

Heli Lehikoinen

**LÄHIESIMIESTYÖSKENTELYN PILOTOINNIN ARVIOINTI OPETUKSEN  
TUEN NÄKÖKULMASTA**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tradenomikoulutus  
Kevät 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusala
Tekijä(t) Heli Lehikoinen	
Työn nimi Lähiesimiestyöskentelyn pilotoinnin arviointi opetuksen tuen näkökulmasta	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus, Tiina Mäki-Gaetz
Aika Kevät 2014	Sivumäärä ja liitteet 38 + 2
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida lähiesimieskokeilun pilotoinnin onnistumista. Lukuvuoden 2013 - 2014 aikana opetushenkilöstön lähiesimiehinä työskenteli koulutuspäälliköitä ja palveluvastaavia. Kokeilun tulosten perusteella päätetään koulutuskeskuksen johtamisjärjestelmän lähiesimiestyön organisoinnista lukuvuodesta 2014 - 2015 alkaen. Tavoitteena opinnäytetyössä oli arvioida lähiesimiesjärjestelmän toimivuutta ja vaikuttavuutta henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyöni tuotoksena on valmentavan koulutuksen ohjaajien ja avustajien lähiesimieskokeilun arviointi haastatteleamalla ryhmämuotoisesti ohjaajia ja avustajia, jotka ovat olleet työyhteisössä jo ennen kokeilun alkua.</p> <p>Teoriataustana opinnäytetyössäni toimi selvitys siitä mitä on hyvä johtaminen ja mistä se koostuu. Apuna on mm. Työterveyslaitoksen julkaisu Hyvän johtamisen kriteerejä julkiselle sektorille. Toisena teoriataustan arvioitavana tekijänä oli työhyvinvointi, josta löytyy mm. Hyvinvoiva henkilöstö-menestyvä yritys -julkaisu. Lähiesimieskokeilulla oli tarkoitus vaikuttaa alaisten työilmapiiriin ja työssäjaksamiseen ja haastattelun avulla selvitin miten organisaatio onnistui tässä asiassa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena oli arvio lähiesimieskokeilun onnistumisesta johtamisjärjestelmässä. Kokeilu päättyi toukokuussa 2014 ja toivon, että tämä opinnäytetyö antaa tietoa opetuksen tuen näkökulmasta kokeiluun. Haastattelujen perusteella alaisten mielestä kokeilu oli onnistunut ja he toivoivat, että työyhteisöön vakinaistetaan lähiesimieskäytänne.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Johtaminen, Hyvän johtamisen kriteerit, työhyvinvointi
Säilytyspaikka	X Verkkokirjasto Theseus X Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Heli Lehtikoinen	
Title The superior work pilot evaluate from an employee's point of view	
Optional Professional Studies	Commissioned by Pekko Tervonen
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 38 + 2
<p>The purpose of this thesis was to evaluate the superior work pilot scheme. The assessment of the pilot made by the staff working as superiors during the period 2013-2014 will be the basis for the organization of the superior work in the management system in the Educational center from the period 2014-2015 onwards. The main idea was to assess the efficiency and effectiveness of the immediate superior system in promoting staff well-being. The output of the thesis will be an assessment on immediate superior work made by preparatory training instructors and assistants who attended a semi-structured interview in group format.</p> <p>The theoretical framework of the study includes aspects of what good leadership is and what it consists of – assisted by Criteria for good management in the public sector, a publication by Finnish Institute of Occupational Health. Another factor to be evaluated in the theoretical background was well-being, on which theme, for example, a publication Healthy staff - a successful business can be found.</p> <p>Local superior work was intended to affect the atmosphere and coping at work. The evaluation of the immediate superior work pilot was designed to assess how successful the experiment was from the point of view in mind, and the interview was carried out in order to find out how it was managed.</p> <p>The result of this thesis were an assessment of immediate superior work in the management system. The immediate superior pilot relating to the management system ends in May 2014 and this thesis, hopefully, will give information from an employee's point of view. The pilot was thought to have been successful by the staff and they hoped that the immediate superiors will continue with their work.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Wellbeing, superior work
Deposited at	X Electronic library Theseus X Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Kiitän esimiestäni, joka mahdollisti tämän opinnäytetyön aiheen ja opetuksen tuen (ohjaajien ja avustajien) mielipiteet näkökulmaksi lähiesimieskokeilun arvioinnissa. Koin alusta asti tärkeäksi saada haastatteleamalla selville, mitä alaiset ajattelevat lähiesimieskokeilusta. Itsekin kokeilussa lähiesimiehenä toimineena halusin perehtyä aiheeseen tarkemmin ja saada selville mitä ajatuksia se herätti opetuksen tuessa lukuvuoden 2013 - 2014 aikana.

Olen kiitollinen myös kaikille ohjaajille ja avustajille, jotka osallistuivat ryhmähaastatteluun. Sain arvokasta tietoa, mutta samalla myös tutustuin paremmin kaikkiin haastatteluihin osallistuneisiin. Luottamuksellisiin haastatteluihin suhtauduttiin ihailtavan positiivisesti ja aihetta oli selkeästi mietitty jo etukäteen lähettämieni kysymysten pohjalta. Sain arvokasta tietoa johtamisesta ja työhyvinvoinnista organisaatiossamme ja siitä mitkä seikat omassa työyhteisössämme asioihin vaikuttavat niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Esiin nousi myös paljon sellaisia asioita, joita en ollut tullut edes ajatelleeksi. Moni haastateltu koki erittäin hyväksi mahdollisuuden päästä keskustelemaan ryhmässä. Kaikissa ryhmissä nousi esiin samoja asioita, mutta myös hyviä yksittäisiä huomioita. Opinnäytetyön aihe osoittautui erittäin hyödylliseksi monella tavalla. Toisaalta johdolle informaatioksi kokeilusta ja toisaalta opetuksen tuelle se oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä johtamisjärjestelmästä.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMINEN JA JOHTAMISTAIDOT	3
2.1 Henkilöstöjohtaminen	9
2.1.1 Johtamistaidot	11
2.2 Hyvän johtamisen kriteerit	14
3 TYÖHYVINVOINTI	17
3.1 Esimiehen rooli työyhteisössä	19
3.2 Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä	20
4 INVALIDILIITON JÄRVENPÄÄN KOULUTUSKESKUS	21
4.1 Haastattelu kokeilun arviointimenetelmänä	21
4.2 Aineiston keruu ja analysointi	22
4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti	23
4.4 Ryhmähaastattelut	24
4.4.1 Lähiesimieskokeilun vaikutukset johtamiseen	24
4.4.2 Hyvää ja huonoa johtamista	27
4.4.3 Millaista johtamisen pitäisi olla?	31
4.4.4 Mikä lisäisi henkilökohtaista ja työyhteisön työhyvinvointia?	32
4.5 Kokemukset ryhmähaastattelusta tiedonkeruumuotona	34
4.6 Luottamuksellisuus	35
5 KEHITTÄMISIDEOITA ORGANISAATIOON HAASTATTELUIDEN PERUSTEELLA	36
6 POHDINTA	38
LÄHTEET	39
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on lähiesimieskokeilun arvioiminen opetuksen tuen näkökulmasta. Työpaikallani lähdettiin kokeilemaan uudenlaista johtamisjärjestelmää. Kun kuulin, että tulen olemaan yksi lähiesimiehistä lukuvuoden 2013 - 2014 ajan, halusin hyödyntää aihetta myös opinnäytetyössäni. Monesti, kun lähdetään kokeilemaan jotain uutta, unohdetaan helposti tulosten arviointi. Tässä kokeilussa koin itse hyvin tärkeäksi, että arviointia pääsivät tekemään henkilöt, joita kokeilu koski. Olen monesti kuullut miten kyselyjä on kyllä toteutettu, mutta ne eivät ole sitten kuitenkaan johtaneet mihinkään muutoksiin organisaatiossa. Halusin antaa ohjaajille ja avustajille mahdollisuuden vaikuttaa ja tulla kuuluksi. Työpaikalleni opinnäytetyön aihe oli hyvin tärkeä, koska lähiesimieskokeiluun on panostettu paljon. Ryhmämuotoinen haastattelu koettiin paljon henkilökohtaisemmaksi kuin Webropol, jossa vastaaminen jää vastaajan oman aktiivisuuden varaan.

Työskentelen Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskuksessa (myöhemmin koulutuskeskus), joka tarjoaa ammatillista erityisopetusta (tutkintotavoitteinen) ja valmentavaa ja kuntouttavaa opetusta ja ohjausta. Valmentavassa ja kuntouttavassa opetuksessa ja ohjauksessa annetaan ammatilliseen peruskoulutukseen valmentavaa opetusta (valmentava I) ja työhön ja itsenäiseen elämään valmentavaa koulutusta (valmentava II). Työskentelen itse valmentavan koulutuksen puolella. Keskustelin keväällä mahdollisuudesta toteuttaa työharjoitteluni työpaikallani ja siitä, että sen olisi hyvä sisältää lähiesimiestyöskentelyä. Esimieheni ehdotti minulle kesällä, että osallistuisin lähiesimieskokeiluun, koska se olisi opintojeni kannalta minulle hyödyllistä. Koulutuskeskuksen johtamisjärjestelmän kehittäminen perustuu henkilöstöstrategiaan kirjattuihin johtamisen filosofiaan ja menettelylinjauksiin. Kehittämiseen on liittynyt lähiesimiesjärjestelmän kaksivuotinen kokeilu 08/2012 – 05/2014. Lähiesimieskokeilu sisältää (koulutuspäälliköiden ja palveluvastaavien) toimivalta- ja tehtäväkuvausten tarkistamisen sekä oppilaitoksen osallistavien foorumien uudistuksen.

Koulutuskeskuksen lähiesimiesjärjestelmällä tuetaan koulutuskeskuksen johtamisfilosofian mukaista osallistavan ja jaetun johtajuuden mallia, jonka tavoitteena on hyvinvoiva työyhteisö. Henkilöstöjohtamisella pyritään järjestämään toimintaa niin, että henkilöstön asiantuntijuus pääsee esiin ja syntyy mielenkiintoisia työtehtäviä. Johtaminen on dialogista eli keskustelevaa, kuuntelevaa ja luottamukseen perustuvaa. Osaamisen kehittämisellä luodaan henkilöstölle

mahdollisuuksia ammatillisten tietojen ja taitojen syventämiseen ja itsensä kehittämiseen strategisten linjausten mukaisesti. Hyvän johtamisen takaamiseksi koulutuskeskus panostaa johtamis- ja esimieskoulutukseen.

Lähiesimiesjärjestelmän pilotoinnissa oli tarkoituksena parantaa työhyvinvointia. Lukuvuoden 2013 - 2014 aikana opetushenkilöstön lähiesimiestyöskentelyn perusteella päätetään opetuksen lähiesimiestyön organisoinnista lukuvuodesta 2014-2015 alkaen. Koulutuskeskuksen johtamisjärjestelmän kehittämiseen liittyvä lähiesimiesjärjestelmän kokeilu päättyi toukokuussa 2013. Tavoitteena on arvioida lähiesimiesjärjestelmän toimivuutta ja vaikuttavuutta henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyöni tuotoksena on valmentavan koulutuksen lähiesimieskokeilun arviointi haastatteleamalla ryhmämuotoisesti ohjaajia ja avustajia, jotka ovat olleet työsuhteessa jo ennen lähiesimieskokeilun alkua. (yhteensä 30 työntekijää).

Työskentelin koulutuskeskuksessa toisena opetuksen tuen (ohjaajat ja avustajat) lähiesimiehenä lukuvuoden 2013-2014 palveluvastaava –nimikkeellä valmentavassa koulutuksessa. Esitin itse toiveen saada arvioida onnistumistamme lähiesimiehinä ja rajasimme haastateltavat valmentavan opetuksen tukeen. Tarkoitus oli, että toinen valmentavan koulutuspäälliköistä tekee saman arvioinnin opettajille, koska hän on toiminut toisena valmentavan opettajien lähiesimiehistä. Tarkoitus oli, että tutkintotavoitteisella teetetään sama kysely, mutta siihen ei löytynyt toteuttajaa.

Teoriataustana opinnäytetyössäni toimi selvitys siitä mitä on hyvä johtaminen ja mistä se koostuu. Apuna oli mm. Työterveyslaitoksen julkaisu *Hyvän johtamisen kriteerit julkiselle sektorille*. Toisena teoriataustan arvioitavana tekijänä oli työhyvinvointi, josta löytyy mm. *Hyvinvoiva henkilöstö-menestyvä yritys* –julkaisu. Ongelmana ei ollut teoriamateriaalin löytäminen vaan rajaaminen.

## 2 JOHTAMINEN JA JOHTAMISTAIDOT

Esimieheksi, päälliköksi tai johtajaksi kutsutaan sitä, jolla on alaisia johdettavanaan. Nimitys tulee organisaation johdolta, mutta johtajuus ansaitaan alaisilta. Johtajalla voidaan karrigoiden sanoa olevan kolme eri roolia, jotka ovat valmentaja (motivoi ja johtaa ihmisiä), valvoja (seuraa toiminnan tehokkuutta) ja strategi (tekee päätöksiä ja toimenpiteitä varmistaakseen tulevan menestyksen). (Karlöf, Lövingsson 2004, 10 – 11.)

Johtaminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen lajiin. Autoritaarisessa johtamisessa johtaja on aina oikeassa, tehden päätökset ja määrällen alaisiaan. Hän pitää yllä kuria ja järjestystä sekä käyttää valtaa usein väärin. Esimies aliarvioi alaisiaan ja painostaa heitä työskentelemään haluamallaan tavalla. Alaiset puolestaan tekevät pakon edessä töitä ja turhautuvat sekä potevat motivaatiopulaa suhtautuen pelonsekaisin tuntein johtajaan. Seurauksena on joustamaton järjestelmä, jossa on runsaasti sääntöjä ja määräyksiä, sekä tiukka valvonta. Demokraattisessa johtamisessa enemmistö on aina oikeassa ja alaiset saavat osallistua päätöksentekoon. Ilmapii-riä sävyttää yhteistyö, luottamus ja osallistuminen, joka saa aikaan motivaatiota. Seurauksena on usein joustavampi ja muutosvalmiimpi organisaatio. Tiimijohtamisessa puolestaan on kyse hyvästä yhteistyöstä, jossa kaikki voivat osallistua luovaan ryhmätyöhön päätösten valmistelussa. Tavoitteet ovat selkeitä, yhdessä hyväksytyjä ja tuloksia arvioidaan yhdessä. Seurauksena tästä johtamisesta on yleensä yhteisymmärrys, luottamus ja yhteistoiminnan ilo. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1995, 121 – 122.)

Esimiehen on ymmärrettävä oman tehtävänsä merkitys ja osattava käyttää siihen liittyvää valtaa työyhteisön hyväksi. Johtajalla täytyy olla halu kuunnella alaitensa mielipiteitä, mutta myös taitoa tehdä päätöksiä ja ratkaisuja työyhteisössä. Johtajaksi ei synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka opitaan. Esimieheksi valikoitumisen keskeinen peruste on se, miten henkilö on pärjännyt työtehtävissään. Tästä syystä osaavista, kokeneista ja uutterista henkilöistä yleensä tulee esimiehiä. (Järvinen 2002, 13 – 14.)



Esimiehen, kuten koko johdon, on huolehdittava, että kaikki työyhteisössä tietävät perustehtävänsä ja tekevät töitä sen eteen. Perustehtäviä täytyy tarkistaa ja selkeyttää jatkuvasti, koska kilpailu markkinoilla on kovaa. Pysyäkseen mukana kilpailussa on yrityksen arvioitava tuotteitaan ja palveluitaan, miten menestytään markkinoilla ja teknisessä kehityksessä sekä otettava huomioon asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Ylimmän johdon tehtävä on suunnitella pitkän aikavälin kehittämistä. Keski- ja lähijohdon tehtävänä on saada henkilöstö muuttamaan työskentelyään tavoitteiden ja linjausten mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa työntekijöille uusia tehtäviä, työmenetelmiä ja toimintatapoja, jotka on opeteltava ja samalla joudutaan luopumaan vanhoista tutuista rutiineista. Haasteena on kokonaisuuden näkeminen ja ymmärtäminen. Esimiehen tehtävä on saada yksilöt ja ryhmät ymmärtämään kaikki prosessit osana koko yrityksen toimintaa. (Järvinen 2002, 28 – 29.)

Esimiehen on osattava ottaa palautetta vastaan, jolloin pystyy kehittämään itseään. Vuorovaikutusvalmiuksien kehittymisen kannalta on kaikki käyttäytymiseen ja toimintaan liittyvä palaute hyvin tärkeää. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen kehittyminen ja henkinen kasvu tarvitsevat toisten ihmisten reaktioita ja tuntemuksia esimiehen käyttäytymistä kohtaan. Jos on valmis näkemään, kokemaan, tunneperäisesti aistimaan, on esimiehellä hyvät valmiudet kehittyä valmiuksissaan. ”Tässä ja nyt” -periaatteella annettu vuorovaikutuksellinen palaute on tehokasta, koska silloin sekä myönteinen että kehittävä kriittinen palaute on annettu heti tekemisen jälkeen. (Salmimies 2008, 232 – 233.)

Toiminta huonoina hetkinä ja paineen alla erottaa suuret johtajat, koska johtaminen on harvoin henkisesti helppoa. Johtajan mielen kapasiteetti ei aina riitä käsittelemään kaikkea. Johtajalla pitää olla kyky elämänhallintaan, ihmissuhteisiin, työntekoon, henkinen vastustuskyky ja oman kokemusmaailman aitouteen, jotta mielenterveys säilyy. Johtajat, jotka eivät nuku tarpeeksi, tekevät toiminnan kannalta huonoja päätöksiä. Kaikille johtajille on olennaista tunteen ja järjen liiton ymmärrys, koska osa johtajista käyttää liiankin painotetusti rationaalista ajattelua, kun taas osa reagoi liikaa pelkän tunteen pohjalta. Tärkeää on kuitenkin aitous, koska tunteita on vaikea peitellä ja epäaitous paistaa helposti läpi. Johtajan olisi kiinnitettävä huomiota henkilökohtaistamiseen, jolloin saa muut paremmin mukaan, kuin opettelemalla esimerkiksi mekaanisesti uuden tavan antaa palautetta. (Åhman 2012, 100 – 132.)

Esimieheen kohdistuu paljon odotuksia niin ylhäältä päin kuin alaisten suunnastakin. Alaisten puolelta halutaan esimieheltä avoimuutta, tukea, tasapuolisuutta, rehellisyyttä ja suoraryhtistä toimintaa. Organisaatio ja johto puolestaan toivovat yrityksen edun mukaisuutta ja tarvittaessa muutosten uudistusten läpivientä. Kun verrataan alaisten ja johdon odotuksia keskenään niin ristiriitoja saattaa ilmaantua. Työyhteisö saattaa esimiehen mielestä tuntua hyvin kuormittuneelta työhönsä ja silti yritys vaatii entistä tehokkaampaa tai tuloksellisempaa toimintaa. Eri-tyisesti henkilöstön saneeraustilanteet ovat kärjistyneitä tilanteita, jolloin esimies voi joutua miettimään tehtävänsä moraalisia ongelmia. Esimiehen on siis oltava työyhteisön reunalla eli riittävän kaukana henkisesti työyhteisöstä, jolloin hän näkee johtamansa kokonaisuuden. Toiminnalliset perusedellytykset on jatkuvasti oltava kunnossa ja sen vuoksi esimies ei voi puuttua pikkuasioihin kokonaisuuden kustannuksella. (Järvinen 2002, 61 – 62.)

Esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen eli palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteuttamista. Riippuen asemasta organisaatiossa esimiehen tehtävät vaihtelevat. Ylimmän johdon keskeisimpiä tehtäviä yksityisessä yrityksessä on muovata liiketoiminnassa yhteiskunnan erilaisia tarpeita ja julkisessa organisaatiossa muuntaa yhteiskunnallisesti annetut tehtävät asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Kaikissa organisaatioissa ylimmän johdon tehtävänä on seurata ja jatkuvasti arvioida toiminnan kustannustehokkuutta, kilpailukykyisyyttä ja kannattavuutta. Ylin johto kantaa myös vastuun organisaatiolle annetun perustehtävän ja tavoitteiden saavuttamisesta. Keskijohdon ja lähiesimiesten tehtävänä puolestaan on viedä eteenpäin johdon asettamat tavoitteet ja suunnitelmat. (Järvinen 2009, 59 – 60.)

Ammatillinen rooli on aina kylmä ja etäinen, siksi esimiehen on käytettävä tehtävissään myös omaa persoonallista minuuttaan. Ammatilliseen rooliin vetäytymisen syynä voi olla esimiehen vaikeus olla läheisessä vuorovaikutuksessa työyhteisöön itsenäisyyden menettämisen pelossa. Esimies pelkää työntekijöiden alkavan läheisessä kontaktissa ohjata erilaisilla tarpeillaan ja toiveillaan. Silloin kyseessä on esimies, joka ei luota johtajuuteensa ja siksi pönkittää sitä muodollisuudellaan. Esimiehen tulisi lisätä inhimillistä kanssakäymistä henkilöstön kanssa ja siten karistaa byrokraatin leima. Esimiehen ongelmana voi olla myös persoonallisuus, joka ohjaa työskentelyä ammatillisen roolin kustannuksella. Esimiehellä voi olla myös hankalia luonteenpiirteitä tai vakavia persoonallisuushäiriöitä, jolloin vuorovaikutus hänen kanssaan on hyvin vaikeaa. Esimies saattaa olla persoonallisuudeltaan riippuvainen ihmisistä ja kadottaa johtajan roolinsa samaistuen henkilökuntaan. (Järvinen 2002, 141 – 143.)

Esimiesten työtehtävät ovat lisääntyneet ja muuttuneet vaativammiksi ja laajemmiksi. Uutta tietoa on omaksuttava nopeammassa tahdissa. Tulostavoitteet kasvavat, mutta resurssit pienevät, joka lisää esimiesten työpaineita. Kuormitusta tuo myös työn tekemisen pirstaleisuus ja pitkät työpäivät. Hallinnollisten esimiesten rinnalle on tullut uusi ryhmä, toiminnalliset esimiehet, joille on annettu työnjohdollisia tehtäviä, mutta ei hallinnollisia alaisia. Esimiehet kokevat työssään haittaavaa kiirettä ja tekevät ylitöitä palkansaajia enemmän. Mitä enemmän esimiehellä on alaisia, sitä suurempi on riski liialliselle työkuormitukselle. Tätä voidaan ehkäistä erilaisin tukitoimin, kuten tuki omalta esimieheltä, kollegoilta, koulutus, työnohjaus ja mentoointi. Kun esimies voi hyvin, myös työntekijät saavat tukea työlleen. Uupunut esimies ei selviä päivittäisjohtamisesta tai tulevaisuuteen suuntautumisesta. (Nummelin 2008, 26 – 27.)

Halu johtaa ja organisoida toisten työtä motivoi vaikuttamiskykyisiä henkilöitä. He ovat analyttisiä, päätöksentekotaitoisia ja sosiaalisesti lahjakkaita ja haluavat ottaa vastuuta ja pyrkiä määrätietoisesti asetettuihin tavoitteisiin. Kaikille johto- ja esimiestehtävä ei kuitenkaan riitä, joten asiantuntijan tehtävissä tarvitaan myös esimiesvalmiuksia. Asiantuntija- ja projektinhallintatehtävissä tarvitaan johtamisvalmiuksia ja toteuttamismahdollisuuksia toisten ohjaamisesta kiinnostuneille. (Nummelin 2008, 34.)

Esimiehet kuormittuvat monesti kohtuuttomasti, koska heillä on esimiestehtävien lisäksi usein myös kaikki sitä ennen olleet tehtävät. Johtamistyö on tullut siis kaiken muun työn päälle. Esimiehen on opittava delegoimaan ja jakamaan omia töitään muille työyhteisössä, jotta aikaa jäisi myös esimiestyölle. Myös työntekijät joutuvat monesti opettelemaan töiden jakamista ja avun pyytämistä, koska se ei kaikilla suju luonnostaan. (Järvinen 2009, 43.)

Esimiesasemassa kohtaa jossain vaiheessa tilanteen, jossa käytettävissä oleva aika ei riitä tarvittavien tehtävien hoitamiseen. Välttämätön henkilökohtainen työskentely voi olla tehotonta tilapäisesti, jolloin kyse voi olla sairaudesta, ylikuormituksesta tai kotoa tulevasta henkilökohtaisesta syystä, jolloin asia on vain saatava hoidettua mahdollisimman pikaisesti. Pitkään kestävä tarmon puute kielii vääränlaisista tehtävistä, joista on päästävä eroon. Tehottomat kokoukset ja neuvottelut vievät turhaan kaikkien aikaa. Ongelmat voivat toistua, jolloin tehtyyn virheeseen on aina jokin syy, joka olisi vaatinut tutkimista ja toimenpiteitä. Liian lyhyen ajan tähtäyksissä johtamistapa on yleensä vanhanaikainen tai autoritäärinen ja silloin olisi vastuualueita täsmennettävä, sovittava toimintaperiaatteista ja delegoitava tehtäviä. Myös yhteistyö

voi olla puutteellista ja silloinkin kyse on huonosta johtamisesta. Kun esimiestyö muuttuu rutiineiksi, on hyvä seisahtua tarkastelemaan johtajan perustehtäviä ja siirtää rutiinit sille joka osaa ne hyvin ja keskittyä johtamiseen. (Hokkanen ym. 1995, 152 – 155.)

Esimiehen tehtävä on arvioida johtamansa yksikön toimintaa kokonaisuutena ja tarkastella pienempien työryhmien, tiimien ja yksilöiden työskentelyä. Havainnointi on tärkein tiedonhankintamenetelmä, jossa esimies henkilökohtaisesti kerää päivittäin tietoa työyhteisön toiminnasta. Esimiehen on liikuttava eri puolilla työyhteisöä ja oltava mukana monenlaisissa työtilanteissa saadakseen monipuolista tietoa. Kävelemällä ympäriinsä -johtamistyyli (*leading by wandering around*) auttaa siihen, etteivät havainnointi- ja kontaktointimahdollisuudet henkilöstöön jää liian puutteellisiksi. Työntekijät monesti valittavat, että eivät tunne yritykset johtoa eivätkä koskaan näe sitä. Arvioiminen jää tekemättä, jos johtaja ei koe tärkeäksi kentällä liikumista. (Järvinen 1998, 162.)

Esimiesten olisi suhtauduttava kriittisesti ilmapiirikartoituksiin ja henkilöstöbarometreihin, koska pahimmillaan kyselyt aiheuttavat alaisissa ärtymystä ja pettymyksiä. Yritys- ja henkilöstöjohton tarkoituksena on saada kyselyjen avulla käsitys miten henkilöstö kokee organisaation toiminnan. Erityisesti kiinnitetään huomiota johtamiseen, tiedonkulkuun, töiden organisointiin, yhteistyöhön, ilmapiiriin, jaksamiseen ja kehitys- sekä koulutusmahdollisuuksiin. Yksittäinen esimies ei voi juurikaan vaikuttaa laajojen organisaatiokyselyjen sisältöön, joten hän voi pohtia miten voi käyttää kartoitusta parhaiten itsensä ja henkilöstönsä toiminnan kehittämiseen. Tuloksia pitäisi työstää käytännön kehittämistoimenpiteiksi. (Järvinen 2002, 131 – 132.)

Kyselyn palautetilaisuudessa olisi tärkeää saada henkilöstö arvioimaan tuloksia ja tuottamaan korjaus- ja kehittämistoimenpiteitä. Työyhteisö voidaan jakaa pienryhmiin, joiden tehtävä valita yksi kehittämistoimenpide kyselyn tulosten parantamiseksi. Tämän jälkeen pitäisi ryhmien esittelemistä ehdotuksista löytää toteuttamiskelpoisin idea ja sopia yksityiskohtaisesti kuka, koska ja miten se toteutetaan. Sovittujen toimenpiteiden seurannasta on myös huolehdittava. Esimies voi joskus hämmästyä, kun uuden ilmapiirimittauksen yhteydessä selviää, että tulokset ovat huonontuneet korjaustoimenpiteistä huolimatta. Syynä tähän on joko se, ettei työyhteisö ole huomannut tehtyjä parannuksia tai sitten on ilmaantunut uusia ongelmia tai epäkohtia. (Järvinen 2002, 133 – 134.)

Työyhteisöselvitykset ovat kyselyjä tehokkaampia, koska ne perustuvat haastatteluihin ja niissä voidaan perehtyä syvällisesti henkilöstön kokemuksiin, mielipiteisiin ja kehittämisajatuksiin. Lähtökohtana menetelmässä voi olla ongelmaselvitys tai kehittämistarveselvitys. Työyhteisöselvitys on hyvä silloin, kun halutaan jäsentynyt ja monipuolinen kuva työyhteisön ongelmista tai kehittämistarpeista. Tiedot ovat paljon syvällisempiä, mutta sitä varten tarvitaan selvityksen toteuttajalta, esimieheltä ja työyhteisöltä aktiivisuutta. Selvitystyö ei nimittäin saa jäädä haastattelu- ja raportointivaiheeseen vaan vaaditaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Selvitys herättää aina avoimuudessaan voimakkaita tunteita ja vaatii siten loppuun asti viemisen. Muuten voi selvityksen lopputuloksena olla työyhteisön ahdistuksen lisääntyminen. Organisaation johdon on myös sitouduttava selvitykseen, koska selvityksen perusteella voidaan joutua vaihtamaan esimiestä tai tekemään muita uudelleenjärjestelyjä organisaatiossa. (Järvinen 2002, 134 – 136.)

Esimiehen perustyökaluihin kuuluvat päivittäiset yhteydenpidot, palaverit ja säännölliset kehityskeskustelut. Jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus vähintään kerran vuodessa keskustella kahden kesken esimiehen kanssa omaan työhönsä liittyvistä kysymyksistä. Vaikka monet yritykset kokevat kehityskeskustelut välttämättömiksi johtamisen välineiksi, käytännön toteutuksessa on suuria yritys- ja esimieskohtaisia eroja. Keskustelut voidaan ymmärtää sosiaalisena kanssakäymisenä, jolloin juttutuokiot pidetään vain, jotta kaikki työntekijät tulisivat huomioituksi vuoden aikana. Kehityskeskustelusta pitäisi puhua vasta silloin, kun se on aidosti yhteydessä yrityksen johtamisjärjestelmään. Tällöin ylimmän johdon asettamat tavoitteet puretaan osastokohtaisiksi tavoitteiksi ja siitä taas ryhmä- ja yksilökohtaisiin tavoitteisiin. (Järvinen 2002, 43 – 45.)

Tulos- ja kehityskeskustelut ovat hyvä ohjauksen väline silloin, kun ne toteutetaan keskusteluna eikä haastatteluna. Työntekijä voi tuntea tulevansa vain haastatelluksi tai altavastaajaksi, jolloin lopputulos ei ole sellainen kuin on toivottu. Dialoginomainen keskustelu perustuu täsmälliseen ja piilevään tietoon, jolloin määritellyt tavoitteet ja tulokset käsitellään sekä molempien tunteet ja kokemukset. Lomakkeet eivät aina ole aina parhaita mahdollisia keskustelun ohjaajia, koska ne voivat myös estää vapaan ajatuksenvaihdon ja ohjata keskustelua mekaanisesti. ((Stähle & Grönroos 1999, 145.)

## 2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on eräs johtamistyön ulottuvuus ja sen avulla saadaan organisaation tavoitteet saavutettua eli inhimilliset resurssit hankittua, ylläpidettyä ja myös kehitettyä niitä. Johtajan tai esimiehen tehtävä on myös kehittää tarvittavia osaamistaitoja sekä työyhteisön toimintakyvykkyyttä. Henkilöstöjohtaminen voidaan toisaalta mieltää joukoksi toimintoja, joilla taataan henkilöstöjohtamisen toteuttaminen organisaatiossa. Tärkeimpiä toiminnoista ovat henkilöstötarpeen suunnittelu ja henkilöstöinformaation kerääminen, työsuhdeasiat, työntekijöiden rekrytointi ja valinta, perehdytys, osaamisen kehittäminen ja koulutus, suoritusarviointi ja palkitseminen, urasuunnittelu ja ylennys sekä työsuhteen päättäminen. (Peltonen 2008, 95.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management*) tarkoittaa organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista, jonka perimmäinen tarkoitus on selkeä. Jokaisen organisaation olisi pystyttävä houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, pitämään heidät motivoimalla ja kannustamalla, palkitsemalla hyvistä työsuorituksista ja auttamalla heitä tarvittaessa kehittymään. Näihin tavoitteisiin ei aina pyritä johdonmukaisesti, koska henkilöstövoimavara voidaan nähdä kustannustekijänä, organisaatiossa ei ole henkilövoimavarojen oikeanlaisen käytön osajia tai johto ei koe asiaa tärkeysjärjestyksessä keskeisenä. Juhlapuheissa kyllä mainitaan henkilöstö organisaation tärkeimpänä voimavarana, mutta arjessa se valitettavasti unohtuu. (Kauhanen 2004, 14.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM), työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus. Henkilöstöjohtamisen keskeisintä aluetta on johtajuus. Johtajat ja esimiehet toteuttavat käytännössä monia henkilöstöjohtamisen asioita. Työntekijät valitaan, palkitaan, autetaan heitä kehittymään, ohjataan, irtisanotaan, motivoidaan, arvioidaan ja kannustetaan esimiesten ja johtajien toimesta. Samalla he johtavat luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria. Työelämän suhteiden hoitamisessa on kyse työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidosta, jolloin tärkeitä alueita ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitujen käsittely ja nykyään usein paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstöjohtaminen on toiminnan edellyttämien inhimillisten voimavarojen turvaamisen lisäksi konfliktien ratkaisemista. (Viitala 2009, 20 - 21.)

Henkilöstön avulla organisaatioiden toimintaa toteutetaan ja siksi he ovat keskeinen voimavara pääoman lisäksi. Organisaatio voi hankkia hyvinkin pätevää henkilökuntaa, mutta jos henkilöstön jaksamiseen ei panosteta, niin työntekijät etsivät uuden työpaikan. Henkilöstön rakenteeseen vaikuttaa mm. määrä, ikä, koulutus ja palveluksessa oloaika. Tieto- ja taitotasoon vaikuttaa kokemustaso. Muita selvitettäviä asioita ovat henkilöstön asenne työtä kohtaan, tuottavuus ja suoritustaso, kehityskyky, sitoutuneisuus työhön, uraan ja organisaatioon, työtyytyväisyys sekä yhteistyökyky. Osa näistä tiedoista saadaan henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä suoraan, mutta osaa varten tarvitaan kyselyjä ja haastatteluja. Kun tiedot on saatu, voidaan muodostaa käsitys nykyisen henkilöstön mahdollisuuksista vastata organisaation tuleviin henkilöstötarpeisiin. Arvioitava on myös henkilöstön lisäys- tai vähennystarve sekä nykyisen henkilöstön kehittämistarve. (Kauhanen 2004, 24.)

Organisaation tarvitsemaa osaamista hankitaan kehittämällä yksilöiden osaamista ja organisaation osaamistarpeet muodostavat perustan henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille. Jokaiselle työntekijälle on tehtävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa yhdistyvät organisaation ja alaisen tavoitteet. Suunnitelma koskee nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista ja tuleviin tehtäviin valmistautumista ja se koskee henkilön koko kyvykkyyttä, ei vain tietoa ja taitoa. Oppiminen on jokaisen omalla vastuulla ja yritys voi vain luoda edellytyksiä, tukea ja tarjota mahdollisuuksia oppimiseen. (Ojala 2002, 236.)

Nykyisten ja tulevaisuuden johtajien kehittäminen on henkilöstötoiminto ja varsinkin yritykset, joiden ylin johto on valittu sisäisen johtamiskoulutuksen kautta. Tällöin voidaan vaikuttaa johdon kehittämisellä yrityksen tulevan osaamiseen, jolla on strategista merkitystä organisaatiolle. Potentiaalisten uusien johtajien aikainen tunnistaminen ja kehittäminen sekä kouluttaminen on tietoinen tapa muokata henkilön taitoja, tietoja ja kokemuksia. Varsinainen johdon kehittäminen tapahtuu yleensä koulutuksena tai työssä oppimisena. Näistä johtamiskoulutus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen. Sisäisessä koulutuksessa, ulkopuolelta otetaan jokin elementti, mutta silti johto on vahvasti mukana kurssien suunnittelussa ja toteutuksessa. Ulkopuolisia johtamistaitojen koulutuksia käytettäessä vaihtoehtoja ovat yliopistojen ja korkeakoulujen täydennyskoulutuskurssit ja MBA-ohjelmat, yksityisten koulutusorganisaatioiden koulutukset ja erikoisammattitutkinnot. (Peltonen 2008, 105.)

### 2.1.1 Johtamistaidot

Jokainen esimies haluaisi tiimiinsä työntekijän, joka on aktiivinen ja oma-aloitteinen vastuunkantaja sekä tuloksentekijä. Alainen ei saisi valittaa turhasta, vaan tehdä töitä, ennakoita ja saavuttaa tavoitteet. Hänen pitäisi olla tarvittaessa valmis kehittymään yrityksen tarpeiden mukaisesti ja hyvin muiden kanssa toimeen tuleva hyvän ilmapiirin luoja. Hän saisi kyseenalaistaa asioita vain asiasyistä ja rakentavasti eikä tunteen pohjalta tai oman aseman osoittamisen korostamiseksi. Hän ei myöskään yritä ohittaa esimiestään tai syrjäyttää, vaan pysyy esimiehen tukena. Esimerkillisiä alaisia saisi tietysti olla useita, jolloin kaikki tehtävät tulisi hoidettua ammattimaisesti. Hyvä johtaminenkin olisi silloin helppoa, kun hyviä alaisia ei tarvitsisi edes johtaa, vaan he toimivat itsenäisesti sovittujen päämäärien eteen. (Kuusela 2013, 19.)

**Taulukko 1.** Erilaiset persoonallisuudet (Kuusela 2013, 26.)

Erilaiset persoonallisuudet	Kiinnitä esimiehenä huomiota	Työyhteisön kannalta tärkeää
<b>Töiden välttelijä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aikatauluista ja tavoitteista sopiminen</li> <li>• ohjaa keskittymään työtehtäviin</li> <li>• seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimin tasaisesta työmäärästä huolehtiminen</li> </ul>
<b>Tyytymätön</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etsi käyttämätön potentiaali ja anna vastuuta</li> <li>• huolehdi, että tekemistä on riittävästi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erityisen huomion kiinnittäminen ilmapiiriin ja yhteistyösuhteisiin</li> </ul>
<b>Minä tiedän paremmin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omaan perustehtävään palauttaminen</li> <li>• palaute vuorovaikutustyylistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muidenkin onnistumisten esille nostaminen</li> <li>• jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua</li> </ul>
<b>Mielistelijä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oman roolin ja vaikutusmahdollisuuksien konkretisointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• päätösten perusteiden kertominen</li> <li>• sen osoittaminen, että asiantuntemus ja osaaminen vaikuttavat</li> </ul>
<b>Aikaansaava tekijä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arvostuksen osoittaminen</li> <li>• palaute ja oppimismahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tasapuolisuudesta ja yhteishengestä huolehtiminen</li> </ul>



Yhteenvedossa esitellään erilaiset persoonallisuudet ja se miten varmistetaan esimiehenä yhteisten periaatteiden mukaisesti toimiminen ja samalla huomioidaan jokaisen yksilölliset piirteet. Tunnistamalla erilaiset persoonallisuudet esimies voi sovittaa oman johtamistapansa joista parhaiten tukevaksi. Kaikkien kanssa ei voi toimia samalla tavalla, koska silloin menettää mahdollisuuden hyödyntää erilaisuutta ja yksilöllistä osaamista. (Kuusela 2013, 26 - 27.)

Esimies on yksi niistä henkilöistä, joilta kaippaa arvostusta ja samoin kollegat, joiden kanssa työskentelee päivittäin. Arvostava kohtelu sisältää luottamuksen ja arvostuksen osoittamisen. Luottamus ei synny yksipuolisesti vaan se on molemminpuolinen tunne, joka syntyy yhteisistä kokemuksista. Siihen tarvitaan tekoja, pelkät puheet eivät riitä. Tarvitaan pieniä tekoja, keskustelua ja ajan antamista, jotta osoitetaan arvostusta. Esimiehen niukkasnaisuus ja kiireisyys osoittavat kiinnostuksen puutetta. Hyvä esimies osoittaa halunsa kuulla muiden näkemyksiä ja hänellä on aikaa, joka osoittaa, että hän on hyvä tyyppi. (Kuusela 2013, 64 - 65.)

Hyvä esimies ei eristäydy, vaan hakeutumalla muiden seuraan kiinnittää huomiota vahvuuksiin, eikä vain kehittämiskohteisiin. Helppo lähestyttävyyys ja kyky olla läsnä ja kuunnella ovat hyviä ominaisuuksia esimiehelle, koska silloin ajatusten kertominen on luontevaa ja sitoutuminen tehtäviin helpompaa. Arvostava kohtelu on vahva perusta työyhteisön menestymisen kannalta. Välinpitämätön tai kielteinen kohtelu vie energiaa töiden tekemiseltä ja tulosten saavuttamiselta. (Kuusela 2013, 68.)

**Taulukko 2.** Esimiehen suhtautuminen (Kuusela 2013, 69.)

Esimehen suhtautuminen	Arvostava kohtelu	Välinpitämätön kohtelu
<b>Ajankäyttö</b>	Aikaa tiimille ja keskusteluille	Vaikea löytää yhteistä aikaa
<b>Vuorovaikutustilanteet</b>	Hakeutuu vuorovaikutustilanteisiin	Ei ole mukana tiimin eri tilanteissa.
<b>Läsnäolo</b>	Osoittaa kiinnostusta	Ei välitä siitä, mitä tapahtuu
<b>Suhtautuminen ihmisiin</b>	Myönteinen	Laimea tai kielteinen
<b>Näkemyks tulevaisuudesta</b>	Realistinen optimisti	Pessimisti tai ei kiinnostunut
<b>Näkemyks tiimin tehtävistä</b>	Tärkeä osa yrityksen kokonaisuutta	Ei niin merkittävää yrityksen tulokselle
<b>Kiinnittää huomiota useisiin</b>	Onnistumisiin ja vahvuuksiin	Virheisiin ja kehittämiskohteisiin
<b>Kokee palautteen</b>	Toimintaa kehittävänä	Turhana kritiikkinä

Taulukossa on yhteenveto siitä millainen esimiehen toiminta voidaan kokea arvostavaksi tai välinpitämättömäksi. Välinpitämättömässä kohtelussa voi olla kyse siitä, että esimies pyrkii hyvään, mutta huomaamattaan toimii tavalla, joka koetaan negatiivisena. Kokemus arvostuksen puutteesta tai eriarvoisuudesta johtaa työn merkityksellisyyden tunteen katoamiseen ja saa työntekijän epäilemään omia kykyjään tehdä työtä. Myös epäluottamusta ja ristiriitoja voi syntyä muun organisaation kanssa, kun arvostuksen tunne puuttuu. Arvostuksen avulla tuntee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä ja ponnistelee enemmän tavoitteiden eteen ja kohti parempaa tulosta. (Kuusela 2013, 69 - 70.)

Oikeudenmukainen kohtelu on aitoa kanssakäymistä, jossa huomioidaan ihmiset. Perustellun päätöksenteon lisäksi oikeudenmukaisuus on avointa keskustelua, vaikuttamismahdollisuuksia ja pärjäämisen tunteen tukemista. Oikeudenmukainen kohtelu syntyy hyvän vuorovaikutuksen kautta. Seuraavassa taulukossa on vertailtu oikeudenmukaiseksi ja epäoikeudenmukaiseksi koettua toimintaa. (Kuusela 2013, 119.)

Oikeudenmukainen kohtelu ja vuorovaikutus ovat usein tärkeämpiä kuin esimerkiksi tehtyjen päätösten sisältö. Oikea kohtelu vähentää stressiä, lisää hyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja, kun taas epäoikeudenmukaisuus aiheuttaa turhautumista ja laskee työmotivaatiota. Esimiehenä toimii oikeudenmukaisesti, jos käy keskustelua siitä mihin ratkaisut perustuvat, pyytää kertomaan kokemuksia työtehtävistä, tekee tarvittaessa muutoksia toimintaan, tarttuu ristiriitatilanteisiin, tiedottaa päätöksentekoprosesseista ja antaa henkilöstön etukäteen vaikuttaa tuleviin suunnitelmiin ja muutoksiin. (Kuusela 2013, 120 - 121.)

**Taulukko 3.** Oikeudenmukaisuus käytännössä (Kuusela 2013, 119.)

	Oikeudenmukainen kohtelu	Epäoikeudenmukainen kohtelu
<b>Tilanteen lopputulos</b>	Ymmärrettävä ja perusteltu, annettu vaikuttamismahdollisuus	Taustoja ja perusteluita ei kerrota, henkilöstöä ei ole kuultu
<b>Päätöksenteko</b>	Selkeä päätöksentekojärjestelmä	Ei tiedetä missä ja milloin tai kuka tekee päätökset
<b>Menettelytavat</b>	Läpinäkyvyys, avoimuus	Salailu ja peittely
<b>Kohtelu vuorovaikutustilanteissa</b>	Reiluus, asiallisuus, ystävällisyys	Välinpitämättömyys, kielteisyys
<b>Päivittäinen tunnetila</b>	Kokemus reilusta ja arvostavasta suhtautumisesta	Kokemus epäreilusta kohtelusta

Oikeudenmukainen toiminta on selkeää, avointa, läpinäkyvää ja reilua. Epäoikeudenmukainen toiminta puolestaan on salailua, välinpitämättömyyttä ja niukkaa tiedottamista. Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta syntyy monesti huonon johtamisen, toimimattomien ihmissuhteiden ja epäselvien menettelytapojen kautta. Ilman oikeudenmukaisuutta ei synny työhön sitoutumista, työn iloa ja tuloksia organisaatiolle. Oikeudenmukaisuus korostuu erityisesti muutostilanteissa, kun työntekijä tuntee tulevansa epäreilusti kohdelluksi. Esimiehen on huolehdittava siitä, että menettelytavat, lopputulos ja kohtelu ovat oikeudenmukaisia sekä samalla otettava huomioon yksilölliset odotukset. (Kuusela 2013, 119 - 121.)

## 2.2 Hyvän johtamisen kriteerit

Hyvän johtamisen kriteerit koostuvat johtamisen näkökulmista ja tavoiteloista, jotka liittyvät näkökulmiin. Erityisesti ylin johto on vastuussa kriteerien perustasta. Johtamisella luodaan julkista arvoa, jossa kustannustehokkaasti tuotetaan yhteiskunnallisesti kestäviä ja eettisesti hyväksyttäviä ratkaisuja. Kriteereiden tarjoamat näkökulmat johtamiseen on tarkoitettu arviointiperustaksi, keskustelun käynnistäjäksi, reflektoinnin tueksi ja johtamisen kehittämisen suuntaajaksi. (Työterveyslaitos 2014.)



**Kuva 1.** Hyvän johtamisen kriteerit (Työterveyslaitos 2014)

Kriteerien avulla organisaatiot voivat arvioida ja kehittää toimintaansa ja johtamista. Kriteerit ovat uudistuminen, luottamus, yhteistyö ja verkostot, osaamisen kehittäminen sekä monimuotoisuus. Uudistuminen tapahtuu eri toimijoiden välisenä yhteistyönä ja henkilöstön osaaminen, voimavarat, ideat sekä kokemukset otetaan siinä käyttöön. Johdon ja esimiesten tehtävä on innostaa henkilökuntaa kokeilemaan uusia toimintatapoja työyhteisössä ja huolehtia kokeilun tulosten levittämisestä. Johdon on tärkeää seurata henkilöstön hyvinvointia uudistuksia toteuttaessa ja niiden vaikutuksia arvioidessaan. Onnistuakseen uudistuminen vaatii aktiivista ja tietoista johtamista, jolloin johtamisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että muutos usein koetaan uhkaksi. Innostavaksi muutos muuttuu, kun henkilöstö on sitä itse subjektina aktiivisesti tekemässä. (Työterveyslaitos 2014.)

**Luottamus** mahdollistaa työyhteisön luovuuden ja aktiivisen kehityksen. Johdon ja henkilöstön on luotettava toistensa kykyyn edistää toiminnan sujumista ja organisaation menestystä. Johdon on osoitettava luottamusta jakamalla samanaikaisesti vastuuta ja valtuuksia, jolloin johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja jokaista arvostavaksi. Työyhteisössä luottamuksen saamiseksi tarvitaan oikeudenmukainen johtaminen, sovittujen toimintatapojen noudattaminen, toisia arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus, rehellisyys ja avoin tiedonvälitys. Erilaisissa verkostoissa toiminen edellyttää ja vahvistaa luottamusta. (Työterveyslaitos 2014.)

**Yhteistyöllä ja verkostoitumalla** luodaan uusia mahdollisuuksia, kun asiat tehdään yhteisiksi ja tietoa jaetaan sitä tarvitseville. Yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä varmistaa toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden. Organisaatiossa on arvostettava työyhteisötaitoja eli halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla toinen toista tukien. Työyhteisöjen kannalta rajat ylittävä, moniammatillinen yhteistyö on ainoa tapa pärjätä vähentyvien resurssien ja monimutkaistuvien ongelmia muodostamassa yhtälössä. Johtamisen kannalta lisääntyvän yhteistyön tarve edellyttää yhteistyön mahdollistamista ja sen johtamista. (Työterveyslaitos 2014.)

**Osaamisen kehittäminen** mahdollistaa organisaatioiden menestymisen perustehtävässään nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen on strategialähtöistä, suunnitelmallista ja edistää tuloksellisuutta. Työyhteisössä on annettava jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta ja tehtävien sekä työn jaon tulee tukea organisaation oppimista ja uudistumista. Johtamisella varmistetaan osaamisen strategialähtöisyys ja organisaation ydintehtävästä vastaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämistä tulee johtaa ja tarkastella niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. (Työterveyslaitos 2014.)

**Monimuotoisuus** on ihmisten ja organisaatioiden erilaisuutta ja se ymmärretään toiminnan voimavaraksi. Johtamisen on taattava yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja kohtelu. Johtamisen täytyy tukea ennakoiden työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten yksilöiden työhön osallistumista. Johtamisessa on arvostettava ja tunnustettava yksilöiden erilainen kokemus, osaaminen, asiantuntijuus sekä näkemykset tärkeänä pääomana. (Työterveyslaitos 2014.)

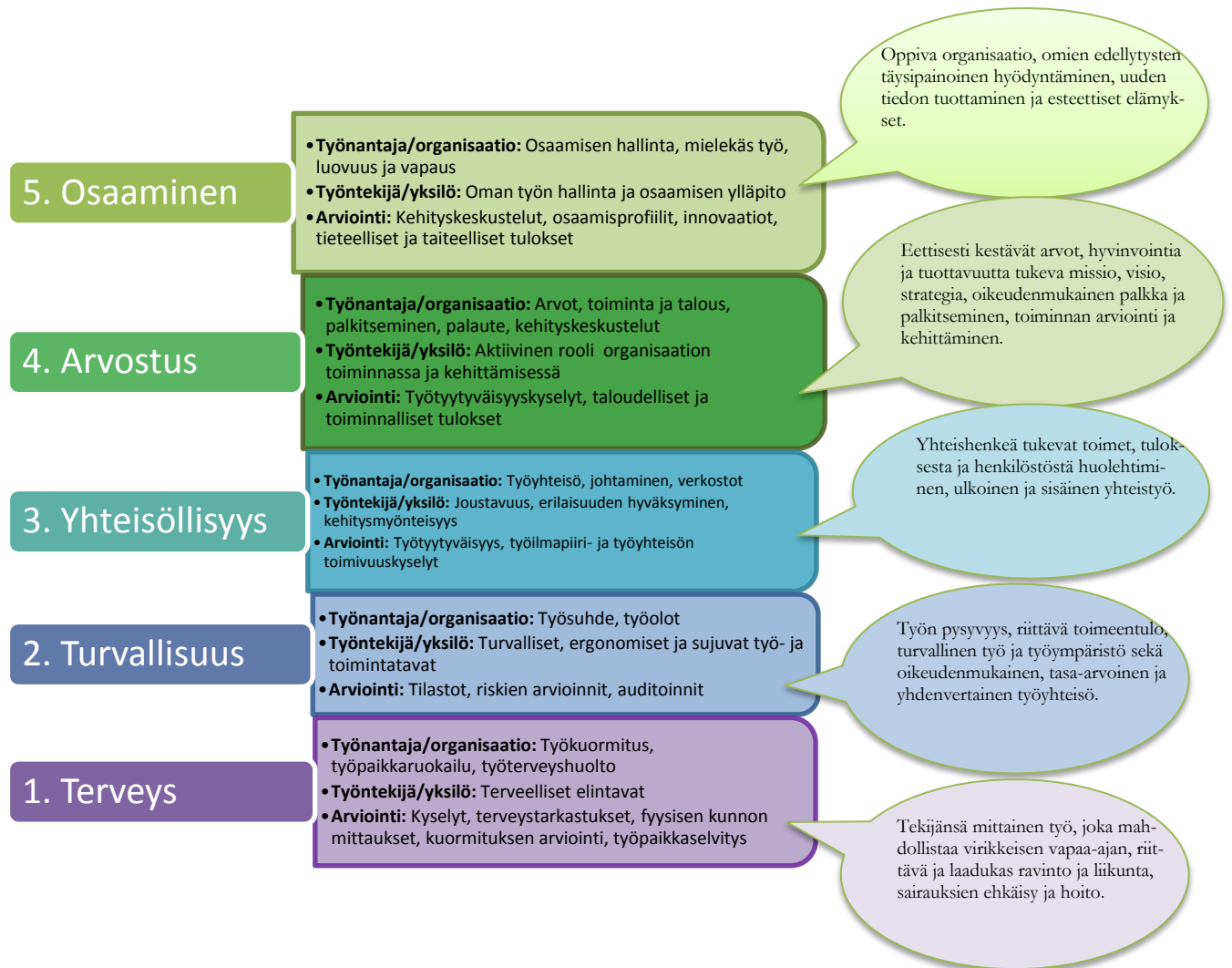
### 3 TYÖHYVINVOINTI

Ylin johto vastaa työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä viime kädessä. Työhyvinvointityöhön on tärkeää saada mukaan ylimmän johdon lisäksi myös muut esimiehet ja koko henkilöstö. Kun henkilöstö otetaan mukaan työhyvinvoinnin määrittelyyn, suunnitteluun ja kehittämiseen alusta asti, on heidän sitoutumisensa toimintatapoihin huomattavasti parempaa. Erityisesti oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutustaidot korostuvat esimiestäidoissa, koska niitä tarvitaan hyvän, kannustavan ja toisia huomioivan ilmapiirin luomiseen. Hyvä esimies muistaa kiittää hyvästä suorituksesta ja uskaltaa antaa palautetta muutenkin kuin kehityskeskusteluissa. Esimiehen on oltava riittävästi läsnä ja työntekijöiden tavoitettavissa sekä tukena. Yritysten toimintaympäristön muutos haastaa johtamista ja työhyvinvointia, joten johdon keskeinen tehtävä on luoda turvallisuuden tunnetta vaikeassa tilanteessa kuten YT-neuvotteluissa. (Huoponen 2012.)

Maslowin mukaan on olemassa ainakin viisi perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä, kun tyydyttyneet tarpeet eivät ole aktiivisina tekijöinä. **Työhyvinvoinnin portaat** –mallissa verrataan ihmisen perustarpeita, suhteessa työhön ja tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porraskerrallaan. Portaat on nimetty työelämään sopivin käsittein: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 13.)

Hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja siksi työpaikalla on tehtävä toimenpiteitä hyvinvoinnin mahdollistamiseksi. Jokainen työntekijä on ainutlaatuinen ja erityinen, vahvuuksineen ja heikkouksineen. Portaittain pohdittuna työhyvinvoinnin mahdollisia haasteita löytyy kaikilta portailla. Terveydelle haitallista on työkuormitus, univaje, epäterveellinen ravinto, liiallinen alkoholin käyttö, tupakointi ja liian vähäinen tai yksipuolinen liikunta. Turvallisuuteen vaikuttaa puolestaan työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvä turvattomuus, muutosmyllerrys, tapaturmat, uhka- ja väkivaltatilanteet, ratkaisemattomat ristiriidat, epäasiallinen kohtelu, häirintä, sekä syrjintä. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat, puutteet tiedonkulussa ja kokouskäytännöissä, sekä vähäiset mahdollisuudet kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin. Arvostukseen tuo haasteita puutteet palautekäytännöissä, palkkaukseen ja pal-

kitsemiseen liittyvät haasteet, sekä huono erilaisuuden sietokyky. Osaamiseen eli itsensä toteuttamiseen tuo ongelmia organisaation ja yksilön osaamisen kehittämiseen, kilpailukykyyn ja työn tuloksellisuuteen liittyvät haasteet. (Rauramo 2012, 16.)



Kuva 2. Työhyvinvoinin portaat –malli (Rauramo 2012, 15)

### 3.1 Esimiehen rooli työyhteisössä

Esimiehen tuki, johtamisen oikeudenmukaisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat palautumista edistäviä voimavaratekijöitä. Haitallista puolestaan ovat jatkuva kiire työn liiallinen tai yksipuolinen kuormittavuus ja riittämätön palautumisen mahdollisuus työpäivänkin aikana. Työpaikan esimiestehtävissä toimivilla on avainasema työyhteisön ongelmien havaitsemisessa. Ongelmien syyt pitäisi poistaa mahdollisimman nopeasti ja alkaa toimia työolojen parantamiseksi. Työn tavoitteita ja tehtäväkuvaa selkiyttämällä, sekä työjärjestystä pohtimalla voidaan hallita kiirettä. Jakamalla töitä myös uudelleen voidaan tasata työn kuormittavuutta henkilökunnan kesken. Kohtuullinen työmäärä, josta henkilökunta voi suoriutua, voi muuttua, jos tehtävät kasaantuvat esimerkiksi työntekijän sairastumisen vuoksi. Tällaisia tilanteita varten olisi hyvä miettiä etukäteen toimintaperiaatteet. (Rauramo 2012, 55 – 57.)

Esimies vastaa työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja siksi on tärkeää, että työyhteisöllisiin ongelmiin kiinnitetään mahdollisimman varhain huomiota. Tulehtuneet ihmissuhteet saattavat aiheuttaa vakavia sairauksia ja ongelmat työpaikalla heijastuvat yksityiselämään ja vapaa-aikaan ja tietysti myös päinvastoin. Työuupumuksen vaara on olemassa, jos taakka kasvaa liian suureksi. Esimiehen on yhdessä työntekijän kanssa tunnistettava kuormitustekijöitä ja oltava selvillä työyhteisön kuormittuneisuudesta ja uskallettava puuttuva tilanteisiin. (Rauramo 2012, 63.)

Huono johtaminen ja huono ilmapiiri työpaikalla korostuvat, kun kysytään työelämän suurimpia haasteita. Johtaminen ja työilmapiiri kulkevat usein käsi kädessä. Työpaikan vaihdon motiivina korostuu monesti huono esimiestyö työpaikalla. Yrityksen johtajan tehtävä on huolehtia organisaation perustehtävästä ja koko työyhteisön hyvinvoinnista, mutta ottaen jokaisen työntekijän yksilönä huomioon ja erilaisine tarpeineen. (Huoponen 2012.)



### 3.2 Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä

Terve ja hyvinvoiva työyhteisö luodaan pitkäjänteisellä työllä, johon osallistuu niin johto, tiimit kuin jokainen yhteisön jäsen. Arvostus synnyttää luottamusta ja luottamus puolestaan on työhyvinvoinnin kannalta keskeinen vaikuttaja. Luottamus näyttäytyy kaikessa eli viestinnässä, asioista puhumisessa, muutosten käsittelyssä, kannustuksessa ja lupana ilmaista kriittisiäkin mielipiteitä. Luottamuksen ilmapiiri edellyttää esimieheltä lupauksen pitämistä ja alaisilta aika-tiloissa ja sovitussa laatutasossa pysymistä. Esimies, joka luottaa alaiseensa luovuttaa tehtävän suorittajalle asiantuntijuuden ja ei valvo liiallisesti. Viestintä alaiseen luottavalta esimieheltä on rakentavaa, ei syyllistävää. (Jabe 2012, 10.)

Hyvän ilmapiirin työpaikalla työ koetaan mielekkääksi ja sitä arvostetaan. Työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työt on organisoitu mielekkäästi ja työtovereiden kesken on sujuvaa vuorovaikutusta. Ilmapiirikyselyillä voidaan arvioida toteutuvatko edellä luetellut asiat. Vastaavasti työpahoinvointi aiheuttaa työyhteisön huono henki ja työntekijöiden liian suuri työtaakka. Huonossa esimiehuhteessa tulee alaiselle tunne siitä, ettei hänen työtään arvosteta. Jos työtehtävät eivät motivoi, niin on ilmeistä, ettei työyhteisössä voida hyvin. (Jabe 2012, 11.)

Toiminnan tulos syntyy seuraavasta kaavasta: halut x kyvyt x edellytykset. Tulos ja hyvinvointi kulkevat yhdessä ja ne ovat kiinni ennen kaikkea omasta asenteesta, motivaatiosta, osaamisesta, kokemuksesta sekä johtamisesta, yhteistyöstä ja toimintaprosesseista. Esimies johtaa toimintaa haluttuun suuntaan. luo puitteet, kannustaa ja kunnioittaa alaisiaan, antaa palautetta ja luo tunnelman. Esimies myös perustelee päätöksensä, eikä kuvittele olevansa aina oikeassa. Työhyvinvoinnin on oltava jokaisen esimiehen avaintehtävä ja se on keskeinen tekijä siinä miten innostuneita työntekijät ovat työstään. (Jabe 2012, 40.)

Työhyvinvoinnin takaamiseksi johdon on tehtävä kaikille työntekijöille selväksi pelisäännöt, toimenkuvat ja vastuut. Alaisten jaksamista, hyvinvointia ja työkykyä on tuettava tekemällä aktiivisesti yhteistyötä työterveydenhuollon kanssa. Yhteiseen visioon ja strategiaan ankkurointi on tärkeää, kuten myös arvoista, tavoitteista ja toimintatavoista viestintä. Palkitsemistarjottimella on oltava sekä rahallisia että arvostusta osoittavia palkintoja. Alaisten osaamisen kehittyminen on varmistettava HR:n kanssa. Johdon täytyy olla myös valmiudessa järjestämään tarvittaessa työntekijöille tukea esimerkiksi ”coaching” tai mentorointia joko yksilöllistä tai ryhmille. (Jabe 2012, 41.)

## 4 INVALIDILIITON JÄRVENPÄÄN KOULUTUSKESKUS

Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus tarjoaa ammatillista erityisopetusta sekä valmentavaa ja kuntouttavaa opetusta ja ohjausta. Koulutuskeskus tuottaa lisäksi ammatilliseen erityisopetukseen liittyviä kehittämis-, ohjaus- ja tukipalveluita. Toiminta on opiskelijälähtöistä ja Invalidiliiton periaatteiden mukaisesti vammaisten ihmisten ihmisoikeuksien, yhdenvertaisten mahdollisuuksien ja hyvän arjen puolesta. Erityisopetusta oppilaitoksessa annetaan opiskelijalle, joka vamman, sairauden, kehityksen viivästymisen, tunne-elämän häiriön tai muun syyn vuoksi tarvitsee erityisiä opetus- tai opiskelijahuollon palveluja. Koulutuksen tavoitteena on, että opiskelija työllistyy omalle koulutusalueelleen, saavuttaa jatko-opintokelpoisuuden tai saa hankituksi parhaat mahdolliset perusvalmiudet yhteiskunnassa elämiseen ja osallistumiseen. Oppilaitoksessa on opiskelijoita 600 ja henkilökuntaa noin 250.

### 4.1 Haastattelu kokeilun arviointimenetelmänä

Haastattelu on erityisesti pienten yhteisöjen kartoitusmenetelmä ja sitä voidaan käyttää myös jonkin erityisen ongelman tarkempaan selvittelyyn haastatteleamalla eri ryhmiä. Haastattelu voi olla strukturoimaton teemahaastattelu, jossa haastateltava ohjaa keskustelun itselleen tärkeään suuntaan. Menetelmä sopii sellaisen uuden ilmiön selvittämiseen, josta ei vielä tiedetä paljoakaan, mutta yhteenvedon tekeminen on silloin haasteellista. Puolistrukturoidun haastattelun tulokset on helpompi tiivistää, koska siinä kaikille esitetään samat kysymykset. Täysin strukturoitu haastattelu muistuttaa enemmän kyselytutkimusta, koska vastausvaihtoehdotkin on päätetty etukäteen. Haastattelussa voidaan kuitenkin varmistaa kyselyä paremmin, että vastaaja on ymmärtänyt kysymykset oikein. Samalla voidaan saada myös muuta hyödyllistä tietoa tilanteen ymmärtämiseksi. Ryhmähaastattelu on tehokas tapa nopean kuvan saamiseen työyhteisöstä ja kehittämismenetelmänä se on myös hyvä. (Lindström 2002, 117.)

## 4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Menetelmänä opinnäytetyössäni piti alun perin olla Webropol -kysely, jonka perusteella olisin toteuttanut vielä syvähaastattelut osalle kyselyyn vastanneista. Tämä olisi teetetty koko henkilöstölle lähiesimieskokeilun arvioimiseksi ja minä olisin kyselystä ottanut sitten erilleen valmentavan opetuksen tuen. Opinnäytetyötäni ohjaavan opettajan ehdotuksesta sovin esimieheni kanssa, että opinnäytetyönä teen puolistrukturoidun haastattelun valmentavan koulutuksen opetuksen tuelle ryhmämuotoisena, jotta työni ei laajene liikaa. Haastateltavien määrän rajaamiseksi esimieheni ehdotti, että haastattelen vain niitä, jotka ovat olleet töissä jo ennen lähiesimieskokeilun alkamista. Haastattelukysymykset mietin yhdessä toisen palveluvastaavan ja koulutuspäällikön kanssa. Koulutuspäällikkö teetti samat kysymykset opettajille, mutta käyttäen Webropol -kyselyä toteutuksessa.

Ajatuksena oli jakaa haastateltavat 12 ryhmään, jolloin ryhmissä olisi ollut 3-4 henkilöä. Jokaisessa ryhmässä olisi edustus jokaisesta viidestä tiimistä. Esimieheni ehdotettua rajaamaan pois henkilöt, jotka eivät ole olleet ennen lähiesimieskokeilun alkamista organisaatiossa, vähensi huomattavasti haastatteluryhmien määrää. Ryhmien määrä pystyttiin supistamaan 12:sta 7:ään, joka oli aikataulullisesti helpompi toteuttaa. Päätin jakaa ryhmät etukäteen, jotta saisin jokaiseen ryhmään niitä, jotka ovat tottuneet ilmaisemaan mielipiteensä ja niitä, jotka eivät yleensä niin paljon puhu. Tällä toivoin saavani haastatteluun erilaisia näkökulmia. Aikaa varaisin jokaiseen haastatteluun yhden tunnin.

Syksyllä kerroimme kaikille ryhmäkehityskeskusteluissa, että keväällä minä tulen arvioimaan lähiesimieskokeilua kyselyn avulla. Tammikuussa kerroin ohjaaja- ja avustajapalaverissa tarkemmin haastattelusta ja johtamisen arvioinnista. Lähetin kysymykset kaikille etukäteen mietittäväksi. Haastattelujen ajankohdaksi valittiin helmikuu ja talviloman vuoksi kaksi ryhmähaastattelua siirtyi maaliskuun ensimmäiselle viikolle. Haastattelukysymyksiä oli alkujaankin tarkoitus olla vain muutama, jotta keskustelulle jäisi aikaa. Keskustelussa oli varattu aikaa myös lisäkysymyksille ryhmässä nousseiden asioiden tiimoilta niin, että pysytään johtamisessa ja työhyvinvoinnissa.

### 4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Puolistrukturoituna haastatteluna toteutetun tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa ja erityisesti mahdollisimman suurella osallistujamäärällä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Validiteetti eli pätevyys, osoittaa mitataanko oikeaa asiaa. Validiteetti saadaan varmistettua käyttämällä tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan oikeaa syy-seuraus -suhdetta ja ulkoinen validiteetti liittyy saatujen tulosten yleistettävyyteen. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli saadaanko toistettaessa tutkimus samat tulokset. Saadut tulokset eivät ole sattumaa, vaan käytetty mittari tuottaa samat tulokset joka kerta. Reliabiliteetti ei kuitenkaan takaa validiteettia. Reliabiliteetissa voi erottaa kaksi osatekijää; stabiliteetin ja konsistenssin. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa ja konsistenssi sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa.

Opinnäytetyöni tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti, on hyvä, koska lähes kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluun. Webropol -kyselynä toteutettuna tutkimuksen ongelmana olisi saattanut olla vastaajien vähyys. Aikaisemmin Webropol -kyselynä toteutetuissa selvityksissä osallistujamäärä on vaihdellut suuresti. Haastateltavat ovat myös usein itse maininneet, että eivät pidä kirjallisista kyselyistä. Kysymysten tulkintamahdollisuudet ovat aina suuremmat kun vastataan kirjallisiin kysymyksiin, joista ei voi tehdä tarkentavia kysymyksiä omien johtopäätösten jälkeen.

Yleispätevyyttä ja pätevyyttä, validiteettia on vaikea arvioida, koska samanlaista haastatteluja ei ole tehty aikaisemmin ja kyseessä oli yksittäisen kokeilun arviointi. Pätevyyden puolesta puhui kuitenkin opettajille teetetty Webropol -kysely, jossa oli samat kysymykset. Vastaukset olivat samansuuntaiset, mutta kyselyyn vastausprosentti oli opettajilla selkeästi alhaisempi kuin opetuksen tuella. Jokaisen henkilökohtaisesti kutsuminen ja yhdessä pienissä ryhmissä keskustelu auttoi monia avautumaan enemmän kuin he olisivat kirjallisesti tehneet. Jos haastattelututkimus toistettaisiin nyt, tulokset olisivat samanlaiset.

#### 4.4 Ryhmähaastattelut

Haastateltavia ryhmiä oli 7 ja jokaisessa oli aluksi 5 henkilöä, mutta haastateltaville tulleiden esteiden vuoksi jouduin muuttamaan ryhmäjakoja. Kolmenkymmenen haastateltavan joukosta kaksi oli estynyt, mutta 28 osallistui ryhmähaastatteluihin. Haastateltavista opetuksen tuen henkilökunnasta ohjaajia oli 15 ja henkilökohtaisia avustajia 13. Haastateltavat olivat työskennelleet opetuksen tuessa jo ennen lähiesimieskokeilun alkua tai tulleet sen aikana niin, että jokainen oli kuitenkin ollut organisaatiossa jo keväällä 2013. Jaoin haastateltavat niin, että jokaisessa ryhmässä olisi ollut 4 haastateltavaa ja jokaisessa ryhmässä olisi ollut sekä ohjaajia että henkilökohtaisia avustajia. Opetuksen tuella tilanteet kuitenkin elävät päivittäin niin paljon, että toteutuneissa haastatteluissa ryhmässä oli vähimmillään 2 ja enimmillään 5 henkilöä. Asiointia oli selkeästi mietitty ja kaikista ryhmistä sain todella paljon hyödyllistä palautetta esimieskokeilustamme johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Puolistrukturoidun kyselyn kaikilta kysytyt kysymykset olivat seuraavat:

1. Miten koet lähiesimieskokeilun muuttaneen johtamista?
2. Kerro tilanne, jossa koet tullesesi hyvin johdetuksi lähiesimiehesi toimesta tai havaitisit roolissasi hyvää johtamista työyhteisössä?
3. Kerro tilanne, jossa koet tullesesi huonosti johdetuksi lähiesimiehesi toimesta tai havaitisit roolissasi huonoa johtamista työyhteisössä?
4. Minkälaista toivoisit johtamisen olevan työpaikalla?
5. Mikä lisäisi Sinun työhyvinvointiasi?
6. Mikä mielestäsi lisäisi kaikkien työntekijöiden työhyvinvointia koulutuskeskuksessa?

##### 4.4.1 Lähiesimieskokeilun vaikutukset johtamiseen

Lähiesimieskokeilun on yleisesti koettu helpottaneen arkea ja lähiesimiestä on ollut helpompi lähestyä kuin ylempää esimiestä. Johtamiseen on tullut myös lisää selkeyttä. Kynnys kysyä on madaltunut, koska ei enää koeta kysymistä kiusalliseksi, eikä tule tunnetta ”häiritsevänä” tai olevansa ”vaivaksi”. Kysymyksiin vastataan nopeasti ja asioiden koetaan etenevän nopeasti eikä tarvitse varmistella asioita moneen kertaan. Esimiestä oli ennen kokeilua todella vaikea tavoittaa. Asioiden hoitoa helpottaa se, että esimiehellä on kokemusta ohjaajien ja avustajien

työstä, konkreettisesti työtä itsekin tehneenä. Tätä osaamista arvostetaan opetuksen tuen keskuudessa. Koulutuspäällikön alaisuudessa ongelmaksi yksi ryhmistä nimesi sen, että esimiehellä ei ollut omakohtaista kokemusta opetuksen tuen työstä. Organisaation ulkopuolelta työhön tullessa hänellä meni myös paljon aikaa perehtymiseen, koska kaikki oli uutta työyhteisössä. Syksyllä 2013 vaihtuneiden uusien lähiesimiesten myötä ryhmässä nousi esiin tunne, että työ tuntuu selkeämmältä ja samoin roolijako. Esimiehet tietävät miten toimia, koska heillä on omakohtaista kokemusta asioista. Kokeilun myötä luottamus esimieheen on kasvanut ja siihen, että esimies pitää alaisten puolia. Turvallisuuden tunne on myös lisääntynyt.

Haastatteluiden perusteella lähiesimiehet jalkautuvat ja näkyvät ”kentällä”, joka antaa tunteen, että opiskelijoista ja henkilökunnasta ollaan aidosti kiinnostuneita. Lähiesimies on esimerkiksi itse tullut avuksi, jos ei ole saanut sijaista järjestettyä. Tämä koetaan asiaksi, jota ei olisi tapahtunut ylimmän johdon toimesta. Kun on kaksi lähiesimiestä, tavoitettavuus paranee, koska voi soittaa toiselle, jos toinen ei ole paikalla. Lähiesimies pystyy perehdyttämään avustettavaan opiskelijaan, koska hän tietää opiskelijan avun tarpeet. Lähiesimies esittelee uudet työntekijät ja pitää kollegat ajan tasalla muuttuvasta henkilöstöstä eli kokeilun aikana tieto on kulkenut. Aikaisemmin esimiestä ei tavoittanut, eikä saanut kaikkiin kysymyksiin vastauksia, koska esimiehellä oli aivan liikaa alaisia. Liian suuri alaisimäärä aiheuttaa ajan puutetta riittävään alaisten kuunteluun ja arjessa mukana olemiseen.

Lähiesimies ottaa jokaisen asian vakavasti ja pitää kaikkia työntekijöitä yhtä tärkeinä. Positiivista on ollut, että lähiesimiesten työpisteet ovat olleet eri rakennuksissa, joka myös on lisännyt näkyvyyttä ja helposti lähestyttävyyttä. Yleinen mielipide on ollut, että kokeiluun ollaan niin tyytyväisiä, ettei haluttaisi enää muutoksia, vaan haluttaisiin nyt saavutettu toiminta vakinaiseksi. Yhdessä ryhmässä nousi esiin, että ongelmatilanteessa ei ole lähiesimies lähtenyt etsimään syyllistä tai syyttelemään vaan yhdessä osapuolten kanssa miettimään miten asia ratkaistaan. Fyysinen läsnäolo on todettu hyväksi ja tärkeäksi asiaksi, jolloin ongelmatkin on helppompia ratkaista. Lähiesimiehen ollessa aikaisemmin taustaltaan opettaja tuntui, että ymmärrystä ei aina löytynyt kaikkiin tilanteisiin. Nyt opetuksen tuen näkökulmasta koulutuspäälliköiden ja palveluvastaavien jalkautuminen ja arjessa läsnäolo auttavat, koska he kuuntelevat ja puuttuvat epäkohtiin vieden asioita aidosti eteenpäin. Lähiesimiehiltä koetaan saatavan tarvittavaa tukea. Yhden ryhmän mukaan välillä on tuntunut, etteivät opettajat ole ottaneet lähiesimiesten roolia vakavasti kokeilun aikana.

Lähiesimieskokeilussa valmentavan opetuksen tuki on kokenut yhden haastatteluryhmän mukaan tämän lukuvuoden kokeilun paremmaksi kuin edellisen vuoden. Sama lähiesimies ohjaajilla ja avustajilla koetaan yleisesti todella hyväksi ja asia nousi monessa ryhmähaastattelussa esiin. Lähiesimieskokeilu on ollut erilaista aikaa positiivisessa mielessä. Toiminta on ollut avointa ja lähiesimiestä on ollut helpompi lähestyä. Esimerkiksi jos on kysymys, johon lähiesimies ei osaa heti vastata, niin saa kuitenkin kiittauksen. Silloin tietää, että kysymys on huomioitu ja asiaan palataan pikaisesti. Huomioitavaa oli myös se, että vastaus saadaan aina kaikkiin kysymyksiin.

Yhteisöllisyys on lähiesimiestyöskentelyn myötä lisääntynyt. Ohjaajien ja avustajien yhteiset palaverit on koettu hyväksi, koska niissä käydään läpi opetuksen tuen asioita. Koetaan, että sekä tutkintotavoitteisella, että valmentavalla puolella pitäisi olla samanlainen johtamisjärjestelmä lähiesimieskokeilun päätyttyä. Opetuksen tuessa on ollut eriarvoisessa tilanteessa olevia työntekijöitä, koska kaikilla ei ole ollut mahdollista saada yhtä paljon lähiesimiehen tukea. Se, että kesken lähiesimieskokeilun päädyttiin siihen, että tutkintotavoitteisella ohjaajille ja avustajille jäi eri esimiehet ja valmentavalla ohjaajat ja avustajat saivat yhteisen lähiesimiehen, kummastutti useampaa haastateltua ryhmää. Resursseja olisi enemmän kun tehtäisiin tiiviimpää yhteistyötä, kun lähiesimiehiä ei olisi niin paljon opetuksen tuella eli nyt opetuksen tuki on jakaantunut viiden lähiesimiehen alaisuuteen. Tiedonkulun kannaltakin tämä on hankalaa, koska tieto ei välity samanaikaisesti kaikille eikä saman sisältöisenä.

Ennen lähiesimieskokeilua yhden ryhmän mukaan tuntui, että ei edes oikeastaan ollut esimiestä. Lähiesimieskokeilussa on valmentavalla puolella tapahtunut yhden haastatteluryhmän mukaan suuri muutos, kun lähiesimiehellä on nyt vähemmän alaisia ja sitä myöten enemmän aikaa jokaiselle alaiselle. Opetuksen tuki oli yhden haastatteluryhmän mukaan ajatellut, että kaksivuotisen kokeilun jälkeen siirryttäisiin automaattisesti hyväksi todetun järjestelmän vahvistamiseen. Asioiden vieminen lähiesimiehille on helppoa ja vaivatonta, mutta siitä eteenpäin todella vaikeaa/miltei mahdotonta. Tulee tunne, että otetaan negatiivisena asiana, jos joku yrittää lähestyä ylintä johtoa. Lähiesimieskokeilun myötä ylin johto on ”eristäytynyt” työhuoneisiin eikä heitä näe kentällä. Ennen johtoryhmä oli helpommin lähestyttävissä ja heidän ovensa oli auki ja asiat sai hoidettua. Nyt heidän luokseen ei edes uskalla mennä.

#### 4.4.2 Hyvää ja huonoa johtamista

Lähiesimies on ripeästi hoitanut asioita ja toimittanut lisäresursssia, kun työt ovat kasaantuneet. Marssijärjestys on toiminut hyvin, kun alainen on tuonut asian lähiesimiehelle, joka on vienyt asian oitis eteenpäin. ja asia on hoidettu oikealla tavalla. Esimerkkinä nousi esiin tilanne, jossa lähiesimies oli puuttunut tilanteeseen ja tullut heti paikalle opiskelijan käytyä opettajan kimp- puun ja ohjaajan hälytettyä apua. Toisessa tilanteessa alainen on saanut lähiesimieheltä heti hyvät ohjeet ongelman ratkaisemiseksi luokassa soitettuaan. Samalla oli tullut tunne, että asia hoidettu oikealla tavalla, jolloin tilanne ei myöskään jäänyt jälkikäteen enää vaivaamaan.

Kun alainen on ottanut yhteyttä lähiesimieheen ongelmatilanteessa, hän on saanut kannustusta ja rohkaisua asian selvittämiseksi. Pienet eleet, kuten ”hymiöiden” käyttö ystävällisissä sähkö- posti- ja tekstiviestivastauksissa, merkitsevät paljon. Lähiesimieskokeilun aikana on ollut yh- dessä tekemisen meininki, kun lähiesimies on ymmärtänyt tilanteen ja antanut tukea. Soittami- sen kynnyks on madaltunut lähiesimieskokeilun aikana. Sama esimies avustajilla ja ohjaajilla on helpottanut työntekoa, koska on helpompi sopia yhteisistä asioista. Säännöt ovat silloin kaikilla samat ja työskentely on yhteisöllisempää. Ennen ohjaajien ja avustajien yhteistä lähiesimiestä koettiin eriarvoisuutta, kun avustajilla ja ohjaajilla oli eri palaverit ja ohjeistukset. Ikävempien uutisten vastaanotto on asiallista ja ymmärtäväisemmäksi koettua lähiesimiehen suunnasta. Ir- tisanoutumistilanteessa ymmärretään työntekijää ja sitä miksi työpaikkaa vaihdetaan. Esimiestä aidosti harmittaa menettää työntekijä ja osoittaa, että jokainen työntekijä on tärkeä. Työnteki- jän tehtyä virheen, niin lähiesimies on auttanut ja neuvonut.

Haastatteluissa tuli ilmi tunne, että ylin johto ei arvosta opetuksen tukea. Ylin johto ei vastaa viesteihin, jotka heille lähetetään, vaan välittävät viestit vain eteenpäin. Vastaus haluttaisiin saada siltä henkilöltä, jolta sitä kysytään tai ainakin vastaus ettei hän pysty asiaan vastaamaan, mutta välittää viestin siitä päättävälle. Lähiesimiehet tuntevat työntekijänsä, jolloin saatuun pa- lautteeseen luotetaan enemmän kuin satunnaiseen ylimmän johdon palautteeseen. Nykyiset lähiesimiehet antavat rohkaisevaa ja kehittävää palautetta, joka auttaa jaksamaan arjessa.

Esimerkiksi hyvästä johtamisesta mainittiin myös tilanne, jossa alaisen kohdattua epäasiallista käytöstä tuki lähiesimies ja vei asian eteenpäin. Lähiesimies on toiminut aina huomatessaan lisäresurssin tarvetta välittömästi ilman, että asiaa on edes ryhmässä ehditty ajatella. Toiminta on ollut siis hyvin ripeää ja oikea-aikaista työhyvinvoinnin kannalta. Lähiesimiehelle uskaltaa myös puhua suoraan omasta jaksamisesta ja huolista. Avoin keskustelu on sujuvaa, helppoa,



aitoa ja luottamuksellista. Tunne on vahva siitä, että lähiesimies on alaisen kanssa samalla tasolla ja aidosti pitää alaisen puolia. Hyvä johtaminen nousi esiin myös opettajan ja opetuksen tuen välisessä tilanteessa, jossa asia selvitettiin istumalla kaikki yhdessä alas lähiesimiesten kanssa. Työssäjaksamisen kannalta lähiesimies on toiminut riipeästi myös tilanteessa, jossa on havainnut alaisen jaksamisen kannalta välttämättömäksi ryhmän vaihdon.

Monessa ryhmässä koettiin, että nykyiset lähiesimiehet pitävät alaistensa puolta ja huolehtivat alaisten hyvinvoinnista myös ristiriitatilanteissa. Nykyiset lähiesimiehet myös ”laskeutuvat” samalle tasolle alaisten kanssa, mutta osaavat myös käyttää auktoriteettiaan. Tasa-arvoisuus näkyy lähiesimiesten työssä. Ongelmatilanteessa lähiesimies puuttuu heti asiaan ja lähtee selvittämään asiaa, kun aikaisemmin asiaa ei olisi pidetty tärkeänä tai käsitelty millään tavalla. Ongelmatilanteissa lähiesimies on tukenut ja vielä jälkikäteen kysynyt alaisen jaksamisesta, ollen aidosti kiinnostunut alaisen hyvinvoinnista. Ketään ei myöskään vähätellä, vaan kannustetaan, ymmärretään ja autetaan jaksamaan. Vaikeissa tilanteissa johdon ymmärrys on hyvin tärkeää ja se, että on aikaa kuunnella ja auttaa. Kun joku työ tai asia ei ole toiminut niin lähiesimies on heti muuntanut tilannetta niin, että tehtävän pystyy jälleen hoitamaan kaikille sopivalla tavalla. Lähiesimies ottaa tilanteet vakavasti ja vie asioita heti eteenpäin, joka vahvistaa työilmapiiriä ja työympäristöä.

Huonosta johtamisesta nousi esimerkki yhdessä ryhmässä tilanne, jossa edellisen esimiehen kirjallisesti keväällä lupaama asia ei syksyllä toteutunutkaan kun esimies ja lähiesimies vaihtuivat. Keväällä luvattu asia ei enää syksyllä pätenytäkään ja tämä romutti luottamuksen ylimmän johdon johdonmukaisuudesta. Ajatus, että lähiesimiestä ei aikaisemmin ollut työorganisaatiossa, tuntuu tällä hetkellä todella oudolta. Hyvä, että nykyään on lähiesimiehet, mutta huonoa johtamista on se, että lähiesimiehet ovat aikaisemmin puuttuneet ja vasta nyt kokeilun myötä tulleet opetuksen tueksi. Tasa-arvon puuttuminen ilmenee kirjavina käytänteinä esimerkiksi kesäajan työtehtävien sopimisissa. Lomautukset ja palkattomien päivien osuminen lähes jokaiselle kuukaudelle tuntuvat kohtuuttomalta. Tiedottamisen ei koeta olevan vielääkään täysin avointa, vaan monet asiat kuullaan huhuina. Tiedonkulkuun kaivattaisiin selkeitä käytänteitä. Ylempi johto koetaan vaikeasti lähestyttäväksi ja moni ryhmä koki, että sanansa joutuu valitsemaan tarkkaan, jotta tulisi oikein ymmärretyksi.

Marssijärjestystä on välillä vaikea ymmärtää, jos lähiesimies sanoo, että jossain ryhmässä tarvitaan apua. Tällöin omassa ryhmässä saatetaan sanoa, että siellä tarvitaan myös apua tai jopa

kielletään menemästä toiseen ryhmään. Tällöin ei tiedä kenen sana painaa eniten. Oppilaitoksessa ei ole yhteisiä toimintatapoja siitä kenellä on päätävätilanteissa, joissa tulee monta erilaista ohjeistusta. Tuuraustilanteissakin on epäselvää keneltä kysytään ja kuka päättää. Poissaoloista ilmoittamisessa ei ole selkeää käytännettä, että kenelle kaikille pitää poissaolosta ilmoittaa. Jokaisessa ryhmässä on omat käytänteet ja asuntolatoiminnassa omansa. Ryhmissä ilmeni, että koetaan tarpeelliseksi selkeä työkalu, jolla tieto poissaolosta menisi kaikille sitä tarvitseville. Käytänteissä on sekavuutta eli kaivataan selkeyttä työnkuviin.

Opetuksen tuen työn henkisen kuormittavuuden ymmärtämättömyys ylimmästä johdosta mietityttää, kun jokaista liikettä vaihdetaan ja tekemisiä kyseenalaistetaan. Ylimmän johdon pitäisi luottaa lähiesimiesten tapaan hoitaa työnsä. Avustajat ja ohjaajat kokevat, että lähiesimiehet kyllä hoitavat heidän asioitaan ja sijaistuskuviot niin, että apua on aina siellä missä sitä eniten tarvitaan. Kritiikkiä annetaan ja huonona johtamisena pidetään sitä, että lähiesimiesten paikat on laitettu auki. Kokeilun on koettu konkreettisesti rauhoittaneen ja selkeyttäneen johtamista. Koetaan, että opetuksen tuen mielipiteellä ei ole merkitystä, koska sitä ei ole kysytty ja epätie-toisuus tulevasta kuormittaa muutenkin aina keväisin.

Asioiden priorisoinnissa on ollut parantamisen varaa, kun opettaja on saattanut pyytää apua, mutta ei olekaan sitten varsinaisesti tarvinnut opiskelijoille apua. Koettiin, että opettajilla pitäisi olla luotto siihen, että lähiesimiehet pystyvät arvioimaan millä ryhmällä tuen tarve on suurin silloin, kun tarvetta on samalla hetkellä useammassa paikassa. Kehittämisen tarvetta olisi siinä, että lähiesimiehillä olisi tarkka tieto siitä kuka tai ketkä ryhmässä tarvitsevat apua, jotta voisivat sijaistavalle avustajalle tai ohjaajalle asian kertoa. Ryhmistä olisi hyvä olla jonkinlainen kooste jossain, josta saisi sen tiedon miten ryhmässä on toimittava, koska jokainen ryhmä on erilainen ja tuen tarpeet erilaiset. Vaaratilanteiden käsittely tuntuu jäävän kesken, eikä opiskelijoista ole riittävästi tietoa, jotta välttyttäisiin konfliktitilanteilta. Nollatoleranssia ja tiukkaa puuttumista vaaratilanteisiin kaivataan ja sitä, että tiedettäisiin miten pitää toimia. Tarvittaisiin selkeät ohjeet siihen, jos opiskelija käyttäytyy aggressiivisesti, mitä siitä seuraa, pelkkä puhuttelu ei tilannetta auta ja työntekijöille voi tilanteista jäädä pelkotiloja. Henkilöstön tilanteiden jälkihoitoon ei johdosta kiinnitetä tarpeeksi huomiota, vaikka tilanteet pitäisi aina ehdottomasti hoitaa loppuun asti.

Huonona johtamisena pidetään sitä, että vaikka asioita viedään eteenpäin ja niihin puututaan, niin mitä sitten tapahtuu vai tapahtuuko mitään. Kysymyksiä herättää se, mitä hyötyä tällaisista tilaisuuksista on, jos niistä ei koskaan saada koontia ja tietoa mihin ovat vaikuttaneet vai ovatko vaikuttaneet mihinkään. Turhautumista aiheutuu siitä, ettei kyselyjen jälkeen järjestetä palaute-tilaisuutta, jossa kerrottaisiin, mitä johtopäätöksiä johdossa on tehty kyselyjen perusteella. Talon kulttuuri on muuttunut ja yhdelle haastateltavissa ryhmistä nousi esiin ylimmän johdon mahdollisesti tietoinen irrottautuminen arjesta. Koulutuspäälliköt ja palveluvastaavat ikään kuin ”plokkaavat” alaisilta suoran pääsyn ylimmän johdon, jolloin johtoryhmän kanssa ei juurikaan pääse puheisiin. Tulee tunne, ettei ylintä johtoa saisi nähdä tai heidän kanssaan jutella.

Tiedonkulussa on ongelmia sen suhteen, että opettajille jaettu tieto ei välity opetuksen tuelle, joka myös tarvitsisi tiedon. Oman roolin vähäpätöisyys ja epätasa-arvo korostuu näissä tilanteissa. Johtamisessa korostuu opettajien rooli niin, että tulee tunne, että opettaja on esimies, joka alentaa opetuksen tuen roolia. Konkreettisena sisäiseen Intraan liittyvänä asiana mainittiin yhdessä ryhmässä henkilöstölistojen löydettävyyden vaikeus. Henkilökohtaisen avustajan työn tekemisen kannalta on vaikeaa, kun tietoa saa vain omasta avustettavasta, vaikka on koko luokan opiskelijoiden käytettävissä varsinkin tilanteissa, kun oma avustettava on pois. Johtoryhmää ei tavoita lainkaan, vaan kalenterit ovat koko ajan täynnä eikä vapaita aikoja löydy. Tuntuu, että joustavuus on kadonnut ja monista asioista on tullut hankalia ja epäoikeudenmukaisia. Kiitosta ei saa enää työstään ylimmältä johdolta. Lähiesimiehien myötäkään työ ei tunnu jakautuvan tasaisesti vaan toisilla näyttää olevan työtä aivan liikaa ja toisilla taas todella vähän. Tämä antaa mielikuvan huonosta organisoinnista ja johtamisesta.

”Ketä ne on”- kysymys nousi esiin yhdessä ryhmässä keskusteltaessa ylimmästä johdosta. Ryhmässä on tullut tunne, ettei olla edes samassa työpaikassa ja ettei johtoryhmässä ymmärretä opetuksen tuen työtä. Arvostuksen puute koetaan huonoksi johtamiseksi. Johtoryhmä tekee vain päätöksiä kysymättä lainkaan alaisten mielipidettä esimerkiksi koulutuksista, ohjeistuksista tai lomista. Johdolta kaivataan substanssiosaamista, kun opiskelijoilla on hyvin paljon erilaisia tuen tarpeita. Työnohjaus koetaan hyväksi ja tarpeelliseksi. Eri ryhmässä sijaisena käydessä tulee turvaton olo, koska nykyään ei opetuksen tuki lukea opiskelijoiden papereita ja varsinkin vieraaseen ryhmään mennessä ei välttämättä tiedä ryhmästä mitään. Oman avustajan kanssa on voitu sopia toimintatavoista, jotka eivät ole sijaisen tiedossa, joka voi vaarantaa HOJKS:ssa (henkilökohtaisessa opetussuunnitelmassa) sovitut tukitoimet.

#### 4.4.3 Millaista johtamisen pitäisi olla?

Edelliseen työpaikkaan verrattuna uuden työntekijän oli vaikea tottua siihen, ettei näe esimiestä kokoajan. Esimies ei ole ”kentällä”, vaan häneen täytyy ottaa yhteyttä kysymyksissä ja asioiden hoidossa. Johtoryhmää ei esitellä uudelle henkilöstölle ja tämä voisi kuulua esimerkiksi perehdytyskierrokseen. Mahdollisuuksien kahvilasta on uusien työntekijöiden esittely jäänyt pois, miksi? Aiemmassa työpaikassa ei työntekijällä ollut lomautuksia (sekin oli kouluympäristö) eli hyvää johtamista olisi työn tai koulutuksen järjestäminen myös lomien ajaksi, koska tämä loisi taloudellista turvaa ja hyvinvointia työntekijöille ja työyhteisöön. Talon arvojen pitäisi näkyä johtajuudessa; oikeudenmukaisuus asemaan katsomatta, luottamuksellisuus, että johtamiseen voitaisiin luottaa, vastuullisuus, että esimies ottaa asioista vastuun ja rohkeus seisoa alaisen takana tiukassakin paikassa. Ylimmän johdon pitäisi olla helpommin lähestyttävää ja heidän pitäisi olla paremmin perillä asioista ja myös kiinnostuneita siitä, mitä arjessa tapahtuu. Johtamisen pitäisi olla sellaista, että organisointi ja tuuraus toimisivat automaattisesti ryhmissä. Tiimipalaverit koetaan hyväksi keinoksi jakaa tietoa, vaikka ne ovatkin yleensä opettajapainotteisia asiasisällöltään. Organisointi voisi olla palaverien suhteen parempaa niin, että opetuksen tuki pyydetäisiin mukaan vain niillä kerroilla, jolloin on heihin liittyvää asiaa. Henkilöstön vaihtuvuus tuo levottomuutta ja paremmat työsuhteet työnjatkuvuuden tietoisuus ajoissa toisivat pysyvyyttä, joka helpottaisi toimivan työyhteisön rakentamisessa.

Hyvää johtamista olisi se, että opetuksen tuella olisi riittävästi tietoa niin omasta ryhmästä kuin niistä ryhmistä, joihin menee sijaiseksi. Taustatietoa pitäisi olla mahdollista saada aina, jotta työturvallisuus olisi taattu. Kohtelun pitäisi olla tasa-arvoista riippumatta nimikkeestä ja asemasta koko työyhteisössä. Käytänteiden pitäisi olla selkeät ja pelisäännöt kaikille samat. Johdon pitäisi olla helposti lähestyttävää ja näkyä myös kentällä, joka osoittaisi aitoa kiinnostusta alaisten työtä kohtaan.

Johtamisessa toivottaisiin matalaa kynnystä asioiden hoitamisessa. Työntekijöiden pitäisi tuntea paremmin johtajat, joiden kanssa asioi. Huolestuttavaa on, että kahdessa ryhmässä kävi ilmi, että kaikki ryhmistä eivät ole koskaan käyneet ylimmän johdon luona, vaikka ovat olleet talossa useamman vuoden. Toimissa pitäisi olla jatkuvuutta eli kun joku käytänne havaitaan toimivaksi, niin siitä pitäisi pitää kiinni eikä enää muuttaa. Lisää avoimuutta tarvittaisiin, kun asioista puhutaan suoraan, niin säästytään turhilta huhupuheilta. Esimiesten ja johtajien pitäisi

näkyä kentällä, jotta tietäisivät miten asiat käytännössä sujuvat. Hyvää johtamista on viedä asioita rohkeasti eteenpäin ja toimia tarvittaessa. Nykyiset lähiesimiehet toimivat tässä mallikkaasti ja organisoivat asioita oikeaan tärkeysjärjestykseen. Muutoksista pitäisi tiedottaa aina säännöllisesti heti kun on jotain uutta kerrottavaa. Kollegoihin tutustuminen on vaikeaa, kun koko opetuksen tuen kattavia yhteisiä tapaamisia ei ole lainkaan.

#### 4.4.4 Mikä lisäisi henkilökohtaista ja työyhteisön työhyvinvointia?

Työhyvinvointia lisääviksi mainittiin hyvät johtajat ja hyvät työkaverit. Ohjaaja- ja avustajajajat, joita on kerran kuukaudessa perjantai-iltapäivisin, koetaan hyväksi työhyvinvoinnin ja tiedonkulun kannalta. Kulttuurisetelit koetaan työhyvinvointia lisääviksi. Hyvä työilmapiiri ja hyvä yhteishenki työyhteisössä lisäävät työhyvinvointia. Erityisen tärkeäksi koetaan hyvä työilmapiiri työparin kanssa, joka auttaa jaksamaan niin henkisesti kuin fyysisesti.

Työhyvinvointia parantaisi parempi palkka ja henkilöstön osaamisen /ammattitaidon arvostaminen. Toinen toisensa työn arvostaminen olisi tärkeää, koska kaikki tekevät töitä opiskelijoiden hyväksi eri näkökulmista. Henkilökohtaista työhyvinvointia lisäisi se, että palkka tulisi 12 kertaa vuodessa yhtä suurena, koska tämän hetkiselä tilanteella ei voi edes ajatella mitään uraa tai pidempää työsuhdetta. Epävarmuus työn jatkuvuudesta stressaa ja vakinaistamisen vaikeus ihmetyttää, jos työntekijä on todettu hyväksi työntekijäksi. Muutokset rasittavat, joten miksi toimivia käytänteitä pitää muuttaa koko ajan? Rakentavan palautteen lisäksi kaivataan positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä, joka kannustaa jaksamaan. Omalla asenteella koettiin myös, yhdessä ryhmässä, olevan merkitystä hyvin paljon työhyvinvointiin. Henkilökohtaista työhyvinvointia lisäisi myös se, että voisi luottaa luvattujen asioiden toteutumiseen.

Työhyvinvoinnin kannalta yksi ryhmä koki, että työtehtävien ja vastuun selkeä lisääntyminen pitäisi näkyä palkassa. Työryhmiin kuulumisen pitäisi myös näkyä erillisenä korvauksena palkassa. Työntekijällä pitäisi olla paremmat mahdollisuudet edetä työssään, jos nähdään, että hänellä on potentiaalia tehdä enemmän. Asioista pitäisi keskustella yhdessä, eikä vain ylhäältä päin määrättyinä. Yhdessä ryhmässä keskusteltiin siitä, että henkilökohtaisten lisien pitäisi olla osa palkitsemisjärjestelmää ja järjestelmällisesti toteutettua ja läpinäkyvää.

Johtamisen pitäisi olla tasa-arvoista, asiantuntevaa ja enemmän tiedottavaa. Kaikilla pitäisi olla selkeästi samat säännöt koko talossa. Opetuksen tuesta tuntuu, että kaiken muun kustannuksella säästetään avustavasta henkilökunnasta. Opetuksen tuessa työnohjaus koettaisiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisössä pitäisi olla psykiatrasta osaamista, jotta työntekijät eivät jää yksin vaikeissa tilanteissa. Ammattiosaamiselle psyykkisen tuen tarpeen huomioimiseksi olisi tarvetta. Pelkkä asioista puhuminen ei riitä, vaan niiden pitäisi näkyä myös konkreettisesti tekoina. Henkilöstön vaihtuvuuteen suuresti vaikuttava tekijä on alhainen palkka. Ohjaajan ja avustajan koulutuksella pitäisi olla vaikutusta palkkaan. Kesät ovat myös taloudellinen ongelma opetuksen tuelle ja sitä myöten työhyvinvoinnille.

Työntekijöiden työhyvinvointia lisäisi jatkuvuus henkilöstössä; opetuksen tuessa, opettajissa ja opiskelijahuollossa. Henkilöstön vaihtuvuus lisää levottomuutta ja monesti työpaikan vaihdon syynä on palkan riittämättömyys. Työntekijöiden sitoutuminen työhön lisäisi myös pysyvyyttä, joka erityisoppilaitoksessa olisi tärkeää. Hyvinvoinnin kannalta henkilöstön virkistyminen on avainasemassa ja pienillä asioilla voidaan vaikuttaa. Yhdessä oloon ei aina tarvita rahaa, vaan resursseja ja halua, jolloin työilmapiiri paraneminen toisi työhyvinvointia. Pienet eleet toisivat viihtyvyyttä esimerkiksi aamupalan tarjoaminen. Helposti pienten asioiden alkaessa mättämään, niistä kertyy lopulta suuria, jos asioihin ei puututa ja yritetä korjata niitä. Nollatoleranssin kiusaamisessa pitäisi ulottua opiskelijoiden lisäksi myös henkilökuntaan. Spontaaniuden lisääminen eli kokeiltaisiin pieniä asioita ensin käytännössä ennen kuin tehdään suuria linjauksia ja johtopäätöksiä joita joudutaankin sitä toimimattomina pyörtämään myöhemmin. Pala-vereja saisi olla vähemmän ja enemmän toimintaa opetuksen tuen näkökulmasta. Hyvinvoinnin kannalta opiskelijat antavat voimaa, kun kaikki muu tuntuu vaikealta. Epäpätevät opettajat kuormittavat ja aina ei ole kyse muodollisesta pätevydestä vaan siitä osaako toimia opiskelijoiden ja opetuksen tuen kanssa yhteistyössä.

Työhyvinvointia lisäisi se, että opetuksen tuki saisi johdolta arvostusta ja tunne samanarvoisuudesta olisi tärkeä. Työhyvinvoinnin kannalta koetaan, että pitäisi olla enemmän yhteisiä tapahtumia. Hyvinvointia lisäisi runsaampi avoin keskustelu ja ylimmän johdon alaisten kuuntelu ja konkreettinen halu ongelmien ratkaisemiseksi. Mielen hyvinvointia lisäävää toimintaa ja huumoria kaivataan arjen keskelle. Hyvät työskentely- ja taukotilat lisäävät työhyvinvointia. Työ pitäisi jakaa tasaisemmin, näennäistä tehokkuutta on havaittavissa. Kiire voi olla myös henkistä eli opetuksen tuelta vaaditaan usein myös psykologin roolia luokkatilanteissa, jolloin hengähdystaukojen tarve korostuu.

Lomien aattoina ja muina aikoina kun opiskelijat lähtevät aikaisin kaivataan takaisin aikaa jolloin rehtorilta tuli kiva ”lahja” eli tiedotus, että saa lähteä leimaamatta. Tämä koettiin kiitoksena työn hoitamisesta hyvin, kun ei tarvinnut jäädä odottamaan, jos kellokortilla ei ollut ”plussia”. Ilmoitus tulee nykyään ainoastaan juhannuksena, jolloin töissä ei ole opetuksen tukea ja tämä entisestään lisää katkeruutta lomautettuna ollessa. Kaikkien hyvinvointia lisäisi Työhyvinvointi (Tyhy) -päivät ja yhteinen tekeminen rennosti. Myös pieni virkistys ja hauskanpito arjen keskellä koettaisiin tärkeäksi jaksamiselle. Positiivinen palaute ja kiitos lisäisivät työhyvinvointia. Viimeaikaiset säästöt pienistä asioista, kuten palaverien kahvien kieltäminen, närkästyttävät ja ihmetyttävät. Koetaan, että onko säästö niin suurta verrattuna työhyvinvointiin.

Palkkaus aiheuttaa monille ongelmia niin perheellisille kuin perheettömille, koska tulevaisuuden suunnitelmien tekeminen on vaikeaa. Motivaation kannalta palkka koetaan myös suureksi tekijäksi. Henkilöstön vaihtuvuus pitäisi saada kuriin paremmilla työsopimuksilla ja henkilöstön osaamisen arvostamisella. Koulutuksella pitäisi olla merkitystä palkkauksessa niin, että koulutuksien lähipäivät olisivat palkallisia. Tämä antaisi signaalin siitä, että johto arvostaa kouluttautumista. Työhyvinvointia lisäisi myös se, että työntekijä ei joutuisi koko ajan pohtimaan voiko johonkin osallistua saldojen kertymisen pelossa. Halua olisi, mutta resursseja ei ole, jolloin myös joustavuus ja opiskelijat kärsivät, kun joudutaan miettimään taloudellista näkökulmaa kaikessa tekemisessä ensimmäiseksi. Vakinaistaminen pitäisi olla helpompaa, kun havaitaan jonkun olevan todella hyvä työssään, koska niin moni on vaihtanut työpaikkaa määräaikaisen sopimuksen vuoksi.

#### 4.5 Kokemukset ryhmähaastattelusta tiedonkeruumuotona

Yllätyin positiivisesti siitä vastaanotosta, jonka sain haastateltavilta. Aito halu kertoa oma mielipide näkyi innostuksena keskustella ja purkaa asioita. Keskustelulle oli selkeästi myös tarvetta ja havaitsin, että ryhmämuotoisille puolistrukturoiduille keskusteluille on tarvetta myös jatkossa.

Haastattelu-aikatauluista opin, että tunti on ajallisesti juuri sopiva. Mukana haastatteluissa minulla oli henkilö, joka kirjoitti puheemme ylös, jotta pystyin itse keskittymään täysin keskusteluun. Tämä osoittautui erittäin hyväksi ratkaisuksi. Ainoa ongelma oli kirjaajan aikataulu, koska hänen oman työnsä vuoksi aikatauluja oli hyvin vaikea sovittaa yhteen. Sain seitsemän päivää ja kellonaikaa, jotka sijoittuivat kolmelle viikolle. Viikkojen välissä oli myös talvilomaviikko.

Opin myös sen, miten paljon oli hyötyä siitä, että olin jo yli puoli vuotta aikaisemmin ensimmäisen kerran kertonut siitä, että tulen tällaisen kyselyn toteuttamaan. Asiasta säännöllinen muistuttaminen ja kysymysten lähettäminen pari viikkoa ennen haastattelua auttoivat myös haastateltavia perehtymään ja asennoitumaan tulevaan. Tietojen luottamuksellisuus ja se, mihin tietoja käytän, kiinnostivat monia.

#### 4.6 Luottamuksellisuus

Haastatteluista saamani tiedot olivat luottamuksellisia. Tiedot kirjasi minulle muistiinpanoiksi ulkopuolinen henkilö, joka ei kuulu opetuksen tueen. Muistiinpanot litteroin ja muokkasin koosteen aineistoksi tähän lopputyöhön. Alkujaan ajatuksena oli, että kollegani olisi toiminut kirjurina, mutta silloin molemmat haastateltavien esimiehet olisivat olleet paikalla ja ajatusten kertominen varmasti vaikeutunut. Kaikki kirjoitetut materiaalit jäivät minulle ja tieto siitä ketä missäkin ryhmässä oli ja kuinka monta mihinkin ryhmään osallistui. Haastatteluun osallistuneille ja johdolle tein tiivistelmän siitä mitä haastatteluissa kävi ilmi, mutta sillä tavalla, että sieltä ei voinut tunnistaa yksittäistä henkilöä. Haastatteluissa kerrotut asiat jäivät haastatteluun osallistuneiden välisiksi niiltä osin kuin siellä kerrottiin esimerkkitapauksia, joissa mainittiin nimiä. Yleistin materiaalista kaikki esimerkit yleiselle tasolle hyvästä ja huonosta johtamisesta. Huhtikuussa järjestin opetuksen tuelle tilaisuuden, jossa kävin tarkemmin läpi haastateltavien kanssa esiin tulleet asiat ja halukkaat saavat tekemäni tiivistelmän itselleen. Toukokuussa tulen käymään läpi myös koko henkilökunnan kanssa sitä miten opettajien ja opetuksen tuen vastaukset ovat olleet samanlaisia/erilaisia. Tämä tulee myös kertomaan sitä miten luettavia nämä kaksi erilaista tiedonkeruutapaa vaikuttavat saatuihin tuloksiin, kun pääsemme vertailemaan saamiamme tuloksia. Haastattelujen avulla saamani vastaukset ovat jo nyt osoittautuneet perusteellisemmiksi kuin sähköisesti esitettyinä, jolloin opettajien vastaukset olivat paljon suppeampia.



## 5 KEHITTÄMISIDEOITA ORGANISAATIOON HAASTATTELUIDEN PERUSTEELLA

Haastatteluiden perusteella vahvistui se ajatus, että lähiesimiehillä on tarvetta organisaatiossa. Työyhteisön suuruuden vuoksi on todella tärkeää, että alaisilla on esimies, jonka luo voi mennä ja jutella ilman että tuntee olevansa vaivaksi jollain tavalla.

Haastattelut olivat niin haastateltaville kuin minullekin todella hyödyllisiä ihan jo kuuntelun ja keskustelun lähtökohdastakin. Havaitsin, miten tärkeää on todella keskustella johtamisesta ja hyvinvoinnista. Tulen jatkamaan tällä samalla tavalla ja pitämään vielä uudelleen keskustelut, joissa haluan käydä keskustelut omien alaisteni kanssa siitä, miten olen kuluneena lukuvuonna onnistunut. Haluan aidosti kehittyä ja oppia näkemään, mitä hyvä johtaminen on omassa työyhteisössäni. Kaikkia ei voi miellyttää ja kyse ei olekaan siitä, vaan läsnäolosta ja jalkautumisesta kentälle.

Teoriassa korostettiin oikeudenmukaisuutta johtamisessa etenkin muutoksissa. Haastateltavien mukaan oikeudenmukaisuus ja tiedon puute ovat organisaation ylimmän johdon johtamiseen liittyviä heikkouksia. Olen samaa mieltä, että turhautuneisuus ja työmotivaation lasku näkyvät hyvin nopeasti tilanteissa, joissa huhupuheet saavat vallan ennen kuin lähiesimiehet ovat ehtineet keskustella alaistensa kanssa. Kehitettävää olisi paljonkin siinä, milloin lähiesimiehet saavat tiedon muutoksista, jotta he voivat varautua alaisilta tuleviin kysymyksiin ja tiedon tarpeeseen.

Yllätyin siitä, miten paljon ylintä johtoa kaivataan kentälle ja arkeen. Oli hätkähdyttävää kuulla, että opetuksen tuessa on työntekijöitä, jotka eivät ole koskaan käyneet ylimmän johdon työtiloissa. Tilat sijaitsevat erillisen rakennuksen neljännessä kerroksessa ja sinne mennään vain, jos on aivan välttämätöntä. Tämä on surullista.

Haluan ehdottomasti madaltaa kuilua, joka tällä hetkellä on tulossa esimieheni eli koulutusjohtajan, minun ja alaiseni väliin. Olen linkki välissä ja yhteyden katkaisija. Tarkoitus on saada koulutusjohtaja osallistumaan ohjaaja- ja avustajapalaveriin paikalle edes puolen vuoden välein. Nyt keväällä se on ollut mahdotonta, koska emme ajoissa lyöneet aikatauluja lukkoon asian tiimoilta. Syksyllä on ehdottomasti järjestettävä palaveri, johon myös esimieheni, koulutusjohtaja, osallistuu. Pidän myös erittäin hyvänä ideana sitä, että perehdytysohjelmaan sisällytetään käynnin ylimmän johdon luona. Syksyllä tulevien kohdalla tämä on yleensä onnistunutkin,

mutta ongelmaksi on muodostunut kesken lukuvuotta aloittavat uudet työntekijät. Organisaatiossa ei ole vielä olemassa perehdyttämisohjelmasta lyhyttä versiota, jonka voisi käydä läpi kesken lukuvuotta tulevien työntekijöiden kanssa. Aion tämän tiivistyksen tehdä vielä tämän kevään 2014 aikana yhteistyössä kollegan ja esimiehen kanssa.

En käsitellyt palkitsemista teoriaosuudessa, vaikka se nousikin esiin haastatteluissa ja tiesin niin käyvän. Tämä oli tietoinen valinta, koska palkitseminen kuuluu organisaation kehittämissuunnitelmaan. Aihealuetta oli rajattava ja tämä oli luonnollinen kohta rajata, koska palkitsemiseksi voidaan sanoa taloudellisen palkitsemisen lisäksi kannustamista ja luottamista.

## 6 POHDINTA

Lähiesimieskokeilun arviointi tulee olemaan onnistunut, jos haastatteluissa nousee esiin niin lähiesimiestyöskentelyä jatkossa puoltavia kuin kehittämistä vaativia asioita. Jos ei löydy mitään negatiivista niin silloin arviointiani ei voida pitää luotettavana, koska mikään kokeilu ei voi koskaan onnistua ilman ongelmia tai kehittämisen tarpeita. Lähiesimiestyöskentelyllä on tarkoitus vaikuttaa alaisten työilmapiiriin ja työssäjaksamiseen ja haastattelun perusteella selvittää asiaa tarkemmin kuin pelkällä poissaoloraporteilla ja Webropol-ilmapiirikyselyillä.

Haastattelen niin omat kuin kolleganikin alaiset erittelemättä sitä, kumman alaisesta on kyse. Jokaisessa ryhmässä tulee olemaan sekä minun että toisen valmentavan koulutuksen palveluvastaavan alaisia, joten näin saan luotettavampaa tietoa. Ainoana huolenaiheenani on se, että alaiset haluavat pysyä lojaaleina meitä kohtaan eivätkä uskalla sanoa niitä asioita, joissa kokevat meidän epäonnistuneen. Haluaisin pystyä erottelemaan sen miten eroaa vanha johtamiskäytäntemme tästä tämän hetken kokeilustamme. Kahdestatoista ryhmästä uskon löytyvän niitä, jotka uskaltavat kertoa mielipiteensä ja havaintonsa. Kyselyä paremmin vastausprosentin saan sillä, että pidän ryhmät pieninä ja huolen, että kaikki rohkeasti kertovat mielipiteensä.

Teoriaosuuteen valitsin johtamisen ja työhyvinvoinnin. Valinnat olivat todella hyvät, jos ajattelee mitä työllä oli tarkoitus saavuttaa. Lähiesimieskokeilun tarkoitus oli vastata johtamisen haasteisiin ja siksi otin teoriaan mukaan hyvän johtamisen. Toinen teoria oli työhyvinvointi, johon myöskin oli tarkoitus vaikuttaa lähiesimiesten läsnäololla. Teoria auttoi minun oikeiden kysymysten löytämiseen. Lähdin liikkeelle ajatellen hyvää johtamista tärkeämpänä asiana, mutta haastatteluiden perusteella lopputuloskin olikin työhyvinvointi, johon lähiesimiestyöskentely oli vaikuttanut enemmän. Haastattelut myös autoivat minua syventämään tietämystäni alaisten tavasta ajatella mitä lähiesimiehen työhön heidän mielestään kuuluu. Kuuntelu ja arjen ymmärrys korostuivat enemmän kuin ns. johtamistaidot ja työhyvinvoinnin kannalta ryhmähengen luominen, joka ei niinkään teoriassa korostunut. Organisaatiopsykologian kautta perehdyin syvemmin aiheeseen, kun pohdin työmotivaatiota. Näin jälkikäteen ajateltuna työmotivaatio olisi voinut olla kolmantena teoria-aiheena. Tämä oli yksi vaihtoehtoista teoriaa pohtiessani, mutta päädyin se sisältyvän työhyvinvointiin. Käytännössä monet haastattelun keskusteluista pyörivät aihepiiriltään työmotivaation ympärillä.

## LÄHTEET

- Hokkanen, S. & Skyttä, O. & Strömberg, O. 1995. Johtamistaito. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Huoponen, K. 2012. Ilmarinen: Hyvä johtaminen luo pohjan työhyvinvoinnille.  
[http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06\\_mediapalvelu/02\\_uutiset\\_tiedotteet/0\\_uutiset\\_2012/2012\\_10\\_1.jsp#.U0K9jvl\\_skJ](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06_mediapalvelu/02_uutiset_tiedotteet/0_uutiset_2012/2012_10_1.jsp#.U0K9jvl_skJ) (Luettu 7.4.2014)
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.
- Juutti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. -6. painos. Vantaa: Dark Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2002 Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management. Porvoo: Werner Söderström Oyj.
- Työterveyslaitos. 2014. Johtamisen kehittämisverkosto: Hyvän johtamisen kriteerit.  
<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/sivut/default.aspx>  
 (Luettu 6.4.2014)
- Työturvallisuuskeskus TTK. Työelämän kehittäminen: Johtaminen.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen) (Luettu 6.4.2014)
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. 1. - 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy.

## LIITE 1 AIKATAULU

Lähiesimieskokeilun arviointi alkoi marraskuussa tavoitteiden määrittelyllä. Joulutammikuun aikana laadin haastattelukysymysten rungon yhdessä koulutuspäällikkö Petri Vanhalakan kanssa. Petri teetti opettajille saman kyselyn Webropol-kyselynä, jotta saimme arvioitua kokeilua kaikkien alaisten näkökulmasta. Opinnäytetyöhöni kuului ainoastaan valmentavan koulutuksen opetuksen tuen ryhmähaastattelujen perusteella tekemäni kehittämissuhteet. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna ja täydentyi aina jokaisen haastatteluryhmän keskustelujen viemään suuntaan. Joulukuussa oli tiedotettu henkilökuntaa ryhmäkehityskeskusteluina tapahtuvasta lähiesimiestyöskentelyn arvioinnista. Helmikuussa toteutettiin ohjaajille ja avustajille ryhmämuotoinen haastattelu. Huhtikuussa oli raportointi ja arviointi, sekä toukokuussa tiedotus oppilaitoksen henkilöstölle jatkotoimenpiteistä. Jatkotoimenpiteet ovat opinnäytetyötä laajempi prosessi ja opinnäytetyö oli osa lähiesimieskokeilun arviointia.

1.Suunnittelu	Tehtävät	Resurssit
<p>Marraskuu vk 45 -46  <b>1.1 Tavoitteiden määrittely</b>  - Tavoitteiden täsmennys yhdessä IJKK:n lähiesimiesten ja koulutusjohtajan kanssa</p>	<p>-Tavoitteiden täsmennys lähiesimiesten ja koulutusjohtajan kanssa.</p>	<p>Koulutusjohtaja Tiina Mäki-Gaetz, koulutuspäällikkö Petri Vanhalakka ja palveluvastaava Heli Lehikoinen</p>
<p>Marraskuu vk 47 -48  <b>1.2 Suunnitelman täsmennys</b></p>	<p>Suunnitelman, aikatauluun ja resurssien täsmentäminen</p>	<p>Petri Vanhalakka ja Heli Lehikoinen</p>
<p><b>Seuranta: Suunnitelma - tavoitteet, tehtävät, resurssit ja aikataulu</b></p>	<p>Suunnitelma - täydentävät kirjaukset suunnitelmaan</p>	<p>Heli Lehikoinen</p>
<p>Tammikuu vk 3-4  <b>1.3 Haastattelukysymysten laatiminen</b></p>	<p>Haastattelun laadinta henkilöstölle  - Täsmentävät kysymykset ryhmille</p>	<p>Heli Lehikoinen</p>
2.Toteutus		
<p>Tammikuu 2014 vk 3  3.1 Tiedotus henkilöstölle</p>	<p>Tiedotus henkilöstölle pilotoinnin arvioinnista ja haastattelusta (Mahdollisuuksien kahvila?)</p>	<p>Heli Lehikoinen</p>
<p><b>Seuranta:</b>  Helmikuukuu 2014 vk 6-9  3.1 Haastattelu henkilöstölle</p>	<p>Haastattelun toteutus valmentavan ohjaajille ja avustajille</p>	<p>Heli Lehikoinen</p>
<p>Helmi-maaliskuu 2014 vk 11-12  3.2 Haastattelun tulosten analysointi</p>	<p>Tulosten analysointi</p>	<p>Heli Lehikoinen</p>
3. Raportointi ja arviointi		
<p>Huhtikuu vk 14-17  <b>3. Raportointi ja arviointi</b></p> <p>Toukokuu vk 19-20  Tiedotus henkilöstölle tuloksista ja jatkotoimenpiteistä</p>	<p>Raportointi ja arviointi</p>	<p>Heli Lehikoinen</p>
<p><b>Seuranta:</b>  Tulosten pohjalta jatkotoimien arviointi</p>	<p>Tiedotus henkilöstölle</p> <p>Toimenpiteet ja seurannasta sopiminen, mahdolliset mittarit</p>	<p>Invalidiliitto?</p>