kykenee tunnistamaan, kuinka omalla toiminnallaan pystyy edistämään oikeansuuntaista oppimista;
 - huomioi yksilöiden tarpeet ja tiimin kulloisenkin tilanteen;
 - valitsee käyttöön tilanteeseen sopivia johtamisen työkaluja ja menetelmiä.
- (Kupias ym. 2014, 78–79.)

Osaamisen kehittämiseen on tarjolla paljon erilaisia työkaluja ja mahdollisuuksia. Esihenkilön on mahdollista käyttää osaamisen kehittämisessä ulkopuolista apua tai ohjata kehittämistä itse. Piili (2006, 116) korostaa, että nykyisin yksipuolisilla ja spesifeillä osaamisen kehittämisen toimilla ei pelkästään enää pärjää, koska osaamisvaatimuksia on nykyisessä toimintaympäristössä vaikeaa rajata. Työtehtävät vaativat nykyisin yhä laaja-alaisempaa osaamista, kykyä toimia erilaisissa ryhmissä ja verkostoissa, projekteissa sekä asiakasverkostoissa. Työskentely nykyisessä toimintaympäristössä vaatii jatkuvaa päivittäistä joustamista läpi työtehtävien ja sen myötä itse työ ja työpaikka tarjoavat entistä tärkeämpiä oppimisympäristöjä. Aikaisemmin koulutus tapahtui enemmän erilaisilla kursseilla ja koulutuksissa, missä oppimisen painopiste oli enemmän asioiden yleistämisessä ja yksilön osaamisessa. Nämä ovat edelleen tärkeitä oppimiskeinoja, mutta yhä enemmän työelämässä korostuu yhteisöllinen, todellisiin tilanteisiin liittyvä osaaminen ja oppiminen.



Kuva 10. Osaamisen kehittämisen keinoja.

Kuvassa 10 on koottuna Kupiaksen ym. (2014, 79) ja Piilin (2006, 116) näkemyksiin pohjautuen erilaisia ulkopuolisen tuen avulla sekä esihenkilön ohjauksessa tapahtuvia osaamisen kehittämisen keinoja. Osaamista voidaan kehittää usein eri tavoin mutta olipa tapa mikä tahansa, on hyvin tärkeää keskittyä oppimisilmapiiriin sekä oppimiskulttuuriin, koska niillä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka johdettavat yksilöinä ja tiimeinä suhtautuvat uuden oppimiseen. Hyvään oppimiskulttuuriin kuuluu:

- yksilöiden osaamisen arvostaminen
- onnistumisten huomioiminen
- epäonnistumisten käsittely rakentavassa hengessä ratkaisuja etsien
- yrittämisestä palkitseminen ja yrittämiseen kannustaminen
- keskeneräisten ajatusten sekä ideoiden esiin tuonti ja yhteinen ideointi
- kehittämistarpeiden tunnistaminen ja toiminnan reflektointi
- avoin ja runsas vuorovaikutus kehittämisessä
- oppimiskulttuurin huoltaminen ja jatkuva ylläpito.

Hyvä oppimiskulttuuri tarkoittaa pyrkimystä tehdä asioita paremmin, tehokkaammin ja kaikin puolin viisaammin. Se on jokapäiväisen työssä oppimisen edistämistä monipuolisesti. (Kupias ym. 2014, 81, 228.)

On hyvin yleistä, että oppimista tukevassa, hyvän oppimiskulttuurin omaavassa organisaatiossa tai työyhteisössä on panostettu myös oppimista ja kehittymistä tukeviin rakenteisiin. Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen, hyvin organisoidut palaverit, jotka mahdollistavat tiedon ja osaamisen jakamisen, säännöllisesti toteutettavat toiminnan kehittämispäivät tai vastaavat tilaisuudet, hyvin valmistellut kehityskeskustelut ja koulutus- ja kehityssuunnitelmat sekä yksilön, että tiimin tasolla. Oppimista tukevia rakenteita ovat myös mentorointi ja muu työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, yhteiset projektit ja kehittämistehtävät, työkierto, hyvä dokumentointi sekä yhteisesti tehtävä toiminnan kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa. On tärkeää oivaltaa, että työpaikka itsessään on äärimmäisen hyvä ja arvokas oppimisympäristö ja sitä tulee hyödyntää mahdollisimman kattavasti. (Kupias ym. 2014, 231.)

4.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja johdettavan välillä käytävä luottamuksellinen kahdenvälinen keskustelu, joka toteutetaan tavallisesti yhdestä kahteen kertaan vuodessa. Kehityskeskustelulle ominaista on säännöllisyys, suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys. Kehityskeskustelu ei ole tavallinen jokapäiväinen keskustelu, vaan se on aina hyvissä ajoin ennalta sovittu. Kehityskeskustelussa keskitytään työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä esihenkilön ja johdettavan väliseen yhteistyöhön. Parhaassa tapauksessa kehityskeskustelulla on mahdollista edistää työntekijän työsuoritusta, edistää sitoutumista työhön ja vaikuttaa positiivisesti työhyvinvoinnin kehittymiseen. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan oivallinen johtamisen työkalu, joka onnistuessaan tuottaa kehitysideoita ja edistää uusien innovaatioiden syntyä. Huonosti hoidettuna kehityskeskustelu taas voi olla täydellistä ajanhukkaa ja sillä on negatiivinen päinvastainen vaikutus kuin onnistuessaan. Kehityskeskustelun tavoitteena on aina

johdettavan henkilökohtainen kehittyminen ja työsuorituksen parantaminen. (Aarnikoivu 2010, 63; Autio, Juuti & Wink 2010, 29–30.)

Sekä Valpola (2002, 47) että Autio ym. (2010, 40) painottavat hyvää valmistautumista kehityskeskustelun onnistumisen avaintekijänä. Valmistautuessa kehityskeskusteluun sekä esihenkilön että johdettavan tulee pohtia tahoillaan keskustelun tarkoitusta. Kun keskusteluun valmistaudutaan ennakolta, pystytään välttämään turhanpäiväinen jutustelu ja toisaalta taas kyetään paremmin pysymään tärkeissä aiheissa. Siltikin tulee muistaa, että vaikka hyvä etukäteissuunnittelu on tärkeää, tulee välttää liian tiukkojen raamien luomista ja jättää aikaa myös keskustelun soljumiselle. Kun kehityskeskustelut ovat säännöllisiä ja järjestelmällisiä, organisaatioissa usein löytyy valmis runko keskustelulle, jota seuraamalla keskustelujen aloitus ja kulku helpottuu. Säännöllisyys luo turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta ja lisää luottamusta johdettavan ja esihenkilön välillä. Hyvällä etukäteissuunnittelulla voidaan välttää keskustelujen itsenä toistaminen ja muodostuminen rutii-niksi. (Autio ym. 2010, 40; Valpola 2002, 40.)

Juuti & Vuorela (2015, 97–101) erottelevat kehityskeskusteluista saatavia hyötyjä esihenkilön osalta seuraavasti:

- Tehokas kanava jalkauttaa organisaation missiota, visiota, arvoja ja strategiaa henkilökohtaisesti;
- mahdollisuus keskustella johdettavan kanssa organisaation tavoitteista sekä niiden merkityksestä yksilön näkökulmasta;
- mahdollisuus oppia tuntemaan johdettava ja saada parempi käsitys hänen osaamisestansa, sekä halusta kehittyä;
- tilaisuus tarkastella omaa johtamista ja kehittää sitä;
- mahdollisuus antaa ja saada palautetta;
- tilaisuus saada uusia ja luovia ideoita.

Kehityskeskustelun hyödyt johdettavalle Juuti & Vuorela (2015, 97–101) erottelevat seuraavasti:

- Tilaisuus kuulla organisaation tulevaisuuden tavoitteista ja antaa oma panos niiden saavuttamiseksi;
- mahdollisuus pohtia omaa roolia ja työtehtäviä suhteessa organisaation tavoitteisiin;
- mahdollisuus keskustella esihenkilön kanssa tehtäväkentästä koko laajuudessaan;
- mahdollisuus saada tietoa organisaation tilasta;
- mahdollisuus saada palautetta työstä ja työssä suoriutumisesta sekä antaa palautetta johtamisesta esihenkilölle;
- tilaisuus oppia paremmin tuntemaan esihenkilö.

Kehityskeskustelu mielletään ennen kaikkea johtamisen työkaluksi, mutta yhtä lailla se toimii yhtä myös johdettavan työkaluna työelämässä. Kehityskeskustelu tarjoaa johdettavalle mahdollisuuden keskustella rauhallisessa tilassa keskeytyksettä esihenkilön kanssa omasta työssä suoriutumisestaan sekä ammatilliseen kehittymiseen liittyvistä asioista. Kehityskeskustelu on johdettavan ja esihenkilön ajatusten vaihtamista mutta se on ennen kaikkea myös toisen kuuntelemista. Keskeistä on myönteinen suhtautuminen toisen ajatuksiin, puolin ja toisin. (Aarnikoivu 2010, 65; Juuti & Vuorela 2015, 99.)

Kehityskeskustelu mahdollistaa esihenkilön ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen kehittämisen avoimeen ja luottamukselliseen suuntaan. Avoimella ja luottamuksellisella vuorovaikutussuhteella on suora vaikutus johdettavan työmotivaatioon, oppimiseen, työtehtävissä suoriutumiseen sekä työssä jaksamiseen. Autio ym. (2010, 30) kutsuvat tällaista vuorovaikutuksen edistämistä kehittäväksi vuorovaikutukseksi ja korostavat sen tärkeyttä nykyisessä työelämässä ja työelämäsuhteissa. Kehittävä vuorovaikutus koostuu esihenkilön ja johdettavan keskinäisestä riippuvuudesta, molemminpuolisuudesta sekä vastavuoroisuudesta. Keskinäinen riippuvuus vahvistaa sitoutumista; esihenkilö ottaa vastuuta johdettavan kasvusta oivaltaen, että myös hänen oma henkilökohtainen kasvunsa on mahdollista sen kautta. Molemminpuolisuudessa sekä esihenkilö että johdettava hyötyvät

yhdessä toimimisesta ja roolit saattavat vaihdella siten, että kummallakin on mahdollisuus vaikuttaa toisensa kehittymiseen. Vastavuoroisuutta taas syntyy, kun kummallakin osapuolella on vaadittavaa osaamista ja halua ylittää rajoja, joita esimerkiksi tehtävät tai oma rooli organisaatiossa asettavat. (Autio ym. 2010, 30.)

Kehityskeskusteluita voidaan käydä yksilökeskusteluiden lisäksi myös ryhmässä *ryhmäkehityskeskusteluina*. Ryhmäkehityskeskustelut eivät korvaa yksilökeskusteluja mutta parhaimmillaan ne ovat toimivia työkaluja tiimin toiminnan kehittämisessä ja tehostamisessa. Ryhmäkehityskeskustelua voidaan käyttää myös muutostilanteissa muutosta tukevana toimenpiteenä tai tiimin ryhmäytymisessä. Ryhmäkeskustelut käydään vasta sen jälkeen, kun yksilökeskustelut esihenkilön ja tiimin jäsenten välillä on käyty. (Aarnikoivu 2010, 107.)

Ryhmäkehityskeskusteluilla voidaan lisätä ryhmän yhteisöllisyyttä ja ymmärrystä asetetuista tavoitteista. Tavoitteena on tarkastella ryhmän toimintaa ja kuinka ryhmä pystyy tukea tavoitteiden saavuttamista samoin kuin yksilöiden kehittymistä ja hyvinvointia työssä. Aarnikoivu 2010 (108–109) on listannut eri teemoja, minkä ympärille ryhmän kehityskeskustelut voidaan rakentaa:

- ryhmän perustehtävä ja rooli organisaatiossa
- ryhmän perustehtävän täyttämisen edellytykset ja vaatimukset
- tavoitteiden saavuttamisessa onnistuminen – mikä meni hyvin ja missä on mahdollista kehittyä?
- ryhmän työtehtävien organisointi ja työnjako
- ryhmän työilmapiiri ja henkilöiden väliset suhteet
- ryhmän toimintaa ohjaavat yhteiset pelisäännöt
- ryhmän mahdolliset haasteet lähitulevaisuudessa
- tulevan ajanjakson tavoitteiden sekä niiden saavuttamisen edellytysten määrittäminen
- ryhmän työskentelyolosuhteiden, sidosryhmäyhteistyön yms. kehittäminen

- palautteen antaminen esihenkilölle; miten esihenkilö omalla toiminnallaan edistää ryhmän tavoitteiden täyttymisessä, esihenkilötyön vahvuudet ja kehityskohteet ryhmän näkökulmasta.

Hyvässä ryhmässä toteutuvat yhteiset tavoitteet, yksilöiden positiivinen riippuvuus toisistaan, vuorovaikutus ja siihen kannustaminen, avoimuus, sosiaaliset taidot sekä kyky prosessoida toimintaa. Hyvin toimivassa ryhmässä yksilöt toimivat vastuullisesti, vapaamatkustajia ei ole. Ryhmäkehityskeskusteluissa kirkastetaan koko ryhmälle sitä tosiasiaa, että yksilöiden tekemiset sekä tekemättä jättämiset heijastuvat kaikki suoraan ryhmän toimintaan ja sen ryhmädynamiikkaan. Ryhmäkehityskeskusteluilla luodaan tietynlaista sosiaalista painetta vapaamatkustamista kohtaan ja edistetään ryhmäkurin syntymistä. Sen sijaan, että esihenkilön tulisi olla valvojan roolissa, ryhmä toimii vastuullisesti ja sitoutuneesti huolehtien siitä, että sekä omat että ryhmän tehtävät tulevat tehtyä. (Aarnikoivu 2010, 109–110.)

4.5 Palkitseminen

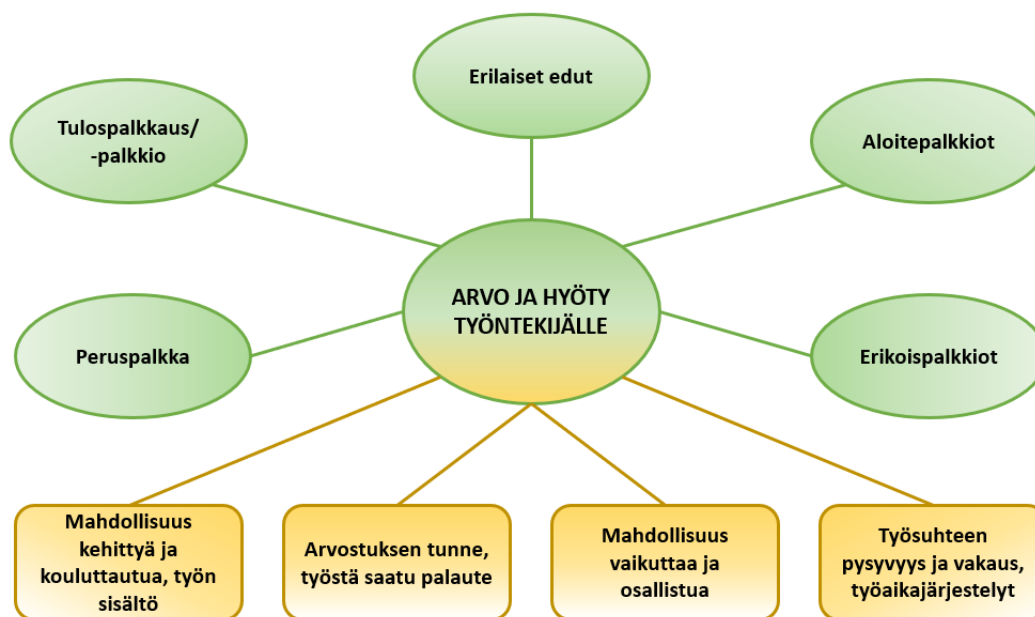
Palkitsemista tapahtuu jokaisella työpaikalla osana arkea, kun tehdystä työstä maksetaan palkka. Nykyisin palkitseminen on myös tärkeä työelämätaito, paitsi työntekijöille, myös esihenkilöille, koska palkitsemisvastuu on nykyisin siirtynyt yhä suuremmissa määrin osaksi esihenkilötyötä (Hakonen & Nylander 2015, 11). Palkitsemiseen ei ole olemassa valmista kaavaa tai toimintatapaa, vaan jokainen organisaatio määrittelee ja rajaa oman toiminnan kannalta parhaan kokonaisuuden, joka tukee organisaation strategian toteuttamista. Kauhanen (2012, 88) korostaa, että johtamisen kannalta on erittäin tärkeää ja keskeistä ymmärtää henkilöstön odotuksia sekä työltä että eläältä yleensä. Jokaisella henkilöllä on omat odotukset työn sisällöstä, määrästä, ajoituksesta ja työkavereista. Yleistyksiä ei voida tehdä esimerkiksi syntyperän, uskonnon tai sukupolven perusteella. Osa henkilöistä ajattelee ja toimii näiden asioiden suhteen hyvin perinteisesti mutta enenevässä määrin, varsinkin y-sukupolven odotuksiin ja arvomaailmaan vaikuttaa

esimerkiksi kestävä kehitys, kierrätys, ekologiset ratkaisut, ihmisoikeudet ja eläintensuojelu. Näitä tekijöitä ei voi jättää huomioimatta myöskään työelämässä.

Kauhanen (2012, 96) määrittelee palkitsemisen johtamisen välineeksi, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategia, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kun palkitsemisen perusteet on valittu oikein ja ne on kytketty organisaation tuottavuutta lisääviin tekijöihin, tukee palkitseminen organisaation menestymistä. Kun pohditaan ja luodaan palkitsemisstrategiaa organisaatiolle, tulisi pohtia ainakin seuraavia näkökulmia:

- Mistä suorituksista tai asioista halutaan palkita?
- Mitä mittareita työsuorituksen arvioimisessa käytetään ja minkälaiset painoarvot mittareille annetaan?
- Minkä tasoista tuloksista halutaan palkita? Onko palkitseminen oikeassa suhteessa suoritukseen?
- Miten palkkio halutaan jakaa henkilöstön kesken? Miten yhden työntekijän palkitseminen vaikuttaa suhteessa muihin? Milloin on hyvä palkita koko tiimi tai organisaatio?
- Rahallista palkkiota annettaessa on hyvä ottaa huomioon myös veroseuraamukset.
- Palkitsemisen tulisi tapahtua mahdollisimman pian palkittavan suorituksen jälkeen. (Kauhanen & Salmi 2013; Kauhanen 2012, 96–97; Salminen 2006, 85.)

Kuvassa 11 on kuvattu palkitsemisen kokonaisuus, joka muodostuu rahallisista tai rahan arvoisista eli *aineellisista* sekä ei-rahallisista eli *aineettomista* elementeistä.



Kuva 11. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaiillen Viitala 2015, 139.)

Aineellisen palkitsemisen muodoista tavallisimpia ovat rahapalkka, erilaiset palkkiot, luontoisedut, erilaiset rahalliset kannustimet ja muut henkilöstöedut. Tyypillisiä aineettomia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi joustavat työaikajärjestelyt, mielekkäät ja haastavat työtehtävät, positiivinen palaute, mahdollisuus kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla, hyvä työilmapiiri ja työympäristö, hyvät ja asianmukaiset työvälineet sekä työsuhteen pysyvyys. (Sistonen, S. 2008, 177; Viitala 2015, 139.) Ylikorkala & Sweins (2015, 21–23) määrittelevät palkitsemisen kokonaisuuden tavoitteeksi organisaation viemisen kohti määriteltyä strategista tavoitetta ja näkevät sen parhaimmillaan vaikuttavan henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen.

On hyvin tavallista, että palkitsemisen eri elementtejä ei työelämässä aina edes osata ajatella palkitsemisena, kuten esimerkiksi hyvä työilmapiiri, ajantasaiset työvälineet, esihenkilön ja johdettavan välinen hyvä suhde tai joustavat työaikajärjestelyt. Ajan myötä niistä usein tulee itsestäänselvyksiä ja niiden puuttuminen, arvo ja tärkeys havaitaan vasta, jos ne menetetään esimerkiksi työnantajan vaihtuessa.

Sistosen (2008, 177) mukaan rahallisen palkitsemisen tai työn ulkoisiin olosuhteisiin, kuten statuksen, työilmapiirin, toimintatapoihin tai esihenkilön ja johdettavan väliseen suhteeseen liittyvien tekijöiden motivoivaa vaikutusta on tutkittu useaan otteeseen vuosien aikana ja todettu niillä olevan vain vähäinen vaikutus työmotivaatioon tai työsuoritukseen. Työmotivaatioon ja työsuoritukseen on havaittu parhaiten vaikuttavan työhön itseensä liittyvät tekijät, kuten työn sisältö, menestyminen työssä, työstä saatu palaute, uralla kehittyminen ja eteneminen, vastuu sekä julkiset tunnustukset.

Työn merkityksellisyyden tai työtehtävien sekä aineettomien palkitsemistapojen merkitystä ei saa unohtaa eikä niiden merkitystä kannata väheksyä. Rahapalkan ja rahan verrattavan korvauksen merkitys vaihtelee henkilöittäin mutta yleensä ihmiset odottavat työltä ja työyhteisöltä paljon muutakin kuin pelkkää rahallista korvausta. Joku kestää helpommin huonojakin työskentelyolosuhteita tai heikompaa työilmapiiriä, jos hän on tyytyväinen saamaansa rahalliseen korvaukseen tai muihin etuihin. Toinen taas arvostaa enemmän työsuhteen pysyvyyttä ja turvallisuuden tunnetta, mahdollisuutta kehittyä sekä edetä urallaan ja tällöin rahallisella korvauksella ei ole niin suurta merkitystä. Organisaatiossa olisikin hyvä pohtia erilaisia palkitsemisvaihtoehtoja jopa niin, että henkilöstö voisi valita itseään parhaiten motivoivan palkitsemismuodon. (Viitala 2015, 139.)

4.5.1 Aineellinen palkitseminen

Palkka on korvausta työntekijän antamasta työpanoksesta ja tehdystä työstä. Yleensä palkka on sitä suurempi, mitä vaativampi työtehtävä on ja palkan suuruuteen vaikuttavat myös esimerkiksi työntekijän koulutus, työkokemus ja henkilökohtainen työssä suoriutuminen. Palkkatasoon vaikuttavat myös organisaation menestyminen sekä yleinen työvoiman saatavuus. (Ylikorkala & Sweins 2015, 23.) Tässä opinnäytetyössä ei syvennyttä itsessään palkanmuodostukseen tai palkkaustapoihin, koska palkka on aina vastine tehdystä työstä ja siten ennen kaikkea henkilön tekemän työn hinta eikä siten varsinaisesti palkitsemista, kuten Viitala (2015, 138) kirjoittaa. Tässä opinnäytetyössä aineellisina palkitsemiskeinoina käsitellään

yleisimpiä muita rahaan verrattavia etuuksia, joita työntekijä saa peruspalkan lisäksi korvauksena tehdystä työstä.

Suoritus- ja tulosperusteinen palkkaus on yleistynyt Suomessa 2000-luvulla mutta ei kuitenkaan kovinkaan nopeasti eikä systemaattisesti ja toimialakohtaiset erot ovat suuria. Suoritus- tai tulosperusteinen palkkaus muodostaa yleensä osan henkilön kokonaispalkasta, harvoin koko palkkaa. Käsite on laaja ja sillä tarkoitetaan nykyisin mitä tahansa peruspalkkaa täydentävää ja organisaation päätäntävällän alla olevaa palkanosaa. Hyvin usein se perustuu tehdyn työn määrään, esimerkiksi tehtyihin työsuoritteisiin, urakkaan tai myytyjen hyödykkeiden tai palveluiden määrään. Suoriutumista voi olla haastavaa seurata ja arvioida silmämääräisesti ja sen vuoksi suoriutumisen mittaamiseen käytetään useampia erilaisia mittareita. Palkkaustavassa on kuitenkin syytä muistaa, että oleellista on, että työntekijää palkitaan työnantajaa hyödyttävästä toiminnasta. Suoritus- ja tulosperusteista palkitsemisjärjestelmää on syytä seurata ja arvioida jatkuvasti, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Nykyisin on vallalla entistä kokonaisvaltaisempaan suoritukseen arviointiin pyrkiminen, joka kestää paremmin myös muutokset organisaation strategiassa ja toiminnassa. Tämä tarkoittaa, että palkitsemisjärjestelmän palkitsemisperusteita seurataan jatkuvasti ja muutetaan tarpeen mukaan. Tulospalkkausta käytetään myös aktiivisesti organisaatioissa muutosten ja kehittämisssessien läpiviemisessä, jonka palkitsemisen perusteiden muuttaminen mahdollistaa. (Kauhanen & Salmi 2013; Viitala 2015, 151.)

Viitala (2015, 152) määrittelee suorite- ja tulosperusteisen palkkauksen periaatteet seuraavasti:

- Palkkio sidotaan etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin.
- Palkkion maksaminen perustuu ja on riippuvainen tavoitteiden saavuttamisesta.
- Suorite- ja tulospalkkio on kiinteän palkan lisä.

On hyvä huomioida, että organisaatiossa voi olla käytössä useita erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä eri organisaatiotasoilla. Taulukossa 1 on Kauhasta (2012, 120) mukaillen koostettu karkea arvio 2010-luvun alun tulospalkkiosta yksityissektorilla Suomessa. Taulukko toimii suuntaa antavana prosenttiosuuksien suhteen hyvin myös vielä 2020-luvulla.

Taulukko 1. Yksityisen sektorin tulospalkkiojärjestelmien maksimit ja toteumat Suomessa 2010-luvun alussa (mukaillen Kauhanen 2012, 120).

	Maksimi vuosiansiosta	Toteuma
Ylin johto	25-40 %	15-30 %
Ylemmät toimihenkilöt (ml. keskijohto)	15-20 %	8-12 %
Toimihenkilöt	10-12 %	3-5 %
Työntekijät	10-12 %	3-5 %

Tavallista on, että tavoitetasot on asetettu niin korkeiksi, että juuri koskaan maksimia ei saavuteta, vaan toteuma on noin 30–60 % maksimista. Tulospalkkiot maksetaan hyvin yleisesti kvartaaleittain, puolivuositain tai kerran vuodessa. (Kauhanen 2012, 118–119.)

Luontois- ja työsuhde-edut ovat yksi tyypillinen palkitsemisen tapa, joka on verotuksellisesta näkökulmasta edullinen tapa sekä työnantajalle että työntekijälle. On syytä kuitenkin huomioida, että luontoisetu on aina verotettavaa etua työntekijälle ja verotuksessa toimitaan verohallinnon kulloistenkin ohjeistuksien mukaisesti. Tavallisimpia luontoisetuja ovat auto-, puhelin-, aterial- ja asuntoetu. Työsuhde-edut taas ovat muita henkilöstölle tarjottavia etuja, jotka voivat olla joko verottomia tai veronalaisia. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi liikuntapaikkojen käyttöoikeudet, tuetut harrastusmahdollisuudet, erilaiset liikunta-, hyvinvointi- ja kulttuuriedut, vapaaehtoiset eläke- ja sairauskuluvakuutukset, organisaation omistaman mökin tai lomaosakkeen käyttöoikeudet, terveydenhuollon lakisääteisen osuuden ylittävät palvelut, erilaiset vakuutukset sekä muu virkistys- ja vapaa-ajan-toiminta (Kauhanen 2015, 116–119; Viitala 2015, 153–155).

Voitonjako ja henkilöstörahasot ovat myös yksi aineellisen palkitsemisen muoto, mutta ne eivät ole kovin yleisesti käytettyjä. Voitonjako voi olla esimerkiksi perheyryyksillä perinteinen tapa jakaa osa voitosta henkilöstölle. Henkilöstörahaso on organisaation henkilöstön perustama, omistama ja hallitsema rahasto, josta säädetään Henkilöstörahasolaissa. Käytännössä on kuitenkin todettu, että henkilöstörahasojärjestelmät ovat kankeita ja ne eivät ole tehokkaita henkilöstön motivoimis- tai sitouttamiskeinoja. (Kauhanen 2012, 124–125.)

4.5.2 Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista voidaan kutsua myös sosiaaliseksi tai psykologiseksi palkitsemiseksi. Aineettomille palkkioille ominaista on, että niitä ei voi rahassa mitata mutta ne tuottavat saajalleen mielihyvää ja lisäävät työmotivaatiota saamalla työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi organisaatiossa ja työyhteisössä. Ominaista on myös aineettomien palkitsemistapojen epämääräinen ja vaihteleva määrittely ja usein niitä ei ole organisaatioissa olekaan kirjattu selkeään muotoon. Tästä syystä aineetonta palkitsemista ei usein edes mielletä palkitsemiseksi. (Viitala 2015, 162; Ylikorkala & Sweins 2015, 35.)

Työympäristö on yksi aineettomien palkitsemistapojen konkreettisista tavoista, joita voidaan helposti kuvata myös ulkopuolisille. Työympäristön fyysisiä olosuhteita ovat esimerkiksi työpaikan sijainti, selkeät työsuhteen ehdot kirjallisessa muodossa, viihtyisät ja turvalliset työskentelytilat, työergonomiaan panostaminen ja hyvät työvälineet ovat esimerkkejä palkitsemisesta. Toimivat työskentelyvälineet ovat olennainen osa sujuvaa työtä ja lisäävät työssä viihtyvyyttä. Joustavat työajat tai mahdollisuus osa-aikaisuuteen antavat mahdollisuuden yhdistää työtä, perhe-elämää ja vapaa-aikaa. Työnantajan myönteinen suhtautuminen työntekijöiden yksilöllisyyteen ja erilaisiin elämäntilanteisiin on palkitsevaa ja edesauttaa luottamuksen syntymistä sekä samalla sitouttaa työntekijöitä organisaation ja lisää halua työskennellä organisaatiossa. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36–37.)

Työn sisältö on keskeinen työmotivaation sekä työpaikan valintaan vaikuttava tekijä. Koulutusta ja osaamista vastaava työ on tärkeää erityisesti korkeasti koulutettujen työntekijöiden valitessa työpaikkaa. Tämän lisäksi mahdollisuus edetä uralla ja kehittää osaamistaan edelleen on tapa palkita työntekijöitä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38.) Huolimatta siitä, että työntekijät palkataan yleensä tiettyyn tehtävään, on tärkeää kuunnella työntekijän toiveita ja kiinnostuksen kohteita ja mahdollisuuksien mukaan kehittää työtä ja työtehtäviä kiinnostuksen suuntaan ja tarjota haastavampia työtehtäviä, mikäli se organisaation toiminnan kannalta on mahdollista.

Mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen on tärkeä palkitsemisenkeino, jota suomalaiset työntekijät arvostavat hyvin suuresti. Mahdollisuudella kouluttautua ja kehittyä voidaan sitouttaa henkilöstöä organisaatioon ja samalla tuetaan myös halua suoriutua työstä hyvin. Joissakin organisaatioissa henkilöstön on mahdollista suorittaa erilaisia tutkintoja työnantajan kokonaan tai osittain kustantamana. Työnantaja voi myös tukea opiskelua myöntämällä palkallista tai palkatonta vapaata opintojen suorittamista varten. Yleensä tällöin tutkinto tukee työntekijän kehittymistä työssä ja siitä nähdään olevan hyötyä organisaatiolle joko välittömästi tai vähän pidemmällä perspektiivillä katsottuna. Yleisesti ottaen organisaatiot suhtautuvat henkilöstön kouluttautumiseen positiivisesti ja kouluttavat ahkerasti henkilöstöä. Tämä luo mahdollisuuksia edetä uralla sekä omassa organisaatiossa että työmarkkinoilla yleisesti. Koulutusmahdollisuuksista on mahdollista rakentaa organisaation selkeitä koulutusjärjestelmiä tai urapolkuja, jotka sitouttavat nykyistä henkilöstöä ja ovat houkuttelevia etuja työmarkkinoilla. (Viitala 2015, 164; Ylikorkala & Sweins 2015, 38.)

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet muotoutuvat usein esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa. Työntekijällä voi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja muokata sitä haluamaansa, itselleen mielekkääseen suuntaan. Yksinkertaisimmillaan se voi olla oman työpisteen tavaroiden tai työkalujen järjes-

tämistä toivotulla tavalla työn sujuvoittamiseksi tai työpisteen sisustamista muutoin viihtyisyyden lisäämiseksi (Ylikorkala & Sweins 2015, 38). Työntekijöitä palkitsee myös mahdollisuus osallistua yhteisiin tapahtumiin. Yhteiset tapahtumat lisäävät sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolla on sitouttava ja motivoiva vaikutus henkilöstöön. Erityisesti Y-sukupolven on tutkimuksissa todettu kokevan työpaikan kaveriporukat palkitsevina tekijöinä. Yhteiset tilaisuudet ja yhdessä oleminen myös työajan ulkopuolella mahdollistavat ystävyysuhteiden syntyminen. Työntekijöitä voidaan palkita myös kutsumalla heitä osallistumaan organisaation erilaisiin sidosryhmätilaisuuksiin. Organisaation edustajaksi valitseminen on myös keino sitouttaa ja motivoida työntekijöitä. Tällaisia tilaisuuksia voivat olla esimerkiksi erilaiset vierailut, messut ja muut tapahtumat. Organisaation edustamisella on todettu olevan erityinen psykologinen merkitys. (Viitala 2015, 163.)

Kiitos, palautteen antaminen sekä arvostuksen osoittaminen ovat keinoja, joita ei saa unohtaa. Yksinkertainen vilpittömän kiitos hyvästä työstä on hyvin tehokas, helppo ja ennen kaikkea ilmainen tapa palkita hyvin tehdystä työstä. Se on samalla tapa osoittaa arvostusta toista ihmistä ja hänen työtään kohtaan. Toinen helppo ja ilmainen palkitsemiskeino on palautteen antaminen. Myönteinen ja rakentavasti annettu palaute on yksi parhaimmista esihenkilöllä käytössä olevista keinoista motivoida johdettavaa ja suunnata tämän työskentelyä haluttuun suuntaan. Yleisesti ottaen arvostus työpaikalla sekä palautteen saaminen tehdystä työstä ovat työntekijöiden toivelistalla kysyttäessä mitä he toivovat palkkioksi hyvin tehdystä työstä (Ylikorkala & Sweins 2015, 39).

4.6 Työsuhteen päättyminen

Työsuhde voi päättyä useista syistä; työntekijän omasta pyynnöstä, määräaikaisen työsuhteen päättyessä, eläkkeelle siirtymisen myötä tai työsuhde voidaan irtisanoa tai purkaa ja tietyissä erityistilanteissa myös pitää purkautuneena. Työsuhteen voi päättää työntekijä tai työnantaja, kun lainmukaiset edellytykset täyttyvät. Työsuhteen päättymisestä säädetään työsopimuslaissa (Työsuojeluhallinto 2021).

Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus päättyy normaalisti irtisanomiseen joko työntekijän tai työnantajan toimesta. Työntekijä ei tarvitse mitään erityistä perustetta työsuhteen irtisanomiselle mutta työnantajalta sellaista vaaditaan. Työntekijän irtisanoessa itsensä tulee hänen kuitenkin noudattaa irtisanomisaikaa, josta säädetään sekä laissa. Työnantaja voi irtisanoa työsuhteen vain painavien ja asiallisten syiden perusteella ja myös tällöin on noudatettava irtisanomisaikaa. (Työsuojeluhallinto 2021.)

Työsuhteen purkaminen on mahdollista molemmin puolin työsuhteen alussa koeajan kuluessa mutta silloinkaan työnantaja ei voi purkaa koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla tai syrjivillä perusteilla. Työsuhteen purkaminen muutoin työsuhteen kestäessä voi tapahtua vain erittäin painavien syiden perusteella, joihin katsotaan kuuluvan niin vakavaa velvoitteiden laiminlyöntiä, että työsuhteen jatkamista ei voida katsoa mahdolliseksi edes irtisanomisaikana. Erittäin painavina syinä voidaan pitää työsopimuksen tai lain vastaisten velvoitteiden vakavia laiminlyöntejä tai rikkomuksia joko työntekijän tai työnantajan osalta. Työsuhteen purkautuessa työsuhde päättyy heti ilman irtisanomisaikaa. (Työsuojeluhallinto 2021; Työsopimuslaki luku 8 § 1.)

Työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi ennen työsuhteen päättymistä ja varattava tälle riittävästi aikaa. Työntekijällä täytyy olla mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä työsuhteen päättymisen syistä ja hänellä on oikeus ottaa kuulemiseen mukaan avustaja, esimerkiksi luottamusmies. Mikäli kyse on työtehtävien laiminlyönnistä työsuhdetta ei voi päättää ennen kuin työntekijälle on annettu aiheesta varoitus ja annettu hänelle mahdollisuus korjata toimintatapansa. Mikäli töiden laiminlyönti jatkuu varoituksesta huolimatta, voidaan työsuhde päättää. Ilmoitus työsuhteen päättymisestä on tehtävä työntekijälle aina henkilökohtaisesti kasvotusten, mutta mikäli se ei ole mahdollista voidaan ilmoitus toimittaa myös postitse tai sähköpostin välityksellä. Työnantajan on työntekijän pyynnöstä toimitettava työntekijälle kirjallisesti tieto työsuhteen päättymispäivästä ja työsuhteen päättämisen perusteista. (Työsuojelu 2021.)

Työsopimuslain 6 luvun 3 §:n mukaiset irtisanomisajat, joita *työntajan* tulee noudattaa ovat seuraavat:

- 1) 14 päivää, jos työsuhde on jatkunut enintään yhden vuoden;
- 2) yksi kuukausi, jos työsuhde on jatkunut yli vuoden mutta enintään neljä vuotta;
- 3) kaksi kuukautta, jos työsuhde on jatkunut yli neljä mutta enintään kahdeksan vuotta;
- 4) neljä kuukautta, jos työsuhde on jatkunut yli kahdeksan mutta enintään 12 vuotta;
- 5) kuusi kuukautta, jos työsuhde on jatkunut yli 12 vuotta.


Työsopimuslain 6 luvun 3 §:n mukaan *työntekijän* on noudatettava seuraavia irtisanomisaikoja, mikäli muuta ei ole sovittu:

- 1) 14 päivää, jos työsuhde on jatkunut enintään viisi vuotta;
- 2) yksi kuukausi, jos työsuhde on jatkunut yli viisi vuotta.

Irtisanomisaika alkaa kulua irtisanomista seuraavasta päivästä ja irtisanomisaika lasketaan kalenteripäivissä.

Määräaikaisen työsuhteen päättyessä, työntekijän irtisanoutuessa omasta pyynnöstään tai eläkkeelle siirtymisen myötä työsuhteen päättymiset ovat yleensä helppoja. Sen sijaan, jos kyseessä on työsuhteen päättymisen vastoin työntekijän tahtoa tilanne saattaa aiheuttaa monenlaisia suuriakin tunteita työntekijässä, esihenkilössä sekä koko työyhteisössä. Irtisanomistilanteet ovat yleisesti ottaen esihenkilötyön raskaimpia tilanteita riippumatta siitä, onko kyseessä tuotannollisin ja taloudellisin syin vaiko henkilöön perustuvin syin tehty irtisanominen tai työsuhteen purkaminen. Irtisanomistilanteet ovat raskaita ja vaikeita kaikille tilanteisiin osallisena oleville ja niissä testataan esihenkilön moraalialia, johtajuutta, tunnejohdamsensa taitoja, henkistä kypsyyttä sekä esihenkilön rohkeutta toimia linjak-

kaasti myös vaikeissa tilanteissa. Jotta esihenkilö kykenee hoitamaan vaikeat tilanteet asianmukaisesti ja hyvin, tulee irtisanomistilanne ja siihen liittyvät tehtävät suunnitella hyvin ja huolellisesti ennakkoon. Esihenkilön tulee käydä ensin itse läpi tilanteen herättämät tunteet itsensä kanssa, jotta hän pystyy toimia tunteita ja voimakkaita ristiriitoja synnyttävässä tilanteessa riittävän hyvin. Esihenkilö toimii irtisanomistilanteissa suurien paineiden alla ja on tärkeää seurata myös omaa sietokykyä ja jaksamista ja haettava apua tarpeen vaatiessa. Kuvassa 12 on Salmista (2006, 215) mukaillen koottuna vinkkejä vaikeiden tilanteiden johtamiseen.



Vaikeiden tilanteiden johtaminen

- Ilmoita päätöksistä aina henkilökohtaisesti.
- Varaa aikaa keskusteluille ja työntekijöiden kuunteluun.
- Tee päätös selväksi heti. Vaikeat asiat eivät helpotu viivyttämällä.
- Perustele päätökset kunnolla, mahdollisimman selkeästi ja totuuden mukaisesti.
- Älä syyllistä johdettavaa, ellei tarkoitus ole moittia häntä.
- Turvaa selusta kriisitilanteissa ja ota tarvittaessa aina kolmas henkilö mukaan tilanteeseen todistajaksi.
- Älä ryhdy väittelemään ja vältä provosoitumasta.

Kuva 12. Vaikeiden tilanteiden johtaminen (mukaillen Salminen 2006, 215.)

5 EMPIRIAN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään case organisaatio, työn teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen vaiheet. Luvussa esitellään myös työn empiirisessä osassa käytetyt tutkimusmenetelmät ja esitellään tutkimuksessa käytettyjen teemahaastatteluiden rakenne.

5.1 Case organisaation esittely

Case organisaatio on pieni, alle 40 henkilöä työllistävä asiantuntijaorganisaatio, joka kehittää ja tarjoaa biojalostusteknologioita mm. energia-, biopolttoaine-, öljy-, paperi- ja kemianteollisuudelle. Yrityksen liiketoimintamalli on lisensoida kehittämäänsä teknologiaa ja tarjota niihin liittyviä lisäpalveluita.

Organisaatio perustettiin 1990-luvun alkupuolella, ja toiminta on ollut varsin pientä läpi vuosien. Vallitsevan maailmantilanteen, ilmaston lämpenemisen ja kestävään kehityksen sekä ympäristöystävällisten ratkaisujen ajankohtaisuuden ansiosta organisaation pitkäjänteinen kehitystyö ja sen tarjoamat ratkaisut ovat saaneet aikaan sen, että vuosien 2019–2020 aikana toiminta lähti kasvuun voimakkaasti. Kasvuvaiheen myötä henkilöstön määrä tuplaantui ja organisaatiossa aloitettiin useampia laajamittaisia investointihankkeita vuosien 2020–2021 aikana.

Kasvu luo organisaatiolle luonnollisesti monenlaisia haasteita monella eri osa-alueella. Yhtenä keskeisimpänä osa-alueena case organisaatiossa nähdään esihenkilötyön kehittäminen, erilaisten yhteisten henkilöstöhallintoon liittyvien toimintamallien luominen ja linjausten veto. Organisaatiossa on esihenkilöitä, joiden johdettavien määrä on kasvanut huomattavasti verrattuna aikaisempaan, uusia henkilöitä on noussut esihenkilöasemaan ilman aikaisempaa esihenkilökokemusta, ja organisaatioon on tullut useampia uusia esihenkilöitä organisaation ulkopuolelta. Organisaatiossa on tarve koota yhteen parhaat toimintatavat ja esihenkilöillä on halu saada tietoa ja oppia toimimaan tietyissä usein toistuvissa tilanteissa ilman

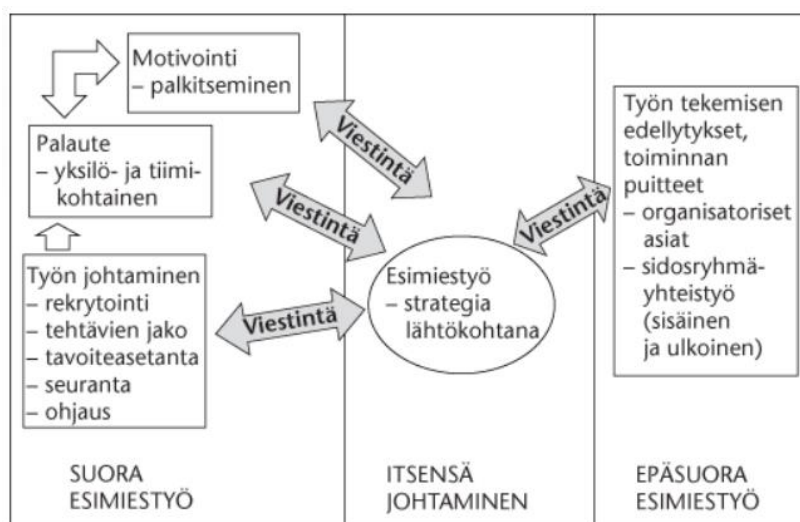
HR:n apua. Tämän kokonaisuuden luomisen taustatyö ja esihenkilöille suunnatun henkilöstöhallinnon oppaan luominen on tämän opinnäytetyön tarkoitus.

5.2 Teoreettinen viitekehys

Teoriaosan ensimmäisessä kappaleessa käsiteltiin esihenkilötyötä. Kyetäkseen toimimaan esihenkilönä on tärkeää ymmärtää esihenkilön rooli ja sen keskeiset perustehtävät. Esihenkilönä toimiminen edellyttää myös kykyä johtaa itseään. Esihenkilö toimii työssään työnantajan edustajana ja esihenkilön työtä ohjaa tietyiltä osin lainsäädännölliset velvoitteet. Teoriaosassa käytiin läpi myös niitä johtamisen osa-alueita, jotka organisaation tapahtuvan esihenkilötyön kokonaisuuden kannalta tärkeitä. On tärkeää muistaa, että esihenkilöksi ei synnytä, vaan esihenkilöksi opitaan ja kasvetaan. On totta, että tietyistä persoonallisuuden piirteistä on hyötyä esihenkilötyössä mutta jokaisen on mahdollista halutessaan kehittyä ja oppia hyväksi esihenkilöksi. Muutosjohtaminen on nykyisin yksi tärkeistä esihenkilön osaamisalueista, koska organisaatiot toimivat jatkuvassa muutoksessa. Vuorovaikutustaidot ovat myös avainasemassa, koska esihenkilötyön on sanottu olevan yhtä kuin vuorovaikutus. Nykyisin yhä enemmän saadaan aikaan parempia tuloksia valmentavalla johtamisotteella, kun halutaan kehittää oppivan organisaation syntymistä ja helpottaa työntekijöiden arkea muutosten keskellä, tässä rakentavan palautteen anto on tärkeässä asemassa.

Teoriaosan toisessa kappaleessa käsiteltiin esihenkilötyössä eteen tulevia haastavia tilanteita. Kun organisaatiossa ja johtamisessa asiat ovat perustavalta laadulta kunnossa arki sujuu pääsääntöisesti suhteellisen hyvin ja rauhallisesti. On kuitenkin väistämätöntä, että välillä eteen tulee erilaisia haastavia tilanteita ja jokainen esihenkilö joutuu niitä työssängä kohtaamaan. Sairauspoissaolot, päihdeongelmat ja mielenterveyden ongelmat ovat hyvin yleisiä mutta kaikista haastavimpia tilanteita ovat henkilölähtöisten ongelmien käsittely ja niihin liittyvät toimenpiteet.

Teoriaosan viimeisessä kappaleessa käsiteltiin työsuhteen elinkaareen liittyviä asioita esihenkilön näkökulmasta. Teoriaosassa esiteltiin esihenkilön vastuualueita ja tehtäviä rekrytoinnin, perehdyttämisen ja työnopastuksen, osaamisen kehittämisen, kehityskeskustelujen ja palkitsemisen osalta. Lopuksi käsiteltiin työsuhteen päättymistä. Esihenkilöllä on kaikissa näissä prosesseissa hyvin keskeinen asema ja prosesseihin liittyy myös paljon lain edellyttämiä toimenpiteitä ja vaatimuksia.



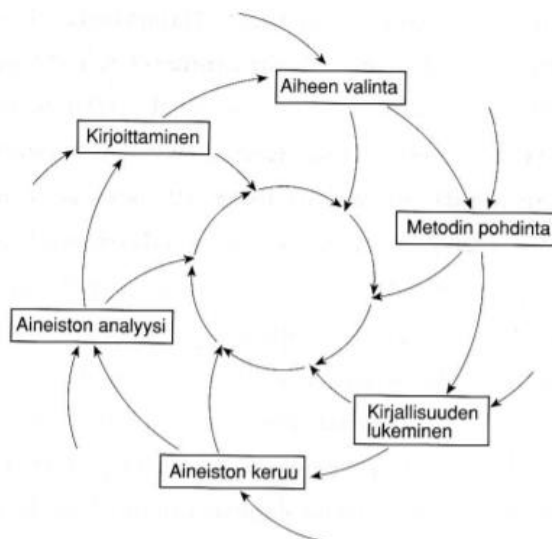
Kuva 13. Esihenkilön tehtävät (Aarnikoivu 2008, 36.)

Aarnikoivu (2008, 34–36) jakaa esihenkilön tehtävät suoraan ja epäsuoraan esihenkilötyöhön sekä itsensä johtamiseen ja korostaa esihenkilötyön perustehtävän sisällön olevan johdettavissa suoraan organisaation perustehtävästä. Tärkeää on tiedostaa esihenkilötyön liityntäpinnat ja se, että esihenkilötyöllä on aina jollain tapaa liityntäpinta organisaation asiakkaisiin. Esihenkilön kaiken toiminnan, ihmisten ja asioiden johtamisen tavoitteena tulee aina olla tyytyväinen organisaation puoleen yhä uudelleen kääntyvä asiakas. Tämän opinnäytetyön rakenne ja sisältö pohjautuivat pitkälti kuvaan 13, jossa on esitetty Aarnikoivun (2008, 36) näkemys esihenkilön tehtävistä. On tärkeää tiedostaa ja tunnistaa esihenkilön työ koko laajuudessaan paitsi suoran esihenkilötyön, mutta myös epäsuoran esihenkilötyön osalta. Itsensä johtaminen on äärimmäisen tärkeä osa esihenkilötyötä ja sitä ei pidä nähdä itsekkyytenä vaan vastuullisuutena sekä itseään että johdettavia ja

koko työyhteisöä kohtaan. Kuvaa 13 voidaan pitää tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä.

5.3 Tutkimuksen vaiheet

Hirsjärvi & Hurme (2001, 14) määrittelevät tutkimuksen useista erilaisista tutkimuksen vaiheista koostuvaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen kokonaisuudetta on haastavaa kuvata yleispätevästi mutta tietyt vaiheet yleensä esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa. Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara (2007, 14) tukevat ajatusta, että tutkimus ei etene suoraviivaisesti jonkin tietyn kaavion mukaan, vaan tutkimus etenee ajallisesti vaihtelevassa järjestyksessä. Tällaista joustavaa tutkimusprosessia Hirsjärvi ym. (2007, 14) ovat kuvanneet tutkimusspiraalina, jonka alun perin kehittäneet Blaxter, Hughes & Tight vuonna 1996. Kuvassa 14 on kuvattuna tutkimusspiraali ja se kuvaa myös tämän opinnäytetyön tutkimusta ja sen tutkimusvaiheita varsin osuvasti. Tutkimus ei edennyt suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, vaan tutkimuksen vaiheita käsiteltiin tutkimuksen aikana osin päällekkäin.



Kuva 14. Tutkimusspiraali Blaxter, Hughes & Tightin mukaan (Hirsjärvi ym. 2007, 14.)

Tutkimuksen aiheena esihenkilötyö ja henkilöstöhallinnon opas esihenkilöille on case organisaatiolle ajankohtainen ja tarpeellinen. Organisaatiossa on voimakkaan kasvujakson jälkeen selkeä tarve henkilöstöhallintoon ja johtamiseen liittyvien toimintamallien yhdenmukaistamiselle ja erilaisille toiminnan linjauksille. Tarve on ilmaistu paitsi esihenkilöiden, myös henkilöstön ja organisaation johdon osalta. Aiheesta keskusteltiin organisaatiossa työnohjaajan kanssa sekä opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa. Keskustelujen pohjalta alkoi aiheeseen perehtyminen ja tutkimusongelman laatiminen. Aiheeseen perehtymisen ohessa kirjoitettiin tutkimussuunnitelma, joka hyväksyttiin. Tutkimuksen työstäminen jatkui aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä teorioihin perehtymällä. Aiheesta johtuen tutkimuksen menetelmien valinnassa päädyttiin teemahaastatteluihin, jotka kohdistuivat kahteen eri kohderyhmään ja haastattelut toteutettiin suunnitellusti. Tutkimuksen loppuvaiheeseen kuului tutkimustulosten esitleminen ja johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotusten laadinta.

5.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset jaotellaan yleisesti kahteen eri tutkimusmenetelmään; kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkimusongelmasta sekä tutkimuksen tarkoituksesta riippuen valitaan tutkimukseen sovellova lähestymistapa. Joissain tapauksissa näitä tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää myös toisiaan täydentäen. (Heikkilä 2004, 16.) Tämä opinnäytetyö on tapaus-tutkimus, jota voidaan kutsua myös case-tutkimukseksi. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa halutaan pitäytyä tietyssä aiheessa, joten tutkimus päädyttiin toteuttamaan teemahaastatteluna. Teemahaastattelu sopii tutkimukseen, jossa tutkitaan suppeaa ja harkinnanvaraista otosta ja tarkoitus on kyetä analysoimaan tutkimusaineistoa mahdollisimman tarkasti.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten, miksi ja millainen. Ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle on suppea ja harkinnanvaraisesti koostettu otos. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi olla valmista aineistoa, ku-

ten kirjeet, päiväkirjat tai omaelämäkerrat. Aineistoa voidaan myös kerätä tutkimusta varten esimerkiksi lomakehaastatteluina, haastatteluina, teemahaastatteluina tai ryhmäkeskusteluina. (Heikkilä 2004, 17.)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineistoa kerätään todellisessa ja luonnollisessa tilanteessa. Tutkimuksessa ihminen on tiedonkeruun työväline. Tutkija luottaa omaan havainnointiin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa eikä erilaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan saada vastauksia sellaisiin kysymyksiin tai asioihin, mitä ei määrällisesti kyetä mittaamaan. Tutkimuksessa suositaan metodeja, kuten erilaisia haastatteluja tai osallistavaa havainnointia, missä tutkittavien näkemykset ja mielipiteet pääsevät esille. Tutkimuksen kohdejoukon valinta on tarkoituksenmukaista ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina aineiston tulkinnan ollessa sen mukaista. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Haastattelua pidetään ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska siinä ollaan suorassa verbaalisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Yhtenä haastattelun suurimpana etuna nähdään yleisesti joustavuus aineistoa kerätessä. Haastattelun etuna on myös se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan ja heidät on mahdollista tavoittaa myöhemmin, mikäli tutkimusaineistoa on tarpeen täydentää. Haastatteluiden haasteena nähdään esimerkiksi haastatteluiden kalleus sekä haastatteluihin kuluva aika; suunnittelu, haastateltavien etsiminen, haastattelujen sopiminen sekä itse haastattelun toteutus vievät paljon aikaa. Haastattelujen analysointi, tulkinta ja raportointi luovat myös usein haasteita, koska valmiita malleja ei ole käytettävissä. (Hirsjärvi & Hurme 2001; 34–35; Hirsjärvi ym. 199–202.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tässä opinnäytetyössä tutkittavaan tutkimusongelmaan, koska tavoitteena on esihenkilötyön kehittäminen ja henkilöstöhallinnon oppaan laadinta esihenkilötyön tueksi. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ansiosta tutkittavilla HR-ammattilaisilla on mahdollisuus tuoda esille omaa kokemuksen tuomaa tietoa ja näkemyksiä sekä case organisaation esihenkilöillä

työnkannalta itselleen tärkeitä näkökulmia ja tarpeita vapaasti esille kahdenvälisessä haastattelutilanteessa.

Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille tutkittaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan tutkittavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). HR-ammattilaisille suunnatun teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat tarpeeseen selvittää muissa organisaatioissa mahdollisesti käytössä olevien henkilöstöhallinnon oppaiden olemassaoloa sekä sisältöjä. Lisäksi haluttiin selvittää HR-ammattilaisten näkökulmia henkilöstöhallinnon oppaan sisällöstä, mitä asioita he kokevat tarpeellisina oppaassa. Case organisaation esihenkilöille suunnatun haastattelun kysymykset pohjautuivat tarpeeseen selvittää esihenkilöiden tarpeista, heidän kokemistaan haasteista työsään sekä esihenkilötyötä helpottavia seikkoja, joita oppaassa olisi tarpeellista käsitellä.

HR-ammattilaisille suunnatun teemahaastattelun kysymysrunko on esitetty liitteessä yksi. Alussa kysymyksinä taustatiedot, joilla selvitettiin tutkittavan taustatietoja sekä muun muassa haastateltavan asema organisaatiossa sekä organisaation koko missä tutkittava työskentelee. Muut kysymykset painottuivat organisaatiossa käytössä oleviin esihenkilötyötä tukeviin käytänteisiin, tutkittavan näkemyksiin esihenkilötyön tukemisesta sekä hyväksi havaituista toimintatavoista.

Case organisaation esihenkilöille suunnatun teemahaastattelun kysymysrunko on esitetty liitteessä kaksi. Alussa kysymyksinä on taustatiedot, joilla selvitetään esihenkilön aikaisempaa esihenkilökokemusta ja työkokemusta muissa organisaatioissa. Muut kysymykset jakaantuvat esihenkilön työn sujuvuuteen, haasteisiin ja tarpeisiin sekä esihenkilötyötä tukeviin käytänteisiin.

Molemmissa teemahaastatteluissa on loppuun lisätty kysymys, joka mahdollistaa muiden mahdollisten ideoiden ja ajatusten tai asioiden esiin tuomisen haastattelun lopussa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia sekä yhteenvedot tutkimustuloksista. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen pohjalta esiin nousseet kehittämisehdotukset.

6.1 Tutkimustulosten esittely

Tutkimus sisältää kaksi erillistä teemahaastattelua, joista toinen oli suunnattu eri organisaatioiden HR-ammattilaisille ja toinen case organisaation esihenkilöille. Seuraavassa on esitetty yhteenvedot haastatteluista. Vastauksia on havainnollistettu erilaisia taulukoita ja kuvia apuna käyttäen.

6.2 HR-ammattilaisten haastatteluiden yhteenveto

HR-ammattilaisten haastattelut suunnattiin eri organisaatioiden HR-funktion edustajille. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta, mikä oli positiivinen määrä, koska tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tavoitteeksi otettiin neljästä kuuteen haastattelua. Haastattelut käytiin syyskuun ja lokakuun 2021 välisenä aikana. Haastattelut keskittyivät ennalta määrättyihin teemoihin ja haastatteluja ohjasi teemaan sopivat ennalta laaditut kysymykset. Haastattelut sovittiin ja haastattelurunko jaettiin haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen.

Haastattelurunko pidettiin tiiviinä ja mahdollisimman selkeänä ja ytimekkäänä tarkoituksena edesauttaa haastateltavien suostumista haastatteluun kiireisten aikataulujen puitteissa. Haastatteluille varattiin aikaa 45 minuuttia ja tuossa ajassa ehdittiin hyvin käydä läpi teeman kannalta tarpeelliset asiat vapaasti keskustellen mutta kysymysrunkoa noudattaen. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin videoyhteyden välityksellä, joten haastattelut oli mahdollista toteuttaa jokaisen itse valitsemassa rauhallisessa tilassa. Haastattelut saatiin vedettyä läpi suunnitellussa 45 minuutin aikataulussa ja aikaa jäi myös vapaalle keskustelulle ja ajatusten vaihtamiselle.

Haastatteluja ei nauhoitettu vaan tutkija kirjasi vastaukset suoraan Microsoft Wordiin haastattelun aikana. Haastattelussa näytön näkymä jaettiin, ja haastateltavan oli siten mahdollista nähdä koko ajan kirjatut vastaukset omalla näytöllään. Tutkimusmateriaalista ei näy vastaajan tai hänen edustamaansa organisaation tietoja ja tutkimusmateriaali sovittiin olevan ainoastaan tutkijan käytössä. Haastatteluista dokumentoitiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, jotka myöhemmin yhdistettiin teema-alueittain suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jotta kokonaisuudesta olisi helpompaa tehdä päätelmiä.

Taustatiedot

Haastateltavien asemaa organisaatioiden HR-funktioissa on kuvattuna kuviossa 1. Haastateltavissa oli kolme HR Manageria, kaksi HR Business Partneria, yksi Finance & HR Manager, yksi HR Specialist sekä yksi HR Coordinator.

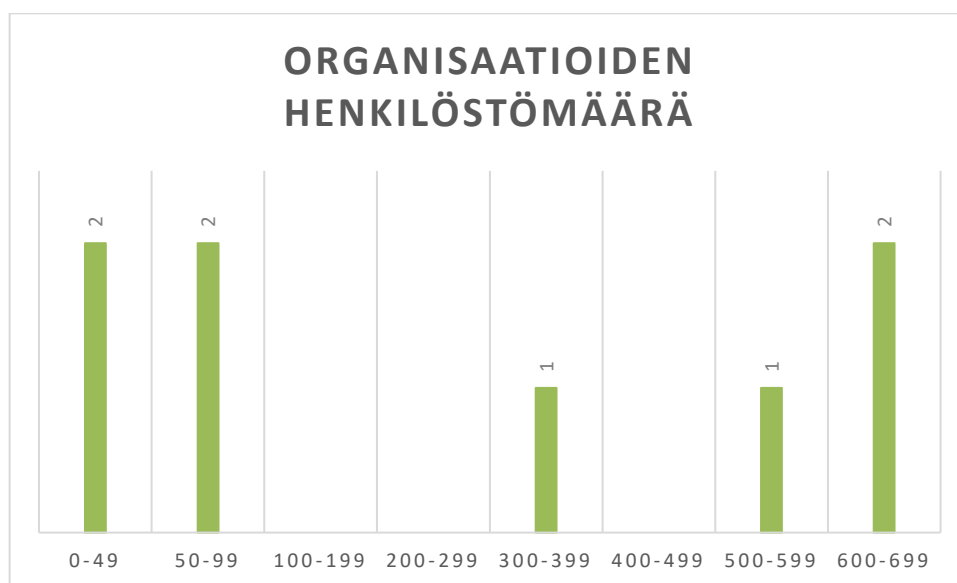


Kuvio 1. Haastateltavan asema organisaatiossa.

Haastateltavilta kysyttiin aseman lisäksi taustatietona myös, kuinka kauan kukin on työskennellyt HR-funktiossa jossain roolissa. Finance & HR Manageria lukuun ottamatta kaikki haastateltavat henkilöt olivat toimineet HR-alalla pitkään, viidestä yli kymmeneen vuotta. Finance & HR Manager omai pitkän työkokemuksen taloudellisista johtotehtävistä ja siirtyessään työskentelemään pienempään orga-

nisaation, oli vastuualueisiin tullut lisäksi HR Managerin tehtävät. Toisena taustatietona kysyttiin tehtävien laajuutta ja asemaa organisaatiossa. HR Coordinator oli pienemmän organisaation ainoa HR:n edustaja ja HR Specialist toimi ison konsernin yhden tulosityksikön ainoana HR:n edustajana. HR Managerit ja HR Business Partnerit olivat HR-funktion päävastuullisia henkilöitä omissa organisaatioissaan.

Kuviossa 2 on esitetty haastateltujen HR-ammattilaisten edustamien organisaatioiden henkilöstömäärät. Otannassa on mukana erikokoisia organisaatioita pienistä keskisuuriin sekä suuriin organisaatioihin, mikä on tutkimuksen kannalta erittäin hyvä asia. Organisaatioiden toimialoja olivat kemianteollisuus, tekniikka ja tutkimus, muu tekninen testaus ja analysointi, sähköteollisuus, energia-ala, teollisuus ja vähittäiskaupan viemäri- ja sadeputketeollisuus, rakennusteollisuus sekä elintarvikeala.



Kuvio 2. Haastateltavien henkilöiden edustamien organisaatioiden henkilöstömäärät.

Näiden esitettyjen taustatietojen pohjalta voidaan todeta, että tutkimusta ajatellen otanta oli mainio tutkittavien asemaa ja vastuualueita sekä edustettuna olevien organisaatioiden ja toimialojen osalta. Tämä mahdollisti laajan näkökulman eri aloilta ja eri kokoisista organisaatioista.

Seuraavassa käydään läpi yksityiskohtaisemmin teemahaastatteluiden tuloksia aihealueittain ja kysymyksittäin.

Kysymyksessä kolme selvitettiin, onko organisaatioissa käytössä esihenkilöille suunnattua henkilöstöhallinnon opasta tai jotain muuta koottua opasta aiheeseen liittyen. Ainoastaan kahdessa organisaatioissa löytyi ja oli käytössä varsinainen esihenkilöille suunnattu erillinen opas.

Noin 550 henkilöä työllistävässä organisaatiossa oli käytössä johtamisen käsikirja, joka oli saatavilla sekä sähköisenä, että painotuotteena tehtynä printtiversiona. Pienemmässä, noin 80 henkilöä työllistävässä organisaatiossa, oli käytössä Tiiminvetäjien ABC -nimellä oleva sähköinen pdf-dokumentti, joka oli kaikkien esihenkilöiden saatavilla.

Kolmessa organisaatioissa ei ollut varsinaista opasta tarjolla, mutta organisaatioista löytyi intranetistä tai organisaation yhteisestä Sharepointista esihenkilöille suunnattuja työkalupakkeja tai muuta esihenkilöille kohdennettua infoa.

Kahdessa organisaatiossa ei ollut missään muodossa minkäänlaista ohjeistusta tai opastusta tarjolla esihenkilöille.

Kysymyksessä neljä selvitettiin, kuinka mahdollinen opas on laadittu ja kysymyksessä viisi selvitettiin esihenkilöiden mahdollista osallistamista oppaan tai vastaavan laadintaan. Kaikissa kuudessa organisaatiossa, missä oli tarjolla joko dokumentoitu opas tai sähköisessä muodossa olevaa ohjeistusta oli niiden laadinta puhtaasti HR:n vastuulla. Yhdessäkään organisaatiossa esihenkilöt eivät varsinaisesti olleet osallistuneet oppaan laadintaan. Haastatteluissa kuitenkin tuli ilmi, että HR:n ja esihenkilöiden väliset keskustelut ja niissä mahdollisesti esille nousseet asiat otettiin laadinnassa tarpeen tullen huomioon. Yhden organisaation osalta esille nousi organisaatiossa järjestettävä esimiespajat, joissa esille nousseita aiheita saatettiin lisätä intraan, mikäli se katsottiin tarpeelliseksi.

Kysymyksessä kuusi selvitettiin, kuinka esihenkilötyötä helpottavia oppaita päivitetään. Painotuotteena tehty Johtamisen käsikirja oli laadittu siten, että se ei ollut aikaan sidottu ja näin ollen sitä ei päivitetty lainkaan. Intrasivuja ja Sharepointia päivitettiin aina tarpeen mukaan mutta tarkistuksia ei tehty säännöllisesti esimerkiksi kerran vuodessa.

Pääsääntöisesti kaikissa intrasivuja tai Sharepointia ylläpitävistä organisaatioista pyrittiin siihen, että sivuille ei laitettaisi niin sanottua vanhentuvaa tietoa, vaan käytettiin linkityksiä suoraan esimerkiksi verottajan sivuille, jolloin käytössä oli aina ajankohtainen tieto. Yhdessäkään organisaatiossa esihenkilöt eivät olleet päivityksissä mukana millään tavoin.

Kysymyksissä seitsemän ja kahdeksan selvitettiin HR-ammattilaisten näkökulmasta organisaatioissa käytössä olevien oppaiden tai vastaavien käytänteiden hyviä puolia sekä haasteita, joita mahdollisesti on ilmennyt. Kysymyksessä seitsemän hyviä puolia kuvattiin muun muassa seuraavasti:

”Sama tieto on saatavilla juuri silloin, kun sitä tarvitsee. Jos haluaa olla omatoiminen, niin HR:ään ei ole pakko olla yhteydessä lainkaan”

”Kattavat oppaat vapauttavat HR:n aikaa muuhun, koska perustieto ja apu löytyy oppaista ja aina ei tarvitse olla yhteydessä HR:ään.”

”Oppaasta löytyy aina ohjeistus, että keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa.”

”Aakkosellinen hakemisto, joka helpottaa etsintää, myös hakusanalla hakeminen on mahdollista.”

”Intra sisältää linkkejä esimerkiksi verottajan sivuille.”

Hyvänä koettiin vahvasti se, että hyvin laadittu opas tai ohjeistus vapauttaa HR:n aikaa muuhun työhön, kun esihenkilöt kykenevät halutessaan omatoimisesti selviämään arjessa usein toistuvista tapauksissa ja asioissa. Erilaiset hakemistot tai

linkitykset sekä hakukoneet koettiin hyväksi ominaisuuksiksi intranetissä ja Sharepointissa.

Eräessä organisaatiossa esihenkilöille suunnattu materiaali oli vapaasti tarjolla koko henkilöstölle ja kyseisessä organisaatiossa työskentelevä HR-ammattilainen koki hyväksi sen, että jokainen työntekijä saa halutessaan tietoa, jonka pohjalta voi miettiä ratkaisuja oman työsuhteen suhteen rauhassa ensin itse ennen kuin mahdollisesti kertoo asiasta tai ottaa yhteyttä johonkin tahoon organisaatiossa.

Kysymyksessä kahdeksan kysyttäessä mahdollisista haasteista, useammissa haastatteluissa esiin nousi hyvin samankaltaisia tai samoja asioita seuraavasti:

”Hakusanatoimintoa ei ole käytössä ja välillä on haastavaa navigoida ja löytää tietoa, kun tietomäärä on valtava.”

”Mahdollisiin dokumentteihin tai ohjeisiin ei palata kovin usein, koska se ei herätä keskustelua tai huomiota. Eli useammin pitäisi käydä läpi.”

”Yleisessä tiedossa on, että työkalupakki on olemassa mutta ei ole täyttä varmuutta, että käytetäänkö pakkia, on helpompaa vain soittaa HR:ään.”

”Tietoa on monessa paikassa, joka aiheuttaa hämmennystä. Tietoa on paljon, mutta sitä on ripoteltu moneen eri alustaan.”

”Haasteena on saada henkilöstö käyttämään intraa ja lukemaan ohjeita sieltä.”

Vastausten perusteella oli selkeästi epävarmaa se, ovatko intrat ja Sharepointit oikeasti käytössä ja käytettiinkö niitä. Useammassa haastattelussa nousi esille myös ohjeistuksiin palaamisen ja kertaamisen tarve, koska kerran läpikäytyt asiat unohdetaan hyvin helposti ja nopeasti. Intrasivujen kieli nousi myös yhtenä haasteena esille; nykyisessä organisaatioiden toimintaympäristössä tulee ottaa huomioon myös kielikysymys ja se, monellako kielellä tieto on tarpeen olla saatavilla. Harvoin riittää enää, että ohjeistuksen ovat pelkästään suomen kielellä saatavilla.

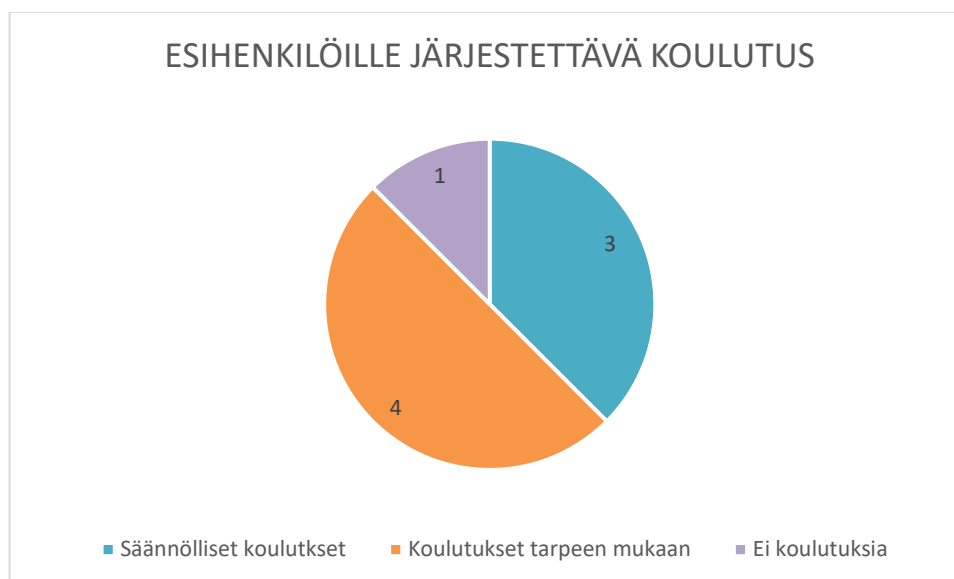
Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin HR-ammattilaisten näkemyksiä siitä, kuinka he itse muuttaisivat nykyisiä käytössä olevia oppaita tai vastaavia toimintamalleja tai mitä asioita he itse sisällyttäisivät henkilöstöhallinnon oppaaseen. Tämä kysymys antoi tutkimuksen kannalta äärimmäisen hyödyllistä tietoa, koska yhtenä tutkimuksen ja opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa nimenomaan juuri eri organisaatioissa käytössä olevia best practise -käytännöistä.

Haastatteluissa nousi esiin seuraavia asioita:

- Helppokäyttöisyys ja tiedon helppo löydettävyys
- Kaikki koottuna samassa paikassa
- Työsopimukseen ja työehtosopimukseen liittyvät tärkeimmät asiat koottuna
- HR-vuosikello
- Käytössä oleva varhaisen tuen malli (olisi hyvä käydä läpi vuosittain esihenkilöiden kanssa)
- Mahdollisimman helppo ja automaattinen päivitettävyys
- Varoituskäytäntö
- Painopiste esihenkilön arjen työn pyörytyksessä (arjen HR-asiat) sekä itsensä johtamisessa
- Organisaation viestintätavat ja käytänteet
- Esihenkilön työhön vaikuttavat juridiset asiat.

Haastatteluiden perusteella saatiin varsin kattava listaus tärkeistä asioista, joita HR-ammattilaiset pitävät tärkeänä henkilöstöhallinnon opasta laadittaessa. Vastauksissa nousi esille sekä oppaan päivittämistä, käytettävyyttä että sisältöä koskevia näkökulmia.

Kysymyksessä kymmenen selvitettiin, kuinka esihenkilöitä koulutetaan eri organisaatioissa. Kuviossa 3 esitetään tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden esihenkilöiden koulutusten taajuutta.



Kuvio 3. Esihenkilöille järjestettävä koulutus organisaatiossa.

Kolmessa organisaatiossa esihenkilöille järjestettiin säännöllisesti, joko kuukausittain tai vähintään kvartaaleittain, erilaisia esihenkilöfoorumeita, esihenkilöiltapäiviä tai esihenkilötyöpajoja. Yhdessä organisaatiossa vastaavat säännölliset esihenkilöiden kokoontumiset oli tarkoitus aloittaa vuoden 2022 alusta. Neljässä organisaatiossa järjestettiin erilaisia koulutuksia esihenkilöille tarpeen mukaan esimerkiksi teemoittain tai aihekokonaisuuksittain sekä sisäisesti HR:n toimesta kouluttaen ja ulkoisia kouluttajia käyttäen. Yhdessä organisaatiossa ei ollut järjestetty minkäänlaisia koulutuksia esihenkilöille johtuen organisaation pienestä, alle 20 henkilön koosta johtuen.

Viidessä organisaatiossa järjestettiin erillistä uuden esihenkilön koulutusta tai perehdytystä HR:n toimesta aloittavalle uudelle esihenkilölle. Yhdessä organisaatiossa oli uudelle esihenkilölle varattu lisäksi viikoittain yksi tunti HR:n kanssa, jolloin käytiin läpi Tiimin vetäjien ABC-opasta. Organisaatiossa, jossa oli käytössä Johdamisen käsikirja, järjestettiin esihenkilöille ryhmä kerrallaan koulutusta, jossa käytiin käsikirjaa läpi. Kahdessa organisaatiossa oli myös globaalisti järjestettyjä verkkokoulutuksia sekä emoyhtiön puolesta tarjolla myös erillinen oppimisympäristö verkossa.

Haastattelujen perusteella tutkimuksessa mukana olevissa organisaatioissa panostetaan esihenkilöiden koulutukseen ja uuden esihenkilön perehdyttämiseen. Organisaation HR on näissä vahvasti mukana ja toimii suurelta osin esihenkilöiden kouluttajana ja perehdyttäjänä.

HR-ammattilaisille suunnattu teemahaastattelu päätettiin kysymykseen 11, jossa haastateltavan oli mahdollista esittää tutkijalle huomioita tai hyviä vinkkejä esihenkilöille suunnatun henkilöstöhallinnon oppaan suunnitteluun ja laadintaan.

Seuraavassa muutamia tutkimuksen kannalta hyödyllisiä poimintoja:

”Esihenkilöoppaassa on hyvä korostaa erityisesti välittämistä, puuttumista ja reagoimista. Näitä asioita ei voi koskaan korostaa liikaa.”

”Esihenkilön roolin korostaminen juridisessa mielessä; hän on työnantajan edustaja ja hänen täytyy toimia sen mukaisesti. Ei voi toimia niin sanotusti kaveripohjalta, vaan asioihin tulee puuttua roolin mukaisesti.”

”Oppaan tulee olla saatavilla 24/7.”

”Mahdollisimman yksinkertainen rakenne, lyhyt ja ytimekäs. Vaikeimmat kysymykset ohjataan aina HR:ään.”

”Perehdytyksen tärkeyden korostaminen”

”Nopeita ja yksiselitteisiä toimintaohjeita arjen työhön ja usein toistuviin kysymyksiin.”

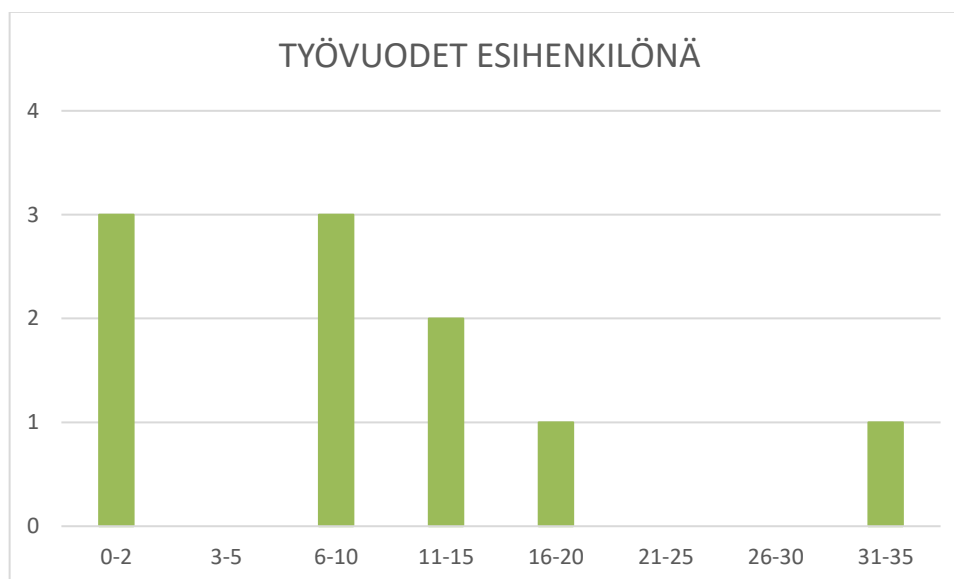
Tutkimusaineiston perusteella henkilöstöhallinnon oppaan laadinnassa tulee pohdita, kuinka opas saadaan tarpeeksi näkyväksi ja oikeasti esihenkilöiden käyttöön. Laadinnassa tulee pyrkiä pohtimaan näkökulmia nimenomaan esihenkilöiden näkökulmasta, millainen opas on heille kaikista helpoin käyttää ja missä sen olisi hyvä olla tarjolla käytettävyyden helpottamiseksi.

6.3 Esihenkilöiden haastatteluiden yhteenveto

Tutkimuksen toinen teemahaastattelu suunnattiin case organisaatiossa esihenkilöinä toimiville henkilöille. Haastatteluja tehtiin yhteensä kymmenen, jotka käsittävät organisaation kaikki esihenkilöt toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Haastattelut käytiin lokakuun 2021 aikana. Myös esihenkilöiden haastattelut keskittyivät ennalta määrättyihin teemoihin, ja haastatteluja ohjasi HR-ammattilaisille suunnatun haastattelun kaltaisesta ennalta määrätty kysymykset. Haastattelurunko jaettiin haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen, jotta heillä olisi mahdollisuus ennalta valmistautua haastatteluun.

Haastatteluissa toimittiin täysin samoin kuin HR-ammattilaisten haastatteluissa. Haastattelurunko pidettiin mahdollisimman selkeänä ja tiiviinä ja keskityttiin tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin. Haastatteluille varattiin aikaa 45 minuuttia ja tuossa ajassa ehdittiin hyvin käydä kysymykset läpi vapaasti keskustellen. COVID-19-pandemian aiheuttamasta etätyösuosituksesta johtuen kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin videoyhteyden välityksellä. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan tutkija kirjasi vastauksia suoraan Microsoft Wordiin haastattelun aikana. Näytön näkymä oli jaettuna ja haastateltavan oli koko ajan mahdollista nähdä kirjatut vastaukset omalta näytöltään. Haastatteluista kirjattiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat, jotka myöhemmin aineiston käsittelyn yhteydessä yhdistettiin teema-alueittain suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jotta kokonaisuudesta olisi helpompaa tehdä päätelmiä.

Taustatietona selvitettiin haastateltavien esihenkilöiden esihenkilökokemusta ja johdettavien määrää tällä hetkellä ja aikaisemmin uran aikana. Kuviossa 4 on esitetty haastateltavien esihenkilökokemus vuosissa.



Kuvio 4. Esihenkilöiden työvuodet esihenkilön roolissa.

Kolme haastateltavaa on toiminut esihenkilönä alle kahden vuoden ajan. Heidän ensimmäiset kokemuksensa esihenkilötyöstä on case organisaatiossa. Kolme henkilöä on toiminut esihenkilönä kuudesta kymmeneen vuotta ja kaksi henkilöä 11–15 vuoden ajan. Organisaatiosta löytyy kaksi todella kokenutta henkilöä, joista toinen on toiminut esihenkilönä neljässä eri organisaatiossa yhteensä 19 vuoden ajan. Toinen kokenut henkilö on ollut esihenkilönä 33 vuoden ajan toimien useissa eri organisaatioissa sekä myös eri maissa.

Kysymyksessä kaksi selvitettiin esihenkilöiden johdettavien määrää. Case organisaatiossa kaikilla haastateltavilla on alle kymmenen suoraa johdettavaa, useimilla johdettavia on yhdestä viiteen. Osa haastateltavista on toiminut aikaisemmin erilaisissa projektijohtotehtävissä, jolloin epäsuoria johdettavia on ollut jopa 300–460 henkilöä. Suurin määrä suoria alaisia on ollut noin 20 henkilöä kerrallaan. Haastatteluista kävi ilmi, että alle kymmentä suoraa johdettavaa pidetään sopivana määränä. Silloin esihenkilöille jää tarpeeksi aikaa muiden töiden ohessa hoitaa esihenkilön ja johdettavan välistä suhdetta ja jää aikaa myös kahden välisille keskusteluille.

Seuraavassa käydään läpi yksityiskohtaisemmin esihenkilöille suunnattujen teemahaastatteluiden tuloksia teemoittain ja kysymyksittäin.

Kysymyksessä kolme selvitettiin esihenkilöiden arjessa haastaviksi kokemia asioita ja tilanteita. Kuviossa 5 esitetään case organisaatiossa työskentelevien esihenkilöiden kokemia haasteita aihealueittain.



Kuvio 5. Esihenkilötyön haasteet organisaatiossa.

Neljä haastateltavaa kymmenestä koki erityisesti lainsäädännölliset sekä työehtosopimukseen liittyvät asiat työnsä haastavina osa-alueina. Samoin neljä kymmenestä koki henkilölähtöiset haasteet sekä hankalat tilanteet haastavina työssään. Haastavia tilanteita kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

”Tilanteet, joissa osoittautuu, että henkilö ei selviydy tai halua suorittaa sovittuja tehtäviä.”

”Henkilön työssä ilmenee jokin ongelma, jota hän ei osaa ratkaista. Henkilö kertoo ongelmasta esihenkilölleen ja ajattelee, että tällöin ongelma ei ole enää hänen, vaan se on jatkossa esihenkilön ongelma ja esihenkilön täytyy siihen ratkaisua keksiä.”

”Koen haastavana hankalat henkilötilanteet. Ihmisten käsittely, varsinkin hankalien ihmisten käsittely on vaikeaa.”

Vuorovaikutukseen liittyviä haasteita haastateltavat kuvailivat seuraavasti:

”Miten saada johdettavat näkemään eri näkökulmia pelkästään oman näkökulman sijaan.”

”Käskyttäminen on haastavaa, jos johdettava ei tee mitä on sovittu, niin kuinka tämä otetaan esille.”

”Tilanteet, joissa itse on ensin alkuun ihan eri mieltä ja ei ymmärrä toisen näkökulmia. Siinä kohtaa pitää malttaa olla hetki hiljaa ja kuunnella ja miettiä asiaa ennen kuin alkaa laukomiaan omia mielipiteitään. Ensin täytyy ymmärtää mitä toinen tarkoittaa ja sen jälkeen vasta kertoa omia mielipiteitä. Tämän jälkeen voi aidosti punnita, että kumpi näkemys on toimivampi.”

Viimeisenä mainittu kommentti esihenkilön lausumana on hienoa asian käsittelyä ja täysin oikea toimintapa. Esihenkilö on hienosti sisäistänyt, kuinka tilanteessa tulisi toimia, mutta rehellisesti myös myöntää kuvatulla tavalla toimimisen olevan itselleen haastavaa. Myös muut tutkimuksessa esiin nousseet haasteet olivat hyviä esimerkkejä aidoista arjen haasteita.

Haasteita nousi esiin myös päivittäisjohtamisessa, työkyvyn havainnoinnissa, palautteen antamisessa sekä esihenkilön roolin omaksumisessa. Haasteita voidaan karkeasti jakaa eri teemoihin mutta hyvin moni esiin noussut haaste voitaisiin ryhmitellä useammankin teeman alle.

Kysymyksessä neljä selvitettiin esihenkilötyössä hyvin sujuvia ja helppoja asioita. Tässä kohtaa selkeästi tuli esille esihenkilöiden erilaiset vahvuusalueet. Osa-alueet, jotka olivat osalle haastavia, olivat toisille helppoja ja luontaisia asioita, kuten esimerkiksi vuorovaikutus ja kuunteleminen. Hyvin pitkälle samoja asioita nousi

helppoina ja hyvin sujuvina asioina esille kysymyksessä neljä, kuin mitä kysymyksessä kolme käsiteltiin haastavina osa-alueina.

Kysymyksissä viisi ja kuusi käsiteltiin haastateltavien aikaisempia kokemuksia muissa organisaatioissa mahdollisesti käytössä olleista henkilöstöhallinnon oppaista esihenkilöille tai muista vastaavista käytännöistä sekä niiden mahdollista sisältöä. Vaikka haastateltavat ovat työskennelleet useissa eri organisaatioissa, myös hyvin eri kokoisissa organisaatioissa, ainoastaan yhdellä esihenkilöllä oli kokemusta yhden työsuhteen osalta esihenkilölle suunnatusta työkalupakista mutta hänellä ei ollut tarkkaa muistikuvaa enää sen sisällöstä. Kolmella haastateltavalla oli kokemusta jonkinlaisista todella suppeista laatujärjestelmään tai laatukäsikirjaan pohjautuvista ohjeistuksista. Yleisesti tapana on ollut tukeutua HR:ään aina tarpeen vaatiessa.

Kysymyksessä seitsemän selvitettiin haastateltavien erityisen tärkeiksi kokemia aiheita ja toiveita henkilöstöhallinnon oppaan sisältöä koskien. Taulukossa 2 on listattuna haastatteluissa esiin nousseita aiheita. Useimmissa haastatteluissa tärkeimmiksi aiheiksi mainittiin käytännön asioita kuten organisaatiossa käytössä olevat erilaiset toimintamallit ja käytännöt, työehtosopimusten keskeiset sisällöt sekä varhaisen tuen malli ja käytännöt. Esiin nousi kuitenkin myös tarve saada tietoa hyvistä käytännöistä muun muassa päivittäiseen käytännön johtamiseen, vuorovaikutukseen ja puheeksi ottamiseen, työssä jaksamiseen ja työkykyasioihin, työkaluja johdettavan tukemiseen, jotta hän parhaalla mahdollisella tavalla onnistuu ja suoriutuu työssään sekä esihenkilön ja johdettavan välisen suhteen käsittelytätöön. Muun muassa näitä johtamisen osa-alueita on käsitelty tämän opinnäytetyön teoriaosassa.

Taulukko 2. Henkilöstöhallinnon oppaan tärkeäksi koetut aiheet.

Mainintojen lkm	Aihe
9	Organisaatiossa käytössä olevat toimintamallit ja käytännöt
5	Työehtosopimusten keskeisimmät asiat
3	Esihenkilön perustehtävät ja vastuut
3	Varhaisen tuen malli ja käytännöt
2	Hyviä käytäntöjä päivittäisjohtamiseen
2	Vuorovaikutus ja puheeksi ottaminen
2	Asioihin puuttuminen; missä tilanteessa ja miten
2	Tietojen luottamuksellisuus henkilöstöasioissa esihenkilön näkökulmasta
1	Työssäjaksaminen ja työkykyasiat
1	Esihenkilön ja johdettavan välisen suhteen käsittelytaito
1	Työkaluja johdettavan tukemiseen työssä onnistumiseen ja suoriutumiseen
1	HR:n vuosikello ohjaamaan esihenkilön toimintaa
1	Kehityskeskustelu; käytäntö ja ohjeet
1	Viestintä; miten esihenkilön tulee viestiä ja mitä saa viestiä ja kenelle
1	Työterveyshuolto; keskeiset asiat esihenkilön kannalta
1	Perehdytys; käytännöt ja vastuut

Kysymyksessä kahdeksan selvitettiin haastateltavien tuen ja sparrauksen tarvetta. Haastateltavat kokivat tarvitsevansa tukea ja sparrausta erityisesti seuraaviin asioihin:

- Työlainsäädäntö ja työehtosopimusasiat
- Päivittäisjohtaminen
- Johdettavien käsittelytaito
- Organisaation Sharepointin käyttö
- Organisaation toimintamallien läpikäynti ja säännöllinen kertaus
- Puheeksi otto tilanteiden harjoittelu
- Hyvät esihenkilötavat.

Tuen tarpeissa heijastuu luonnollisesti osaltaan samat aiheet kuin taulukossa 5 esitetyissä tärkeiksi koetuissa aiheissa. Kysymyksellä kahdeksan saatiin kuitenkin selvitettyä myös haastateltavien asenteita ja tarpeita tuen ja sparrauksen muotojen suhteen. Useampi haastateltava koki säännölliset sparraukset tarpeelliseksi sekä organisaation ulkopuolisen toimesta että myös sisäisesti toteutettuna. Myös vertaistuki koettiin useammassa vastauksessa hyväksi ja tärkeäksi tavaksi kehittää

esihenkilön omaa osaamista. Case organisaatiossa on kuluneen vuoden aikana järjestetty ulkopuolisen kouluttajan järjestämänä esihenkilöille suunnattu koulutuspolku. Haastatteluissa suurin osa esihenkilöistä kokikin ulkopuolista koulutusta tarpeellisemmaksi organisaation toimintamallien läpi käymistä sekä niiden säännöllistä kertausta sisäisesti HR:n toimesta.

Haastattelu päätettiin kysymykseen yhdeksän, jossa haastateltavilla oli mahdollista esittää ja keskustella tutkijan kanssa muista toiveista ja ajatuksista. Tarkkaa rajausta kysymykselle ei tehty, vaan haastateltava sai itse vapaasti valita aiheen. Näissä keskusteluissa esiin nousi HR:n tuen tärkeys esihenkilöille työssään sekä toive organisaation sisäisistä esihenkilökoulutuksista.

6.4 Kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda case organisaatiolle henkilöstöhallinnon opas esihenkilöille. Kasvavan organisaation yhtenä suurimpana ja tärkeimpänä kehityksen kohteena nähtiin esihenkilötyön kehittäminen sekä erilaisten yhteisten toimintamallien luominen, toiminnan linjausten veto sekä niiden dokumentointi kirjalliseen ja helposti saatavilla olevaan muotoon. Henkilöstöhallinnon oppaan tavoitteena oli yhdenmukaistaa ja selkeyttää toimintaa ja taata siten henkilöstön tasavertainen kohtelu läpi organisaation. Tutkimuskysymykset olivat: *Mitkä ovat esihenkilön tehtävät ja vastuut? Miten esihenkilöiden työskentelyä ja toimintaa voidaan yhdenmukaistaa ja henkilöstön asemaa yhdenvertaistaa? Miten esihenkilöitä voidaan tukea huomaamaan johdettavien erilaisia työkyvyn heikkenemisen merkkejä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa?*

Tutkimus suoritettiin teemahaastattelun muodossa haastattelemassa eri organisaatioiden HR-ammattilaisia sekä case organisaation esihenkilöitä.

Tutkimukseen saatiin haastateltaviksi hyvä otos kokeneita HR-ammattilaisia eri alojen eri kokoisista organisaatioista. Tutkimusaineisto oli näin ollen kattava ja

mahdollisesti vertailun pienten, keskisuurten sekä suurten organisaatioiden käytössä olevien käytäntöjen välillä. Varsinaisia esihenkilöille suunnattuun henkilöstöhallinnon oppaaseen verrattavissa olevia teoksia tai dokumentteja oli käytössä vain kahdessa eri organisaatiossa. Osassa organisaatioita oli käytössä intranet tai Sharepoint, jonne oli tallennettuna erilaisia ohjeistuksia esihenkilöille. Tutkimus osoitti, että HR-ammattilaiset näkevät esihenkilölle suunnatun henkilöstöhallinnon oppaan olevan hyödyllinen ja tarpeellinen.

Henkilöstöhallinnon oppaan suunnittelussa ja laadinnassa on tutkimustulosten mukaan hyvä pohtia keinoja, joilla varmistetaan, että esihenkilöt todella käyttävät opasta ja osaavat käyttää sitä, tieto on helposti saatavilla yhdessä paikassa aina, kun sitä tarvitsee sekä varmistaa laadittujen ohjeiden säännöllinen kertaaminen. Tärkeää olisi kiinnittää huomiota oppaan helppoon päivitettävyyteen ja pohtia myös automaattisten päivitysten mahdollisuutta.

Tutkimustulokset osoittivat vahvasti, että oppaan on tärkeää antaa ennen kaikkea tukea esihenkilöiden arjen työn tukemiseen ja sen sujuvuuteen sekä tukea esihenkilöitä itsensä johtamisessa. Oppaan lisäksi organisaatiossa olisi hyvä harkita esihenkilötyön tukemista tutkimuksessa esille tulleilla muilla keinoilla, kuten esimerkiksi säännöllisesti joko kuukausittain tai vähintään kvartaaleittain järjestettävien esihenkilöille suunnatuin iltapäivin, foorumein tai työpajoin. Osassa organisaatioita koostettiin HR:n toimesta kuukausittain tai kvartaaleittain kirje, jossa käytiin läpi esihenkilöiden kannalta ajankohtaisia HR-asioita sekä keskityttiin eri teemoihin. Vastaavia tilaisuuksia ja infokirjeitä olisi ehdottomasti hyvä harkita sovellettavaksi sopivalla tavalla myös case organisaatiossa esihenkilötyön tueksi.

Tutkimuksessa haasteltiin kaikki case organisaatiossa esihenkilöinä työskentelevät henkilöt ja otos oli näin ollen hyvä ja tutkimusaineistosta saatiin kattava. Haastateltavilla ei ollut aikaisempaa kokemusta henkilöstöhallinnon oppaaseen verrattavista teoksista tai dokumenteista. Haastateltavien työskentelemissä aikaisemmissa organisaatioissa oli ollut käytössä korkeintaan sähköisessä muodossa oleva esihenkilön työkalupakki tai joitain eri laatujärjestelmiin perustuvia ohjeistuksia.

Tutkimus osoitti, että henkilöstöhallinnon oppaalle ja esihenkilötyön tueksi on suuri tarve.

Tutkimuksessa selvitettiin sekä haastateltavien haastaviksi, että helpoiksi ja sujuviksi kokemia asioita ja eri osa-alueita esihenkilötyössä. Tällä tavoin pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kokonaiskuva esihenkilöiden tarpeista henkilöstöhallinnon oppaan sisällön muodostamista varten. Suurimmat haasteet koettiin lainsäädännöllisissä ja työehtosopimukseen liittyvissä asioissa sekä erilaisissa henkilölähtöisten tai muutoin haastavien tilanteiden selvittämisessä. Esiin nousivat myös haasteet vuorovaikutuksessa, päivittäisjohtamisessa sekä työkyvyn havainnoinnissa ja sen tukemisessa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös esihenkilöiden erityisen tärkeiksi kokemia aiheita ja toiveita henkilöstöhallinnon oppaan sisällön suhteen ja saatiin siten tärkeitä suuntaviivoja henkilöstöhallinnon oppaan suunnitteluun. Tämä oli tutkimustyön kannalta tärkeää, koska opas oli tarkoitus tehdä nimenomaan esihenkilöille, joten heidän tarpeiden ja toiveidensa huomioiminen oli ensiarvoisen tärkeää. Haastatteluista saatiin laadukasta ja todenmukaista tutkimusaineistoa tätä ajatellen.

Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilöiden tarpeet ja tärkeiksi kokemat asiat ja teemat olivat yhteneväiset tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Esihenkilöt halusivat selviytyä arjen työssä usein toistuvista asioista itsenäisesti ilman HR:n apua. Tähän tarpeeseen henkilöstöhallinnon opas esihenkilöille suoraan vastaa. Toisaalta esihenkilöt pitivät HR-funktion olemassaoloa ja sen tarjoamaa tukea äärimmäisen tärkeänä. Henkilöstöhallinnon oppaan tulee tukea esihenkilöiden arjen työtä, kuvata mahdollisimman ytimekkäästi ja selkeästi organisaatiossa käytössä olevat toimintamallit ja käytännöt esimerkiksi sairauspoissaolojen, perehdytyksen ja varhaisen tuen suhteen.

Lopuksi voidaan todeta, että kaiken kaikkiaan haastattelut olivat hyvin antoisia ja esihenkilöt saivat äänensä kuuluviin toiveista esihenkilötyön tukemisen suhteen. HR-ammattilaisia haastatellessa tutkija sai sekä tutkimusta, että omaa työtään HR-

ammattilaisena ajatellen paljon hyödyllistä informaatiota erilaisten HR-käytäntöjen ja -toimintamallien sekä esihenkilöiden tukemisen kehittämiseksi case organisaatiossa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön empiirisen osan teoriakytkennät. Tämän lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset. Lopussa on esitetty tutkijan omaa pohdintaa tutkimuksen kulusta ja tarpeellisuudesta sekä ajatuksista mitkä tutkimuksen aikana vahvistuivat.

7.1 Teoriakytkennät

Teoriaosan ensimmäisessä kappaleessa käsiteltiin esihenkilötyötä, sen sisältöä ja vastuita sekä johtamisen eri osa-alueita. Onnistuneen esihenkilötoiminnan lähtökohta on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää sen mukanaan tuomaa valtaa aktiivisesti ja oikein työyhteisön parhaaksi, hänellä on halu kuunnella ja hyödyntää johdettaviensa osaamista ja mielipiteitä mutta kuitenkin tarvittaessa kyky tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2019, 13.) Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilön perustehtävien kirkastaminen ja vastuiden kertaaminen on tarpeellista case organisaation esihenkilöille suunnatussa henkilöstöhallinnon oppaassa. Samoin tarpeelliseksi nähtiin eri näkökulmien ja hyvien mallitoimintatapojen tarjoaminen tueksi arjen työhön.

Teoriaosan toisessa kappaleessa käsiteltiin esihenkilötyössä eteen tulevia haastavia tilanteita. *”Miksi ihmiset eivät välttämättä käyttäydy niin kuin voisi olettaa heidän ikänsä, modernien johtamisoppien ja ylipäättään kaiken järjen mukaan voisi kuvitella?”* on Pekka Järvisen (2011, 26) osuva kiteytys kysymyksestä, jota moni esihenkilö työssään varmasti jossain kohtaa tai useinkin pohtii. Tutkimuksessa esiin nousi erilaisten henkilölähtöisten ongelmien sekä niistä seuraavien haastavien tilanteiden vaikeus esihenkilötyössä. Tutkimus tuki näkökulmaa, jonka mukaan hyvillä johtamistavoilla ja käytännöillä sekä varhaisella puuttumisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan ennaltaehkäisevästi haastavien tilanteiden syntymiseen sekä jo ilmenneiden haastavien tilanteiden purkamiseen. Tutkimus osoitti esihenkilöiden tarvitsevan tukea ja sparrausta haastavista tilanteista selviämiseen ja yleisesti

päivittäisjohtamiseen. Henkilöstöhallinnon oppaalla on mahdollista tukea johtamista toivotuilta osin osana case organisaation HR-toimintaa. HR:n tuen tarve korostui tutkimuksissa ja se on esihenkilötyön kannalta äärimmäisen tärkeää. Hyvin rakennetulla henkilöstöhallinnon oppaalla voidaan edesauttaa esihenkilöiden selviämistä arjessa usein toistuvissa tilanteissa omatoimisesti, jolloin HR:llä jää aikaa tukea ja auttaa harvemmin arjessa eteen tulevissa tapauksissa täysivaltaisemmin sekä aikaa kehittää edelleen organisaation muita esihenkilötyön tukitoimintoja ja esihenkilötyötä tukevia käytänteitä.

Teoriaosan viimeisessä kappaleessa käsiteltiin työsuhteen elinkaaren liittyviä keskeisimpiä osa-alueita esihenkilön näkökulmasta. Rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastus, osaamisen kehittäminen ja palkitseminen ovat esimerkkejä työsuhteen elinkaaren osa-alueista, jotka ovat osa päivittäistä johtamista. Harvemmin eteen tulee haastavia työsuhteen päättymistilanteita, mutta nekin on huomioitu teoriaosassa. Työsuhteen elinkaaren liittyviin asioihin liittyy vahvasti myös lainsäädännöllisiä ja työehtosopimuksen asettamia vaatimuksia, jotka täytyy olla hallussa. Haastattelujen perusteella esihenkilöt ovat kiinnostuneita ja halukkaita saamaan tietoa ja tukea juuri näihin osa-alueisiin sijoittuvista aiheista.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, jos sen avulla on saatu vastauksia tutkimuskysymyksiin. Hyvä tutkimus on tehty rehellisesti ja puolueettomasti ja siten, että tutkimuksesta ei ole aiheutunut tutkittavalle haittaa. (Heikkilä 2005, 29.)

7.2.1 Validiteetti

Validiteetin eli pätevän tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä tutkimuksen on tarkoitus selvittää. Tutkimuksen validius edellyttää tutkimuksessa mitattavien käsitteiden ja muuttujien sekä tutkimuksen tavoitteen tarkkaa etukäteistä määrittelyä, jotta tutkija tutkii oikeita asioita. Karkeasti ottaen validiteetti tarkoittaa syste-

maattisen virheen puuttumista, ja tutkimuksessa saavutetut tulokset ovat keskimäärin oikeita. Tutkimuksen validiutta on haastavaa tarkastella jälkikäteen, validius on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 2005, 29.)

Tutkimuksen haastattelukysymykset käytiin etukäteen läpi sekä opinnäytetyön ohjaajan, että case organisaation työnhajaajan kanssa. Kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus etukäteen tutustua rauhassa kysymyksiin ja jokaiselle haastateltavalle annettiin mahdollisuus palata vastauksiin myös vielä haastattelun jälkeen, mikäli haastateltava koki sen tarpeelliseksi. Haastatteluajat sovittiin hyvissä ajoin etukäteen ja haastatteluissa saatu tutkimusmateriaali käsiteltiin luottamuksellisesti. Esihenkilöille suunnattuun haastatteluun osallistuivat kaikki organisaation esihenkilöt, joten tutkimuksen validiteetti oli siltä osin hyvä. HR-ammattilaisten osalta tutkimukseen osallistui suhteellisen laaja joukko merkittävässä asemassa olevia HR-ammattilaisia ja otos oli monipuolinen haastateltavien edustamien organisaatioiden kokojen puolesta. Näin ollen myös HR-ammattilaisille suunnatun haastattelun validiteettia voidaan pitää hyvänä.

Tutkimuksessa toteutettujen haastatteluiden kysymysrunkojen teoriayhteydet on esitetty tämän opinnäytetyön luvussa 5.4.1. Tämän perusteella voidaan todeta, että yhteyksiä teoriaan on ja täten myös sisällön validius voidaan todeta hyväksi.

7.2.2 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusten tulosten tarkkuutta ja luotettavuutta. Luotettava tutkimus on mahdollista toista samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2005, 30). Kun tutkimus on toteutettu haastattelumuodossa, riippuu haastatteluaineiston luotettavuus sen laadusta. Mikäli esimerkiksi haastateltavista on haastateltu vain suppeaa osaa tai haastattelussa tehtyjen tallenteiden kuuluvuus on heikko ja litterointia eli äänitallenteiden puhtaaksikirjoittamista ei ole tehty säännönmukaisesti ei haastatteluaineistoa voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185.)

Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin esihenkilöille suunnatun tutkimuksen osalta parantamaan siten, että haastattelut toteutettiin kaikille esihenkilönä toimiville henkilöille. Näin haastattelut tavoittivat kaikki kohderyhmän jäsenet. HR-ammattilaisille suunnatun tutkimuksen osalta haastattelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman kattavalle joukolle haastateltavien aseman ja heidän edustamiensa organisaatioiden koon suhteen. Näissä onnistuttiin toivotulla ja suunnitellulla tavalla.

7.2.3 Objektiivisuus

Objektiivisen eli puolueettoman tutkimuksen tulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta. Tutkija ei saa antaa omien poliittisten tai moraalisten vakaumusten vaikuttaa tutkimusprosessiin ja tämä korostuu varsinkin haastattelututkimuksissa. Haastattelututkimuksissa on varmistettava, että haastattelija esittää kysymykset samalla tavoin kaikille haastateltaville, eikä haastateltavia saa millään tavoin johdatella vastauksissa. (Heikkilä 2005, 30–31.)

Tutkimukseen sisältyvät haastattelut toteutettiin kaikki täysin samoissa olosuhteissa Microsoft Teamsin välityksellä, joten haastattelujen toteutustavan voidaan todeta olleen objektiivinen. Kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samalla tavalla ja samassa järjestyksessä ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti tutkijan johdattelematta vastauksia millään tavoin. Vastausten litterointi tehtiin haastattelun yhteydessä kirjoittamalla vastaukset suoraan Microsoft Wordiin siten, että haastateltavan oli mahdollista nähdä tutkimusaineisto koko ajan ja vaikuttaa siihen, kuinka asiat kirjattiin ja, että ne kirjattiin todenmukaisina. Tältä osin voidaan todeta, että vastaukset kirjoitettiin juuri sellaisina, kuin haastateltavat asiat esittivät ja tutkija ei vaikuttanut vastauksiin ja niiden sisältöön. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimus on suoritettu objektiivisesti.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Case organisaatio on kasvava organisaatio ja kehittymisen kohteita HR-toimintoihin liittyen on paljon. Tulevat vuodet ovat HR:n osalta työntäyteisiä, paitsi erilaisen lakisääteisten suunnitelmien ja muiden dokumenttien laadinnan suhteen, mutta myös erilaisten toimintatapojen ja linjausten määrittelysuhteen. Tätä työtä tukee yleisesti Suomessa 2020-luvun taitteessa vahvistunut paikallisen sopimisen kulttuuri, jota työmarkkinoilla pyritään aktiivisesti edistämään eri työmarkkinajärjestöjen toimesta. Paikallisen sopimisen katsotaan luovan joustavuutta työpaikoille sekä pitävän suomalaisen teollisuuden kilpailukykyä yllä. Paikallisen sopimisen nähdään samalla vahvistavan organisaatioita kehittämällä toiminnan joustavuutta sekä tuovan henkilöstölle entistä suuremman mahdollisuuden vaikuttaa sekä omaan työhön, että organisaation tuotannollisiin ratkaisuihin.

Case organisaatiossa paikallisen neuvottelun kulttuuri on aivan alkutekijöissään ja jatkotutkimusehdotus on tutkia henkilöstön asenteita ja tietoutta paikallista sopimista ja sen mahdollisuuksia kohtaan sekä paikallisen sopimisen kehittämismahdollisuuksia case organisaatiossa.

7.4 Lopuksi

Tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja tuki loistavasti omaa työtäni HR-ammattilaisena. Tutkimuksen aikana teoriaan perehtyessäni sekä haastattelujen myötä tein useita oivalluksia käsiteltyihin aiheisiin liittyen. Organisaation kannalta saadut tutkimustulokset olivat hyödyllisiä ja tarpeellisia. Tutkijana oli varsin helppoa toimia, koska tutkimukseen suhtauduttiin todella positiivisesti kaikkien haastateltavien sekä case organisaation osalta. Kaikki haastatteluun pyydetyt osallistuivat haastatteluun ja haastattelujen ilmapiiri oli avoin ja rento.

Työn teoriaosan aihealueiden rajaamisen kanssa oli haasteita ja tutkimusaineistoa oli paljon. Olen kuitenkin tyytyväinen sisältöön ja näkökulmiin, joita työssäni pää-

dyin esittämään ja pystyn täysin seisoa näkemysten ja valintojen takana. Tutkimuksen toteuttaminen antoi minulle tutkijana ja HR:n edustajan tärkeää tietämystä case organisaation esihenkilöiden osaamisesta sekä tekijöistä, jotka vaikeuttavat heidän työtään. Näin pystyn paremmin HR:n edustajana tukemaan heitä työssään ja kehittämään heidän työtään helpottavia työkaluja

Tutkimuksella saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksilla saatiin vastauksia siihen mitä HR-ammattilaiset ja esihenkilöt näkevät esihenkilöille suunnatun henkilöstöhallinnon oppaan tärkeimpinä ominaisuuksina ja millainen on hyvä henkilöstöhallinnon opas. Alun perin tarkoitus oli, että case organisaatiolle luotu opas olisi tämän opinnäytetyön liitteenä mutta organisaatiossa ihan vuoden 2020 lopussa tapahtuneiden suhteessa suurten organisaatiomuutosten myötä lopullista henkilöstöhallinnon opasta ei liitetä opinnäytetyön liitteeksi, koska oppaan työstäminen on vielä tämän opinnäytetyön valmistuessa kesken. Opas viimeistellään tämän tutkimuksen analysoitujen vastausten tukemana teoriaosasta johtaen ja julkaistaan alkuvuodesta 2022 case organisaation esihenkilöiden käyttöön.

Ihan lopuksi lainaan erästä haastattelemaani erittäin kokenutta ja karismaattista esihenkilöä ja kollegaa, ja jaan kuvauksen esihenkilön ja johdettavan välisestä suhteesta:

”Esihenkilön ja johdettavan välinen suhde on kuin pitkä avioliitto. Molemmat osapuolet tarvitsevat kahdenkeskisiä hetkiä ja tilaisuuksia keskustella, jotta suhde pysyy kunnossa ja hyvänä ja että sillä on mahdollisuus kestää.”

Kaiken lukemani ja kokemani perusteella voin täysin yhtyä tähän mielipiteeseen. Esihenkilötyö on haastavaa mutta siihen on mahdollista oppia ja omia esihenkilötaitoja on mahdollista kehittää loputtomasti. Esihenkilötyö on välittämistä, puutumista ja reagoimista. Esihenkilönä toimiminen vaatii inhimillisyyttä, hyvää itse-

tuntemusta, itsensä likoon laittamista ja itsensä avaamista muille sekä kykyä kuvitella itsensä toisen henkilön asemaan. Tärkein sana, minkä esimies voi opetella on kiitos. Sen voimaa ja tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa.

Olen todella onnekas, koska olen saanut työssäni HR-ammattilaisena seurata sivusta hyvin monenlaisia esihenkilöitä työssään. Tällä hetkellä huomaan ja tiedän olevani hyvien johtajien ympäröimänä ja voin työssäni oppia heiltä äärimmäisen arvokkaita asioita esihenkilötyöstä ja ihmisten johtamisesta. Näitä oppeja silmällä pitäen olen ammentanut tähän opinnäytetyöhön hyväksi kokemiani tulokulmia johtamiseen ja toivon opinnäytetyön olevan inspiroiva jokaiselle esihenkilölle ja henkilölle, joka opinnäytetyöni lukevat.

Toiseksi lainaukseksi valitsen Sir Richard Bransonin mietelmän, jota jokaisen esihenkilön ja johtavassa asemassa olevan henkilön kannattaa pohtia:

“Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.”

Kiitos perheelleni ja läheisilleni kaikesta tuesta opiskelun ja tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty & voi hyvin. Helsinki. WSOYpro.
- Ahokas, L., & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 8.11.2021. https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_enna-koivaa_tyosuojelua
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos.
- Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Johtamistaidon opisto JTO.
- Canibano, A. 2013. Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being. *Management Decision* 51, 3, 643–660. Yhdistynyt kuningaskunta, Lontoo. Viitattu 29.12.2021. <https://www.proquest.com/docview/1321556109/fulltextPDF/FFBE7B85F7F549EEPQ/1?accountid=27304>
- Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.
- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentavana ilmiönä. *Prologi - Puheviestinnän vuosikirja 2015*, Vol. 11, Nro 1, 135–151. Viitattu 30.9.2021. <https://journal.fi/prologi/article/view/95906/54304>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki. Alma Talent.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä. PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki. WSOY Pro.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki. WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki. Alma Talent.

Järvinen, P. 2019. Onnistu esimiehenä. Helsinki. Alma Talent.

Kauhanen, A. & Salmi, J. 2013. Tulospalkkaus muutoksessa? ETLA Muistiot. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. ETLA. Viitattu 27.12.2021. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-17.pdf>

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Management Institute of Finland MIF Oy.

Kela. 2021. Sairauspoissaolot. Viitattu 6.12.2021. <https://www.kela.fi/sairauspoissaolojen-tutkimus>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki. WSOY Pro.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Finlex. Viitattu 29.12.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Finlex. Viitattu 8.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä – Viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. *Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2005*, Vol. 1, Nro 1, 32–46. Viitattu 30.9.2021. <https://journal.fi/prologi/article/view/95939>

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki. Talentum.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki. Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työelämä. Työhyvinvointi. Viitattu 2.1.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum Media Oy.

Työsuojeluhallinto. 2021. Työsuhde. Työsuhteen päättymisen. Viitattu 29.12.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-paattyminen>

Työterveyslaitos. 2021 a. Työhyvinvointi ja työkyky. Työkyky. Viitattu 28.12.2021. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. 2021 b. Työterveys. Työterveyshuolto. Työkyvyn tuki. Viitattu 28.12.2021. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki>

Työterveyslaitos 2021 c. Työterveys. Työterveyshuolto. Työkyvyn tuki. Työkyvyn varhainen tuki. Viitattu 28.12.2021. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki. WSOY.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Viitala, R., Tanskanen, J. & Sääntti, R. 2015. The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis* 23, 4, 660-620. Suomi, Vaasa. Viitattu 29.12.2021. <https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOA-10-2013-0716/full/pdf?title=the-connection-between-organizational-climate-and-well-being-at-work>

Välikoski, T-R. 2014. Kuuntelemisen taito. Teoksessa Särkymätön viestintä. *ProComma Academic 2014*, 58–66. Helsinki. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Wikipedia. 2022. Hiljainen tieto. Viitattu 3.1.2022. https://fi.wikipedia.org/wiki/Hiljainen_tieto

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä. PS-kustannus.

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELU HR-AMMATTILAISILLE

Tällä teemahaastattelulla kartoitetaan eri organisaatioissa käytössä olevia esihenkilöiden henkilöstöhallinnon oppaiden tai vastaavien toimintamallien sisältöä sekä erilaisia hyväksi havaittuja ja käytössä olevia käytäntöjä niihin liittyen.

Taustatiedot:

- 1) Organisaation koko?
- 2) Organisaation toimiala?
- 3) Kuinka monta vuotta olet työskennellyt HR-tehtävissä?

Esihenkilötyötä tukevat käytännöt:

- 4) Onko organisaatiossa käytössä esihenkilöille suunnattua henkilöstöhallinnon opasta tai jotain muuta vastaavaa opasta esihenkilöille?
- 5) Kuinka opas on laadittu?
- 6) Onko oppaan laadintaan osallistettu esihenkilösasemassa olevia henkilöitä ja millä tavoin?
- 7) Kuinka usein ja millä tavoin opas päivitetään?
- 8) Mitä hyviä puolia oppaasta/toimintatavasta on ilmennyt?
- 9) Mitä mahdollisia haasteita?
- 10) Minkälaisia muutoksia itse tekisit oppaaseen tai olemassa olevaan muuhun toimintamalliin tai mitä asioita sisällyttäisi oppaaseen?

11) Miten esihenkilöasemassa olevia henkilöitä koulutetaan?

12) Muita huomioita tai vinkkejä esihenkilöiden henkilöstöhallinnon oppaan suunnitteluun?

LIITE 2

TEEMAHAASTATTELU ESIHENKILÖILLE

Tällä esihenkilöille suunnatulla haastattelulla kartoitetaan yleisiä kokemuksia esihenkilötyöstä; perustietoja, haastavia tilanteita ja asioita, toiveita sekä tarpeita esihenkilön henkilöstöhallinnon oppaan sisältöön, tuen tarve ja toiveet.

Taustatiedot:

- 1) Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilönä?
- 2) Johdettaviesi määrä tällä hetkellä ja aikaisemmin?

Tehtävien sisältö ja työn sujuvuus:

- 3) Mitkä asiat tai tehtävät koet haastavina esihenkilötyössä?
- 4) Mitkä asiat sujuvat hyvin ja koet helpoiksi?

Esihenkilötyötä tukevat käytännöt:

- 5) Mikäli olet työskennellyt esihenkilönä muissakin organisaatioissa, onko aikaisemmissa työpaikoissasi ollut käytössä jonkunlaista esihenkilöiden opasta, työkalupakkia tai muuta vastaavaa HR:n tai organisaation puolelta?
- 6) Mitä aiheita se on pitänyt sisällään?
- 7) Mitkä aiheet koet erityisen tärkeinä esihenkilötyössä ja toivot löytyvän oppaasta?

LIITE 2

- 8) Missä aiheissa tai asioissa koet erityisesti tarvitsevasi tukea tai sparrausta ja miten toivoisit jatkossa esihenkilöiden sparrauksen ja koulutuksen järjestettävän?

- 9) Muita toiveita tai ajatuksia?