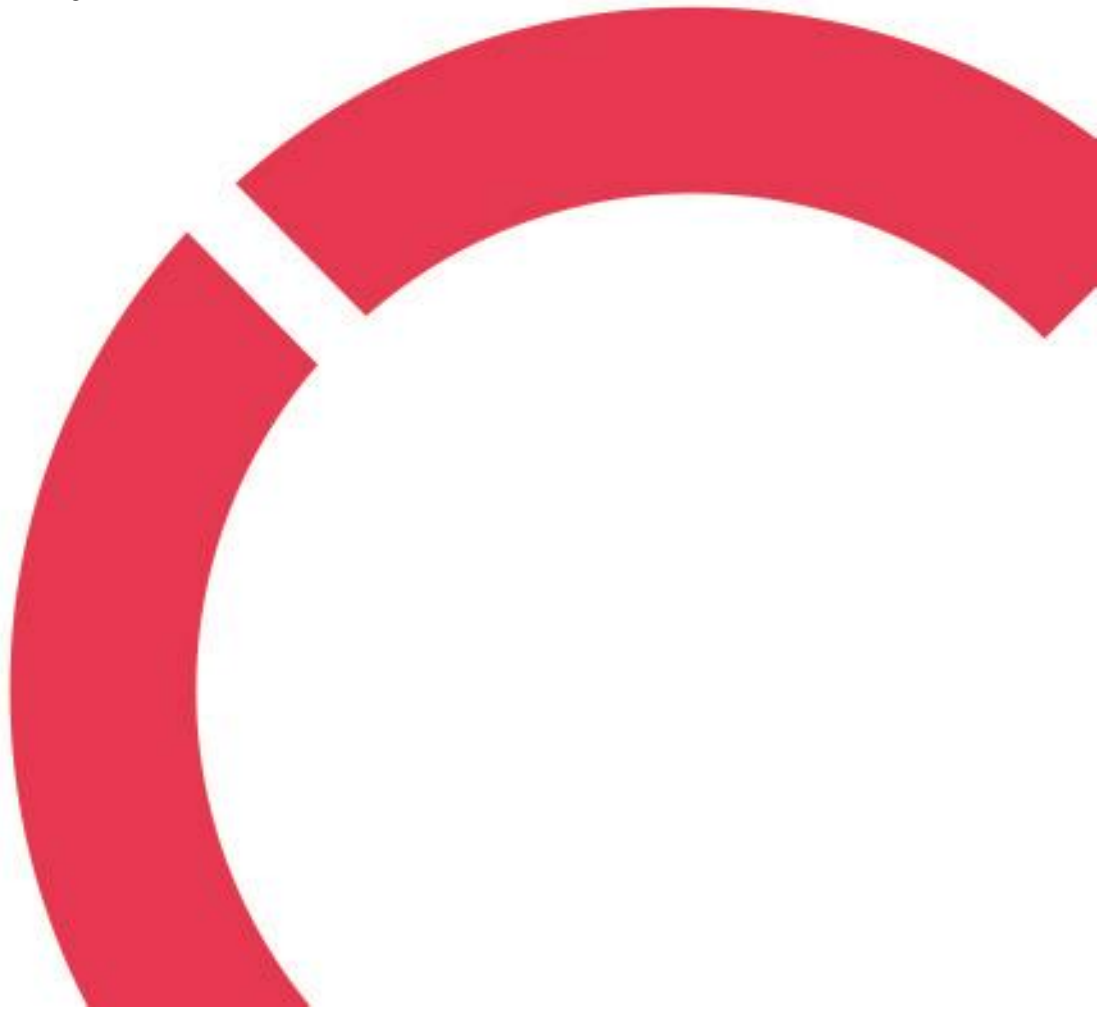


Perttu Jokela

ESIHENKILÖN TYÖSKENTELYOPAS BET-KER OY

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2023**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Joulukuu 2023	Tekijä/tekijät Perttu Jokela
Koulutus Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ESIHENKILÖN TYÖSKENTELYOPAS BET-KER OY		
Työn ohjaaja Ann-Christine Johnsson		Sivumäärä 25+14
Työelämäohjaaja Antti Hautamäki		
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Bet-Ker Oy. Bet-Ker sijaitsee Ylivieskassa, ja sen päätoimiala on tulenkestävät rakenteet. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Bet-Kerille esihenkilön työskentelyopas. Tavoitteena oppaalla oli kertoa esihenkilölle millainen työnantaja Bet-Ker on, sekä mitä Bet-Kerillä työskentelevältä esihenkilöltä odotetaan. Lisäksi oppaassa käydään monia eri hyvän johtamisen työkaluja läpi, jota esihenkilön tulisi osata käyttää ja noudattaa.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa käydään läpi esihenkilön tärkeimmät taidot sekä miten esihenkilö itse ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan. Esihenkilön työskentelyopas on kirjoitettu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, johon on sisälletty opinnäytetyöhön käytyä teoriaa hyvästä johtamisesta.</p>		

Asiasanat Esihenkilötyö, Johtaminen, Työskentelyopas
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date December 2023	Author Perttu Jokela
Degree programme Business Administration		
Name of thesis A guide to manager work at Bet-Ker Oy		
Centria supervisor Ann-Christine Johnsson		Pages 25+14
<p>The commissioner for this thesis was Bet-Ker Ltd. Bet-Ker is located in Ylivieska, and its main industry is fire-resistant structures. The purpose of this thesis was to create a working guide for supervisors at Bet-Ker.</p> <p>The goal of the guide was to inform the supervisor about what kind of employer Bet-Ker is and what is expected from a supervisor working at Bet-Ker. Additionally, the guide covers various tools for good leadership that a supervisor at Bet-Ker should know how to use and follow.</p> <p>The thesis consists of a theoretical part that covers the supervisor's essential skills and how the supervisor maintains and develops their own competence. The supervisor's working guide has been written in collaboration with the commissioner, including theories of effective leadership discussed in the thesis.</p>		
<p>Key words Leadership, Manager work, Working guide.</p>		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 SUORITUKSEN JOHTAMINEN	2
2.1 Esihenkilötyön roolit, vastuut ja tehtäväkuva	4
2.2 Motivointi ja kannustaminen	5
2.3 Palautteenanto	8
2.4 Palkitseminen	11
2.5 Perehdyttäminen	13
2.6 Työkykyjohtaminen	15
3 ESIHENKILÖNÄ OLEMINEN	17
3.1 Esihenkilön itsetuntemus	18
3.2 Esihenkilön itsensä johtaminen	18
3.3 Esihenkilön itsensä kehittäminen	20
4. ESIHENKILÖOPPAAN TOTEUTUS	21
5 YHTEENVETO	22
LÄHTEET	24
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä	2
KUVIO 2. Palkitsemisen kokonaisuus	12
KUVIO 3. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus.	14

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda esihenkilön työskentelyopas Bet-Ker Oy:lle. Työskentelyoppaan tavoitteena on selkeyttää esihenkilön tehtäväkuvaa ja vaatimukset sekä luoda käsitys, mitä Bet-Kerillä esihenkilöltä vaaditaan. Esihenkilön työskentelyoppaan avulla esihenkilö saa selkeän kuvan Bet-Kerin visiosta ja arvoista sekä vaatimuksista, mitä esihenkilöltä odotetaan.

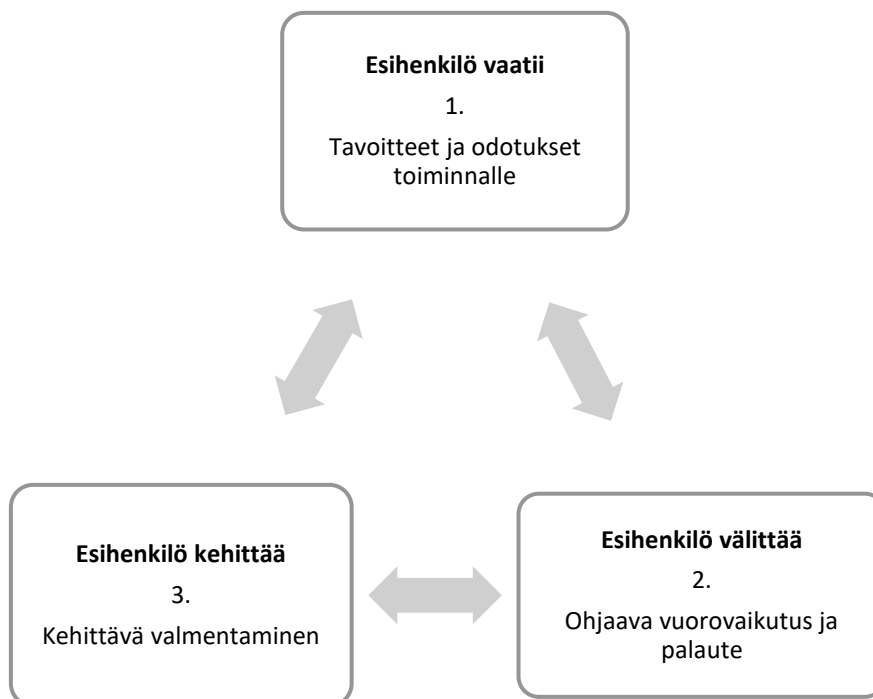
Tässä opinnäytetyössä sivutaan teoriaa, jossa käsitellään suorituksen johtamista – esihenkilön tärkeimpiä taitoja, motivointia, perehdyttämistä, palautteenantoa, palkitsemista, työkykyjohtamista sekä esihenkilön omaa roolia, vastuuta ja itsensä kehittämistä. Johtaminen voidaan jakaa ihmisten sekä asioiden johtamiseen. Tämä opinnäytetyö keskittyy ihmisten johtamiseen.

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus on esihenkilön työskentelyopas Bet-Ker Oy:lle. Oppaan tavoitteena on kertoa Bet-Kerillä työskentelevälle esihenkilölle, mitä työtehtäviä ja työskentelymalleja esihenkilöille kuuluu ja mitä esihenkilöltä odotetaan.

2 SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Yrityksen menestymisen yksi kulmakivistä on hyvä esihenkilötuki. Yritys, joka pystyy toimimaan tehokkaammin kuin kilpailijat, saa suhteellista kilpailuetua. Ydinasia tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta on yrityksessä työskentelevien ihmisten kyky työskennellä tehokkaasti. Tähän tarvitaan suorituksen johtamista. (Viitala 2021, luku 3.4). Suorituksen johtamisen yksi hyvä määritelmä on, että se on prosessi tai järjestelmä, jossa määritellään, mitataan ja innostetaan yksilön/tiimin suoritusta kohti yrityksen tavoitteita. Painopisteen tulisi olla yhteisellä tavoitteiden asettamisella ja jatkuvalla palautteen antamisella myönteisessä ja kehittävässä ilmapiirissä. (Heikkilä 2019, 10.)

Esihenkilön on hyvä rakentaa vastuualueelleen toimiva suorituksen johtamisen vauhtipyörä, joka koostuu kolmesta toisiinsa saumattomasti linkittyvästä esihenkilön ydintehtävästä (KUVIO 1). Nämä tehtävät mahdollistavat yritykseen tuloksellisen suorituskulttuurin. (Järvinen 2014, 19–20.)



KUVIO 1. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (mukaillen Järvinen 2014, 20).

Suorituksen johtamisen perustana on määrittää tavoitteet ja odotukset toiminnalle, mitä tavoitellaan ja millä keinoilla. Tavoitteiden täytyy olla kaikille selvät ja jokaisen täytyy tietää, miten ne voidaan saavuttaa. Esihenkilön täytyy olla määrätietoinen, sekä omata hyvät viestintätaidot, jotta nykyajan hektisessä arjessa hän saa oman vastualueensa sisällä tavoitteet ja odotukset asetettua. (Järvinen 2014, 20–21). Yrityksen tavoiteasetanta yleisimmin lähtee strategiasta ja ylimmästä johdosta. Tämän jälkeen kunkin yksikön esihenkilön tehtävä on huolehtia siitä, että sen tavoitteet ovat linjassa ylemmän tason tavoitteiden kanssa ja jokaisen työntekijän tavoitteet tukevat yhteisen tavoitteen saavuttamista. (Viitala 2021, 86.)

Tavoitteen asettamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi SMART-mallia. SMART-mallin ovat alun perin esitelleet Robert L. Heneman ja Jon M. Werner vuonna 2005. Mallin mukaiset tavoitteet ovat:

- Specific eli yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä
- Measurable eli mitattavissa todennettavissa
- Achievable eli mahdollisia saavuttaa käytettävissä olevin valtuuksin ja välinein
- Realistic eli mahdollisia saavuttaa yrityksen ja sen toimintaympäristön vallitsevassa tilanteessa
- Time based eli aikataulutettuja. (Viitala 2021, 86.)

Seuraava suorituksen johtamisen ydintehtävä liittyy jatkuvan palautteen merkitykseen halutun tekemisen tason synnyttämisessä. Työntekijä tarvitsee motivoituakseen ja kehittyäkseen sekä suoritusta vahvistavaa ja korjaavaa palautetta. Palautteen avulla työntekijä tietää kuinka työssään suoriutuu ja mihin suuntaan tulisi edetä, eikä joudu kulkemaan omien aistien varassa. (Järvinen 2014, 21–22) Suorituksen arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittareita tai kriteereitä, jotka voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Valinta näiden välillä vaatii harkintaa, koska täytyy tietää mitä halutaan arvioida ja mihin ihmisten keskittyminen kiinnittyy. (Viitala 2021, 86.)

Kolmas suorituksen johtamisen ydintehtävä on tietoinen ihmisten kehittäminen, jotta suoritus ja tulokset paranevat. Tämä vaatii esihenkilön halua ja kykyä valmentaa työntekijöitään entistä parempiin suorituksiin. Lyhyellä aikavälillä huomio painottuu yleensä tavoitteiden asettaman suoritustason synnyttämiseen. Eli yrityksen senhetkiset tavoitteet tulisi saavuttaa nyky-

osaamisella. Jos kuitenkin tunnustetaan osaamisessa jokin selkeä vaje suhteessa tavoitteisiin, on esihenkilön tehtävänä auttaa löytämään tilanteeseen toimiva ratkaisu. Pidemmällä aikavälillä päivittäisen suoriutumisen rinnalle nousee aktiivisen kehittymishalun lisääminen ja koko kehittämiskulttuurin kehittäminen. Hyvä kehittämiskulttuuri, itseluottamus sekä pystyvyyden tunne mahdollistavat entistä korkeampien tavoitteiden asettamisen ja niihin myös pääsemisen. (Järvinen 2014, 23.)

2.1 Esihenkilötyön roolit, vastuut ja tehtäväkuva

Esihenkilötyöhön kuuluu yrityksen mukaan useita erilaisia rooleja ja vastuualueita. Tällaisia vastuualueita ovat mm. työsuojelelun varmistaminen, tuotannon suunnittelu, työsuhdeasiat tai työaikajärjestelmän ylläpito. Suuremmissa yrityksissä on mahdollista palkata jokaiselle osaluueelle oma henkilö, ja pienemmissä yrityksissä kaikki yllä mainitut vastuualueet voivat kuulua yhdelle henkilölle.

Esihenkilötyö voi olla todella samankaltaista eri alasta tai eri tehtävistä riippuen. Esimerkiksi Viitala & Jylhä (2019) toteavat: ”Suuren kansainvälisen yrityksen pääjohtaja, lähikaupan kauppias, tienrakennusurakan työmaapäällikkö ja sairaalan johtava ylilääkäri tekevät perimältään samanlaista työtä, vaikka toimiala, organisaatio, alaisten määrä ja työn luonne vaihtelevat”. Tämä johtuu siitä, että kaikilla johtamistyötä tekevillä on jonkinlaiset tavoitteet, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Kaikille on myös annettu tietyt resurssit työn tekemiseen, joihin kuuluvat työvoima eli johdettavien työntekijöiden työpanos ja osaaminen, fyysiset puitteet, materiaalit ja välineet, tietojärjestelmät sekä raha. Kaikkien on myös noudatettava tietytjä normeja, joita organisaation sisällä sekä sen ulkopuolella mm. asiakkaat ovat luoneet. Tämän lisäksi on myös sääntöjä ja sopimuksia, jota yleensä määrää lainsäädäntö. (Viitala & Jylhä 2019, 15–17.)

Esihenkilötyö on nykypäivänä muuttunut siitä, mitä se oli ennen. Esihenkilön tehtävänä oli ennen työn jakajan sekä valvojan rooli. Kun taas nykyään esihenkilö toimii koordinaattorin, mahdollistajan, auttajan ja valmentajan roolissa. Yrityksissä organisaatiotasot ovat vähentyneet, ja esihenkilöt ovat tulleet helpommin lähestyttäviksi sekä lähemmäs työntekijöitä. Prosessit ovat virtaviivaistuneet ja automatisoituneet, informaatiojärjestelmät kehittyneet ja työ on asiantuntijavaltaistunut, joten perinteisiä esimiesrooleja ei yhä useammin enää tarvita.

Esihenkilöiden merkitys ei tästä huolimatta ole kadonnut, vaan nykypäivänä yritys tarvitsee luovuutta, jatkuvaa uudistumista sekä uuden oppimista ja sopeutumista. Tässä hyvä johtajuus korostuu jopa aikaisempaa enemmän. Hyvän esihenkilötuen avulla ihmisten potentiaali saadaan kukoistamaan niin, että yritys menestyy, ja tämä on esihenkilön tärkeimpiä rooleja nykypäivänä. (Viitala & Jylhä 2019, 258.)

Esihenkilötyöhön kuuluu toiminnan organisointi ja kehitys, tarvittavien resurssien varmistaminen, ilmapiirin ja hyvän työyhteisön vaaliminen sekä alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen. (Viitala & Jylhä 2019, 259). Nykypäivänä esihenkilön on paras luoda työyhteisön kulttuuri omalla esimerkillään ja nostaa keskusteluun asioita, jotka ovat hyvän suoriutumisen kannalta tärkeitä asioita.

Hyvä esihenkilö hallitsee oman vastuualueensa, mutta pelkkä asiantuntijaosaaminen ei yksin riitä. Tämä johtuu siitä, että esihenkilötyön suurimmat haasteet ovat yleensä ihmisten johtamisessa. Hyvä esihenkilö osaa johtaa sekä asioita että ihmisiä. Asioiden johtamiseen kuuluu suunnitelmien tekeminen, budjetointi, laitteiden ja järjestelmien hankinta sekä tuotekehitys, kun ihmisten johtaminen tarkoittaa kaikkea sitä päivittäistä johtamistyötä, jota hän tekee oman henkilöstönsä keskuudessa. (Jääskeläinen 2020.)

2.2 Motivointi ja kannustaminen

Esihenkilön on olennaista ymmärtää, mikä työntekijöitä motivoi työssä. Toisen ihmisen on vaikea vaikuttaa suoraan yksilön motivaatioon, mutta hyvä esihenkilö osaa luoda hyvälle motivaatiolle edellytykset. Hyvä työmotivaatio antaa työntekijän toiminnalle suunnan ja voiman toimia. Eri motiivit virittävät ihmisen toimimaan, ylläpitävät toimintaa ja suuntaavat sitä. Työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työtehtävän ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa myös työpaikan ulkoiset tekijät. Esimerkiksi henkilöllä voi olla kiinnostava ja hyvä työ, mutta sen ohella menossa suuri talonrakennusprojekti tai tulossa perheenisäystä, joka saattaa tilapäisesti heikentää työmotivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 230.)

Työntekijän hyvä motivaatio on avainasemassa työtehokkuuden sekä työssä onnistumisen kannalta. Persoonallisia, eli työntekijän henkilökohtaisia tekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet,

asenteet ja tarpeet. Kaikista voimakkain tekijä työmotivaatiolle on aito mielenkiinto omaa työtä kohtaan. Kaikki eivät voi päästä unelmatyöhönsä, mutta jokaisen täytyisi tuntea merkitystä omassa työssään. Motivaatio lisääntyy, jos työssään näkee merkitystä. (Viitala & Jylhä 2019, 230.)

Ihmisillä on myös pakollisia tarpeita, jotka vaikuttavat motivaatioon. Tarve saada rahaa, jotta saa kodin kulut maksettua ja ruokaa pöytään, on maailman yleisin motiivi tehdä työtä. Näiden pakollisten motiivien varassa ihmiset tekevät vuodesta toiseen raskaita ja epämieluisiakin töitä. Abraham Maslow'n motivaatioteoriassa hän ryhmittelee ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan:

1. Fysiologiset tarpeet, palkka mahdollistaa: ruoka, vesi, uni ja lämpö
2. Turvallisuuden tarpeet eli työjärjestelyt ja työyhteisön antama fyysinen ja henkinen turvallisuuden tunne ja hyvinvointi
3. Sosiaaliset tarpeet, jotka työyhteisö antaa eli ryhmän hyväksyntä, välittäminen ja rakkaus
4. Arvostuksen tarpeet muilta ja itseltä itseä kohtaan
5. Itsensä toteuttamisen, työ ja työpaikka antavat mission kaltaisen päämäärän ja merkityksen. (Viitala & Jylhä 2019, 230–234.)

Maslowin (Viitala & Jylhä 2019, 230–234.) mukaan tarpeet muodostavat hierarkian, eli osa tarpeista aktivoituvat vasta kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Tässä tapauksessa työntekijällä tuskin sosiaaliset tarpeet tyydyttyvät, jos fysiologisetkaan tarpeet eivät ole aktivoituneet. Jos ihminen on sairas, nälkäinen tai ei ole kotia, hänellä ei riitä voimia motivoitua älylliseen itsensä kehittämiseen.

Työntekijä voi saada motivaatiota sisäisesti tai ulkoisesti. Motivaatioteorioiden mukaan ihminen motivoituu silloin, kun hän kokee tekemänsä asian palkitsevaksi. Nämä palkkiot voivat olla sisäisiä tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäinen motivaatio on sitä, jossa tyydytys tulee työstä ja omasta aikaansaannoksesta itsessään. Vahva sisäinen motivaatio kertoo ihmisen vahvasta halusta kehittää sekä toteuttaa itseään. Sisäisesti motivoituneen työntekijä on sisukas, päämäärätietoinen ja innokas, eli todella hyviä työntekijöitä yrityksille. (Viitala & Jylhä 2019, 232–234.)

Toinen motivaation muoto on ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tuomaan tyydytykseen. Näitä ovat mm. palkka, työsuhde-edut, arvostus työpaikalla tai turvallisuuden tunne. Ulkoiset palkkiot nousevat varsinkin silloin esiin, jos työ itsessään on rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa. Monesti uudessa työssä aloittava valitsee työpaikan ulkoisten palkkioiden perusteella, jonka jälkeen työ voikin osoittautua mielekkääksi ja sisäinen motivaatio syntyy. (Viitala & Jylhä 2019, 233.)

Motivointi on esihenkilölle suuri haaste, koska motivaation synnyttäminen toisessa on hyvin vaikeaa. Työympäristössä yksilön motivaatiota ei voida suoraan johtaa, mutta motivaatiolle voidaan luoda otolliset olosuhteet. Esihenkilöllä on tutkitusti vaikutusta henkilöstönsä työmotivaatioon. Eniten esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöihin omalla asenteellaan. Kun esihenkilö luottaa henkilöstöönsä ja siihen, että he hoitavat omat vastuunsa sekä ovat halukkaita kehittymään, voi se lisätä henkilöstön motivaatiota. Työntekijät yrittävät parhaansa, kun heillä on esihenkilön luottamus. Työorganisaation järjestelmät ja toimintamallit vaikuttavat myös merkittävästi työmotivaatioon, joihin myös esihenkilö voi jossain määrin vaikuttaa. (Viitala & Jylhä 2019, 240.)

Esihenkilö voi edistää motivaation syntymistä huolehtimalla, että sille on otolliset olosuhteet. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi seuraavia asioita:

- Selkeän tavoitteen asettaminen
- Työn tulosten huomiointi ja arviointi
- Avoin ja välitön palaute
- Positiivinen luottamusta ja arvostusta sisältävä ohjaus ja tuki
- Oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen
- Työ itsessään itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivan vaativaa
- Työn määrä sopiva aikaan, palkkaan ja tavoitteisiin nähden. (Viitala & Jylhä 2019, 240.)

2.3 Palautteenanto

Palautteenanto on yksi esihenkilön tärkeimmistä taidoista. Palaute luo luottamusta sekä lähentää esihenkilön ja alaisten suhdetta sekä edistää vuoropuhelua. Palautteen avulla työntekijä saa viestin, että hänen tekemisensä huomioidaan ja sillä on merkitystä. Palautteen avulla työntekijä kuulee missä hän on hyvä, ja missä mahdollisesti on kehitettävää. Tämän avulla myös työteho nousee. Myös esihenkilö voi saada palautetta alaiseltaan, ja täten kehittyä johtajana.

Palaute on loistava tapa näyttää tunteet. Osa työntekijöistä voi olla sellaisia, jotka eivät näytä töissä mitään tunteita eli he kätkevät ne. Toiset taas näyttävät töissä liikaakin tunteita, ja tämä piirre saattaa ärsyttää muita. Hyvin annettu palaute kokoaa järjen ja tunteet hyväksi paketiksi. Palaute on neutraali tapa kertoa, mitä joku teki ja miten hänen tekemisensä vaikutti palautteen antajaan. Tästä syystä palaute on hyvä tapa saada kertomaan tunteista työpaikalla, jolloin hiljaisemmatkin saadaan ilmaisemaan myönteiset ja kielteiset tuntemuksensa. Tämä vaatii kuitenkin hyvää palautteenantotaitoa, jotta tunteet eivät ryöpsähdä, vaan tulevat esiin hallitusti. (Ahonen 2011, 14–16.)

Esihenkilöllä tulee olla hyvät viestintätaidot, jotta palaute osataan antaa oikealla tavalla. Palaute on hyvä, kun se voidaan perustella faktoilla ja havainnollistaa hyvillä esimerkeillä. Tällöin palaute voi olla myös suoraa. (Järvinen 2014, 21–22.) Hyvä palaute sisältää myös aina ohjeen tai neuvon. Kuvitellaan, että työntekijälle annetaan palautetta heikosti tehdystä työstä. Työntekijä ei saa palautteesta mitään muuta kuin pahan mielen, jos palautteessa ei kerrota kuin se, että työt on tehty huonosti, tee ensi kerralla paremmin. Hyvässä kriittisessä palautteessa annetaan myös ohje tai neuvo, jonka avulla työntekijä tietää kuinka ensi kerralla kannattaa toimia. Ilman tätä työntekijä ei tiedä, miten muuttaa käytöstään. (Ahonen 2011, 20.)

Kriittinenkin palaute kannattaa nähdä enemmän palveluksena kuin kritiikkinä. Hyvä kriittinen palaute kohdistuu aina ihmisen käyttäytymiseen, ei persoonaan. Hyvin annettu rakentava palaute antaa kuulijalleen mahdollisuuden vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä ja toimintaansa, eli palautteen tavoite on oppiminen ja virheen korjaaminen. Kriittistä palautetta antaessa täytyy muistaa muutama tärkeä asia:

- Palaute esitetään aina kahden kesken asiaa koskevalle henkilölle, ei ”nolata” koko työyhteisön edessä.

- Ei verrata vastaanottajan käyttäytymistä muiden käyttäytymiseen.
- Palaute on esitettävä heti, kun siihen on sopiva tilaisuus. Odottamalla asia vain paisuu.
- Anna vain sellaista palautetta, johon vastaanottaja voi itse vaikuttaa.
- Älä varoita vastaanottajaa etukäteen tulevasta keskustelusta.
- Älä pyydä anteeksi oikeutettua palautetta.
- Ei ironiaa tai sarkasmia
- Vältetään suuria sanoja ja superlatiiveja, esimerkiksi ”aina” tai ”ei koskaan”
- Lopussa kiitetään keskustelusta ja ymmärtävyydestä. (Duunitori 2023.)

Myönteinen palaute ruokkii onnistumisia. Onnistumisen tunnistaminen auttaa työyhteisöjä oppimaan onnistumisista ja tämä parantaa koko työyhteisön ilmapiiriä. Onnistumisen osoittaminen luo lisää onnistumisia, koska hyvä ja suora palaute kertoo, mitä työntekijä teki oikein. Tällöin työntekijä voi toistaa suorituksen sekä kokee tulleen kannustetuksi ja jatkamaan samaan malliin. Palaute sanallistaa hiljaisen tiedon, koska ilman palautetta työntekijä ei tiedä missä ja miksi hän on työssään onnistunut. Kun esihenkilö tuo asian esille, tulee asia tietoisuuteen, työntekijän itsevarmuus sekä mieli paranee ja hyväksi todettu työskentelymalli voidaan jakaa myös muille työntekijöille. Tällöin tästä yhden henkilön onnistumisesta hyötyy koko työyhteisö. (Ahonen 2011, 16–19.)

Palaute on ensiluokkaisen tärkeää juuri uudessa työssä aloittaneelle tai semmoiselle, joka alkaa opetella jotain uutta työtehtävää. Uutta opetellessa työntekijä voi tuskastua, jos työ vaikuttaa aluksi vaikealle tai raskaalle. Tällöin he tarvitsevat erityisen paljon kannustavaa palautetta siitä, missä he ovat jo onnistuneet. Kun he ovat oppineet tehtävänsä, tarvitsevat he kannustusta vielä siihen, että tekijä saadaan myös itse uskomaan itseensä. (Ahonen 2011, 20–22.)

Kaikista parhaita ovat semmoiset tiimit, jotka näkevät onnistumisia ja kertovat niistä. Parhaiden tiimien jäsenet kannustavat toisiaan huomattavasti useammin kuin moittivat. Tutkimusten mukaan kannustavan ja korjaavan palautteen suhde tulisi olla noin 5:1. Eli viisi kehua ja yksi korjaava palaute. (Ahonen 2011, 22.)

Useimmiten ajatellaan, että vain esihenkilö antaa palautetta alaisilleen. Kuitenkin palautetta hakeva esihenkilö on kaikkein tehokkain esihenkilö. Myös alaiset arvostavat palautetta hakevaa esihenkilöä. Alaisiltaan esihenkilö voi varmistaa toimivansa alaisten odotusten mukaan, ja tällöin myös alaiset tuntevat esihenkilönsä tehokkaampana kuin sellaisen, joka ei kysy alaisiltaan mitään palautetta. (Ahonen 2011, 25.)

Monesti ylin johto-ei tiedä, miten työyhteisössä oikeasti menee, koska suurin osa onnistumisista ja ongelmista on vain työntekijöiden tiedossa. Nykytilan tiedostaminen on johdolle myös tärkeää, jotta mm. vanhojen kehityshankkeiden vaikuttavuutta voi mitata. Kun pyydetään suoraa palautetta, tieto saadaan nopeammin ja paremmin kuin kehityskeskusteluista ja muista arvioinneista. Ylimmän johdon kannattaakin kysyä palaute suoraan työntekijöiltä, koska työntekijät ovat vielä paremmin kartalla työpaikan päivittäisistä tapahtumista. Työntekijät osaavat kertoa mitä työpaikalla tapahtuu, mitä työkaverit tekevät sekä miten esihenkilöt mahdollistavat työssä onnistumiseen. Suoran palautteen kysyminen on siis halvin mahdollinen henkilöstötutkimus yritykselle. (Ahonen 2011, 31–33.)

Palaute on yrityksessä todella suuri voimavara, kunhan sitä osataan käyttää oikein. Edellytyksenä on myös, että palaute osataan antaa ja ottaa oikein. Kun palautekäytännöt ovat kaikille selvät, yhdessä sovittu, ja tieto kulkee vapaasti ihmiseltä toiselle ylimpään johtoon asti, silloin ylin johto saa korvaamattoman arvokasta tietoa nykytilasta ja siitä, miten johdon tekemät päätökset ja investoinnit vaikuttavat työntekijöiden päivittäiseen tekemiseen. (Ahonen 2011, 38.)

Yhteenvetona palautteen merkittävimmät hyödyt ovat:

- Paras tapa kasvattaa itsetuntemusta
- Paras tapa näyttää tunteet työpaikalla
- Nopein tapa osoittaa työn merkitys
- Varmin tapa lisätä onnistumisia
- Laajin johtamisen tuki
- Halvin henkilöstötutkimus (Ahonen 2011, 38.)

2.4 Palkitseminen

Palkitseminen on yritysten suurin valttikortti työntekijöitä rekrytoidessaan. Yritys, jossa on hyvä palkitsemisjärjestelmä, houkuttelee uusia työntekijöitä sekä pitää vanhat työntekijät saman yrityksen palveluksessa vuosikausia. Toimiva palkitseminen luo yritykselle kilpailuetua, lisää tuottavuutta ja vahvistaa sekä määrittelee organisaation rakennetta. Oikeanlainen palkitseminen ei ole yksinkertaista, sen täytyy olla molemmille osapuolille kannattavaa, oikeudenmukaista ja suoraa. (Kauhanen 2012, 116.)

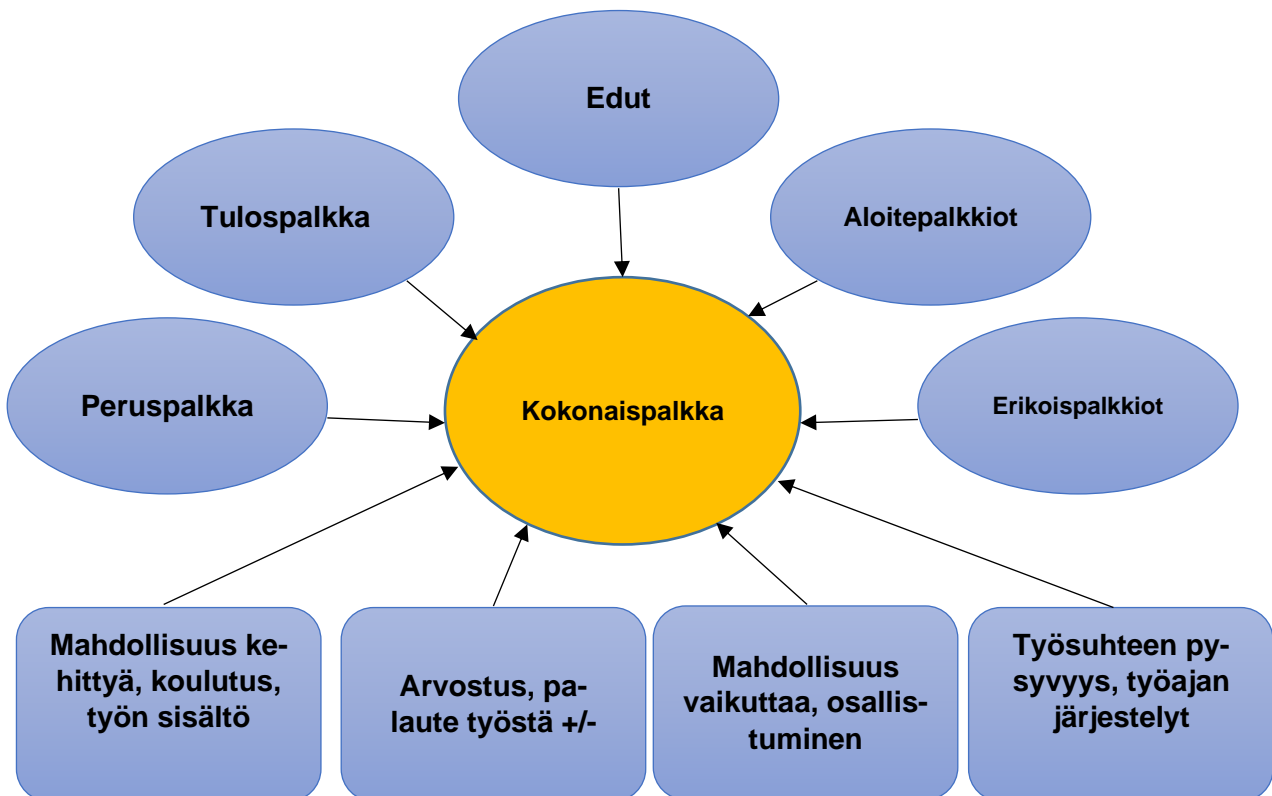
Jokaisen yrityksen minimivaatimus on maksaa kohtuullinen korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät työntekijät yritykselle antavat. Tässä tilanteessa ei vielä puhuta palkkiosta, vaan kohtuullinen korvaus on henkilöstön tekemän työn hinta. Käsite palkitsemisesta on kuitenkin vakiintunut käsittelemään palkan ja muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. Yksinkertaisesti työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa työnantajan käyttöön, josta työnantaja maksaa työntekijälle riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. (Viitala 2007, 138–139.)

Tutkitusti palkitseminen vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tulokseen merkittävästi. Palkitseminen on tehokkain viestinnällinen väline, kun viestitään yrityksen tavoitteista ja arvoista. Suoritusten arvioinnin ja sen kautta tuleva palkitseminen tulee aina tukea niitä tavoitteita, joita liiketoiminnan kehitykselle on asetettu. (Östberg 2014, 168–169.)

Palkitsemisella yritys tavoittelee halutunlaista henkilöstöä, jolta odotetaan mm. innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavaa osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittämistä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Palkitsemisjärjestelmät tuovat myös sivuvaikutuksia, joita ovat epäoikeudenmukaiset kokemukset, epätietoisuus, kauteus, vapaamatkustus, ylimääräiset kustannukset, ei-toivottu vaihtuvuus, vaatimattomat työsuoritukset, hankalat neuvottelut, tiedon panttaaminen ja kaunistelu. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä on sellainen, jossa toivottuja ja myönteisiä vaikutuksia on enemmän kuin kielteisiä. (Hakonen 2014, 14–15.)

Palkitseminen voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin elementteihin. Ei-taloudellisia palkitsemisia ovat mm. haastava ja motivoiva työ sinänsä, mahdollisuus itsensä kehittämi-

seen, positiivinen palaute, työn arvostamisen osoittaminen, vastuun antaminen ja uusiin projekteihin mukaan ottaminen. Taloudellisiin palkitsemismuotoihin kuuluu kaikki peruspalkan lisäksi saatavat erilaiset henkilökohtaiset lisät, kuten mm. bonukset, tulospalkkiot ja työsuhteauto/puhelin (KUVIO 2). Taloudelliseen palkitsemiseen lasketaan myös terveystalvelut, eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutukset, vaikkei ne suoraan palkkapussissa näkyisikään. (Viitala 2007, 145; Östberg 2014, 169.)



KUVIO 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen 2014, 36).

Yritykselle tulee todella kalliiksi, jos palkan suuruus on ainoa keino houkutellessa ihmisiä töihin. Kannattaa siis panostaa sosiaaliseen palkitsemiseen, jossa esihenkilöt ovat suuressa roolissa. Sosiaaliset palkkiot ovat rahattomia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Sosiaalisten palkkioiden avulla työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatiossa. Hyviä sosiaalisia palkkioita ovat esimerkiksi julkiset tunnustukset, kuten juhla- ja merkkipäivät sekä eläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Myös erilaiset statussymbolit voivat joillekin olla hyvin tärkeitä, esimerkiksi työnimike, työvälineet, työasusteet, joustava työaika, kulkuluvat ja muut erityisoikeudet ja palvelut. Hen-

kilökohtaisten palkintojen lisäksi yrityksen jäseniä yhdistävät tapahtumat, juhlat ja muut yhdessäoloon tarkoitetut tilanteet, jotka luovat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja ovat täten tärkeitä motivaation ja sitoutuvuuden kannalta. (Kauhanen 2012, 137; Viitala 2007, 161–162.)

Taitava palkitseminen on yhä enemmän tärkeä esimies- ja johtamistehtävä, jossa hyvä johtaminen tulee ennemmin tai myöhemmin näkyviin myös hyvin toimivana palkitsemisena. (Hakonen 2014, 16.)

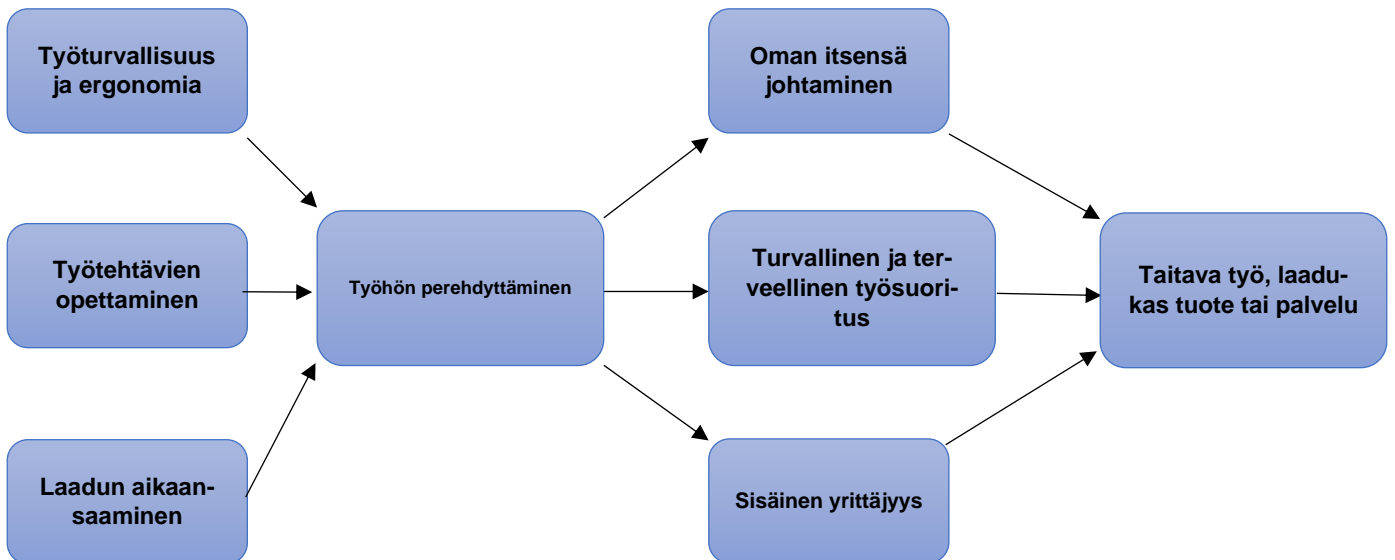
2.5 Perehdyttäminen

Perehdytys on yksi organisaation tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista. Hyvin hoidettu perehdytys on loistava kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä. Perehdytyksen tavoitteena on opettaa työntekijää hallitsemaan työnsä ja sopeutumaan työyhteisöön. Työntekijän sekä organisaation täytyy omaksua monia uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja. Lisäksi työntekijän täytyy oppia toimimaan organisaatiossa tehokkaasti yhdessä uuden työyhteisön kanssa. (Eklund 2018, 25.)

Onnistuneen perehdytyksen jälkeen uuden työntekijän pitäisi hallita oma uusi työtehtävänsä sekä tuntea yrityksen perusarvot, missio ja visio. (Pentikäinen 2009, 28). Perehdytys myös vähentää huomattavasti turvallisuusriskejä, kun perehdytettävälle kerrotaan ja opetetaan työpaikan vaaran paikat. Myöskään uudelta työntekijältä ei voida olettaa, että hän valmiiksi omaisi turvallisen työskentelyn perustiedot- ja taidot. (Östberg 2014, 115.)

Perehdyttämisen jälkeen seuraa varsinainen työnopastus, joka työnkuvan mukaan voi kestää muutamasta päivästä muutamaan kuukauteen. Työnopastuksessa yleensä ensin esihenkilö tai opastukseen määrätty työntekijä esittelee työpisteen, sekä miten ja mitä siinä tarkalleen tehdään. Hyvä ohjaaja näyttää vaaditun ajan esimerkkiä ja perehdytettävä seuraa toimintaa sivusta. Kun perehdytettävä on nähnyt työn vaativuuteen nähden tarpeeksi, voi hän siirtyä tekemään ja ohjaaja siirtyy sivuun seuraamaan toimintaa. Tämän jälkeen uusi työntekijä on valmis aloittamaan itsenäisen työskentelyn. Työnopastuksessa tavoitteena tulee olla työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu. Parhaiten tavoitteeseen päästään, kun perehdytys pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jossa tarkoituksena ei vain ole opettaa

annettua työtehtävää vaan kannustaa myös omatoimisuuteen ja sisäisen yrittäjähengen omaksumiseen. Ohessa toimivan työhön perehdyttämisen kokonaisuus (KUVIO 3). (Kauhanen 2012, 150–151.)



KUVIO 3. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kauhanen 2012, 151).

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa tuleva työtehtävä ja sen pituus. Lyhyisiin sijaisuuksiin, kuten harjoittelijaksi tai kesätyöntekijäksi tulevien perehdyttämiseen on käytettävissä vain vähän aikaa. Tässä tilanteessa perehdytykseen tulee pitää sisällään vain työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. Taas esimerkiksi uudelle esihenkilölle on perehdytettävää paljon enemmän. Sen lisäksi, että esihenkilölle on tuotava esiin ne sidosryhmät, jossa hän tulee toimimaan, täytyy esihenkilön tutustua rooliinsa esihenkilönä. Näihin rooleihin kuuluu mm. päätöksenteko, viestintä, rekrytointi, perehdyttäminen ja kehityskeskustelut. Myös ikä ja tämän myötä kertynyt työkokemus on huomioitava perehdytyksessä. Vanhempi, jolla on työkokemusta samantapaisista töistä, ei välttämättä pitkää perehdytystä tarvitse tullessaan uuteen organisaatioon. Nuori ja kokematon taas tarvitsee opastusta aivan perusasioista alkaen. (Östberg 2014, 116–117.)

Esihenkilö on vastuussa perehdytyksestä kokonaisuudessaan, mutta käytännössä perehdytyksen voi tehdä kuka tahansa, jolle tehtävä delegoidaan. Usein itse työhön perehdytys delegoidaan samaa työtä tekeväälle kollegalle, joka itse työstä tietää monesti paremmin ja tämä keventää esihenkilön työtaakkaa. Tämä hyödyttää molempia osapuolia, esihenkilön työtaakka kevenee ja nimetty työntekijä pääsee jakamaan omaa osaamistaan. Näin ollen vastuu

oman asiantuntijuusalueen opastamisesta on heille samalla arvostuksen osoitus. Hyviä pe-rehdyttäjän piirteitä ovat mm. sitoutuminen saatuun tehtävään, uuden työntekijän vilpitön tu-keminen, hyvät vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen sekä hiljaisen tiedon jakami-nen. (Eklund 2018, 140–157.)

2.6 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen on yksi nykypäivän johtamisen megatrendejä. Työssä pärjääminen vaatii hyvää työkykyä, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Tätä ko-konaisuutta kutsutaan työhyvinvoinniksi. Työhyvinvoiva henkilöstö on elintärkeä yritykselle. Tämä näkyy positiivisena vireenä töissä ja sen tunnusmerkkejä ovat hyvä suoriutuminen, op-piminen, yhteistyön sujuminen työkavereiden kanssa sekä sitoutuminen työhön ja työpaik-kaan. Työhyvinvoinnin vaaliminen suurimmaksi osaksi kuuluu yksilölle itselleen, mutta siihen voi vaikuttaa myös esihenkilöt sekä työnantaja. Työnantajan velvollisuus on varmistaa, että työ ja työolosuhteet (sis. työympäristö, työvälineet ja muut resurssit) eivät vaaranna kenen-kään työkykyä tai aiheuta turhaa kuormitusta. (Viitala & Jylhä 2019, 241–243.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessi, joka kuuluu oleellisena osana organisaation nor-maalialueen tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistoimintaa. Hyvä työhyvinvointi vaatii mm. hyvää johtamista, palkitsemista, osaamisen kehittämistä, vastuullista liiketoimin-taa, työn ja muun elämän yhteensovittamista, reiluja työaikoja, tasa-arvoa sekä työkykyä ja -turvallisuutta. Hyvä työhyvinvointi vähentää sairaspöissaoloja, työkyvyttömyys ja -tapaturma-eläkkeitä, ylimääräisiä eläkemenoja sekä työtapaturmia. Samaan aikaan se nostaa yrityksen tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. (Kauhanen 2012, 199–201.)

Työhyvinvointia (tyhy-toiminta) sekä työkykyä (tyky-toiminta) ylläpitävä toiminta on tehokas keino työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tämä kuuluu työnantajan sekä esi-henkilöiden järjestettäväksi. Tyhy- tai tyky toiminta voi olla hyvin joustavaa eli sitä ei ole mis-sään määrätty mitä sen täytyy olla. Tyhy- tai tykytoiminta voi olla osa henkilöstön palkitsemis-järjestelmää, esimerkiksi työnantajan tarjoamat liikuntamahdollisuudet, liikuntasetelit tai osit-tain maksetut liput eri virkistymistapahtumiin. Työpaikoilla voidaan myös haastaa henkilöstöä liikkumaan erilaisten kampanjoiden ja liikuntakilpailuiden avulla. Myös työporukan kesken,

yhdessä järjestetyt esimerkiksi pikkujoulut tai virkistäytymis- ja kouluttautumispäivät, ovat työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa. (Viitala 2007, 232–233.)

Kuitenkaan henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn huolehtimiseen ei riitä kerran vuodessa järjestettävät pikkujoulut, vaan työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan päivittäistä johtamista sekä osa strategista johtamista. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat muun muassa arvojen mukainen toiminta ja johtaminen, työyhteisön toimivuus, hyvä työskentely-ympäristö, töiden organisointi ja perehdyttäminen, osaaminen ja motivaatio. Esihenkilön avaintehtävä on mahdollistaa henkilöstön onnistuminen työssään, joka vaatii aktiivista välittämistä ja empatiaa. Todella pienellä vaivalla kysymällä ”mitä kuuluu” tai ”onko kaikki hyvin”, voi olla todella suuri vaikutus työntekijälle. (Kaijala 2020, 216–218.)

Henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvointiin panostaminen kannattaa kytkeä organisaation strategisiin tavoitteisiin. Jotta näihin tavoitteisiin päästään, vaatii se laadukasta johtamista sekä onnistunutta esimiestyötä. Työhyvinvointi on yksi parhaista kohteista investoida, jos mielessä on tuottavuuden parantaminen. (Kaijala 2020, 219.)

3 ESIHENKILÖNÄ OLEMINEN

Kun henkilö valitaan organisaatiossa esihenkilöksi, on aika pysähtyä miettimään, mitä se tarkoittaa käytännössä. Esihenkilöitä on monenlaisia, kuten on ihmistyyppejäkin. Jokainen esihenkilö tuo roolissaan esiin vivahteita omasta luonteestaan ja tavastaan suhtautua eri asioihin. Esihenkilön onkin hyvä miettiä, minkälainen on hänen oma ihanteellinen kuvansa esihenkilöstäunelmansa esihenkilö. Tämän jälkeen voi pohtia, mitä samoja luonteenpiirteitä ja ajatusmalleja itseltä löytyy, kuin tältä unelmien esihenkilöltä. Näitä piirteitä kannattaa pyrkiä tuomaan esiin päivittäin työpaikalla. Kannattaa myös miettiä omia heikkoja puoliaan, jotka saattaisivat haitata työntekoa tai ärsyttää työkavereita, ja pyrkiä hillitsemään näitä piirteitä työpaikalla. (Pentikäinen 2009, 11–13.)

Esihenkilölle kuuluu paljon vastuuta. Esihenkilö on aina loppujen lopuksi vastuussa oman ryhmänsä suoriutumisesta. Johtajuuden keskeisiä elementtejä ovat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Ihmisiä johdetaan sekä yksilö- että ryhmätasolla. Onnistuneen johtamisen elementtejä ovat selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen ja muut työssä tarvittavat resurssit, palaute ja palkitseminen sekä tuki tarvittaessa. Hyvä työympäristö vaatii myös hyvän ilmapiirin sekä yhteistyön sujuvuuden. Silloin esihenkilö on onnistunut työssään, kun hän pystyy innostamaan sekä auttamaan ihmisiä kehittymään täyteen potentiaaliinsa työelämässä. Nykypäivänä ajatellaankin, että esihenkilön tärkeimpiin tehtäviin kuuluu innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa ihmisiä käyttämään potentiaaliaan sekä kehittymään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019, 19–20.)

Esihenkilön tehtävät organisaatioissa ja tiimeissä ovat erilaisia. Tehtävät muodostuvat laajoista kokonaisuuksista, jotka sisältävät erilaisia vastuita ja velvollisuuksia. Esihenkilö on mm. motivoija, organisoija, tuloksentekijä sekä yhteisen toiminnan rakentaja. Esihenkilö on monessa mukana, joten taitorepertuaaria täytyy jatkuvasti kehittää. Omien taitojen jatkuva kehittäminen kuuluukin hyvän esihenkilön ominaisuuksiin. Tärkeä osa esihenkilön taidoista on myös taidot, jotka liittyvät itsensä johtamiseen sekä oman jaksamisen huolehtimiseen. Näitä taitoja ovat muun muassa sosiaalinen älykkyys ja vastuu, kansainvälisyys sekä hyvinvoinnista huolehtiminen. (Yritysakatemia 2022.)

3.1 Esihenkilön itsetuntemus

Esihenkilön itsetuntemus on tärkeä osa johtajuutta, sillä se auttaa heitä ymmärtämään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, mikä puolestaan auttaa heitä johtamaan tehokkaasti ja kehittymään johtajana. Itsetuntemus auttaa esihenkilöitä tunnistamaan omat tunteensa ja käyttäytymismallinsa erilaisissa tilanteissa, mikä auttaa heitä toimimaan paremmin stressaavissa tilanteissa ja johtamaan tiimiä onnistuneesti. (Järvinen 2014, 120–121.)

Edwin Friedmanin teorian mukaan johtajuus syntyy itsensä määrittelystä. Itsensä määrittely vastaa kahteen eri kysymykseen, ”kuka olen” sekä ”millainen haluan olla”. Itsensä määrittely alkaa itsetuntemuksesta. Niiltä osin mitä esihenkilö ei tunne itseään, hänen asenteensa, uskumuksensa, motivaationsa ja arvonsa ohjaavat häntä autopilotin tavoin. Esihenkilön olisi kuitenkin syytä tutustua siihen, mikä häntä ohjaa. Jotta voi johtaa toisia, täytyy tietää mikä itseä johtaa sekä määrittelee. Itsensä määrittely tuo omat luontaiset vahvuudet esiin, kun esihenkilö osaa olla reilusti oma itsensä. (Järvinen 2014, 120–121.)

Elina Kariluodon opinnäytetyössä on kuvattu Daniel Golemanin kansainvälisesti tunnettu tunneälyn malli, jota käytetään tunneälyn hyödyntämisessä johtamisessa, opetustyössä ja työpaikoilla. Golemanin tunneälymalli jakaantuu viiteen tunneälyn osa-alueeseen, joita on itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Nämä ovat kaikki tärkeitä osa-alueita johtamistyössä. Mallissa itsetuntemus jaetaan kolmeen osaan: tietoisuus omista tunteista, todenmukainen itsensä arvioiminen sekä itseluottamus. (Kariluoto 2015, 7). Esihenkilön itsetuntemukseen siis kuuluu omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen, käsitys omista rajoista, heikoista ja vahvoista puolista, sekä varmuus omasta arvosta ja pätevydestä.

3.2 Esihenkilön itsensä johtaminen

Esihenkilötyö alkaa omasta itsestä. Esihenkilötyön ensimmäinen haaste on johtaa itseään niin, että saa työnsä hoidettua, mutta samaan aikaan onnistuu pitämään työn ja vapaa-ajan tasapainossa. Esihenkilön itsensä johtaminen on tärkeä taito, joka vaikuttaa merkittävästi kykyyn johtaa muita ihmisiä. Itsensä johtaminen tarkoittaa kykyä hallita omia tunteitaan, asettaa

tavoitteita, priorisoida tehtäviä ja pysyä motivoituneena haastavissakin tilanteissa. Kun esihenkilö on hyvä itsensä johtaja, hän pystyy toimimaan tehokkaasti ja tuottamaan parempia tuloksia koko tiimille. (Surakka & Laine 2011, 104–105.)

Esihenkilölle tärkeä taito on kyky arvioida, pohtia ja reflektoida omaa toimintaa, ja nämä kuuluvat olennaisesti itsensä johtamiseen. Eli esihenkilön on kyettävä miettimään, harkitsemaan ja heijastamaan omaa toimintaa ja miten se vaikuttaa toiseen osapuoleen. Oppimisen kannalta tämä on välttämätöntä, ja esihenkilönä kehittyminen vaatii jatkuvaa oman toiminnan arvioivaa pohdintaa. Tämä auttaa myös kehittämään omaa johtamistyyliä ja parantamaan suorituskykyä. (Surakka & Laine 2011, 107.)

Itsensä johtaminen on ajan saatossa ja tulee myös tulevaisuudessa muuttumaan yhä tärkeämmäksi johtamisen lajiksi. Tähän yksi syy on se, että perinteinen käskyttävä johtaminen ei kykene vastaamaan teknologistuvan, jatkuvasti uudistuvan ja verkotuvan toiminnan haasteisiin yhtä hyvin kuin sellaiset johtamismallit, joiden keskiössä on työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Oman itsensä ja muiden johtaminen liittyvät toisiinsa, koska se miten johdamme itseämme, säteilee suoraan siihen, miten johdamme muita. Tämän taustalla on ihmiskuva eli oma käsityksemme siitä, millaisia ihmiset ovat perusluonteeltaan. Jos koemme että ihminen on epäluotettava ja pyrkii välttelemään töitä, johtamistyyli on ankara ja vaativa. Jos taas koemme, että ihminen on hyvä ja tekee parhaansa, on johtamistyyli kannustavampi ja näin saadaan työntekijöistä entistä osaavampia. (Surakka & Laine 2011, 106.)

Esihenkilön itsensä johtaminen on merkityksellistä, sillä hyvä itsensä johtaminen luo perustan onnistuneelle johtajuudelle. Esihenkilö, joka hallitsee omat tunteensa ja toimii tehokkaasti, luo positiivisen ilmapiirin tiimilleen ja auttaa heitä saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Lisäksi hyvä itsensä johtaminen auttaa esihenkilöä välttämään stressiä ja uupumista.

3.3 Esihenkilön itsensä kehittäminen

Esihenkilön itsensä kehittäminen on erittäin tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvä esihenkilö on valmis oppimaan uutta ja kehittämään itseään jatkuvasti, jotta hän voi johtaa tehokkaasti ja luoda positiivista työilmapiiriä. Esihenkilön itsensä kehittäminen on jatkuva ja koko työuran mittainen projekti. Työelämän jatkuva uudistuminen takaa sen, että uutta opittavaa tulee koko ajan lisää. Paikoilleen ei voi pysähtyä, koska se tarkoittaa taantumista. Tämä johtuu siitä, että ympäristö muuttuu koko ajan ja ympärillä työskentelevät ihmiset kehittyvät siinä mukana. Esihenkilön on siis seurattava aikaansa, uudistettava toimintaa ja parannettava omaa suoritustaan jatkuvasti. (Pentikäinen 2009, 159.)

Itsensä kehittämiseen on olemassa monia keinoja. Kehittäminen ja oppiminen onnistuu esimerkiksi lukemalla esihenkilötyötä ja johtamista käsittelevää kirjallisuutta, osallistumalla oman alan järjestettäviin koulutuksiin ja seuraamalla aktiivisesti johtamisen nousevia ja laskevia trendejä ja heijastamalla niitä omaan toimintaan. Myös erilaisista työtehtävistä kartoitettu kokemus laajentaa merkittävästi omaa osaamista ja tuo uusia näkökulmia. Jos samaa työtä tekee vuodesta toiseen, voi huomata uppoutuvansa rutiineihin ja työinnostus sekä uuden oppiminen hiipuu. Tässä tilanteessa kannattaa ottaa yhteys omaan esimieheen, ja kysyä oman tehtäväkentän laajentamisesta tai uuteen tehtävään siirtymisestä. Uusi haaste tuo aina uutta intoa ja innovatiivisuutta työskentelyyn. (Pentikäinen 2009, 160.)

Valmentava johtajuus ja itseohjautuvuus on nykypäivää. Johtamisessa kehittyä paremmaksi myös itse työtä tekemällä. Tämä vaatii kuitenkin sen, että esihenkilö pystyy havainnoimaan ja arvioimaan omaa toimintaa sekä pysähtyä miettimään omia vahvuuksia ja kehitystarpeita. Palaute on loistava keino löytää omat kehityskohteet. Hyvä esihenkilö on kiinnostunut sekä kiitollinen saamastaan palautteesta, ja aktiivisesti pyrkii sitä myös saamaan. (Jääskeläinen 2020.)

4. ESIHENKILÖOPPAAN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni aiheen sain toimeksiantaja Bet-Ker Oy:ltä. Bet-Ker Oy antoi tehtäväksi tehdä heille esihenkilöoppaan. Esihenkilöoppaan tarkoituksena on kertoa esihenkilölle Bet-Kerin visiosta ja arvoista, työskentelymalleista ja -tavoista sekä selventää esihenkilölle, mitä Bet-Kerillä esihenkilön työskentelyltä odotetaan.

Esihenkilöopas suunniteltiin yhdessä Bet-Kerin toimitusjohtajan Antti Hautamäen sekä talouspäällikön Mira Piilin kanssa. Opinnäytetyön teoriaosuus suunniteltiin niin, että sen pohjalta voidaan kirjoittaa esihenkilöopas. Suunnittelin sisällysluettelon siten, että siinä tulisi teoria, jota sovelletaan esihenkilöoppaassa. Kun olin suunnitellut teoriaosuuden sisällysluettelon, hyväksyin sen Antilla ja Miralla.

Kun olin kirjoittanut opinnäytetyön teoriaosuuden, aloimme suunnitella esihenkilöopasta Antin ja Miran kanssa. Minulle annettiin valmis Word-pohja, jossa oli Bet-Kerin logot, fontti ja tekstiasetukset valmiina. Lisäksi sain Betkerin valmiita oppaita, kuten esimerkiksi uuden työntekijän perehdytysoppaan, josta näki mm. kirjoitustyylin. Oppaan oli tarkoitus näyttää samalta kuin Bet-Kerin muut oppaat.

Esihenkilöoppaaseen alkuun käytiin läpi Bet-Kerin strategia, missio, visio, arvot, johtamismalli sekä organisaatiokaavio. Nämä kirjoitettiin yhteistyössä Antin ja Miran kanssa. Tämän jälkeen haastattelin eri tiimien esihenkilöiltä, mitä heidän työtehtäviinsä ja vastuisiin kuuluu. Näitä tiimejä oli neljä: työnjohtaja, tuotannonjohtaja, myynnin esihenkilö sekä laboratorion esihenkilö. Esihenkilöoppaan loppuun kirjoitettiin, mitä taitoja esihenkilöltä vaaditaan Bet-Kerillä, ja tähän käytin pohjana opinnäytetyöni teoriaosuutta.

Lopuksi opas käytiin läpi kokonaisuudessaan, ja siitä saatiin mielestäni hyvä ja jämäkkä 14 sivun kokonaisuus. Oppaan lukiessa uusi esihenkilöksi työllistyvä saa kuvan siitä, millainen työnantaja Bet-Ker on ja mitä siellä työskentelevältä esihenkilöltä odotetaan.

5 YHTEENVETO

Tässä luvussa käyn läpi koko opinnäytetyön kirjoitusprosessin ja pohdin, mikä onnistui ja mitä mahdollisesti tekisin toisin. Opinnäytetyötä aloitin pohtimaan 2022 vuoden lopussa. Tuolloin tavoite oli valmistua jo keväällä 2023. Ajattelin alusta alkaen, että jos mahdollista, haluan kirjoittaa opinnäytetyöni Bet-Kerille. Olen työskennellyt Bet-Kerillä vuodesta 2018 lähtien, joten opinnäytetyön kirjoittaminen sinne tuntui paljon helpommalta ja luontevammalta ajatukselta kuin johonkin vieraaseen yritykseen.

Joulukuussa 2022 sain toimeksiannon, joka alkujaan oli ”Johtaminen Betkerillä nyt ja tulevaisuudessa”. Teoriaosuutta ja opinnäytetyön sisällysluetteloa suunnitellessa aihe kuitenkin muuttui siihen, että tehdään esihenkilölle työskentelyopas. Olen myös ollut kokopäiväisesti Betkerillä töissä tuosta vuoden 2022 lopusta saakka, joten opinnäytetyön kirjoitin työssäkäynnin ohella. Hyvä puoli tässä oli se, että joka päivä olisi ollut halutessaan mahdollisuus kysyä opinnäytetyöhön liittyen apua. Kuitenkin varsinkin alkuvaiheessa oli todella vaikea työpäivien jälkeen löytää intoa kirjoittamiseen, kun koko opinnäytetyö oli vielä täysin levällään eikä itsekään tiennyt mitä ja miten opinnäytetyön kasaa.

Opinnäytetyön aloittaminen ja sisällysluettelon suunnittelu oli koko prosessin vaikein osuus. Opinnäytetyöni aihe osoittautui todella laajaksi, ja se tuotti paljon vaikeuksia. Opinnäytetyökurssillakin opetetaan, että opinnäytetyön aihe tulisi rajata mahdollisimman pieneksi, jotta projekti ei paisu liian isoksi, mutta kuitenkin siten, rajattu aihe saadaan käytyä tarpeeksi perusteellisesti läpi. Minun opinnäytetyöni lähes jokainen alaotsikko oli jo niin iso asiakokonaisuus, että siitä olisi voinut kirjoittaa yksittäisen opinnäytetyön. Kaikki osa-alueet kuitenkin tuntuivat siltä, että niiden täytyy löytyä esihenkilön työskentelyoppaasta. Jos tekisin opinnäytetyön uudestaan, pyrkisin rajaamaan aiheen suppeammaksi. Tässä työssä oli todella vaikea supistaa esimerkiksi perehdyttäminen tai työkykyjohtaminen muutamaan sivuun niin, että asian saisi käytyä riittävän kattavasti läpi.

Aikataulutusta on toinen asia, jonka suunnittelisin ja josta pitäisin tarkemmin kiinni. Kirjoitusprosessissa tuli liikaa pidempiä taukoja, jolloin työn jatkaminen tuntui aina kuin aloittaisi alusta. Opinnäytetyö olisi kerennyt helposti valmiiksi kevääksi 2023, jos aikataulutusta olisi noudatettu paremmin.

Loppujen lopuksi opinnäytetyöstäni tuli mielestäni hyvä kokonaisuus. Minä opin kirjoittaessa paljon, ja teoriaa lukiessa sai paljon uusia näkökulmia ja ideoita, sekä Betker sai käytettävän oppaan. Tavoitteeni koko opinnäytetyölleni oli se, että siitä hyötyisi jollain tavalla itseni lisäksi myös toimeksiantaja. Tavoitetta vahvisti myös se, että toimeksiantaja on samalla työnantaja, jolloin opinnäytetyö on samalla jonkinlainen henkilökohtainen työnäyte. Samaan aikaan kun kirjoitin esihenkilöopasta, pääsin myös sijaistamaan Betkerin työnjohtajan kesälomia, jolloin samanaikaisesti kirjoitin esihenkilöopasta ja tein työharjoittelua Betkerillä esihenkilönä.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö oli antoisa ja opettavainen projekti, vaikka välillä toivottomalta tuntuikin. Opinnäytetyö ei olisi onnistunut ilman loistavia ohjaajia. Opinnäytetyöohjaajan kanssa sain teoriaosuuden suunniteltua sellaiseksi mitä siitä tuli, ja ilman Betkerin Antti Hautamäkeä ja Mira Piiliä ei esihenkilöoppaasta olisi tullut mitään. Koko opinnäytetyöprossin aikana olen oppinut esihenkilönä työskentelystä paljon, ja olen nyt valmiimpi esihenkilötyöskentelyyn ja kohtaamaan erilaisia haasteita kuin aikaisemmin. Suurimmat avainsanat prosessin onnistumiselle ovat periksiantamattomuus ja armollisuus itseään kohtaan, ettei kaikki onnistu aina ensiyrittämällä.

LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. *Palaute kuuluu kaikille*. Helsinki: Infor.
- Duunitori. 2023. *10 Tapaa antaa palautetta fiksusti – vältä yleiset virheet*: Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/palautteen-antaminen>. Viitattu 9.5.2023.
- Eklund, A. 2018. *Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys*. 1. painos. Helsinki: Impact.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Heikkilä, P. 2019. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen käytännössä*. Saatavilla: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1124630/mod_resource/content/1/Luento%20palkitsemisen%20kokonaisuus_Heikkila.pdf. Viitattu 11.5.2023.
- Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. *Johda suoritusta*. Helsinki: Talentum.
- Jääskeläinen, H. 2020. *Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija – kumpi sinä olet?* Brik, johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Julkaistu 18.11.2020.. Saatavilla: https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/?qclid=CjwKCAjw3POhBhBQEiwAqT-CuBvtE_IZR0pD1gsk_K9dH7gc8F5KN_gpPHj5s7X7q0BRndDaxB53gx0CK4sQAvD_BwE. Viitattu 17.4.2023.
- Jääskeläinen, H. 2020. *Hyvä johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan – Itsensä johtaminen on taito, jota voi harjoitella*. Brik, Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Julkaistu 28.10.2020. Saatavilla: <https://brik.fi/brik-lehti/itsensa-johtaminen-on-taito-jota-voi-harjoitella/>. Viitattu: 11.5.2023.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. *Henkilöstö - strateginen investointi?* 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kariluoto, E. 2015. *Itsetuntemus esimiestyön onnistumisessa*. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88054/ElinaKariluoto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 11.5.2023.
- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.-11. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pentikäinen, M. 2009. *Ensiaskleet esimiehenä*. Helsinki: WSOYpro.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.
- Viitala, R. & Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Yritysakatemia. 2022. *Millainen on hyvä esimies? Näitä taitoja tarvitset esimiestyössä – tutustu esimieskoulutukseemme*. Julkaistu 28.4.2022. Saatavilla: <https://yritysakatemia.fi/johtaminen-ja-vuorovaikutus/hyva-esimies/>. Viitattu 11.5.2023.

Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Esihenkilöopas



2

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo.....	2
Bet-Ker Oy strategia, missio, visio ja arvot	3
Strategia	3
Johtamismalli	4
Organisaatiokaavio	5
Esihenkilön työkalut	5
Esihenkilön tehtävät	7
Esihenkilön päivittäiset työtehtävät.....	8
Mitä esihenkilöltä vaaditaan Bet-Kerillä	11

Bet-Ker Oy strategia, missio, visio ja arvot

Missio eli tarkoitus: Turvaamme asiakkaidemme prosessit tulenkestävillä ratkaisulla.

Visio eli tahtotila: Tulenkestävien ratkaisujen pohjoismainen edelläkävijä.

Bet-Kerin ydinarvo on laajaalaisuus:

Ihmisille takaamme hyvän ja turvallisen työympäristön

Luontoa ajatellen pyrimme löytämään kestäviä ratkaisuja

Omistajillemme lupaamme työskennellä hyvällä etiikalla ja tähtäävämmekannattavaan kauppaan

Asiakkaillemme tarjoamme laadukkaat ja nopeat toimitukset sekä kustannustehokkaat ratkaisut

Strategia

Omistajat tavoittelevat Bet-Ker Oy:n hallittua kasvamista kannattavuussäilyttäen. Yhtiön tavoite on kehittää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan huomioiden henkilöstö sekä ympäristö.

Kasvua tavoitellaan ensisijaisesti uusia tuotteita kehittämällä sekä uusia asiakkaita hankkimalla. Eryisesti monipuolisuus, tuotekehitys ja asiakasta palvelevat täydentävät tuotteet mahdollistavat kasvun.

Kohdemarkkinamme on pohjoismaiset terästehtaat. Uusia asiakkaita haetaan ensisijaisesti Ruotsista. Haluamme, että asiakkaat kokevat, että yhteistyö Bet-Kerin kanssa on sujuvinta ja uskomme tämän tuovan meille kilpailuetua.

Yhtiön strategian tavoittamiseksi on laadittu myynti-, tuotekehitys-, tuotanto-, henkilöstö- ja hankintastrategiat, joita toteutetaan, seurataan ja päivitetään johtoryhmässä sekä tiimeittäin.

Johtamismalli

Yhtiön hallitus

Hallitus on yhtiön ylin päättävä elin. Tällä hetkellä jokainen omistaja on valinnut yhden jäsenen mukaan hallitukseen. Bet-Kerin omistajia ovat SSAB, JMP-rakentajat Oy ja Juhani Hautamäki.

Hallitus päättää yhtiön suunnasta, hyväksyy strategian, valvoo yrityksen johdon toimintaa ja päättää yli 25.000 € investoinnit.

Hallitus kokoontuu noin neljä kertaa vuodessa, lisäksi tekee tarpeen mukaan päätöksiä ylimääräisissä kokouksissa, lisäksi toimitusjohtaja raportoi kuukausittain hallitukselle toiminnasta.

Johtoryhmä

Johtoryhmä koostuu toimitusjohtajan lisäksi Bet-Kerin päälliköistä. Toimitusjohtajan lisäksi päätöksiä ovat tekemässä tuotanto-, myynti-, tuotekehitys- sekä talouspäällikkö. Johtoryhmä kokoontuu kahden viikon välein ja kokouksissa käydään läpi erilaisia toimintaa kuvaavia mittareita sekä ajankohtaisia asioita. Johtoryhmä johtaa yrityksen operatiivista toimintaa sekä tekee itsenäisesti yhtiötä koskevia päätöksiä hallituksen luomin valtuuksin.

Obeya

Johtamisjärjestelmämme kuuluu joka aamuinen esihenkilöiden palaveri, Obeya. Tässä palaverissa käymme läpi tiimeiltä tulleet terveiset, havaitut poikkeamat toiminnassa, mahdolliset reklamaatiot tai sattuneet tapaturmat, uutiset ja muut ajankohtaiset asiat.

Tiimit

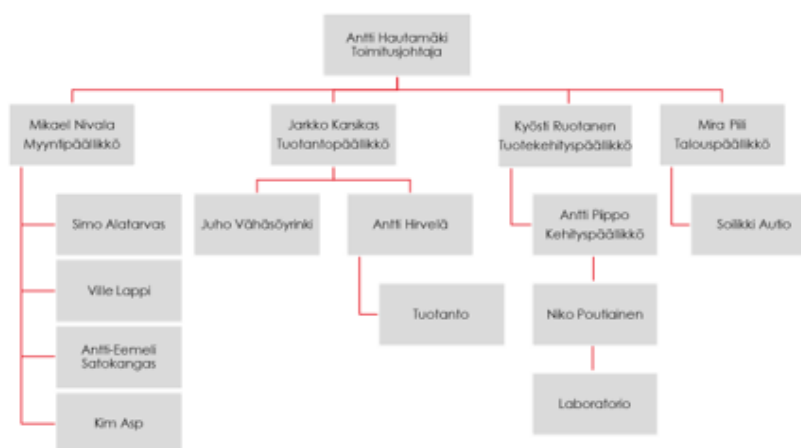
Toimintamme on jaettu tiimeihin, jotka ovat tuotanto, labra, myynti ja hallinto. Lisäksi tuotanto on jaettu toimintojen mukaan neljään eri alueeseen. Ensimmäinen alue on logistiikka, johon kuuluu lähettämön lisäksi murskaus/jauhautus sekä sisäinen logistiikka. Toinen alue on kuivatutehdas, johon kuuluu tehtaan väki ja kolmas on valuhalli. Neljäs alue on paja, eli

meidän kunnossapitotiimimme. Tuotannon tiimejä johtavat tuotantopäällikkö, työnjohtaja sekä projekti-insinööri.

Laboratoriolla on oma tiimi, johon kuuluu tuotekehityspäälliköiden lisäksi labra-insinööri sekä kaksi laboranttia. Myyntitiimi koostuu myyntipäälliköstä sekä neljästä teknisen tuen insinööristä, joista yhden toimipaikka on Torniossa, kaksi istuu Raahessa ja yksi on Ruotsissa. Hallinnon tiimiin kuuluvat toimitusjohtaja, toimistos sihteeri sekä talouspäällikkö.

Tiimit kokoontuvat aamuisin ennen Obeyaa, jotta sieltä nousevat asiat saadaan heti käsittelemään. Lisäksi aamukierroksella tiedotetaan ajankohtaisista asioista.

Organisaatiokaavio



Esihenkilön työkalut

Esihenkilön työtä ohjataan erilaisilla työkaluilla. Päivittäisen työn apuna ovat tiimien aamupalaverit, Obeya, tuotantosuunnitelma/työlista sekä toimintaa mittaavat mittarit, joita käydään aamupalaverissa läpi. Lisäksi esihenkilöt käyvät alaisensa kanssa puolivuositain One-to-One -keskustelun, jossa jutellaan työstä, kehitymisestä, toiveista ja suunnitelmista sekä kuulumisista yleensä. Työkyvyn heiketessä käytössä on Varhaisen tuen malli, jota esihenkilöiden tulee käyttää kun tarve sitä vaatii. Varhaisen tuen malli on keskustelu, jossa työkykyä arvioidaan ja mietitään keinoja sen tukemiseen.

Palaverit

Eri kokoonpanoilla kokoontuvien palaverien tarkoituksena on jakaa tietoa sekä luoda paikkoja keskustella ajankohtaisista asioista, jotta meillä on yhtenäinen ja oikea näkemys sen hetkisestä tilanteesta. Tarkoituksena on, että jokainen osaa viedä toimintaa oikeaan suuntaan ja osaa valmistautua mahdollisiin muutoksiin ja tarpeisiin, joita päivittäisessä työssä tulee vastaan. Palavereissa käydään läpi myös toimintaa kuvaavia mittareita nykytilan hahmottamiseksi sekä päätöksenteon tueksi.

”Olet kusessa, jos et tiedä missä ongelma on.”

Tieto lisää tuskaa, mutta myös ymmärrystä asioihin ja yhdessä pohtimalla löytyvät parhaat kestävät ratkaisut.

Palaverit ovat myös toistemme kohtaamista varten, ja niissä opimme myös tuntemaan enemmän toisiamme. Keskustelujen käyminen on sitä luontevampaa, mitä läheisempi suhde on. Siksi pyrimme lisäämään näitä kohtaamisia. Palaverit ovat myös oiva mahdollisuus nostaa mahdolliset epäkohdat keskusteluun.

One-to-One, Varhaisen tuen malli ja päihdeohjelma

Hankalat asiat vaativat jämäkkää otetta. Keskusteluun nostaminen voi tuntua hankalalta, siksi niiden avuksi on rakennettu valmiita malleja. Näitä ovat kahdenväliset One-to-one-keskustelut, Varhaisen tuen malli sekä päihdeohjelma.

”Ihminen tekee ikäviä asioita vain, kun on pakko”

One-to-one keskustelussa työntekijälle annetaan mahdollisuus kertoa ajatuksistaan työnsä suhteen, asetetaan työlle tavoitteita sekä jutellaan työn tekoa tukevista tai hankaloittavista asioista. Se on rauhallinen hetki, jossa on mahdollisuus kertoa suunnitelmistaan, toiveistaan, kuulumisistaan ja muista hyvistä tai huonoista asioista, joita on mielen päällä. Tällä pyritään tukemaan jokaisen motivaatiota, innostusta, työssä jaksamista sekä työkykyä ylipäätään ja toisaalta tunnistamaan jo varhaisessa vaiheessa työkykyä uhkaavat tekijät.

Kun työkyvyn huomataan heikentyneen syytä tai toisesta, käytössä on Varhaisen tuen malli. Malli on valmis keskustelurunko sekä sisältää toimintaohjeet tilanteissa, jossa huomataan työkyvyn laskeneen. Keskustelussa pyritään selvittämään työn tekemistä haittaavat tekijät sekä etsimään yhdessä ratkaisuja niihin. Tämä voi olla työn keventämistä tai tehtävien muokkaamista, mutta myös motivaation puutteen syiden etsimistä. Tarvittaessa työntekijä, jonka työkyky on heikentynyt, voidaan ohjata edelleen

työterveyslääkärille, kuntoutukseen, työpsykologille tai työfysioterapeutille. Työkyvyn tukemista tehdään yhteistyössä työterveystoimijan kanssa.

Myös pitkän sairauspoissaolon kohdatessa käydään esihenkilön kanssa varhaisen tuen keskustelu tukemaan työhön paluuta. Tarvittaessa tässä on mukana myös työterveyslääkäri.

Päihdeohjelmassa on kuvattu portaittain, miten epäilyssä päihdetapauksissa tulee toimia ja miten hoitoon ohjaus tapahtuu.

Esihenkilön tehtävät

Esihenkilöiden tehtävänä on valita rekrytointitilanteissa parhaat tekijät, perehdyttää sekä ohjata töiden tekemisessä. Esihenkilöt tekevät työsopimukset, hyväksyvät poissaolot kuten lomat, pekkaset ja sairauslomat, tekevät työaikasunnittelua, hankkivat tarvittavat työkalut, välineet ja varusteet sekä huolehtivat että tarvittavat resurssit ovat saatavilla.

Esihenkilöiden vastuulla on johtaa myös työntekijöidemme työkykyä ja heille kuuluu myös henkilöstöä koskeviin ikäviin asioihin tarttuminen jämäkästi sekä ratkaisukeskeisesti.

Työkykyä johdettaessa täytyy tarkalla korvalla kuunnella ihmisiä ja havaita herkkiä merkkejä sekä muutoksia käytöksessä. Myös yli- sekä alisuoriutumiseen tulee puuttua riittävän ajoissa, ettei kukaan ylikuormitu ja taas toisaalta alisuoriutumisen syyt tulee selvittää hyvissä ajoin.

Esihenkilöiden työkenttä on laaja, vaativa, mutta myös palkitseva. Tulee pitää huolta jaksamisesta, voimavaroista ja palautumisesta. Siihen tukena on työyhteisö, koulutus, esihenkilö ja oma esihenkilö.

Esihenkilön päivittäiset työtehtävät:**Työnjohtaja**

Bet-Kerillä työnjohtajan päivittäisiin työtehtäviin kuuluu aamuisin tuotannonkierros, jossa kerätään menneen ja tulevan päivän kuulumiset, tarpeet ja mahdolliset kehitysideat. Tuotantokierroksen jälkeen esille tulleet asiat käydään läpi toimihenkilöiden aamupalaverissa. Aamupalaverin jälkeen työjohtajalle kuuluu kaikkien juoksevien asioiden hoitaminen ja tuotannossa tapahtuvan työn sujuvuuden varmistaminen. Päivän lopussa työnjohtaja suunnittelee seuraavan päivän tuotannon, jonka ohessa tehdään työlista. Työlistalla tuotanto on jaettu kolmeen eri tiimiin, ja tiimeissä vielä työpisteet- ja tehtävät on jaettu erikseen. Työlistasta työntekijä näkee, mihin työpisteelle hän kuuluu sekä mitä hän tulee tekemään.

VK 37	TYÖLISTA
TL	
12.9.2023	
TIIMI 1	
Jarmo	KTT
Taru	Huolit, siivoukset
Mikko	
Henrika	7000 Vetouut 40i 2.10
Jani S	Järjestys, puheluksot, murikka
Jyry	Pyöräkoski, puheluksot
TIIMI 2	Kaari
Leppö	7002 Oskari puika
Markus	7073 Kallin alassa
	7074 Kallin yläosa 30
	7091 Rapo
	7076 Kallin silta
	7097 Jari Rapo, Rintakylä
	7125 Ruusu-uuni lastaus
	7126 Sähkösänti lastaus (Kallin välik)
	0780 Kokeenrakennus 30
	7067 TS-pöytä 2kpl 16 10
Mika	7074 Kallin yläosa 30
	Kokoaamon ovet 5-7
Jesse	7019 Oskariuuden rakennus 20kpl
	7013 Oskari keräilyrakennus rakennus
	7037 Elettöruuvejaan puolekka (Tampere) 24 kpl
Taru	7211 Pöytäsuora E4 50kpl 18.0 toiminta
	7207 Työ-Työ 200kpl
	7333 Kokoaamon naukapatit 12kpl (31 12)
	7088 Aina 200kpl
Saku	7037 Kahvitilat
Viljo	7028 Star Master
TIIMI 3	Kaari
Pekka	7011 Kallin yläosa
	Ovemuuttyöille koriste (Kys. Mika)
	TS-muuti valokuvaton ja nostokorvakoiden siirto istumattiin 13.9
	Rip-kulutus 13.9
	Kallinrakennus kasaile pyöräkoskelle siivoksi kate
	Koti elin. huolto 15.9
	Jäsenien tukitoimien valtu
	Autotyyliohjeeseen valmistusta (Loput ovat saapuu vk 36-38)
	Määräaikahenkilöt
	Lopettaneet
	Käynnissä
	T117 Esteekas
Jani K	7110 Laatuvarmistus
Heidi	
Alex	7001 Lohkare

Tuotannon johtaja

Bet-Kerillä tuotannon johtaja laatii ja pitää yllä kuivamassatehtaalla suoritettavaa tuotantolistaa. Tuotantolistalla näkyy listattuna suunnitellussa tekojärjestyksessä kuivamassatuotteet, joita tullaan tekemään. Listalta käy ilmi valmistettavan tuotteen nimi, reseptinumero, asiakas, annoskoko, tehtävä tonnimäärä, toimitusaika sekä mahdolliset huomiot tai lisämerkinnät mitä valmistettava massa vaatii.

Tuotantolistan tekojärjestys määräytyy toimituspäivämäärän mukaan, mutta myös raaka-aineet vaikuttavat. Massat, joissa on samat runkoaineet pyritään tekemään peräkkäin, jotta turhilta materiaali tyhjennyksiltä ja seulonnoilta vältytään. Tilaukset perustuvat vakio vuosi/kuukausi tilauksista, sekä yksittäisistä pienemmistä tilauksista.

Order ID	Product Name	Quantity	Status	Order Date	Order Time	Order Type	Order Status	Order Description
1276	Magi/Lin 999	1276	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1277	Magi/Lin 999	1277	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1278	Magi/Lin 999	1278	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1279	Magi/Lin 999	1279	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1280	Magi/Lin 999	1280	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1281	Magi/Lin 999	1281	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1282	Magi/Lin 999	1282	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1283	Magi/Lin 999	1283	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1284	Magi/Lin 999	1284	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1285	Magi/Lin 999	1285	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1286	Magi/Lin 999	1286	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1287	Magi/Lin 999	1287	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1288	Magi/Lin 999	1288	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1289	Magi/Lin 999	1289	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1290	Magi/Lin 999	1290	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1291	Magi/Lin 999	1291	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1292	Magi/Lin 999	1292	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1293	Magi/Lin 999	1293	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1294	Magi/Lin 999	1294	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1295	Magi/Lin 999	1295	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1296	Magi/Lin 999	1296	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1297	Magi/Lin 999	1297	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1298	Magi/Lin 999	1298	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1299	Magi/Lin 999	1299	OK	1999	13.5	OK	OK	1917
1300	Magi/Lin 999	1300	OK	1999	13.5	OK	OK	1917

Myynnin johtaja

Bet-Kerillä myynnin esihenkilölle kuuluu myynnin ja markkinoinnin johtaminen, johtoryhmätyöskentely sekä esihenkilönä toimiminen omalle myyntitiimilleen. Myynnin esihenkilön päivittäiseen työskentelyyn kuuluu ohjata ja auttaa tiimiläisiä kohti myyntistrategian mukaisia tavoitteita ja toimintatapoja. Esihenkilö tukee tiimiään myyntiprosesseissa, sekä vastaa myytävien tuotteiden hinnoittelusta. Myynnin esihenkilö pitää yhteyttä asiakkaihin, käy sopimus- ja hintaneuvotteluita sekä suorittaa säännöllisesti asiakasvierailuja.

Myyntin esihenkilö tekee myös markkinointisältöjä, sekä suunnittelee pidemmän aikavälin myyntin kehittymismahdollisuuksia.

Laboratorion johtaja

Laboratorion esihenkilö tukee laboranttien työtä sekä auttaa heitä mahdollisissa laadullisten poikkeamien ratkomisissa mihin laboratorion täytyy reagoida. Laboratorion esihenkilön keskeisiin tehtäviin kuuluu auttaa tuotanto- sekä myyntitiimiä kaikissa teknisissä asioissa. Näitä asioita on esimerkiksi tuotteiden käytön opettaminen sekä tuotannolle ohjeistaminen, miksi reseptit ovat sellaisia kuin ne ovat. Laboratorion esihenkilölle kuuluu myös tuotekehitys eli myytävien tuotteiden luominen ja parantaminen. Osa tuotekehitystehtävistä tulee suoraan myynniltä sekä asiakkailta, ja toinen osa on Bet-Kerin sisällä itse keksittyjä ideoita. Tuotteen tulevan käyttökohteen perusteella suunnitellaan koereseptejä, joita laborantit kokeilevat laboratoriossa. Kun koereseptin uskotaan täyttävän tuotteen ominaisuudet, voidaan tuote lähettää asiakkaalle testattavaksi.

Mitä esihenkilöltä vaaditaan Bet-Kerillä

Esihenkilön rooli nykytahtiin muuttuvassa maailmassa on haastava. Ihmiset odottavat yksilöllistä kohtaamista ja reagoimista. Bet-Ker haluaa olla hyvä työnantaja ja hyvä työpaikka. Tämä vaatii hyvää ihmisten johtamista.

Perehdytys

Perehdytys on yksi organisaation tärkeimmistä prosesseista. Hyvin hoidettu perehdytys on suuri kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä. Perehdytyksen tarkoituksena on opettaa työntekijää hallitsemaan työtehtävänsä sekä sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Perehdytyksen päättyessä tavoitteena olisi se, että uusi työntekijä hallitsee uuden työtehtävänsä sekä tuntee yrityksen perusarvot, mission ja vision. Onnistunut perehdytys myös vähentää huomattavasti turvallisuusriskejä, kun työntekijälle opetetaan työpaikan vaaran paikat.

Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen on nykypäivän johtamisen megatrendejä. Työssä pärjääminen vaatii hyvää työkykyä, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Näiden kokonaisuutta kutsutaan työhyvinvoinniksi. Työhyvinvoiva henkilöstö on elintärkeä yritykselle. Hyvä työhyvinvointi näkyy positiivisena vireenä töissä, jonka tunnusmerkkejä ovat hyvä suoriutuminen, oppiminen, yhteistyön sujuminen työkavereiden kanssa sekä sitoutumisena työhön ja työpaikkaan.

Hyvän työhyvinvoinnin vaatimuksia:

- Esihenkilöiden hyvä johtaminen
- Palkitseminen
- Osaamisen kehittäminen
- Vastuullinen liiketoiminta
- Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
- Reilut työajat
- Tasa-arvo

Bet-Kerillä esihenkilö kannustaa hyvään työhyvinvointiin hyvällä johtamisella sekä opastaa omalla esimerkillään. Esihenkilön velvollisuus on varmistaa, että työ ja työolosuhteet (sis. työympäristö, työvälineet ja muut resurssit) eivät vaaranna kenenkään työkykyä tai aiheuta turhaa kuormitusta. Jos esihenkilö havaitsee mahdollisia haitallisia tekijöitä, tulee niihin puuttua ja reagoida välittömästi. Esihenkilön tehtävänä on myös kuunnella ja tunnustella alaisiaan, miten heillä menee ja miltä työskentely tuntuu. Bet-Kerillä tätä suoritetaan päivittäin aamukierroksilla ja palaverissa, sekä paneudutaan vielä syvemmin one-to-one keskusteluissa, joita pidetään vuosittain.

Motivointi ja kannustaminen

Esihenkilön on olennaista ymmärtää, mikä työntekijöitä motivoi työssä. Esihenkilön on vaikea vaikuttaa suoraan yksilön motivaatioon, mutta hyvä esihenkilö osaa luoda hyvälle motivaatiolle edellytykset. Hyvä työmotivaatio antaa työntekijän toiminnalle suunnan ja voiman toimia. Työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työtehtävän sekä työympäristön yhteisvaikutuksesta.

Työntekijän hyvä motivaatio on avainasemassa työtehokkuuden sekä työssä onnistumisen kannalta. Kaikista voimakkain tekijä työmotivaatiolle on aito mielenkiinto omaa työtä kohtaan. Kaikki eivät voi päästä unelmatyöhönsä, mutta jokaisen täytyisi tuntea merkitystä omassa työssään.

Eniten esihenkilön on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöihin omalla asenteellaan. Kun esihenkilö luottaa henkilöstöönsä, että he hoitavat omat vastuunsa sekä ovat halukkaita kehittymään, on tämä hyväksi todettu keino lisätä henkilöstönsä motivaatiota. Työntekijät yrittävät parastaan, kun heillä on esihenkilön luottamus.

Esihenkilö voi edistää motivaation syntymistä huolehtimalla, että sille on otolliset olosuhteet. Käytännössä tämä voi esimerkiksi tarkoittaa:

- Selkeän tavoitteen asettaminen
- Työn tulosten huomiointi ja arviointi
- Avoin ja välitön palaute
- Positiivinen luottamus ja arvostusta sisältävä ohjaus ja tuki
- Oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen
- Työ itsessään itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivan vaativaa
- Työn määrä sopiva aikaan ja tavoitteisiin nähden.

Palautteenanto

Palautteenanto on yksi esihenkilön tärkeimmistä taidoista. Palaute luo luottamusta sekä lähentää esihenkilön ja alaisen suhdetta sekä luo vuoropuhelua. Palautteen avulla työntekijä ymmärtää, että hänen tekemisensä huomioidaan ja sillä on merkitystä. Kun työntekijä saa palautetta missä hän on hyvä ja missä on mahdollisesti kehitettävää, nostaa se myös työtehoa.

Myönteinen palaute ruokkii onnistumisia. Onnistumisen tunnistaminen auttaa työyhteisöjä oppimaan onnistumisista ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Palaute sanallistaa hiljaisen tiedon, koska ilman palautetta työntekijä ei tiedä missä ja miksi hän on onnistunut. **Kehu siis alaisiasi jos sille on aiheutta.**

Palaute on neutraali tapa kertoa, mitä joku teki ja miten hänen tekemisensä vaikutti työyhteisöön tai palautteen antajaan. Esihenkilöllä tulee olla hyvät viestintätaidot, jotta palaute osataan antaa oikealla tavalla. Palaute on hyvä, kun se voidaan perustella faktoilla ja havainnollistaa hyvillä esimerkeillä. Tällöin palaute voi olla myös suoraa. Hyvä palaute sisältää myös ohjeen tai neuvon, jotta työntekijä tietää kuinka jatkossa kannattaa toimia.

Kriittistä palautetta antaessa tulee muistaa muutama tärkeä asia:

- Palaute esitetään aina kahden kesken asiaa koskevalle henkilölle, ei mollata koko työyhteisön edessä
- Ei verrata vastaanottajan käyttäytymistä muiden käyttäytymiseen
- Palaute on esitettävä heti, kun siihen tulee tilaisuus.
- Anna vain sellaista palautetta, johon vastaanottaja voi itse vaikuttaa
- Älä varoita vastaanottajaa etukäteen tulevasta keskustelusta
- Älä pyydä anteeksi oikeutettua palautetta
- Ei ironiaa tai sarkasmia
- Vältetään suuria sanoja ja superlatiiveja, esimerkkinä 'aina' tai 'ei koskaan'
- Lopussa kiitetään keskustelusta ja ymmärtävyydestä

Esihenkilön itsensä johtaminen ja kouluttaminen

Esihenkilön itsensä johtaminen on tärkeä taito, joka vaikuttaa merkittävästi kykyyn johtaa muita ihmisiä. Itsensä johtaminen tarkoittaa kykyä hallita omia tunteitaan, asettaa tavoitteita, priorisoida tehtäviä ja pysyä motivoituneena haastavissakin tilanteissa. Oman itsensä ja muiden johtaminen liittyy toisiinsa, koska miten johtaa itseään, säteilee suoraan siihen, miten johtaa muita. Hyvä itsensä johtaminen luo perustan onnistuneelle johtajuudelle. Esihenkilö, joka hallitsee omat tunteensa ja toimii tehokkaasti, luo toimivan ilmapiirin tiimilleen ja auttaa heitä saavuttamaan yhteiset tavoitteet.

Esihenkilön itsensä jatkuva kehittäminen vaikuttaa suoraan työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvä esihenkilö on valmis oppimaan uutta ja kehittämään itseään, jotta voi johtaa tehokkaasti ja luoda positiivista työilmapiiriä.

Hyviä keinoja itsensä kehittämiseen ja taitojen ylläpitämiseen:

- Tutustumalla esihenkilötyöhön liittyvään kirjallisuuteen
- Osallistu oman alan koulutuksiin
- Seuraa johtamisen trendejä ja heijasta sitä omaan toimintaan
- Erilaiset työtehtävät laajentavat kokemusta ja tuo uusia näkökulmia
- Valmentava johtaminen ja itseohjautuvuus. Kysy palautetta työstäsi ja havainnoi omat vahvuudet sekä kehitystarpeet