

Suvi Myllylä

ESIHENKILÖN KÄSIKIRJA TYÖSUHTEEN ELINKAAREN PÄÄKOHDAT

Opinnäytetyö

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Projekti- ja myyntijohtamisen koulutus (ylempi amk)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (ylempi amk)
Tekijä/Tekijät	Suvi Myllylä
Työn nimi	Esihenkilön käsikirja
Toimeksiantaja	Steveco Oy
Vuosi	2023
Sivut	65 sivua, liitteitä 3 sivua
Työn ohjaaja(t)	Matti Koivisto

TIIVISTELMÄ

Korkealuokkainen esihenkilötyö on tärkeä voimavara yritykselle. Esihenkilöt ovat yrityksen avainhenkilöitä, jotka työnantajan edustajina seuraavat lakien ja erilaisten sopimusten asettamien oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumista, vievät yrityksen strategisia suunnitelmia käytäntöön sekä varmistavat yhdessä johdettaviensa kanssa korkealaatuisien palveluiden tuottamisen asiakkaille. Tämä onnistuu laadukkaalla johtamisella, jossa johdetaan sekä ihmisiä että asioita ja huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista.

Tässä opinnäytetyössä koostettiin yrityksen olemassa olevat työsuhteen elinkaaren pääkohtien toimintamallit ja ohjeet esihenkilön käsikirjaksi. Käsikirjan avulla tuetaan esihenkilöitä heidän esihenkilötyössään. Sen avulla voidaan myös yhtenäistää käytänteitä esihenkilöiden välillä sekä varmistaa esihenkilöille vaivaton pääsy heille tärkeään ajantasaiseen tietoon.

Opinnäytetyö toteutettiin noudattaen laadullisen kehittämisen periaatetta sekä kehittämistyön eettisiä sääntöjä. Keskeisin tiedonhankintamenetelmä oli esihenkilöille ja johtajistolle suunnattu kysely, lisäksi hyödynnettiin yrityksen vuosien 2019–2021 henkilöstötutkimusten tuloksia.

Esihenkilöille ja johtajistolle suunnatun kyselyn perusteella esihenkilön käsikirja nähdään tarpeelliseksi ja siihen suunniteltujen aihealueiden nähdään tukevan esihenkilötyössä. Tuloksissa käy ilmi, että esihenkilötyöhön liittyvää tukea kysytään nykytilanteessa pääsääntöisesti henkilöstöhallinnosta ja että hallinnollisen esimiestyön ohjeet löytyvät pääsääntöisesti intranetistä tai henkilöstöhallinnosta. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että nykytilanteessa ohjeistukset ovat hajallaan tai tieto löytyy vain henkilöstöhallinnosta.

Onnistuakseen esihenkilötyössään esihenkilö tarvitsee eri osapuolien tukea. Esihenkilön käsikirja on yksi työkaluista, jolla henkilöstöhallinto voi tukea esihenkilöitä heidän vaativassa esihenkilötyössään ja siten parantaa myös esihenkilöiden työhyvinvointia. Esihenkilön käsikirja tehostaa esihenkilöiden työskentelyä ja vähentää epätietoisuutta olemassa olevista toimintamalleista ja ohjeista.

Asiasanat: esihenkilötyö, johtaminen, strategiat, osaaminen, työhyvinvointi

Degree	Master of Engineering
Author (authors)	Suvi Myllylä
Thesis title	Supervisor's handbook
Commissioned by	Steveco Oy
Time	2023
Pages	65 pages, 3 pages of appendices
Supervisor	Matti Koivisto

ABSTRACT

High-quality supervisory work is an important asset to the company. Consequently, supervisors are key employees in the company. They are the employers' representatives who supervise the implementation of the rights and obligations defined by laws and agreements, implement the company's strategic plans, and, together with their personnel, ensure the provision of high-quality services to customers. All this can be attained through high-quality management based on management and leadership as well as ensuring the well-being of employees.

In this thesis, the main points of company's existing operating models and guidelines of the employment relationship life cycle were compiled as a supervisor's handbook. The handbook will support the supervisors, harmonize practices between the supervisors, and ensure easy access to important up-to-date information.

The thesis was carried out in accordance with the principle of qualitative development and the ethical rules of development work. The most important data acquisition method was a survey aimed at supervisors and managers. In addition, the results of the company's personnel surveys from the years 2019–2021 were also utilized.

Based on the results of the survey, the supervisor's handbook is seen necessary, and the topics planned for it are seen to support the supervisor's work. The results indicated that, the support related to the supervisor's work is currently mainly sought from the human resources management (HR) and that the instructions are available mainly on the intranet or in the HR. The results revealed that the guidelines are scattered, or the necessary information can only be found in the HR.

To succeed in the supervisor's work, the supervisors need support of the various parties involved. The supervisor's handbook is one of the tools by which the HR can support the supervisors in their demanding work and thus improve their well-being. The handbook improves the efficiency of the supervisors' work and reduces the uncertainty about existing operating models and instructions.

Keywords: management, leadership, strategy, competence, well-being

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ESIHENKILÖTYÖ.....	7
2.1	Esihenkilön rooli ja perustehtävä	8
2.2	Esihenkilön lakisääteiset oikeudet ja velvollisuudet.....	9
2.3	Ihmisten ja asioiden johtaminen.....	10
2.4	Esihenkilötyö ja yrityskulttuuri.....	13
3	TYÖHYVINVOINTI	15
3.1	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	16
3.2	Työkyvyn johtaminen.....	17
3.3	Osaamisen johtaminen	20
4	STRATEGIAN ROOLI JOHTAMISESSA	24
4.1	Liiketoimintastrategia	24
4.2	Henkilöstöstrategia	26
4.3	Strategian kautta johtaminen	27
5	TOIMEKSIANTAJA JA MENETELMÄT	29
5.1	Toimeksiantajan esittely ja kehityshankkeen tavoite.....	29
5.2	Menetelmät.....	30
6	KYSELYIDEN TULOKSET	31
6.1	Esihenkilökyselyn toteutus ja tulokset.....	31
6.2	Henkilötutkimusten tulokset	34
7	ESIHENKILÖN KÄSIKIRJAN LAADINTA	36
7.1	Käsikirjan laadinnan lähtökohdat	36
7.2	Käsikirjan rakenne	38
8	KÄSIKIRJAN SISÄLTÖ.....	39
8.1	Rekrytointi.....	39
8.1.1	Rekrytoinnin vaiheet	41

8.1.2	Koeaika.....	42
8.2	Perehdytys.....	43
8.3	Osaamisen hallinta	44
8.3.1	Osaamiskartoitus	47
8.3.2	Kehityskeskustelut	48
8.4	Työkyvyn hallinta	49
8.4.1	Työkykytoimijat	50
8.4.2	Työterveyshuolto	51
8.4.3	Ikäjohtaminen	53
8.4.4	Työkyvyn varhainen tuki	54
8.4.5	Työterveysneuvottelu.....	55
8.5	Työsuhteen päättyminen	55
8.5.1	Työtodistus	56
8.5.2	Eläköityminen	57
9	YHTEENVETO	57
	LÄHTEET.....	60

LIITTEET

Liite 1. Esihenkilöille ja johtajistolle suunnattu kysely

Liite 2. Esihenkilön käsikirja

1 JOHDANTO

Esihenkilöt toteuttavat yrityksen strategiaa käytännössä, vaikuttavat toiminnallaan yrityskulttuuriin, tukevat työryhmäänsä työssä onnistumisessa ja huolehtivat oman kustannuspaikkansa kannattavasta toiminnasta. Esihenkilötyön kenttä on laaja, se vaatii substanssiosaamista niin yrityksen toimialasta kuin esihenkilötyöhön liittyvistä lakisääteisistä oikeuksista ja velvollisuuksista sekä yrityksen omista toimintaohjeista ja pelisäännöistä. Organisaation ohjeistusten ja pelisääntöjen tunteminen on tarpeellista, jotta esihenkilö voi ohjata ja tukea työryhmänsä jäseniä organisaation toimintatapojen mukaisesti ja siten tasapuolisesti muiden organisaation toimintojen kanssa. Tämä edesauttaa lisäksi sitä, että yrityksen liiketoiminnasta johdettua henkilöstöstrategiaa toteutetaan käytännössä.

Tämän työn toimeksiantaja on kotimainen ahtaus- ja logistiikkapalveluihin erikoistunut yritys, Steveco Oy. Steveco tarjoaa laivojen purku- ja lastauspalveluja sekä huolinta-, kuljetus- ja varastointipalveluja. Yrityksen perustehtävä on tuottaa asiakkailleen lisäarvoa globaalissa toimitusketjussa. Stevecon ope- roimat satamaterminaalit sijaitsevat Kotkan Mussalossa ja Hietasessa sekä Helsingin Vuosaarella. Stevecon Logistics-yksiköllä on maaterminaalit Kouvolassa ja lisäksi Stevecon tytäryhtiö Oy Saimaa Terminal Ab toimii Haminan ja Saimaan alueen satamissa.

Tämän työn tavoitteena on tukea esihenkilötyöskentelyä Stevecolla. Työssä tarkastellaan esihenkilötyön merkitystä henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukijoina sekä organisaation strategian käytäntöön viejinä. Työn käytännön osuudessa koostetaan yrityksen hallinnolliseen esihenkilötyöhön liittyvät ohjeistukset ja toimintamallit esihenkilön käsikirjaksi työsuhteen elinkaaren pääkohtien osalta. Esihenkilön käsikirjan avulla esihenkilöt löytävät tarvitsemansa ajantasaiset toimintamallit ja ohjeet helpommin. Näin edesautetaan esihenkilötyössä onnistumista ja siten myös esihenkilöiden omaa työhyvinvointia. Vaikka työ palvelee ensisijaisesti toimeksiantajaa, sillä on myös laajempaan merkitystä, sillä se luo perustaa ja toimintamalleja esihenkilötyön kehittämiseen myös muissa organisaatioissa.

Esihenkilön käsikirja toteutetaan lineaarisena kehityshankkeena soveltaen konstruktivista kehitysstrategiaa. Henkilöstöhallinnon olemassa olevat työsuhteen elinkaareen liittyvät toimintamallit ja ohjeistukset kootaan yhteen esihenkilötyön tukemiseksi ja kehittämiseksi. Kehittämishankkeen toteuttaminen edellyttää henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden vuorovaikutusta ja tarpeiden tunnistamista. Työn tiedonhankintamenetelminä ovat johtajistolle ja esihenkilöille osoitettu kysely ja henkilöstötutkimuksen tulokset kolmelta edelliseltä vuodelta. Kerättävä aineisto on luonteeltaan laadullista.

Työn rakenne on seuraava. Luvussa 2 käsittelen esihenkilön roolia ja perustehtävää, esihenkilön lakisääteisiä oikeuksia ja velvollisuuksia, asioiden ja ihmisten johtamista sekä esihenkilötyön vaikutusta yrityskulttuurille. Luvussa 3 käsittelen työhyvinvoinnin edistämistä, työkyvyn ja osaamisen johtamista. Luvussa 4 käsittelen strategian roolia johtamisessa. Luvussa 5 esittelen toimeksiantajan, käytettävät menetelmät ja kehittämishankkeen tavoitteen. Luvussa 6 käsittelen esihenkilöille ja johtajistolle suunnatun kyselyn sekä henkilöstötutkimusten tuloksia. Luvussa 8 on esihenkilön käsikirja ja luvussa 9 työn yhteenveto.

2 ESIHENKILÖTYÖ

Järvisen (2020, 10) mukaan johtamiseen ei ole olemassa kaiken kattavaa mallia, joka toimisi henkilöstön motivoinnissa, stressin hallinnassa, muutosten johtamisessa tai konfliktien ratkomisessa. Johtamiseen ei ole olemassa vastaavia käsikirjoja kuten esimerkiksi tietotekniikassa. Tämä johtuu siitä, että kaikki työntekijät ja työpaikat ovat erilaisia eikä ihmisten käyttäytyminen ole läheskään aina loogista tai ennustettavissa. Johtamisessa ja esihenkilötyössä tarvitaankin aina yksilö-, työyhteisö-, tehtävä- ja tilannekohtaista harkintaa.

Järvisen (2020, 11) mukaan kuitenkin tietyt piirteet ovat ihmisissä hyvin samanlaisia. Ne ovat peräisin lajimme syntyhistoriasta ja evoluutiosta eivätkä muun muassa johtamisen liittyvät peruselementit ole vuosien saatossa juuriin muuttuneet. On olemassa tiettyjä perusasioita, jotka esihenkilön tulee

tietää ja joiden varaan voi rakentaa oman johtamistyyliinsä. Näiden perusasioiden kautta esihenkilö voi työskennellä eri organisaatiossa ottaen toki huomioon toimintaympäristön erityispiirteet ja työelämän yleiset muutokset.

2.1 Esihenkilön rooli ja perustehtävä

Juridisesta näkökulmasta esihenkilön rooli on toimia työnantajan edustajana ja valvoa lakien ja erilaisten sopimusten asettamien oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumista (Kariniemi 2022). Esihenkilö käyttää roolinsa mukaista asemaansa ja työnjohto- eli direktio-oikeuttaa työnantajan ja alaistensa parhaaksi (Järvinen 2020, 19). Edellytyksenä tehokkaasti toimivalle työyhteisölle on, että esihenkilö käyttää valtaansa rakentavasti. Esihenkilön rooli muihin työyhteisön jäseniin nähden on erilainen, koska esihenkilö ei vastaa ainoastaan omasta työnteosta vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työnteosta. Organisaation perustehtävä ohjaa sisällöllisesti esihenkilön perustehtävää, mutta yleisesti esihenkilön perustehtävä on johtaa työryhmäänsä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. (Aarnikoivu 2008, 23, 34.)

Arjen esihenkilötyössä suunnitellaan organisaation toimintaa, johdetaan ihmisiä, seurataan henkilöstön toimintaa, annetaan palautetta ja tehdään päätöksiä. Esihenkilö vie organisaation strategiset suunnitelmat käytäntöön johdettaviensa toiminnan kautta ja ratkoo toiminnassa esiintyviä päivittäisiä ongelmia. Asiakkaat linkittyvät kiinteästi organisaation toimintaan, ja esihenkilön onkin syytä tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja odotuksia ja ohjata organisaationsa tuottamaan korkealaatuisia tuotteita ja palveluita. Esihenkilön vastaa näin ympäristön asettamiin vaatimuksiin ja hallitsee myös oman vastualueensa substanssia. (Salminen 2014, 27–35.)

Esihenkilön on syytä ottaa itsensä johtaminen osaksi omaa rooliaan ja perustehtäväänsä. Itsestä huolehtiminen on vastuullisuutta kanssaihmissä kohtaan, sillä huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan esihenkilöllä on paremmat edellytykset huolehtia työryhmänsä ihmisten hyvinvoinnista. Esihenkilön oma hyvinvointi heijastuu oman työryhmän hyvinvointiin, joten tämä asettaa esihenkilöllä velvoitteen huolehtia itsestään. (Aarnikoivu 2008, 37–40.)

Aarnikoivun (2008) mukaan itsensä johtamiseen liittyy kiinteästi oman suhteen työstäminen työnantajaan. Jos esihenkilön kokemus on, että hän ei voi vaikuttaa yrityksessä tehtyihin päätöksiin tai ei ymmärrä niitä, on vastuullisuutta selvittää näihin liittyvät perusteet, lähestyä ongelmia ratkaisukeskeisesti ja pohtia myös sitä, mitä itse voin tehdä asialle. Aarnikoivun (2008, 41) mukaan esihenkilön on hyvä myös pohtia säännöllisesti peruskysymyksiä:

- Miksi haluan olla esihenkilö?
- Mitä arvostan organisaatiossa, jossa työskentelen?
- Mitkä ovat arvoni ja tavoitteeni esihenkilötyössä?
- Mitkä ovat vahvuuteni ja kehityskohteeni?
- Minkälainen on hyvä esihenkilö?
- Millainen esihenkilö en tahdo olla?
- Miten priorisoin ajankäyttöäni?

Itsensä johtaminen vaatii pysähtymistä ja aikaa oman toiminnan reflektoinnille. Kiireenkin keskellä se tarkoittaa itseän käytetyn ajan ja oman osaamisen kehittämisen priorisointia, tavoitteiden asettamista itselle ja niiden seuraamista, oman toiminnan analysointia, palautteen saamista niin alaisilta kuin omalta esihenkilöltä, aikaa oman esihenkilön kanssa keskusteluun sekä itsestä huolehtimista kaikilla elämän osa-alueilla. (Aarnikoivu 2008, 37–40.)

2.2 Esihenkilön lakisääteiset oikeudet ja velvollisuudet

Työlainsäädäntö, työehtosopimukset ja näihin perustuva työsopimus määrittelevät sekä työntekijän että työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Koska esihenkilö toimii työnantaja edustajana, on esihenkilö vastuussa siitä, että omien alaisten lain ja työehtosopimusten mukaiset oikeudet toteutuvat ja samanaikaisesti esihenkilö valvoo, että työntekijät noudattavat lakien ja työehtosopimusten mukaisia velvoitteitaan. (Kariniemi 2022.)

Esihenkilötyötä ohjaa työsopimuslain yleisvelvoite ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimus-

laki 26.1.2001/55.) Kuten myös työsopimuslain yleisvelvoite työntekijän velvollisuuksista ” Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.” (Työsopimuslaki 3. luku 1. §.)

Esihenkilöllä on oikeus ottaa työsuhteeseen ja myös oikeus päättää työsuhde, jos siihen on olemassa lainmukainen peruste. Esihenkilön työnjohto- eli direktio-oikeuden kautta esihenkilöllä on oikeus ohjata ja päättää työntekijöiden tehtävistä lakien, työehtosopimuksen ja työsopimuksen puitteissa. Esihenkilön velvollisuus on kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti sekä työsuojeluvuorituksen kautta huolehtia siitä, että työ ei kuormita liikaa työntekijän fyysistä ja henkistä terveyttä. (Kariniemi 2022.)

Esihenkilön tulee huolehtia työntekijöiden oikeuksista, joita ovat oikeus työehtosopimuksen mukaiseen palkkaan, oikeus syrjimättömyyteen työpaikalla, oikeus saada ohjeistusta ja perehdytystä, oikeus terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön sekä oikeus ammattiliittoon järjestäytymiseen. Lisäksi esihenkilö valvoo työntekijöiden velvollisuuksia, joita ovat työnantajan antamien ohjeiden noudattaminen, huolellinen työskentely, työsuojelun- ja työterveyteen liittyvien ohjeiden noudattaminen, vaitiolovelvollisuus koskien yrityksen liikesalaisuuksia ja muuta luottamuksellista tietoa, lisäksi työntekijän tulee työssään ottaa huomioon työnantajan etu ja kieltäytyä kilpailevan toiminnan harjoittamisesta. (Kariniemi 2022.)

2.3 Ihmisten ja asioiden johtaminen

Johtamalla sekä asioita että ihmisiä tuotetaan tulosta yritykselle ja työhyvinvointia työntekijöille. Hyvällä johtamisella saadaan henkilöstö toimimaan halutun suunnan mukaisesti. (Työturvallisuuskeskus 2022.) Vielä 1970-luvulla johtaminen perustui johtajakeskeisyyteen ja autoritaarisuuteen, jonka keskiössä oli hyvin käskyvaltainen johtamistyyli. Käskyvaltaisesta johtamisesta siirryttiin asioiden johtamiseen (management), jonka painopisteenä on ollut sääntöjen

noudattamisen valvonta ja jossa onnistumista mitataan numeroina ja oikein tekemisenä. Usein kuitenkin tuloksen tekeminen on ihmistä tärkeämpää. (Juuti ym. 2015, 18.) Autoritäärisessä johtamisessa keskitytään asioiden ja prosessien johtamiseen. Esihenkilö toimii asiantuntijana, joka tietää parhaiten, miten asiat hoidetaan ja mitä pitää tehdä eikä työntekijöitä kannusteta omaan ajatteluun. Nämä seikat aiheuttavat henkilöstössä helposti epäoikeudenmukaisuuksien kokemuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2013, luku 1: Valmentava esimiehisyyys.)

Innovatiivisuus on nykyisten organisaatioiden menestyksen edellytys ja innovatiivisuuteen tarvitaan ihmisiä. Tämä tarkoittaa, että ihmisille on annettava mahdollisuuksia tuoda esille kehitysideoita ja ratkaista ongelmia, jokainen on työssään oman työnsä paras asiantuntija. Esihenkilö ei ole enää yksinään ongelmien ratkaisija vaan siihen tarvitaan kaikkien panosta, niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden. Esihenkilön tehtävä ei ole enää valvoa vaan antaa tukea ja auttaa ihmisiä onnistumaan työssään. Nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa työelämässä kukaan ei voi enää yksin hallita kaikkia työhön liittyviä osa-alueita, vaan työ tehdään ihmisten kanssa yhteistyössä, johon jokainen tuo mukanaan oman osaamisensa. Ongelmien ratkaisemiseksi ihmiset tulee saada toimimaan hyvässä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. (Juuti ym. 2015, 29.)

Hyvää henkilöstön hyvinvointia tukevaa johtamista on keskustella työntekijöiden kanssa, kuulla heitä ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Tällä nostetaan työntekijöiden motivaatiota, parannetaan sitoutumista ja saadaan ihmiset mukaan kehittämään toimintaa. Keskustelun kautta esihenkilö tulee myös paremmin tietoiseksi työntekijöiden työtilanteesta, työhön liittyvistä asioista sekä samalla molempien osapuolien osaaminen kehittyy. Ihmiset tuovat keskusteluihin oman näkökulmansa. Jos yhteisistä päämääristä ja tavoitteista ei ole sovittu eikä onnistumista seurata, ollaan usein tilanteessa, että esihenkilön ja alaisen näkökulma poikkeaa toisistaan. Esihenkilötyössä erilaisia näkökulmia tulisin pyrkiä sovittamaan yhteen, jotta yhteisesti sovitut päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Jos esihenkilön näkökulma jää aina voimaan vain, koska hänellä on korkeampi asema, työntekijän työmotivaatio ja työyhteisön ilmapiiri

heikkenevät. Esihenkilön onkin keskusteluissa pyrittävä edistämään henkilön työhön sitoutumista, motivaatiota ja päämäärien tavoittelua, siten jokaisen keskustelun tulisi johtaa yhteisiin sopimuksiin, joita molemmat osapuolet työssään lähtevät noudattamaan. (Juuti ym. 2015, 47–50.)

Valmentava ote esihenkilötyön kehittämisen mallina on syntynyt työelämän murroksen myötä etsittäessä uusia toimintatapoja, joilla huomioidaan henkilöstön motivaatiota, työn merkityksellisyyttä ja tuottavuutta sekä jatkuvaa innostumista. Valmentavan esihenkilötyön keskiössä on tunnistaa ja hyödyntää johdettaviensa, valmennettaviensa, potentiaali niin yksilöinä kuin myös tiiminjäsenenä. Esihenkilön tavoitteena on auttaa heitä ottamaan käyttöönsä koko potentiaalinsa. Tämä onnistuu tavoitteellisen, osallistavan ja arvostavan valmentavan vuoropuhelun kautta. Vuoropuhelussa esihenkilö pyrkii auttamaan toista avaamaan ajatteluaan, oivaltamaan, oppimaan ja johtamaan itseään paremmin. Tavoitteena on auttaa työntekijää tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja ottamaan niitä paremmin käyttöön työssään. Tämä auttaa työntekijää saavuttamaan omat tavoitteensa. (Ristikangas & Grünbaum 2013, luku 1: Valmentava esimiehisuus.)

Keskeisiä valmentavan johtamisen työkaluja ovat kiinnostuminen, valmentaminen, innostaminen ja haastaminen. Esihenkilön ei tarvitse kuitenkaan olla yli-inhiminen vaan samalla tavalla epätäydellinen ja siten inhimillinen kuin kuka tahansa muukin. Sallitaan myös epäonnistuminen ja suhtaudutaan epäonnistumisiin oppimiskokemuksina. Jotta esihenkilö pystyy vahvistamaan henkilöstönsä vahvuuksia, tulee esihenkilön tunnistaa ja hyväksyä omat vahvuutensa ja myös heikkoutensa. Vasta tämän hyväksynnän kautta esihenkilö pystyy auttamaan muita menestymään. Luottamus esihenkilöön on onnistumisen edellytys, ilman sitä valmennettavalla ei ole halua oppia, kehittyä ja kokeilla rajojaan. Luottamukseen sisältyy myös lupaus auttaa toista kasvamaan ja kehittymään. (Ristikangas & Grünbaum 2013, luku 2: Valmentavan esimiehen ydintaidot.)

2.4 Esihenkilötyö ja yrityskulttuuri

Yrityksen visio, mission, arvot, strategia ja toimintatavat on yleensä kirjattu sanalliseen muotoon, mutta yrityskulttuuri on näitä haasteellisempi määritellä kirjalliseen muotoon. Yrityskulttuuri on kokonaisuus, joka sisältää organisaation arvot, toimintatavat, vuorovaikutuksen, historian ja niin viralliset kuin epävirallisetkin käytännöt. Yrityskulttuuria on mahdollista muuttaa haluttuun suuntaan erityisesti yrityksen arvojen ja avainhenkilövalintojen kautta. Terveen yrityskulttuurin avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa vaativatkin tavoitteet. Työympäristön ollessa sellainen, jossa ihmiset nauttivat työstään, nauttivat he myös vaativien tavoitteiden asettamisesta ja niiden tavoittelusta. Vaativienkin tavoitteiden kautta he näkevät, että heihin uskotaan ja luotetaan. Tulostavoitteiden rinnalla tulee huolehtia ihmisistä, välittää heistä, ymmärtää diversiteetin merkitys ja sallia myös epäonnistuminen. Terveessä yrityskulttuurissa, jossa luotetaan ja välitetään, ihmisten uskallus innovoida kasvaa. (Alahuhta 2015, 134–135.)

Yrityskulttuurin keskiössä on yrityksen johdon määrittelemät arvot, niiden avulla kerrotaan, millaista yrityskulttuuria tavoitellaan. Arvot tulee saada näkyviksi ja niiden tulee sisältyä yrityksen prosesseihin, kuten rekrytointiin, kehityskeskusteluihin ja sisäisen viestinnän sisältöön ja sanastoon, joiden avulla siten kulttuuria kehitetään arvoja kohti. Arvovalinnat ja henkilövalinnat tukevat toisiaan ja niitä molempia tarvitaan terveen yrityskulttuurin rakentamisessa. (Alahuhta 2015, 136–140.)

Yrityskulttuuri muodostaa organisaation toiminnan perustan, se ohjaa henkilöstön käsitystä siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Se on valtava voima, joka voi joko tukea tai kaataa asetetut tavoitteet. Yrityskulttuuri luo puitteet esihenkilötyölle ja johtajuudelle, mutta esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa yrityskulttuurin kehittämiseen oikeaan suuntaan, yhdessä yrityksen ylimmän johdon kanssa. Yrityskulttuurin uudistaminen vaatii jumiutuneiden ajatusmallien tunnistamista ja avaamista. Keskeisinä asioina tässä on luoda rakenteita avoimelle vuorovaikutukselle ja edistää uudistavaa oppimista. (Aarnikoivu 2008, 43–45.)

Yrityskulttuuria voidaan tarkastella luottamuksen kulttuurin ja epäluottamuksen kulttuurin ilmentymien avulla. Yrityksen, jossa vallitsee epäluottamuksen kulttuuri, rakenne on hyvin hierarkkinen ja käskyvaltainen. Usein myös virheiden tekijää rangaistaan, jonka seurauksena virheitä ei tuoda esille tai virheitä siirretään toisaalle. Johtamisessa valitsee hyvin negatiivinen ihmiskäsitys, jossa ihmisiin suhtaudutaan epäilevästi. Jokainen hoitaa ainoastaan omat työnsä ja esihenkilö on vastuussa töiden sujuvuudesta. Epäluottamuksen kulttuurissa on vastakkainasettelua yleensä johdon ja henkilöstön edustajien välillä. Luottamuksen kulttuurissa taas esihenkilö toimii palveluammattissa, jonka tehtävänä on edistää mahdollisuuksia parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Luottamuksen kulttuurissa jokainen kantaa vastuunsa työstään ja vuorovaikutuksesta, ymmärtää työn ja asiakkaiden merkityksen sekä yhteiset tavoitteet ohjaavat toimintaa. Johdon ja henkilöstön edustajien kesken valitsee luottamus, jossa molemmat osapuolet pyrkivät löytämään molempia osapuolia palvelevia ratkaisuja. Luottamuksen kulttuurissa tehdään yhteistyötä ja vallalla on positiivinen ihmiskäsitys, jossa motiiveja ei epäillä vaan motiivit nähdään yhteisten tavoitteiden saavuttamista edistäviksi. (Aarnikoivu 2008, 45–48.)

Yrityskulttuuri ilmenee myös kommunikointitavoissa. Avoimessa kommunikatiokulttuurissa viestitään runsaasti ja avoimesti sekä uskalletaan tuoda esille omia mielipiteitä. Epäluottamuksen kulttuurissa vallitsee usein defensiivinen toimintakulttuuri, jossa yhteistyö, luottamus ja tiedonkulku on heikkoa. Ongelmista ei keskustella, jolloin ne jäävät ratkaisematta. Uusien ideoiden esille tuominen on turhauttavaa, koska niitä ei nosteta keskusteluun, jolloin niitä ei myöskään lähdetä kokeilemaan. Defensiivistä toimintakulttuuria leimaa myös liiallinen kohteliaisuus, joka toimii tapana vältellä vaikeita kysymyksiä ja olla ottamatta kantaa vaikeisiin asioihin tai tilanteisiin. (Aarnikoivu 2008, 49.)

Defensiiviseen kulttuuriin liittyy defensiivisiä rutiineja, joita purkamalla yrityksen johto ja esihenkilöt voivat kehittää kulttuuria parempaan suuntaan. Defensiivisiä rutiineja ovat sekava viestintä, peittäminen, hyökkäävästi puhuminen ja löysääminen. Sekavassa viestinnässä ilmenee esimerkiksi tarkoituksella kaksi ristiriitaista asiaa yhtä aikaa tai vältellään asian käsittelyä. Peittämisessä osa

asiaan liittyvistä tosiasioista jätetään kertomatta. Puhuttaessa hyökkäävästi asia esitetään niin ehdottomana, että keskustelu ei enää jatku sen jälkeen. Löysäämisellä tarkoitetaan epäsuoraa kerrontaa olettaen, että asianomainen ymmärtäisi rivien välistä mistä on kyse. Johtamisessa tulisi luoda rakenteita, jotta defensiiviset rutiinit eivät nousisi esiin. Tämä on mahdollista luomalla esimerkiksi itsenäisiä työryhmiä ja lisäämällä työntekijöiden vastuuta. Näin työntekijöille annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään ilman kontrolloivaa johtamista. Pyrittäessä avoimempaan vuorovaikutukseen, keskeisenä työkaluna siinä on palautteen antamisen lisääminen. Esihenkilö voi omalla esimerkillään opettaa organisaatiota palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Palautekulttuuria kehittämällä tuetaan laajemmin myös avoimemman kommunikointikulttuurin luomista. (Aarnikoivu 2008, 50–51.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä osa kestäväää ja tuottavaa yritystoimintaa (Työturvallisuuskeskus 2015, 3). Kuvassa 1 on kuvattuna työhyvinvoinnin kokonaisuus ja sen osatekijät. Kuvan keskiössä ovat hyvinvoinnin eri osa-alueet eli fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. (Työturvallisuuskeskus 2010, 6.)



Kuva 1. Työhyvinvointi ja sen osatekijät (Työturvallisuuskeskus 2010, 6)

Työntekijän heikentynyt terveys, työyhteisön ongelmat, sairaudet ja tapaturmat aiheuttavat kustannuksia yrityksille. Näin ollen huolehtimalla työntekijöiden hyvinvoinnista muun muassa sairauslomat vähenevät, mikä tuo taloudellista säästöä, henkilöstö on sitoutuneempaa, jolloin vaihtuvuus on vähäisempää sekä henkilöstöllä on parempi työmotivaatio, jolloin myös tuottavuus lisääntyy. (Työturvallisuuskeskus 2015, 3–4.)

3.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointitoiminnan ajatellaan usein olevan fyysisen kunnon ja terveyden ylläpitämistä ja parantamista. Työhyvinvointiin vaikuttavat kuitenkin näiden lisäksi myös henkiset, ns. psykososiaaliset tekijät. Psykososiaalisia tekijöitä ovat muun muassa työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta, merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta, nähdä ja kuulla tuleminen, työyhteisön tuki ja ilmapiiri, tasa-arvoinen kohtelu sekä oikeudenmukainen johtaminen. (Työturvallisuuskeskus 2010, 6.)

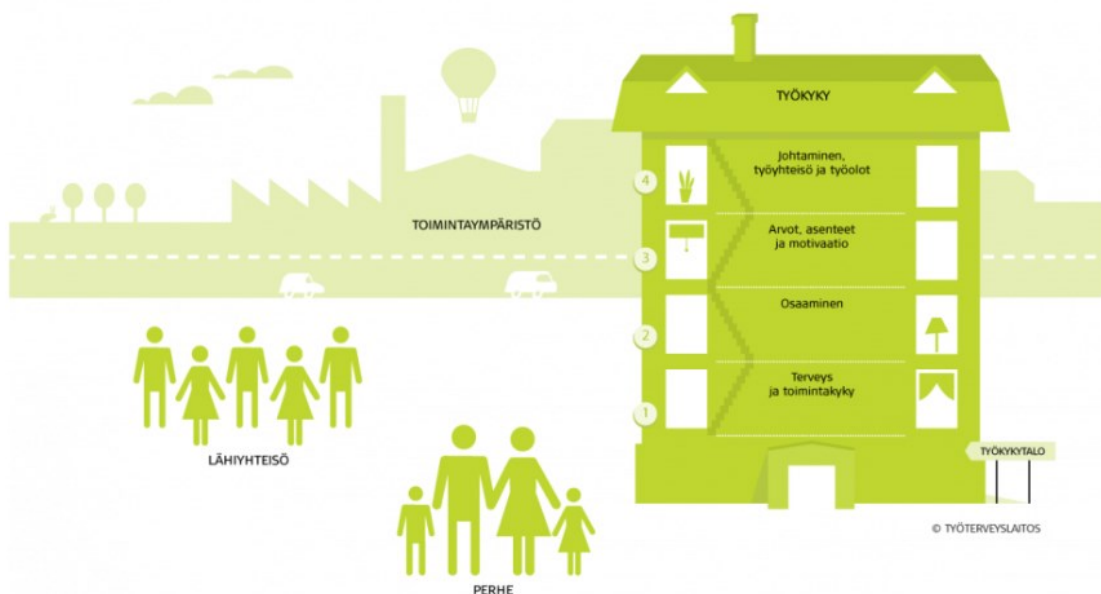
Työhyvinvointia edistettäessä tulisikin kohdentaa toimia organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin, johtamiseen ja esihenkilötyöhön, työn sisältöön, työympäristöön, osaamiseen ja työyhteisöön. Myös jokaisen työyhteisön jäsenen asenne, näkemykset ja suhtautumistavat ovat osa työhyvinvointia ja vaikuttavat työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2010, 6.)

Johtaminen ja esihenkilötyö vaikuttaa työhyvinvointiin, sen kautta sitä voidaan edistää ja kehittää tai myös heikentää. Vain hyvällä johtamisella luodaan työyhteisöön hyvää ilmapiiriä ja terveyttä edistävää toimintaa. Johtaja ja esihenkilö eivät voi kuitenkaan edistää työhyvinvointia yksinään vaan siihen tarvitaan kaikkien sitoutuneisuutta yhteisiin päämääriin ja mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Tämä toteutuu yhteisessä vuorovaikutuksessa, keskustelun kautta, jossa kuullaan ja otetaan huomioon kaikkien osapuolten mielipiteet. Osallistuminen lisää innovointia, sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota. Esihenkilötyössä yhteensovittetaan erilaisia näkökulmia yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Jotta tavoitteita pystytään seuraamaan ja niiden saavuttaminen tunnistamaan, täytyy onnistumisen mittaamiseksi määritellä yhteiset kriteerit. Autoritaarisuus johtamisessa lisää vihamielisyyttä ja ristiriitoja, kun taas

hyvän vuorovaikutuksen kautta luottamus ja avoimuus lisääntyvät. Luottamuksen ja avoimuuden lisääntymisen kautta vastaavasti vuorovaikutuksen laatu paranee. Esihenkilön tuleekin keskustelun kautta edistää henkilön työhön sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tavoitehakuista käyttäytymistä, pitäen mielessään sen, että kaikki ihmiset pyrkivät onnistumaan työssään. (Juuti ym. 2015, 23–27.)

3.2 Työkyvyn johtaminen

Työterveyslaitos kuvaa työkyvyn osa-alueita neljä kerroksisen työkykytalon avulla. Työkykytalo pysyy kunnossa, kun kaikkia talon kerroksia kehitetään jatkuvasti ja saadaan kerrokset tukemaan toisiaan sopivassa suhteessa. Työkyvyn keskiössä on ihmisten voimavarojen ja työn yhteensopivuus ja tasapainoisuus. (Työkyky s.a.)



Kuva 2. Työkykytalo (Työkyky s.a.)

Työkyvyn perustukset (talon ensimmäinen kerros) sisältävät terveyden ja toimintakyvyn (fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky). Työkykytalon toisessa kerroksessa on osaaminen, joka sisältää peruskoulutuksen ja ammatilliset tiedot ja taidot sekä näiden päivittämisen. Työkykytalon kolmannessa

kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Omalla asenteella on merkittävä vaikutus työkykyyn, sillä työn mielekkyys ja sopiva haasteellisuus vahvistavat työkykyä. Jos työ ei vastaa omia odotuksia tai se koetaan vain pakolliseksi osaksi elämää, voi työkyky heikentyä. Työkykytalon neljännessä kerroksessa sijaitsee johtaminen, työyhteisö ja työolot eli konkreettisesti työ ja työpaikka itsessään. (Työkyky s.a.) Neljäs kerros on laajuudeltaan suurin ja asettaa vaatimuksia talon alemmille kerroksille. Erityisesti ensimmäisen kerroksen sisältämän yksilön voimavarojen tulisi olla tasapainossa neljännen kerroksen kanssa, jotta turvattaisiin työkyvyn pysyminen mahdollisimman hyvänä. Tasapainon heikentyessä useimmiten myös työkyky heikkenee. Työkyky ei ole staattinen tai pysyvä olotila, vaan muutoksia voi tapahtua työsuhteen aikana eri suuntiin. Työkyvyn muutokset voivat johtua esimerkiksi yksilön terveydentilan muutoksista tai itse työstä tai työympäristöstä. Työelämässä tavoitteena tulee olla se, että yksilön ja työn vaatimukset vastaisivat toisiaan mahdollisimman hyvin. Työtä voidaan muokata joko määrällisesti, sisällöllisesti tai ajallisesti, jolloin mahdollinen työkyvyn alenema ei välttämättä vaikuta heikentävästi työsuoritukseen. (Paanetoja 2021, 7–8.)

Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 tarkoituksena on ”parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja”. Työturvallisuuslain 8 §:n mukaan ”työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.” Työntekijöiden henkilökohtaisilla edellytyksillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi työntekijän ikää ja ikääntymistä, kielitaitoa, ammattitaitoa ja työkokemusta, ja myös työntekijän terveydentilaa ja alenevassa olevaa tai alentunutta työkykyä. Työnantajan huolehtimisvelvoite on siten työntekijäkohtainen. Lain 8. §:n mukaan työnantajan tulee lisäksi jatkuvasti tarkkailla työn tekemistä niin, että turvallisuus ja terveellisyys varmistetaan. Tämä velvoite ulottuu myös työyhteisön sosiaaliseen

toimivuuteen, sillä työyhteisön toimintaa tarkkailemalla työnantaja pystyy havaitsemaan mahdollisen häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun mahdollisimman ajoissa. Henkisen työsuojelun kautta työntäjän tulee puuttua mm. työyhteisön huonoihin henkilösuhteisiin, työturvallisuusriski voi johtua työyhteisön henkisestä ilmapiiristä, jatkuvasta kiireestä tai stressistä. Työpaikan työilmapiirin, johtamisen ja henkilösuhteiden häiriöt voivat vaikuttaa merkittävästikin työntekijän työkykyyn, joten työntäjällä onkin velvoite puuttua tietoonsa tulleeseen häirintään ja muuhun epäasialliseen käyttäytymiseen. Työsuojeluviranomainen määrittelee epäasiallinen kohtelun yleisen hyvän tavan, työvelvollisuuksien tai lain vastaisena toimintana toista kohtaan työssä. (Paanetoja 2021, 143–146.)

Työkykyjohtaminen tarkoittaa työkyvyn huomioimista osana johtamista. Työkykyjohtaminen ei ole johtamisen erillinen osa, vaan henkilöstön työkyky sisältyy jokapäiväiseen johtamiseen. Työkykyjohtamisen tavoitteena on edistää työntekijöiden työkykyä ja hyvinvointia, ja siten hallita ja ennakoida henkilöstön riskiä menettää työkykynsä ja päätyä työkyvyttömyyseläkkeelle. (Työkykyjohtaminen s.a.)

Työkykyjohtamisen perustana on työpaikan työkykyriskien varhainen tunnistaminen ja niiden merkityksen arviointi ja korjaaminen sekä työn ja työolosuhteiden kehittäminen. Keskeinen työkalu työkykyjohtamisessa on varhaisen tuen ja puheeksi ottamisen toimintamalli, lisäksi tätä täydentää sairauspoissaolojen, työhön paluun tukemisen sekä uudelleensijoittamisen toimenpiteet. (Mannermaa 2022, 289.) Työterveys toimii työpaikan tärkeänä työkykyjohtamisen kumppanina (Työkykyjohtaminen s.a.). Työkykyjohtamisen onnistumisessa keskeistä on vuorovaikutus työntäjän ja työntekijän kesken. Työkykyjohtaminen lähtökohta on jokaisen työntekijän työkyky, josta työntekijän tulee huolehtia aktiivisesti itse ja tätä tukemaan työntäjällä on työkykyä edistäviä toimenpiteitä. Työkykyjohtamisessa keskeisintä on aktiivinen vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä, sairauspoissaolojen seuranta, varhainen puheeksi ottaminen ja asioiden mahdollisimman aikainen korjaaminen, työhön paluun tukeminen, työterveysyhteistyön kehittäminen, tiedolla johtaminen sekä työkykyjohtamisen mittaaminen ja seuranta. Työkyvyn hallinnan keinoja

ovat mm. työn määrä ja vaativuus, työtehtävien selkeys ja kehittymismahdollisuudet. Tehtäessä arviota työkyvystä esiin nousevat mm. työn fyysinen ja psykososiaalinen kuormittavuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Hälytysmerkkejä, jotka kertovat työkyvyn vaarantumisesta ovat mm. jaksamiseen liittyvät ongelmat, työn vastaavuus työn vaatimuksiin, heikentynyt suorituskyky, työajanhallinnan ongelmat, käyttäytymisen muutokset, työkaverin huolestuneisuus työntekijästä ja epäasiallinen käytös. (Mannermaa 2022, 289–297.)

3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa keskeistä on suunnata huomio tavoitteista johdettujen keskeisten osaamisten kehittämiseen. Tavoitteena on kehittää ja hankkia sellaista osaamista, jonka avulla toiminnan tavoitteet saavutetaan ja luodaan siten asiakkaille lisäarvoa. (Viitala 2006, 14–17.) Osaamisen johtamisella vahvistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Se pitää sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Kiinnekohtana osaamisen johtamisessa tulee olla yrityksen tulevaisuuden tahtotila, missä aiotaan olla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa aiotaan kehittää. Osaamisen johtaminen perustuu nykytilan tunnustamiseen ja tulevaisuuden suunnan valintaan. (Viitala 2006, 14–17.)

Keskeiset kysymykset, jotka ohjaavat osaamisen johtamista ovat: Mitä osaamista meillä pitäisi tässä ryhmässä olla, jotta saavutamme tavoitteemme? Miten edistän ja tuen ryhmän ja yksilöiden osaamisen kehittymistä omalta osaltani? Osaamisen johtaminen ei ole yksin yrityksen johtajiston työtä, vaikkakin sen roolia osaamisen johtamisessa tarvitaan. Ylin johto ei kuitenkaan pysty käytännön tasolla huolehtimaan siitä, mitä yrityksen eri yksiköissä tehdään ja siten yksikön esihenkilön rooli on ratkaisevan tärkeä. Strategiaan perustuvaa osaamis pohjaa on rakennettava eri puolilla organisaatiota. (Viitala 2006, 297.)

Esihenkilö vastaa oman yksikkönsä kehittämisestä ja yksi kehittämisen osa-alueista on osaaminen. Esihenkilön tulisikin tukea alaisiaan heidän osaamisensa kehittämisessä ja kehittää oppimista tukevia käytäntöjä. Esihenkilö tuntee omat johdettavansa, yksikön tehtävät ja niiden vaatimukset ja siten pystyy

arvioimaan kehittymisen tarpeita. Osaamiseen tulee olla osa suunnittelu- ja arviointiprosesseja ja esihenkilön tulee huolehtia oppimisen tukemisesta ja osaamisen riittävydestä omassa yksikössään. (Viitala 2006, 298–299.) Strategiasta johdettujen prosessi- toiminto- tai yksikkökohtaisesti määriteltujen tavoitteiden ja päämäärien kautta tunnistetaan, mitä osaamista näiden tavoittelussa tarvitaan. Osaamiset täytyy tunnistaa, jotta niiden kehittämiseksi voidaan tehdä suunnitelmia. Osaamisen nykytilaa voidaan selvittää, arvioida, vasta sitten kun osaamiset on määriteltä. Osaamisten arviointi nostaa esille yksilö- ja yksikkökohtaiset osaamisten heikkoudet ja vahvuudet. Osaamisten nykytilan selvittäminen antaa siten suuntaviivat osaamisten kehittämiseksi ja perusteet rekrytointi- ja urasuunnittelulle. (Viitala 2006, 14–17.)

Oppimista edistävä johtajuus on esihenkilötyötä, jossa esihenkilö yhdessä alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo ilmapiiriä, joka edistää osaamista ja tukee oppimisprosesseja yksikössään. Tämä tehdään ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua ja luomalla oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja. (Viitala 2006, 302.) Osaamisen johtamisessa tulee osaamisen merkityksellisyys tiedostaa, tehdä osaaminen näkyväksi ja keskittyä osaamisasioihin alaisten kanssa käytävässä keskustelussa (Viitala 2006, 322).

Osaamisen johtamisen pääelementit ovat oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja esimerkillä johtaminen. Osaamisen johtamisella esihenkilö varmistaa strategian edellyttämän osaamisen riittävyyden omalla vastuualueellaan. Selkeyttämällä osaamisen suuntaa esihenkilö määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Tällä toiminnalla esihenkilö auttaa työyhteisöä ja jokaista sen jäsentä tiedostamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita ja sitä kautta myös osaamisen tilaa, oppimistavoitteita ja -tarpeita. Esihenkilön tulee perustella oppimistarpeita ja sen vaikutuksia organisaation toimintaan. Oppimisen suuntaamisessa voidaan hahmottaa kolme tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien käytäntöjen luominen. Osaamisen johtamisen suuntaa ja osaamisen kehittämistä määrittävät yrityksen visio, strategia ja

tavoitteet, asiakkaiden tarpeet ja palautteet, laadun kriteerit ja toimintaprosessien tunnusluvut. Esihenkilön tulee tässä yhteydessä nostaa osaaminen näkyväksi, määrittelemällä mitä osaamista tavoitteisiin pääsy vaatii ja mitä asiakas-tyytyväisyys ja laatu kriteerit edellyttävät. Suunnan selkeyttäminen tapahtuu pääsääntöisesti keskustelemalla ja viestimällä asiasta säännöllisesti. Tätä tukevat esimerkiksi palaverikäytännöt, seurantajärjestelmät, arviointi ja erilaiset viestintäkanavat. (Viitala 2006, 313–315.)

Tärkeä osa työyhteisön oppimisessa on oppimisprosessien tukeminen. Tässä prosessissa on ensisijaisesti tarpeen selvittää mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, ja tämä olisi hyvä tehdä työyhteisössä yhdessä esihenkilön ja alaisten välillä. On hyvä samalla miettiä, että tulisiko tiettyjä osaamisia laajentaa ryhmän sisällä. Tarvittavat osaamiset tulee nimetä ja tehdä näkyväksi työyhteisön jäsenille ja korostaa niiden arvoa tekemisen kannalta. Osaamisien tulee olla yhteydessä tavoitteisiin. Osaamisia määriteltäessä tulee myös ottaa huomioon tulevaisuuden osaamistarpeet ja pyrkiä myös määrittelemään niitä. Tämä työ edesauttaa myös yksilön omaa tietämystä omasta osaamisesta ja auttaa näin myös ennakoimaan omaa tilannetta suhteessa tulevaan ja näin osaamista voidaan ryhtyä kehittämään ajoissa. Esihenkilön tehtävänä on laatia osaamisen kehittämisen suunnitelmia ja ne tulisi laatia yksikön ja jokaisen yksilön osalta erikseen. Kehityssuunnitelmaan tulee selkeästi määritellä, mitä osaamista ollaan kehittämässä ja miten kehittyminen tapahtuu. Esihenkilön tulee myös aktiivisesti seurata kehittymistä ja antaa palautetta kehitymisestä. (Viitala 2006, 321–322.)

Esihenkilön tulee kehittää työryhmänsä ilmapiiriä oppimista edistävän suuntaan, mahdollistaa jäsenten keskinäisiä yhteistyön edellytyksiä ja rakentaa vuorovaikutussuhteita alaistensa kanssa, koska työyhteisön ilmapiirillä on erittäin suuri vaikutus oppimiselle. Jos ilmapiirissä on paljon vihamielisyyttä ja kauteutta, ei epäonnistumisia tuoda esille ja nähdä niitä tärkeinä oppimisen paikoina. Huonossa ilmapiirissä ei myöskään osaamista jaeta eikä uskalleta pyytää ja saada apua. Osaamista tukee siis vahvasti työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja turvallisuuden tunne. Oppijan tulee kokea onnistumista, hyväksytyksi

tulemista ja turvallisuutta. Esihenkilöllä on keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin rakentamisessa ja kehittämisessä, esihenkilö voi puheessaan painottaa toisten arvostamista, auttamista ja tukemista sekä luoda yhdessä alaisensa kanssa sopimuksia ja pelisääntöjä edistämään ilmapiiriä ja näin myös ohjaamaan työyhteisön jäseniä ottamaan vastuuta yhteisen ilmapiirin kehittämisestä. Esihenkilö voi puheessaan tuoda vahvasti esille sen, mikä on sopivaa käytöstä ja mikä ei ja tarvittaessa esihenkilön tulee myös puuttua tähän. (Viitala 2006, 316–317.) Ilmapiiriin vaikuttaa myös esihenkilön tapa kohdata alaisia ryhmänä ja yksilöinä. Alaisia tulee kohdella tasavertaisesti huomioiden jokaisen yksilöllinen suoriutumisen ja osaamisen taso, eivätkä nämä saa vaikuttaa esihenkilön suhtautumiseen heihin vaan esihenkilön on tarjottava kehittymisen mahdollisuuksia tasavertaisesti kaikille. Organisaation kehittyminen onnistuu vain, jos jokainen sen jäsen kehittyy sen mukana. (Viitala 2006, 319–320.)

Esihenkilön oma esimerkki ja työskentely vaikuttavat vahvasti työyhteisön toimintaan. Keskeistä on se, miten esihenkilö suhtautuu omaan työhönsä, sen kehittämiseen ja omaan kehittymiseen. On tärkeää, että esihenkilö on motivoitunut ja sitoutunut omaan johtamistyöhönsä sekä alaisensa kehittämiseen. Osaamisen johtamisessa esihenkilön missio voisi olla esimerkiksi rohkaista ihmisiä ottamaan kykynsä täyteen käyttöönsä ja kehittää niitä edelleen. Esihenkilö tekee asioita näkyväksi työyhteisössä: se mitä korostetaan, tulkitaan hyväksyttäväksi ja se mitä ei tehdä tai sanota, tulkitaan merkityksettömäksi. (Viitala 2006, 323–324.)

Keskustelu on osaamisen johtamisen tärkein työkalu. Esihenkilön tulee luoda oppimista tukevaa keskustelua ja ilmapiiriä työyhteisössä. Keskustelun avulla oppimisen suunta selkiytyy, oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessit edistyvät. Esihenkilön osaamisen johtamisen välineet ovat keskustelu, tieto, toimintamallit ja työkalut. Esihenkilöllä on tietoa, jota hänen tulee suodattaa alaisilleen ja esihenkilön tulee hahmottaa mitä muualta organisaatiosta

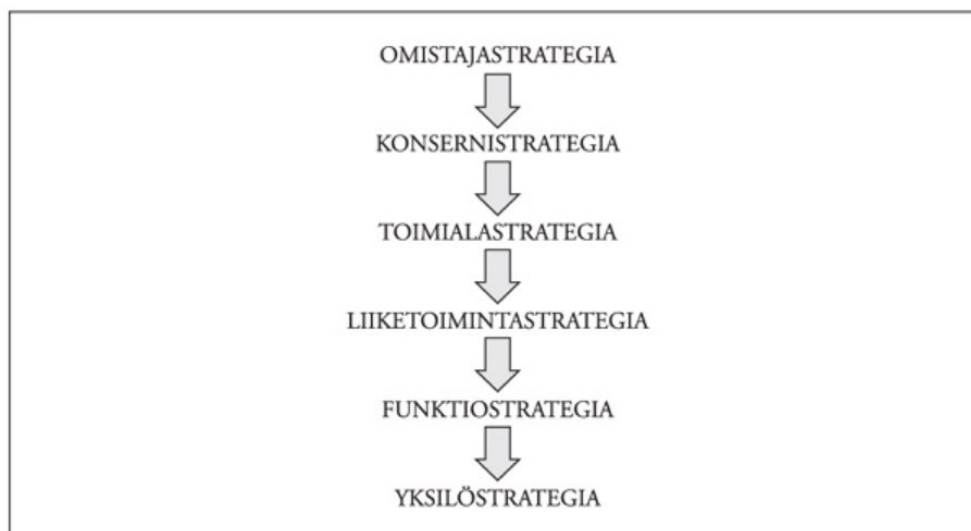
tai toimintaympäristöstä tulevaa tietoa alaiset tarvitsevat ja mitä eivät. Jokainen tiedon vastaanottaja muokkaa tiedon omaan ajatusmaailmaan ja ymmärrykseen sopivaksi ja tässä esihenkilö voi tukea huomioimalla mm. tiedon esittämistavan ja antaa jokaiselle aikaa asian omaksumiseen. Esihenkilön tulee luoda työyhteisöön kulttuuria, joissa aiempia ajatusmalleja tarkastellaan kriittisesti ja suhtaudutaan uuteen avoimesti. Tämä parantaa uuden oppimisen mahdollisuuksia. Esihenkilö suuntaa oppimista keskustelemalla tavoitteista ja luomalla tavoitteita selkeyttävää ja arvioivaa keskustelua. Esihenkilön tulee opettaa työyhteisö puhumaan ääneen osaamisesta ja luoda yhdessä työyhteisön kanssa sen sisältö ja muoto. Kehityskeskusteluissa esihenkilö voi keskustella alaisten kanssa kahden kesken ja luottamuksellisesti osaamisesta ja jokaisen yksilöllisistä tarpeista. Keskustelu osaamisesta yleisellä tasolla on hyvä ottaa mukaan myös viikko- ja kuukausipalaveriin ja näin aktiivisesti auttaa työyhteisöjä omaksumaan sen sisältö ja tärkeys. Esihenkilön on myös uskallettava puuttua alaisen toimintaa, kun se ei täytä asetettuja vaatimuksia, monesti tämän taustalla on riittämätön osaaminen. Osaamisen puute voi olla konkreettista tiedon puutetta tai harjaantumisen puutetta taidoissa. Puutteet osaamisessa tulisi paikantaa alaisen kanssa ja laatia suunnitelma osaamisen kehittämiseksi. Suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan ja esihenkilön tulee seurata ja antaa palautetta edistymisestä. Puuttuminen heikkoon suoritukseen on haasteellista, tärkeä tätä tukeva keino on esimerkiksi kannustaa alaista itseään löytämään puutteet suorituksessaan ja keinot, joilla suoritusta voisi kehittää ja tukea. (Viitala 2006, 341–348.)

4 STRATEGIAN ROOLI JOHTAMISESSA

Tässä luvussa käsittelen strategian peruskäsitteitä, liiketoimintastrategiaa ja henkilöstöstrategiaa sekä lisäksi strategian merkitystä johtamisessa ja esihenkilötyössä. Keskeisenä kysymyksenä, miten johdetaan strategian kautta.

4.1 Liiketoimintastrategia

Strategiatasoja on useita, Kamenskyn mukaan (2014, 21) strategiatasot voidaan jakaa kuvan 3 mukaisesti.



Kuva 3. Strategiatasot (Kamensky 2014, 21)

Omistajastrategia laaditaan erityisesti perhey yrityksissä. Valtaosassa yrityksistä omistajastrategia voidaan sisällyttää konsernistrategiaan, jossa ilmenee omistajien tahtotila elämäntehtävän ja tavoitteiden kautta. Jos konserni koostuu useista toimialoista, jotka jakautuvat useisiin liiketoiminta-alueisiin, rakennetaan konsernistrategian ja liiketoimintastrategian väliin usein vielä erillinen toimialastrategia. (Kamensky 2014, 21.)

Liiketoimintastrategian tavoitteena on löytää keinot, jolla erottaudutaan kilpailijoista ja jossa otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet, yrityksen resurssit, osaaminen sekä kilpailutilanne. Yritys antaa asiakaslupauksen, jolla taataan se, että asiakas valitsee yrityksen kilpailijoista, mutta myös sellaisen lupauksen, joka on yritykselle itselleen kannattava. (Kamensky 2014, 49–50.) Liiketoimintastrategiassa pureudutaan eri toimintoihin ja prosesseihin, jos nämä halutaan vielä purkaa omiksi strategioiksi, laaditaan funktiostrategioita. Useimmiten puhutaan kuitenkin toimintokohtaisista toimintasuunnitelmista kuin strategioista. (Kamensky 214, 22.) Strategisella toimenpideohjelmalla puretaan liiketoimintastrategia konkreettiseksi toimenpiteiksi, näin toimenpiteet johdetaan liiketoimintastrategiasta ja ovat strategisen suunnittelun mukaisia. Toimenpideohjelmassa määritetään kunkin toimenpiteen tulostavoitteet, toimenpiteet, suoritusavoitteet ja vastuuhenkilö. Pitkän tähtäyksen budjetin tarkoituksena on varmistaa, että toimenpidesuunnitelma ja resurssisuunnitelma ovat tasapainossa keskenään. (Kamensky 2014, 49–50.)

Yrityksen operatiivinen johtaminen kytketään strategiaan vuosisuunnittelun kautta. Strategia puretaan yksiköiden vuositavoitteiksi ja vuosisuunnitelmiksi. Tavoiteasetannassa pyritään löytämään tasapaino taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden sekä kehittämistavoitteiden välillä. Kaikille keskeisille tavoitteille laaditaan toimenpideohjelmat, kuitenkin paljon yksityiskohtaisemmin kuin ylätason strategiassa. Budjetti on taloudellinen yhteenveto toimintasuunnitelmista ja tavoitteista. Yksiköiden tavoitteet ja toimenpideohjelmat voidaan purkaa vielä yksilötasolle ja johtaa tästä henkilökohtaisia tavoitteita. (Kamensky 2014, 237.) Kuvassa 3 viimeinen strategiataso on yksilöstrategia, yleisemmin puhutaan kuitenkin juuri henkilökohtaisista tavoite- ja toimenpideohjelmista (Kamensky 2014, 22).

4.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on liiketoimintastrategian osa, joka sisältää suunnitelman henkilöstöressurssien johtamisesta pitemmällä aikajänteellä. Henkilöstöstrategiassa tehdään arviota nykyisestä henkilöstöressurssien tilasta, siinä arvioidaan henkilöstön määrällisiä ja laadullisia tulevaisuuden tarpeita, tehdään suunnitelmia näiden tarpeiden toteuttamiseksi sekä arvioidaan kykyä varmistaa henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytykset. Henkilöstöstrategiaan vaikuttaa liiketoimintastrategia, mutta myös yrityksen ulkoinen ja sisäinen ympäristö, henkilöstöressursseihin liittyvät uhat ja mahdollisuudet sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstöressursseille asetettavat pitkän aikavälin tavoitteet ottamalla kaikki nämä tekijät huomioon. Muun muassa taloudelliset suhdannevaihtelut, markkinoiden kilpailutilanne, poliittiset päätökset, teknologinen kehitys sekä arvot ja asenteet ovat henkilöstöön vaikuttavia ulkoisen ympäristön tekijöitä. Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat henkilöstön määrä, ikä- ja koulutus rakenne, osaaminen, kehityskyvykyys ja -halu, kokemus, työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Henkilöstön ikärakennetta tutkimalla tulee arvioida ja tehdä suunnitelma osaamisen jakamista nuoremmille työntekijöille, jos arvokasta osaamista poistuu eläköitymisten myötä. (Joki 2021, 21.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein mitoitettu henkilöstö, toisin sanoen se, että tekijöiden määrä vastaa tehtävän työn määrää sekä oikeanlainen osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Siinä arvioidaan henkilöstömäärän vähentämistä tai lisäämistä tarpeita sekä myös uusien työntekijöiden osalta tarvittavia työsuhdemuotoja. Tarkastelun kohteena on myös nykyhetken osaaminen ja sen kehittäminen tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaiseksi. Lisäksi suunnittelussa tulee huomioida työvoiman tarjonta alalla ja sen muutokset. Henkilöstösuunnittelun tavoitteet tulevat liiketoimintastrategiasta. Jos liiketoimintaa on tarkoitus supistaa, henkilöstösuunnittelun tavoitteet ovat täysin erilaiset kuin yrityksessä, jossa liiketoimintaa kasvatetaan. Jos yrityksen tavoitteena on sen hetkisen aseman säilyttäminen, henkilöstösuunnittelua tarvitaan ennakoimaan henkilöstön vaihtuvuutta, eläköitymistä ja sairauspoissaoloja. (Joki 2021, 22–23.)

4.3 Strategian kautta johtaminen

Strategia ei toteudu itsestään vaan strategisen suunnitelman tulee muuttua päivittäiseksi toiminnaksi yrityksessä, tähän tarvitaan taitavaa johtamista ja esihenkilötyöskentelyä. Keskijohdon mukaan ottaminen jo itse strategiaprosessiin edesauttaa strategian toteuttamisen eli implementoinnin onnistumista, koska se antaa keskijohdolle mahdollisuuden ymmärtää ja omaksua strategisen suunnitelman taustalla olevat analyysit ja pitkän aikavälin päämäärät syvällisemmin. (Salminen 2014, 101–103.)

Parhaimmillaan strategiset painopisteet ja tärkeimmät kehittämiskohteet voidaan viestiä yksittäisille työntekijöille asti siten, että se todella ohjaa päivittäistä toimintaa. Tämä vaatii sen, että strategiaprosessi viedään yksikkö- ja yksilötasolle. Yksikkötasolla pohditaan, mitä organisaation kokonaisstrategia tarkoittaa yksikön kannalta, mihin painotetaan ja mitä muutoksia tulee tehdä, jotta yksikkö pystyy toteuttamaan koko organisaation strategia toiminnassaan. Yksikön linjauksien jälkeen siirrytään osasto- tai tiimitasolle ja pohditaan strategiaa ja sen aiheuttamia muutoksia osaston tai tiimin toimintaan. Tämän avulla työntekijät pystyvät linkittämään omat tehtävänsä osaksi työyhteisön kokonaisuutta. Tämän lisäksi esimiehen ohjauksella ja tuella yksittäiset työntekijät

kijät pohtivat omalta osaltaan, että miten pystyvät omassa työssään toteuttamaan strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän myötä esihenkilöille muodostuu parempi käsitys strategisen suunnitelman toteuttamiseen tarvittavista resursseista ja mahdollista haasteista. Näin keskijohto voi viestiä johdolle tarvittavista resursseista tai muista ratkottavista asioista, joiden avulla strategia voidaan jalostaa suuntaan, joka mahdollistaa strategisten suunnitelmien toteutumisen. (Salminen 2014, 103–104.)

Strateginen ajattelu määrittää esihenkilön omaa työtä, mihin kannattaa panostaa ja mistä kannattaa luopua. Esihenkilötyössä onnistumisessa ei riitä, että saa päiväkohtaiset asiat hoidettua vaan onnistumisen ratkaisee se, miten hyvin esihenkilö toimii organisaation strategian toteuttajana ja miten esihenkilö onnistuu kehittämään hänen vastuullaan olevia resursseja. Strategisen ajattelun kautta esihenkilö pystyy erottamaan sen, että mikä työssä on tärkeää ja mikä taas kiireellistä, mutta ei kuitenkaan keskeistä tavoitteiden kannalta. (Salminen 2014, 106–107.) Kiireen keskellä esihenkilö joutuu monesti johtamaan asioita tilannekohtaisesti, ajattelematta asiaa laajemmasta näkökulmasta. Tämä johtaa tehottomuuteen, koska esihenkilö ei pysty perustelemaan päätöstään, ratkaisuaan tai vaatimuksiaan riittävän yksityiskohtaisesti. Mitä paremmin esihenkilö on omaksunut kokonaisuuden ja strategiset päämäärät, sitä helpompi hänen on kiinnittää päivittäisessä johtamisessaan huomiota laajempiin tavoitteisiin ja päämääriin, sekä sitä helpompi hänen on perustella ja kuvata asioita. Jotta esihenkilön on mahdollista johtaa strategialähtöisesti, on hänen tunnettava organisaation strategia ja sen perusteet ja näiden takana olevat analyysit, hahmotettava oman osastonsa strateginen rooli ja merkitys, omattava kykyä strategiseen ajatteluun, kyettävä valitsemaan strategian kannalta keskeiset asiat, osattava johtaa muutosta, omattava jämäkkyyttä pitää kiinni päämääristä ja kohdata henkilöstön muutosvastarintaa. (Salminen 2014, 109-110.)

5 TOIMEKSIANTAJA JA MENETELMÄT

Tämän luvun alussa esittelen työn toimeksiantajan sekä toimeksiantajan työlle asettamat tavoitteet. Tämän jälkeen kuvaan lyhyesti työssä käytettävät menetelmät, eli sen, miten tähän asetettuun tavoitteeseen pyritään. Varsinainen kehityshankkeen toteutus eli käsikirjan laadinta raportoidaan vasta luvussa 7.

5.1 Toimeksiantajan esittely ja kehityshankkeen tavoite

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Steveco-konsernin henkilöstöhallinto. Steveco-konsernin emoyhtiö, Steveco Oy, on kotimainen logistiikka-alan yhtiö, joka tarjoaa laivojen purku- ja lastauspalveluja sekä huolinta-, kuljetus- ja varastointipalveluja, sen operoimat satamaterminaalit sijaitsevat Kotkan Mussalon ja Hietasen satamissa sekä Helsingin Vuosaaren satamassa. Steveco Oy:n logistiikkayksiköllä on maaterminaalit Kouvolassa ja sen tytäryhtiö Oy Saimaa Terminals Ab operoi Saimaan alueen satamissa, Haminassa ja Kotkan Mussalon satamassa. Steveco-konserniin kuuluva yhtiö Suomen Satamatekniikka Oy omistaa ja huoltaa konsernin käyttämät työkoneet. Lisäksi konserniin kuuluvat kiinteistöosakeyhtiöt Kotkan Kipparinkulma ja Kotkan Siika-saarentie 59. Vuonna 2022 Steveco-konsernin henkilöstömäärä oli 836, josta Steveco Oy:n osuus oli 676. Konsernin liikevaihto oli 148,7 miljoonaa euroa. (Steveco s.a.)

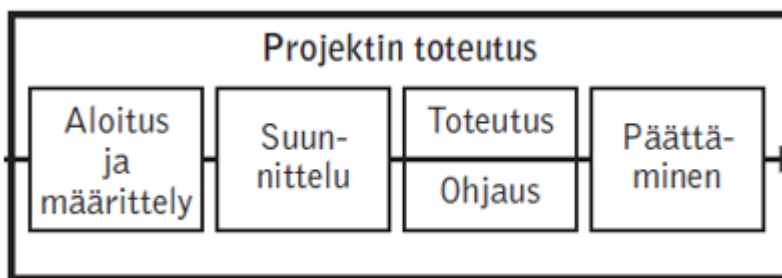
Steveco-konsernin missio on tuottaa asiakkailleen lisäarvoa globaalissa toimitusketjussa. Sen tavoitteena on toteuttaa tämä kannattavasti ja vastuullisesti yhteistyössä parhaiden osaajien ja kumppanien kanssa hyödyntäen siihen uusia ratkaisuja. Visiona konsernilla on olla paras kumppani toteuttamaan logistiikkayhteydet maailmalle. Konsernin arvot ovat reilu meininki, vastuullisuus ja tavoitteellinen kehittäminen. (Steveco s.a.)

Tällä opinnäytetyöllä toimeksiantaja haluaa tukea esihenkilöitä heidän esihenkilötyössään koostamalla organisaation hallinnolliseen esihenkilötyöhön liittyvät ohjeistukset esihenkilön käsikirjaksi. Esihenkilön käsikirjan avulla pyritään lisäksi yhtenäistämään käytänteitä esihenkilöiden välillä sekä varmistamaan esihenkilöille vaivaton pääsy heille tärkeään ajantasaiseen tietoon.

5.2 Menetelmät

Opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteita noudattaen. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa tyypillisesti alkunsa esimerkiksi organisaation tarpeesta saada aikaan muutosta. Tieteellisessä tutkimuksessa tuotetaan tiettyyn ilmiöön liittyen uutta teoriaa, kun taas tutkimuksellisessa kehittämistyössä etsitään ratkaisua käytännön ongelmiin sekä tuotetaan ja toteutetaan uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarvitaan tietoa ja teoriaa kehittämisen tueksi sekä suunnitelmallista projektityöskentelyä. (Ojasalo ym. 2015, 19–20.)

Tämä työ toteutetaan lineaarisena kehityshankkeena soveltaen konstruktivistista kehitysstrategiaa. Linearisessa kehittämisessä tehtäväkokonaisuuksien välistä suhdetta voidaan hahmottaa lineaarisen projektimaisen mallin avulla (Koivisto 2021, 31), joka jakautuu kuvan 4 mukaisesti neljään vaiheeseen.



Kuva 4. Projektin vaiheet (Koivisto 2021, 31)

Aloitus- ja määrittelyvaiheessa tunnistetaan tarve kehittämistyölle ja määritetään työn tavoite. Suunnitteluvaiheessa luodaan suunnitelma, aikataulu ja rakenne, haetaan asiaan liittyvää tietoa sekä määritellään lähestymistapa ja menetelmät. Toteutusvaiheessa työtä tehdään kehittämistyötä tukevan kehitysstrategian ohjaamana. Tässä työssä käytettävän konstruktivisen kehitysstrategian mukaisesti kehitystyössä ratkaistaan käytännön ongelma luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, joka voi olla esimerkiksi ohje, käsikirja tai menetelmä. Tällaisen tuotoksen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Kehitystyön

tuloksena syntynyttä tuotosta arvioidaan erityisesti sen käytännön hyödyn perusteella. (Ojasalo ym. 2015, 65–66.)

Koiviston (2021) mukaan kehittämistyössä käytetään hyväksi useita erilaisia menetelmiä, jotka jaetaan yleensä määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Menetelmiä ovat muun muassa kyselyt, haastattelut, havainnointi, bechmarking ja dokumenttianalyysit, lisäksi voidaan käyttää yhteisöllisiä menetelmiä kuten aivoriihiä ja ryhmäkeskusteluja. Jotta kehitettävästä konstruktiosta saadaan mahdollisimman toimiva ja hyödyllinen, vaatii se yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä (Ojasalo ym. 2015, 66). Tämä opinnäytetyö noudattaa laadullisen kehittämisen periaatetta ja sen keskeisin tiedonhankintamenetelmä on esihenkilöille ja johdolle suunnattu kysely, joka on liitteessä 1. Kyselyn keskeisinä tavoitteina on selvittää vastaajien näkemyksiä erityisesti seuraaviin opinnäytetyön kannalta keskeisiin kysymyksiin:

- Mitä asioita opinnäytetyön teoriaosuudessa pitäisi käsitellä?
- Miten esihenkilötyön käsikirjan sisältö pitäisi määritellä ja rajata?
- Mikä on esihenkilötyöhön liittyvän ohjeistuksen ja tuen nykytila ja toteutustapa?

Saadakseni käsityksen myös henkilöstön näkemyksistä, työssä hyödynnetään Steveco Oy:n vuosien 2019–2021 henkilöstötutkimuksen tuloksia.

6 KYSELYIDEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään ensin läpi esihenkilöille ja johtajille tätä opinnäytetyötä varten laaditun kyselyn toteutus ja tulokset. Tämän jälkeen tarkastelen asiaa henkilöstön näkökulmasta hyödyntäen Steveco Oy:ssä vuosina 2019–2021 toteutettujen henkilöstötutkimusten tuloksia.

6.1 Esihenkilökyselyn toteutus ja tulokset

Esihenkilöille ja johtajistolle suunnattu kysely toteutettiin sähköisesti 15.3.–1.4.2022. Kyselyyn vastaaminen oli anonyymiä. Anonyymillä vastaamisella välttyttiin henkilötietojen käsittelyltä (EU tietosuoja-asetus) ja tavoiteltiin sitä, että vastaukset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia ja rehellisiä. Kysely

lähetettiin yhteensä 20 henkilölle ja siihen vastasi yhteensä yhdeksän henkilöä, vastausprosentti oli siis 45 prosenttia. Kyselyn tulokset raportoidaan seuraavaksi kysymyksittäin.

Kahdella ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä teoriaosuuden aihealueista. Kyselyn johdannossa kerrottiin opinnäytetyön teoriaosuuden käsittelevän esihenkilötyötä ja siihen liittyviä aihealueita, joita ovat mm. lähiesimiehen rooli, vastuut ja velvollisuudet, henkilöstösuunnittelu ja muutoksen, osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen sekä johtaminen linkittyen strategiaan ja strategin kautta johtamiseen.

Kahdeksan henkilöä oli sitä mieltä, että suunnitellut teoriaosuuden aihealueet tukevat esihenkilötyössä ja esihenkilön käsikirjasta olisi hyötyä omassa esihenkilötyössä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että suunnitellut aihealueet tai käsikirja eivät tue omassa esihenkilötyössä. Kyseinen vastaaja toivoi, että teoriaosuudessa keskityttäisiin erityisesti tuotannon linjaesimiesten johtamistyöhön konkreettisten esimerkkien kautta ja, että käsikirjan fokus suunnattaisiin enemmän käytännön tasolle ja työjohdon tarpeita ajatellen.

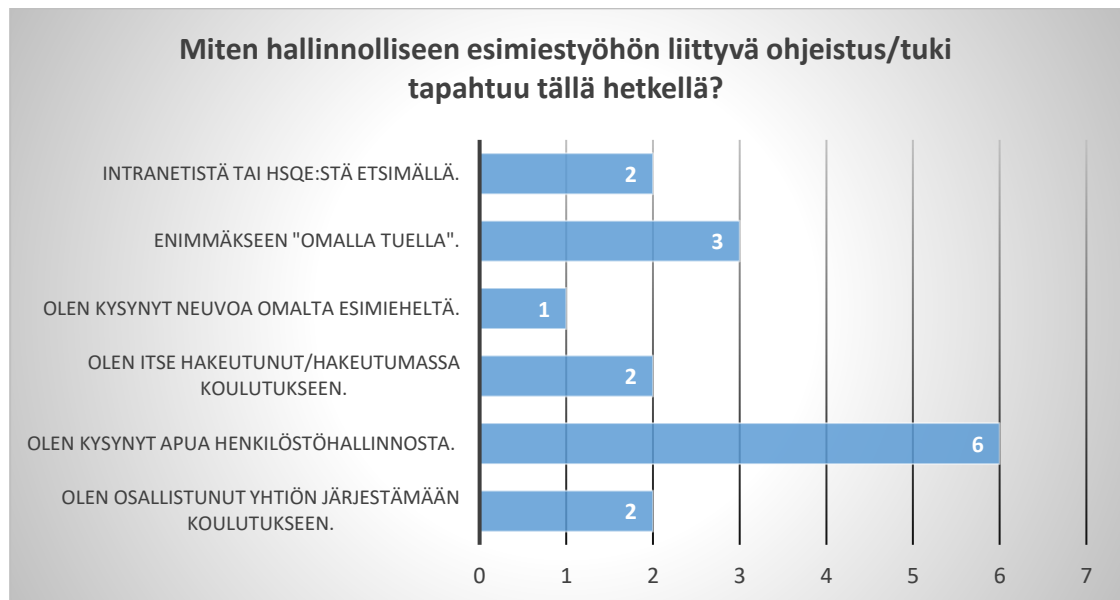
Kysyttäessä vastaajilta ehdotuksia teoriaosuuden aihealueista ja sisällöstä, ehdotuksia tuli seuraavasti:

- etätyön haasteet ja edut
- konkreettiset esimerkit tuotannon lähiesimiesten johtamistyöhön
- tavoiteasetanta, tavoitteisiin sitoutuminen, onnistumisen seuranta ja analysointi
- työuran suunnittelu
- vuosilomalaki

Kyselyn kysymyksessä kolme kerrottiin, että opinnäytetyön käytännön osuudessa koostetaan esimiestyön käsikirja, joka sisältää hallinnollisen esimiestyön ohjeistukset työsuhteen elinkaaren pääkohdista, jotka ovat rekrytointi, perehdytys, osaamisen ja työkyvyn hallinta sekä työsuhteen päättymisen. Työkykyyn liittyvät ohjeistukset rajautuvat työkykyneuvotteluun. Esihenkilöiltä kysyttiin, jäikö aiheista puuttumaan sellainen, jonka tulisi sisältyä käsikirjaan. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että aiheista ei jäänyt puuttumaan mitään tai jätti vastaamatta kysymykseen. Muiden vastaajien ehdottamat aiheet olivat:

- etätöön haasteet ja edut
- fokus käytännön tasolle ja enemmän työnjohdon tarpeisiin
- esimiestyön vastuut ja velvollisuudet
- kehityskeskusteluprosessi
- itsensä kehittäminen, sisäinen yrittäjäyys
- perhe- ja muut vapaat, työaikalain tulkinta ja työehtosopimusmääräykset

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, olisiko käsikirjasta hyötyä omassa esihenkilötyössä, vastaajista kahdeksan vastasi kyllä ja yksi ei. Johtajistolle ja esihenkilöille suunnatussa kyselyssä kysyttiin myös, että miten hallinnolliseen esimiestyöhön liittyvät ohjeistaminen ja tuki tapahtuu tällä hetkellä. Vastaukset tähän kysymykseen esitetään kuvassa 5.



Kuva 5. Ohjeistuksen ja tuen nykytilanne.

Kyselyn kysymyksessä kuusi kysyttiin, mistä esimiestyöhön liittyvä ohjeistus on tällä hetkellä löydettävissä. Vastaajilla oli mahdollisuus valita vaihtoehtoista yksi tai useampi, vastaukset esitellään kuvassa 6.

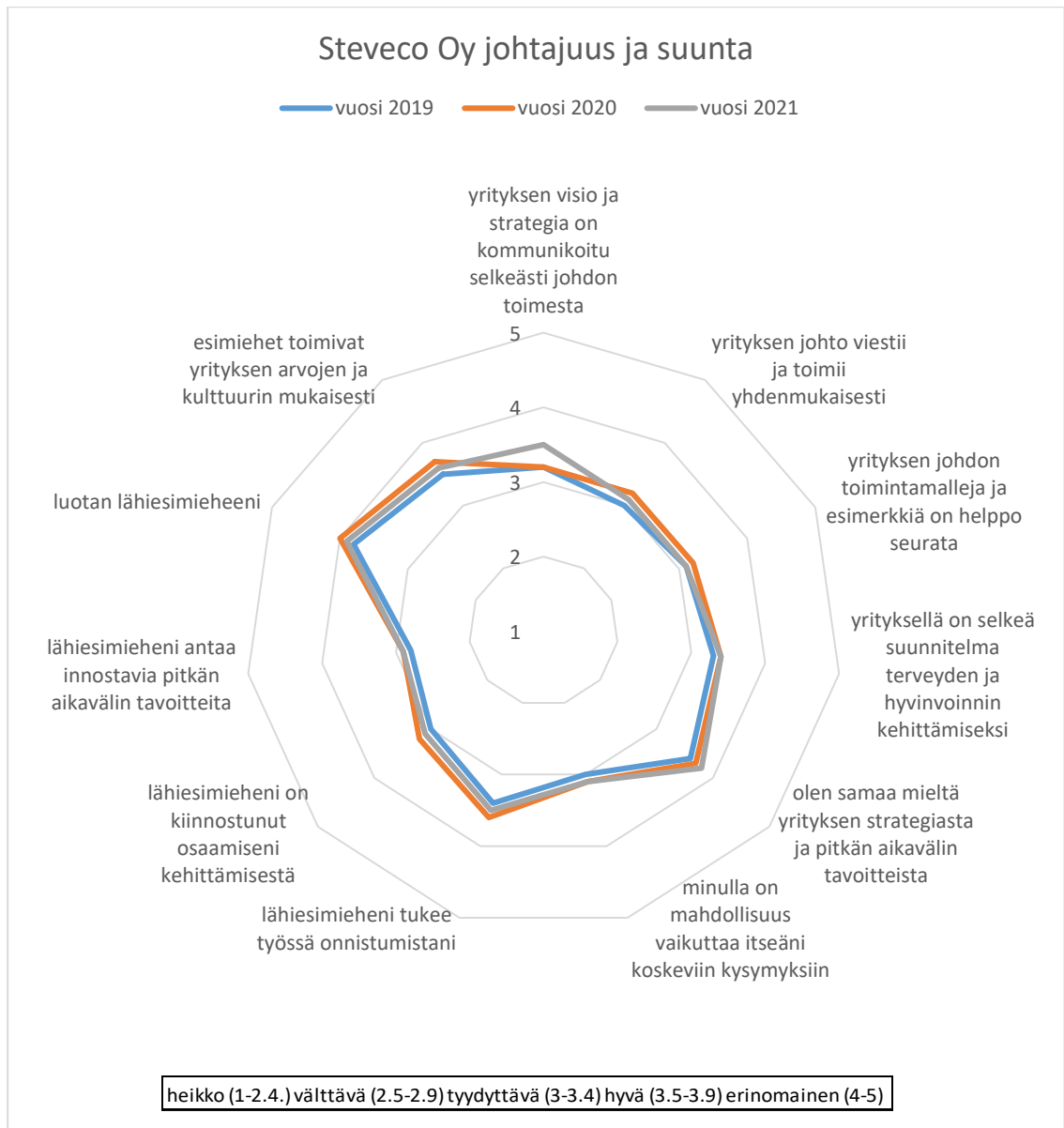


Kuva 6. Ohjeistukset tällä hetkellä.

Suurin osa vastaajista vastasi löytävänsä ohjeistukset intranetistä tai henkilöstöhallinnosta. Yksi vastaajista ei ollut tietoinen ohjeistusten tämänhetkisestä sijainnista ja kahdella vastaajista ohjeistukset löytyivät ainakin osittain omasta sähköpostista tai omista tietokoneen kansioista. Kyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, että mistä toivoisi ohjeistusten löytyvän jatkossa. Vastaajista suurin osa ehdotti intranettiä (Pollari) tai henkilötietojärjestelmää. Lisäksi avoimista vastauksista käy ilmi, että tieto tulee olla löydettävissä yhdestä paikasta, tieto tulee olla useamman kuin yhden henkilön päivitettävissä sekä ohjeistusten tulee olla yhdenmukaiset kaikille.

6.2 Henkilötutkimusten tulokset

Steveco-konsernissa on toteutettu vuosina 2019–2021 henkilöstötutkimus nimeltä Työyhteisövire. Kyseinen tutkimus on ollut joka vuonna samansisältöinen. Työyhteisöviretutkimus nostaa esiin työvireen jakauman kokonaisuudessaan sekä yrityksen kolme vahvuutta ja kolme kehityskohdetta. Tutkimuksen väittämät on jaoteltu kahdeksaan eri kategoriaan, jotka ovat ydin, johtajuus, suunta, kyvykkyydet, yhteisöllisyys, käytännöt, toimeenpano ja uudistuminen. Opinnäytetyössä hyödynnän johtajuus ja suunta kategorian tuloksia emoyhtiö, Steveco Oy:n, osalta. Näiden kategorioiden tulokset on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Steveco Oy johtajuus ja suunta vuosina 2019–2021 (Steveco Oy 2021)

Työyhteisöviretutkimuksen vastausprosentti oli vuonna 2019 43,1 %, vuonna 2020 37,8 % ja vuonna 2021 31,9 %. Koska tutkimukseen on vastannut alle puolet Steveco Oy:n henkilöstöstä, voidaan tuloksia pitää suuntaa antavina. (Steveco Oy 2021.)

Tutkimuksen työvireluokat ovat heikko (1–2.4), välttävä (2.5–2.9), tyydyttävä (3–3.4), hyvä (3.5–3.9) ja erinomainen (4–5), Steveco Oy:n keskimääräinen työvire on ollut kaikissa kolmessa tutkimuksessa hyvällä tasolla. Työn merkityksellisyys koetaan suurimmaksi vahvuudeksi ja suurin kehityskohde kaikkien kolmen tutkimuksen osalta on ollut säännöllisen palautteen saaminen, joskin

kyseisen väittämän tulosten keskiarvo on noussut hienoisesti vuoden 2019 tutkimuksesta. (Steveco Oy 2021.)

Johtajuus ja suunta kategorioiden heikoin tulos on väittämässä ”lähiesimieheni antaa innostavia pitkän aikavälin tavoitteita” ja paras tulos väittämässä ”luotan lähiesimieheni”. Tyydyttävän tuloksen ovat saaneet väittämät ”minulla on mahdollisuus vaikuttaa itseäni koskeviin kysymyksiin”, ”lähiesimieheni on kiinnostunut osaamiseni kehittamisestä”, ”yrityksen johto viestii ja toimii yhdenmukaisesti”, ”yrityksen johdon toimintamalleja ja esimerkkiä on helppo seurata”, ”yrityksen visio ja strategia on kommunikoitu selkeästi johdon toimesta” ja ”yrityksellä on selkeä suunnitelma terveyden ja hyvinvoinnin kehittämiseksi”. Hyvällä tasolla ovat tulokset väittämistä ”lähiesimieheni tukee työssä onnistumista”, ”esimiehet toimivat yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti” ja ”olen samaa mieltä yrityksen strategiasta ja pitkän aikavälin tavoitteista”. Vuonna 2021 väittämän ”yrityksen visio ja strategia on kommunikoitu selkeästi johdon toimesta” tulos on noussut tyydyttävältä tasolta hyvälle tasolle. (Steveco Oy 2021.)

7 ESIHENKILÖN KÄSIKIRJAN LAADINTA

Tässä luvussa kuvataan, miten esihenkilön käsikirjan laadittiin. Varsinainen käsikirja on tämän opinnäytetyön liitteessä 2. Koska kyseinen käsikirja sisältää myös yrityssalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa, se on poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta.

7.1 Käsikirjan laadinnan lähtökohdat

Esihenkilöille ja johtajistolle suunnatun kyselyn vastauksista käy ilmi, että esihenkilötyöhön liittyvää ohjeistusta ja tukea kysytään pääsääntöisesti henkilöstöhallinnosta (kuva 5). Kyselyssä tulee esille myös se, että tarvittavaa ohjeistusta tai tukea ei ole ollut välttämättä aina saatavilla. Kyselyn tuloksien mukaisesti hallinnolliseen esihenkilötyöhön liittyvät ohjeistukset löytyvät tällä hetkellä enimmäkseen henkilöstöhallinnosta ja intranetistä (kuva 6). Ohjeita oli lisäksi sijoitettuna omaan sähköpostiin tai omiin tietokoneen kansioihin. Kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta, että nykytilanteessa ohjeistukset ovat

hajallaan eri paikoissa tai niiden sijaintia ei tiedetä. Lisäksi esihenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen ja oman kokemukseni mukaan intranetissä olevat ohjeistukset ovat hieman hajallaan eri otsakkeiden alla, ja välillä törmää ohjeen päivittämättömään versioon. Intranetistä löytyy esihenkilöille suunnattu osio, josta löytyy perehdytysmateriaaleja ja työsuhtetietoa, mutta esimerkiksi kaikki rekrytointiin sekä osaamisen ja työkyvyn hallintaan liittyvät toimintamallit ja ohjeet eivät ole sieltä löydettävissä. Juuri näistä aihealueista tulee usein yhteydenottoja henkilöstöhallintoon. Kyselyn avoimista vastauksista käy ilmi, että tieto tulee olla löydettävissä yhdestä paikasta, se tulee olla useamman kuin yhden henkilön päivitettävissä sekä ohjeistusten tulee olla yhdenmukaiset kaikille.

Kyselyn tulokset vahvistavat esihenkilön käsikirjan tarvetta, se on yksi työkaluista, jolla henkilöstöhallinto voi tukea esihenkilöitä heidän esihenkilötyössään ja varmistaa, että esihenkilötyössä tarvittava tieto on vaivattomasta saatavissa. Käsikirjan avulla varmistetaan myös se, että tieto on keskitetysti päivitettyä ja siten ajantasaista. Käsikirjan kautta voidaan myös kehittää esihenkilöiden osaamista sekä mahdollistaa tiedon hakeminen aikaisempaa itsenäisemmin. Tämä tehostaa esihenkilöiden ajan käyttöä ja vähentää epätietoisuuden tuomaa kuormitusta. Näin käsikirjan avulla voidaan parantaa myös esihenkilöiden työhyvinvointia.

Henkilöstötutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että johdossa ja esihenkilöiden keskuudessa ei toimita yhdenmukaisesti ja noudateta samoja toimintamalleja, lisäksi tuloksissa nousee esille kokemus siitä, että terveyden ja hyvinvoinnin kehittämiseksi ei ole selkeää suunnitelmaa. Hallinnollisen esihenkilötyön toimintamallit ohjaavat esihenkilöiden toimintaa ja luovat siihen perusteita. Näiden koostaminen esihenkilön käsikirjaksi mahdollistaa sen, että kaikki esihenkilöt ovat tietoisia yhteisistä ohjeistuksista ja toimintamalleista ja niiden noudattaminen näkyy henkilöstölle esihenkilöiden yhdenmukaisena toimintana. Kun esihenkilöt ymmärtävät toimintamallien perusteet paremmin, antaa se esihenkilöille varmuutta kertoa niistä kattavammin myös henkilöstölle. Tämän kautta henkilöstö tulee tietoisemmaksi yritykseen toimintamalleista ja

niiden perusteista. Tämä lisää myös henkilöstön tyytyväisyyttä ja luottamusta yritystä kohtaan.

Esihenkilön käsikirjaan koostettiin olemassa olevat henkilöstöhallinnon ohjeistukset ja toimintamallit työsuhteen elinkaaren pääkohdista. Jokaisesta aihealueesta on lisäksi kirjoitettu lyhyt teoriaosuus aihealueen perusteiden ymmärtämiseksi. Käsikirjan avulla ajantasaiset ohjeistukset ja toimintamallit ovat kootusti löydettävissä yhdestä paikasta, esihenkilön käsikirjasta. Käsikirja tallennetaan intranettiin (Pollari) ja päivitysvastuu on henkilöstöhallinnolla, näin varmistetaan tiedon ajantasaisuus ja oikeellisuus.

7.2 Käsikirjan rakenne

Käsikirja sisältää hallinnolliseen esihenkilötyöhön liittyvät toimintamallit työsuhteen elinkaaren pääkohdista ja käsikirjan rakenne noudattelee työsuhteen elinkaaren järjestystä. Fecterin (2023) mukaan työntekijän työsuhteen elinkaari pitää sisällään työntekijän koko matkan organisaatiossa, työsuhteen aloituksesta työsuhteen päättymiseen. Työntekijän elinkaari on prosessi, joka koostuu useista eri vaiheista ja jonka tavoitteena on tyytyväinen ja tuottava työntekijä, joka edesauttaa organisaation kasvussa.

Fechter (2023) esittelee seitsemän työntekijän elinkaaren vaihetta, jotka ovat hakijoiden houkuttelu, rekrytointi, perehdytys, henkilöstön kehitys, suorituksen seuraaminen, henkilöstön sitouttaminen ja työsuhteen päättäminen. Työntekijän elinkaaren ensimmäinen vaihe on potentiaalisten työntekijöiden houkuttelu. Työnantajamielikuva on potentiaalisten työntekijöiden houkuttelussa tärkeimmässä asemassa, jota tulee rakentaa määrätietoisesti työnantajamielikuvastrategian mukaisesti, myös työpaikkailmoitukset, yrityksen tarjoamat etuudet ja avointen työpaikkojen markkinointi ovat osa työntekijöiden houkuttelua. Houkuttelun tavoitteena on saada potentiaaliset hakijat aktivoitua ja hakeutumaan yrityksen avoimiin tehtäviin. Rekrytointi on ratkaisevin työntekijän elinkaaren vaihe, johon panostamalla valinta kohdistuu parhaaseen mahdolliseen henkilöön. Kun henkilö on valittu tehtävään ja henkilö on vastaanottanut työn, siirrytään työntekijän työsuhteen elinkaareissa perehdytykseen. Perehdytyksen

kautta uusi työntekijä tutustuu mm. yritykseen, työyhteisöön, turvallisiin toimintatapoihin sekä omaan työtehtävään, rooliin ja vastuisiin. Työntekijän kehittäminen ei lopu perehdytykseen vaan on jatkuva prosessi, jolla pyritään ylläpitämään ja kehittämään osaamista työntekijän työkyvyn, motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseksi. Työsuhteen elinkaaren aikana seurataan työntekijän kehittymistä ja suoriutumista, annetaan palautetta ja keskustellaan kehittymisen tavoitteista ja tarpeista, näin kehittymisen resurssit saadaan kohdennettua oikeasuuntaisesti. Fecterin (2023) mukaan työntekijöitä on vaikea rekrytoida, mutta heidät on vielä vaikeampi pitää talossa. Työntekijän yritykseen sitoutumisen varmistamiseksi yrityksessä tulee keskittyä henkilöstön motivointiin, luottamukseen ja vuorovaikutukseen sekä varmistaa mahdollisuus kehittymiseen. Työntekijän elinkaaren viimeinen vaihe on työsuhteen päättyminen, jossa Fecterin (2023) mukaan on keskeistä huolehtia positiivisen vuorovaikutuksen ylläpitämisestä. Entinen työntekijä voi olla arvokas tulevaisuuden resurssi ja positiivisen lähtökokemuksen myötä yrityksen puolesta puhuja. (Fechter 2023.)

8 KÄSIKIRJAN SISÄLTÖ

Käsikirjaan koostettiin olemassa olevat toimintamallit työsuhteen elinkaaren pääkohdista ja jokaisesta aihealueesta kirjoitettiin lyhyt teoriaosuus. Käsikirjassa käsitellyt työsuhteen elinkaaren pääkohdat ovat rekrytointi, perehdytys, osaamisen hallinta, työkyvyn hallinta ja työsuhteen päättyminen sekä niihin liittyvät keskeisimmät osa-alueet. Käyn seuraavissa alaluvuissa läpi nämä pääkohdat yksi kerrallaan. Koska käsikirja sisältää liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa, tarkastelu rajoittuu aihealueiden peruseriaatteisiin eikä yrityksen käyttäviä toimintamalleja, ohjeita tai lomakkeita kuvata yksityiskohtaisesti.

8.1 Rekrytointi

Rekrytoinnin huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella minimoidaan epäonnistuneet rekrytoinnit, jotka ovat kaikkien osapuolien kannalta resurssien haaskausta, lisäksi rekrytoinnin onnistuneella toteutuksella on vaikutusta myös yrityksen työnantajakuvaan. Onnistuneet rekrytoinnit edesauttavat yrityksen menestymistä ja kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. (Joki 2021, 65.)

Rekrytointi alkaa tarpeen määrittelyllä, tarvitaanko uusi henkilö vai löydetäänkö muita vaihtoehtoja töiden hoitamiseksi. Pystyisikö työt jakamaan ilman, että kukaan kuormittuu liikaa tai voitaisiinko työmenetelmiä kehittämällä tai työvälineitä uusimalla vastata lisääntyneeseen työntarpeeseen. Suunniteltaessa uuden ihmisen palkkaamista tulisi arvioida myös työyhteisön kokonaisuutta ja sen toimivuutta. Aina ei ole tarvetta rekrytoida poislähteneen tilalle uutta henkilöä, jolla on samat kompetenssit vaan tulisi arvioida tehtävän tulevaisuuden vaatimuksia ja toimintaympäristön mahdollisia tulevia muutoksia. Tärkeintä rekrytointia valmisteltaessa on tarkastella osaamista, mitä ja minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Löytyykö tarvittavaa osaamista jo entuudestaan vai onko kyseessä kokonaan uudenlaisen osaamisen tarve, johon uusi henkilö toisi lisäarvoa. Jos rekrytoinnin laukaisee se, että joku on lähtemässä pois, poislähtijän kanssa kannattaa käydä keskustelua toimenkuvasta, vastuista ja niiden kehittämisestä, tämä antaa pohjaa uutta rekrytointia valmisteltaessa. (Joki 2021, 66.)

Ennen ulkoisen haun käynnistämistä tulee arvioida, löytyisikö uusi työntekijä sisäisesti olemassa olevasta henkilöstöstä vai tulisiko käynnistää myös ulkoinen rekrytointi. Olemassa olevasta henkilöstöstä joku on voinut esimerkiksi opiskella työnohessa ja saanut valmiuksia tarttua uusiin tehtäviin. Uudella työtehtävällä palkitaan oman osaamisen kehittämisestä. Sisäisen siirron etuna on se, että henkilö tuntee organisaation ja yksi sisäinen siirto avaa mahdollisuuksia myös muille sisäisille siirroille. Tämän kautta tuetaan henkilöstön urakehitystä. Erityisen haasteellinen sisäinen siirto tapahtuu, kun henkilö nostetaan esimiesasemaan organisaatiossa, jossa on aikaisemmin toiminut alaisena. Uuden esihenkilön perehdyttäminen, roolien selkeyttäminen ja esihenkilön kuin työyhteisönkin valmentaminen heti alkuvaiheessa olisi tärkeää. Sisäisiin siirtoihin liittyy myös muita riskejä. Henkilöt, jotka eivät ole tulleet valituiksi, voivat pahoittaa mielensä ja tuntea kateutta, jos voi siten taas heikentää työilmapiiriä ja -viihtyvyyttä. Lisäksi sisäisen siirron kautta tehtävään valituilla ei välttämättä ole uusia tuoreita ideoita tai kokemusta muista vastaavista organisaatioista ja niiden toimintatavoista. Sisäisissä rekrytoinneissa tulee olla yhtä kriittinen kuin ulkoisissa rekrytoinneissa, etuja ja riskejä tulee harkita tarkasti.

Rekrytointi on aina investointi ja yrityksen toimintaa vaikuttava ratkaisu, jolla on seurauksia pitkälle tulevaisuuteen. (Joki 2021, 67.)

8.1.1 Rekrytoinnin vaiheet

Uuden henkilön rekrytointi alkaa kyseiseen tehtävään räätälöidyn työpaikkailmoituksen laatimisella. Työpaikkailmoituksen ensisijaisena tarkoituksena on tavoittaa henkilöt, jotka sopisivat koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan ja persoonaltaan yritykseen. Työpaikkailmoituksen tulee olla rehellinen ja totuudenmukainen ja työn tulee vastata työpaikkailmoitusta. On järkevää tuoda esille vain niitä vaatimuksia, joita tehtävän hoitamisessa tarvitaan, jotta tehtävän vaatimuksilla ei luoda kuvaa yli-ihmisestä. Työpaikkailmoituksen tulee olla houkutteleva, mutta sillä ei tule antaa liian suuria lupauksia. Työpaikkailmoituksen kautta vaikutetaan myös yrityksen työnantajamielikuvaan. (Joki 2021, 70.)

Hakemusten käsittelyä helpottaa, kun on selvästi ennalta määritellyt koulutus- ja työkokemusvaatimukset. Näiden perusteella tehdään hakemusten ensimmäinen karsinta. Ensimmäisen karsinnan jälkeen lopuista hakemuksista poimitaan työtehtävän kannalta oleelliset faktat, joiden pohjalta valitaan ensimmäiseen haastatteluun kutsuttavat. (Joki 2021, 73.)

Rekrytointihaastattelu on hyvä tilaisuus tutustua hakijaan ja saada tarvittavia lisätietoja. Haastatteluun valmistaudutaan laatimalla haastattelukysymykset. Haastatteluihin tulisi osallistua aina kaksi työnantajan edustajaa, sillä kaksi haastattelijaa pystyy havainnoimaan paremmin ja arvio haastateltavasta on objektiivisempi. (Joki 2021, 73.)

Joen (2021, 73) mukaan hakijassa kannattaa kiinnittää huomiota mm. seuraaviin asioihin:

- minkälainen on yleiskuva
- saapuuko sovittuna ajankohtana
- minkälainen on kädenpuristus ja katsekontakti
- onko valmistautunut hankkimalla tietoa yrityksestä
- miksi on kiinnostunut työtehtävästä ja yrityksestä
- minkälainen persoona, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet
- miksi olisi paras hakijoista

- onko rehellinen, ovatko vastaukset selkeitä ja johdonmukaisia
- löytääkö itsestään huonoja puolia (heikkouksia) ja miten suhtautuu niihin
- onko aktiivinen, kysyykö kysymyksiä ja onko kiinnostunut

Varsinainen haastattelu on hyvä aloittaa kevyellä rupattelulla, joka voi lievittää mm. haastateltavan jännittyneisyyttä. Haastattelun lopussa annetaan haastateltavalle mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja kerrotaan rekrytointiprosessin etenemisestä. (Joki 2021, 74.)

Soveltuvuusarvioinnissa analysoidaan hakijoiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta haettavana olevaan tehtävään. Soveltuvuusarvioinnin tekee aina siihen erikoistunut ammattilainen. Soveltuvuusarvio antaa tukea ja täydentää rekrytoivan esihenkilön näkemystä henkilön soveltuvuudesta tehtävään, lisäksi sen avulla voidaan tuoda näkyväksi eroavuuksia kahden tasavertaisen hakijan välillä. (Joki 2021, 79.)

Suosittelijoiden haastatteluun tarvitaan lupa työnhakijalta. Suosittelijalta saatuun tietoon tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti ja arvioida suosittelijan antamien vastausten luotettavuutta. (Joki 2021, 80.)

Onnistuneeseen rekrytointiin tarvitaan huolellista suunnittelua ja selkeää vastuunjakoja. Kaikkien rekrytoinnin vaiheiden aikana tulee pitää mielessä rekrytoinnin perusteet ja toimenkuvan vaatimukset. Rekrytointipäätöksen tekee aina rekrytoiva esihenkilö ja päätöksen tueksi voidaan käyttää soveltuvuusarvioinnin tulosta. (Joki 2021, 81.)

8.1.2 Koeaika

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia työsuhteen alkuun sijoitettavasta koeajasta. Koeajasta on sovittava ennen työnteon aloittamista ja siitä sekä koeajan kestosta tehdään kirjaus työsopimukseen. Koeajan kuluessa työnantajalla on mahdollisuus selvittää uuden työntekijän ammattitaitoa, soveltuvuutta tehtävään ja työyhteisöön. Työntekijä voi selvittää omalta osaltaan mm. sitä, että vastaako työ ja työolosuhteet sitä käsitystä, jonka rekrytointiprosessissa

on saanut. Koeajan kuluessa työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa ilman irtisanomisaikaa, mutta purkusyy ei voi olla syrjivä tai muutoin koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallinen. (Työelämään.fi s.a.)

Työelämään.fi sivuston mukaisesti kiellettyjä koeaikapurkuperusteita ovat muun muassa

- tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain mukaiset syrjivät perusteet kuten työntekijän raskaus, sukupuoli, ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta, ammattiyhdistystoiminta, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai muu vastaava henkilöön liittyvä syy
- työnantajan tuotannolliset ja taloudelliset syyt
- työnantajan erehdys eli esimerkiksi työnantajan virhearviointi työntekijän työsuorituksesta
- työntekijän osallistuminen lailliseen työtaisteluun
- työntekijälle kuuluvien laillisten oikeuksien käyttäminen asianmukaisesti

Koeajan enimmäispituus on kuusi kuukautta. Määräaikaisessa työsopimuksessa koeaika saa pidennyksineen olla korkeintaan puolet työsopimuksen kestosta, ei kuitenkaan enempää kuin kuusi kuukautta. Jos työntekijä on ollut koeaikana poissa työstä työkyvyttömyyden tai perhevapaan vuoksi, voidaan koeaikaa pidentää kuukaudella kuhunkin työkyvyttömyyden tai perhevapaajakson sisältävään 30 kalenteripäivää kohden. (Työelämään.fi s.a.) Koeajan käyttö on sallittua lähtökohtaisesti vain työsuhteen alussa. Koeajan käyttö ei ole sallittua, jos lähes peräkkäisissä työsopimuksissa on sovittu samoista tai samankaltaisista työtehtävistä. Koeaika alkaa aina siitä, kun työntekijä aloittaa työnteon. Koeaika ei ala vielä työsopimuksen allekirjoituspäivänä, jos työnteko aloitetaan vasta myöhempänä ajankohtana. Työsopimusta ei voi purkaa koeaikapurulla ennen työnteon aloittamista. (Mielonen ym. 2023, 32.)

8.2 Perehdytys

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä sekä oppii omat työtehtävänsä. Perehdyttämiseen tulee varata riittävästi resurssia, erityisesti aikaa. Näin varmistetaan se, että perehdytettävä pystyy

työskentelemään perehdytysjakson jälkeen mahdollisimman itsenäisesti. Hyvin hoidetusta perehdytyksestä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin. (Joki 2021, 85.)

Perehdytyksen tavoitteena on auttaa työntekijää omaksumaan sovitut ja tarkoituksenmukaiset työ- ja toimintatavat, kehittää työntekijän osaamista ja sitouttaa työntekijä työhön ja työyhteisöön. Kun perehdytettävä on saanut perinpohjaisen opastuksen, perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi uusissa tehtävissään. Uudelta työntekijältä puuttuvat usein turvallisen työskentelyn perustiedot, joten turvallisuuteen liittyvien toimintaohjeiden läpikäyminen heti alkuvaiheessa vähentää turvallisuusriskejä ja virheitä. Perusteellisesti hoidettu perehdytys sitouttaa perehdytettävän nopeammin yrityksen ja työyhteisön tuloista tekeväksi jäseneksi ja vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän motivaatioon. (Joki 2021, 85.)

8.3 Osaamisen hallinta

Osaaminen on tärkeä osa henkilöstön työkykyisyyttä, jota voidaan tukea systemaattisella osaamisen kehittämisellä ja johtamisella. Osaamisen kehittämisen tavoitteena onkin tukea työssä suoriutumista ja onnistumista työuran kaikissa vaiheissa. Muun muassa digitalisaatio ja edistyneen tekniikan käyttöönotto muuttaa työtämme ja sen myötä meidän tulee omaksua uusia toimintatapoja ja järjestelmien käyttöä. (Steveco Oy 2022a, 6.)

Osaaminen on yhdistelmä tietoja ja taitoja, siihen vaikuttaa henkilön persoonallisuus sekä verkostot. (Lundmark 2021, 7.) Osaaminen on siis paljon muutakin kuin koulutuksella saavutettua tietovaltaista osaamista, tiedon soveltaminen käytäntöön onkin kaiken ydin. Arvioiden mukaisesti koulutuksesta jää mieleen noin 5–10 prosenttia koulutuspäivän aikana käydyistä asioista. Jotta tämä prosenttiluku ei laske ajan kuluessa, koulutukseen osallistujan tulisi aktiivisesti kerrata asioita koulutuksen jälkeen. (Eklund 2021, 35.)

Osaaminen kehittyy parhaimmillaan osana arkea, osana jokapäiväistä työtä. Se voi tapahtua tietoisesti opiskelemalla tai tiedostamattakin. On hyvin pitkälti

asenteesta kiinni, miten kiinnostumme erilaisista lähteistä tulevasta informaatiosta, hyödynnämmekö sitä ja haluammeko nähdä vaivaa uuden taidon oppimiseksi. Oppimista tapahtuu myös vapaa-ajalla ja myös sitä oppia voi käyttää hyödyksi myös työssä. (Eklund 2021, 29–30.) Osaamista voi kehittää ilman ulkoisia resursseja, reflektoinnin kautta. Reflektointi on henkilökohtaista pohdintaa omasta tekemisestä, onnistumisista ja epäonnistumisista. Reflektoinnin avulla pystyy oppimaan omasta toiminnasta ja tulla tietoisemmaksi omasta tavasta toimia, jolloin erilaisia tilanteita on mahdollisuus hallita paremmin eikä samoja virheitä tule toistettua. Työelämässä arjen keskustelut asiakkaiden, kollegoiden ja esihenkilön kanssa ovat oppimisen kannalta erittäin tehokkaita. Niissä pääsee käsittelemään ajankohtaisia ongelmia ja keskustelun kautta niihin saa erilaisia näkökulmia ja ratkaisuideoita. (Eklund 2021, 38–39.)

Morgan McCall, Robert W. Eichinger ja Michael M. Lombardo tutkivat 1980-luvulla johtajien oppimista ja tämän tutkimuksen myötä kehittyi 70:20:10-malli työelämässä oppimiseen. Mallin mukaisesti noin 70 % oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, kohtaamalla haasteita ja ongelmia, joita ratkomalla opitaan ja osaaminen kehittyy. Tätä kutsutaan kokemukselliseksi oppimiseksi. Noin 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu työyhteisön vuorovaikutuksessa; jakamalla osaamista, kokemuksia ja saamalla palautetta. Tätä kutsutaan sosiaaliseksi oppimiseksi. Varsinaisen muodollisen oppimisen osuus on noin 10 prosenttia, tarkoittaen esimerkiksi koulutuksia. 70:20:10-mallin avulla voidaan organisaatiossa ymmärtää ja kuvata oppimista ja kehittymistä työelämässä sekä etsiä tasapainoa kaikkien näiden kolmen oppimisen muodon välillä. (Growth Engineering 2022.)

Osaamisen johtamisella vahvistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Se pitää sisällään kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Kiinakohtana osaamisen johtamisessa tulee olla yrityksen tulevaisuuden tahtotila, missä aiotaan olla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa aiotaan kehittää. Nykytilan tunnustaminen ja tulevaisuuden suunnan valinta ovat kiintokohtia, joiden varaan osaamisen johtaminen perustuu. (Viitala 2006, 14–17.) Osaamisen johtamisen suuntaa ja osaamisen kehittämistä määrittävät siten yrityksen

visio, strategia ja tavoitteet sekä asiakkaiden tarpeet ja palautteet, laadun kriteerit ja toimintaprosessien tunnusluvut. (Viitala 2006, 313–315.)

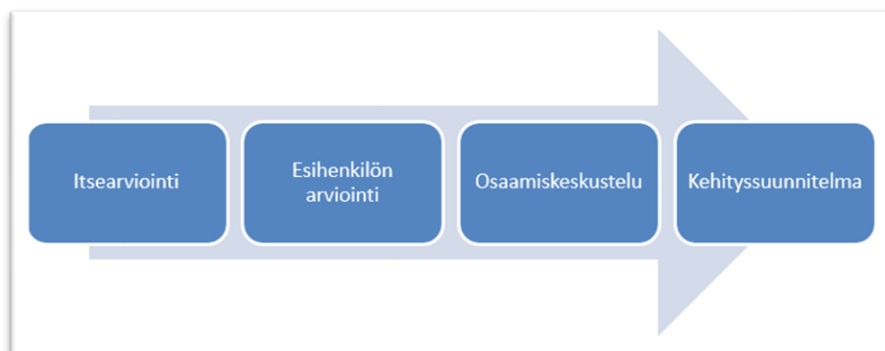
Strategiasta johdettujen prosessi- toiminto- tai yksikkökohtaisesti määriteltyjen tavoitteiden ja päämäärien kautta tunnistetaan, mitä osaamista näiden tavoittelussa tarvitaan. Osaamiset täytyy tunnistaa, jotta niiden kehittämiseksi voidaan tehdä suunnitelmia. Osaamisen nykytilaa voidaan selvittää, arvioida, vasta sitten kun osaamiset on määritelty. Osaamisten arviointi nostaa esille yksilö- ja yksikkökohtaiset osaamisten heikkoudet ja vahvuudet. Osaamisten nykytilan selvittäminen antaa siten suuntaviivat osaamisten kehittämiselle ja perusteet rekrytointi- ja urasuunnittelulle. (Viitala 2006, 14–17.)

Osaamisen hallinnassa on otettava huomioon myös osaamiseen liittyvät riskit. Yrityksen osaamispääomaan liittyvät riskit voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäinen niistä on yrityksen toiminnalle arvokas tieto ja toinen osaamiseen liittyvä ihmisillä oleva hiljainen tieto. Arvokkaan tiedon tuhoutuminen tai joutuminen väriin käsiin sekä hiljaista tietoa omaavien osaajien lähtö yrityksestä voivat pahimmillaan aiheuttaa vakavia katkoksia ja virheitä. (Viitala 2006, 209.) Riskejä arvioitaessa onkin syytä pohtia, mitkä ovat osaamattomuuden riskit ja siitä aiheutuvat kustannukset. Henkilöiden osaamisen liittyvät riskit ovat esimerkiksi henkilön siirtyminen pois organisaation palveluksesta (työpaikan vaihto, eläköityminen), henkilön sairastuminen, rekrytoinnin epäonnistuminen tai se, että henkilön osaaminen ei vastaa tehtävän vaatimuksia. Organisaatiossa olevaan tietoon liittyviä riskejä on tiedon joutuminen väriin käsiin, tiedon tuhoutuminen, tiedon vanhentuminen, tiedon virheellisyys tai puutteellisuus, tiedon säilyttämisen puutteet (tietoa tallennetaan sinne tänne). Riskien tunnistaminen on riskien ennakoinnin ja hallinnan ensimmäinen vaihe ja siinä tulee kiinnittää huomiota mm. seuraaviin kysymyksiin: Millaisia osaamisriskejä toimintaan liittyy eri vastualueilla? Mitkä ovat näiden vaikutukset toimintaan? Ovatko riskit ajankohtaisia ja miten todennäköisiä? Keinoja osaamisriskien hallintaan ovat osaamisen lisääminen, erityisesti avainhenkilöiden sitouttaminen ja palkitseminen sekä osaamisen jakaminen. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2011.)

Steveco-konsernissa osaamiset jakautuvat strategisiin yhteisiin osaamisiin ja ammatillisiin osaamisiin. Strategiset yhteiset osaamiset koskettavat kaikkia, työtehtävästä riippumatta. Viisi tärkeintä yhteistä osaamista ovat aloitteellisuus ja päätöksenteko, tuen antaminen ja yhteistyö, oppiminen ja kehittäminen, organisointi ja toteuttaminen sekä kaupallinen ajattelu. Nämä viisi tärkeintä osaamista voidaan katsoa työelämäosaamiseksi tai työelämätaidoiksi, joiden merkitys työelämässä kasvaa jatkuvasti. Eklundin mukaan (2021, 49–50) työelämätaitojen kehittäminen tukee työssä jaksamista erityisesti itseohjautuvuuden lisääntyessä tulevaisuudessa. Puutteet työelämätaidoissa voivat johtaa toistuviin konflikteihin työpaikalla tai työuupumukseen.

8.3.1 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on tärkeä osaamisen hallinnan työkalu, sen avulla selvitetään määriteltyjen osaamisten tämänhetkinen osaamisen taso, osaamisten nykytilanne. Osaamiskartoitusten avulla tietoisuus omasta osaamisesta ja vahvuuksista paranee. Se myös osoittaa, mihin mahdollisiin kehityskohteisiin kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota. Joskus jo kehityskohteiden tunnistaminenkin auttaa kehittämään. (Steveco Oy 2022b, 6.)



Kuva 8. Osaamiskartoitusprosessi (Steveco Oy 2022b, 11.)

Osaamiskartoitusprosessin ensimmäinen vaihe on kuvan 8 mukaisesti itsearviointi. Itsearvioinnissa erityisen tärkeää on lähteä tunnistamaan omia vahvuuksia. Esihenkilön kanssa käytävässä osaamiskeskustelussa on mahdollisuus tuoda esille vahvuuksien lisäksi myös omia mielenkiinnon kohteita. Osaamiskeskustelun kautta henkilöllä on mahdollisuus tunnistaa lisää omia

vahvuuksiaan ja tässä esihenkilön palaute on tärkeässä roolissa. Osaamiskartoitusta tehtäessä tietoisuus omasta osaamisesta paranee itsearviointin ja palautteen kautta. Arviointin tekijän tulisi olla mahdollisimman rehellinen osaamista kohtaan, jotta myös mahdolliset kehityskohteet tulisivat esille. (Steveco Oy 2022b, 7.)

Osaamiskartoitusten avulla voidaan myös selkeästi osoittaa minkälaista osaamista tehtävässä tai työyhteisössä tarvitaan ja näin sekä työntekijä että esihenkilö voivat peilata osaamistaan näihin vaatimuksiin ja suunnata osaamisen kehittämistä oikeaan suuntaan. (Steveco Oy 2022b, 6.)

8.3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat työkalu esihenkilötehtävän hoitamiseen, suorituskyvyn parantamiseen, saavutuksista palkitsemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Kehityskeskustelujen kautta saadaan tietoa siitä, mitä työntekijät ajattelevat sekä ne ovat luontevia tilanteita kiittää hyvästä suorituksesta tai ottaa esille tilanteita, joissa työntekijän suorituskyky on alentunut tai sovittuja pelisääntöjä ei noudateta. Kehityskeskusteluiden kautta esihenkilö voi myös johtaa omaa osastoaan strategialähtöisesti, mitä paremmin esihenkilö pystyy yhdistämään päätöksensä ja työntekijöille asetetut tavoitteet organisaation kokonaiskuvaan, sitä helpompi niitä on perustella. Perusteiden ymmärtäminen auttaa työntekijää hahmottamaan omien tavoitteidensa perusteet ja siten motivoi tekemään oman työnsä kunnolla. Kun työntekijä pystyy linkittämään oman työnsä osaksi suurempaa kokonaisuutta, työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu. (Lindholm ym. 2019, 82–84.)

Kehityskeskustelu antaa työntekijälle ja esimiehelle tilaisuuden rakentavaan vuoropuheluun, jossa kumpikin osapuoli voi antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti ja myönteisessä hengessä. Kehityskeskustelujen kautta voidaan parhaimmillaan saada hyviä kehitysideoita, joiden pohjalta voidaan konkreettisesti tehdä toimia organisaation ja siellä toimivien ihmisten toiminnan ja toimintaedellytysten parantamiseksi. Tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen. Suurin osan ajasta henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa on syytä käyttää työntekijän henkilökohtaista suoriutumista ja

kehittymistä koskevien asioiden käsittelyyn, mutta hyvä olisi myös käsitellä työssä onnistumisen edellytyksiä, joita ovat esimerkiksi johtaminen, työyhteisön toiminnan ja työvälineiden laatu ja kehittäminen. Kehityskeskusteluissa tulisi välttää vastakkain asettelua esihenkilön ja alaisen välillä, parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat, kun katsotaan yhdessä tulevaisuuteen ja kohdataan mahdolliset haasteet ”pöydän samalla puolella”. (Lindholm ym. 2019, 17–18.)

Onnistuneen kehityskeskustelun mahdollistaa toimiva vuorovaikutus ja esihenkilöalaisyhteys, jonka perustuksina ovat luottamus, avoimuus, rehellisyys, läsnäolo, kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen sekä lupa keskustella myös vaikeista asioista. Ennen kehityskeskustelua luodaan yhteinen ymmärrys kehityskeskustelun sisällöstä ja tavoitteista ja molemmat osapuolet valmistautuvat kehityskeskusteluun. Keskusteluun tulee varata riittävästi aikaa sekä ilmapiiriin tulee olla rauhallinen ja häiriötön. Kehityskeskustelun jälkeen huolehditaan jälkihoidosta eli toteutetaan ja seurataan sovittuja toimenpiteitä. (Väyrynen 2021, 24–36.)

8.4 Työkyvyn hallinta

Työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista, työilmapiiristä ja osaamisesta. Työhyvinvointia tukee muun muassa hyvä johtaminen, hyvä työyhteisön ilmapiiri sekä hyvä työntekijöiden osaaminen. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja siten työhyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus lisääntyy, työhön sitoutuminen paranee ja sairauspoissaolojen määrä vähenee. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työnantajan että työntekijän asia. Työnantajan tulee huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on vastuu oman työkykynsä ja osaamisensa ylläpitämisestä. Kaikki voivat vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Työkyvyn hallinnassa erityisen tärkeää on panostaa ennalta ehkäisevään toimintaan. Vaikka ongelmia ei olisi näkyvillä, niihin varautuminen luo välittämisen ilmapiiriä. Hyvinvointi ja työn mielekkyys lisääntyvät, kun voidaan luottaa,

ettei ketään jätetä ongelmiseen yksin. Työkyvyn hallinta koskettaa kaikkia, ennen kaikkea jokaista yksilönä. Aivan ensimmäinen työkykyyn liittyvä asia työsuhteessa on työhöntulotarkastus työterveyshuollossa. Pehdytyksessä ja työhön opastuksessa käydään läpi kaikki tarpeellinen työn tekemiseksi oikein ja turvallisesti. (Steveco Oy 2015, 1–5.) Työntajan tulee huolehtia riittävästä pehdytyksestä työsuhteen alussa ja työtehtävien muuttuessa sekä riittävästä ohjeistuksesta ja opastuksesta koko työsuhteen ajan (Paanetoja 2021, 93). Lisäksi jokainen on myös itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, työkyvystään sekä mahdollisten ongelmien esiin tuomisesta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Jokainen vaikuttaa omalta osaltaan myös oman työyhteisönsä työilmapiiriin. (Steveco Oy 2015, 1–5.)

8.4.1 Työkykytoimijat

Esihenkilön yleisiin vastuisiin kuuluu työturvallisuudesta, ilmapiiristä sekä pehdyttämisestä ja osaamisesta huolehtiminen. Esihenkilö keskustelee alaisensa kanssa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mahdollisista työkykyongelmista, osallistuu pitkään poissaolleen työntekijän kanssa käytäviin keskusteluihin sekä suunnittelee ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet pitkään poissaolleen työntekijän kanssa yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa, lisäksi esihenkilön esihenkilö sekä työterveyshuolto auttavat esihenkilöitä näissä tehtävissä. (Steveco Oy 2015, 6.)

Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut toimivat työntekijöiden edustajina työsuojeluun liittyvissä kysymyksissä ja pyrkivät edistämään myös työhyvinvointia. Luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu voivat toimia työntekijän tukihenkilönä työterveysneuvotteluissa. Työterveyshuolto tuntee työyhteisön, antaa tukea ja toimii asiantuntijana. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluvat ohjaus, neuvonta sekä hoitotoimenpiteet, työkykyarviot sekä kuntoutustarveselvitykset. Työterveyshuollot tekevät yhteistyötä henkilöstön, esihenkilöiden sekä henkilöstöhallinnon kanssa. Muut työpaikan ulkopuoliset tahot, esimerkiksi työeläkeyhtiöt, tapaturmavakuutuslaitos sekä Kela auttavat kulloisenkin tarpeen mukaan. (Steveco Oy 2015, 6.)

8.4.2 Työterveyshuolto

Työterveyshuoltolain 21.12.2001/1383 mukaisesti työnantajalla on velvollisuus järjestää omalla kustannuksellaan työterveyshuolto, laissa säädetään lisäksi työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on, että työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto edistävät yhteistoimin työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa.

Terveystarkastukset ovat keskeisessä asemassa työntekijän työkyvyn hallinnassa. Valtioneuvoston asetuksen (708/2013) mukaisesti terveystarkastus on kliinisillä tutkimuksilla ja muilla tarkoituksenmukaisilla luotettavilla menetelmillä suoritettava terveydentilaa sekä työ- ja toimintakykyä koskeva tarkastus. Terveystarkastus voidaan toteuttaa sekä työnantajan että työntekijän aloitteesta ja ne jakautuvat pakollisiin (perustuvat lakiin) ja vapaaehtoiisiin tarkastuksiin. Pakollisilla terveystarkastuksilla tarkoitetaan sellaisia terveystarkastuksia, jotka ovat työhön sijoitettaessa tai työn kestäessä välttämättömiä, kun työkennellään erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavassa työssä tai työympäristössä tai, kun työntekijän työ- tai toimintakykyä tulee selvittää työstä aiheutuvien ja terveydentilaa kohdistuvien vaatimusten takia. Työntekijä ei voi kieltäytyä pakollisesti terveystarkastuksesta ilman perusteltua syytä ja työnantajalla on velvollisuus järjestää pakolliset terveystarkastukset. Ensisijaisena pyrkimyksenä on suojella työntekijän terveyttä. (Paanetoja 2021, 101.)

Hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta annetun valtioneuvoston asetuksen (10.10.2013/708 7. §) mukaan terveystarkastus tulee järjestää seuraavissa tilanteissa:

- ”työntekijän iän, sukupuolen, fysiologisen tilan sekä työstä johtuvien terveyden vaarojen ja haittojen sitä edellyttäessä;
- tarvittaessa työaikajärjestelyjen perusteella;
- uusien käyttöön otettavien teknologioiden, menetelmien ja aineiden terveysvaikutusten sitä edellyttäessä;
- tarvittaessa työntekijän terveydentilan toteamiseksi ja tarvittavan jatko-seurannan suunnittelemiseksi altistumisen loputtua;
- työn terveydellisten erityisvaatimusten perusteella;

- tarpeen vaatiessa työtehtävien olennaisesti muuttuessa tai työuran eri vaiheissa;
- työntekijän terveydentilan, työkyvyn tai työhön liittyvien sairauksien ja oireiden sitä edellyttäessä;
- työssä selviytymisen mahdollisuuksien arvioimiseksi ja tukemiseksi sekä tarvittaessa työn sopeuttamiseksi työntekijän voimavaroihin, terveydellisiin edellytyksiin ja työ- ja toimintakykyyn;
- tarvittaessa ennen palvelusuhteen päättymistä terveyden ja työkyvyn arvioimiseksi ja työllistymisen terveydellisten edellytysten selvittämiseksi sekä suunnitelman laatimiseksi terveyden ja työkyvyn ylläpitämisestä ja jatkotoimiin ohjaamisesta.”

Terveystarkastuksissa tulee ottaa huomioon terveydentilan ja työ- ja toimintakyvyn kokonaisuus sekä erityisesti yhteys terveyden ja työn välillä. Tarvittaessa laaditaan terveystarkastus työkyvyn tukemiseksi. Työnantaja voi tarjota työntekijöilleen myös vapaaehtoisia terveystarkastuksia esimerkiksi kytkeytymisen tietyn iän saavuttamiseen. Näissä ei arvioida työntekijän sopivuutta työhön vaan sen hetkistä työkykyä suhteessa työhön. (Paanetoja 2021, 103.) Jos työnantajalla on perusteltu syy olettaa, että terveydelliset syyt alentavat työntekijän työkykyä, voi työnantaja ohjata työntekijän työterveyshuoltoon tutkittavaksi tai työkyvyn arviointiin. Arviointiin osallistuminen ei tässä tapauksessa ole vapaaehtoista vaan työnantaja voi direktio-oikeuden kautta antaa määräyksen osallistua. Työnantaja ei voi kuitenkaan etukäteen päättää työntekijälle tehtäviä tutkimuksia, vaan ne ovat työterveyshuollon arvioitavissa. Arviosta annetaan lausunto työnantajalle toimitettavaksi, jossa työterveyshuolto ottaa kantaa mahdolliseen työn mukauttamisen tarpeeseen. Jos työntekijä todetaan työkyvyttömäksi, laatii työterveyslääkäri työkyvyttömyystodistuksen työnantajalle toimitettavaksi. Työterveyshuolto voi antaa työnantajalle tiedon siitä, onko työntekijä osallistunut arviointiin. (Paanetoja 2021, 104.)

Tyypillinen tilanne, jossa esihenkilö tekee yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ovat päihdeongelmat. Päihdeongelmainen työntekijä tulee ohjata hoitoon yhteistyössä työterveyden kanssa ja tätä menettelyä kutsutaan hoitoonohjaukseksi. Hoitoonohjauksen tavoitteena on työntekijän työkyvyn säilyttäminen tai palauttaminen sekä työpaikalle aiheutuvan päihdehaitan poistaminen. Hoitoonohjauksesta ei säädetä laissa, vaan siitä voidaan sopia työehtosopimuksissa tai se voi olla työpaikalla yleisesti noudatettava käytäntö. (Paanetoja 2021, 105.)

Työterveys selvittää ja arvioi työn ja työolosuhteiden terveellisyyttä ja turvallisuutta tekemällä työpaikkaselvityksiä. Työpaikkaselvityksessä selvitetään, arvioidaan ja seurataan työperäisiä terveysvaaroja ja -haittoja, työntekijöiden terveydentilaa sekä työ- ja toimintakykyä. Työpaikkaselvitysraporttien tulee olla kaikkien työntekijöiden nähtävillä työpaikalla. (Paanetoja 2021, 158.) Työpaikkaselvityksissä työterveys voi antaa toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla työnantaja voi hallita mahdollisia vaara- ja kuormitustekijöitä. Kun arviointia tehdään työkykyyn vaikuttavista tekijöistä, se auttaa molempia osapuolia kohdistamaan huomiota ja toimenpiteitä työkykyriskeihin eli työurien pitenemisen kannalta oleellisiin tekijöihin. Työpaikkaselvitykset jakautuvat perusselvityksiin ja suunnattuihin työpaikkaselvityksiin. Ensimmäinen selvitys on aina perusselvitys, jossa otetaan kantaa koko työpaikan tai yksikön vaara- ja kuormitustekijöihin. Suunnatussa työpaikkaselvityksessä keskitytään selvittämään jonkin tietyn vaara- tai kuormitustekijän merkitystä työkykyyn ja terveyteen. (Työpaikkaselvitys s.a.)

Työterveyshuollon toiminnan tukijalkana ovat työpaikkaselvitykset ja terveystarkastukset. Työterveyshuollon osaamista hyödynnetään mahdollisimman paljon ennalta ehkäisevien toimenpiteiden toteuttamisessa. (Steveco Oy 2015, 6.)

8.4.3 Ikäjohtaminen

Mannermaan (2022, 343–347) mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että johtamisessa huomioidaan eri-ikäisyyden tarpeet, pyritään saamaan kaikkien voimavarat käyttöön ja edesautetaan sitä, että mahdollisimman moni pystyisi työskentelemään eläkeikään asti. Esihenkilön ja työyhteisön tulisikin nähdä eri-ikäisyys voimavarana ja hyödyntää sitä mahdollisimman hyvin. Tämä vaatii koko työyhteisöltä työyhteisötaitoja, erilaisuuden hyväksymistä ja eri ikävaiheiden kuormitustekijöiden hallintaa.

Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen tukee työntekijöiden, että työyhteisön hyvinvointia. Iäkkäämmille työnteki-

jöillä on muodostunut kokemuksen kautta laajempi kokonaisymmärrys ja nuoremmilla työntekijöillä on taas paljon rohkeutta ja innostuneisuutta, yhdistämällä nämä saadaan toiminta tehokkaaksi ja toimivaksi. Tämä varmistetaan riittävällä vuorovaikutuksella työyhteisössä, näin osaamisen jakaminen vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille saadaan toteutumaan. (Joki 2021, 161–162.)

8.4.4 Työkyvyn varhainen tuki

Työkyvyn varhaisen tuen tavoitteena on toimenpitein edistää työkykyä ja ehkäistä työkyvyn heikkenemistä. Esihenkilön tulee johtamisessaan huomioida työntekijän työkykyyn vaikuttavat asiat. (Työkyvyn varhainen tuki s.a.) Työterveyslaitoksen (Työkyvyn varhainen tuki s.a.) mukaan työkyvyn tuen tarve voi ilmetä seuraavista signaaleista:

- huolestuneisuus työntekijän tilanteesta, jonka voi havaita esim. työkaveri, esihenkilö, työterveyshuolto, työsuojelu
- työntekijän vetäytyminen, ärtyneisyys, epäkohteliaisuus
- työntekijän vaikeudet keskittyä, hajamielisyys, asioiden unohtelu
- työntekijän toistuvasti pidentyneet työpäivät
- työntekijän myöhästelyt
- työntekijän työn laiminlyönti, välinpitämättömyys, huolimattomuus
- työntekijän työsuorituksen heikentyminen ja sen laadun huonontuminen
- työntekijän esiintyminen päihtyneenä tai krapulaisena
- työntekijän toistuvat ja pitkittyneet sairauspoissaolot

Jos työntekijän työkyvyssä tai suoriutumisessa havaitaan ongelmia, esihenkilön tulee selvittää, että onko työntekijä ymmärtänyt perustehtävänsä ja onko toimenkuva selkeä, vastaako työntekijän osaaminen tehtävän vaatimuksia, onko työmäärä sopiva, onko työntekijä motivoitunut tekemään työtään sekä onko työntekijän terveys riittävä työn tekemiseen. Näistä keskustellaan työntekijän kanssa varhaisen tuen keskustelussa. Molemmilla osapuolilla tulee olla ymmärrys siitä, että miksi varhaisen tuen keskustelu järjestetään. Varhaisen tuen keskustelu jäsentyy keskusteluun työoloista, työn mielekkyydestä, osaamisesta, toimintakyvystä ja näihin mahdollisesti vaikuttavista työelämän ulkopuolisista asioista. Työntekijän terveydestä ja toimintakyvystä keskustellaan siltä osin, kun niillä on merkitystä työn tekemisen suhteen. Tämän osalta tulee

arvioida, että tarvitaanko työterveyshuollon asiantuntemusta asiaan. Varhaisen tuen keskustelusta tehdään muistio, johon kirjataan esille tulleet työhön liittyvät kehittämiskohteet ja sovitut toimenpiteet ja niiden seuranta. (Työkyvyn varhainen tuki s.a.)

8.4.5 Työterveysneuvottelu

Työterveysneuvottelu on kolmikantainen tapaaminen, johon osallistuu työnantajan edustaja, työntekijä ja työterveyshuollon edustaja. Se järjestetään tyypillisesti silloin, kun selvitetään työntekijän työkyvyn riittävyttä työtehtävistä selviytymiseen tai kun työntekijä palaa työhön pidemmältä sairauslomalta. Työterveysneuvottelun tavoitteena on selvittää työssä jatkamisen edellytyksiä. Työnantaja voi määrätä direktio-oikeuden perusteella työntekijän osallistumaan työterveysneuvotteluun, kun neuvottelun tavoitteena on tukea työkykyä ja työssä jaksamista. Työntekijä osallistumista työterveysneuvotteluun voidaan perustella myös lojaliteettivelvoitteen kautta. Lojaliteettivelvoitteen kautta työntekijän on muun muassa noudatettava työpaikan sairauspoissaolokäytäntöjä, varhaisen tuen mallia, päihdeohjelmaa ja osallistuttava työterveysneuvotteluun. Työntekijällä on oikeus ottaa työterveysneuvotteluun tukihenkilö. Työterveyden edustajien salassapitovelvoite ja vaitiolovelvollisuus työntekijän terveydentilatiedoista on voimassa myös työterveysneuvottelussa, ellei työntekijä anna suostumustaan niiden ilmaisemiseen. Työterveysneuvottelussa keskitytään työn tekemisen edellytyksiin eikä yleensä ole tarpeen käsitellä terveydentilatietoja. Neuvottelussa tuleekin keskustella työkykyä tukevista käytännön toimista sekä mahdollisista työtehtävien ja työjärjestelyjen muokkauksista. Työterveysneuvottelu on työsuhdetta tukeva ja työsuhteen jatkuvuutta turvaava toimi, siihen ei liity kurinpidolliset asiat. (Paanetoja 2021, 99–100.)

8.5 Työsuhteen päättyminen

Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus voi päättyä joko työnantajan tai työntekijän työsopimuksen irtisanomiseen tai työsopimuksen purkamiseen. Työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä, joka voi olla individuaaliperusteinen (henkilöön liittyvä)

tai kollektiiviperusteinen (työnantajan tuotannolliset ja taloudelliset syyt). Työntekijän oma irtisanoutuminen ei vaadi perusteita, mutta työntekijän tulee ilmoittaa siitä työnantajalle ja noudattaa irtisanomisaikaa. Määräaikainen työsopimus sitoo molempia osapuolia koko sen keston ajan, ellei siihen ole liitetty irtisanomislauseketta, jolloin irtisanomisperusteet ja menettelyt ovat samat kuin toistaiseksi voimassa olevassa työsopimuksessa. Jos määräaikaisen työsopimuksen kesto on yli viisi vuotta, työsopimus voidaan irtisanoa viiden vuoden jälkeen, mutta työnantajalla tulee olla vastaavat perusteet kuin irtisanottaessa toistaiseksi voimassa olevaa työsopimusta. Jos työnantaja antaa työntekijän jatkaa työntekoa sovitus määräajan jälkeen tai kun muu määräaikaisuuden peruste on umpeutunut, muuttuu työsopimus automaattisesti toistaiseksi voimassa olevaksi. (Paanetoja 2021, 173–174.)

Työsopimuksen purkaminen vaatii erityisen painavan syyn ja työsopimus päättyy silloin heti. Koeaikana tehtävä työsuhteen purkaminen, koeaikapurku, ei vaadi erityisen painavaa syytä, mutta syyn tulee olla asiallinen ja syrjimätön. Työsopimus voi päättyä myös purkautuneena pitämiseen (7 päivän pituinen poissaolo, josta ei ole ilmoitettu työnantajalle), raukeamiseen (työntekijän työntekoa edellytysten häviäminen pysyvästi esim. työntekijän menehtyminen), päättämissopimukseen (työnantaja ja työntekijä sopivat keskenään työsopimuksen päättämisestä) ja eroamisien johdosta (työntekijän syntymävuoden mukainen eroamisikä). (Paanetoja 2021, 174–176.)

8.5.1 Työtodistus

Työnantajan tulee työntekijän pyynnöstä toimittaa työntekijälle työtodistus. Suppeimmillaan työtodistuksessa kerrotaan vain työsuhteen kesto ja työtehtävien laatu. Jos työntekijä erikseen pyytää, kirjataan työsopimukseen myös työsuhteen päättämisen syy ja/tai arvio työntekijän työtaidoista ja käytöksestä. (Salminen 2014, 99.) Työnantaja ei siten voi oma-aloitteisesti kirjata työtodistukseen arvolauselmaa eli työsuhteen päättämisen syytä ja arviota työntekijän työtaidoista ja käytöksestä (Työsuojelu.fi 2023).

Työnantajan velvollisuus toimittaa työntekijälle työtodistus ei koske vain työn päättämishetkeä, vaan työntekijällä on oikeus saada työtodistus vielä 10

vuotta työsuhteen päättymisen jälkeenkin. Arvolauselman sisältävää työtodistusta on pyydettävä viiden vuoden kuluessa. Työnantajan tulee säilyttää ainakin tiedot työntekijöistään, heidän työsuhteiden kestoista ja tehtävistä vähintään edellä mainitut 10 vuotta. (Työsuojelu.fi 2023.)

8.5.2 Eläköityminen

Työntekijän eläköityminen päättää työsuhteen työnantajan ja työntekijän välillä. Työntekijä voi jäädä vanhuuseläkkeelle aikaisintaan silloin, kun saavuttaa alimman vanhuuseläkeiän. Alin ja ylin vanhuuseläkeikä määräytyy syntymävuoden perusteella. Työnantajan kanssa sovittaessa työntekijä voi jatkaa työntekoa ylimmän vanhuuseläkeiän jälkeen, mutta silloin työnantajan ei enää tarvitse vakuuttaa työntekijää eläkevakuutuksella. Vanhuuseläke ei ala automaattisesti vaan työntekijän tulee hakea vanhuuseläkettä työeläkeyhtiöltä, päättää työsuhde työnantajan kanssa sekä noudattaa irtisanomisaikaa. Eläke alkaa aikaisintaan seuraavan kuukauden ensimmäisenä päivänä, kun työntekijä saavuttaa alimman eläkeiän. Työsuhde kannattaakin päättää edellisen kuukauden viimeiseen päivään, jolloin ansioihin ei tule katkoa. (Kun työntekijäsi jää eläkkeelle s.a.)

Työeläke on pakollinen vakuutus, jonka työnantaja hoitaa työntekijän puolesta pidättämällä palkasta työeläkemaksun. Eläke kertyy siis työtä tekemällä, jossa huomioidaan koko työuran aikaiset ansiot. Työeläkelaitokset keräävät työeläkemaksut, hoitavat eläkerahastoja sekä myöntävät ja maksavat työntekijän eläkkeen. Työnantaja voi ottaa eläkevakuutuksen haluamastaan työeläkelaitoksesta. Eläkevaihtoehdot ovat vanhuuseläke, osittainen vanhuuseläke, perhe-eläke, työuraeläke ja työkyvyttömyyseläke. (Työeläke s.a.)

9 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tukea esihenkilötyötä Stevecolla ja sen keskeisenä tuotoksena oli esihenkilön käsikirja. Käsikirjaan koostettiin henkilöstöhallinnon luomat toimintamallit ja ohjeet työsuhteen linkaaren pääkohdista. Käsikirja auttaa esihenkilöitä tiedon etsinnässä, perehdyttää ja palauttaa

mieleen toimintamallien perusteet. Käsikirja mahdollistaa myös sen, että esihenkilöt pystyvät noudattamaan ajantasaisia toimintamalleja ja ohjeita. Tämän kautta saadaan yhtenäistettyä käytänteitä organisaation eri yksiköiden välillä ja tehostetaan sekä esihenkilöiden että henkilöstöhallinnon työskentelyä. Käsikirja toimii jatkossa esihenkilöiden keskeisenä työkaluna.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tuotiin esille keskeisiä esihenkilötyöhön liittyviä elementtejä, jotka tulisi jokaisen esihenkilön ymmärtää ja niiden tulisi olla osa esihenkilötyötä. Koska lähes jokainen noista elementeistä voisi olla itsessään opinnäytetyön aihe, käsitellään niitä hyvin yleisellä tasolla. Teoriaosuuden tarkoituksena oli tarkastella perusteita ja siten herättävät mielenkiintoa aiheeseen. Toivon mukaan esihenkilöt lähtevät refleктоimaan omaa toimintaansa ja hakemaan aiheesta tarvittaessa lisätietoa. Opinnäytetyön tuotoksessa, esihenkilön käsikirjassa, aiheita viedään enemmän käytännön tasolle. Käsikirjaan olisi hyvä ainakin alkuvaiheessa tutustua yhteisen reflektiivinen keskustelu kautta, tämä antaisi kaikille hedelmällisen tilaisuuden oppia. Käsikirjan julkisessa versiossa ei yrityksen toimintamalleja, ohjeita tai lomakkeita kuvattu yksityiskohtaisesti, koska ne sisältävät liikesalaisuuksien piiriin kuuluvia asioita.

Korkealuokkainen esihenkilötyö on tärkeä voimavara työyhteisöille ja siten koko yritykselle. Esihenkilörooliin liittyy niin valtaa kuin vastuutakin, jota tulisi käyttää rakentavasti ja vastuullisesti siten, että se tukee työyhteisön hyvinvointia, vie yrityskulttuuria haluttuun suuntaan ja luo työyhteisölle onnistumisen edellytyksiä, unohtamatta esihenkilön omaa hyvinvointia. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin tätä tukevia teemoja. Ihan alkuun esihenkilötyön perusteita: roolia sekä lakisääteisiä oikeuksia ja velvollisuuksia, koska ilman ymmärrystä näistä, esihenkilötyössä ajaututaan helposti väärille raiteille. Johtamalla tasapainoisesti sekä ihmisiä ja asioita tuetaan koko työyhteisön työhyvinvointia. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet, mutta esihenkilö voi omassa roolissaan viedä yrityskulttuuria haluttuun työhyvinvointia edistävään suuntaan, jossa mahdollisiin työkyvyn haasteisiin reagoidaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Onnistuakseen esihenkilötyössään esihenkilö tarvitsee itsensä johtamisen taitoa sekä oman esihenkilön, työyhteisön ja henkilöstöhallinnon tukea. Esihenkilön käsikirja onkin yksi työkaluista, jolla henkilöstöhallinto voi tukea esihenkilöitä heidän esihenkilötyössään. Käsikirja tehostaa esihenkilöiden työskentelyä ja vähentämään epätietoisuutta olemassa olevista toimintamalleista. Opinnäytetyön teoriaosuus sekä käsikirja itsessään vahvistavat esihenkilöiden osaamista ja siten tukee esihenkilöitä heidän esihenkilötyössään. Opinnäytetyön teoriaosuuden aihealueiden rajaus perustui myös niihin teemoihin, joita on korostettu meneillään olevalla strategiakaudella Stevecolla, lisäksi on huomioitu aiheita, joita esihenkilöt ja johtajisto toivat esille kyselyssä. Mukaan otettiin myös itse strategiateemaa. Strategia ei toteudu itsestään vaan se edellyttää strategian kautta johtamista, joka taas edellyttää erilaisia suunnitelmia ja toimenpiteitä, joita sitten toteutetaan asioiden ja ihmisten johtamisen kautta.

Opinnäytetyön teoriaosuus ja esihenkilön käsikirja antavat hyvät lähtökohdat kehittää esihenkilön käsikirjaa vielä yksityiskohtaisemmaksi ottaen huomioon myös muita kyselyssä esille nostettuja aiheita. Vastuu käsikirjan päivittämisestä on henkilöstöhallinnolla ja se tallennetaan intranettiin, esihenkilöiden osioon. Tässä opinnäytetyössä koostettu esihenkilön käsikirja on sen ensimmäinen versio ja henkilöstöhallinnon suunnitelmissa onkin tulevaisuudessa laajentaa käsikirjan sisältöä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Jyväskylä: Docendo.

Fechter, J. 2023. What is the Employee Life Cycle? Blogi. Saatavissa: <https://hr.university/shrm/talent-management/employee-life-cycle/> [viitattu 5.2.2023].

Growth Engineering. 2022. What is the 70:20:10 model? Blogi. Saatavissa: <https://www.growthengineering.co.uk/70-20-10-model/> [viitattu 19.3.2023].

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin kauppamari.

Juuti, P., & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi/> [Viitattu 18.4.2022].

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi/> [Viitattu 26.3.2022].

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media.

Kariniemi, T. 2022. Esimiehen virallinen rooli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/> [viitattu 16.4.2022].

Koivisto, M. 2021. Opparipaja. Luentomateriaali. Saatavissa: <https://learn.xamk.fi> [Viitattu 30.10.2022].

Kun työntekijäsi jää eläkkeelle s.a. Ilmarinen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tyonantaja/tyel-vakuutus/tyontekijan-elakkeelle-jaaminen/> [viitattu 28.3.2023]

Lundmark, E. 2021. Steveco osaamiset, työpaja 1. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stpollari.steveco.fi/henkilosto/esimiehelle/osaamisenkehittaminen.html.stx> [viitattu 19.3.2023].

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Mielonen, V. & Lamminen, E. 2023. Rekrytointikoulutus. Saatavissa <https://stpollari.steveco.fi/henkilosto/esimiehelle/osaamisenkehittaminen.html.stx> [Viitattu 12.3.2023].

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. E-kirja. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi/> [Viitattu 30.10.2022].

Paanetoja, J. 2021. Työkyky työsuhteessa. Keuruu: Edita Publishing.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2011. eOsmo osaamisen hallinnan opas. WWW-dokumentti. Saatavissa <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/> [viitattu 26.3.2023].

Ristikangas, M-R., & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. E-kirja. Alma Talent. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi/> [Viitattu 22.5.2022].

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 22.3.2023].

Steveco s.a. Steveco yrityksenä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.steveco.fi/fi/index/steveco/scpvxiaeq.html> [Viitattu 30.10.2022].

Steveco Oy. 2015. Työkunto-toimintamalli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stpollari.steveco.fi/henkilosto/tyosuhdejatyoehyvinvointi.html.stx> [viitattu 24.3.2023].

Steveco Oy. 2021. Työyhteisöviretutkimuksen tulokset. Saatavissa: <https://stpollari.steveco.fi/henkilosto/ajankohtaista.html.stx> [viitattu 20.2.2023].

Steveco Oy. 2022a. Työyhteisön kehittämissuunnitelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stpollari.steveco.fi/henkilosto/tyosuhdejatyoehyvinvointi.html.stx> [viitattu 19.3.2023].

Steveco Oy. 2022b. Osaamiskartoitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stpollari.steveco.fi/ohjeita/hr-jarjestelmat.html.stx> [viitattu 26.3.2023].

Suominen, K. & Karkulehto, K. & Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro.

Työeläke s.a. Ilmarinen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/henkiloasiakas/tyoelake/> [viitattu 28.3.2023].

Työelämään.fi s.a. Mikä on koeaika? Blogi. Saatavissa: <https://tyoelamaan.fi/blog/2021/10/15/mika-on-koeaika/> [viitattu 12.3.2023].

Työkyky s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> [Viitattu 10.8.2022].

Työkykyjohtaminen s.a. Ilmarinen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/> [viitattu 12.2.2023].

Työkyvyn varhainen tuki s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki> [viitattu 26.3.2023].

Työpaikkaselvitys s.a. Ilmarinen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyoterveysyhteistyö/tyonantaja/tyopaikkaselvitys/> [viitattu 12.2.2023].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuhteen elinkaaren hallinta s.a. Personale Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.personale.fi/palvelut/tyoesuhteen-elinkaaren-hallinta> [Viitattu 23.10.2022].

Työsuojelu.fi. 2023. Työtodistus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyotodistus> [viitattu 4.4.2023].

Työturvallisuuskeskus. 2022. Johtaminen ja esimiestyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#00291959 [viitattu 16.4.2022].

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille#236344fc [Viitattu 26.5.2022].

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä hyvinvointia. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/tyosta_hyvinvointia [Viitattu 26.5.2022].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 10.10.2013/708.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely Steveco Oy:n johtajistolle ja esimiehille.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia.

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa XAMK:issa projekti- ja myyntijohtamisen opintolinjalla. Tähän tutkintoon liittyvän opinnäytetyön teen Stevecolle, aiheena on esimiestyön käsikirja. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsittelem esimiestyötä ja aihealueina ovat mm. lähiesimiehen rooli/vastuut/velvollisuudet, henkilöstösuunnittelu ja muutoksen/osaamisen/työhyvinvoinnin edistäminen ja johtaminen linkittyen strategiaan ja strategin kautta johtamiseen.

Opinnäytetyön käytännön osuudessa koostan esimiestyön käsikirjan, joka sisältää hallinnolliseen esimiestyöhön liittyvät ohjeistukset työsuhteen elinkaaren pääkohdista. Työkykyyn liittyvät ohjeistukset rajautuvat työkykyneuvotteluun, opinnäytetyönä tehtävästä käsikirjasta rajataan pois haastavien työkykytilanteiden käsittely. Tavoitteena on, että käsikirjan myötä näiden ohjeistusten löydettävyys ja hallinnointi paranee.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa hallinnollisen esimiestyön ohjeistusten nykytilaa ja teoriaosuuden sisältöön liittyviä johtajiston ja esimiesten näkemyksiä.

Kysely toteutetaan tietosuoja huomioiden, vastaaminen on anonyymiä. Vastaisithan pe 1.4.2022 mennessä.

Ystävällisin terveisin,
Suvi Myllylä

* Pakollinen

1. Yllä mainitaan suunniteltuja teoriaosuuden aihealueita. Tukisivatko nämä esimiestyötäsi? *

Kyllä

Ei

2. Olisiko sinulla ehdotuksia teoriaosuuden aihealueista ja/tai niiden sisällöstä?

3. Opinnäytetyön käytännön osuudessa koostan esimiestyön käsikirjan. Se sisältää hallinnollisen esimiestyön ohjeistukset työsuhteen elinkaaren pääkohdista, joita ovat rekrytointi, perehdytys, osaamisen ja työkyvyn hallinta sekä työsuhteen päätyminen. Työkykyyn liittyvät ohjeistukset rajautuvat työkykyneuvotteluun.

Jäikö jotain puuttumaan, jonka toivoisit sisältyvän käsikirjaan? *

4. Koetko, että käsikirjasta olisi sinulle hyötyä esimiestyössäsi? *

- Kyllä
- Ei

5. Miten hallinnolliseen esimiestyöhön liittyvä ohjeistus/tuki tapahtuu tällä hetkellä? *

6. Mistä hallinnolliseen esimiestyöhön liittyvä ohjeistus on tällä hetkellä löydettävissä? *

- En tiedä
- Omista tietokoneen kansioistani
- Intranetistä (Pollari)
- Sähköpostistani
- Henkilöstöhallinnosta
- Muu

7. Mistä toivoisit hallinnolliseen esimiestyöhön liittyvien ohjeistusten löytyvän jatkossa? *



ESIHENKILÖN KÄSIKIRJA

4. HUHTIKUUTA 2023

Työsuhteen elinkaaren hallitsemiseksi sekä esihenkilötyön ja johtamisen yhtenäisten käytäntöjen varmistamiseksi, käytännöt ja ohjeistukset on hyvä kirjata, jolloin ne ohjaavat esihenkilötyön kautta henkilöstöä toimimaan yrityksen sääntöjen ja toimintamallinen mukaisesti.