

Marja Leppälä

ESIMIESTYÖN OPAS

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Maaliskuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 11.3.2012				
Tekijä Marja Leppälä	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma				
Nimeke Esimiestyön opas					
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen hyvän esimiehen käsikirjan tulisi olla kohdeorganisaatiossa. Yrityksessä on tehty aiemmin omat menettelytapaohjeet, joilla pyritään yhtenäistämään työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Tutkimusongelmana oli selvittää, millainen on toimiva esimiehen käsikirja. Toisena tutkimusongelmana selvitettiin, minkälaisessa muodossa käsikirja tulisi toteuttaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin esimiestyön eri osa-alueita sekä työyhteisön haastavia tilanteita. Esimiestyön osa-alueista käsiteltiin työn suunnittelua, työntekijöiden motivointia sekä kehittämistä että palkitsemista. Työyhteisön haastavista tilanteista tarkastelussa olivat työyhteisön erilaiset konfliktitilanteet, häirintä työyhteisöissä sekä työntekijän hoitoonohjaus.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin pääasiallisesti määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin avointen kysymysten osalta kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimus oli suunnattu Yritys Oy:n esimiehille ja lähiesimiehille. Kohdeorganisaatiossa tutkimukseen osallistui 90 johtavassa asemassa olevaa henkilöä. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisessä muodossa ja kyselyyn vastasi 47 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin näin 52,22 %.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että johtavassa asemassa olevat henkilöt kaipaavat konkreettisia ohjeita työntekonsa apuvälineeksi. Esimiehet ja lähiesimiehet toivoivat, että tulevaan käsikirjaan laitetaan ohjeita arkipäivän tilanteista, jotka on esitelty esimerkkien avulla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Yritys Oy:n esimiehet ja lähiesimiehet pitävät tarpeellisena johtavassa asemassa oleville henkilöille tarkoitettua esimiehen käsikirjaa. Käsikirjasta toivottiin tiivistä ja selkeää opasta esimiesten ja lähiesimiesten päivittäiseksi työnteon apuvälineeksi.</p>					
Asiasanat (avainsanat) esimiehet, käsikirja, palaute, viestintä					
Sivumäärä 50 s. + liitteet 15 s.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td>URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B3522</td> </tr> </table>	Kieli	URN	Suomi	URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B3522
Kieli	URN				
Suomi	URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B3522				
Huomautus (huomautukset liitteistä)					
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys Oy				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 11 March 2013
Author Marja Leppälä	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Management handbook		
Abstract <p>The purpose of this study was to find out what would be the optimal handbook for managers in the target organization. Earlier, a guidebook which pursued to unify fair treatment of employees. Firstly this study aimed at explaining the optimal management handbook. Secondly it aimed at describing in what form the handbook should be made.</p> <p>The theoretical framework of the study covered different parts of management work and also difficult problems at a work community. The first part of this section dealt with work planning and the motivation, development and rewarding of employees. The latter part of this section was concerned with different conflict situations of a working environment, work community harassment, and employees referral to treatment.</p> <p>The primary analysis method was a quantitative method. A qualitative method was used when asking open ended questions. The survey was aimed at the managers and staff managers of Yritys Oy. 90 members of the managing staff of the target organization participated in the survey. The questionnaire study was carried out in an electronic format. Forty-seven people participated and the answering percentage was 52,22 %.</p> <p>It was found out that people in leading positions were in need of concrete tips to support their work. Managers and staff managers wished that the future handbook included tips for everyday situations supported with examples.</p> <p>According to the research results, the managers and staff managers of the Yritys Oy found a handbook aimed at leading staff members important. It was requested that the handbook would be a compact and clear guide in the everyday work of supervisors.</p>		
Subject headings, (keywords) managers, handbook, feedback, communication		
Pages 50 p. + app. 15 p.	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B3522
Remarks, notes on appendices 		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by Yritys Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	ESIMIESTYÖN ERI OSA-ALUEET	2
2.1	Esimiehen työt	2
2.2	Työn suunnittelu	4
2.3	Työn resursointi ja organisointi	6
2.4	Motivointi ja palkitseminen	8
2.5	Osaamisen kehittäminen	10
2.6	Sisäinen viestintä	13
2.7	Palaute.....	15
3	HAASTAVAT TILANTEET TYÖPAIKALLA	16
3.1	Työyhteisön haasteelliset tilanteet.....	16
3.2	Työntekijän sairastuminen.....	21
3.3	Kiusaamistilanteet ja häirintä työpaikalla.....	23
3.4	Varhainen välittäminen.....	25
3.5	Irtisanominen	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
4.1	Toimeksiantajan esittely	29
4.2	Tutkimusmenetelmät	29
4.3	Tutkimusaineisto.....	31
5	ESIMIES–KYSELYN TULOKSET	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
6.1	Johtopäätökset.....	42
6.2	Toimenpidesuosituksset	44
6.3	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	45
7	LOPUKSI.....	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	
	1 Palautteen annon ”teesit”	
	2 Saatekirje	
	3 Kyselylomake	
	4 Jakaumataulukot	
	5 Ehdotus esimiehen käsikirjan sisällysluetteloksi	

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee työn laadun kehittämistä esimiehen näkökulmasta. Esimiehillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan johtavassa asemassa olevia henkilöitä, lähiesimiehillä tarkoitetaan lähinnä henkilöstöä olevia esimiehiä. Työni toimeksiantajana toimii suuri yksittäisen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan järjestö, joka toimii valtakunnallisesti Suomessa. Toimeksiantajani pyynnöstä esittelen yrityksen tässä opinnäytetyössä Yritys Oy:na. Aihe kiinnostaa itseäni, koska olen työskennellyt toimeksiantajalleni ja olen itsekin kaivannut esimiehille tarkoitettua opasta työsuhteen elinkaarta ajatellen.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, millainen hyvän esimiehen käsikirjan tulisi olla tässä yrityksessä. Tutkimusongelmani on selvittää, minkälainen on toimiva esimiehen käsikirja kohdeorganisaatiossa. Toisena tutkimusongelmana on selvittää, minkälaisessa muodossa käsikirja toteutetaan.

Yritys Oy:n esimiehet ovat toivoneet käsikirjaa jo pidemmän aikaa, joten yritykselle avautuu mahdollisuus saada opinnäytetyön muodossa tietoa siitä, minkälaista käsikirjaa esimiehet tarvitsevat kohdeorganisaatiossa. Rajaan työni niin, että varsinaisen käsikirjan laadinta jää kohdeorganisaation tehtäväksi. Tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään käsikirjan teossa.

Opinnäytetyöni teorettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta ja empiirisestä tutkimusosiosta. Ensimmäisessä teoriaosiossa käsittelem esimiestyön eri osa-alueita: työn suunnittelua, resursointia, organisointia, motivointia ja työntekijän palkitsemista sekä osaamisen kehittämistä. Toisessa osassa esittelen työyhteisön haastavia tilanteita, jotka koostuvat seuraavista osa-alueista: työyhteisön konfliktitilanteet, työntekijän sairastuminen, kiusaamistilanteet, häirintä työpaikoilla sekä hoitoonohjaus.

Empiirinen eli tutkimuksellinen osuus tehdään kyselytutkimuksen muodossa. Kyselyni on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka sisältää myös avoimia kysymyksiä. Laadin Yritys Oy:n esimiesasemassa oleville henkilöille kyselylomakkeen yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Kyselyn tutkittavia aihealueita ovat esimiestyön ohjeistuksen nykyinen taso, työsuhteen eri vaiheet sekä yrityksen omat menettelytapa-

ohjeet. Tutkimukseen osallistuu 90 yrityksen esimies- ja lähiesimiesasemassa olevaa henkilöä.

2 ESIMIESTYÖN ERI OSA-ALUEET

Tässä luvussa käsittelen esimiestyön eri osa-alueita, työn suunnittelua, organisointia, työntekijöiden motivointia ja palkitsemista. Lisäksi käsittelen osaamisen kehittämistä, työyhteisön sisäistä viestintää sekä työsuoritusten seuranta ja arviointia.

2.1 Esimiehen työt

Hyvä johtaminen ja esimiestyö näkyvät Aarnikoivun (2008, 177) mielestä organisaation hyvänä tuloksena ja henkilöstön hyvinvointina. Yhteistä esimiehille, jotka toimivat henkilöstön parissa, on vaatimus tiettyjen työelämän pelisääntöjen, lakien ja sopimusjuridiikan sekä ihmisten käyttäytymiseen liittyvien asioiden tuntemisesta. Jokainen yritys ja yrityskulttuuri ovat erilaiset, mikä lisää haasteita myös esimiehen näkökulmasta katsottuna. (Österberg 2005, 17–18.)

Österbergin (2005, 100) mielestä esimiesten tehtäviin kuuluu henkilöstön suunnittelu, hankinta, motivointi, kehittäminen, delegointi ja palkitseminen. Prosessien johtaminen, päätöksenteko, ristiriidoista keskusteleminen ja neuvottelut kuuluvat myös esimiesten tehtäväkenttään. Tapa, jolla työyhteisöä johdetaan, vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja työyhteisön ilmapiiriin. Esimiehen on annettava tarvittavat tiedot työntekijöille, luotava avoin ilmapiiri ja kannustettava työntekijöitään niin yksilöinä kuin ryhmänäkin, jotta he pääsisivät heille asetettuihin tavoitteisiin.

Hyväksi esimieheksi voidaan kutsua sellaista esimiestehtävässä toimivaa henkilöä, jonka työyhteisö saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin. Esimiehen ei pidä unohtaa itsensä johtamista ja tämän lisäksi hyvä esimies toteuttaessaan työtään huomioi tilannetekijät. Hän huomioi kunkin työntekijän ja tilanteen erityispiirteet ja sopeuttaa toimintansa huomioiden tilannetekijät. (Aarnikoivu 2010, 71.)

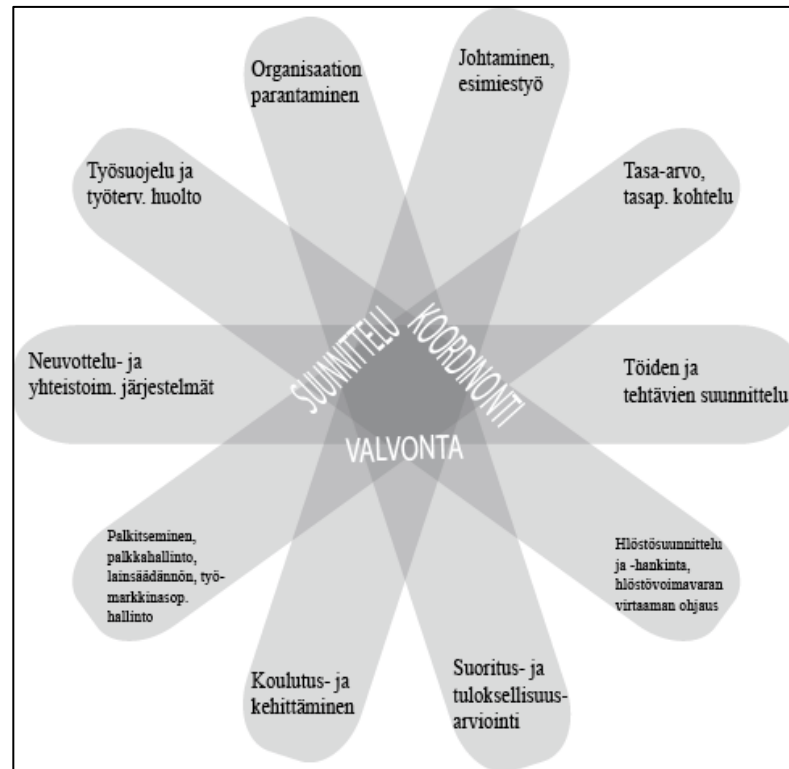
Tuloksellinen työyhteisö ja hyvä yhteistyö syntyvät Aarnikoivun (2008, 67) mielestä silloin, kun työyhteisö tiedostaa heille yhteisesti laaditut tavoitteet ja sen, että tavoit-

teisiin pääsy edellyttää kaikkien työyhteisössä työskentelevien panosta. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu positiivinen riippuvuus, ts. ryhmän jäsenet ajattelevat muitakin työntekijöitä kuin itseään. Positiivisella riippuvuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yhteistyössä on voimaa.

Kamensky (2008, 219–221) vertaa usein liiketoimintaa urheiluun. Hän vertaa yrityksen organisaatiota joukkueisiin ja työntekijöitä pelaajiin. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän on osajoukkueita. Esimiehet johtavat joukkueita. Tavoitteilla on keskeinen rooli integroitaessa eri osajoukkueiden pelisuoritusta yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Yhteinen piirre sidosryhmille on se, että kaikki haluavat saada taloudellista hyötyä yrityksestä, palkkaa, palveluja, maksusuorituksia, osinkoja ja niin edelleen. On siis ymmärrettävää, että taloudelliset tavoitteet korostuvat yrityksen tavoiteasetannassa.

Julkisuudessa käytävissä keskusteluissa keskitytään usein siihen, kuinka työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja miten työ heikentää hyvinvointia ja energiaa vapaa-ajalla. Keskustelua voisi käydä siitä, kuinka vapaa-aika vaikuttaa työhön ja kokemukseemme työelämästä. Käsitteenä työaika on usein venyvä ja työasioita mietitään vielä työpäivän jälkeen. Työt eivät monellakaan lopu siihen, kun sulkee työpaikan oven. Vapaa-ajan ja työajan välinen aika hämärtyy ja työn tekeminen ei ole enää aikaan ja paikkaan sidottua uudistuvan teknologian ansiosta. Suhtautumisessa aikaan on koettu muutosta. Aika on käytettävä entistä tehokkaammin hyödyksi. Asiat, jotka ennen tehtiin peräkkäin, tehdään nykyään limittäin samaan aikaan. Työ kuluttaa meitä, mutta antaa myös resursseja. Työ on omien kykyjen käyttämistä ja toisaalta tarpeiden tyydyttämistä sekä sosiaalista kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa. (Aarnikoivu 2010, 12–13.)

Järvinen (2005, 19) toteaa, että esimiehen tehtävää määriteltäessä pitää huolehtia myös siitä, että valta ja vastuut ovat tasapainossa. Esimiehellä tulee olla riittävästi ajallisia resursseja tehtävän hoitamiseen ja keinot palkita alaisiaan. Aarnikoivun (2008, 160) mukaan tavoitteiden tulee olla innostavia. Työyhteisön pelisäännöt kuvaavat organisaation arvoja ja tapaa toimia. Esimies toimii esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille ja näin rakentaa työyhteisönsä kulttuuria ja pelisääntöjä.



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen toiminnot (Sädevirta 2004, 30)

Sädevirta (2004, 30) kuvaa henkilöstöjohtamisen erilaisia toimintoja auringonkukka-kaavion avulla, joka on nähtävissä kuviossa 1. Henkilöstöjohtaminen käsittää erilaisen toimintojen suunnittelua, koordinointia ja valvontaa. Aarnikoivun (2010, 33) mukaan esimiehen työ on toimintaa ihmisten kanssa ja henkilökohtaista vaikuttamista. Kaikki sellainen toiminta, mikä auttaa työryhmää pääsemään tavoitteisiinsa on johtajuutta (Aarnikoivu 2010, 33).

2.2 Työn suunnittelu

Rekrytointi vaatii yritykseltä panostuksia. Työntekijää haettaessa on työpaikkailmoituksessa annettava riittävä ja oikea kuva yrityksestä, jonne työntekijää haetaan, jotta saadaan oikeat henkilöt hakemaan paikkaa. Virherekrytoinnista aiheutuu suorita kuluja, jotka ovat mitattavissa rahassa sekä epäsuoria kustannuksia esimerkiksi työsuhteen loppuessa asiakas voidaan menettää kokonaan (Virherekrytointi...2012).

Uuden työntekijän ollessa pätevä tehtäväänsä, tarvitaan vähemmän koulutusta ja perehdyttämistä. Rekrytoinnissa voidaan käyttää kahta tapaa, joko rekrytoidaan jatkuvasti työtehtäviin sopivia henkilöitä tai haetaan henkilöä tehtäväkohtaisesti. Jatkuvan

rekrytoinnin riskinä saattaa olla organisaation hallitsematon kasvu, kun taas tämän tavan etuna voidaan pitää nopeutta. Yleisempi rekrytointitapa on tehtäväkohtainen rekrytointi. Tätä tapaa käytetään kun on aito tarve saada uusi työntekijä työyhteisöön. Tarveperusteinen rekrytointi kestää yleensä 4–8 viikkoa ja lisäksi tulee huomioida uuden työntekijän irtisanomisaika edellisestä työpaikasta. Rekrytointi aloitetaan teke-mällä toimenkuva, mikäli sitä ei ole aiemmin tehty. Keskeinen apuväline rekrytoinnis-sa on rekrytointiprofiili eli lista työntekijälle asetetuista vaatimuksista. Tämän lisäksi tulee ottaa huomioon organisaation kulttuuri ja arvot, jotta saadaan työyhteisöön sa-mat arvot omaava henkilö. Rekrytointiprofiilin ollessa määritelty, seuraavaksi aloite-taan sopivan henkilön etsiminen. Sopivia henkilöitä voidaan etsiä sisäisellä tai ulkoi-sella rekrytoinnilla. Sisäisessä rekrytoinnissa on paljon hyviä puolia. Työntekijän so-pivuudesta työyhteisöön on saatavilla enemmän tietoa ja lisäksi työntekijän valitse-minen oman organisaation sisältä tuo kaikille näkyviin organisaation etenemismahdelli-suudet. Ulkoisen rekrytoinnin etuna on uuden osaamisen ja näkemyksen saaminen työyhteisöön. Heikkouksina voidaan pitää päätöksenteon tekemisen vähäisen tiedon pohjalta, prosessin kesto ja hinta. (Hokkanen ym. 2008, 55–58.)

Varsinainen haku aloitetaan suunnittelemalla ja julkaisemalla myyvä työpaikkailmoi-tus. Tyypillisiä työpaikkailmoitusten julkaisupaikkoja ovat ilmoitustaulut, työvoima-toimistot, lehdet, internetin työpaikkapalvelut, televisio sekä radio. Ilmoitusten jälkeen hakemukset vastaanotetaan ja käsitellään. Jatkokäsittelyyn valitut henkilöt kutsutaan haastatteluun. Haastattelijoin tulisi olla vähintään kaksi ja aikaa tulisi varata noin 1–2 tuntia haastateltavaa kohden. Haastattelutilanne on usein jännittynyt, joten haastatteli-joiden tulisi osata tehdä tilanteesta miellyttävä sekä haastateltavalle että itselleen. (Hokkanen ym. 2008, 58–61.)

Haastattelun tulee olla jäsennelty, jotta se auttaisi haastattelijaa ja haastateltavaa. Ava-us- ja lopetusfraasit ovat tärkeitä ja niiden tulee olla lyhyitä. Suurpiirteisesti sanottuna, haastattelijan tulisi puhua haastattelun aikana vain noin 40 prosenttia haastatteluajasta. Haastattelun aikana haastattelijan on hyvä tehdä muistiinpanoja. Haastattelijan ei tule luvata mitään, mihin ei voi vastata. Haastateltavalle tulee kertoa rehellisesti, kuinka asiassa edetään. (Bookboon 2011, 23–24.)

Mikäli halutaan käyttää psykologisia testejä, jätetään niiden tekeminen asiantuntijalle. Yksilöhaastattelujen tukena voidaan käyttää ryhmähaastatteluja tai arviointikeskuksia.

Lopullisen henkilövalinnan tekee esimies joko yksin tai yhdessä muiden kanssa. Rekrytointi loppuu, kun valitulle henkilölle ilmoitetaan valinnasta ja kirjoitetaan hänen kanssaan työsopimus. (Hokkanen ym. 2008, 58–61.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uusi työntekijä tai pidemmältä vapaalta takaisin töihin palaava henkilö nopeasti pääsemään kiinni työntekoon. Sen lisäksi perehdyttäminen auttaa tutustumaan työympäristöön ja työyhteisöön sekä saa työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Hyvä perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen töihin tuloa, työntekijän vastaanoton ja työyhteisöön ja työsuhteeseen liittyvän opastuksen ja perehdytyksen. Perehdytettävä tutustuu työyhteisön tavoitteisiin ja toimintatapoihin sekä arvoihin että ulkoiseen toimintaympäristöön. Työnhallinnan kannalta tärkeitä asioita ovat työkavereihin, tiloihin, järjestelmiin ja työyhteisön käytännön toimiin tutustuminen. Perehdyttämisessä tulee muistaa antaa tietoa myös palkkauksesta, työajoista, poissaolosäännöistä, vastuista ja valtuuksista, tietoturva-asioista, ruokailu- ja kahvitauoista sekä -tiloista, työterveyshuollosta, työsuhde-etuuksista ja virkistysmahdollisuuksista. (Kuntatyönantajat 2011, 14–15.)

Esimies on keskeisessä asemassa perehdyttämisessä. Työn opastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Vaikka koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen, silti on hyvä, jos perehdytettävällä on yksi nimetty henkilö, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Esimies vastaa siitä, että työyhteisössä on hyvä perehdytyskäytäntö ja että perehdytys on säännöllistä toimintaa. Perehdyttämisen tulee olla vastavuoroista siten, että uuden työntekijän tai vapaalta tulevan työntekijän mielipiteet otetaan huomioon ja työyhteisö voi oppia hänen osaamisestaan. Perehdytyksen tavoitteena on lisätä työntekijän osaamista ja työn hallintaa siten, että hänestä tulee työyhteisön täysivaltainen jäsen. (Kuntatyönantajat 2011, 15.)

2.3 Työn resursointi ja organisointi

Esimiestyöltä vaaditaan paljon. Jotta esimiehet voisivat tehdä työnsä hyvin, esimiestyötä tulee tukea ja hankkia heille johtamiseen sopivat työkalut. (Österberg 2005, 101.) Järvinen (2005, 13) toteaa, että johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Tämä asia on unohtunut monelta työnantajalta, kun on siirrytty mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatiomalleihin. Esimiestyön merkitystä on vähätelty ja kuviteltu, että tiimit ja asiantuntijat kykenevät olemaan itseohjautuvia. Kaikki työyh-

teisöt tarvitsevat kuitenkin hyviä johtajia. Hyvin paljon riippuu myös esimiehen omasta käsityksestä, kuinka hän mieltää omat tehtävänsä ja kykenee johtamaan toisia.

Savolainen ym. (2005, 6) toteaa, että esimiestyötä on vaikea pukea sanoiksi. Esimies määrittää osaamisensa asioiden junailuksi, kun taas asiantuntija osaa nimetä ydinalueensa hyvinkin tarkkaan. Esimiestyö on toimimista ihmisten avulla. Motivointi ja asioiden selvittely vaativat erilaista kieltä kuin strategiasta keskusteleminen. Esimiehen työnä hänen perustehtävänsä lisäksi on edustaa työnantajaa ja kirkastaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa. Näiden lisäksi esimiehen tulee tarkastella yrityksen toimintaa talouden näkökulmasta. Palveluiden ja tavaroiden tuottaminen tulee tapahtua kustannustehokkaasti niin yksityisellä kuin kunnallisellakin sektorilla. (Järvinen 2005, 24.)

Haapalaisen (2005, 59–61) mielestä esimiehen tulee olla sopivan jämäkkä. Jämäkkyyys hänen mielestään tarkoittaa osaamiseen perustuvaa tervettä itsetuntoa. Henkilön ei tarvitse tehdä tai teettää mitään oman egonsa pönkittämiseksi. Tunnustukset hyvin tehdystä työstä ohjataan sinne, missä työ on todellisuudessa tehty. Hyvän esimiehen itsetunto perustuu oman alueen hyvään osaamiseen ja hän antaa omalla toiminnallaan mallia työskennellä jämäkästi ja sen kautta tuloksellisesti. Haapalaisen mielestä jämäkkä johtajuus ei perustu asemaan ja kauluksen nappeihin vaan se syntyy käyttäytymisen kautta. Samoilla linjoilla ovat myös Surakka ja Laine (2011). Kirjoittajien mielestä tehokkain tapa vaikuttamiseen, on kyseleminen ja kuunteleminen. Näin esimies voi ansaita johtajuutensa. (Surakka & Laine 2011, 140.)

Aarnikoivu toteaa (2010, 12), että työelämän laatu ei ole riippumaton työn ulkopuolisista tekijöistä. Työ ja muut elämän eri osa-alueet ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Kriittisiä näkökulmia hänen mielestään ovat työhön liittyvät epävarmuustekijät kuten lomautus- tai irtisanomisuhat. Työajat, palkkaus sekä palkitseminen ovat yhtä tärkeitä tekijöitä. Työelämän laadun näkökulmasta tarkasteltuna siihen liittyy lukuisia muitakin tekijöitä esimerkiksi töiden järjestelyihin ja työyhteisöjen keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyviä piirteitä/tekijöitä. Hyvän työpaikan tunnusmerkeistä keskeisimpiä ovat keskinäisen luottamuksen ja vastavuoroisuuden ilmapiiri.

Järvisen (2005, 15–29) mielestä monissa yrityksissä esimiestyö koetaan lähinnä tuottamattomaksi työksi, jota tehdään silloin kun aikaa jää varsinaisilta töiltä. Saatetaan jättää kehityskeskustelut pitämättä, ei osallistuta palavereihin ja vedotaan kiireelli-

sempiin töihin. Omalla toiminnallaan esimies viestii työntekijöilleen yrityksen todellisesta arvomaailmasta, työyhteisön toimivuus ei ole olennaista. Monissa organisaatioissa on unohdettu esimiestyön perustehtävä. Työn perustana on päästä ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan tuloksiin. Esimies on työyhteisössä siinä suhteessa erilaisessa roolissa, että hän hahmottaa toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin ja edustaa työnantajaa. Hänen on kyettävä nousemaan omien ja työntekijöidensä tarpeiden yläpuolelle ja osattava tarkastella toimintaa yrityksen tarpeiden kannalta. Esimiehen on hyväksyttävä se tosiasia, että johtamisessa on kyse pohjimmiltaan esimies-alaisuudesta, joka ei ole tasavertainen. (Järvinen 2005, 15 – 29.) Aarnikoivu (2010, 31) on samaa mieltä siitä, että työyhteisöissä on erilaisia rooleja. Esimiehen ja alaisen roolit ovat toistensa vastinparit. Tietyille rooleille on annettu tietty tapa käyttäytyä ja toimia sekä rooliin liittyvät velvollisuudet ja vastuu.

Hyppänen (2007, 9) kuvailee, kuinka moni esimies pitää itseään asiantuntijana, jolla on lisäksi esimiestehtävä. Esimiehet tiivistävät tehtävänsä ”onnistumisten edellytysten luojaksi”. Henkilö, joka on esimiesasemassa riippumatta siitä, mitä työtä tekee, on aina työnantajan roolissa. Hän vastaa yksikkönsä toiminnasta asetettujen tavoitteiden sekä perustehtävän mukaisesti. Esimies toteuttaa työnantajan ohjeita ja sääntöjä sekä työläinsäädäntöä. Niistä syntyvät odotukset ja velvollisuudet esimiestyölle. Esimiehen omat odotukset voivat poiketa työnantajan, työntekijöiden ja asiakkaiden odotuksista.

2.4 Motivointi ja palkitseminen

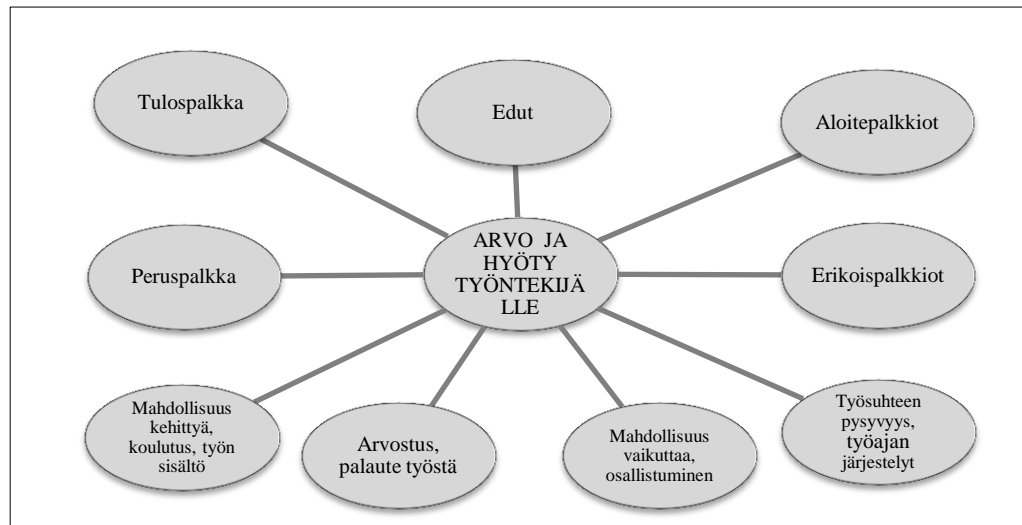
Motivaatio-käsite tulee latinan sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista ja liikuttamista. Tällä liikkeellä on tietty voimakkuus, joka riippuu siitä, kuinka voimakkaasti haluamme saavuttaa jotain. (Carlsson & Forssell 2012, 166.) Aarnikoivu (2008, 156) jaottelee motivaatiotekijät kolmeen osaan: saavuttaminen, liityntä ja valta. Nämä tekijät ovat edustettuina jokaisessa henkilössä. Henkilöt, joilla voimakkain tarve on saavuttaminen, motivoituvat työssään suorittamisesta ja he kaipaavat eniten haasteita ja itsenäisyyttä. Esimiehen tulee miettiä tarkkaan, kuinka ilmaisee tukensa tällaisille työntekijöille, koska he kaipaavat ensisijaisesti asiapitoista viestintää. Saavuttamiseen pyrkivät henkilöt kokevat luottamuksen osoituksena, jos heille annetaan lisää tehtäviä. Henkilöllä, jonka voimakkain tarve on liittyminen, kokee työyhteisön sosiaaliset suhteet tärkeäksi. Tällaisille henkilöille on tärkeää, että työyhteisössä toteutuu sekä virallista että epävirallista vuorovaikutusta. Henkilöt käsittelevät paljon työyhteisön asioi-

den lisäksi muita kuin työasioita ja heille yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeää. Tällaisille henkilöille on tärkeää, että esimies välittää työsuoritusten lisäksi työyhteisön hyvinvoinnista. He vaikuttavat positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin, koska kokevat itsen tärkeänä. Henkilöt, joille tärkeää on saada valtaa, tarvitsee keskimääräistä enemmän kiitosta ja tunnustusta. Heille on tärkeää, että esimies arvostaa heitä ja että se näytetään avoimesti. Tällaisten henkilöiden paras palkitsemismuoto on, jos esimerkiksi heidän nimikkeensä muutetaan asiantuntijasta päälliköksi. Tällaiset henkilöt ovat vallantahtoisia ja määrätietoisia ja heille on tyypillistä edetä nopeasti. Ihmiset, joiden voimakkain tarve on valta, heidän motivoinnissaan olennaisinta on antaa julkista tunnustusta ja luoda mahdollisuudet edetä työyhteisössä. (Aarnikoivu 2008, 156–159.)

Carlsson ja Forsell (2012, 167) jakavat motivaation ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Aarnikoivu (2008, 159) toteaa, että motivaatiotekijät vaihtelevat työuran vaiheen sekä persoonallisuuden mukaan. Useimmille ihmisille tärkeintä työuran alussa ovat palkka ja muut palkitsemiseen liittyvät asiat sekä uralla eteneminen että palaute. Carlsson ja Forsell (2012, 167) ovat samaa mieltä palkasta ja muista rahallisista keinoista motivoida työntekijöitä, mutta heidän mielestään myös kiitos ja tunnustus tehdystä työstä katsotaan kuuluvan ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä on vaikeampi nimetä kuin ulkoisia, koska työntekijöillä on erilaiset sisäiset motivaationsa. Carlsson ja Forsell (2012, 137) nimeävät olennaisiin sisäisiin motivaatiotekijöihin unelmat, missiot, arvot ja sisäiset vahvuudet. Työuran keskivaiheilla suurimmaksi motivaattoriksi nimetään ammatillinen uudistuminen sekä työn ja vapaaajan yhteensovittaminen. Työuraa pidempään kokeneemmat ihmiset arvostavat enemmän työsuhteen pysyvyyttä sekä palautetta. (Aarnikoivu 2008, 159.) Österberg (2005, 138) toteaa, että luovat toiminta- ja työskentelytavat sekä avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri motivoivat osaltaan työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet. Motivaatio-ongelmissa esimies voi hakea ratkaisua konkreettisista asioista, esimerkiksi koulutuksesta, mikä ei kuitenkaan poista ongelmaa, vaan siirtää sitä eteenpäin (Aarnikoivu 2008, 155).

Avainasemassa motivaation syntymisessä on työntekijä itse. Jokaisella on ratkaisun avaimet motivoitumiseen ja kukin on itse vastuussa motivoitumisestaan. (Aarnikoivu 2008, 153–154.) Esimiesten tulisi motivaatiotekijöiden lisäksi huolehtia työntekijöiden palkitsemisesta. Toimiva palkitsemisjärjestelmä houkuttelee osaavaa henkilöstöä ja sitouttaa heidät työyhteisöön. Palkitseminen heijastaa työyhteisössä vallitsevaa kult-

tuuria ja arvoja. Palkitsemalla henkilöstöä motivoidaan ja sitoutetaan työntekijöitä kohti haluttua visiota (Virtainlahti 2009, 181). Kuviosta 2 voidaan nähdä eräs palkitsemisen kokonaisuuksinäkemys.



KUVIO 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala 2007, 145)

Palkitsemisen keinoja voivat Österbergin (2005, 138) mukaan olla erilaiset rahalliset korvaukset esimerkiksi henkilökohtaiset lisät, bonukset tai tulospalkkiot. Työntekijöillä voi olla mahdollisuus saada tukea harrastus- ja liikuntakuluihin sekä tukea täydennyskoulutukseen. Muita palkkioita ovat työyhteisön jäsenyys, merkityksellisyyden tunne sekä mahdollisuus kehittyä työn kautta ja saada lisäarvoa näin työlleen (Viitala 2007, 145). Hietasen (2008) haastatteleman nuoren toimitusjohtajan mukaan, Y-sukupolven edustajat ovat kiinnostuneet palkasta, mutta mikä motivoi, on työ, jolla on merkitystä. Puhtaimmillaan sisäiset motivaatiotekijät näkyvät asioissa ja tehtävissä, joiden suorittamisesta työntekijä nauttii ilman, että työstä seuraa jokin ulkoinen palkkio, lopputulos tai kiitos. (Aarnikoivu, 2010, 44.)

2.5 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat Österbergin (2005, 116–122) mukaan yrityksen kilpailukyvyn kannalta olennaisia asioita. Kehittämistarpeiden tulee lähteä yrityksen liiketoiminnasta, ydinosaamisesta ja sen tarpeista. Kehittämismenetelmiä on monia. Työyhteisössä toteutettavia ovat muun muassa sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn laajentaminen, mentorointi ja työnohjaajana toimiminen. Työyhteisön ulkopuolella toteutettavia ovat opintokäynnit, ammattikirjallisuuden lukeminen,

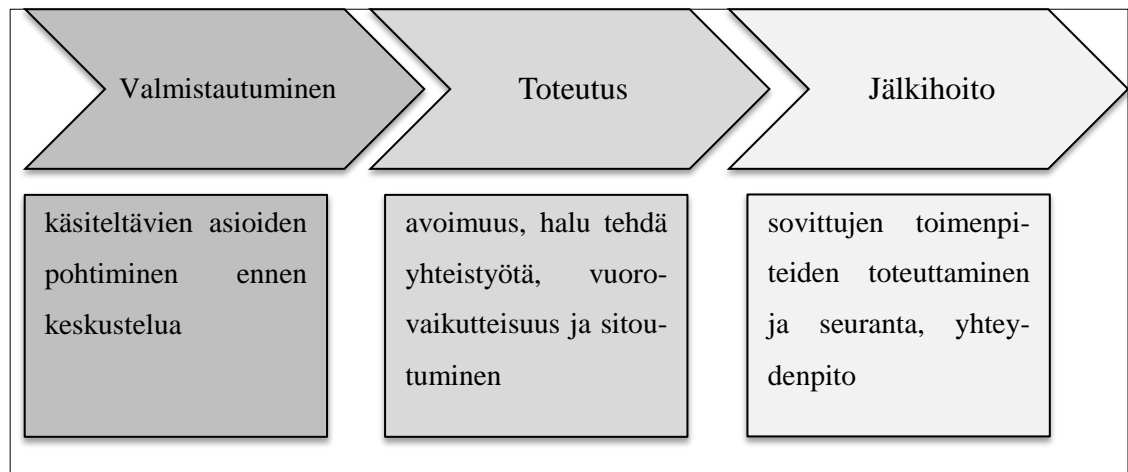
verkko-opiskelu sekä yrityksen tarjoama ulkoinen koulutus. Henkilöstön mielipiteitä kehittämistarpeista voidaan selvittää esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. (Österberg 2005, 116–122.)

Työnohjaus

Työterveyslaitoksen (2011) mukaan työnohjaus on sekä työntekijöiden että esimiesten oppimista tukeva prosessi. Työnohjauksen aikana ohjattavia tuetaan työhön liittyvissä pulmissa. Työnohjausta voi olla yksilö, ryhmä, ja yhteisötyönohjaus. Työnohjaajan tehtävänä on ohjata ja tukea ohjattavia keskusteluissa. (Työterveyslaitos 2011.) Työnohjaus on luottamuksellista ja tavoitteellista toimintaa, joka tapahtuu yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa. Työnohjaus on pitkäaikaista ja säännöllistä vuorovaikutusta. Se perustuu sopimukseen, jossa määritellään työnohjauksen tavoitteet. Ohjaukset kestävät noin tunnin ja niitä pidetään työyhteisöstä riippuen 1–4 viikon välein. (Sosiaaliportti 2011.)

Kehityskeskustelut

Österbergin (2005, 106) mukaan kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välillä käytävä ennalta sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka käydään säännöllisin väliajoin. Kalliomaan ja Kettusen (2010, 100) mielestä kehityskeskustelu on johtamistilanne, jonka tavoitteena on vuoropuhelu esimiehen ja johdettavan välillä. Aarnikoivu (2008, 115) on samaa mieltä Kalliomaa ja Kettusen kanssa, että kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään työntekijän sitoutumista tekemään paras mahdollinen työtulos. Keskusteluissa arvioidaan työntekijän suoriutumista työtehtävistään sekä pyritään löytämään ratkaisuja kehittämiskohteisiin (Österberg 2005, 106). Kehityskeskustelu ei onnistu ilman vuorovaikutussuhteen luottamusta. Esimiehen kuin myös johdettavan tulee olla hyvin valmistautunut keskusteluun, sillä huonosti hoidettu kehityskeskustelu heikentää työmotivaatiota ja luottamusta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 101.) Kehityskeskustelun hyötyä voidaan perustella siten, että keskustelu sinänsä esimiehen ja työntekijän välillä voi parantaa työmotivaatiota riippumatta varsinaisesta asiasisällöstä. Kehityskeskustelussa keskitytään niihin asioihin, jotka vaikuttavat henkilön työhön. (Aarnikoivu 117–119.) Kehityskeskustelun toteutus rakentuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat nähtävissä kuviossa 3.



KUVIO 3. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)

Kehityskeskustelun eri vaiheiden läpikäyntiä tukee parhaiten asianmukaisesti laadittu lomakkeisto, mutta lomakkeista ei saa tulla keskustelun itseisarvoa. Lomakkeita tulee osata käyttää, etteivät ne rajoita itse keskustelua. Kehityskeskustelulomakkeiden tulisi olla yksinkertaisia 1-2 sivun mittaisia lomakkeita, mitkä antavat keskustelijoille liikumatilaa. (Aarnikoivu 2008, 122–123.)

Valmistautuminen kehityskeskusteluun on tärkeää sekä esimiehelle että työntekijälle. Kun kumpikin keskustelun osapuoli ymmärtää keskustelun merkityksen, motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa ja se nähdään tarpeellisena. Valmistautumiseen liittyy keskustelun ajankohdasta sopiminen ennakkoon sekä asioiden pohtimista etukäteen. Jos kumpikaan osapuoli ei ole pohtinut keskustelun aiheita etukäteen, asioihin ei päästä pureutumaan kovinkaan syvälle. Työntekijän voi sitouttaa kehityskeskusteluun esimerkiksi antamalla hänen täyttää kehityskeskustelulomakkeen etukäteen. (Aarnikoivu 2008, 123–124.)

Oleennaista kehityskeskustelutilanteessa on, että esimies tiedostaa kehonkielen merkityksen ja viestii sanoilla ja kehollaan samoja asioita. Esimiehen tulee luoda rauhallinen ja mukava tilanne työntekijälle sekä itselleen. Tärkeintä keskustelutilanteessa on, että esimies kiinnittää huomiota siihen, että antaa työntekijän kommunikoida ja rohkaisee avoimeen dialogiin. Esimieheltä odotetaan kuuntelemisen taidon lisäksi kysymisen taitoa sekä kykyä asettua palvelurooliin. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että kysymysten väliin tulee sopivasti yhteenvetoja keskustelusta, rohkaisua ja vahvistusta. (Aarnikoivu 2008, 127–130.)

Jälkihoitovaihe on tärkeä hyötyjen syntymisen näkökulmasta. Jälkihoidolla tarkoitetaan sitä, että sovitut toimenpiteet toteutetaan ja niiden toteutumista seurataan. Muutoin kehityskeskusten merkitys katoaa. (Aarnikoivu 2008, 131–132.)

2.6 Sisäinen viestintä

Liski, Horn ja Villanen (2007, 18) toteavat, että päävastuu sisäisestä tiedottamisesta kuuluu esimiehelle, mutta tiedonkulku edellyttää muitakin työyhteisön jäseniä viestimään tehokkaasti. Se tiedottaa, joka tietää, näin vähenevät väärinkäsitykset ja sekaannukset. Sisäisen viestinnän ollessa kunnossa on työyhteisöllä edellytykset toiminnan tehokkuuden kehittämiseen. (Liski ym. 2007, 18.)

Aarnikoivun (2010, 72) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on merkityksen luominen työntekijän työlle eikä se toteudu ilman vuorovaikutusta ja viestintää. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan päivittäisjohtamisessa, työn organisoimisessa, delegoimisessa, koordinoimisessa, palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Yksi toimivan työyhteisön tunnusmerkeistä on toimiva tiedonkulku. Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle toimenpiteistä ja muutoksista. Sisäisen viestinnän avulla hoidetaan myös sisäistä markkinointia, jonka avulla yrityksen tuotteet ja palvelut tehdään tutuiksi henkilöstölle. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa sisäisestä viestinnästä ja tiedonkulusta. Se ei ole yksipuolista toimintaa vaan vuorovaikutteista toimintaa, johon osallistuvat kaikki. (Österberg 2005, 162–163.)

Aarnikoivun (2010, 123) mukaan kaikki toiminta työyhteisössä perustuu viestintään ja vuorovaikuttamiseen. Viestinnän roolia työyhteisössä kuvaa sen määrittely työyhteisön liimaksi. Kalliomaan ja Kettusen mukaan (2010, 93) viestinnällä tarkoitetaan sitä, että osataan puhumisen ja viestimisen lisäksi kuunnella toisia. Vuorovaikutuksen sujuvuus on kiinni keskittymisestä kyselemiseen ja toisen osapuolen kuuntelemiseen. Viestintä on parhaimmillaan, kun kuunteleminen ja kyseleminen vuorottelevat. Kun keskustelun molemmat osapuolet osallistuvat, sitoutuminen lisääntyy yhdessä tehtäviin päätöksiin. Keskustelun tulisi sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset. Kalliomaa ja Kettunen (2010) ovat sitä mieltä, että kehittynein keskustelumuoto on dialogiin perustuva keskustelu, jolla tarkoitetaan keskustelua, jossa tieto kulkee avoimesti molempiin suuntiin. Aarnikoivu (2010, 74) on samaa mieltä Kalliomaan ja Kettusen kanssa

siitä, että dialogisen esimiehen toimintaan liittyy aito kiinnostus työntekijöitään kohtaan. Laadukas esimiesviestintä edellyttää tilannetaajua, tunneälyä ja kykyä johtaa tunteita (Aarnikoivu 2010, 74).

Keskustelutilanteessa ollaan sitoutuneita ongelmien ratkaisuun. Osapuolet kunnioittavat toistensa näkemyksiä erilaisista arvoista huolimatta. Molempien tavoitteena on päästä hyviin tuloksiin. Viestintä kuuluu olennaisena osana johtamiseen, joka on tavoitteiden asettamista, niiden viestintää ja seurantaa. Ilman viestintää ei johtaminen onnistu. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 93–97.) Taulukossa 1 on nähtävissä erilaisia sisäisen viestinnän kanavia.

TAULUKKO 1. Sisäisen viestinnän kanavat (Kauhanen 2006, 172)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osasto- tai tiimikokous Projektikokous Neuvottelut Luottamushenkilö Työkaverit Ylimmän johdon suora yhteydenpito	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Intranet Sähköposti Työyhteisölehti Tekstiviestit	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotuslehti Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Sisäinen radio/televisio Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet Internet

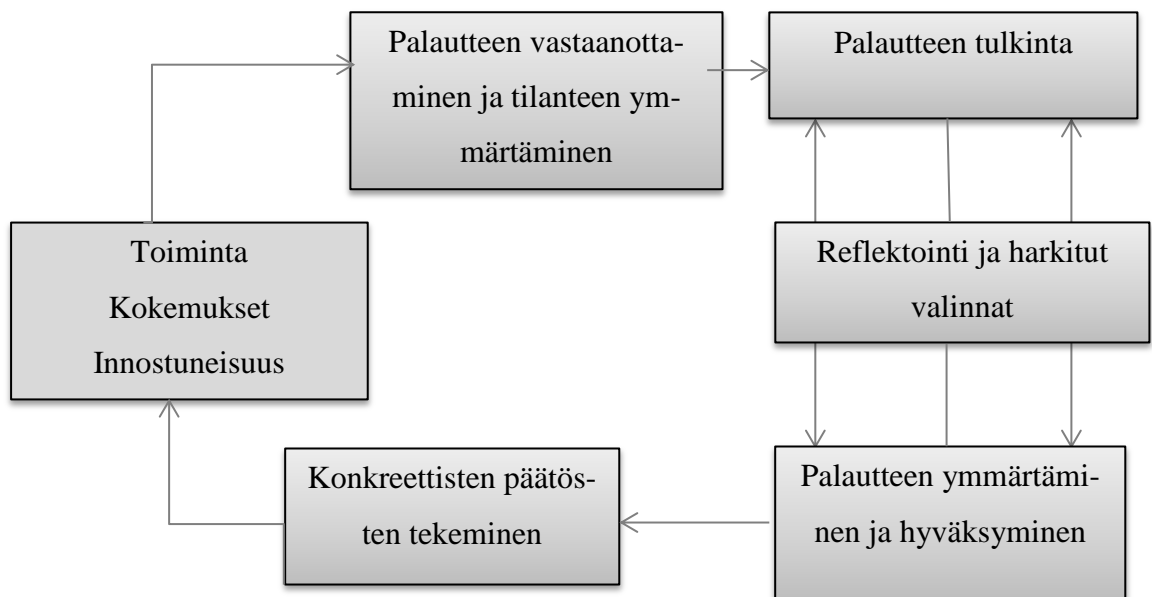
Viestinnän tavoitteena on, että työntekijöillä on kaikki tieto, minkä he tarvitsevat työn tekemiseen ja sitä tulee olla riittävästi. Tieto tulee antaa sellaisessa muodossa, että vastaanottaja ymmärtää viestin. Mikäli viestiä joudutaan korjaamaan, korjausten syyt tulee myös kertoa. Esimies saavuttaa uskottavuutta olemalla läsnä työyhteisössä ja liikkumalla työntekijöiden parissa päivittäisissä töissä. (Hokkanen, ym. 2008, 20–22.)

Esimes luo raamit vuorovaikutukselle esimerkiksi palaverikäytännöllä. Käytännön kautta esimies antaa vuorovaikutukselle tilaa sen toteutumiseen. On tärkeää, että pala-

vereita järjestetään säännöllisesti, mutta niistä ei saa muodostua itseisarvoa. Palaverien arvo näkyy työn sujuvuutena ja siten, että työyhteisön jäsenet kokevat saavansa mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja omien näkökantojensa esilletuomiseen. (Aarnikoivu 2010, 73–74.)

2.7 Palaute

Aarnikoivu (2008, 51) toteaa, että avoimen vuorovaikutuksen keskeisiä tekijöitä on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Esimies on tässäkin asiassa tärkeässä roolissa. Omalla esimerkillään hän voi näyttää, kuinka antaa ja vastaanottaa palautetta ja samalla opettaa työntekijöitään siihen. (Aarnikoivu 2008, 51.) Kalliomaan ja Kettusen (2010, 82) mielestä jokainen ihminen kokee saamansa palautteen yksilöllisesti. Myös esimiehet tarvitsevat rakentavaa palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Jos esimies ei saa palautetta, työntekijät eivät voi olettaa esimiehen kehittyvän ja muuttavan toimintaansa. Kuviossa 4 on nähtävillä prosessikuviopalautteen vastaanottamisesta.



KUVIO 4. Palauteprosessi vastaanottajan näkökulmasta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82)

Virtainlahti (2009, 154) uskoo, että palaute toimii kannustimena, jonka kautta työntekijä peilaa omia työsuorituksiaan eli palaute kannustaa kehittämään ja osoittaa kehittymisen kohteet. Kun annetaan palautetta, on hyvä muistaa liitteessä 1. luetellut asiat. Aarnikoivun (2008, 142) mukaan esimies ohjaa työntekijöille antamallaan palautteella

työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoi sekä antaa mahdollisuuden kehittyä työssään. Työntekijät voivat kokea palautteen välittämisenä. Palautteen annon perussääntönä voidaan pitää sitä, että henkilöstön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisistaan kuin epäonnistumisistaan. Esimiehen oman suhtautumisen palautteen antoon ja saamiseen tulee olla kunnossa ja luonteva asia työyhteisössä. Esimiehen on hyvä muistaa, että mikään palaute ei ole varsinaisesti negatiivista, koska rakentavasti annettu palaute mahdollistaa kehittymisen ja osoittaa välittämistä. (Aarnikoivu 2008, 142.) Liski ym. (2007, 31) toteaa, että palautetta annetaan vain senhetkisestä tilanteesta, eikä muistella aiempia tilanteita. Palautteen antajan täytyy olla rehellinen ja oikeudenmukainen.

Palautteenannon lähtökohtana ovat tosiasiat. Mikäli esimies ei tiedä, mitä työntekijä on tehnyt, palautetta on turha antaa. Perusteeton palaute saa kuulijassa aikaan vain ärtymystä. Myönteinen palaute eroaa mielistelystä siinä, että se on asiaan kohdistuvaa, toista arvostavaa ja rehellistä. Korjaava palaute tulee antaa muun puheen lomassa siten, että se voidaan tulkita toimintaan liittyväksi. Niin sanotussa voileipämallissa palaute annetaan myönteisen puheen keskellä. Näin korjaava palaute ei pääse hallitsemaan puhetta. (Kun roolit vaihtuvat 2009.)

3 HAASTAVAT TILANTEET TYÖPAIKALLA

Tässä luvussa käsittelen työpaikoilla esiintyviä haastavia tilanteita, konfliktien syntymistä, etenemistä ja ratkaisua, työntekijän sairastumista, kiusaamistilanteita ja häiritää työpaikalla. Näiden lisäksi käsittelen varhaista välittämistä, joka ennen tunnettiin nimellä varhainen puuttuminen sekä irtisanomista.

3.1 Työyhteisön haasteelliset tilanteet

Työn kuormittavuus on lisääntynyt työpaikoilla viime vuosina. Kiire, henkilöstön saatavuus ja työn kuormittavuus vaikuttavat työyhteisön sisäisiin suhteisiin. Jatkuva muutos ja paineet työyhteisössä huonontavat työyhteisössä henkilöiden välisiä suhteita ja työilmapiiri voi muuttua kireäksi ja epämiellyttäväksi. Työstä katoaa mielekkyys ja uusia ongelmatilanteita syntyy helposti. Työyhteisön toimivuuden tunnusmerkki ei ole

ongelmien puuttuminen vaan se, kuinka ongelmia osataan ratkoa. (Liski ym. 2007, 40.)

Yksi tärkeä esimiestaito on ristiriitatilanteiden hallinta (Aarnikoivu 2010, 78.) Esimiesten tulee puuttua työpaikan epäkohtiin ajoissa. Ongelmatilanteisiin on helpompi puuttua, kun työyhteisölle on laadittu yhteisesti pelisäännöt, jotka koskettavat kaikkia. Etukäteen sovittujen pelisääntöjen avulla voidaan välttää ristiriitoja, jotka johtuvat useimmiten väärinkäsityksistä, tietämättömyydestä ja erilaisista asioiden tulkintavoista. (Österberg 2005, 147). Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että jokainen työyhteisössä toimiva kysyy itseltään millainen vaikutus omalla toiminnalla on työilmapiiriin. Henkilö, joka omaa hyvät alaistaidot tiedostaa, että kenelläkään ei ole lupa pilata toisten työniloa. Usein ristiriitojen taustalla on ihmisten erilainen tapa toimia sekä toisten ihmisten erilaisuuden hyväksymättömyys. Jos ymmärrämme erilaisuutta, ymmärrämme myös, että kaikki työyhteisön jäsenet eivät pidä toisistaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa tarvitsisi tulla toimeen. (Aarnikoivu 2010, 114–118.)

Hankalasti käyttäytyvä työntekijä saattaa olla oikeassa ja purnaa aiheesta; asia tulisi selvittää ja saada kuntoon. Ongelmien ratkaisu on osaamista samoin kuin muu ammatillinen osaaminen. Se on henkisesti palkitsevaa ja sitä voi kehittää. Ongelmien ratkaisussa on kyse välittämisestä. Esimiestyössä riittää, että osataan ratkaista ongelmia ja luoda puitteet työn tekemiselle. Ratkaisematta jääneet ongelmat liittyvät yleensä siihen, että rooleja, vastuita ja pelisääntöjä ei ole määritelty riittävän tarkasti, eikä niistä ole keskusteltu riittävästi. (Havunen & Lavikkala 2010, 17–22.) Yleinen työpahoinvoinnin syy on, että työntekijä kokee vaikuttamismahdollisuutensa työssään vähäiseksi. Ongelmien ratkaisun pitkittyessä ongelmat näkyvät työpaikoilla työntekijöiden jaksamisessa, ylikuormittumisena, uupumisena, kiusaamisena ja henkisenä väkivaltaana. (Havunen & Lavikkala 2010, 74–77.)

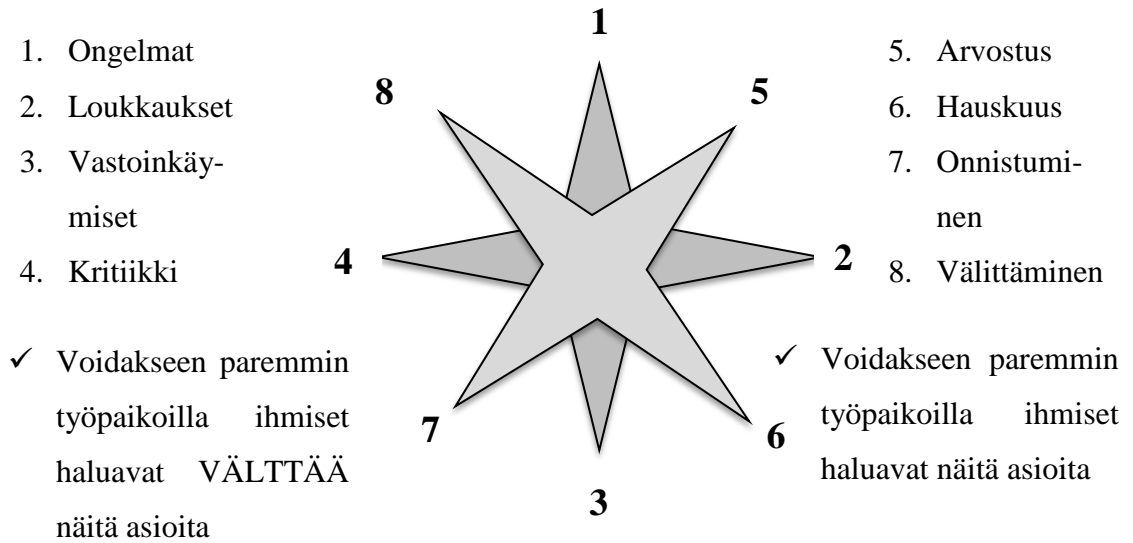
Jokaisessa työyhteisössä on ristiriitoja ja konfliktitilanteita. Oppivan organisaation edellytyksenä on kyky käsitellä niitä. Yrityksen kehittämisen ja oppimisen kannalta on tärkeää opetella ratkaisemaan erimielisyydet rakentavasti. Ristiriidat koetaan työyhteisöissä usein uhkana ja samalla unohdetaan niissä piilevät mahdollisuudet. Haasteellisia tilanteita käsiteltäessä esimiehen on syytä muistaa, että osa ristiriidoista syntyy, vaikka työyhteisön tilanne on vakaa, joukossa on aina niitä työntekijöitä, jotka halua-

vat horjuttaa työpaikan tasapainoa, koska turhautuvat työyhteisössä ilman toimintaa. Jotta tämän kaltaisilta tilanteilta vältyttäisiin, esimiehen kannattaa haastaa työntekijät kehittämään itseään ja työyhteisöä, jotta henkilöstön perustehtävä pysyisi kirkaana mielessä. (Aarnikoivu 2008, 73–76.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 146) muistuttavat, että täydellistä organisaatiota ei ole olemassakaan ja ajoittaiset erimielisyydet ja ongelmatilanteet kuuluvat normaalisti työpaikoille. Eron epänormaalin ja normaalin työyhteisön välillä tekee se seikka, että epänormaalissa työyhteisössä joudutaan jatkuvan loukkaamisen ja kiusaamisen kierteseen. Normaalissa työyhteisössä sen sijaan esimiehet ja työntekijät korjaavat ongelmatilanteitaan itse eivätkä tarvitse ulkopuolisia konsultteja ratkomaan ristiriitojaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 147.)

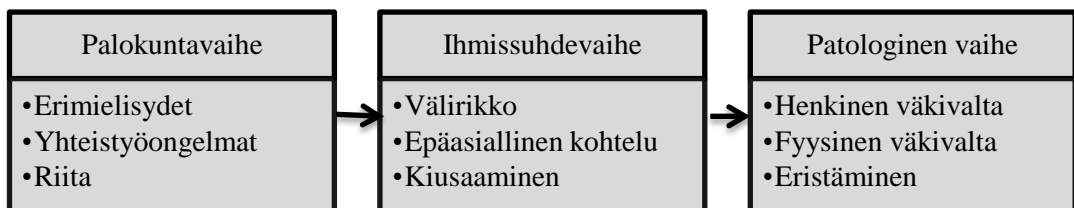
Aarnikoivun (2008, 76–77) mukaan tyypilliset työyhteisön ristiriidat kumpuavat nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välisestä suhteista. Ristiriitoja syntyy silloin, kun vanhemmat työntekijät eivät suostu jostain syystä kokeilemaan nuorempien työntekijöiden uusia toimintamalleja työpaikoillaan. Nuoremmat työntekijät taas kokevat vanhempien työntekijöiden käytännön taidot uhkana omalle työlleen. Ristiriidat syntyvät usein kateudesta. Työyhteisöissä kateuden olemassaoloa ei kiistetä, mutta toisaalta siitä ei puhutakaan. Työkavereihin kohdistuva kateus on usein tiedostamatonta, mikä lisää asian käsittelyyn tiettyä haasteellisuutta. Esimiehen täytyy tiedostaa kateuden erilaiset ilmenemistavat, jotta voisi ymmärtää työntekijöidensä käyttäytymistä. (Aarnikoivu 2008, 76–77.) Kalliomaan ja Kettusen (2010, 147) mukaan usein ristiriidat liittyvät tilanteisiin, joita ei ole käsitelty yhdessä avoimesti.

Esimiehen läsnäolo on välttämätöntä silloin, kun työyhteisössä on konfliktitilanne. Hän viestii läsnäolollaan kantavansa vastuun tilanteesta. Esimiehen piiloutuminen omilta työntekijöiltään, lisää henkilöstön pelkoja. Esimiesten tulee reagoida ongelmatilanteisiin välittömästi. Työyhteisöissä mietitään kannattaisiko toisen työntekijän häiriökäyttäytymiseen puuttua ollenkaan. Tähän sisältyy pelko siitä, että saa kärsiä avoimuudestaan. Loukkaantumisen ilmaiseminen kertoo työyhteisön luottamuksellisuudesta. Jos työyhteisössä on luottamusta herättävä työilmapiiri, voi mieltään painavat asiat sanoa ääneen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 155–162.) Luottamukseen ja hyvinvointiin työyhteisöissä vaikuttavat kuvion 5 mukaiset asiat.



KUVIO 5. Luottamukseen ja hyvinvointiin vaikuttavat asiat (Kalliomaa & Ketunen 2010, 162)

Havunen ja Lavikkala (2010, 53) ovat kuvanneet konfliktien etenemistä erilaisiksi vaiheiksi, joista ongelmatilanteet on helppo tunnistaa ja puuttua niihin ajoissa. Malli kuvaa ongelmatilanteiden eri tasojen piirteitä, joista on helppo tunnistaa, missä vaiheessa ongelmatilanteessa ollaan menossa. Konfliktitilanteet voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: palokuntavaihe, ihmissuhdevaihe ja patologinen vaihe. (Havunen & Lavikkala 2012, 53.) Konfliktien eteneminen on havainnollistettu kuviossa 6.



KUVIO 6. Konfliktin eteneminen (Havunen & Lavikkala 2010, 53)

Konfliktien ensimmäisessä vaiheessa, palokuntavaiheessa, ristiriidat nousevat esiin ja osapuolet tiedostavat sen. Palokuntavaiheeksi tätä vaihetta kutsutaan, koska siihen liittyy palon torjunta ja sen leviämisen estäminen. Kun ongelma on vielä asiatasolla, keskustelu yhdessä voi riittää tavoitteiden saavuttamiseen. Ihmissuhdevaiheessa vastapuoli koetaan ongelmaksi ja varsinainen ongelma on osapuolten suhteen keskenään. Tässä vaiheessa tärkeimmäksi päämääräksi koetaan voitto toisesta osapuolesta. Rat-

kaisematta jääneet ongelmat saattavat kasvaa mittaviin suhteisiin ja johtaa jopa henkiseen tai fyysiseen väkivaltaan. Tässä vaiheessa esimiehen ei kannata keskustella yhdessä molempien kanssa niin kuin palokuntavaiheessa, vaan keskustelu molempien osapuolten kanssa erikseen on parempi vaihtoehto. Ongelmaa lähdetään ratkaisemaan työn ja tekemisen kautta. Konfliktin viimeisessä päävaiheessa vastapuolella ei ole enää ihmisarvoa, vaan tavoitteena on poistaa ongelma lopullisesti. Tavoitteena on tuhota toinen osapuoli psykologisesti. Työyhteisössä tämä vaihe tarkoittaa henkistä väkivaltaa ja pyrkimystä saada toinen osapuoli pois työyhteisöstä. Esimiehen toimet alkavat jo ihmissuhdevaiheessa, ja mikäli toimet eivät ole riittäviä, on syytä tehdä työryhmässä uudelleenjärjestelyjä. (Havunen & Lavikkala 2010, 55–66.)

3.2 Työntekijän sairastuminen

Viitalan (2007, 212) mukaan sairauspoissaolot ovat yksi tärkeä mittari arvioitaessa henkilöstön hyvinvointia. Jos henkilöstö on liian pitkään kovilla, voi se madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle. Poissaolojen syitä on monenlaisia. Osaan sairauspoissaoloista ei voida vaikuttaa, mutta tutkimusten mukaan sairauspoissaolojen riskiä voivat lisätä monet työyhteisötekijät esimerkiksi vähäinen mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, organisaatiosupistukset ja työsuhteen epävarmuus. Joissakin tapauksissa liiallinen poissaolojen kontrollointi voi lisätä poissaoloja työpaikoilla. (Viitala 2007, 212–213.)

Nykyisin puhutaan paljon ihmisten jaksamisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Kiireinen työelämä yhdistettynä perhe-elämään voi tuntua joistakin hyvin haastavalta. Työtehtävät muuttuvat ja vastuu työtehtävien suorittamisesta ja taloudellisuudesta on koko työyhteisön harteilla. Ihmisten tulee voida hyvin työpaikoillaan ja jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuuta paitsi omasta jaksamisestaan myös toisten työhyvinvoinnista. Työntekijän, joka huomaa itsessään tai työkaverissaan työnkuormittumisen merkkejä, tulee ilmoittaa siitä esimiehelleen, joka vastaa siitä, että kyseessä oleva työntekijä saa asianmukaista apua. (Österberg 2005, 150–151.) Huono stressi ja työuupumus ovat suhteessa toisiinsa. Stressi pitkään jatkuessaan muuttaa ihmisen kynniseksi ja kylmäkiskoiseksi. Hoitamattomana työuupumus saattaa johtaa pitkään jatkuessaan masennukseen ja työuupumukseen. Sairauden diagnosoiminen ei kuulu esimiehelle, vaan se jätetään asiantuntijoiden päätettäväksi. Laki vaatii, että esimiehen täytyy antaa omaa aikansa työntekijöilleen huomatakseen uupumisen oireet mahdollisimman aikaisin. (Havunen & Lavikkala 2010, 75–82.) Huolehtimis- ja tarkkailuvollisuuden

voi hoitaa yksikertaisesti olemalla läsnä ja olemalla työntekijöiden tavoitettavissa, kuuntelemalla ja kyselemällä. Esimerkin avulla esimies pitää huolta itsestään, lepää kunnolla ja pitää lakisääteiset lounas- ja kahvitauot. (Havunen & Lavikkala 2010, 93.)

Jotta esimies voi välittää työntekijöistään, tarvitsee hän työkaluja välittämisen toteuttamiseksi. Sairauspoissaolojen suhteen tämä tarkoittaa sitä, että keskustelun käymiseksi tarvittavat lomakkeet ovat niille sovitussa paikassa ja riittävän yksinkertaiset. Lomakkeiden tulee olla yksinkertaisia, koska jos keskustelu ei ole auttanut ja joudutaan käyttämään voimakkaampia toimenpiteitä kuten varoitusta, hoitoonohjausta tai irtisanomismenettelyn käynnistämistä, on näyttää toteen, että asioista on keskusteltu ja päätökset niistä on kirjattu aiemmin. Kirjaamisen tarkoituksena on siis näyttää, että asioille on tehty jotain. . (Havunen & Lavikkala 2010, 171.)

Työterveyslaitoksen tekemän tuoreen tutkimuksen mukaan kunta-alan johtaminen on parantunut. Tutkimukseen osallistui keskimäärin 50000 kunta-alan työntekijää ja heitä seurattiin yli kymmenen vuotta. Johtamisen lisäksi työntekijöiden terveydentila oli säilynyt selvästi parempana. Työterveyslaitoksen professorin Jukka Vahteran mukaan tutkimuksessa mukana olleilla työntekijöillä on 40 prosenttia pienempi sydänveritulpan ja sydänkuoleman vaara verrattuna huonosti johdettuihin työntekijöihin. Myös paluu sairauslomalta vaikuttaa nopeutuvan, kun työpaikalle on mukava tulla. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että kuntatyöntekijöiden stressi on vähenemässä. Tämä liittyy kiistattomasti johtamiseen. (Mikkonen 2012.)

Työntekijällä on oikeus olla töistä pois, kun hänellä on lääkärintodistus tai muu luotettava selitys sairaudesta tai tapaturmasta tai muusta haitasta, jonka vuoksi hän on työkyvytön. Työelämässä esille nousee kaksi huolenaihetta sairauspoissaoloihin liittyen, lyhyet toistuvat sairauspoissaolot, jotka johtuvat muusta kuin sairaudesta sekä työn epätasaisen kuormittavuuden aikaansaama uupuminen. (Kess & Seppänen 2011, 66–68.) Jos työnantajalla on syytä epäillä väärinkäytöksen mahdollisuutta, esimies voi vaatia, että esimerkiksi työterveyslääkäri tai erikoislääkäri arvioi työntekijän työkyvyn uudelleen. Työpaikalla työntekijöiden terveydentilaa koskevia tietoja saavat käsitellä vain ne ihmiset, jotka tarvitsevat näitä tietoja työnteossaan esimerkiksi palkanlaskijat ja johtavassa asemassa olevat ihmiset. Selkeät pelisäännöt työpaikalla ennaltaehkäisevät monia ongelmia. On myös tilanteita, joissa työntekijä on sairauslomalla, mutta haluaa itse tulla töihin vastoin lääkärin arviota. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että

sairausloma on tarkoitettu työntekijän tervehtymiseen. (Havunen & Lavikkala 2010, 95–102.)

3.3 Kiusaamistilanteet ja häirintä työpaikalla

Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan henkistä tai fyysistä kiusaamista ja sukupuolista häirintää. Kiusaaminen ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan yleensä pitkäkestoinen prosessi. (Havunen & Lavikkala 2010, 105.) Järvisen (2005, 31) mielestä työpaikkakiusaamista ei ole se, että esimies vaatii työntekijöiltä työstä suoriutumista ja puuttuu työntekoon silloin, kun työntekijä ei hoida töitään. Rajanveto sen välillä, mikä on kiusaamista ja mikä ei, on vaikeaa. Se, mistä joku kokee mielipahaa, on yksilöllistä. Kun työntekijöitä kohdellaan kaikissa tilanteissa yhdenvertaisesti ja johdonmukaisesti, ei ankarakaan työntekijöiden kohtelu ole kiusaamista. (Skurnik–Järvinen 2011, 58.)

Vahtion (2006, 168) mukaan kiusaamisesta on kyse, kun joku kärsii syrjinnästä, eriarvoisesta kohtelusta, henkisestä tai fyysisestä väkivallasta, eristämisestä, uhkaamisesta, selän takana puhumisesta, näkymättömäksi tekemisestä tai häirinnästä. Surakan ja Laineen (2011, 182–183) mielestä kiusaamista ja epäasiallista käyttäytymistä ovat myös voimakkaat tunteenpurkaukset ja mielenilmaukset, asiaton kielenkäyttö, toisten komentelu tai tehtävien laiminlyönti. Eniten syrjitään määräaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä. Tämä voi ilmetä vaikka niin, että työntekijät, jotka ovat toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa teettävät määräaikaisilla ja osa-aikaisilla työntekijöillä omia vähemmän mukavia töitä. Kiusaajat tietävät, että määräaikaiset työntekijät eivät puhu asiasta, koska heillä saattaa olla pelko työsopimuksen uusimattomuudesta. Esimiehen ei kannata puuttua kaikkiin pieniin sanaharkkoihin. Työilmapiiriin ollessa muutoin kunnossa työyhteisö kestää ajoittaiset pienet erimielisyydet. (Vahtio 2006, 168–175.)

Kiusaaminen saa usein alkunsa ratkaisemattomasta ongelmasta työyhteisössä. Kiusaajan henkinen yliote saa kiusatun tuntemaan itsensä mitättömäksi ja kyvyttömäksi puolustautua, mikä johtaa siihen, että kiusatun käyttäytyminen alkaa muuttua. Esimiehen kannalta kiusaamiseen puuttumisen vaikeus johtuu siitä, että työyhteisössä vältellään puhumasta aiheesta. Työntekijät saattavat pelätä kosta ja tulevansa itse kiusatuiksi. Myös liian läheiset välit esimiehen ja työntekijöiden välillä saattaa olla yksi syy, miksi asioihin ei puututa. Kiusaamistilanteissa työpaikoilla tulisi vallita nollatoleranssi.

Esimiesten tulee puuttua epäkohtiin ja tiedottaa pelisäännöistä. Kiusaamistapauksen tullessa ilmi, nopein ratkaisu on tilanteen rauhoittaminen esimerkiksi työvuorosuunnitelmallisoin keinoin tai toimenkuvien muutoksilla. Esimiehen velvollisuus on hankkia ulkopuolista apua silloin, kun ongelmat ovat vielä ratkaistavissa. (Havunen & Lavikkala 2010, 105–108.)

Kiusaamistilanteissa on hyvä huomioida sanaton viestintä, ilmeet ja eleet. Kiusattu saatetaan eristää muista työntekijöistä esimerkiksi kahvitauoilla muista ja ympäröimällä hänet hiljaisuudella. Tällaisissa tapauksissa kiusaaminen tapahtuu toisten tekojen ja sanattoman viestinnän kautta. (Surakka & Laine 2011, 183.)

Kiusaamiseen puuttumisen kynnyks voi olla korkea, varsinkin silloin jos kiusaaja on vanhempi henkilö kuin esimies. Olemme tottuneet kunnioittamaan vanhempia ihmisiä. Tällöin esimies voi joutua ristiriitatilanteeseen, kunnioittaako hän vanhemman työntekijän auktoriteettia vai puuttuuko kiusaamistilanteeseen. Syrjintä ja kiusaaminen on lopetettava heti, oli kiusaaja minkä ikäinen tahansa. (Vaahtio 2006, 172.)

Häirintä

Häirintä on kielletty kahdessa laissa. Tasa-arvolain 6. §:ssä työantajalle on säädetty velvollisuus kehittää työoloja siten, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille. (Tasa-arvolaki 232/2005.) Työturvallisuuslain 5. luvun 28. §:n mukaan työnantajan on työssä esiintyvistä häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta tiedon saatuaan ryhdyttävä toimiin epäkohtien poistamiseksi (Työturvallisuuslaki 738/2002) Kiellettyä on sekä tarkoituksellinen häirintä että käyttäytyminen, joka johtaa häiritseviin seurauksiin (Kess & Seppänen 2011, 85). Seksuaalinen häirintä on Havusen ja Lavikkalan (2010, 116) mukaan ei-toivottua ja yksipuolista käyttäytymistä, joka on toiselle osapuolelle vastentahtoista ja herättää negatiivisia tunteita. Koskettelut, huomautukset ja painostus ovat häirinnän eri ilmenemismuotoja. Tämä erottaa häirinnän työpaikan normaalista kanssakäymisestä. Sukupuolista häirintää ei pidä sekoittaa normaaliin kanssakäymiseen. Häirinnäksi toiminta muuttuu, jos toinen osapuoli pyynnöistä huolimatta jatkaa toimintaansa. Häirityksi tulleen työntekijän tulee ilmaista toiselle osapuolelle selkeästi haluavansa tämän lopettavan tällaisen toiminnan. (Havunen & Lavikkala 2012, 117.)

Tasa-arvovaltuutettu (2012) toteaa, että mikäli häirityn mielestä työnantaja on laiminlyönyt velvollisuutensa ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin, häirintää kokenut voi tasa-arvolain mukaan vaatia käräjäoikeudessa hyvitystä syrjinnästä (Tasa-arvovaltuutettu 2012). Epäasiallinen käytös toista työntekijää kohtaan, johtaa aina kurinpidollisiin toimenpiteisiin. Lisäksi häiriköijä voi joutua rikosoikeudelliseen ja vahingonkorvauslain mukaiseen vastuuseen teoistaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 118.) Toisaalta laki ei määrittele, kuinka häirintään olisi puututtava. Ongelmaan tarttuminen on oltava tehokasta, eikä sitä pidä vähätellä tai unohtaa. Näissäkin tilanteissa on hyvä, että työpaikoille olisi laadittuna yhteiset pelisäännöt tällaisia tilanteita varten. (Skurnik – Järvinen 2011, 61–62.)

3.4 Varhainen välittäminen

Aiemmin puhuttiin varhaisesta puuttumisesta, jolla tarkoitetaan päihdeongelmaisen työntekijän hoitoon ohjausta. Ilmaisuu on negatiivinen ja se onkin nykyään muutettu muotoon varhainen välittäminen tai varhainen tuki. Varhaisella välittämällä tarkoitetaan erilaisia työyhteisöongelmia. Varhainen välittäminen voi kohdistua eri tasoille työyhteisössä: organisaatioon, työryhmään tai yksittäiseen työntekijään. Organisaatioon se kohdistuu silloin, kun esimerkiksi liikeideassa tarvitaan muutosta. Työryhmässä se voi tarkoittaa toimenkuvien täsmentämistä tai koulutuksen järjestämistä. Yksittäisen työntekijän kohdalla varhainen välittäminen voi olla esimerkiksi vuosittain pidettävä kehityskeskustelu. Tarve varhaiselle välittämiselle on, jos poissaoloja on epätavallisen paljon. Esimiehen tulee tarkastella tilannetta myös omalta kannaltaan; onko esimerkiksi johtamisessa jotain sellaista, joka luo edellytykset poissaolojen lisääntymiselle. (Luukkala 2011, 216–218.)

Varhaisen puuttumisen ajatuksena on, että alkuvaiheessa oleviin ongelmiin puututaan silloin, kun ongelman ratkaisuvaihtoehtoja on vielä olemassa. Ongelmien pitkittyessä, sairauslomat pitenevät ja lisääntyvät sekä ratkaisuvaihtoehdot vähenevät. Kun ongelmiin tartutaan ajoissa, työntekijän työkykyä voidaan tukea esimerkiksi työn joustoilla tai työterveyshuollon palveluilla. Varhaisessa välittämisessä periaatteina ovat arvostus, avoimuus, välittäminen ja kaikkien työntekijöiden vastuunotto työyhteisössä. Aina kun työkaverilla tai esimiehellä on huoli toisesta työyhteisön jäsenestä, asiaan on syytä puuttua. (Surakka & Laine 2011, 189.)

Aholan (2011, 37) mukaan työyhteisössä tulisi olla etukäteen laadittu toimintamalli, jonka mukaan edetään kun tarvitaan tukea työkyvyn ylläpitämiseen. Mallin laatimisesta päättää ylin johto, mutta se laaditaan koko työyhteisön voimin. Siinä tulee olla kuvattuna mihin mallilla pyritään, milloin sitä käytetään ja miten tilanteissa edetään. Keskustelutilanteissa työntekijää kohdellaan arvostavasti ja kuunnellaan työntekijän ehdotuksia ja mielipiteitä asian eteenpäin viemiseksi. Esimiehen kannalta on tärkeää tiedostaa, että hän ei pura kielteisiä tunteitaan työntekijään, vaan käyttäytyy asiallisesti. Keskustelun lopuksi on syytä kirjallisesti sopia, kuinka asiaa viedään eteenpäin ja järjestetäänkö seurantalaveria. (Ahola 2011, 37–47.)

On myös tilanteita, joissa keskustelut eivät auta ja tarvitaan järeämpiä toimenpiteitä. Mikäli keskustelut ja palautteen anto eivät tuota tulosta, esimiehellä on mahdollisuus antaa huomautus. Mikäli huomautusta käytetään työyhteisössä, sen käytön tulee olla johdonmukaista ja kaikkia tulee huomauttaa ennen varoitusta. Jos varoitukseen ei vaikuta työntekijän tekemisiin, voidaan hänet irtisanoa tai työsuhte voidaan purkaa. Irtisanominen on henkisesti raskasta sekä irtisanottavalle että esimiehelle. Sen tulee tapahtua inhimillisesti ja arvostavasti. Irtisanomistilanteissa työntekijälle on annettava mahdollisuus keskusteluun ja kysymyksiin, mitkä auttavat häntä asian käsittelyssä. (Surakka & Laine 2011, 191–192.)

Varhainen välittäminen vaikuttaa toiminnan ja tuloksen kannalta asioihin kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, työilmapiiriin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Kustannusten säästäminen ei auta työntekijöitä vähentämällä, vaan paneutumalla työyhteisön ongelmatilanteisiin ja johtamiseen. (Havunen & Lavikkala 2010, 15–16.) Työyhteisön ilmapiiri reagoi herkästi ongelmatilanteisiin ja tilanne vie huomion perustehtävästä sosiaalisten suhteiden setvimiseen. Tällaisissa tilanteissa tulisi reagoida nopeasti ongelmatilanteen alkuvaiheessa. (Havunen & Lavikkala 2010, 46.)

Aloittelevat esimiehet kokevat raskaana sellaisen tilanteen, kun työntekijät kääntyvät esimiehen puoleen heidän omissa vaikeuksissaan. Työntekijöillä on erilaisia huolenaiheita alkoholista ja huumeiden käytöstä aina avioeroihin. Vaikka nämä ovat työntekijöiden yksityisiä asioita, ne heijastuvat myös työhön. Mitä lähempi työkaveri esimiehelle on, asioiden selvittäminen on sitä vaikeampi. (Salminen 2006, 211.)

Alkoholi tai mikä tahansa päihdeaine eivät kuulu työhön. Esimiehellä on velvollisuus huolehtia työpaikan turvallisuudesta, joten hänen on estettävä humalaisen tai krapulaisen työntekijän työnteko. Jos hän ei menettele näin ja päihtynyt työntekijä aiheuttaa esimerkiksi onnettomuuden, esimies voi joutua syytteeseen työturvallisuusrikoksesta. Esimiehen tulee hankkia näyttöä päihdeaineiden käytöstä joko puhallustestillä tai verikokeella. Nämä kaikki tapahtumat on syytä kirjata ylös tulevaisuutta varten todistajan läsnä ollessa. Laki ei sano puhalluttamisesta työpaikalla mitään, mutta suositukseksi voidaan pitää, että henkilö ohjataan työterveyshuoltoon. Toisaalta työterveyshuolto on vaitiolovelvollinen alkoholimitauksesta. Esimies voi saada tietoa ainoastaan työntekijän työkyvystä. Työntekijälle voidaan antaa varoitus ja hänet voidaan ohjata hoitoon. Työpaikoilla on omat hoitoonohjausmenetelmät, jotka on kirjattu työyhteisön pelisääntöihin. (Havunen & Lavikkala 2010, 139–146.)

3.5 Irtisanominen

Työntekijän ei tarvitse perustella irtisanoutumistaan, mutta hänen on toimitettava työnantajan edustajalle työsopimuksen päättämisilmoitus noudattaen irtisanomisaikaa. Työnantaja tarvitsee pätevän syyn työntekijän irtisanomiseen. Irtisanominen voi perustua joko työntekijän henkilöstä johtuvista syistä tai tuotannollis- taloudellisista syistä. Mikäli työnantaja irtisanoo tuotannollisista ja taloudellisista syistä, hänen on neuvoteltava toimenpiteen vaikutuksista yhteistoimintalain mukaan. Työntekijästä johtuvat henkilökohtaiset syyt voivat olla myös irtisanomisen perusta. Tällöin työntekijä on rikkonut työnantajalta saamiaan velvoitteita esimerkiksi jättänyt työnsä tekemättä tai on kieltäytynyt hänelle annettusta työstä. Työntekijä on voinut olla luvatta pois työpaikalta tai ollut alkoholin vaikutuksen alaisena töissä. Työnantajalla tulee olla näyttöä väitetyistä tapahtumista. Sen sijaan irtisanomisperusteita eivät ole raskaus, perhevapaat, työtaisteluun osallistuminen, omien oikeuksien puolustaminen, omat poliittiset, uskonnolliset tai muut mielipiteet. (Salminen 2006, 264–267.) Työntekijää ei saa myös irtisanoa ilman aiempaa varoitusta, jolloin hänellä on mahdollisuus korjata toimintaansa (Skurnik-Järvinen 2008, 45).*

Irtisanomisen tulee tapahtua kohtuullisen ajan kuluessa siitä, kun työnantajan edustaja saa tiedon irtisanomisperusteista. Työntekijälle on toimitettava henkilökohtaisesti työsopimuksen päättymisilmoitus. Ilmoitus voidaan toimittaa työntekijälle myös postitse tai sähköisesti. Työnantajan on ilmoitettava pyynnöstä kirjallisesti irtisanomisen syyt

ja työsuhteen päättymispäivä. Irtisanottavalle on annettava mahdollisuus tulla kuul-
luksi. (Salminen 2006, 267–269.) Työsopimuslaissa määritellyjä irtisanomisaikoja,
jotka ovat nähtävissä taulukossa 2, tulee noudattaa.

TAULUKKO 2. Irtisanomisajat palvelusajan mukaan (Salminen 2006, 269)

Työsuhteen kesto	Irtisanomisaika
Työnantajan sanoessa irti	
1 vuosi tai lyhyempi aika	14 päivää
yli vuoden, mutta korkeintaan 4 vuotta	1 kuukausi
yli 4, mutta korkeintaan 8 vuotta	2 kuukautta
yli 8, mutta korkeintaan 12 vuotta	4 kuukautta
yli 12 vuotta	6 kuukautta
Työntekijän sanoutuessa irti	
korkeintaan 5 vuotta	14 päivää
yli 5 vuotta	1 kuukausi

Irtisanomisaika tarkoittaa irtisanomisen ja työsuhteen päättymisen välistä aikaa. Työnantajan ei tarvitse pitää työntekijää töissä irtisanomisaikana, vaan työntekijä voi esimerkiksi pitää hänelle kuuluvat lakisääteiset lomansa tänä aikana. Työntekijä saa lakisääteiset etuudet myös irtisanomisaikana. Irtisanomisajat on määritelty erikseen työnantajalle että työntekijälle. Se on sitä pidempi mitä kauempaan työntekijä on ollut työsuhteessa työnantajaan. (Äimälä ym.2012, 156.)

Irtisanomista ankarampi seuraamus on työsuhteen purkaminen. Työnantaja voi työso-
pimuslain perusteella purkaa työsopimuksen päättyväksi heti ainoastaan painavilla
perusteilla. Tällaisina syinä voidaan pitää työntekijän niin vakavaa rikkomusta tai lai-
minlyöntiä, että työnantajalta ei voi edellyttää työsuhteen jatkamista. Näitä syitä ovat
esimerkiksi työturvallisuuden vaarantaminen, päihtyneenä työpaikalla olo, työnantajan
kunnian törkeä loukkaaminen, kilpailevan toiminnan rikkominen tai työnantajan har-
haanjohtaminen. Työnantajan on vedottava työsuhteen purkuoikeuteen 14 päivän ku-
luessa tiedon tultua hänelle. Työsuhteen purkua tulee käyttää vain äärimmäisissä tilan-
teissa. (Skurnik-Järvinen 2011, 141.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni tutkimuksen toteutuksesta. Suoritin Yritys Oy:n esimiehille ja lähiesimiehille kyselyn koskien tulevaa esimiehen käsikirjaa. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää kyselyn avulla esimiesten ja lähiesimiehet mielipiteitä siitä, mitä he haluavat tulevaan käsikirjaan laitettavan. Yrityksellä on omassa intranetissa entuudestaan jo paljon omia ohjeita ja lomakkeita ja tavoitteena oli saada vanhentunut tieto ajan tasalle. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Yritys Oy:n esimiehille ja lähiesimiehille käsikirja tutkimuksen pohjalta, mutta tavoitteiden muututtua, sovimme yhdessä toimeksiantajani kanssa, että käsikirjan laadinta jää kohdeorganisaation tehtäväksi. Tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään käsikirjan teossa. Kerron myös tutkimusmenetelmistä, tutkimusaineistostani ja tutkimuksen luotettavuudesta ja toistettavuudesta.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajani esittely perustuu Yritys Oy:n nettisivuihin. Yritys Oy:n emoyhtiö on perustettu vuonna 1938 ja se on osa suurta yksittäisen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan järjestöä. Se toimii valtakunnallisesti Suomessa ja työllistää yli 1400 henkilöä. Yritys on kotimainen ja toimii yli 20 paikkakunnalla ympäri Suomea.

Yritys tarjoaa apua ihmisille, jotka tarvitsevat asumiseen liittyvää apua. Palveluasumisesta sillä on usean kymmenen vuoden kokemus. Yritys tarjoaa tehostettua palveluasumista, määräaikaista asumista, omaishoidon lomitusta, asumisvalmennusta, päivätoimintapalveluita, asumiseen liittyviä tukipalveluita sekä neuvontapalveluita. Päätoimipiste sijaitsee Helsingissä. Yritys on jaettu maantieteellisesti viiteen eri osa-alueeseen, ja näillä osa-alueilla on omat aluejohtajat. Lisäksi jokaisessa toimipisteissä on oma esimies sekä toimipisteen koosta riippuen lähiesimiehiä. Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä noin 90 esimiestä tai lähiesimiestä.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on ongelmanratkaisua, joka pyrkii selvittämään kohteensa toimintaperiaatteita. Tutkimus voi olla teoreettista tutkimusta, jossa käytetään hyväksi valmista materiaalia. Tutkimus voi olla myös empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Empiirisessä

tutkimuksessa voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu olettaus käytännössä. Tutkimusmenetelmille on yhteistä se, että tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. (Heikkilä 2010, 13.)

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitusta kuvataan neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla selittävä, kartoittava, kuvaileva tai ennustava. Tarkoitus ohjaa sopivan tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimus voi olla kartoittava, ja se pyrkii kuvaamaan tapahtumaa tai jotain ilmiötä. Se myös selittää vähemmän tunnettuja ilmiöitä. Selittävä tutkimus etsii tilanteelle tai ongelmalle selitystä syy-seuraussuhteen kautta. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tilanteista tai tapahtumista. Ennustava tutkimus nimensä mukaisesti ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat ilmiön seurauksia. (Hirsjärvi ym. 2010, 137–138.)

Empiirinen tutkimus jaetaan kahteen eri osaan, kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa seuraaviin kysymyksiin Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? Tälle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomake-kyselyt, www-kyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi, kokeelliset tutkimukset tai informoitu kysely, joka on kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto. Tutkimustapa edellyttää riittävän suurta otoskokoja eli tutkittavaa joukkoa. Aineiston keruussa käytetään tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastaus-vaihtoehdot. Aineistoa kuvataan numeraalisesti ja tuloksia havainnollistetaan taulukoiden ja kuvioiden avulla. Saatuja tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. (Heikkilä 2010, 13–18.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Tämän menetelmän sanotaan olevan pehmeämpi kuin tilastollisen menetelmän. Tässä tutkimusmuodossa otoskoko on pienempi kuin määrällisessä tutkimusmenetelmässä, mutta tulokset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkkaan. Laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa seuraaviin kysymyksiin Miksi? Miten? Millainen? Teoreettiselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat henkilökohtaiset – tai ryhmä-haastattelut, osallistuva havainnointi ja valmiit aineistot. Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2010, 13–17.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän. Tutkimuksen suoritin kyselytutkimuksen muodossa Webropol-ohjelmaa käyttäen. Mielestäni tämä menetelmä sopii paremmin omaan tutkimukseeni, sillä tutkimukseen osallistuvia oli 90 henkilöä ja tutkimus oli helpompi toteuttaa kyselytutkimuksena kuin haastatteluina. Käytin tutkimuksessa myös avoimia kysymyksiä, joissa vastaajilla oli mahdollisuus täydentää omia vastauksiaan sanallisesti. Mielestäni internetin välityksellä tapahtuva kysely sopi tähän tutkimukseen parhaiten sekä siksi että tutkittava joukko on hajautunut laajalti ympäri Suomea ja toiseksi tutkimuksen ajankohta oli hieman haasteellinen. Tutkimusajankohta osui joulukuun alkuun, itsenäisyyspäivän ajaksi, jolloin useat henkilöt saattoivat olla lomalla. Kyseessä olevalla yrityksellä on toimipisteitä yli kahdellakymmenellä (20) paikkakunnalla Suomessa, joten tämäkin asia puolsi sähköistä kyselyä. Kaikilla vastaajilla oli käytössään työyhteisössä oma tietokone, josta he pystyivät vastaamaan kyselyyn työpäivän aikana.

4.3 Tutkimusaineisto

Kyselytutkimukseni oli suunnattu toimeksiantajayrityksen esimiehille ja lähiesimiehille. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville millaista tietoa ja millaisia toimintamalleja he haluavat esimiehen käsikirjaan. Suunnittelin kyselylomakkeen teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajaltani saamieni ohjeiden ja toiveiden pohjalta. Aihealueita kyselyssäni olivat esimiestyötä tukeva yleisen ohjeistuksen nykyinen taso, työsuhteen eri vaiheet alkaen rekrytoinnista irtisanomiseen sekä yrityksen menettelytapaohjeet. Tein kyselylomakkeelle saatekirjeen, jossa kuvataan tutkimuksen tarkoitus ja tavoite (liite 2). Kyselylomake on nähtävissä liitteessä 3.

Tutkimukseni oli määrällinen eli kvantitatiivinen kyselytutkimus. Lisäksi se sisälsi avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja pystyi täydentämään omin sanoin kyselyä. Avoimilla kysymyksillä saatiin tarkempaa tietoa aiheesta, joka auttaa käsikirjan toteutuksessa.

Kysymyksiä lomakkeessa oli yhteensä 10, ja kysymyksiä oli kolmenlaisia. Kaksi ensimmäistä kysymystä selvitti vastaajan taustatietoja, eli onko vastaaja esimies vai lähiesimies ja kuinka kauan vastaaja on toiminut yrityksessä esimiehenä tai lähiesimiehenä. Näissä kysymyksissä vastaaja rastitti oikean kysymyksen. Kolmannessa kysy-

myksessä käytin Likertin 4- portaista asteikkoa. Kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan tiettyjen asioiden oleellisuutta esimiehen käsikirjassa. Vastausvaihtoehdot tässä kysymyksessä olivat ”Ei lainkaan tärkeä”, ”Ei kovinkaan tärkeä”, ”Melko tärkeä” ja ”Erittäin tärkeä”. Neljännessä kysymyksessä, joka oli avoin kysymys, vastaajalta toivottiin tietoa siitä, onko hän kaivannut lisää ohjeita tuekseen. Kysymyksissä 5–8 kysyttiin vastaajan mielipiteitä yrityksen menettelytapaohjeista, joko rasti ruutuun–kysymyksenä tai avoimella kysymyksellä. Kysymyksessä 9 tiedusteltiin vastaajien mielipidettä käsikirjan fyysisestä muodosta. Viimeinen kysymys oli avoin kysymys ja siinä vastaaja pystyi vielä kertomaan, mitä muuta hän haluaisi sanoa käsikirjan tekoon liittyen.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Yritys Oy:n esimiehet ja lähiesimiehet, joita on 90 henkilöä 20 paikkakunnalla. Kysely järjestettiin 26.11.–7.12.2012. Kyselylomake lähetettiin toimeksiantajaltani saatuihin esimiesten sähköpostiosoitteisiin Webropol-ohjelman kautta. Oheistin kyselyn saatteella, jossa kerrottiin opinnäytetyöhön liittyvästä kyselystä. Kyselyyn vastanneet henkilöt palauttivat kyselyn Webropol-linkin kautta minulle analysointia varten. Kyselyyn vastasi 47 henkilöä, joten vastausprosentiksi tuli 52,22 %. Joulukiireet ovat voineet vaikuttaa vastausprosentin alhaisuuteen. Odotin vastausprosentin olevan korkeampi, koska tarve esimiehen käsikirjalle on lähtenyt kyselyyn vastanneilta esimiehiltä ja lähiesimiehiltä.

Tulokset kerättiin yhteen ja strukturoidut eli määrälliset kysymykset analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Avoimet kysymykset analysoitiin kirjoitusohjelman avulla kokoamalla vastaukset yhteen ja vastauksista poimittiin usein esille tulleet vastaukset. Kaikki avoimet vastaukset luettiin ensin läpi. Sitten vastaukset jaettiin positiivisiin ja kehitettäviin vastauksiin. Sen jälkeen vastaukset jaettiin vielä teemoihin ja eniten esille tulleet vastaukset nostettiin esiin.

5 ESIMIES–KYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa kerron kyselyn tuloksista. Yritys Oy:ssa on tehty ennen tätä kyselyä yrityksen omat menettelyohjeet, joissa ohjeistetaan esimiehiä toimimaan samalla tavalla toimipaikasta riippumatta. Menettelytapaohjeissa on esimerkiksi ohjeistettu esimiehiä siitä, kuinka tässä nimenomaisessa yrityksessä hoidetaan kehityskeskustelut tai

kuinka perehdytys toimii Yritys Oy:ssa. Esittelen kyselyni tulokset käyttäen apuna erilaisia kuvioita ja taulukoita havainnollistaakseni tuloksia. Jakaumataulukot ovat nähtävissä liitteessä 4.

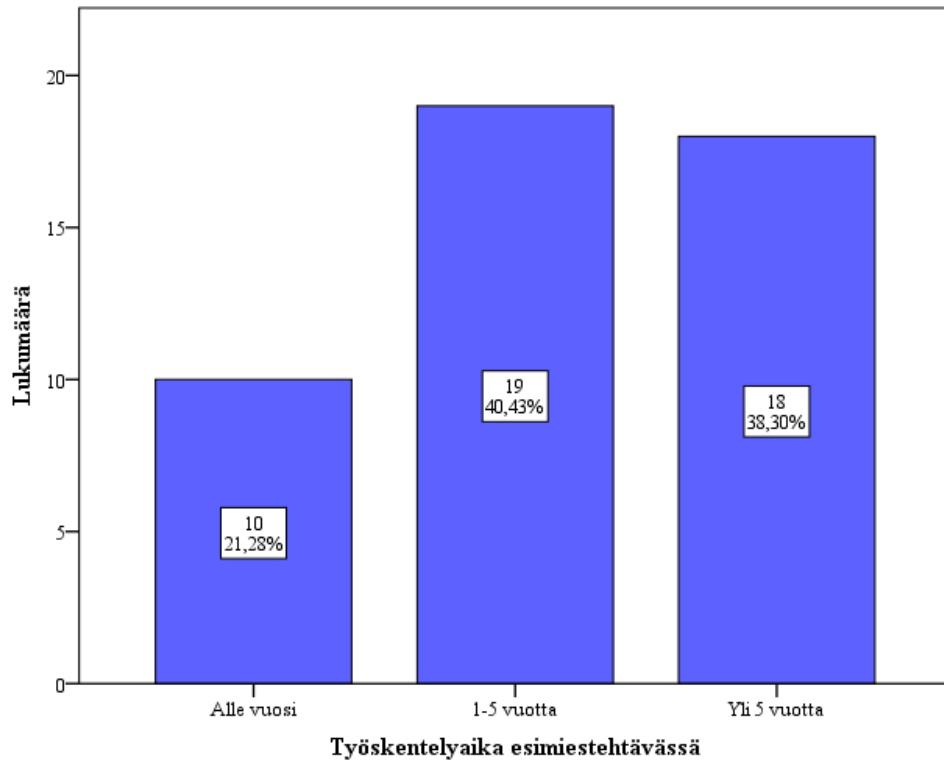
Vastaajien taustatiedot

Kyselyni kaksi ensimmäistä kysymystä koski vastaajan taustatietoja, asemaa yrityksessä sekä työskentelyaikaa Yritys Oy:ssa. Kysely lähetettiin 90 esimiesasemassa olevalle henkilölle. Määräaikaan vastauksia saapui 47 kappaletta, joten vastausprosentiksi tuli 52,22 %. Yli puolet 47 vastaajasta oli lähiesimiehiä 68,1 %, ja kolmannes eli 31,9 % vastaajista oli esimiehiä. Tulokset ovat nähtävissä taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Vastaajan asema yrityksessä

	Lukumäärä	Prosenttia
Esimies	15	31,9
Lähiesimies	32	68,1
Yhteensä	47	100,0

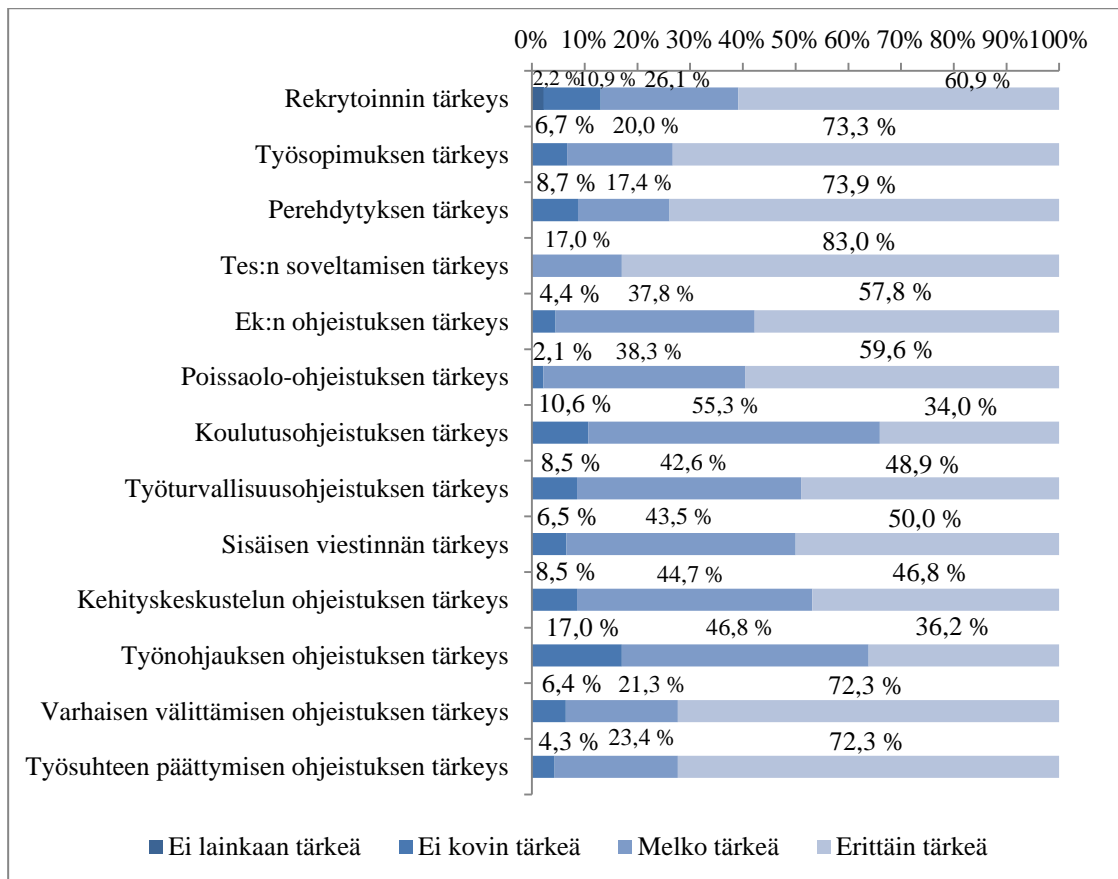
Toinen kyselyni taustakysymys koski työskentelyaikaa esimiehenä tai lähiesimiehenä. Työskentelyaika oli jaettu kolmeen eri osaan, alle vuoden työskentely, vuoden ja viiden vuoden välissä työskentely tai yli viiden vuoden työskentely. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli työskennellyt vuoden ja viiden vuoden välillä tai yli viisi vuotta yrityksessä esimiehenä tai lähiesimiehenä. Yhteensä näihin luokkiin kuuluvia oli 78,73 % vastanneista. Yrityksessä alle vuoden työskennelleitä esimiehiä tai lähiesimiehiä oli alle kolmannes eli 21,28 % vastanneista. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli työskennellyt yrityksessä yli vuoden. Vastaajien työskentelyaika esimiehenä tai lähiesimiehenä on nähtävissä kuviossa 7.



KUVIO 7. Työskentelyaika esimiestehtävässä

Esimiehen käsikirjaan sisällytettävät tiedot

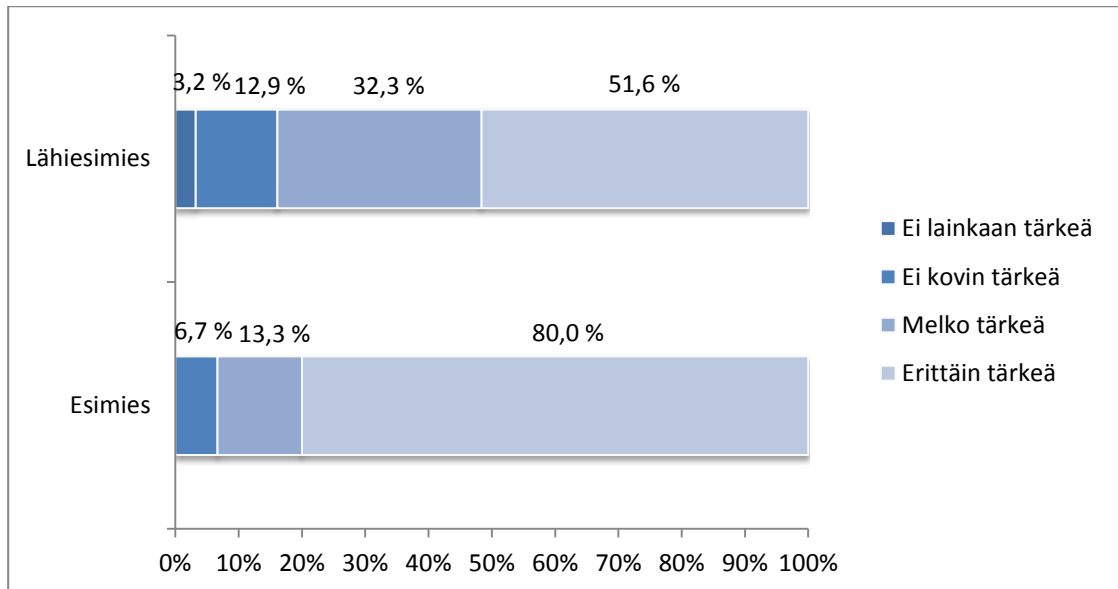
Kysymyksessä kolme vastaajien tuli arvioida tiettyjen asioiden sisällyttämisen tärkeyttä esimiehen käsikirjaan. Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa siitä, mitä asioita esimiehen käsikirjaan olisi hyvä sisällyttää. Vastausvaihtoehtoja oli annettu 13, ja vastaajan tuli valita sopivin vaihtoehto neljästä mahdollisesta vaihtoehdosta. Kysymyssarjan kolme ensimmäistä kysymystä koski työsuhteen alkuvaihetta; työntekijän rekrytointia, työsopimusten tekoa sekä työntekijöiden perehdytystä. Seuraavat kahdeksan kysymystä käsitteli eri ohjeistuksien tärkeyttä. Kysymyssarjassa tiedusteltiin muun muassa vastaajien mielipidettä siitä, tarvitseeko käsikirjassa olla työehtosopimukseen liittyviä asioita. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, tarvitseeko tekeillä olevaan esimiehen käsikirjaan laittaa ohjeistusta Elinkeinoelämän Keskusliiton antamista ohjeista. Kaksi viimeistä kysymyssarjan vaihtoehtoa käsitteli työsuhteen päättymistä. Vastaukset tähän kysymyssarjaan ovat nähtävissä kuviossa 8.



KUVIO 8. Esimiehen käsikirjaan sisällytettävien asioiden tärkeys

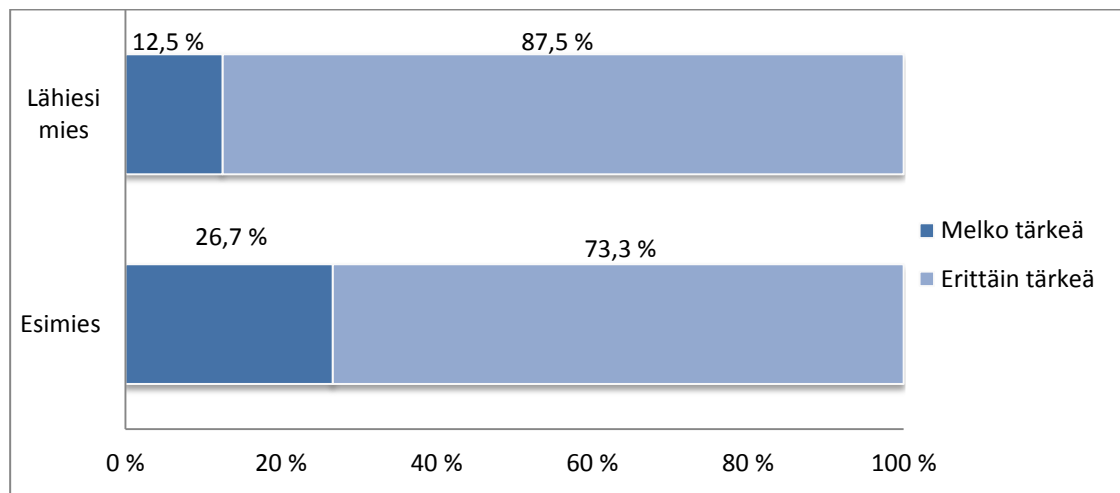
Kaikkien vastaajien mielestä Työehtosopimuksen soveltamisen sisällyttäminen esimiehen käsikirjaan on joko melko tärkeää tai erittäin tärkeää. Vastaajista 97,9 % oli sitä mieltä, että poissaolo-ohjeistus tulisi ehdottomasti sisällyttää esimiehen käsikirjaan. Työsuhteen päättämisen ohjeistuksen sekä Elinkeinoelämän keskusliiton ohjeistuksen sisällyttämistä pidettiin joko melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä.

Vertailtaessa vastaajan esimiesasemaa ja mielipidettä rekrytoinnin tärkeydestä käsikirjassa (liite 4, taulukko 19) voidaan päätellä, että esimiehet pitävät rekrytointia tärkeämpänä kuin lähiesimiehet. Esimiehistä 93,3 % on sitä mieltä, että rekrytoinnin sisällyttäminen käsikirjaan on erittäin tärkeää tai melko tärkeää. Lähiesimiehistä jopa 16,1 % arvioi, että rekrytointi ei ole lainkaan tärkeä tai ei kovin tärkeä laitettavaksi mukaan esimiehen käsikirjaan. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 9.



KUVIO 9. Rekrytoinnin tärkeys

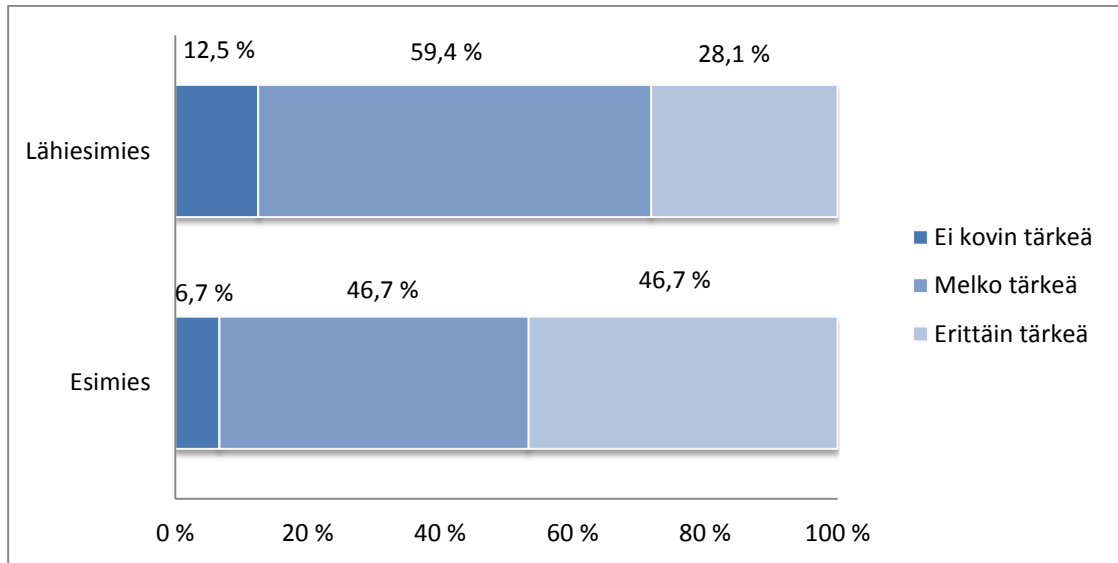
Vertailtaessa vastaajan esimiesasemaa ja Työehtosopimuksen soveltamisen tärkeyttä käsikirjassa (liite 4, taulukko 20) voidaan päätellä, että kaikki esimiehet ja lähiesimiehet pitävät melko tärkeinä tai erittäin tärkeinä Työehtosopimuksen noudattamista laiteuttavaksi esimiehen käsikirjaan. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että Tes:n soveltaminen olisi merkityksetön asia kyseisessä oppaassa. (Kuvio 10.)



KUVIO 10. Työehtosopimuksen soveltamisen tärkeys

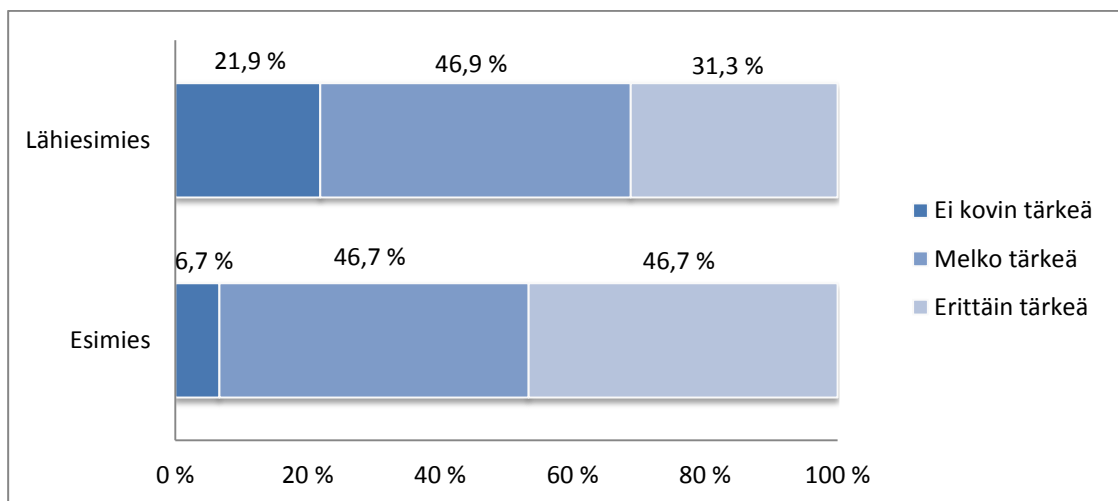
Vertailtaessa vastaajan esimiesasemaa ja koulutusohjeistuksen tärkeyttä (liite 4, taulukko 21) voidaan todeta, että esimiehet pitävät tärkeämpänä koulutusohjeistuksen sisällyttämistä käsikirjaan kuin lähiesimiehet. Esimiehistä 93,4 % on sitä mieltä, että koulutusohjeistuksen sisällyttäminen oppaaseen on erittäin tärkeää tai melko tärkeää.

Kaikista vastanneista 10,6 % oli sitä mieltä, että koulutusohjeistuksen sisällyttäminen käsikirjaan ei ole kovin tärkeää. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 11.



KUVIO 11. Koulutusohjeistuksen tärkeys

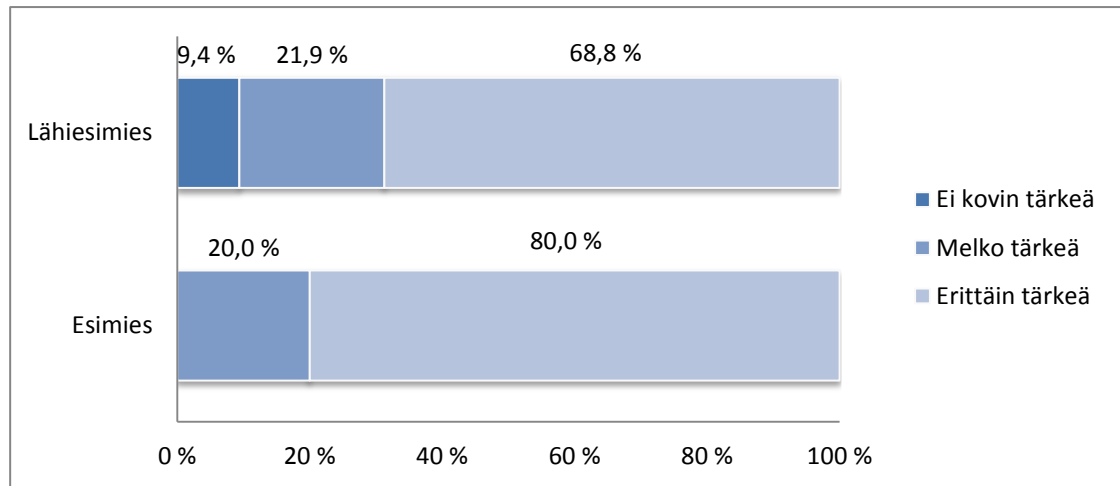
Kysyttäessä työnohjauksen ohjeistuksen sisällyttämistä käsikirjaan (liite4, taulukko 22) esimiehistä 93,4 % oli sitä mieltä, että työnohjauksen ohjeistuksen sisällyttäminen on joko erittäin tärkeää tai melko tärkeää. Lähiesimiehistä 21,9 % vastasi, että työnohjauksen ohjeistuksen sisällyttäminen käsikirjaan ei ole kovin tärkeää. (Kuvio 12.)



KUVIO 12. Työnohjauksen ohjeistuksen tärkeys

Kysyttäessä varhaisen välittämisen sisällyttämisen tärkeyttä käsikirjaan (liite 4, taulukko 23) esimiehistä kaikki vastasivat, että varhaisen välittämisen sisällyttäminen käsikirjaan on joko erittäin tärkeää tai melko tärkeää. Lähiesimiehistäkin 90,7 % oli

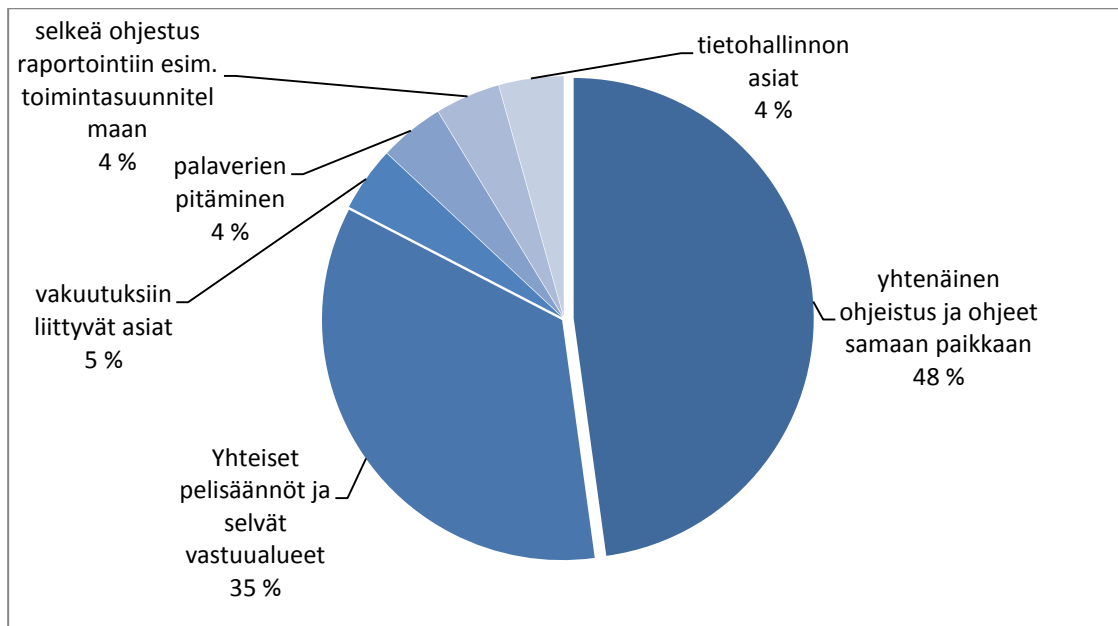
samaa mieltä. Lähiesimiehistä 9,4 % oli kuitenkin sitä mieltä, että varhaisen välittämisen sisällyttäminen käsikirjaan ei ole kovin tärkeää. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 13.



KUVIO 13. Varhaisen välittämisen ohjeistuksen tärkeys

Kysymyksessä 4 vastaajilta tiedusteltiin, mihin he ovat kaivanneet ohjeita esimiestyössä. Kysymys oli avoin kysymys ja vastauksia tuli runsaasti. Jaoin kysymyksen vastaukset yleisiin asioihin ja työntekijöihin liittyviin asioihin. Ensin esittelen esimiesten ja lähiesimiesten kaipaamia yleisiä ohjeistuksia.

Lähes puolet kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että ohjeita ja lomakkeita yrityksellä on riittävä määrä, mutta tieto ja ohjeistus ovat hajallaan eri paikoissa. Tietoa on siis paljon, mutta ohjeet ja oppaat ovat siellä täällä ja osa tiedoista on vanhentunutta. Vastaajat toivoivat yhtenäistä ohjeistusta toimipaikkoihin ja että ohjeet, oppaat ja lomakkeet olisivat yhdessä paikassa helposti saatavilla. Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi vastauksista nousi yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja selkeiden vastualueiden rajaaminen. Esimiehet kaipasivat selkeitä ohjeita siihen, kehen tulee olla yhteydessä esimerkiksi vahingon tapahtuessa. Vastauksista kävi ilmi, että esimiehet kaipaavat ohjeistusta raportointiin, palaverien pitämisiin, vakuutuksiin liittyviin asioihin ja tietohallinnon asioihin. Kuviossa 14 on nähtävillä asiat, joihin esimiehet ja lähiesimiehet kaipaavat ohjeistusta.



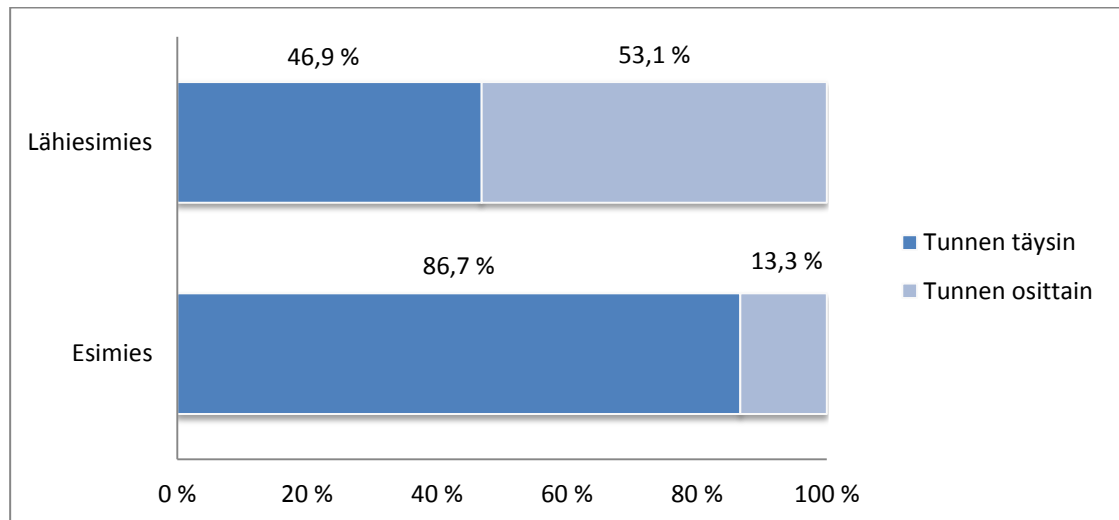
KUVIO 14. Esimiesten ja lähiesimiesten kaipaamia ohjeita

Työntekijöihin liittyvissä asioissa esimiehet ja lähiesimiehet nostivat tärkeimmäksi asiaksi Työehtosopimuksen soveltamisen ja sen tulkinnan. Toinen usein esille nousut asia, oli työntekijöiden rekrytointi. Esimiehet ja lähiesimiehet kaipasivat tietoa siitä, kuka hoitaa rekrytoinnit ja missä avoimet työpaikat ilmoitetaan. Varoitustenmenettely ja varhainen välittäminen koettiin myös tärkeiksi asioiksi. Varhaisen välittämisen konkreettinen soveltaminen käytäntöön nousi myös usein esille. Työsopimukseen liittyvät asiat sekä henkilöstöhallinnon asiat yleensä nousivat melko yleisiksi asioiksi. Sairauspoissaolojen selvittämiseen, milloin kyseessä on palkallinen ja milloin palkaton sairausloma, haluttiin lisää ohjeistusta. Vastauksista käy ilmi, että vaikka Yritys Oy:lla on ohjeita ja ohjeistuksia runsaasti, tarvittaisiin yritykseen yhtenäinen linjaus, kuinka toimitaan tietyissä tilanteissa.

Menettelyohjeet

Kysymykset 5, 6 ja 7 koskivat Yritys Oy:ssa jo olevia omia menettelytapaohjeita. Olettamuksena näiden kysymysten kohdalla oli, että yrityksessä työskentelevät esimiehet ja lähiesimiehet tietävät ja tuntevat yrityksen menettelytapaohjeet joko täysin tai osittain. Kysymyksessä 5 esimiehiltä ja lähiesimiehiltä tiedusteltiin menettelytapaohjeiden tuntemusta. (Liite 4, taulukko 24.) Vastausvaihtoehdot kysymykseen 5 olivat ”Tunnen täysin ” ja ”Tunnen osittain”. Yli puolet vastaajista totesi tuntevansa menettelytapaohjeet täysin. 40,4 % kyselyyn vastanneista esimiehistä tai lähiesimiehistä

tunsi menettelytapaohjeet osittain. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että esimiehet ja lähiesimiehet eivät tunne riittävästi menettelytapaohjeita. Yli puolet lähiesimiehistä ilmoitti tuntevansa menettelytapaohjeet vain osittain (liite 4, taulukko 25), kun taas esimiehistä 86,7 % ilmoitti tuntevansa menettelytapaohjeet täysin. Esimiesten ja lähiesimiesten menettelytapaohjeiden tuntemus on nähtävissä kuviossa 15.

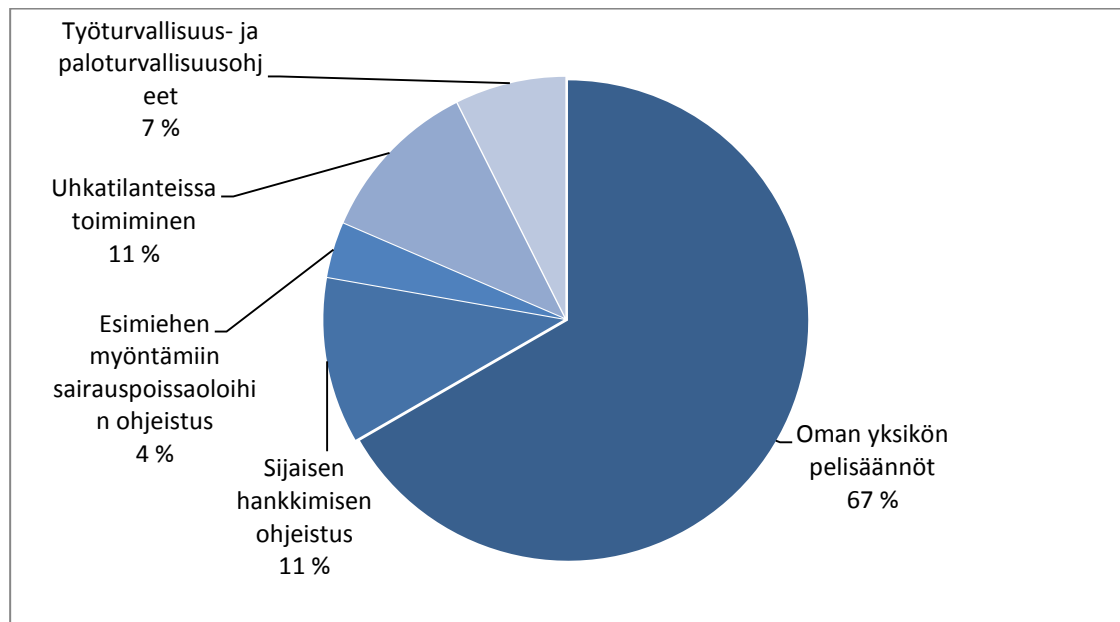


KUVIO 15. Menettelytapaohjeiden tuntemus

Jo olemassa olevien menettelytapaohjeiden hyödyllisyyttä kysyttäessä kysymyksessä 6, kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että Yritys Oy:n omat menettelytapaohjeet ovat olleet hyödyllisiä. Kaikki esimiehet ja lähiesimiehet pitävät yrityksen omia menettelytapaohjeita tärkeinä ja hyödyllisinä. (Liite 4, taulukko 26.)

Kysymys 7 oli avoin kysymys ja siinä vastaajilta tiedusteltiin toiveita, mitä jo olemassa oleviin menettelytapaohjeisiin tulisi lisätä. Suurin osa avoimen kysymyksen vastauksista koski työntekijöiden kohtelua. Vastaajat halusivat selvät ohjeet esimerkiksi siitä, kuinka toimitaan päihtyneen työntekijän kanssa illalla tai viikonloppuna kun oma esimies ei ole paikalla ja työterveyshuolto on suljettu. Lisäksi esimiehet ja lähiesimiehet toivovat, että menettelytapaohjeisiin lisätään varoitusmenettely. Esille tuli myös erilaisiin lomakkeisiin ja ohjeisiin liittyvä asia. Lomakkeiden käyttötarkoitus ja niiden sijainti haluttaisiin menettelytapaohjeisiin. Kehittämisehdotuksena nousee esiin arkistointisuunnitelma. Menettelytapaohjeisiin voidaan lisätä suunnitelma, jossa olisi tiedot, kuka vastaa esimerkiksi vanhojen työsopimusten ja työvuorolistojen arkistoinnista.

Kysymyksessä 8 vastaajilta tiedusteltiin, onko toimintayksikössä tehty omia ohjeita menettelytapaohjeiden lisäksi. Kysymys oli avoin kysymys. Toimintayksiköissä oli tehty jonkin verran omia ohjeita menettelytapaohjeiden lisäksi. Suurin osa vastaajista oli vastannut, että omaan toimintayksikköön oli tehty omat pelisäännöt. Vastaajista 67 % oli tätä mieltä, että omaan toimintayksikköön oli tehty omat yhdessä laaditut pelisäännöt. Uhkaavissa tilanteissa toimimiseen oli myös tehty omia ohjeita, koska yrityksen menettelytapaohjeissa ei sellaisia ole ja jokainen toimintayksikkö on omanlaisensa. Sijaisen hankkimiseen oli myös useampi toimintayksikkö tehnyt oman ohjeensa. Työturvallisuus- ja paloturvallisuusohjeistusta oli myös tehty. Kuviossa 16 on nähtävissä ohjeet, joita toimintayksiköt ovat tehneet menettelytapaohjeiden lisäksi.

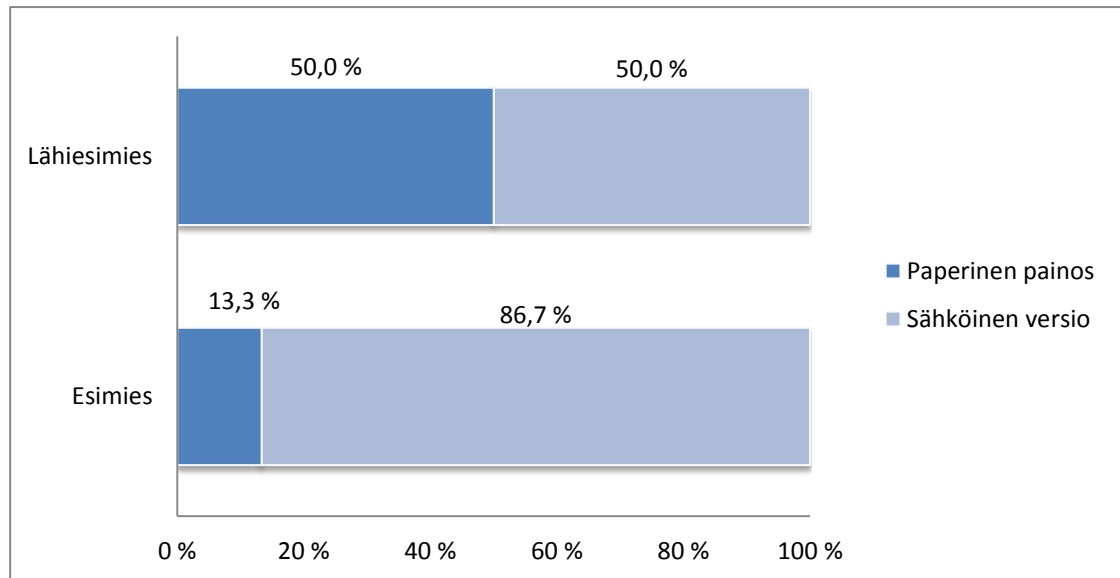


KUVIO 16. Toimintayksiköiden tekemät omat ohjeet

Kysyttäessä vastaajilta, millaisessa muodossa he haluaisivat käsikirjan itselleen, yli puolet oli sitä mieltä, että sähköinen versio palvelisi paremmin heitä esimiehen tehtävissä. Paperista painosta toivoi 38,3 % vastaajista. Vastaukset ovat nähtävissä taulukossa 27. (Liite 4.)

Halusin selvittää, kuinka moni esimiehistä ja lähiesimiehistä halusi käsikirjan perinteisessä paperisessa muodossa tai sähköisenä versiona (liite 4, taulukko 28). Esimiehistä 86,7 % toivoi, että käsikirja toteutettaisiin sähköisenä ja vain kaksi esimiestä toivoi, että käsikirja olisi perinteinen paperinen versio. Lähiesimiesten vastaukset jakaantuvat tasan puoliksi eli puolet lähiesimiehistä toivoi sähköistä päivitettävää versiota ja

puolet heistä toivoi, että käsikirja olisi paperinen painos. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sähköinen päivitettävä esimiehen käsikirja olisi käytännössä parempi vaihtoehto heidän työntekonsa apuvälineenä. (Kuvio 17.)



KUVIO 17. Toive käsikirjan muodosta

Kysymys 10 oli avoin kysymys, jossa vastaaja pystyi vielä halutessaan kommentoimaan esimiehen käsikirjaa. Vastauksista kävi ilmi, että esimiehille tarkoitettua käsikirjaa on toivottu jo pidemmän aikaa. Käsikirjasta toivottiin, että se olisi helppolukuinen ja selkeä ja se sijaitsisi sellaisessa paikassa yrityksen sisäisessä verkossa, johon kaikilla Yritys Oy:n esimiehillä ja lähiesimiehillä on oikeudet. Käsikirjasta toivottiin, että se olisi tiivis tietopaketti esimiehen tehtävistä ja työkaluista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohdin tutkimuksen tuloksia. Tutkimusongelmina opinnäytetyössäni oli selvittää millainen on toimiva esimiehen käsikirja kohdeorganisaatiossa sekä millaisessa muodossa käsikirja toteutetaan. Esittelen myös tekemäni sisällysluettelon esimiehen käsikirjaan. Lisäksi pohdin tutkimukseni pätevyyttä ja luotettavuutta.

6.1 Johtopäätökset

Kohdeorganisaation esimiehet ja lähiesimiehet olivat odottaneet kauan oman työnteonsa apuvälineeksi käsikirjaa, josta voisi tarpeen vaatiessa etsiä tietoa eri tilanteita ajatellen. Työn tavoitteiden muututtua prosessin aikana tämän työn tuloksena selvitettiin, minkälainen hyvän esimiehen käsikirjan tulisi olla kyseessä olevassa yrityksessä.

Olettamuksena alkutilanteessa oli, että esimiehet ja lähiesimiehet voisivat haluta lisää tietoa työntekijöiden johtamisesta. Tuloksista käy ilmi, että esimiehet ja lähiesimiehet kaipaavat konkreettisia ohjeita muun muassa työntekijöiden rekrytointiin, poissaolo-ohjeistukseen, varhaiseen välittämiseen sekä työsuhteen päättymisen ohjeistukseen. Koska esimiesten ja lähiesimiesten työssäoloaika kyseessä olevassa yrityksessä vaihtelee suuresti, tämä vaikuttaa siihen, mitä ohjeita ja lomakkeita kukin kokee tarvitsevänsä. Kauemmin esimiesasemassa olleilla esimiehillä ja lähiesimiehillä on kokemusta enemmän tällaisista työtehtävistä ja näin ollen he eivät koe tarvitsevänsä niin paljon ohjeistusta kuin vähemmän kyseessä olevassa yrityksessä työskennelleet esimiehet ja lähiesimiehet.

Yrityksessä on tehty aiemmin yrityksen esimiehille ja lähiesimiehille työnteon apuvälineeksi menettelytapaohjeet, joilla pyritään yhtenäistämään työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Menettelytapaohjeissa on kerrottu muun muassa yrityksen koulutusohjeistuksista, työntekijöiden muistamisista sekä työhyvinvoinnista. Kyselyyn vastanneet pitivät menettelyohjeita hyvinä ja tarpeellisina, joskin esimiehet ja lähiesimiehet ovat kaivanneet lisää konkreettisia ohjeita menettelytapaohjeiden rinnalle. Kyselyssä tuli ilmi, että vaikka yritykselle on tehty varhaisen välittämisen – malli, esimiehet ja lähiesimiehet kaipaavat konkreettisia neuvoja ja ohjeita, kuinka mallia tulisi soveltaa tosielämän tilanteisiin. Vastaajat toivoivat, että käsikirjaan tulisi myös esimerkkien avulla avattuja arkipäivän tilanteita.

Yritys Oy:n esimiehet pitävät tarpeellisena tekeillä olevaa käsikirjaa. Käsikirjasta toivottiin tiivistä ja selkeää opasta, sillä sen tarkoituksena on palvella esimiehiä ja lähiesimiehiä heidän päivittäisen työnteonsa apuvälineenä. Konkreettisena ehdotuksena esimiehen käsikirjan sisällysluetteloksi on nähtävissä liitteessä 5. Käsikirjan sisällysluettelo noudattelee työsuhteen elinkaarta työsuhteen alkamisesta työsuhteen päättymiseen.

Ensimmäisessä osassa kerrotaan käsikirjaa käyttävälle henkilölle sen käytöstä. Toisessa osassa kuvataan uuden työntekijän rekrytointiprosessi kyseisessä yrityksessä. Ohjeistuksen jälkeen tulisi käsikirjasta päästä suorien linkkien avulla asianomaisiin lomakkeisiin, joita rekrytointiprosessissa käytetään.

Kolmannessa ja neljännessä osassa kerrotaan työsuhteen alkamisesta ja työntekijän perehdyttämisestä. Perusasiat löytyvät työehtosopimuksista, enkä katsonut niiden liittämistä tähän oppaaseen tarpeelliseksi.

Viidenteen osioon kerätään tietoa koulutuksista, ammattialatapaamisista ja kehityskeskusteluista. Tästäkin osiosta tulisi päästä suorien linkkien avulla asianomaisiin lomakkeisiin. Tähän osioon voisi sisällyttää esimerkiksi vuoden 2013 koulutuskalenterin, ohjeet opiskelijaohjaukseen, matkakustannusten korvausohjeet, kehityskeskustelujen pelisäännöt, varhaisen välittämisen –mallin sekä tasa-arvosuunnitelman.

Kuudennessa osiossa kerrotaan työaikaan liittyvistä asioista muun muassa osaaikatyöstä, hälytyskorvauksesta sekä vuosilomista. Seuraavissa osioissa on tietoa työntekijöiden poissaoloista, vakuutuksista, yhteistoiminnasta kyseisessä yrityksessä sekä palkanlaskentaan liittyvistä asioista.

Viimeiseen osioon kerätään aineistoa työsuhteen päättymisestä. Ennen kuin työntekijä irtisanotaan, voidaan hänelle joutua antamaan varoitus. Varoitusmenettely sekä lomakkeet ja sen täyttöohjeet tulisi löytyä kokonaisuudessaan käsikirjasta. Työtodistuslomakkeet tulisi myös löytyä täältä. Käsikirjan loppuun voisi laittaa Yritys Oy:ssa noudatettavat työehtosopimukset sekä esimiesten yhteystiedot. Lisäksi käsikirjasta tulisi olla suorat linkit yrityksen omiin ohjeisiin ja lomakkeisiin.

Käsikirjaa tulisi voida käyttää joko sähköisessä muodossa tai sen voisi halutessaan tulostaa itselleen paperisena painoksena. Jotta käsikirja palvelisi mahdollisimman monipuolisesti esimiehiä ja lähiesimiehiä, sitä tulisi päivittää säännöllisesti.

6.2 Toimenpidesuosituks

Yrityksellä on kaikenlaisia ohjeita ja lomakkeita omassa sisäisessä verkossa. Avointen kysymysten vastauksista voidaan päätellä, että osa tiedoista on vanhentunutta ja tiedot

ovat osaksi sellaisilla levyasemilla, joihin kaikilla esimiehillä ja lähiesimiehillä ei ole pääsyä. Toimenpide-ehdotuksena suosittelen, että yritys voisi nimetä henkilön tekemään konkreettisen esimiehen käsikirjan. Kyseessä oleva henkilö siirtäisi vanhentuneet tiedot arkistoon ja kokoaisi käsikirjaan ajan tasalla olevat ohjeet ja lomakkeet. Kaikilla, jotka tarvitsevat työntekonsa apuvälineenä kyseistä käsikirjaa, tulisi olla pääsy asianomaisiin ohjeisiin ja lomakkeisiin. Olisi hyvä, että käsikirja tehtäisiin sellaiseen muotoon, jotta sitä on helppo käyttää sekä sähköisessä että paperisessa muodossa.

Kyselyn vastauksista käy ilmi, että esimiehet kaipaavat arkistointijärjestelmää sellaisille asiakirjoille, jotka on hyvä säilyttää, mutta jotka voisi hyvin arkistoida vaikka sähköisessä muodossa. Yritys voisi harkita sähköisen arkistointijärjestelmän hankkimista. Tuolloin sellaiset asiakirjat, joita ei tarvita päivittäin työteossa, voitaisiin arkistoida sähköiseen muotoon. Arkistointijärjestelmästä asiakirjat kuitenkin olisi helposti löydettävissä tarvittaessa.

6.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimus on onnistunut silloin, kun sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Tutkimus tulee tehdä luotettavasti ja rehellisesti ja niin, että tutkittavalle ei aiheudu tutkimuksesta haittaa. Validius eli pätevyys tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Toisin sanoen suoritettavat mittaukset ovat oikeita. Validius tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tiedonkeruulla. Tutkimuskysymysten tulee mitata oikeita asioita ja vastata tutkimusongelmaan. Korkea vastausprosentti, perusjoukon määrittely ja edustavan otoskoon saaminen edistävät validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2010, 29–30.)

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta sekä mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia vaan luotettavia. Tulokset voivat olla sattumanvaraisia, jos otoskoko jää pieneksi. Jotta saadaan luotettavia tuloksia, on varmistuttava, että tutkittava joukko edustaa koko perusjoukkoa. Reliabelius todetaan usealla tavalla. Jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Kaikissa tutkimuksissa tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä jollakin tavalla. Hyvän tutkimuksen perusvaatimukseen voidaan vielä lisätä objektiivisuus eli puolueettomuus, tehokkuus ja

taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus ja sopiva aika-taulu. (Heikkilä 2010, 30–33; Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina ja pätevinä, sillä yli puolet (52,2 %) kyselyyn osallistuneista vastasi tutkimukseen. Kyselyni on puolueeton, koska tulokset olisivat olleet samoja, vaikka joku toinen olisi tehnyt saman kyselyn. Mielestäni kysymyksiä oli tarpeeksi eikä turhia kysymyksiä ollut mukana kyselyssä. Ohjeistin kyselyn selkeästi sekä sähköpostiviestissä, että kyselylomakkeella, eikä kyselyyn vastaamisessa ollut epäselvyyksiä. Tutkimukseni onnistui, sillä sain vastaukset tutkimusongelmiini. Tutkimusongelmana oli selvittää millainen on hyvä esimiehen käsikirja sekä millaisessa muodossa esimiehen käsikirja on hyvä toteuttaa. Esimiehen käsikirjan tulee olla tiivis tietopaketti, joka sisältää kaiken mahdollisen työsuhteen elinkaarella. Opas tulee toteuttaa siten, että sitä on helppo käyttää sekä sähköisenä versiona että paperisena painoksena.

7 LOPUKSI

Tämän työn tuloksena piti tulla kyselytutkimuksen pohjalta tehty Yritys Oy:lle toimiva esimiehen käsikirja, mutta työn edetessä päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa muuttaa tavoitteita. Toimeksiantajani kanssa sovimme, että teen kyselyn käsikirjaa varten ja laitan prosessin alkuun. Toimeksiantajani jatkaa työtä tekemällä konkreettisen käsikirjan.

Olin ollut toimeksiantajani palveluksessa ennen opinnäytetyön aloittamista. Aihetta olimme pohtineet aiemminkin ja koska tämäntyyppiselle käsikirjalle oli tarvetta, päätin tarttua aiheeseen. Aihe oli mielekäs ja tuttu aiemmasta työstäni.

Ensimmäisen haasteeni koin teoreettista viitekehystä kirjoittaessani. Aiheeseen liittyvää tietoa on paljon, eikä tieto ole varsinaisesti muuttunut vuosien varrella. Haasteeksi muodostuikin aiheen rajaus, aiheesta voisi kirjoittaa vaikka kuinka paljon. Tieteellinen kirjoittaminen oli melko haastavaa, sillä edellisestä opiskelukokemuksesta oli vierähtänyt melko pitkä aika. Opinkin paljon tämän prosessin aikana tieteellisestä kirjoittamisesta.

Opinnäytetyöni tutkimusvaihe oli mielestäni mielekkäin vaihe koko prosessissa. Onnistuin kyselyn tekemisessä ja yllätyin kuinka helppoa oli tehdä internet-kysely. Kyselyn ajankohta oli hieman haasteellinen. Kysely ajoittui joulukuun alkupäiville, joka ei näin jälkikäteen ajatellen ole ajankohtana kaikista parhain kyselyajankohta. Kaikesta huolimatta olin positiivisesti yllättynyt, että kyselyyn ehti vastata yli puolet kyselyyn osallistuneista. Vastausten kokoaminen oli myös mielenkiintoista.

Olin asettanut itselleni tavoitteeksi, että saisin opinnäytetyöni tehtyä joulukuun 2012 loppuun mennessä. Aikataulullisten ja osittain muidenkin syiden vuoksi opinnäytetyöni valmistuminen siirtyi maaliskuuhun 2013. Toisaalta näin minulle jäi aikaa tehdä työtä rauhallisemmassa tahdissa. Lopuksi haluan osoittaa erityiset kiitokset perheelleni, joka jaksoi tukea minua tämän haasteellisen projektin aikana.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Bookboon.com 2011. The Seven DeadlySins of Employment. How to Avoid the most Common Mistakes Made By Employers. PDF-dokumentti. Päivitetty 5.10.2012. Luettu 17.12.2012.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching. Helsinki: Tietosanomama.
- Haapalainen, Ilkka 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita.
- Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, Simo, Mäkelä, Tapio & Taatila, Vesa 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kess, Kaija & Seppänen, Elina 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Helsinki: Edita.
- Kuntatyönantajat 2011. Osaamista kehittämään. Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. PDF-dokumentti.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/kaikki/Sivut/default.aspx>.
Päivitetty 23.3.2011. Luettu 23.11.2012.

- Liski, Minna, Horn, Sari & Villanen, Minna 2007. Joka pomon käsikirja. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti: Esa Print.
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...: työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Mikael, Mikkonen 2012. Hyvä pomo–parempi terveys. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. <http://tyopiste.ttl.fi/Sivut/etusivu.aspx>. Päivitetty 9.11.2012. Luettu 9.11.2012.
- Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Hietanen, Rauno 2008. Niksit Y-sukupolven johtamiseksi. Kauppalehti. Päivitetty 1.7.2008. Luettu 9.11.2012.
- Savolainen, Jarna, Tähtitanner, Aila & Uljas, Anja 2005. Ainakin koetellaan, kannatellaanko myös. Ajatuksia esimiestyön arjesta. PDF-dokumentti. <http://www.ytn.fi/download.php?id=72&attach=0>. Päivitetty 27.6.2005. Luettu 8.10.2012.
- Skurnik – Järvinen, Hanna 2011. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari.
- Sosiaaliportti 2012. Työnohjaus. WWW-dokumentti. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/tyonohjaus/>. Päivitetty 14.11.2011. Luettu 30.11.2012.
- Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sädevirta, Jukka 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittäminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. PDF-dokumentti. http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti35.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 29.10.2012.
- Tasa-arvolaki 232/2005. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.11.2012.
- Työnohjaus. 2011. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyjohtaminen_ja_esimiestytyonohjaus/sivut/default.aspx. Päivitetty 14.10.2011. Luettu 9.11.2012.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.11.2012.
- Vahtio, Eeva – Leena 2006. Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Österberg, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Tasa-arvovaltuutettu.2012. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://www.tasa-arvo.fi/syrjinta/hairinta/lopettaminen>. Päivitetty 5.4.2009. Luettu 6.11.2012.

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2009. Kun roolit vaihtuvat. Asiantuntijasta esimieheksi–esimiehestä asiantuntijaksi. PDF-dokumentti.
<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16191>. Päivitetty 18.8.2009. Luettu 9.10.2012.

Virherekrytointi voi maksaa yritykselle jopa satoja tuhansia euroja. 2012. Viikkoset 40/2012,14.

Äimälä, Markus, Åström, Johan, Nyyssölä, Mikko 2012. Käytännön työoikeutta esimiehille. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palautteen annon ”teesit” (Aarnikoivu 2008, 148)

Yleisesti palautteen annossa kannattaa huomioida seuraavat asiat:

- Anna palautetta yksilöllisesti, säännöllisesti ja riittävästi.
- Ota palautetta vastaan ja vaadi palautetta myös itsellesi.
- Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.
- Kunnioita ja kuuntele toisten mielipiteitä.
- Korjaavaa palautetta antaessasi pyri olemaan kahden kesken, keskity asiaan, äläkä syyllistä.
- Anna positiivista palautetta pienistäkin saavutuksista.
- Sopikaa yhdessä työyhteisön jäsenien kanssa, mistä, miten ja milloin palautetta annetaan.
- Ole aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen työyhteisösi jäsenille.
- Rohkaise palautteenannolla onnistumaan.
- Toimi esimerkkinä muille.
- Muista, että palautteella ohjaat toimintaa.

Arvoisa kyselyn vastaanottaja,

Olen liiketalouden laitoksen tradenomiopiskelija Mikkelin ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä, joka käsittelee Yritys Oy:n esimiehen käsikirjaa.

Tutkimukseni tavoitteena on saada kyselyn avulla selville, mitä esimiehet haluaisivat tulevaan esimiehen käsikirjaan laitettavan. Tutkimuksesta saatuja tuloksia hyödynnetään yrityksen esimiehen käsikirjan kokoamisessa. Vastaamalla kyselyyn saat mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen esimiestyötä tukevan ohjeistuksen tekemiseen.

Pyydän sinua vastaamaan kyselylomakkeen kysymyksiin huolellisesti annettujen ohjeiden mukaisesti. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset eivät tule esille missään vaiheessa, koska tulokset esitetään yhteenvetotaulukoina.

Pyydän palauttamaan täytetyn kyselylomakkeen 7.12.2012 mennessä.

Kiitos etukäteen vastauksista.

Ystävällisin terveisin,

Marja Leppälä

tradenomiopiskelija,

Annan mielelläni lisätietoja kyselylomakkeeseen liittyen

marja.leppala@mail.mamk.fi

Henkilöstökysely tekeillä olevaan esimiehen käsikirjaa varten

Rastita oikea vastausvaihtoehto

1. Työskenteletkö yrityksessä esimiehenä vai lähiesimiehenä?

- esimies
 lähiesimies

2. Kuinka kauan olet toiminut ko. yrityksessä esimiehenä/lähiesimiehenä?

- alle 1 vuosi
 1–5 vuotta
 yli 5 vuotta

3. Arvioi seuraavien tekijöiden sisällyttämistä esimiehen käsikirjaan ympyröimällä sopivin vaihtoehto

1= Ei lainkaan tärkeä, 2= Ei kovinkaan tärkeä, 3= Melko tärkeä, 4= Erittäin tärkeä

1) Rekrytointi	1	2	3	4
2) Työsopimukset	1	2	3	4
3) Pehdytys	1	2	3	4
4) Tes:n soveltaminen	1	2	3	4
5) Ek:n ohjeistus	1	2	3	4
6) Poissaolot	1	2	3	4
7) Koulutus	1	2	3	4
8) Työturvallisuus	1	2	3	4
9) Sisäinen viestintä	1	2	3	4
10) Kehityskeskustelu	1	2	3	4
11) Työnohjaus	1	2	3	4
12) Varhainen välittäminen	1	2	3	4
13) Työsuhteen päätyminen	1	2	3	4

4. Mihin asioihin olet kaivannut ohjeita esimiestyössäsi?

5. Tunnetko yrityksen menettelyohjeet?

- tunnen täysin
- tunnen osittain

6. Onko menettelytapaohjeista ollut hyötyä esimiestyössäsi?

- kyllä
- ei

7. Mitä asioita menettelytapaohjeisiin tulisi mielestäsi lisätä?

8. Mitä muita ohjeistuksia yksikössä on tehty menettelytapaohjeen lisäksi?

9. Millaisessa muodossa haluaisit esimiehen käsikirjan?

paperinen painos

sähköinen versio

10. Mitä muuta haluat sanoa liittyen esimiehen käsikirjaan?

Kiitos arvokkaista vastauksistasi.

TAULUKKO 4. Vastaaajan työskentelyaika yrityksessä

	Lukumäärä	Prosenttia
Alle vuosi	10	21,3
1-5 vuotta	19	40,4
Yli 5 vuotta	18	38,3
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 5. Tiettyjen asioiden sisällyttämisen tärkeys esimiehen käsikirjaan

	Ei lain- kaan tär- keä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Rekrytoinnin tärkeys	2,2	10,9	26,1	60,9	100,0
Työsopimuksen tärkeys	0	6,7	20,0	73,3	100,0
Perehdytyksen tärkeys	0	8,7	17,4	73,9	100,0
Tes:n soveltamisen tärkeys	0	0	17,0	83,0	100,0
Ek:n ohjeistuksen tärkeys	0	4,4	37,8	57,8	100,0
Poissaolo-ohjeistuksen tärkeys	0	2,1	38,3	59,6	100,0
Koulutusohjeistuksen tärkeys	0	10,6	55,3	34,0	100,0
Työturvallisuusohjeistuksen tärkeys	0	8,5	42,6	48,9	100,0
Sisäisen viestinnän tärkeys	0	6,5	43,5	50,0	100,0
Kehityskeskustelun ohjeistuk- sen tärkeys	0	8,5	44,7	46,8	100,0
Työnohjauksen ohjeistuksen tärkeys	0	17,0	46,8	36,2	100,0
Varhaisen välittämisen ohjeis- tuksen tärkeys	0	6,4	21,3	72,3	100,0
Työsuhteen päättämisen oh- jeistuksen tärkeys	0	4,3	23,4	72,3	100,0

TAULUKKO 6. Rekrytoinnin tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastan- neista
Ei lainkaan tärkeä	1	2,1	2,2
Ei kovin tärkeä	5	10,6	10,9
Melko tärkeä	12	25,5	26,1
Erittäin tärkeä	28	59,6	60,9
Vastanneita	46	97,9	100,0
Ei vastausta	1	2,1	
Kaikki yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 7. Työsopimuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	3	6,4	6,7
Melko tärkeä	9	19,1	20,0
Erittäin tärkeä	33	70,2	73,3
Vastanneita	45	95,7	100,0
Ei vastausta	2	4,3	
Kaikki yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 8. Perehdytyksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	4	8,5	8,7
Melko tärkeä	8	17,0	17,4
Erittäin tärkeä	34	72,3	73,9
Vastanneita	46	97,9	100,0
Ei vastausta	1	2,1	
Kaikki yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 9. Tes:n soveltamisen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Melko tärkeä	8	17,0	17,0
Erittäin tärkeä	39	83,0	83,0
Kaikki yhteensä	47	100,0	100,0

TAULUKKO 10. Ek.n ohjeistuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	2	4,3	4,4
Melko tärkeä	17	36,2	37,8
Erittäin tärkeä	26	55,3	57,8
Vastanneita	45	95,7	100,0
Ei vastausta	2	4,3	
Kaikki yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 11. Poissaolo-ohjeistuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	1	2,1	2,1
Melko tärkeä	18	38,3	38,3
Erittäin tärkeä	28	59,6	59,6
Kaikki yhteensä	47	100,0	100,0

TAULUKKO 12. Koulutusohjeistuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	5	10,6	10,6
Melko tärkeä	26	55,3	55,3
Erittäin tärkeä	16	34,0	34,0
Kaikki yhteensä	47	100,0	100,0

TAULUKKO 13. Työturvallisuusohjeistuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	4	8,5	8,5
Melko tärkeä	20	42,6	42,6
Erittäin tärkeä	23	48,9	48,9
Kaikki yhteensä	47	100,0	100,0

TAULUKKO 14. Sisäisen viestinnän ohjeistuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	3	6,4	6,5
Melko tärkeä	20	42,6	43,5
Erittäin tärkeä	23	48,9	50,0
Vastanneita	46	97,9	100,0
Ei vastausta	1	2,1	
Kaikki yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 15. Kehityskeskustelun ohjeistuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	4	8,5	8,5
Melko tärkeä	21	44,7	44,7
Erittäin tärkeä	22	46,8	46,8
Kaikki yhteensä	47	100,0	100,0

TAULUKKO 16. Työnohjauksen ohjeistuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	8	17,0	17,0
Melko tärkeä	22	46,8	46,8
Erittäin tärkeä	17	36,2	36,2
Kaikki yhteensä	47	100,0	100,0

TAULUKKO 17. Varhaisen välittämisen ohjeistuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	3	6,4	6,4
Melko tärkeä	10	21,3	21,3
Erittäin tärkeä	34	72,3	72,3
Kaikki yhteensä	47	100,0	100,0

TAULUKKO 18. Työsuhteen päättämisen ohjeistuksen tärkeys

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei kovin tärkeä	2	4,3	4,3
Melko tärkeä	11	23,4	23,4
Erittäin tärkeä	34	72,3	72,3
Kaikki yhteensä	47	100,0	100,0

TAULUKKO 19. Esimiesasema ja rekrytoinnin tärkeys

			Rekrytoinnin tärkeys				Ryhmä yhteensä
			Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	
Vastaajan esimiesasema	Esimies	Lukumäärä	0	1	2	12	15
		% esimiesaseman sisällä	0	6,7	13,3	80,0	100,0
	Lähiesimies	Lukumäärä	1	4	10	16	31
		% esimiesaseman sisällä	3,2	12,9	32,3	51,6	100,0
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	1	5	12	28	46
		% esimiesaseman sisällä	2,2	10,9	26,1	60,9	100,0

TAULUKKO 20. Esimiesasema ja Tes:n soveltamisen tärkeys

			Tes:n soveltamisen tärkeys		Ryhmä yhteensä
			Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	
Vastaajan esimiesasema	Esimies	Lukumäärä	4	11	15
		% esimiesaseman sisällä	26,7	73,3	100,0
	Lähiesimies	Lukumäärä	4	28	32
		% esimiesaseman sisällä	12,5	87,5	100,0
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	8	39	47
		% esimiesaseman sisällä	17,0	83,0	100,0

TAULUKKO 21. Esimiesasema ja koulutusohjeistuksen tärkeys

			Koulutusohjeistuksen tärkeys			Ryhmä yhteensä
			Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	
Vastaajan esimiesasema	Esimies	Lukumäärä	1	7	7	15
		% esimiesaseman sisällä	6,7	46,7	46,7	100,0
	Lähiesimies	Lukumäärä	4	19	9	32
		% esimiesaseman sisällä	12,5	59,4	28,1	100,0
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	5	26	16	47
		% esimiesaseman sisällä	10,6	55,3	34,0	100,0

TAULUKKO 22. Esimiesasema ja työnohjauksen ohjeistuksen tärkeys

			Työnohjauksen ohjeistuksen tärkeys			Ryhmä yhteensä
			Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	
Vastaajan esimiesasema	Esimies	Lukumäärä	1	7	7	15
		% esimiesaseman sisällä	6,7	46,7	46,7	100,0
	Lähiesimies	Lukumäärä	7	15	10	32
		% esimiesaseman sisällä	21,9	46,9	31,3	100,0
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	8	22	17	47
		% esimiesaseman sisällä	17,0	46,8	36,2	100,0

TAULUKKO 23. Esimiesasema ja varhaisen välittämisen ohjeistuksen tärkeys

			Varhaisen välittämisen ohjeistuksen tärkeys			Ryhmä yhteensä
			Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	
Vastaajan esimiesasema	Esimies	Lukumäärä	0	3	12	15
		% esimiesaseman sisällä	0	20,0	80,0	100,0
	Lähiesimies	Lukumäärä	3	7	22	32
		% esimiesaseman sisällä	9,4	21,9	68,8	100,0
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	3	10	34	47
		% esimiesaseman sisällä	6,4	21,3	72,3	100,0

TAULUKKO 24. Menettelytapaohjeiden tuntemus

	Lukumäärä	Prosenttia
Tunnen täysin	28	59,6
Tunnen osittain	19	40,4
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 25. Esimiesasema ja menettelytapaohjeiden tuntemus

			Menettelytapaohjeiden tuntemus		Ryhmä yhteensä
			Tunnen täysin	Tunnen osittain	
Vastaajan esimiesasema	Esimies	Lukumäärä	13	2	15
		% esimiesaseman sisällä	86,7	13,3	100,0
	Lähiesimies	Lukumäärä	15	17	32
		% esimiesaseman sisällä	46,9	53,1	100,0
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	28	19	47
		% esimiesaseman sisällä	59,6	40,4	100,0

TAULUKKO 26. Menettelytapaohjeiden hyödyllisyys

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	47	100,0

TAULUKKO 27. Toive käsikirjan muodosta

	Lukumäärä	Prosenttia
Paperinen painos	18	38,3
Sähköinen versio	29	61,7
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 28. Esimiesasema ja toive käsikirjan muodosta

			Toive käsikirjan muodosta		Ryhmä yhteensä
			Paperinen painos	Sähköinen versio	
Vastaajan esimiesasema	Esimies	Lukumäärä	2	13	15
		% esimiesaseman sisällä	13,3	86,7	100,0
	Lähiesimies	Lukumäärä	16	16	32
		% esimiesaseman sisällä	50,0	50,0	100,0
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	18	29	47
		% esimiesaseman sisällä	38,3	61,7	100,0