

Kristiina Häkki

LÄHIESIMIESTYÖN HAASTEET VUOROTYÖSSÄ

LÄHIESIMIESTYÖN HAASTEET VUOROTYÖSSÄ

Kristiina Häkki
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Kristiina Häkki

Opinnäytetyön nimi: Lähiesiästyön haasteet vuorotyössä

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 44 + 8 liitesivua

Tässä opinnäytetyössä on perehdytty lähiesiästyön haasteisiin vuorotyössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten lähiesiästyö kohdeyrityksessä, Oulun yksikössä toimii ja miten sitä tulisi kehittää. Lähiesiästyöhön tuo lisäksi haasteita se, että yrityksessä tehdään kolmivuorotyötä. Lähiesiästyön toimivuuteen haettiin vastauksia selvittämällä, mitä työntekijät odottavat lähiesiästyöltä. Tämän jälkeen heiltä kysyttiin, kuinka odotukset toteutuivat. Tuloksien pohjalta luotiin kehittämissuhteita lähiesiästyöhön. Aihe muodostui toimeksiantajan tarpeen sekä tekijän oman kiinnostuksen mukaan.

Tietoperusta muodostuu kolmesta eri osa-alueesta. Ensimmäinen osuus tuo ilmi yleistä yrityksestä sekä työstä lyhyesti paljastamatta, mille yritykselle työ toteutettiin. Toinen osa-alue käsittelee vuorotyötä sekä sen haasteita ja mahdollisuuksia. Tietoperustan viimeinen teoriaosuus koostuu esiästyön teoriasta, joka lähtee liikkeelle henkilöstöjohtamisesta ja etenee näin teoriaan lähiesiästyöstä asiantuntijaorganisaatiossa. Työ on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmätyön, lomakekyselyn sekä havainnoinnin avulla. Ryhmätyöhön osallistuivat kaikki työntekijät mukaan lukien lähiesimiehet, mutta lomakekysely keskittyi pelkästään työntekijöiden mielipiteisiin.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että lähiesiästyössä on osa-alueita, jotka toimivat toisia paremmin. Heikoimpina osa-alueina tulivat ilmi lähiesimiesten ammattitaito sekä palautteen anto. Lähiesimiesten vahvimpia osa-alueita taas olivat vuorovaikutustaidot sekä tasapuolisuus. Nämäkään taidot eivät kuitenkaan olleet todella hyvällä tasolla kaikilla lähiesimiehillä. Kehittämissuhteiden pääkohdina tulivat ilmi koulutuksen lisääminen ja monipuolistaminen sekä palautteen antoon kannustaminen ja keskittyminen. Myös työryhmien muuttaminen tai poistaminen oli työn yksi keskeinen kehittämissuhteus.

Tutkimuksessa tulee ilmi erilaisia haasteita, joita lähiesiästyössä voi kohdata. Vuorotyön näkökulma tuo uutta perspektiiviä lähiesiästyöhön ja sen haasteisiin. Todennäköistä on, että tutkimuksesta on hyötyä myös muille yrityksille, joissa tehdään vuorotyötä. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on esimerkiksi se, ovatko toteutetut kehittämissuhteukset parantaneet yrityksen lähiesiästyötä.

Asiasanat: vuorotyö, työntekijä, esiästyö, lähiesimies

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Option of Business Competence

Author: Kristiina Häkki

Title of thesis: Immediate superiors' challenges in shift work

Supervisor: Eija Svanberg

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 44 + 8 attachment

In this thesis immediate superiors' challenges in shift work have been studied. The objective here was to find out the way how immediate superiors' practical responsibilities work in target company in Oulu and how they should be developed. It is also a challenge that they do three-shift work in the company. For these questions answers were searched by studying what employees expect of their immediate superiors. After that they were asked whether these expectations met. Based on the results, suggestions for development about immediate superiors work were compiled. The topic of this thesis was based on company's need and the author's own interests.

The knowledge base of the thesis consists of three parts. The first part discusses basic facts about the company shortly without telling the company's name. The second part is about shift work as well as its challenges and possibilities. The last part consists of managerial work starting from human resource management and ending in immediate superiors' work in an expert organization. This thesis is a qualitative study. The data was collected through group work, survey and observation. The group work included all employees, also immediate superiors, but the survey focused only on opinions of the employees.

The research showed that there were elements in immediate superiors' work that worked better than some others. The weakest aspects were professional skills in managerial work and giving feedback. On the other hand, the strongest parts were people skills and fairness. Even if these aspects were the strongest it does not mean that all the immediate superiors were at a very good level in terms of these aspects. The main ideas for development proposals offered here were to increase and diversify education as well as encourage in giving feedback. In addition changing or removing work groups was also one of the main suggestions in this thesis.

In this research there are different kind of challenges that immediate superiors can face in their work. The shift work viewpoint gives a new perspective on immediate superiors' work and challenges. The study will be useful for other companies which shift work is also done. One interesting topic for further research is to study whether the implemented suggestions really improved immediate superiors' work.

Keywords: shift work, leadership, immediate superior, employee

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Rajaukset ja rakenne	8
1.2	Tutkimusmenetelmät ja työn tavoitteet	8
2	YLEISTÄ YRITYKSESTÄ	10
3	VUOROTYÖ	12
3.1	Määritelmä	12
3.2	Vuorotyön haasteet	13
3.3	Vuorotyön mahdollisuudet	14
4	LÄHIESIMESTYÖ	16
4.1	Henkilöstöjohtaminen	16
4.1.1	Henkilöstöjohtamisen tehtävät	17
4.1.2	Johtajuus	17
4.2	Esimiestyö	18
4.2.1	Esimiestyön haasteet	19
4.2.2	Avoin vuorovaikutus	20
4.3	Lähiesimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa	21
5	LÄHIESIMIEHEN OMINAISUUDET	23
5.1	Tutkimuksen toteutus	23
5.2	Tutkimuksen tulokset	23
5.2.1	Tärkeimmät ominaisuudet	24
5.2.2	Johtopäätökset	24
6	MITEN LÄHIESIMESTYÖ TOIMII?	26
6.1	Tutkimusmenetelmät	26
6.1.1	Kyselylomakkeen sisältö	27
6.1.2	Kyselyn tulokset	28
6.1.3	Havainnoinnin tulokset	29
6.2	Johtopäätökset	29
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSIA YRITYKSEN LÄHIESIMESTYÖHÖN	31
7.1	Vuorovaikutustaidot	31
7.2	Tasapuolisuus	32
7.3	Osallistuminen	33

7.4	Luottamus.....	34
7.5	Ammattitaito	35
7.6	Palautteen anto	36
7.7	Kehittämissuhteiden yhteenveto	37
7.7.1	Koulutus ja rekrytointi.....	37
7.7.2	Työryhmien muutokset.....	38
7.7.3	Palautteen anto.....	39
8	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET.....	43
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on lähiesimiestyön haasteet vuorotyössä. Vuorotyötä tekee nykyään reilut 30 % työssäkävivistä. (Miettinen 2016, viitattu 27.2.2017). Kauppojen aukioloaikojen vapautuminen on lisännyt vuorotyötä myös kaupallisella alalla. Maailma on menossa suuntaan, jossa ihmisten tarvitsemat palvelut tulee olla saatavilla vuorokauden ajasta riippumatta. Näin on hyvin mahdollista, että vuorotyö tulee osaksi arkea muillakin aloilla. Tällöin nämäkin yritykset kohtaavat omat haasteensa esimiestyön toteuttamisessa vuorotyön ehdoilla. Näiden seikkojen vuoksi uskon, että aiheeni on tärkeä muidenkin alojen kannalta etenkin tulevaisuudessa.

Ihmisten johtamisen merkitys on kasvanut työelämässä jatkuvasti. Nykyään esimiestyötä pidetään tärkeänä osana yrityksen menestystä ja siihen halutaan panostaa. Yritykset haluavat keksiä uusia keinoja ja tapoja, joilla esimiestyötä voisi parantaa. Parhaiten menestyvillä yrityksillä onkin yleensä ainutlaatuinen tapa johtaa ihmisiä. Tämän vuoksi opinnäytetyössä on tärkeää keskittyä lähiesimiestyöhön. Toimiva lähiesimiestyö parantaa henkilöstön hyvinvointia ja näin yrityksen toimintaa sekä tuottavuutta.

Työ toteutetaan kohdeyritykselle, tarkemmin sen yksikölle Oulussa. Yrityksen nimeä ei tuoda julki työssä. Opinnäytetyön taustalla on yrityksessä tapahtunut organisaatiomuutos muutama vuosi sitten. Tällöin yrityksestä tuli oma, itsenäinen yritys. Tämä muutos toi uusia käytänteitä ja sääntöjä sen lähiesimiestyöhön. Vaikka yrityksen johdolla on selvä käsitys siitä miten lähiesimiestyön tulisi toimia, kukaan ei ole varmistanut ovatko nämä käytänteet sitä, mitä työntekijät pitävät tärkeänä. Työssä tuodaan esille vuorotyön näkökulma, koska työntekijät tekevät yrityksessä kolmivuorotyötä, mikä tarkoittaa, että työtä tehdään kaikkina vuorokauden aikoina. Tämä tuo omia haasteita lähiesimiestyöhön.

Haasteita yrityksen lähiesimiestyöhön tuo lisäksi se, että lähiesimiehet ja heidän ryhmäläisensä työskentelevät kohdeyrityksessä erilaisissa vuoroissa omien kiertojensa mukaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jotkut ryhmäläiset eivät näe omaa, ryhmänsä lähiesimiestä jopa moneen viikkoon. Tällöin oma lähiesimies voi tuntua hyvin kaukaiselta ja lähiesimiestyö toimimattomalta. Tämä on yksi yrityksen suurimmista ongelmista lähiesimiestyössä ja sen taustalla on luonnollisesti vuorotyö.

1.1 Rajaukset ja rakenne

Työ on rajattu koskemaan pelkästään yrityksen Oulun yksikköä. Teoria alkaa yrityksen yleisistä tiedoista sekä työn taustasta lyhyesti. Tästä siirrytään vuorotyön teoriaan, johon on otettu mukaan yötyön ja kolmivuorotyön käsitteet, koska työpaikalla tehdään kolmivuorotyötä. Vuorotyön teoriaan on otettu mukaan myös sen mahdollisuuksia ja haasteita. Vuorotyöstä siirrytään esimiestyön teoriaan, jossa yritetään ottaa huomioon vuorotyön näkökulma.

Kolmas teoriaosuus käsittelee esimiestyötä. Siinä lähdetään liikkeelle henkilöstöjohtamisesta, josta siirrytään lähiesimiestyöhön. Teoria aloitetaan henkilöstöjohtamisesta siksi, että toimiva lähiesimiestyö edellyttää toimivaa henkilöstöjohtamista. Tämä halutaan tuoda esille, jotta ylin johto kiinnittäisi huomiota myös omaan työhönsä lähiesimiestyön parantamiseksi. Teoriassa on käsitelty viimeiseksi lähiesimiestyötä asiantuntijaorganisaatiossa, koska opinnäytetyö toteutetaan asiantuntijaorganisaatiolle.

Tutkimus painottui lähiesimiesten sijaan työntekijöiden mielipiteisiin, toiveisiin sekä kokemuksiin, koska juuri heitä työssä haluttiin kuulla. Työntekijöiltä selvitettiin, mitkä asiat lähiesimiestyössä toimivat ja mitkä vaativat kehittämistä. Näiden tietojen pohjalta tarkoituksena oli ensin tehdä kehitysuunnitelma lähiesimiestyöhön, mutta työn edetessä se muutettiin kehittämisehdotuksiksi. Tämä muutos tehtiin siksi, että suunnitelman luomista ei pidetty mahdollisena, koska se olisi vaatinut yrityksen organisaatorakenteen parempaa tuntemusta, eikä tähän ollut aikaa eikä resursseja. Ehdotusten tuli kuitenkin antaa selviä suuntaviivoja siitä, mihin suuntaan lähiesimiestyötä tulisi kehittää.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja työn tavoitteet

Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistavaa tutkimusta, havainnointia sekä lomakekyselyä. Osallistava tutkimus toteutettiin ryhmätyön muodossa ensimmäisessä vaiheessa. Tähän vaiheeseen menetelmä valittiin siksi, että työntekijät saivat yhdessä pohtia ihanne lähiesimiestä omasta sekä muiden henkilöiden näkökulmasta. Tämä antoi heille mahdollisesti uutta perspektiiviä asiaan sekä tietoa siitä, mitä lähiesimiestyön elementtejä muut työntekijät pitivät tärkeimpinä työssään. Osuus toteutettiin sekä lähiesimiehille, että heidän ryhmäläisilleen. Lähiesimiehet otettiin mukaan osioon, jotta hekin näkivät, mitä työntekijät pitivät lähiesimiestyössä tärkeänä. Tehtävä toteutettiin jokaisen

ryhmän ryhmäpäivillä, joten kaikki työntekijät tavoitettiin. Osuus koostui ryhmätehtävästä 3-4 hengen ryhmässä. Työntekijät loivat paperille heidän mielestään ihanne lähiesimiehen heidän työnsä näkökulmasta. Työskentelymenetelmä oli vapaa. Tämän vaiheen oli tarkoitus tuoda esille yleiskuva lähiesimiestyön tärkeimmistä asioista ja kerätä ne yhteen sekä mahdollistaa kyselyn luominen.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytettiin menetelminä sekä havainnointia, että lomakekyselyä. Kysely toteutettiin pelkästään työntekijöille ja siinä heille esitettiin erinäisiä väitteitä liittyen lähiesimiestyöhön. Kysely tehtiin anonyymisti ja se lähetettiin jokaiselle työntekijälle sähköpostilla, että saataisiin mahdollisimman suuri otanta sekä luotettavia tuloksia. Havainnointi valittiin kyselyn tueksi siksi, että työssä pystyttäisiin tuomaan esille myös omia sekä kyselyn tuloksia tukevia näkökulmia lähiesimiestyön kehittämiseksi.

Näiden eri vaiheiden jälkeen tavoitteena oli saada selville, mikä lähiesimiestyössä toimii ja mikä vaatii kehittämistä. Nämä asiat tuotiin työssä esille, ja kehityskohteiden perusteella luotiin kehittämisehdotuksia lähiesimiestyölle. Ehdotusten oli tarkoitus olla vertailukelpoisia ylimmän johdon kriteereihin lähiesimiestyöstä niin, että yritys pystyy vertailemaan sekä heidän, että työntekijöiden vaatimuksia ja näin mahdollisesti muuttaa käytäntöjään sopivammaksi. Näin tavoitteena oli myös parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia sekä näiden kautta työn tuottavuutta. Työn tavoitteena oli lisäksi kartuttaa omaa ammatillista osaamista ja ymmärrystä lähiesimiestyöstä. Opinnäytetyö voisi mahdollisesti auttaa myös muita vuorotyötä tekeviä yrityksiä, jotka kamppailevat samojen asioiden parissa.

2 YLEISTÄ YRITYKSESTÄ

Tässä luvussa on tarkoitus tuoda esille työn taustaa ja sitä, miksi työ toteutetaan. Lisäksi luvussa käsitellään millaista työtä yrityksessä tehdään. Luvun lähteenä on käytetty haastattelujen lisäksi kohdeyrityksen nettisivuja. Niitä ei ole merkitty lähteiksi, koska yrityksen nimi halutaan pitää salassa. Työtä ei ole kuvattu konkreettisesti salauksen vuoksi, vaan se on tuotu esille kuvainnollisesti.

Yrityksessä työskentelee yhteensä 460 työntekijää 16 eri paikkakunnalla. Yritys eriytyi toisesta yrityksestä pari vuotta sitten. Tämän vuoksi tapahtuneet muutokset ovat syy siihen, miksi opinnäytetyö toteutetaan. Yrityksen ylin johto on kaavoittanut lähiesimiestyölle uudet käytänteet ja ohjeistukset. Tämä on vaikuttanut sekoittavan yrityksen lähiesimiestyötä. Näyttäisi siltä, että muutokset ovat luoneet vastustusta ja muutoshaluttomuutta työntekijöiden keskuudessa. Yksi syy tähän voisi mahdollisesti olla se, että työntekijöitä ei muutoksen yhteydessä ole kuunneltu. Näin ei tiedetä, kohtavatko ylimmän johdon vaatimukset lähiesimiestyöstä työntekijöiden odotuksia. Muutoksen on myös havaittu lisänneen epävarmuutta työyhteisössä. (Palveluesimies, haastattelu 19.5.2016.)

Työ toteutetaan kohdeyrityksen yksikölle Oulussa. Kyseinen yksikkö valikoitui tutun henkilön kautta. Siellä työskentelee 55 henkilöä. Heidät on jaettu kuuteen työryhmään, joita jokaista johtaa lähiesimies. Jokaisessa ryhmässä on 8-9 henkilöä. Lähiesimiesten esimiehenä toimii palveluesimies, joka on opinnäytetyön yhteistyöhenkilö yrityksessä. Hän haluaa selvittää, miten yrityksen lähiesimiestyötä voitaisiin viedä sellaiseen suuntaan, mitä työntekijät toivovat. (Palveluesimies, haastattelu 19.5.2016.)

Työ yrityksessä on vaativaa, vastuullista ja tarkkaa. Työssä käytetään paljon erilaisia sähköisiä järjestelmiä. Ihmisellä täytyy olla tarvittavien tietojen lisäksi tiettyjä persoonallisia kykyjä työssä selviämiseen, joita ovat esimerkiksi keskittymiskyky, ongelmanratkaisukyky sekä tilannetaju. (Häkki, haastattelu 17.11.2016.) Lisäksi turvallisuus ja täsmällisyys ovat tärkeässä roolissa. Työssä tehtävät ratkaisut tulee tehdä huolella, koska ratkaisua ei pysty jälkeinpäin perumaan. Työntekijöiden tulee omata valpas ennakointikyky sekä nopea reagointitaito. Työssä toimimiseen tarvitaan myös stressinsietokykyä sekä yhteistyö- ja viestintätaitoja. Työ on kolmivuorotyötä, joten myös se vaatii työntekijöiltä oman lisänsä.

Työhön haetaan yrityksen verkkosivujen kautta. Hakemusten pohjalta työnhakijoita valitaan ryhmä- ja yksittäishaastatteluihin. Näistä haastatteluista jatkoon päässeet joutuvat käymään päivän kestävä soveltuvuustestit, joihin kuuluu erilaisia loogisia tehtäviä, ryhmätehtävä sekä psykologin haastattelu. Viimeinen vaihe jatkoon päässeille on laaja terveystarkastus. Näiden vaiheiden jälkeen valitaan palkattavat henkilöt, jotka käyvät puolen vuoden koulutuksen ennen työn aloittamista. Koulutuksen jälkeen työntekijä saa vakituisen työpaikan. (Häkki, haastattelu 17.11.2016.)

3 VUOROTYÖ

Tässä luvussa käsitellään vuorotyötä yleisesti. Lisäksi tuodaan esille vuorotyön haasteita sekä mahdollisuuksia. Luvussa tulee esille myös, millaisia haasteita vuorotyö on tuonut kohdeyritykseen.

3.1 Määritelmä

Vuorotyössä vuorojen pitää vaihtua säännöllisesti ja muuttua ennalta sovituin ajanjaksoin. Vuorot vaihtuvat säännöllisesti, kun vuoro jatkuu korkeintaan yhden tunnin yhdessä työhön sijalle tulleen vuoron kanssa. Toinen vaihtoehto on, että vuorojen väliin jää korkeintaan yhden tunnin aika. (Työaikalaki 605/1996 5:27§.) Vuoroja ei vuorotyössä tarvitse olla kaikkina viikonpäivinä samaa määrää eikä niiden tarvitse alkaa samaan kellon aikaan päivittäin. Töiden pitää kaikissa vuoroissa olla samanlaisia ja työntekijöiden pitää tehdä eri vuoroja. Vuorojen vaihtumisen pitää olla ennalta sovittua sekä työntekijän on tiedettävä ennalta vuoron kesto. (Työsuoja 2016, viitattu 16.11.2016.)

KOLMIVUOROTYÖ

Kolmivuorotyössä työskentely tapahtuu vuorokauden ympäri kolmessa vuorossa. Näitä vuoroja kutsutaan aamu-, ilta- ja yövuoroiksi. Työ voi olla keskeytyvää esimerkiksi viikonlopuksi tai keskeytymätöntä. Nelivuoro-, viisivuoro- ja kuusivuorotyö ovat toisin sanoen keskeyttämättömän kolmivuorotyön muotoja. (Tilastokeskus 2016, viitattu 16.11.2016.) Vuorotyötä tekee nykyään hieman yli 30 % työntekijöistä. Vuonna 2003 tämä luku oli vain 24 %, joten vuorotyöläisten määrä on lisääntynyt ja tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Kolmannes vuorotyön tekijöistä tekee lisäksi yötyötä. (Pirhonen 2016, viitattu 23.11.2016.) Kohdeyrityksessä työskentelevien työ on kolmivuorotyötä. Heidän työnsä on keskeytymätöntä, koska työpaikalla täytyy olla aina jonkun töissä. Tämä johtuu työn luonteesta.

YÖTYÖ

Yötyötä on työ, jota tehdään kello 23:n ja kello 6:n välillä. Työsuojeluviranomaiselle tulee heidän pyynnöstään ilmoittaa säännöllisesti työnantajan teettämästä yötyöstä. Yötyötä saa teettää esimerkiksi jaksotyössä, apteekissa, sanoma- ja aikakauslehdissä sekä välttämättömissä huolto- ja korjaustoissa. Lisäksi yötyötä saa tehdä työssä, joka on järjestetty useampaan vuoroon. Jaksotyössä työntekijällä saa työvuoroluettelon mukaan olla korkeintaan seitsemän työvuoroa peräkkäin yötyötä. (Työaikalaki 605/1998 5:26§.)

3.2 Vuorotyön haasteet

Vuorotyötä tekevien henkilöiden elämä on usein epäsäännöllistä, mikä voi tuoda haasteita itsestä sekä omista ihmissuhteista huolehtimiseen. Vaihtelevat työajat vaikuttavat paljon sosiaaliseen elämään. Työaikasunnittelu on tärkeässä roolissa vuorotyössä, koska sillä voidaan vaikuttaa työntekijälle aiheutuviin haittoihin lieventävästi. Työaikatarkaisut tulee tehdä henkilöille yksilöllisesti, sillä eri-ikäisillä ja eri elämäntilanteissa olevilla on erilaisia tarpeita. On tärkeää, että jokaisella on vapaita iltoja ja viikonloppuja sosiaalisen elämän kannalta. (Työterveyslaitos 2013, viitattu 17.11.2016.)

Epäsäännölliset työajat voivat tuoda mukanaan myös stressiä, joka lisää hermostuneisuutta, ärtyneisyyttä sekä jännittyneisyyttä. Tällöin on tärkeää osallistua oman työn ja käytänteiden kehittämiseen. Tämä on sekä työntekijöiden, että yrityksen etu. Stressin hallinnassa on tärkeää myös, että kotiolot hyväksyvät epäsäännöllisen aikataulun. Työntekijöiden ja esimiesten tuki työpaikalla on todella tärkeää. (Työterveyslaitos 2013, viitattu 17.11.2016.)

Vuorotyö saattaa tuoda mukanaan myös terveydellisiä haittoja. Uni ei ole säännöllistä ja vaatii näin erilaisia nukkumisstrategioita. Vireystasoa on tärkeä pitää yllä yövuorossa, jotta työturvallisuus säilyy. Näitä keinoja ovat esimerkiksi tauot, nokoset ennen työvuoroa tai rupattelu työkavereiden kanssa. (Työterveyslaitos 2013, viitattu 17.11.2016.) Väsymys voi heikentää työsuorituksia ja näin lisätä tapaturmariskiä. (Härmä 2006, viitattu 17.11.2016.) Ravitsemuksesta on tärkeä pitää huolta jaksamisen kannalta. Jaksamisessa auttavat pienet mutta säännölliset ja monipuoliset ateriat. Lisäksi liikunta on yksi tärkeä tukipilari jaksamiseen. Se parantaa unen kestoa ja laatua sekä toimii

stressin lievittäjänä. Liikkumisen ajoittamisessa kannattaa ottaa huomioon työvuorot. (Työterveyslaitos 2013, viitattu 17.11.2016.)

Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen työvuorojärjestelyllä. Vuorotyön haitat vähenevät, kun työvuorot suunnitellaan oikein, työ organisoidaan hyvin, tehdään terveysseurantaa, koulutetaan ja tiedotetaan. Vuorojärjestelmien säännöllisyys ja ennustettavuus auttavat työntekijöitä selviämään vuorotyössä. Heidän on näin helpompi suunnitella elämäänsä. Lisäksi on tärkeää sijoittaa vapaapäivät niin, ettei yksittäisiä vapaapäiviä ripotella työvuorolistaan lainkaan. (Härmä 2006, viitattu 17.11.2016.)

Esimiehien täytyy kiinnittää huomiota siihen, miten he lähestyvät jokaista vuoroa: Antavatko he vuoron tapahtua vai suunnittelevatko he sen etukäteen. Heidän täytyy myös tietää, miltä toimiva vuoro näyttää, jotta he pystyvät johtamaan vuoroa oikein. Tuottavat ja toimivat vuorot on hyvin suunniteltu sekä johdettu. Jokaisella vuorolla on oma rytmi, tempo ja yllätykset, jotka tulee huomioida. (Sullivan 2007, viitattu 22.2.2017.)

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä suurin vuorotyön tuoma haaste on lähiesimiestyön toimivuus. Vuorokiertojen takia lähiesimies ei välttämättä näe omia ryhmäläisiään useampaan viikkoon. Tämä vaikeuttaa esimiestyötä. Lähiesimies ei tunnu tarpeeksi läheiseltä, eikä informaatio kulje hänen kauttaan niin helposti. Lisäksi hän ei pysty osallistumaan ryhmäläistensä työntekoon tarpeeksi. (Palveluesimies 19.5.2016.)

3.3 Vuorotyön mahdollisuudet

Vuorotyö tuo yleensä ensin mieleen sen aiheuttamat haitat ja haasteet. Se kuitenkin myös mahdollistaa asioita, joita päivätyö ei mahdollista. Vapaapäiviä on vuorotyössä viikollakin, jolloin voi hoitaa asioita virastoaikoina. Kaupoissa pääsee käymään välttäen pahimmat ruuhka-ajat iltaisin tai esimerkiksi juhlapyhien alla. (Pirhonen 2016, viitattu 23.11.2016.) Liikkuminen helpottuu myös vuorotyön myötä. Vuorotyöläiset ehtivät nauttia valoisasta ajasta enemmän, jos työt ajoittuvat esimerkiksi yöhön. Lisäksi monissa liikuntapaikoissa ruuhka-ajat ajoittuvat illalle. Vuorotyöläinen voi mennä liikkumaan aamupäivisin ja saa näin enemmän tilaa ja rauhaa harjoitella. (Pirhonen 2016, viitattu 23.11.2016.)

Omien aikataulujen rakentaminen vapaapäiville mahdollistaa asioita eri tavalla. Vuorotyöläinen pääsee liikkumaan ja toteuttamaan itseään mihin aikaan päivästä vain. Liikkuminen aamupäivällä antaa vapaita iltoja sosiaaliseen elämään ja perheen kanssa olemiseen. Illalla voi rauhoittua ja keskittyä muihin asioihin, kun päivällä velvollisuudet on jo hoidettu. (Pirhonen 2016, viitattu 23.11.2016.)

Vuorotyö antaa enemmän vapauksia työvuorojen suunnitteluun. Virka-aikojen hyödyntämisen lisäksi vuorotyöläinen pystyy toivomaan vapaapäiviä helpommin esimerkiksi keskelle viikkoa mahdollistaen näin omia menojaan. Virka-aikatyössä vapaapäivät viikolla eivät välttämättä ole mahdollisia ilman, että työntekijä joutuu käyttämään esimerkiksi omia lomapäiviään. Vuorotyö antaa myös mahdollisuuden pidempijaksoisiin vapaisiin, eikä rajoita niitä pelkästään viikonloppuihin. Tietyt palvelut, kuten kampaajat ja hierojat ovat saatavilla vain päiväsaikaan, joten vuorotyö tekee niiden käyttämisen myös helpommaksi. (Häkki, haastattelu 21.4.2017.)

4 LÄHIESIMIESTYÖ

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä yleisesti. Henkilöstöjohtamista käsitellään siksi, että toimivan lähiesimiestyön perusta on toimiva henkilöstöjohtaminen. Lisäksi luvussa pohditaan erilaisia esimiestyön ongelmatilanteita ja niistä selviämistä. Luvussa tulee esille tarkemmin myös lähiesimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa, koska kohdeyritys on asiantuntijaorganisaatio.

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Yritysten toiminta on ihmisten varassa. Heistä riippuu, miten organisaation perustehtävä ja kilpailustrategia toteutuu. Ihmiset ovat toiminnan kivijalka. Jos henkilöstöllä on osaamisessa puutteita tai työn laatu on heikkoa, heijastuu se välittömästi ylöspäin. Tämän vuoksi on tärkeää huolehtia, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään työtä hyvin ja pysyvät yrityksessä. Henkilöstön on myös kyettävä luovaan ja jatkuvaan kehittämiseen. Yrityksen on tärkeää saada sitoutettua kyvykästä työvoimaa toimintansa jatkuvaan kehittämiseen. (Viitala 2007, 8.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan nähdä yhtenä yrityksen toiminnan johtamisen alueena. Se on osa johtamisprosessia, joka keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa. Käsite tulee siitä, että organisaatiossa ihmiset ovat voimavara, joka kykenee ottamaan hyödyt irti resursseista. Yleensä tämä käsite tarkoittaa kaikkia yrityksen toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyyn, osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön motivaation ja hyvinvoinnin kehittämiseen. (Viitala 2007, 21.)

Henkilöstöjohtamisessa joudutaan etsimään tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä. Lisäksi on tärkeää löytää tasapaino lyhyellä aikavälillä taloudellisuuden ja pitkällä aikavälillä tuloksenteokyvyn välillä. Työntekijöitä pitää pystyä käyttämään joustavasti siellä, missä tarvetta ilmenee ja vähennettävä sieltä, missä työ vähenee. Henkilöstöjohtaminen myös tukee liiketoimintastrategioiden toteutumista. Sen täytyy pystyä varmistamaan kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö. (Viitala 2007, 9-10.)

4.1.1 Henkilöstöjohtamisen tehtävät

Henkilöstöjohtamisen on tärkeä tukea muuta johtoa pääsemään päämääriinsä ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Se ylläpitää ja kehittää järjestelmiä sekä toimintamalleja, joiden avulla organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä työskentelee sen tavoitteiden ja toiminnan kannalta riittävä, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Näiden lisäksi on tärkeää huolehtia myös työntekijöiden motivaatiosta. (Viitala 2007, 19–20.)

Henkilöstöjohtaminen hoitaa työelämän suhteita eli esimerkiksi työnantajan ja työntekijöiden välisiä suhteita. Inhimillisten voimavarojen turvaamisen lisäksi se ratkaisee konflikteja. Tarkoituksena on varmistaa, etteivät työntekijät ja työnantaja joudu konfliktiin toistensa kanssa, jolloin seurauksena olisi mahdollisesti lakkoja sekä irtisanomisia. (Viitala 2007, 20–21.)

4.1.2 Johtajuus

Henkilöstöjohtamisen keskeistä osa-aluetta on johtajuus. Ihmisten johtaminen on inspirointia, vaikuttamista sekä ohjaamista. Se sisältää tulevaisuuden vision kehittämistä, ihmisten motivointia sekä heidän sitoutuneisuutensa varmistamista. (Armstrong 2008, 23.) Esimiehet ja johtajat toteuttavat useita henkilöstöjohtamisen osa-alueita käytännössä. He rekrytoivat, palkitsevat, ohjaavat, auttavat kehittymään, innostavat, arvioivat sekä irtisanovat työntekijöitä. Lisäksi he johtavat luomalla yrityskulttuuria ja ylläpitämällä sitä. (Viitala 2007, 20.)

Johtajilla on kolme keskeistä roolia. Heidän täytyy määritellä tehtävä ja tehdä ryhmälle selväksi, mitä heiltä odotetaan. Lisäksi heidän täytyy varmistaa, että tehtävä saavutetaan. Tämän vuoksi ryhmä on olemassa. Kolmas rooli on ylläpitää ihmissuhteita heidän ja ryhmäläistensä välillä. Suhteiden täytyy myötävaikuttaa ryhmän tehtävän suorittamiseen, jotta ryhmät ovat tehokkaita ja hyödyllisiä. (Armstrong 2008, 23–24.) Tehokkaat johtajat toteuttavat asioita ihmisten kautta. He ohjaavat suunnan ja varmistavat, että muut seuraavat kyseistä suuntaa. Lisäksi he kehittävät ihmisiä. Hyvien johtajien täytyy ymmärtää ja harjoittaa prosessia, jonka kautta he voivat tuoda ihmisten kyvyt esiin. (Armstrong 2008, 3.)

4.2 Esimiestyö

Esimiestyön merkitys on muuttunut nykyajan työympäristössä. Asiantuntijoista on tullut arvostetumpia kuin pelkistä esimiehistä. Tämän vuoksi monet esimiehet ovat nykyään myös asiantuntijoita. (Järvinen 2005, 22.) Vaikka esimiestyön merkitys on muuttunut, sen toimivuus on yhä tärkeää. Henkilöstö ei kykene itse ohjautumaan työssään. Jos henkilöstöllä ei ole esimiestä, heidän omat sisäiset tarpeensa tulevat esille, eikä työnteko ole toimivaa. (Järvinen 2005, 25.) Esimiestyö mielletään sekä työroolina että ammattitaitoalueena. Kaikkien tulisi työpaikalla tietää, kuka on esimies. (Viitala 2007, 269.)

Esimiehen rooli on muuttunut ajan saatossa. Johtamisen sijaan ajatellaan enemmän valmentamista. Valmentava johtaminen on tulossa entistä suosittumaksi, koska organisaatioiden täytyy muuttua jatkuvasti. Jotta ihmiset voivat venyä ja mennä mukavuusalueidensa ulkopuolelle, he tarvitsevat tukea. Nykyään halutaan keskittyä omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen, ja tähän tarvitaan esimiehiä. (Valpola, Kvist, Masalin, Heimonen, Kalin, Lillkäll & Niutanen 2013, 144–145.) Työn tyydyttävyys ei riitä takaamaan kiinnostusta ja sitoutuneisuutta. Esimiesten täytyy auttaa ihmisiä sitoutumaan yritykseen, omaan rooliinsa sekä omiin tiimeihinsä. Esimiehen eli valmentajan tulee näyttää aktiivista kiinnostusta tiimiläistensä kehitykseen, jotta sitoutuneisuus kasvaa. Työntekijöiden täytyy myös nähdä työnsä vaikutus organisaation menestyksessä. Valmentava johtaminen auttaa selkiyttämään kokonais kuvaa yrityksessä. (Valpola ym. 2013, 145.)

Nykyään ei riitä, että esimies antaa ohjeita ja pitää valta-asemaansa. Esimies asettaa ja sopii tavoitteet, kehittää tavoitteita tukevia toimintatapoja, huolehtii kokonaisuuden toimivuudesta sekä motivoi ja kannustaa työntekijöitään. Esimiehen täytyy hahmottaa kokonaisuus sekä olla riittävällä etäisyydellä alaisistaan, ei liian kaukana eikä lähellä. Hänen pitää olla esimerkillinen ja innostunut kehitystyöstä. (Järvinen 2011, 54–55; Viitala 2007, 269–270.)

Esimies on henkilö, joka saa asiat tapahtumaan ja priorisoi, missä järjestyksessä asiat toteutetaan. Hän ratkaisee ongelmia tehokkaasti ja on päättäväinen. (Armstrong 2008, 9.) Esimies tarvitsee kykyä analysoida ja lukea erilaisia tilanteita. Hänen täytyy pystyä vaikuttamaan muihin, omata neuvottelukykyä sekä ilmaista omia näkemyksiään, vaikka kokisi vastustusta. (Armstrong 2008, 28.) Esimiehen tulee myös arvostaa itseään, uskoa omiin kykyihin ja vaikutusvaltaansa, kyetä toimimaan itsenäisesti sekä osata kuunnella alaisiaan ja arvostaa heitä. (Järvinen 2005, 39.)

Esimiestyö on merkityksellistä yrityksen menestyksen kannalta. Toimiva esimiestyö auttaa saavuttamaan tuloksellisen ja tehokkaan toiminnan. Esimiehen täytyy kyetä katsomaan yrityksen toimintaa kokonaisuutena yrityksen päämäärän kannalta. Lisäksi on tärkeää määritellä, mitkä ovat yrityksen perustehtävä, liikeidea sekä strategia. Näiden perusteella esimiehen tulee luoda monipuoliset yhteydet sekä jakaa riittävästi tietoa alaisilleen edistämällä yrityksen periaatteita. (Järvinen 2005, 22.) Lisäksi on tärkeää huolehtia henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämisestä sekä hyvinvoinnista. Oppimista tukeva ilmapiiri auttaa työntekijöitä yltämään entistä parempiin työsuorituksiin. (Viitala 2007, 267–274.)

Hyvän esimiehen täytyy määritellä roolinsa oikein, jotta esimiestyö on toimivaa. Tämä vaatii oman roolinsa perusteellista pohtimista. Esimiehen roolin määrittely ja säilyttäminen ovat tärkeitä johtamisen työkaluja. Monet ongelmat yrityksessä ja sen esimiestyössä syntyvät juuri siitä, että esimies ei ole määritellyt rooliaan tai on tehnyt sen virheellisesti. (Järvinen 2011, 63.) Esimiehen täytyy myös osata tarkastella organisaation perustehtävää sekä sitä tukevia rakenteita ja prosesseja asiakkaiden näkökulmista ja näin kirkastaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa (Järvinen 2005, 23).

4.2.1 Esimiestyön haasteet

Esimiehet kohtaavat työssään monia haasteita. Yksi haaste on, että hän ei tunne alaistensa tehtäviä ja näin työntekijät saavat valtaa esimieheen. Tällöin on riskinä, että esimies on vain muodollinen auktoriteetti, eikä hän edistä yrityksen toimintaa. (Järvinen 2005, 32–33.) Toinen haaste on, että esimiehen suhde omaan johtajuuteen ei ole kunnossa. Tämä johtaa siihen, että hänen auktoriteettinsa on heikko eikä hän luota itseensä ja omaan tekemiseensä. (Järvinen 2005, 34–35.) Lisäksi liika itsevarmuus ja menestys ovat toimivan esimiestyön riskinä (Järvinen 2005, 38).

Töiden selkeä järjestely on yksi tärkeä esimiehen tehtävä. Hänen on myös tärkeää aika-ajoin tarkistaa, että töiden jako tyydyttää kaikkia. Ongelmia esimiestyöhön tuovat hämärtyneet työnjakokysymykset ja epäselvät tavoitteet. Yhteiset pelisäännöt tulee määritellä, koska ne määrittelevät toimintakulttuurin. Jos esimies ei ole luonut pelisääntöjä eikä pidä niistä huolta, työntekijät eivät ole kykeneviä määrittelemään normeja ja arvoja. On siis tärkeää, että kaikki ovat tietoisia siitä, mitä tehdään ja miten tehdään, jotta työnteko on tehokasta. (Järvinen 2011, 55–56.)

Sopiva etäisyys työntekijöihin on tärkeää, niin kuin Järvinen (2011, 54–55) edellä jo mainitsi. Jos esimies on henkisesti ja fyysisesti liian kaukana, esimiestyö ei voi olla toimivaa. Hän menettää kontaktin ja on näin kykenemätön ohjaamaan toimintaa. Esimiehen ei myöskään tule korostaa johtajuutta liikaa, koska mitä enemmän hän sitä korostaa, sitä vähemmän häntä arvostetaan. (Järvinen 2011, 75–77.) Esimiehen ei tule myöskään olla liian lähellä alaisiaan. Jos hän on liian lähellä alaisiaan, voivat rooliin liittyvät valta ja vastuu hämärtyä alaisille. Toimivan esimiestyön edellytys on, että esimies ei ole yksi työntekijä muiden joukossa. (Keva, viitattu 14.3.2017.)

Järvinen (2011, 63) mainitsi myös esimiehen roolin määrittelyn tärkeydestä. Yksi esimiestyön riski on, että työntekijöille on epäselvää, kuka on johtaja. Tämä voi johtua organisaation muutoksista, jotka tekevät valtasuhteista epäselviä. On myös mahdollista, että työntekijät työskentelevät monilla eri osastoilla, eivätkä näin tiedä, kuka esimies milloinkin on. Esimies on voinut laiminlyödä määrittelyn, jolloin työntekijät eivät ole saaneet tarpeeksi tietoa esimiehestä ja hänen asemastaan. (Järvinen 2011, 187–188.)

4.2.2 Avoin vuorovaikutus

Yksi tärkeä asia esimiestyössä on avoin vuorovaikutus. Esimiehen on tärkeää jakaa tietoa niille, joita asiat koskevat. (Järvinen 2011, 56.) Tiedon jakamiseen on oleellista käyttää runsaasti eri kanavia sekä foorumeita esimerkiksi palaveriteita, sähköisiä kanavia sekä kehityskeskusteluja. Lisäksi on tärkeää haastaa ihmiset osallistumaan asioihin ja kysellä aktiivisesti heidän mielipiteitään. (Järvinen 2005, 127.)

Palautteen antaminen kuuluu osana avointa vuorovaikutusta. Työntekijät arvostavat suoraa palautetta ja kokevat sen oikeudenmukaisena. He haluavat palautteen toiminnastaan henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti. Jokaisella on palautteen annon jälkeen oltava mahdollisuus antaa vastine sekä perustelut, ja esimiehen tulee pystyä ottamaan ne vastaan. Esimiehen on tärkeää jatkuvasti arvioida työntekijöitä ja itseään sekä ottaa kaikki kriittiset mielipiteet huomioon ja toimia niiden perusteella. (Järvinen 2011, 56–57.)

Työympäristön kannalta esimiehen on viestittävä selkeästi, millaista käyttäytymistä työntekijöiltä odotetaan. Asioista on tärkeää keskustella niin, että kaikki tuntevat yrityksen arvot, pelisäännöt

sekä toimintamallit. Avoimen vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi vuorovaikutusta tulee arvioida säännöllisesti. Jos joitakin puutteita huomataan, tulee esimiehen laatia konkreettiset kehitystoimenpiteet, jolla vuorovaikutusta kehitetään. (Järvinen 2005, 128–132.)

4.3 Lähiesimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijaorganisaatiossa suurin osa työntekijöistä on akateemisesti koulutettuja. Suuri osuus työstä koostuu asiantuntijatehtävistä, ja suurin osa työstä on tietotyötä. Lisäksi yksi asiantuntijaorganisaation tunnusmerkki on, että organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri sekä työntekijöiden korvaaminen hankalaa. (Viitala 2007, 274–275.)

Asiantuntijatyö perustuu korkeatasoiseen osaamiseen, minkä vuoksi asiantuntijoiden osaamisen jatkuva kehittäminen ja uudistaminen, työmotivaation säilyttäminen sekä työssä jaksamisen vaaliminen ovat johtamisen välttämättömiä tehtäväalueita ja kohteita. Lisäksi asiantuntijat tekevät itsenäistä työtä ja odottavat liikkumavapautta. Näin ollen perinteinen käskytyks ja valvonta eivät ole toimivia keinoja johtamisessa. Asiantuntijaorganisaatiossa esimieheksi nousee tavallisesti asiantuntija, jolloin motiivina ei välttämättä ole ollut esimiesasemaan hakeutuminen. (Viitala 2007, 275.)

Lähiesimiestyössä on tärkeää, että yhdellä lähiesimiehellä ei ole johdettavana liian montaa yksikköä samanaikaisesti. Ylemmälle esimiehelle ei voida antaa lähiesimiehen tehtäviä olettaen, että se riittää. Tämä malli ei ole toimiva. Lähiesimiestyön riittämättömyys aiheuttaa monia eri ongelmia. Työryhmät eivät pysty sitoutumaan muutoksiin eikä heillä ole ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. Myös työrauhan kannalta on tärkeää, että lähijohtamista ei korvaa epävirallinen johtajuus eli vahvat mielipidevaikuttajat. Lisäksi lähiesimiestyön puuttuessa vaarana on, että keskustelu työn kehittämisestä ja laadusta jää pois sekä ymmärrys kokonaisprosessista katoaa. Jos lähiesimiestyön merkitys katoaa, vaarana voivat olla myös työturvallisuuden sekä työn kehittämisen mahdollisuuksien katoaminen. (Huovinen 2014, viitattu 16.3.2017.)

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen on tärkeää toimia itse asiantuntijana. Näin hän ymmärtää ajatusmaailmaa sekä ammattiympäristöä. Lähiesimiehen tulee olla mahdollistaja. Hänen täytyy olla verkostoitunut ja mahdollistaa työntekijöiden verkostoituminen. Hänen täytyy huolehtia, että työvälineet ovat toimivat sekä pitää alaisensa ajan tasalla yrityksen tilanteesta ja tulevista tapahtumista. (Rantala 2013, 7-9.)

Lähiesimiehen tulee huolehtia työtiloista esimerkiksi melutasosta, ergonomiasta sekä valaistuksesta. Hänen on tärkeä järjestää vähintään kerran kuukaudessa tilannekatsauksia alaisensa kanssa, joissa käydään läpi esimerkiksi työtilanne, sairauspoissaolot ja yleisfilis. Jokapäiväinen yhteydenpito ja avoin tiedottaminen ovat myös tärkeitä ominaisuuksia lähiesimiehessä. (Rantala 2013, 10–11.) Lähiesimiehen täytyy tunnistaa keskeiset asiat kokonaisuuden kannalta, viedä niitä eteenpäin työryhmien kanssa sekä mahdollistaa keskeisten aineellisten ja henkisten resurssien turvaaminen. (Huovinen 2014, viitattu 16.3.2017).

Niin kuin esimiestyössä yleensäkin, myös lähiesimiehen tulee muistaa kiittää alaisiaan hyvin tehdystä työstä. Rakentavaa palautetta tulee osata antaa oikein. Jos palaute on negatiivista, tulee se antaa kahden kesken rauhallisesti. Mahdolliset varoitukset pitää olla käytössä. Lähiesimies saa paremmin kontaktia alaisiinsa, kun keksii jonkin yhteisen puheenaiheen hänen ja alaisensa välille. Tällainen aihe voi olla esimerkiksi perhe tai harrastukset. Hänen tulee olla myös avoin itsestään. (Rantala 2013, 12–13.)

5 LÄHIESIMIEHEN OMINAISUUDET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen ensimmäinen osuus. Luvussa esitellään tutkimuksen toteutus, otanta sekä tulokset. Niiden pohjalta luodaan tutkimuksen toinen osuus.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin kaikkien työntekijöiden kesken ryhmäpäivillä. Tutkimukseen osallistuivat työntekijöiden lisäksi myös lähiesimiehet, että hekin näkisivät, mitä ominaisuuksia tulee esille, ja pystyisivät esittämään omia näkökulmiaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistavaa tutkimusta ryhmätyön muodossa. Näin tavoitettiin kaikki työntekijät, koska kaikille järjestettiin ryhmäpäivä syksyn aikana. Ryhmätyön tarkoituksena oli, että työntekijät saivat pohtia ihanne lähiesimiehen piirteitä heidän oman työnsä näkökulmasta.

Ryhmätyö toteutettiin pienissä ryhmissä vapaamuotoisesti. Jokaiselle ryhmälle annettiin tyhjä paperi, johon sai vapain keinoin hahmotella ihanne lähiesimiestä. Tarkoituksena oli antaa työntekijöiden olla luovia, eikä rajoittaa vastauksia tietyillä muotovaatimuksilla. Ryhmäläiset hahmottelivat piirteitä paperille noin 15 minuutin ajan, jonka jälkeen vastaukset käytiin yhdessä läpi siksi, että nämä ominaisuuden jäisivät kaikkien työntekijöiden mieliin sekä pohdittavaksi.

Paperille muodostuvaa ihanne lähiesimiestä ei ollut tarkoitus olla olemassa ja tätä painotettiin myös työntekijöille. Lisäksi heitä pyydettiin miettimään lähiesimiehen piirteitä juuri vuorotyön näkökulmasta. Toiko vuorotyö joitain vaatimuksia, joita ei päivätyössä välttämättä painotettasi? Ominaisuuksien perusteella oli tarkoitus saada selville niistä tärkeimmät ja niiden perusteella päätellä, mihin tutkimuksen toinen vaihe tulisi painottumaan.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutettiin yhteensä kuudella eri ryhmäpäivällä. Jokaisella ryhmäpäivällä oli kahdeksan- yhdeksän henkilöä, jotka muodostivat noin kolmen henkilön ryhmiä. Näissä ryhmissä yksi otti kirjurin roolin ja listasi ryhmän esille tuomia ominaisuuksia ylös. Yhteensä ryhmätyön teki 17 eri ryhmää, jotka listasivat keskimäärin kymmenen eri ominaisuutta ihanne lähiesimiehelle. Kaikki ryhmät

käyttivät kirjoittamista ominaisuuksien ilmaisuun. Menetelmänä käytettiin eniten ranskalaisia viivoja, mutta jotkut ryhmät käyttivät myös käsitekarttaa sekä yksinkertaista luetteloa. Menetelmiä listattiin 10–20 minuutin ajan, jonka jälkeen ne tuotiin kaikkien tietoisuuteen. Yhteneväisyyksiä löytyi paljon, ja henkilöitä pyydettiin pohtimaan ominaisuuksia tutkimuksen seuraavaa vaihetta varten. Yhteensä ryhmätyöhön käytettiin aikaa noin 30 minuutin verran per yksi ryhmä.

5.2.1 Tärkeimmät ominaisuudet

Ryhmiä mielestä tärkeimmät ominaisuudet lähiesimiehelle olivat tasapuolisuus ja ammattitaito. Nämä kaksi ominaisuutta oli listattuna 12 ryhmällä 17:stä. Kymmenen ryhmää listasi ominaisuuksien joukkoon myös vuorovaikutustaidot. Niihin kuuluivat muun muassa selkeys, kuuntelutaito sekä itsensä ilmaisu ja kannanotto. Yhdeksän ryhmän mielestä lähiesimiehen täytyi olla helposti lähestyttävä, kannustava sekä työntekijöitä tukeva.

Kahdeksan ryhmän mielestä palautteen anto oli tärkeä ominaisuus lähiesimiehelle. Hänen täytyi olla myös jämäkkä tai auktoriteetin omaava yhteensä seitsemän eri ryhmän mielestä. Lisäksi hänen tuli olla aktiivinen, osallistuva sekä luotettava kuuden ryhmän mielestä. Viisi ryhmää listasi ominaisuuksiin ystävällisyyden, positiivisuuden, rehellisyyden sekä inhimillisyyden.

Muita tärkeitä ominaisuuksia olivat kohteliaisuus, oikeudenmukaisuus, tiedon jakaminen sekä läsnäolo. Lähiesimiehen täytyi olla ajan tasalla ja kiinnostunut alaisistaan, tavoitettavissa, mutta myös antaa tilaa alaisilleen tehdä työnsä. Näitä ominaisuuksia listasi 3-4 ryhmää. Muitakin ominaisuuksia tuli ilmi, mutta ne olivat vain 1-2 ryhmällä, joten niitä ei eritelty tähän työhön. Kaikki ominaisuudet tulevat ilmi liitteestä yksi (liite 1).

5.2.2 Johtopäätökset

Tuloksista tuli ilmi hyvin perinteisiä ominaisuuksia, joita lähiesimieheltä odotetaan. Maailmassa pyritään tasa-arvoon ja sitä pidetään hyvin tärkeänä työelämässä, niin kuin Rantala (2013, 14;21–24) teoksessaan mainitsee. Työ yrityksessä on luottamuksellista ja nojaa ammattitaitoon, joten ei ole yllättävää, että sitä pidetään tärkeänä myös esimiehillä. Esimiehen kanssa voi tulla toimeen vain, jos hän osaa kommunikoida alaisensa kanssa eli hänellä täytyy olla toimivat vuorovaikutustaidot

sekä häntä täytyy pystyä lähestymään helposti. Myös Järvinen (2011, 56) pitää avointa vuorovaikutusta yhtenä tärkeänä osa-alueena esimiestyössä.

Työstä on tärkeää saada palautetta Järvisen (2011, 56–57) mukaan. Myös kohdeyrityksen työntekijät nostivat palautteenannon yhdeksi tärkeimmistä asioista. Palautteen anto lisää myös avointa vuorovaikutusta. Tärkeintä on, että palaute on rakentavaa ja asiallista. Näin työntekijät pystyvät toimimaan työssään oikein. Työntekijät vaativat, että lähiesimies on ystävällinen ja positiivinen, mutta halusivat kuitenkin myös jämäkkyyttä ja rehellisyyttä. Tämä kertoo siitä, että he halusivat työpaikalla säilyvän tietyn auktoriteetin. Vaikka lähiesimieheltä vaaditaan paljon, hänen haluttiin myös olevan inhimillinen.

Vasta näiden ominaisuuksien jälkeen työntekijät listasivat, että esimiehen täytyy olla kiinnostunut alaisistaan sekä tavoitettavissa. Selitys tälle on mielestäni juuri se, että työntekijät tekevät vuorotyötä, eivätkä näe esimiestään usein. He ovat tottuneet työskentelemään ilman esimiehen välitöntä läsnäoloa. He kuitenkin halusivat, että esimies on aktiivinen, vaikka hän ei aina olekaan konkreettisesti läsnä. Nämä tulokset kertovat mielestäni eniten vuorotyön vaikutuksesta.

Tutkimuksen toinen vaihe toteutettiin näiden tulosten pohjalta. Tärkeimpinä pidettyjen ominaisuuksien toimivuutta lähiesimiesten keskuudessa pyrittiin selvittämään lomakekyselyn avulla. Tarkoituksena ei ollut keskittyä lähiesimiesten persoonaan, vaan siihen, että antaako ylin johto puitteet lähiesimiehille toimia niin kuin työntekijät heiltä odottavat. Väitteet siis muotoiltiin tämän päämäärän perusteella.

6 MITEN LÄHIESIMIESTYÖ TOIMII?

Tutkimuksen toinen osio tuo ilmi lähiesimiestyön toimivia käytäntöjä sekä mahdollisia kehityskoh- teita. Tutkimus tapahtuu kahden eri menetelmän, lomakekyselyn sekä havainnoinnin avulla. Näin halutaan saada mahdollisimman monipuolisia ja luotettavia tuloksia. Tulokset avataan ja niistä an- netaan omia johtopäätöksiä. Tulosten avulla luodaan kehittämisehdotuksia lähiesimiestyölle, joita yrityksen toivotaan hyödyntävän.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri menetelmää. Päämenetelmänä käytettiin kyselyä, tarkemmin sähköpostilla lähetettyä lomakekyselyä. Sen avulla haluttiin selvittää, mitä työntekijät lähiesimies- työstä ajattelevat. Lomakekysely lähetettiin kaikille yksikön työntekijöille, mutta ei lähiesimiehille. Menetelmä valittiin siksi, että kerätyt aineistot olivat helppo kvantifioida. Lisäksi kyselyssä haluttiin kysyä merkityksellisiä kysymyksiä, jotka voitiin perustella viitekehyksen perusteella. Kyselyyn vas- taamattomuus ja avoimien kommenttien niukkasanaiset vastaukset olivat menetelmän suurin riski, mutta se valittiin kuitenkin haastattelun sijasta, koska haastattelu olisi vaatinut liikaa aikaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Kyselylomakkeen väitteet muotoiltiin ryhmätöistä paljastuneiden tärkeimpien ominaisuuksien pe- rusteella. Se sisälsi väitteitä kuusi kappaletta, ja jokainen väite kuvasi yhtä tai kahta tärkeimmistä ominaisuuksista. Lomakkeesta ei haluttu tehdä liian pitkää, jotta siihen jaksaisi vastata mahdolti- simman moni ajatuksen kanssa. Väitteet arvioitiin numeroilla 4-1, jossa numero neljä kuvasi, että väittämä on täysin totta ja numero yksi, että väittämä ei ole ollenkaan totta. Numeroasteikko valittiin sen mukaan, että vastaajan on pakko kallistua jompaankumpaan suuntaan, eikä voi valita niin sa- nottua välimallin vastausta. Jokaisen väittämän arvioinnin jälkeen vastaajan toivottiin jättävän vielä perustelut omalle numeroarviointilleen. Kyselyn vastausaikaa annettiin kaksi ja puoli viikkoa, jotta mahdollisimman moni ehtisi vastata siihen.

Havainnointi valittiin toiseksi tutkimusmenetelmäksi lomakekyselyn tueksi. Se on laadullisen tutki- muksen yleinen tiedonkeruumenetelmä ja sitä käytetään monesti kyselyn tukena. Havainnointi va- littiin siksi, että työ yrityksessä on opinnäytetyön tekijälle ennestään tuntematonta, ja siihen haluttiin

päästä sisälle. Sen haluttiin monipuolistavan kyselystä saatua tietoa ja tuovan työhön myös omia näkökulmia. Havainnointi oli tarkemmin määriteltynä osallistuvaa havainnointia, jossa toimittiin tiedonantajien kanssa ja heidän työtään seurattiin. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet olivat tärkeä osa tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81–82.)

Havainnointia tehtiin kolmena eri kertana yhteensä 12 tuntia. Se tapahtui erityisesti lähiesimiestä ja hänen työtään havainnoiden, mutta samalla tuli tutuksi myös yrityksessä tehtävä työ. Havainnointi oli pääasiassa lähiesimiehen työn seuraamista taustalla, mutta häneltä myös kyseltiin tarvittavaa informaatiota havainnoinnin yhteydessä. Sen aikana tehtiin myös muistiinpanoja havaituista asioista lähiesimiehen työhön liittyen ja näitä muistiinpanoja käytettiin hyväksi työssä. Jokaisella kerralla havainnoinnin kohteena oli eri lähiesimies, jotta nähtäisiin, onko heidän toimintatapojensa välillä konkreettisia eroja. Tavoitteena oli myös päästä jyvälle siitä, millaista itse työ sekä yrityksen työympäristö ovat.

6.1.1 Kyselylomakkeen sisältö

Kyselyyn valittiin väittämiä lähiesimiehen tärkeimpien piirteiden mukaisesti. Väittämiä muotoiltiin kuusi, jotta kyselystä ei tulisi liian pitkää. Tavoitteena oli, että vastaajat jaksaisivat vastata siihen ajatuksella. Väittämät muotoiltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, koska hänenkin mielipiteensä haluttiin ottaa huomioon niin, että kyselystä tulisi tavoitteisiin sopiva ja asianmukainen. Kyselylomake on opinnäytetyössä liitteenä kaksi (liite 2).

Tasapuolisuus oli valikoitunut tärkeimmäksi ominaisuudeksi ensimmäisessä vaiheessa, joten sen pohjalta kyselyyn muotoiltiin väittämä, joka koski tätä ominaisuutta. Siinä väitettiin, että työpaikalla kohdellaan kaikkia tasapuolisesti. Toinen väittämä oli, että lähiesimiestyö on ammattitaitoista, koska sitä pidettiin toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena. Kolmanneksi väitettiin, että lähiesimiestä on helppo lähestyä ja koetaan, että he kuuntelevat. Tämä perustui ominaisuuksista sekä vuorovaikutustaitoon, että helposti lähestyttävyyteen.

Neljäs väittämä selvitti, saavatko työntekijät tehdystä työstään positiivista sekä rakentavaa palautetta. Tämä väittämä perustui palautteenantoon ja kannustavuuteen. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi oli listattu myös aktiivisuus, jonka perustella luotiin väittämä, jossa väitettiin, että lähiesimiehet

pystyvät osallistumaan aktiivisesti työntekijöiden työhön. Viimeinen väittämä oli, että lähiesimiehelle voidaan puhua luottamuksella. Se perustui luonnollisesti luotettavuuden tutkimiseen.

6.1.2 Kyselyn tulokset

Lomakekyselyyn vastasi 28 työntekijää mahdollisesta 49:stä. Tämä tarkoittaa, että vastausprosentti oli noin 57 % eli yli puolet kohderyhmästä. Sen vuoksi voidaan todeta, että tulokset olivat luotettavia ja ne voivat edustaa tutkimuksen kohderyhmää. Vastausprosenttiin oltiin tyytyväisiä, vaikka se olisi voinut olla suurempikin. Vastajista noin puolet perusteli numerovalintaansa avoimeen kommenttiin. Niitä olisi toivottu enemmän joka väitteen kohdalla, etenkin silloin, kun numeroarvio oli huonompi kuin neljä.

Ensimmäinen väittämä koski tasapuolisuutta, jota pidettiin yhtenä tärkeimmistä lähiesimiehen ominaisuuksista ryhmätehtävässä. Sen numeroitu keskiarvo oli noin 3,07 asteikolla 1-4. Se olikin kyselyn väittämien toiseksi parhain tulos. Väittämään saatiin avoimia kommentteja yhteensä 12. Toinen väittämä perustui ammattitaitoon, joka oli tasapuolisuuden rinnalla yhtä tärkeäksi listattu ominaisuus. Väittämän keskiarvoksi muodostui noin 2,5, joka oli väittämien toiseksi huonoin tulos. Avoimia kommentteja se keräsi 14 kappaletta.

Helposti lähestyttävyyys sekä kuuntelutaito olivat kolmannen väittämän teemoina. Väittämän keskiarvo oli 3,11 mahdollisesta 4,0:sta, mikä oli kyselyn väittämien paras keskiarvotulos. Avoimia kommentteja tuli 13 kappaletta. Neljännen väittämän haluttiin selvittävän sitä, saadaanko työstä positiivista sekä rakentavaa palautetta. Se sai väittämien heikoimman tuloksen 2,04 keskiarvolla. Avoimia kommentteja kertyi 12 kappaletta.

Viides väittämä selvitti lähiesimiesten kykyä osallistua työhön. Sen yhteyteen avoimia kommentteja kertyi 14 kappaletta. Viimeinen väittämä koski sitä, voidaanko lähiesimiehiin luottaa. Se keräsi avoimia kommentteja 15 kappaletta. Sekä viidennen, että kuudennen väittämän keskiarvo oli noin 2,61. Ne olivat siis väittämien paremmuusjärjestyksessä keskitasolla. Kaikkien väittämien vastausten jakautumiset, keskiarvot sekä avoimet kommentit löytyvät opinnäytetyön liitteestä kolme (liite 3).

6.1.3 Havainnoinnin tulokset

Havainnointia tehtiin kolmena eri kertana yhteensä noin 12 tunnin ajan. Jokaisella kerralla seurattavana oli eri lähiesimies. Havainnointi avasi hyvin sitä, millaista työtä työntekijät todellisuudessa tekevät sekä millainen työympäristö on. Työntekijät ja lähiesimies työskentelevät samassa tilassa. Päivisin lähiesimies keskittyy pelkästään auttamaan työntekijöitä, mikäli he sitä tarvitsevat sekä tekemään lähiesimiestyöhön liittyviä tehtäviä. Näihin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi sähköpostin luku, raportointi, sairauspoissaolojen kirjaus sekä vastuu ongelmatilanteiden sattuessa. Yövuoroissa lähiesimies joutuu myös itse tekemään samoja töitä kuin muut työntekijät, jolloin aikaa kuluu eniten siihen.

Huomasin, että ainakin päivävuorossa lähiesimieheltä sai heti apua tiukan tilanteen sattuessa eikä hän viettänyt paljon aikaa työpisteellään, vaan kierteli työntekijöiden luona ja varmisti, että kaikki sujui niin kuin pitää. Välillä lähiesimies saattoi lähteä käymään jossain ja unohti kertoa, mihin oli menossa. Tällöin syntyi tilanne, jossa työntekijät joutuivat pätkäilemään lähiesimiehen sijaintia. Lähiesimies jutteli paljon työntekijöiden kanssa ja tunnelma oli hyvin kaverillinen. Kommunikointi oli helppoa samassa tilassa ja se tapahtuikin suullisesti. Kaikki vaikuttivat olevan ajan tasalla myös työkavereidensa tilanteesta ja ympäristö oli hyvin avoin.

Havainnoinnin yhteydessä huomattiin, että työpaikalla ei näkynyt se, että työntekijät ovat todellisuudessa jaettu ryhmiin ja jokaisella on oma lähiesimies. Jos tätä faktaa ei olisi tiedetty etukäteen, se olisi todennäköisesti jäänyt huomaamatta. Lähiesimiehet eivät juurikaan tehneet työtä liittyen omiin ryhmäläisiinsä. Ainoina asioina tulivat esille omien ryhmäläisten ”tsemppaus” sähköpostin kautta sekä ryhmäpäivien järjestäminen. Tämä loi hieman ristiriitaisia ajatuksia työryhmien tärkeydestä, koska itse työnteko toimi hyvin ilman ryhmiäkin.

6.2 Johtopäätökset

Vastausprosentti kertoi, että työntekijät eivät olleet niin innokkaita vastaamaan lomakekyselyihin. Tämä on mielestäni yleistä monissa muissakin yrityksissä. Kyselyihin ei viitsitä vastata tai niiden ei koeta olevan hyödyllisiä. Lisäksi kyselyyn vastanneista vain noin puolet jaksoi kirjoittaa numeroarvioinnille perustelut. Voi olla myös, että he eivät halunneet tuoda omaa mielipidettään esille tai eivät pitäneet sitä niin tärkeänä. Mielestäni kaikki väittämät olivat yksinkertaisesti muotoiltu ja helposti

ymmärrettävissä, joten en usko, että vastauksissa ainakaan tämän seikan vuoksi olisi ollut virheelisyyksiä.

Tuloksista huomattiin, että vastaukset olivat hyvin jakautuneita. Samaan väittämään tuli vastauksia laidasta laitaan. Tämä kertoi siitä, että lähiesimiehissä on eroja, mutta myös sitä, että eri työntekijät kokevat asiat eri tavalla – välillä täysin eri tavalla. Vastauksien suuri hajonta herätti hieman ihmetystä, mutta kertoi myös siitä, että kehittämiskohteita todella löytyy. Ensimmäisen vaiheen eli ryhmätyön tärkeimpänä pidetyt asiat todella herättivät mielipiteitä ja nostivat esiin mahdollisia kehittämiskohteita. Uskon, että väittämät koskivat työntekijöiden mielestä lähiesimiestyön tärkeimpiä elementtejä ja näin ne olivat onnistuneita sekä relevantteja.

Havainnoinnin aikana ei huomattu, että lähiesimiestyö ei toimi niin hyvin, miltä päällepäin näytti. Osaksi syynä on varmasti se, että seurasin vain vuorossa olevaa esimiestä, joka ei ollut kaikkien vuorossa olleiden työntekijöiden oma lähiesimies. Vuoroissa tehtävä lähiesimiestyö toimi paremmin kuin työryhmien lähiesimiestyö, mikä tulikin ilmi myös kyselyjen vastauksista. Havainnoinnin aikana työryhmien lähiesimiestyö ei edes näkynyt päällepäin. Tämän vuoksi alettiin pohtia, onko työryhmiin jakaminen edes tarpeellista yrityksen toimintaa ajatellen. Vaikutti, että se aiheuttaa vain enemmän tyytymättömyyttä kuin hyötyä.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA YRITYKSEN LÄHIESMIESTYÖHÖN

Tässä luvussa annetaan konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen lähiesiemiestyöhön. Ehdotukset annetaan lomakekyselyjen sekä havainnoinnin perusteella. Niitä tukevat myös opinnäytetyössä olevat teoriaosuudet. Kehitysehdotuksia annetaan kyselyn jokaiseen osa-alueeseen, mutta erityisesti halutaan keskittyä toimimattomiin osa-alueisiin. Nämä ehdotukset ovat työn päätavoite ja niiden toivotaan auttavan yritystä parantamaan lähiesiemiestyötään ja näin lisäämään henkilöstön hyvinvointia sekä yrityksen tuottavuutta.

7.1 Vuorovaikutustaidot

Kyselyssä kysyttiin työntekijöiltä sitä, pystyvätkö he lähestymään lähiesimiehiään helposti ja kokevatko he, että heitä kuunnellaan. Väittämän keskiarvo 3,11 asteikolla 1-4 oli kyselyn väittämistä parhain tulos. Se kertoi, että kyseinen asia toimii yrityksessä hyvin. Työntekijät kommentoivat, että ainakin suurinta osaa on helppo lähestyä matalalla kynnyksellä ja he myös kuuntelevat. Lähiesimiehiä kehuttiin myös ihmisläheisiksi. Joku oli kuitenkin huomauttanut, että vaikka heitä on helppo lähestyä, on eri asia tehdä asioiden eteen mitään. Onnistunut vuorovaikutus vaatii senkin, että asioita viedään eteenpäin.

Väittäjä keräsi myös negatiivisia kommentteja. Osa lähiesimiehistä ei koettu saavan yhteyttä tai he eivät välittäneet siitä, mitä heille sanottiin. Lisäksi ei tiedetty, ketä tulisi lähestyä. Työntekijät kokivat myös, että lähiesimiehen ollessa eri mieltä, viesti tyrmätään tai sitä ei osata ottaa vastaan. Lähiesimiesten vaikutusvalta myös kyseenalaistettiin ja todettiin, että koulutuksen puute voi olla syytä siihen, että vuorovaikutus ei toimi.

Vaikka väittämän kokonaiskeskiarvo oli paras kyselyn väittämistä, eroavia mielipiteitä löytyi. Huolestuttavaa on se, että osa työntekijöistä koki, että heidän mielipiteitään ei osata ottaa vastaan tai että ne tyrmätään. Esimiestyön toimivuuden kannalta on todella tärkeää, että alaiset otetaan tosissaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Järvisen mukaan (2005, 39) esimiesten täytyy osata kuunnella alaisiaan sekä arvostaa heitä. Jos alaiset eivät tunne itseään ja näkemyksiään tärkeiksi, laskee se heidän työmotivaatiotaan sekä sitoutumistaan työhön. Lisäksi auktoriteetin säilymisen kannalta on tärkeää, että lähiesimiehillä koetaan olevan vaikutusvaltaa.

Vuorovaikutustaidot ovat yksi keskeinen esimiehen taito. Tämä taito täytyy olla ihmisellä etukäteen, mutta sitä voidaan opettaa myös koulutuksissa. Siellä on tärkeää korostaa taitoa kuunnella sekä olla helposti lähestyttävä. Tähän auttaa konkreettiset harjoitukset, joissa tuodaan esille erilaisia tilanteita, joita esimies voi työssään kohdata. Tämän jälkeen tulee antaa esimerkkejä siitä, miten tilanteeseen tulisi reagoida. Konkreettiset tilanneharjoitukset antavat neuvoja käytännön työelämän tilanteisiin.

Tärkeää on myös, että lähiesimiehille annetaan aikaa ja tilaisuuksia kuunnella alaisiaan. Tähän auttaa esimerkiksi se, että sovitaan ennalta aikoja, jolloin lähiesimiestä voi mennä tapaamaan. Säännölliset tapaamisajat tuovat työntekijöille tunteen siitä, että lähiesimiestä pystyy lähestymään ja heillä on oikeasti aikaa kuunnella. Lisäksi ylimmän johdon ja lähiesimiesten tulee olla säännöllisesti yhteydessä esille nousseissa asioissa ja näin mahdollisesti kehittää työtä siihen suuntaan, mitä työntekijät toivovat. Tähänkin olisi hyvä sopia jokin säännöllinen ajankohta esimerkiksi edes kerran kuukaudessa, ellei useammin. Pelkkä kuuntelutaito ei auta, vaan asioihin täytyy reagoida, mikäli halutaan, että työntekijät ovat tyytyväisiä esimiestyöhön.

7.2 Tasapuolisuus

Toiseksi parhaimman keskiarvon kyselyssä sai väittämä, jossa todettiin, että työpaikalla kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Väittämän keskiarvo oli 3,07. Työntekijät kommentoivat, että kohtelu on pääasiassa tasapuolista nuorimmasta vanhimpaan. Joku kommentoi, että ainoastaan ylemmältä taholta tuleva kohtelu olisi epätasa-arvoista. Osa kommentoi, että joidenkin välillä esimerkiksi iän tai vuorojen perusteella on eroja, mutta kohtelu on kuitenkin pääasiassa tasapuolista.

Luonnollisesti tämäkin väittämä oli kerännyt myös negatiivisia kommentteja. Vähemmän aikaa tehtävissä toimineita koettiin kohdeltavan eriarvoisesti eikä heihin luotettu yhtä paljon. Henkilökohtaisella tasolla ilmeni lisäksi epätasa-arvoa esimerkiksi eriarvoisena vitsailuna tai työkeytenä. Lisäksi ilmeni myös, että ihmisiä syrjittiin tietyissä tehtävissä, mutta tämä tuli ilmi lähinnä ylimmän johdon toiminnassa.

Tasapuolisuus on varmasti lähes jokaisen työpaikan arvo ja sen on tärkeää toteuttaa. Yhteisten pelisääntöjen määrittely esimiestyössä on Järvisen (2011, 55–56) teoksessa nostettu esille. Myös

ne auttavat tasa-arvon toteutumisessa. Jokaisen tulisi tuntea itsensä tasa-arvoiseksi työtovereidensa rinnalla, että yhteistyö toimisi moitteettomasti ja työpaikalla vallitsisi hyvä yhteishenki. Jokaisen työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa se, onko työyhteisö tasa-arvoinen. Hyvinvointi taas vaikuttaa työn tuottavuuteen ja yrityksen menestykseen. Näin ollen tähän arvoon tulisi kiinnittää huomiota ja ylläpitää sitä, vaikka se jo hyvällä tolalla yrityksessä onkin.

Jotta kohtelu yrityksessä olisi tasa-arvoista, täytyy sen toteutua yrityksen ylimmältä tasolta alkaen. Heidän tulisi mielestäni pitää arvoa tärkeänä, tuoda sitä esille sekä toteuttaa sitä myös itse. Koulutukset ovat oiva tilaisuus tuoda tasa-arvoisen kohtelun tärkeyttä esille. Silloin on hyvä korostaa sitä, että tasa-arvo vaikuttaa yrityksen kaikkeen toimintaan. Lähiesimiesten täytyy myös tuntea itsensä tasa-arvoiseksi muiden lähiesimiesten keskuudessa, jotta he pystyvät kohtelemaan myös omia alaisiaan tasa-arvoisesti. Kovin konkreettisia keinoja tasa-arvon parantamiseen ei ole, mutta koskaan sen merkitystä ei voida korostaa liikaa.

7.3 Osallistuminen

Kyseisen väittämän avulla haluttiin selvittää, pystyivätkö lähiesimiehet osallistumaan työntekijöiden työhön aktiivisesti. Väittämä sai keskiarvoksi 2,61, joten se tippui roimasti kahdesta parhaimman keskiarvon saaneista väittämistä. Useampi oli kommentoinut, että lähiesimies tai osa heistä pystyy yleensä sekä tarvittaessa osallistumaan työntekijöiden työskentelyyn. Osa oli kuitenkin kokenut, että lähiesimiehellä ei ole tarvetta osallistua heidän työhönsä. Jotkut olivat sitä mieltä, että lähiesimiehillä on eri herkkyysaste puuttua työntekijöiden työhön, mutta ongelmatilanteissa osallistuminen on aktiivista.

Lähiesimies ei kuitenkaan ollut työntekijöiden mielestä aina tavoitettavissa, kun häntä tarvitsisi. Oli kommentoitu, että häntä joutuu joskus huhuilemaan ja yöaikaan hänen on vaikeampi tulla auttamaan, koska hän joutuu tällöin myös itse tekemään samoja töitä kuin työntekijät. Myös havainnoinnin aikana huomattiin, että lähiesimies ei aina muistanut kertoa mihin meni. Tähän tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Koettiin kuitenkin, että pääasiassa vuorossa oleva lähiesimies pystyy osallistumaan työhön hyvin, jos häntä tarvitsee. Eri asia oli ryhmän oma lähiesimies. Hän sattuu harvoin samaan vuoroon, joten osallistuminen on käytännössä mahdotonta, mikä johtuu vuorotyöstä. Tämän seikan vuoksi väittämän vastauksien keskiarvo laskikin niin alas. Väittämä toi eniten esille vuorotyön tuomat haasteet lähiesimiestyössä.

On hyvä, että vuorossa olevan lähiesimiehen koetaan pääsääntöisesti pystyvän osallistumaan työntekijöiden työhön sekä, että he saavat apua, kun sitä tarvitsevat. Jos esimies olisi henkisesti tai fyysisesti liian kaukana, esimiestyö ei olisi toimivaa niin kuin Järvinen (2011, 75–77) teokseensa mainitsee. Oman ryhmän lähiesimies ei kuitenkaan tunnu pystyvän osallistumaan ryhmäläisensä työntekoon, mikä on ymmärrettävää, koska työvuoronkierto ei ole sama. Mielestäni tämä seikka on syynä siihen, miksi ryhmien tarpeellisuutta kannattaisi tulevaisuudessa miettiä. Vuorotyössä ei ole kovin toimivaa toteuttaa tätä mallia. Vaihtoehtona voisi olla, että ryhmistä luovuttaisiin kokonaan ja palveluesimies olisi kaikkien työntekijöiden esimies. Näin ollen lähiesimiehiä pidettäisiin vain vuoro-esimiehinä eikä kellekään olisi niin sanottua omaa lähiesimiestä.

Toinen vaihtoehto olisi muuttaa työvuorojärjestelmää niin, että jokainen ryhmä tekisi töitä samoissa vuoroissa oman lähiesimiehensä kanssa. Tällöin töitä tehtäisiin aina vain tietyn porukan kesken ja oma lähiesimies olisi aina tavoitettavissa töissä ollessa. Tämä kuitenkin vaatisi suuria muutoksia työvuorojen kiertoa ja pituuteen, joten se ei olisi välttämättä käytännössä kovinkaan mahdollista. Lisäksi se jakaisi työporukan liikaa erilleen ja näin työpaikan yhteishenki voisi kärsiä. Näin ollen mielestäni kannattaisi kokeilla, toimisiko työnteko ilman erillisiä ryhmiä.

7.4 Luottamus

Kyseisen väittämän keskiarvo oli 2,61 eli sama kuin edellisessä väittämässä. Siinä väitettiin, että työntekijät voivat puhua luottamuksella lähiesimiehilleen. Osa heistä oli sitä mieltä, että lähiesimiehille voi puhua luottamuksella, eikä tarvitse pelätä, että tiedot leviävät. Osa taas oli sitä mieltä, että vain joihinkin voi luottaa ja joku oli myös kommentoinut ”toivottavasti”. Lisäksi muutamat lisäsivät, että joutuvat valitsemaan tarkasti kenelle asioistaan puhuvat, koska ovat kokeneet, että osa on pettänyt luottamuksen.

Vastaavasti jotkut olivat sitä mieltä, että he eivät voi luottaa lähiesimiehiinsä ollenkaan. Työpaikan ilmapiiriä kommentoitiin liian avoimeksi ja muiden henkilöiden asioista puhutaan ilman kyseisen henkilön läsnäoloa. Ainakaan henkilökohtaisissa asioissa nämä henkilöt eivät kokeneet pystyvänsä lähestymään lähiesimiehiä. Työntekijät olivat kokeneet myös, että jutut ovat levinneet, vaikka niistä luottamuksella olisi puhuttukin. Negatiivisten kokemusten myötä luottamus oli laskenut huomattavasti.

Ilmapiiriin täytyy olla työpaikalla luotettava. Tähän vaaditaan, että toisten henkilöiden asioista ei puhuta ilman lupaa. Omiin lähiesimiehiin täytyy voida luottaa ja heille täytyy voida puhua niin, että epäkohtiin työpaikalla voidaan puuttua. Luottamuksen tärkeys täytyy näkyä työpaikan arvona ja sen tärkeyttä tulee myös korostaa. Lisäksi niin kuin tasa-arvonkin kanssa, luottamuksen täytyy toteutua ylimmästä johdosta alkaen niin, että he esimerkillään näyttävät, miten tulee toimia. Yhteisten pelisääntöjen tärkeys korostuu myös luottamuksen rakentamisessa.

Tämänkin arvon tärkeys täytyy tuoda esimieskoulutuksessa ilmi ja opettaa esimiehet olemaan luottamuksen arvoisia. Heille täytyy antaa ohjeet siihen, miten luottamuksella kerrottuihin asioihin tulee puuttua niin, että luottamusta ei rikota. Jos työntekijä lähestyy lähiesimiestä täysin luottamuksella, asioista ei voi kertoa eteenpäin. Lähiesimies voi kuitenkin kannustaa työntekijää viemään tai pyytää lupaa viedä asiaa eteenpäin, mikäli kokee, että asiaan on tärkeää puuttua. Jos työpaikalla havaitaan toisten asioista puhumista ilman kyseisen henkilön läsnäoloa, täytyy siihen puuttua välittömästi, että työympäristö säilyy luotettavana.

7.5 Ammattitaito

Yrityksessä työntekijöiden yksi tärkeimmistä kyvyistä on ammattitaito. Näin myös lähiesimiehiltä odotetaan tätä kykyä. Ammattitaitoa koskevan väittämän keskiarvo oli kuitenkin vain 2,5. Se oli kyselyn toiseksi huonoin tulos. Väittämässä väitettiin yksinkertaisesti, että lähiesimiestyö on ammattitaitoista. Ainoastaan kaksi henkilöä oli kommentoinut, että kaikki esimiehet osaavat hommansa ja ovat ammattilaisia. Useampi oli sitä mieltä, että yksilöllisiä eroja kokemuksen ja ikäryhmien välillä on. Itse työn kannalta lähiesimiehet koettiin ammattitaitoisiksi, mutta lähiesimiestaidot kyseenalaistettiin.

Esimiestaidot koettiin puutteellisiksi useamman henkilön mielestä. Tason koettiin vaihtelevan eri henkilöiden keskuudessa. Koettiin, että lähiesimieheksi on otettu henkilöitä, joilla ei ole taitoja toimia esimiestehtävissä. Tämä näkyi konkreettisesti työssä myös auktoriteetin puutteena. Lähiesimiehiltä odotettiin enemmän aikaa itse esimiestyöhön. Lisäksi työntekijät mainitsivat, että lähiesimiehet ovat saaneet hyvin vähän koulutusta, mikä ei tee heistä osaavia esimiehiä.

Työssä, jossa ammattitaito on todella tärkeää, tulisi myös lähiesimiestyön olla hyvin ammattitaitoista. Ammattitaito herättäisi lisäksi luottamusta lähiesimiehiin. Suurin syy ammattitaidon puutteeseen on koulutuksen puuttuminen tai se, että koulutus ei ole toimivaa. Esimiestyöhön tulisi pitää todella monipuolinen pidempikestoinen koulutus. Lähiesimiehiä ei koeta ammattitaitoisina, joten tämän hetkinen koulutus ei ole tarpeeksi pitkäkestoista tai tarpeeksi tasokasta. Tämän vuoksi tulisi myös varmistaa, että koulutuksen järjestäjä on pätevä tehtävissään. Lisäksi tietoja tulisi päivittää säännöllisillä, lyhempi kestoisilla koulutuksilla.

Yksi vaihtoehto lähiesimiestyön ammattitaidon kehittämiseen olisi se, että jo rekrytointivaiheessa etsittäisiin esimiestaitoisia henkilöitä. Esimiestaito tulisi laittaa yhdeksi valintakriteeriksi, ja itse työ opetettaisiin henkilölle valinnan jälkeen. Näin yritykseen saataisiin esimiestaitoisia henkilöitä, jotka voisivat jakaa osaamistaan myös muille esimiehille ja näin kehittää lähiesimiestyötä. Myös tämän hetkisten, kokeneempien lähiesimiesten olisi hyvä jakaa osaamistaan uudemmille lähiesimiehille esimerkiksi erikseen järjestettävissä koulutustilaisuuksissa.

7.6 Palautteen anto

Kyselyn heikoimman keskiarvon 2,04 sai väittämä, joka koski palautteen antoa. Väittämässä haluttiin selvittää, saavatko työntekijät lähiesimiehiltään positiivista sekä rakentavaa palautetta. Vain kaksi henkilöä oli kommentoinut, että palautetta saa. Toisen mielestä se tuli kuitenkin ”rivien välistä” ja toisen vain omalta lähiesimieheltä. Muutama oli lisäksi sitä mieltä, että vaikka palautetta tulee harvoin, se on kuitenkin riittävää tai sitä ei kaivata lisää.

Jopa kymmenen henkilöä oli kommentoinut, että palautetta tulee vain harvemmin tai ei ollenkaan. Eräs oli kirjoittanut, että vain yhdeltä lähiesimieheltä tulee kannustavaa palautetta. Palautteenannon suhteenkin lähiesimiesten välillä koettiin olevan eroja. Lisäksi oli kommentoitu, että hyvä palaute näkyy vain siinä muodossa, että on hiljaista eli ei tule negatiivista palautetta. Kehityskeskustelun koettiin olevan tilanne, jossa palautetta voi ainoastaan tulla.

Työssä on tärkeää saada palautetta ja se kuuluu osana avointa vuorovaikutusta niin kuin Järvinen (2011, 56–57) aiemmin jo toteaa. Se lisää työmotivaatiota ja saa työntekijän tuntumaan tärkeältä. Toimiva esimieskoulutus painottaa palautteenannon tärkeyttä. Näin voidaan todeta, että myös tämän väittämän heikkous kertoo siitä, että työpaikalla ei järjestetä kunnollista esimieskoulutusta. Se

parantaisi myös tämän väittämän keskiarvoa varmasti huomattavasti. Koulutuksessa tulee myös opettaa, miten negatiivinen palaute annetaan.

Myös lähiesimiesten tulee saada palautetta ylempää, että hekin osaavat antaa palautetta omille alaisilleen. Jos lähiesimestä esimerkiksi kehuaan hyvin tehdystä työstä, hän voi kehua alaisiaan hyvin tehdystä työstä. Lähiesimies kun hoitaa työnsä hyvin silloin, kun hänen alaisensa hoitavat työnsä hyvin. Lisäksi jos lähiesimies saa negatiivisen palautteen oikealla tavalla, hän myös osaa antaa sitä oikealla tavalla. Kaikki siis lähtee ylempää tulevan esimerkin voimasta. Lähiesimiehiä tulisi kannustaa antamaan palautetta konkreettisilla tavoitteilla esimerkiksi yksi positiivinen palaute päivässä. Kehityskeskusteluissa vuosittain tulisi sitten päivittää, onko palautteen anto lisääntynyt ja mahdollisesti palkita onnistumiset.

7.7 Kehittämissuhteiden yhteenveto

Tämän luvun edellisissä osioissa käytiin läpi avoimien kommenttien vastauksia ja niistä syntyneitä ajatuksia. Tässä osiossa halutaan tuoda vielä yhteen kaikki konkreettisimmat kehitysajat, mitkä tulevat jo edellisistä osioista esille ja keskittyä pelkästään niihin.

7.7.1 Koulutus ja rekrytointi

Toimiva lähiesimiestyö yrityksessä lähtee liikkeelle ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Viitalan (2007, 267–274) mukaan yrityksen on tärkeä huolehtia henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämisestä. Oppimista tukeva ilmapiiri auttaa työntekijöitä entistä parempiin työsuorituksiin, niin kuin jo aiemmin mainitaan. Tähän ei riitä pelkkä muutaman tunnin tai päivänkään koulutus. Tuleville ja nykyisille lähiesimiehille tulisi järjestää laaja ja monipuolinen, mielellään ulkopuolisen järjestämä esimieskoulutus. Ulkopuolinen koulutuksen järjestäjä olisi hyvä siksi, että koulutus olisi varmasti ammattitaitoista. Koulutuksia tulisi vertailla ja näin valita paras mahdollinen. Sen täytyisi kestää useamman kuukauden ajan ainakin muutamana päivänä viikossa, jotta se olisi merkityksellistä ja siinä ehdittäisiin pureutua esimiestaitoihin kunnolla. Koulutuksen lisääminen parantaisi myös kyselyn muita osa-alueita esimerkiksi vuorovaikutustaitoja sekä palautteen antoa. Lisäksi tulisi järjestää säännöllisesti päivittäviä koulutuksia, koska uusia tapoja ja käytänteitä johtaa ihmisiä kehitetään. Näitä koulutuksia tulisi olla ainakin vuoden välein.

Koska yrityksen lähiesimiestyössä nousi kyselyjen perusteella kehitettävää, vaikuttaisi siltä, että myös ylimmän johdon esimiestaidot olisi hyvä tarkistaa ja tarvittaessa päivittää. Heidänkin tulisi olla ammattitaitoisia ja kouluttautuneita esimiestehtäviin. Tämän vuoksi myös he voisivat mielestäni osallistua esimieskoulutuksiin ja päivitellä osaamistaan säännöllisesti. Johtamisen ammattilaisten järjestämät koulutustilaisuudet tai seminaarit olisivat hyviä tilaisuuksia tähän. Ne antaisivat myös uutta perspektiiviä johtamiseen. Niin kuin on todettu, toimiva esimiestyö lähtee liikkeelle yrityksen ylimmän johdon esimerkin sekä osaamisen avulla. Mikäli ylin johto antaa oikeanlaista toimintamallia alaisilleen, mahdollistaa se heidänkin toimia työssään paremmin. Jos taas esimerkki ei ole ammattitaitoista, eivät lähiesimiehkään osaa toimia oikein.

Niin kuin aikaisemmin todettiin, yritys voisi myös rekrytoida esimieskoulutuksen saaneita henkilöitä. Tällöin he säästäisivät rahaa pidempien koulutuksien järjestämisessä. Yhtenä rekrytoinnin valintakriteerinä tulisi tällöin olla, että työntekijä on saanut jonkin esimerkiksi tradenomin koulutuksen. Tällöin yrityksen tulisi kuitenkin tunnistaa lähiesimiehien tarve jo ennen rekrytointia. Valituista henkilöistä koulutettaisiin työntöön ammattilaisia, mutta esimieskoulutuksen avulla he voisivat edetä suoraan lähiesimiehkiksi työhön kouluttautumisen jälkeen. Näin ammattitaitoiset henkilöt voisivat jakaa osaamistaan myös jo nykyisille lähiesimiehille, ja näin säästettäisiin jälleen kuluja koulutusten järjestämisessä. Lisäksi jo nykyisten, kokeneiden lähiesimiesten olisi hyvä jakaa osaamistaan esimerkiksi erikseen järjestettävissä tiedonjakotuokioissa.

7.7.2 Työryhmien muutokset

Yritys on siis jakanut työntekijänsä työryhmiin, joista jokaisella on oma lähiesimies. Lähiesimiehet ja ryhmäläiset eivät kuitenkaan työskentele saman työvuorokierron mukaan, vaan täysin eri vuoroissa. Tämän vuoksi lähiesimiehet eivät siis näe kaikkia ryhmäläisiään jopa viikkoihin vuorotyöstä johtuen. Kyselyistä huomattiin, että tämä seikka todella vaikuttaa lähiesimiesten osallistumiseen työssä, mikä on luonnollista. Jokaisessa vuorossa on aina lähiesimies, joka auttaa tarpeen tullen, ja toimintamalli olikin koettu pääasiassa toimivaksi.

Havainnoinnin yhteydessä huomattiin, että työryhmät toisaalta sekoittavat hieman esimiestyötä. Työntekijöillä on eri vuoroissa eri lähiesimies, mutta kaikilla ei kuitenkaan heidän työryhmänsä lähiesimies. Työryhmien olemassa olo ei näkynyt käytännössä mitenkään työntöön yhteydessä. Tämän vuoksi yhtenä kehittämissuunnitelmana todetaankin, että ryhmien olemassa olon tärkeys tulisi

kyseenalaistaa. Toimivampaa voisi olla, että vuorossa oleva lähiesimies vastaisi aina kyseisen vuoron toimivuudesta ja toimisi sen hetkisenä lähiesimiehenä. Näin työntekijöillä olisi monia eri lähiesimiehiä, mutta ei niin sanottua omaa lähiesimiestä. Kaikkien yhteinen lähiesimies olisi jatkossa palveluesimies, jonka puoleen tulisi kääntyä tärkeimmissä asioissa.

Jos työryhmiä ei poisteta, toinen vaihtoehto olisi mielestäni yhtenäistää työnkierto niin, että yhdellä ryhmällä on samat työvuorot oman lähiesimiehensä kanssa. Näin ryhmien lähiesimiestyö voitaisiin ainoastaan saada toimivaksi vuorotyössä. Tämä ehdotus ei kuitenkaan ole muuten niin toimiva idea. Ensinnäkin vuoronkierron olisi todella haastavaa, ellei mahdotonta järjestää niin, että sama ryhmä ja lähiesimies olisivat aina samoissa vuoroissa. Lisäksi jako erottaisi ryhmät toisistaan todella rajusti, joten koko työryhmän yhteishenki tulisi todennäköisesti kärsimään tästä järjestelystä, mikä ei pidemmän päälle ole toimiva ratkaisu. Tämän vuoksi ehdotetaan, että ryhmät mieluummin poistettaisiin.

7.7.3 Palautteen anto

Kaikista isoin kehityskohde yrityksellä on palautteen antaminen. Sen tulos oli kyselyn heikoin. Toki jo ammattitaitoinen koulutus auttaa antamaan palautetta oikein. Lisäksi yrityksen tulisi kannustaa lähiesimiehiään tähän ja kiinnittää huomiota myös siihen, että he itse antavat palautetta säännöllisesti. Hyvää palautetta tulisi antaa päivittäin. Palautteen syyn ei tarvitse olla edes iso onnistuminen, vaan pienistäkin asioista voi mainita. Positiivinen palaute tuo työntekijälle työnsä tärkeyden tunteen sekä antaa luonnollisesti paremman mielen. Positiivinen ilmapiiri työpaikalla lisää myös työhyvinvointia ja näin työn tuottavuutta. Lisäksi monia henkilöitä palkitsee enemmän sanallinen kiitos kuin konkreettiset palkinnot.

Rakentavaa palautetta tulee myös antaa, mikäli siihen tarvetta ilmenee. Sen antaminen tulee kuitenkin tapahtua oikein niin kuin Rantalakin (2013, 12–13) teoksessaan painottaa. Palaute annetaan kahden kesken työntekijän kanssa rauhallisesti ja hyvässä hengessä. Työntekijän tulee saada kertoa oma kantansa asiaan ja se tulee ottaa huomioon. Työntekijää ei tule syytellä, haukkua tai vähätellä. Äänensävy tulee pysyä normaalilla tasolla, koska huutaminen vain himmentää viestin tarkoituksen. Mikäli samasta asiasta joudutaan huomauttamaan uudelleen, täytyy asiaan alkaa suhtautua vakavammin. Tällöin esimerkiksi varoitukset ovat tarpeellisia.

Mielestäni lähiesimiehille olisi hyvä antaa konkreettisia tavoitteita erityisesti positiivisen palautteen antamiseen. Tällainen tavoite voisi olla esimerkiksi ”yksi positiivinen palaute päivässä” – kampanja. Tämän kampanjan aikana jokaisen lähiesimiehen tulisi antaa vähintään yksi positiivinen palaute päivässä. Kampanjaa voisi kestää esimerkiksi kuukausi, jonka jälkeen työntekijöiltä kysyttäisiin, ovatko he saaneet palautetta enemmän. Tämä kampanja auttaisi lähiesimiehiä ottamaan palautteen antamisen säännölliseksi osaksi arkea sekä työntekijöitä tottumaan positiivisen palautteen saantiin.

Palautteen antamiseen voisi kannustaa myös erilaisten kannustepalkkioiden avulla. Tämä vaatisi jonkinlaisten tavoitteiden asettamista. Ensimmäisen vuoden kehittämiskohde voisi esimerkiksi olla juuri palautteen antaminen. Vuoden ajan seurattaisiin sitä, annetaanko palautetta enemmän. Vuoden jälkeen esimerkiksi kehityskeskusteluissa käytäisiin sitten läpi, onko palautteen antaminen lisääntynyt. Palautteen lisääntymistä voisi tutkia esimerkiksi tämän työn kyselyssä olevan väittämän avulla. Jos keskiarvo olisi parantunut vuoden aikana, lähiesimiehet saisivat jonkin rahallisen palkkion. Palkkio olisi hyvä antaa mielestäni kaikille tai sitten ei kellekään. Näin lähiesimiehet toimisivat paremmin yhteen ja mahdollisesti kannustaisivat toisiaan palautteen antamiseen.

8 POHDINTA

Työn tavoitteena oli laatia kehittämis ehdotuksia kohdeyrityksen lähiesiemiestyöhön. Lähiesiemiestyöhön haasteita toi yrityksessä tehtävä kolmivuorotyö. Lähiesiemiestyön toimivuutta tutkittiin ryhmätyön, lomakekyselyn sekä havainnoinnin avulla. Näiden keinojen oli tarkoitus tuoda esille, mitkä asiat lähiesiemiestyössä toimivat ja mitkä vaativat kehittämistä. Näiden asioiden pohjalta laadittiin kehittämis ehdotukset. Suurimmat kehityskohteet yrityksessä olivat palautteen anto sekä ammattitaidon parantaminen. Kehitysehdotuksista tulivat ilmi esimerkiksi koulutuksen parantaminen, palautteen antoon keskittyminen kampanjan ja kannustepalkkioiden avulla sekä työryhmien poistaminen.

Ryhmätyön perusteella nousseet, lähiesiemieltä vaadittavat ominaisuudet, joiden pohjalta kyselylomake tehtiin, todella herättivät mielipiteitä ja vastausten jakautuneisuutta. Näin voidaan todeta, että ominaisuudet todella olivat niitä tärkeimpiä, ja lomakekyselyn väittämät olivat näin onnistuneita sekä koskivat oikeita aiheita. Kyselyn ja havainnoinnin perusteella saatiin selville lähiesiemiestyön toimivia käytäntöjä sekä useampia kehityskohteita. Kyselyyn vastasi yli puolet työntekijöistä, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina. Yritys sai selville, mitä asioita lähiesiemiestyössä lähtee kehittämään sekä toteuttamiskelpoisia ehdotuksia, miten kehitys tapahtuu. Tämä oli työn tärkein tavoite. Lisäksi opinnäytetyö toteutui aikataulussa ja tuloksiin oltiin sekä toimeksiantajan, että tekijän mielestä tyytyväisiä. Näin voidaan todeta, että työ oli kokonaisuudessaan onnistunut.

Jotta toimeksiantaja saa työstä mahdollisimman paljon irti, tulisi mielestäni jokaisen lähiesiemiiehen sekä ylimmän johdon lukea työ ajatuksella läpi. Tämän jälkeen kehityskohteista sekä -ehdotuksista tulisi keskustella yhdessä palveluesiemiiehen kanssa sekä miettiä, miten niitä aletaan käytännössä toteuttamaan ja millä aikataululla. Mahdollisuuksien mukaan yritys voisi luoda kehittämis ehdotuksista konkreettisen kehittämissuunnitelman tulevalle vuodelle, jonka avulla se alkaisi toteuttaa työssä esille tulleita ehdotuksia.

Palautteen antoon tulisi mielestäni alkaa panostaa heti työssä ehdotetuin keinoin, koska se oli kyselyn heikointa osa-aluetta. Myös koulutusta tulisi alkaa kehittämään mahdollisimman pian, että lähiesiemiemet saisivat ammattitaitoa johtaa ihmisiä oikein. Työryhmien poistoa tulisi mielestäni alkaa myös miettiä ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa. Näiden konkreettisimpien tekojen jälkeen yrityksen kannattaa alkaa vertaamaan ylimmältä johdolta tulleita lähiesiemiestyön ohjeita siihen,

mitä työntekijät lähiesimiestyöltä odottavat sekä tarpeen mukaan muuttamaan käytäntöjään siihen suuntaan.

Työ opetti minulle paljon. Vuorotyö todella tuo haasteita lähiesimiestyöhön ja uskonkin, että tämän asian kanssa tullaan kamppailemaan tulevaisuudessa monissa yrityksissä. Lisäksi ammattitaitoinen esimieskoulutus on yksi tärkeimmistä toimivan esimiestyön osa-alueista ja siihen on todella tärkeä panostaa. Työssä nousi voimakkaasti esille, että lähiesimiestyö ei ole toimivaa, koska lähiesimiehet eivät ole saaneet tarpeeksi monipuolista ja pitkäkestoista koulutusta. Tämä todistaa, että esimiestaitoja on tarpeellista kouluttaa henkilöille, jotka toimivat kyseisissä tehtävissä.

Palautteen annon tärkeys korostui työssä myös. Työntekijät odottavat saavansa sekä positiivista, että rakentavaa palautetta työstään. Palaute kannustaa kehittymään työssä sekä antaa motivaatioita tehdä sitä niin hyvin kuin mahdollista. Opin myös, että ylemmän johdon on tärkeä toteuttaa oikeanlaista esimiestyön toimintamallia työssään, jotta alemmallakin tasolla osataan toimia oikein. Jos tämä esimerkki on ristiriidassa esimerkiksi lähiesimiestyöltä vaadittaviin käytäntöihin, on esimiesten todella haasteellista toimia oikein.

LÄHTEET

Armstrong, M. 2008. How to manage people. United Kingdom: Kogan Page.

Haastattelu. 2016. Palveluesimies. Kohdeyritys. Haastattelu 19.5.2016. Tekijän hallussa.

Huovinen, K. 2014. Lähijohtamisen merkitys työyhteisöjen rinnalla kulkijan näkökulmana. Viitattu 16.3.2017, <http://www.kj-training.fi/lahijohtamisen-merkitys-tyoyhteisöjen-rinnalla-kulkijan-nakokulmana/>

Häkki, K. 2016. Työntekijä. Kohdeyritys. Haastattelu 17.11.2016. Tekijän hallussa.

Häkki, K. 2017. Työntekijä. Kohdeyritys. Haastattelu 21.4.17. Tekijän hallussa.

Härmä, M. 2006. Voi hyvin vuorotyössä. Sairaanhoitajat. Viitattu 17.11.2016, <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/voi-hyvin-vuorotyossa/>

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyö ongelmatilanteissa – Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Keva 2008. Esimiehen opas muutokseen – muutoksen kokeminen. Viitattu 14.3.2017, http://esimiehenopasmuutokseen.fi/oma_tyoyhteiso/muutoksen_kokeminen

Miettinen, M. 2016. Vuorotyö ja terveys. Suomen työterveyslääkärilääkäriyhdistys r.y. Viitattu 27.2.2017, http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00526

Pirhonen, M. 2016. Vuorotyön mahdollisuudet. Prevenia. Viitattu 23.11.2016, <http://www.prevenia.fi/fi/blog/?id=21&p=0>

Rantala, M. 2013. Onnistujan pieni käsikirja – Lähiesimiehenä toimiminen asiantuntijaorganisaatioissa. Helsinki: BoD.

Sullivan, J. 2007. The shift: How to plan it, lead it, make it pay. Viitattu 22.2.2017, http://www.syscoicare.ca/document_library/The_Shift_article.pdf

Tilastokeskus 2016. Kolmivuorotyö. Viitattu 16.11.2016, <http://www.stat.fi/meta/kas/kolmivuoroty.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työsuojelu 2016. Vuorotyö. Viitattu 16.11.2016, <http://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/asiointi/luvat-ja-ilmoitukset/vuoroty>

Työterveyslaitos 2013. Sopeutuminen epätyypillisiin työaikoihin. Viitattu 17.11.2016, http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sopeutuminen_epatyypillisiin_tyoaikoihin/sivut/default.asp

Valpola, A., Kvist, H., Masalin, L., Heimonen, J., Kahlin, R., Lillkåll, L. & Niutanen, K. 2013. Strategy into action – people create the change. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

IHANNE LÄHIESIMIEHEN OMINAISUUDET

LIITE 1

- Tasapuolinen (12)
- Ammattitaitoinen/asiantunteva (12)
- Vuorovaikutustaitoinen (10)
- Helposti lähestyttävä (9)
- Tukeva/kannustava (9)
- Palautetta antava (8)
- Aktiivinen/osallistuva (6)
- Luotettava (6)
- Jämäkkä (5)
- Ystävällinen/positiivinen/iloinen (5)
- Rehellinen/suora (5)
- Inhimillinen (5)
- Kohtelias/asiallinen (4)
- Oikeudenmukainen (4)
- Ottaa selvää ja jakaa tietoa (4)
- Ajan tasalla alaisistaan (4)
- Tavoitettavissa (4)
- Kiinnostunut (4)
- Läsnä (3)
- Antaa tilaa (3)
- Motivoitunut (3)
- Pitää alaistensa puolia (3)
- Ulospäinsuuntautunut (3)
- Auktoriteetin omaava (2)
- Huumorintajuinen (2)
- Auttavainen (2)
- Rohkea (2)
- Tilannetajuinen (2)
- Osaa asettua työntekijän asemaan (2)
- Ymmärtää vuorotyön raskaudet (2)
- Täsmällinen (2)

- Empaattinen (2)
- Luottaa ja antaa vastuuta (2)
- Päätöksentekokykyinen (2)
- Joustava (2)
- Organisoitukykyinen (2)
- Maalaisjärjen omaava (2)
- Ryhmähengen luoja (2)
- Näkyvä (1)
- Vaativa (1)
- Kaikkietävä (1)
- Kunnioittava (1)

Kyselyn tarkoituksena on saada näkemys yrityksenne lähiesimiestyöstä. Sen tuloksia käytetään hyväksi opinnäytetyössä, jonka aiheena on lähiesimiestyön haasteet vuorotyössä. Kyselyn avulla selvitetään, miten lähiesimiestyö toimii yrityksessänne sekä mitä asioita tulisi kehittää. Näiden asioiden pohjalta annetaan kehittämissuhteita lähiesimiestyölle. Kyselyä ei tehdä lähiesimiehille, vaan ainoastaan teille työntekijöille. Vastaukset ovat nimettömiä, joten toivon kaikilta rehellisiä ja avoimia vastauksia, jotta tulokset ovat luotettavia.

Kysely sisältää kuusi väittämää omaan työhösi liittyen. Arvioi väittämää sen todenperäisyyden kannalta, ja anna väittämälle numero: 4= täysin totta ja 1= ei ollenkaan totta. Numeroarvioinnin jälkeen perustelethan vastaustasi avoimeen kommenttiin. Voit täyttää lomakkeen käsin tai Wordilla valintasi mukaan. Lomake palautetaan printattuna palveluesimiehen osoittamaan paikkaan. Vastausaikaa on **26.3** asti. Toivon, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn, jotta saadaan kehittämissuhteita esille. Kiitän vastauksistanne! 😊

1. Työpaikallani kohdellaan kaikkia tasapuolisesti.

4 3 2 1

Avoin kommentti:

2. Lähiesimiestyö on ammattitaitoista.

4 3 2 1

Avoin kommentti:

3. Lähiesimiehiä on helppo lähestyä ja koen, että he kuuntelevat minua.

4 3 2 1

Avoin kommentti:

4. Saan työstäni positiivista sekä rakentavaa palautetta.

4 3 2 1

Avoin kommentti:

5. Lähiesimiehet pystyvät osallistumaan aktiivisesti työhöni.

4 3 2 1

Avoin kommentti:

6. Voin puhua lähiesimiehilleni luottamuksella.

4 3 2 1

Avoin kommentti:

1. Työpaikallani kohdellaan kaikkia tasapuolisesti.

- Vastauksien jakautuminen: 4=8kpl, 3=15kpl, 2=4kpl, 1=1kpl
- Vastauksien keskiarvo n. 3,07

Avoimet kommentit (12kpl):

- "En muista kohdanneeni tilanteita, joissa kohtelu olisi ollut eriarvoista." (4)
- "En ole huomannut kenenkään suosivan kavereitaan." (4)
- "Ei havaintoa muunlaisesta kohtelusta, nuorimmasta vanhimpaankin samalla viivalla." (4)
- "Toki 50 % tekevät ovat huonommassa asemassa, mutta ihmisenä mielestäni kaikki ovat tasapuolisia toisiinsa nähden." (3)
- "Eri ikäryhmiä?" (3)
- "Henkilösuhteet vaikuttaa, toki se on aika inhimillistä." (3)
- "Suurin piirtein totta, toki vuorolaiseroja on, mutta lähinnä työvuorollisia." (3)
- "Enpä ole ihan varma tästä. Pääsääntöisesti näin onkin, mutta kyllä jonkinlainen suosikkijärjestelmä on havaittavissa tietyissä tilanteissa." (3)
- "Pääsääntöisesti kyllä, eriarvoista kohtelua tulee enemmän ylempältä taholta kuin lähiesimieheltä." (3)
- "Ei toteudu, joitakin ihmisiä ei vain haluta tiettyihin tehtäviin. Koskee lähinnä ylintä johtoa." (2)
- "Koen, että vähemmän aikaa tehtävissä toimineita työntekijöitä ei aina kohdella samantavoisesti tai heidän tekemiseensä ei luoteta yhtä paljon." (2)
- "Osa-aikaiset, pitkälomalaiset -monia eri tasoja olemassa, kohtelu täysin elävää. Lisäksi henkilökohtaisella tasolla osalla lähiesimiehistä kummallisia vaikeuksia käyttäytyä tasapuolisesti alaisiaan kohtaan: sovinismia, eriarvostavaa vitsailua, tönkeyttä." (1)

2. Lähiesimiestyö on ammattitaitoista.

- Vastauksien jakautuminen: 4=4kpl, 3=9kpl, 2=12kpl, 1=3kpl
- Vastauksien keskiarvo 2,5

Avoimet kommentit (14kpl):

- "Kaikki esimiehet osaavat hommansa." (4)
- "Kokemukseni mukaan kaikki ovat rautaisia ammattilaisia, joilta saa aina apua ja tukea työasioissa." (3)
- "Eri ikäryhmiä?" (3)
- "Säännöt ovat varmasti kaikilla hanskassa, mutta toki kokeneemmilla lähiesimiehillä selaista tietoa, jota uudemmilla ei välttämättä vielä ole." (3)
- "Pääsääntöisesti hyvällä tasolla. yksilöllisiä eroja toki on." (3)

- "Operatiivisesti kyllä, ihmisten kohtaaminen on joillekin vaikeaa." (3)
- "Itse työntekoon liittyvä työ on ammattitaitoista. Ihmisten kanssa olemisessa ja tekemisessä on kehitettävää." (2)
- "Koulutus puuttuu." (2)
- "Suurimalla osalla on vankan kokemuksen myötä ammattitaito operatiivisen työn saralla, mutta muuten esimiestaidot ovat aika puutteelliset." (2)
- "Kaikilla lähiesimiehillä ei ole minkäänlaista esimieskoulutusta eikä kokemusta, ja se valitettavasti näkyy välillä tavoissa sekä heijastuu jonkinlaisena auktoriteetin puutteena." (2)
- "Taso vaihtelee, osalla ei ole kokemusta ja lyhyt koulutus esimiestyöhön." (2)
- "Selkeästi löytyy myös heikompia esimiehiä, liekkö johtoportaalta mennyt asiasta viestiä?" (2)
- "Ei se vaan ole. Rooleihin valittu henkilöitä, joilla ei ole hajuakaan kuinka toimia ihmisten kanssa ja vieläpä esimiehenä. He ovat aluejohtajan marionetteja, jotka toistavat ylempää tulevaa toimintatapaa." (1)
- "Mielestäni meillä on todella vähän esimiestyöhön päteviä/sopivia henkilöitä lähiesimiestyössä. Odottaisin enemmän aikaa heiltä todelliseen esimiestyöhön." (1)

3. Lähiesimiehiä on helppo lähestyä ja koen, että he kuuntelevat minua.

- Vastauksien jakautuminen: 4=11kpl, 3=10kpl, 2=6kpl, 1=1kpl
- Vastauksien keskiarvo n. 3,11

Avoimet kommentit (13kpl):

- "Se, että tekeekö lähiesimies asian eteen mitään, on eri asia!" (4)
- "Kaikkia voi lähestyä matalla kynnyksellä." (4)
- "Työasioissa ainakin, muusta ei ole kokemusta." (4)
- "Toimii tämä." (4)
- "Kaikki ovat hyvin ihmisläheisiä." (4)
- "Vaihtelee." (3)
- "Useimmiten kyllä näin on." (3)
- "Suurinta osaa on helppo lähestyä ja he jopa kuuntelevat. Valitettavasti kaikkia ei voi." (3)
- "Osan kanssa näin on. Osalle on turha sanoa mitään! Viesti tyrmätään tai todetaan muuten asiaan kuuluvaksi – "Näinhän se on aina ollut". (2)
- "En tiedä ketä lähestyä lähiesimiehistä, heidän esimiesrooli on hukassa." (2)
- "Jokainen esimies varmasti kuuntelee, mutta mikäli heillä on asiaan eriävä mielipide, ei asiaa oteta vastaan. Henkilökohtaisissa asioissa kääntyisin mieluiten palveluesimiehen puoleen." (2)
- "Voihan heille jutella, mutta ei heillä oikeasti ole vaikutusvaltaa mihinkään." (2)
- "Ei toimi. Ehkä tämä esimieskoulutuksen puute on syynä tähän." (1)

4. Saan työstäni positiivista sekä rakentavaa palautetta.

- Vastauksien jakautuminen: 4=0kpl, 3=10kpl, 2=9kpl, 1=9kpl
- Vastauksien keskiarvo n. 2,04

Avoimet kommentit (12kpl):

- "Periaatteessa kyllä, mutta ei suoraan vaan rivien välistä." (3)
- "Omalta lähiesimieheltä kyllä, kaikilta yleisesti ei. Esimiesten keskuudessa on suurta vaihtelua." (3)
- "Palautetta tulee harvoin, mutta kuitenkin riittävästi." (3)
- "Joskus saa palautetta, yleensä ei. En toisaalta sitä kyllä heiltä juuri edes odota." (2)
- "Joskus!" (2)
- "Harvoin tulee mitään palautetta." (2)
- "Palautetta tulee tosi vähän, jos ollenkaan." (2)
- "Toisinaan, lähinnä kehityskeskusteluissa." (2)
- "Silloin, kun on hiljaista, kaikki on mennyt hyvin." (1)
- "Eipä tuota palautetta paljon tule." (1)
- "Palautetta ei juuri tule." (1)
- "Vain yksi esimies antaa kannustavaa palautetta, muilta sitä ei ole kuullut tulevan kenellekään. Meillä on kyllä palkitsemissysteemi, johon jokainen voi ehdottaa ketä vain." (1)

5. Lähiesimiehet pystyvät osallistumaan aktiivisesti työhöni.

- Vastauksien jakautuminen: 4=3kpl, 3=16kpl, 2=4kpl, 1=5kpl
- Vastauksien keskiarvo n. 2,61

Avoimet kommentit (14kpl):

- "Lähiesimies pystyy tarvittaessa/halutessaan osallistumaan työhöni." (4)
- "Halutessaan kyllä." (4)
- "Lähiesimies pystyy ja osallistuu työhöni ainakin ongelmatilanteissa, jokaisella esimiehellä on kuitenkin eri herkkyyssaste tähän. Mielestäni esimiehen tulee tarjota apua, kun sitä pyydetään, mutta muussa tapauksessa antaa työntekijöille sekä luottamus, että työrauha." (3)
- "Osa kylläkin." (3)
- "Yleensä hyvin." (3)
- "Riippuu tilanteesta. Osallistumista tarvitaan lähinnä ongelmatilanteissa. Aamuvuorossa lähiesimiehellä on paremmin aikaa ja mahdollisuuksia kuin yöllä, jolloin hän tekee myös muuta työtä. Jos lähiesimies on kiireinen, rajoittaa se mahdollisuutta ns. omaan työhön." (3)
- "Täysin totta melkein. En kuitenkaan koe, että heidän tarvitsee osallistua työhöni." (3)
- "Pystyvät, mutta ei heillä ole tarvetta siihen." (3)
- "Yleensä kyllä!" (3)

- "Jos ovat paikalla. Minusta lähiesimiestä joutuu aika usein huhuilemaan. Muuten kyllä otavat kantaa ja auttavat tarvittaessa sekä ovat tukena työssä." (3)
- "Oma lähiesimies sattuu harvoin samaan vuoroon, joten osallistuminen on harvinaista." (2)
- "Operatiivinen esimies yleensä pystyy, jos ei ole palaverissa tms." (2)
- "Kirjaimellisesti oma lähiesimieheni EI, mutta vuorossa oleva lähiesimies KYLLÄ." (1)
- "Miten muka? Minähän työtäni teen ja siitä vastuun kannan." (1)

6. Voin puhua lähiesimiehilleni luottamuksella.

- Vastauksien jakautuminen: 4=5kpl, 3=10kpl, 2=10kpl, 1=3kpl
- Vastauksien keskiarvo n. 2,61

Avoimet kommentit (15kpl):

- "Ei tarvitse pelätä, että asioitani kerrottaisiin muille." (4)
- "Toivottavasti." (3)
- "Puhua voi kyllä, jos siihen tarvetta tuntee. Ei tarvitse pelätä." (3)
- "Ei kaikille." (3)
- "Osa esimiehistä on ansainnut ja herättänyt luottamuksen, kun taas muutamalle en puhuisi mitään luottamuksellista vain siksi, että mikäli he juoruavat muiden asioista, niin miksei sitten myös minun asioistani." (3)
- "Uskon, että näin on. Luottamuksellisille keskusteluille ei ole ollut tarvetta." (3)
- "Valitsen tarkasti henkilön, jolle puhun asioistani, mutta ne joille puhun, ovat kyllä erittäin paljon luottamukseni arvoisia." (3)
- "En menisi puhumaan kovin henkilökohtaisia asioita, jos en halua, että muut tietää. Välillä ilmapiiri on melko avoin." (2)
- "Ehkä muutamalle. Lopuille ei tulisi mieleenkään." (2)
- "Joillekin, kaikkiin en luota." (2)
- "Joihinkin ainakin itse luotan enemmän kuin toisiin, jos pitäisi puhua henkilökohtaisista asioista." (2)
- "Kaikille ei voi puhua, tai ei halua." (2)
- "Kylläpä nuo jutut leviävät oli ne kerrottu luottamuksella tai ei." (2)
- "En luota niin paljoa." (1)
- "En koe, että voisin mennä luottamuksella puhumaan. Mielestäni meidän työpaikalla puhutaan aivan liian avoimesti yksittäisten henkilöiden henkilökohtaisista asioista ilman henkilön läsnäoloa. Tämä viestii minulle epäluottavuutta." (1)