

Hyvä esimiestyö

Maijaliisa Kaistila



Tätä opasta voit vapaasti hyödyntää koulutuksessa ja esimiestyössä.
Voit tulostaa sen käyttöösi maksutta internet-osoitteista:

www.kuntatyokunnossa.fi

www.tyoturvallisuuskeskus.fi

Sisällys

Lukijalle	4
Edellytykset esimieheksi	6
Esimies tiedonvälittäjänä	6
Esimies toiminnan ohjaajana	7
Esimies yhteistoiminnan varmistajana	8
Työpaikkakokoukset	
Kehityskeskustelut	
Töiden organisointi on taitolaji	10
Palkitseminen ja palautteen anto	11
Uusi työntekijä – mahdollisuus ja riski	12
Osaamisen varmistaminen	13
Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa	14
Esimies turvallisuuden takaajana	15
Työ ja työelämä muuttuvat	16
Monimuotoistuvat työyhteisöt	
Ongelmien käsittely	17
Työyhteisön juhlahetket	18
Esimies, armahda itseäsi!	19
Liite: Luettelo työpaikoilla nähtävillä pidettävistä lainsäädännöstä, sopimuksista ja ohjeista	20

Lukijalle

Kuntien toimintaympäristö muuttuu ja lähiajan muutokset liittyvät kuntatalouteen, palvelurakenteen muutokseen ja henkilöstön laajamittaiseen siirtymiseen eläkkeelle. Palveluja tuottavan henkilöstön keski-ikä on korkea, lähes neljännes työntekijöistä siirtyy eläkkeelle seuraavien kymmenen vuoden kuluessa. Tässä tilanteessa on osaamisen varmistaminen, osaamisen siirtäminen ja monialainen johtaminen tärkeää. Työssä jatkamista tukevat toimet ja henkilöstön työhyvinvointia edistävä johtaminen korostuvat.

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät - erityisesti johtaminen, osaaminen sekä työyhteisön ja työn kehittäminen. Esimiestyön laadulla on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimiesten koulutusta pidetäänkin tärkeänä, sillä Kuntatyö 2010 -tutkimuksen mukaan noin 70 % kuntien esimiehistä oli osallistunut johonkin esimiestyön kehittämistoimintaan.

Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstön osaamisen pitkäjänteistä kehittämistä ja strategista henkilöstösuunnittelua, mutta myös arkista esimiestyötä. Koska työhyvinvointi liittyy työhön ja sen tekemiseen työyhteisössä, esimies on avainasemassa. Jokainen työntekijä kantaa kuitenkin oman vastuunsa työn sujumisesta ja työyhteisön toimivuudesta.

Koska hyvä johtaminen on keskeistä muutoksien keskellä ja työhyvinvoinnissa, on syytä kiinnittää yhä enemmän huomiota esimiesten oman jaksamisen tukemiseen. Hyviä kokemuksia on saatu mm. mentoroinnista, esimiesten työnohjauksesta, sparraus-ryhmistä ja esimieslinjan yhteistyön tiivistämisestä.

Työturvallisuuskeskus ja sen Kuntaryhmä sekä Kuntien eläkevakuutus haluavat omalta osaltaan edistää hyvää johtamista ja työhyvinvointia. Olemme yhteistyössä julkaisseet tämän oppaan esimiehen avuksi käytännön työhön. Oppaan tarkoituksena on käsitellä tärkeimmät esimiestyöhön liittyvät tekijät. Toivomme, että tätä opasta käytetään esimiesten koulutuksessa ja opas kuluu kuntien, kaupunkien ja seurakuntien esimiesten käsissä.

Kiitämme oppaan kirjoittajaa Maijaliisa Kaistilaa. Hänellä on pitkä kokemus henkilöstöhallinnon työstä Espoon kaupungilla, jossa hän on toiminut muun muassa kaupungin työsuojelupäällikkönä.

Kuntaryhmä

Työturvallisuuskeskuksen Kuntaryhmä palvelee ja tukee kunta-alan työpaikkojen työsuojelu- ja työympäristötyötä, henkilöstötyötä, henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä sekä työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa. Kuntaryhmä muodostuu kunta-alan pääsopijajärjestöjen nimeämistä edustajista ja ryhmään kutsutuista pysyvistä asiantuntijajäsenistä.

Kuntatyö kunnossa

Kuntatyö kunnossa on Kuntien eläkevakuutuksen ohjelma kunnallisen työelämän kehittämiseksi, työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työssä jatkamisen tukemiseksi. Järjestämme vuosittain kunta-alan henkilöstöjohdon seminaarin sekä alueellisia seminaareja. Kokoamme hyviä johtamiskäytäntöjä sekä osaamisen, työyhteisön ja terveyden kehittämiskäytäntöjä ja tuotamme oppaita kehittämistyön tueksi. Tarjolla on myös valmennusta strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä työyhteisöjen työhyvinvointisuunnitelmien laatimiseen sekä koulutusta työhyvinvoinnin edistämisestä. Tietoa ohjelmasta löytyy internet-osoitteesta www.kuntatyokunnossa.fi.

Oppaan työryhmä

Marjatta Pitkänen, Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO

Irmeli Vuoriluoto, Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö TNJ ry

Oili Marttila, Kirkon sopimusvaltuuskunta

Merja Rusanen, Kunnallinen työmarkkinalaitos

Timo Suurnäkki, Työturvallisuuskeskus

Eeva Joki, Kuntien eläkevakuutus

Edellytykset esimieheksi

Työelämässä vaatimukset kasvavat ja tehtävät monipuolistuvat. Tämä on suuri haaste esimiesten johtamisvalmiuksille. Hyviä esimiestaitoja tarvitaan muun muassa tehtävien organisoinnissa, kehityskeskustelujen käymisessä, työsuoritusten arvioinnissa ja riittävän varhaisessa ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Esimies ei enää voi eikä hänen ole tarpeenkaan hallita kaikkia työyhteisössä hoidettavia tehtäviä. Esimiestyössä painopiste on siirtynyt yksittäisten työsuoritusten valvonnasta toiminnan sujuvuuden varmistamiseen niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat.

Melko hyvin selviytyy työelämässä – niin kuin elämässä yleensäkin – jo sillä, että omaa hyvät käytöstavat ja toimii niiden mukaisesti. Arjen kanssakäymisessä yksinkertaiset käyttäytymissäännöt kuten tervehtiminen, kiittäminen ja toisten aito huomioon ottaminen, ovat perustaitoja, joita työelämässä edellytetään kaikilta. Esimiehen kohdalla näillä taidoilla on korostettu merkitys, sillä esimiehen teot, ja varsinkin tekemättä jättämiset, ovat muita suuremman tarkkailun kohteena. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää myös yhteisöllisyyden periaatteiden noudattamista. Näitä ovat oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteon puolueettomuus ja vuorovaikutustaidot.

Esimiestyö on ensisijaisesti kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Esimiehen tulee näkyä omassa työyksikössään ja samalla omata kykyä nähdä, mitä ympärillä tapahtuu. Kaikkien esimiestehtäviin hakeutuvien tulee rehellisesti pohtia, miten halukkaita ja kykeneviä he ovat tehtävän mukanaan tuomaan yhteistoimintaan erilaisten ihmisten kanssa. Tämä pohdinta on tarpeen myös silloin, kun esimiestehtävään hakeudutaan omasta työyhteisöstä. Esimies ei voi olla vain joidenkin työyhteisöön kuuluvien paras kaveri, vaan hänen tulee ottaa tasapuolisesti huomioon koko henkilöstö. Esimiehen tehtävä edellyttää sekä hyvää kykyä sosiaaliseen vuorovaikutukseen että taitoa tehdä vaikeita päätöksiä ja vastata niiden seurauksista. Esimiehellä on oikeus vaatia työnantajaltaan perehdytystä esimiestehtävien hoitamiseen.

Aivan liian harvoin esimiehet rohkaistuvat vertaisryhmissä keskenään pohtimaan yhteisiä esimiestyöhön liittyviä asioita. Syynä voi olla se, että omista ongelmista puhumalla pelätään leimautumista muiden ”onnistuneempien” kollegojen silmissä. Kokemusten mukaan esimiehet saavat paljon tukea toisiltaan, kun he uskaltavat luottamuksellisesti keskustella omaan työhönsä liittyvistä pulmista. Työyhteisöjen ongelmat ovat pääosin samanlaisia, ja täysin ongelmatonta työyhteisöä ei ole yhdelläkään esimiehellä. Myös työnohjausta tulisi käyttää nykyistä enemmän esimiestyön tukena. Varsinkin ensimmäistä esimiestehtäväänsä aloittelevalle hyvä mentori tai sparraaja saattaa tuoda varmuutta ja selkeyttä toimintakentän haltuun ottamisessa. Johtamiseen liittyvissä asioissa tulee rohkeasti hakea tukea ja keskustelukumppaneita sekä omasta organisaatiosta että sen ulkopuolelta.

Esimes tiedonvälittäjänä

Esimestehtävässä yhdistyvät ulko- ja pääministerin toimenkuvat. Hänen tulee välittää tietoa omaan yhteisöönsä sen ulkopuolelta ja vastaavasti viestiä oman ryhmänsä toiminnasta ja tarpeista muualla organisaatiossa. Saamansa tiedon pohjalta hän sitten huolehtii siitä, että toiminta sujuu suunnitelmien mukaan ja kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Kaikessa tiedottamisessa on tärkeää muistaa sen oikea-aikaisuus ja kattavuus. Työyhteisön kannalta merkittävät asiat tulee kertoa niin, että mahdollisimman moni kuulee ne samaan aikaan, ja asiasta käydään keskustelua niiden tietojen pohjalla, jotka sillä hetkellä ovat käytettävissä. Kiusallisten ja työyhteisön kannalta ikävien

asioiden kertomista ei saa turhaan pitkittää. Tällaiset tiedot leviävät aina joltain kautta ja aiheuttavat levottomuutta ja epätietoisuutta. Varsinkin muutostilanteissa jokaisella on oikeus saada omaa työtään koskevat tiedot mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että asiat käsitellään oikeissa yhteyksissä. Yleiset, koko työyhteisöä koskevat asiat käsitellään niin laajasti kuin mahdollista. Sen sijaan yksittäistä henkilöä koskevien asioiden käsittely tulee rajata vain asianomaisten kesken tapahtuvaksi. Erityistä valppautta tulee noudattaa salassa pidettävien tietojen käsittelyssä. Tällaisia ovat muun muassa sairauspoissaoloihin ja perhevapaisiin liittyvät todistukset ja hakemukset ja muut henkilökohtaista tietoa sisältävät asiakirjat. Ne on tarkoitettu vain asiasta päättävien ja päätöksen täytäntöön panijoiden nähtäviksi. Esimiehen vastuulla on tietojen säilyttäminen niin, että ne eivät joudu ulkopuolisten nähtäville.

Esimies toiminnan ohjaajana

Johtamisen oikeudenmukaisuus on todettu keskeiseksi henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Oikeudenmukaisuus näkyy työyhteisön jäsenille esimiehen tavassa organisoida, osallistua ja kantaa vastuuta työyhteisön toiminnasta. Laadukkaat palvelut syntyvät varmimmin oikeudenmukaisen johtamisen ja toimivan työyhteisön voimin.

Työyhteisön toiminnassa tulee näkyä organisaation strategiat ja muut toimintaa ohjaavat tavoitteet. Niiden tunnetuksi tekeminen ja avaaminen työyhteisölle on esimiehen tehtävä. Esimies vastaa toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tämä edellyttää työyhteisössä laajaa yhteistä ymmärrystä siitä, mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja ne taloudelliset ja toiminnalliset resurssit, joilla tavoitteisiin pyritään. Esimiehen tulee vakiinnuttaa toimintaa ohjaavat pelisäännöt, joilla vastuut ja velvoitteet sovitaan. Yhteistyössä laadittujen pelisääntöjen noudattamiseen sitoutuu koko työyhteisö.

Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen tietää oman perustehtävänsä ja siihen kuuluvat vastuut ja velvollisuudet. Toimintaa koskevat ohjeet ja säännöt ovat selkeät ja kaikkien tiedossa. Perustehtävän selventämiseen on hyvä palata määräajoin.

Vuoden alussa työyhteisön jäsenet tai lähiesimiehet kokoontuvat suunnittelutilaisuuteen, jossa esimies esittelee toimintaa ohjaavat päätökset, strategiat yms. sekä talouden raamit. Tämän pohjalta toiminnoista vastaavat esimiehet laativat omat suunnitelmansa, jotka käsitellään yhdessä niin, että kaikki ovat selvillä tulevan vuoden toiminnan päälinjoista. Sovitaan eri toiminnoista vastuussa olevat sekä miten toteutumisen seuranta järjestetään. Hyväksytyt suunnitelmat käsitellään työpaikkakokouksissa, jotta jokainen tietää toiminnan tavoitteet ja oman osuutensa niiden saavuttamisessa.

Vuoden kuluessa suunnitelmia tarkastellaan aiemmin sovittuina aikoina, ja syksyllä pidetään ns. seurantalaveri, jossa katsotaan, miten tavoitteet ovat toteutumassa. Tämä kokous on syytä pitää sellaiseen aikaan, että vielä on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä, esimerkiksi henkilöstön työpanoksen suuntaamista ylikuormitusalueille tms. Samalla voidaan jo alustavasti selvittää tehtävät, jotka osin tai kokonaan siirtyvät seuraavalle vuodelle, ja ennakoida uudet tavoitteet.

Kuvatulla prosessilla työyhteisö sitoutuu yhteisesti sovittuun toimintaan. Kaikki tiedävät asetetut tavoitteet ja käytössä olevat resurssit. Tämä auttaa yksilöä näkemään oman työn merkityksen tavoitteiden toteutumises- sa. Malli soveltuu hyvin myös tulospalkkaukseen liittyvien mittareiden luomiseen ja tavoitteiden seurantaan. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vahvistaa me-henkeä ja hyvää työilmapiiriä. Tämä puolestaan heijastuu myönteisellä tavalla koko työyhteisöön ja näkyy palvelujen laadussa.

Esimies yhteistoiminnan varmistajana

Hyvä työyhteisö keskustelee avoimesti ja luottamuksellisesti työhön liittyvistä asioista. Esimiehen tehtävänä on huolehtia yleissopimuksen mukaisen välittömän yhteistoiminnan toteutumisesta. Avoimen keskustelukulttuurin syntyminen vaatii määrätietoista työtä ja harjoittelua. Esimiehen tulee rohkaista yhteistä keskustelua ja pyrkiä saamaan esiin mielipiteitä ja ehdotuksia. Työyhteisössä, jossa on vahva keskinäinen luottamus ja hyvä ilmapiiri, syntyy toimintaa kehittäviä ideoita. Kun asioista totutaan puhumaan suoraan, ei niistä tarvitse puhua selän takana. Yksittäistä työntekijää koskevat asiat käsitellään kahden kesken.

Työyhteisön jäsenet tulee ohjata omatoimisesti ottamaan selvää asioista ja myös tiedottamaan omista asioista toisille. Toimivan yhteisön jäsenet huolehtivat omasta tehtävästään mutta ovat myös valmiita antamaan apua muille tarvittaessa. Yhteisvastuun ilmapiirissä kehittyy työyhteisö, jossa välitetään toisista ja vahvistetaan yhteenkuulumisen tarvetta. Yhteisöltä saatava sosiaalinen tuki on myös ensisijaisen tärkeä työkykyä, työssä-jaksamista ja motivaatiota ylläpitävä voima.

Työpaikkakokoukset

Säännöllisten työpaikkakokousten pitämisestä hyötyy koko työyhteisö. Kun palaverit sovitaan pidettäväksi määrättyinä viikonpäivinä ja sovittuna aikana, jokaisen on helppo sijoittaa ne omaan ohjelmaansa. Kaikkien edellytetään osallistuvan palaveriin, jos se suinkin on mahdollista. Sitoutumista edistää palaverin kiertävä vetovastuu. Puheenjohtajan tehtävässä vuorottelemine on hyvä oppimistilaisuus, joka auttaa laajemman näkökulman syntymistä yhteisiin asioihin. Pääsääntönä on oman yksikköpalaverin ensisijaisuus muihin menoihin nähden. Työyhteisön palavereissa noudatetaan monenlaisia käytäntöjä, ja jokainen yhteisö löytää itselleen parhaiten sopivan muodon.

Palaveri pidetään aina sovittuna aikana ja edellytetään kaikkien olevan paikalla. Kokouksiin laaditaan esityslista, johon määräaikaan mennessä saa tuoda käsiteltäväksi toivomiaan asioita. Palaverin alussa puheenjohtaja vielä tarkentaa, onko käsiteltyyn tulossa muita kuin jo kirjatut asiat. Näin saadaan kaikki ajankohtaiset asiat käsiteltyyn. Työyhteisön toiminnan kannalta tärkeiden asioiden lisäksi kokouksissa käsitellään myös koko organisaation yhteiset tavoitteet, kuten arvot, strategiat ja tulostavoitteet. Palaverissa käsitellyistä asioista tehdään muistio, joka jaetaan tai on muuten kaikkien luettavissa. Näin jokaiselle jää selvä käsitys siitä, mitä on sovittu, ja poissa olleet saavat tiedon käsitellyistä asioista. Puheenjohtajan ja sihteerin tehtävät voivat kiertää.

Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa viikoittaiset tapaamiset ovat välttämättömiä. Palaverissa jokainen vuorollaan esittelee lyhyesti työn alla olevat tehtävät. Tällöin kaikki saavat kuvan siitä, mitä asioita työyksikössä juuri nyt on meneillään. Tämä on myös oppimistilanne, jossa vahvistetaan ryhmän yhteistä osaamis-pääoma. Viikkopalavereissa on luontevaa tuoda myös terveiset ulkopuolisista koulutus- yms. tilaisuuksista. Niistä voi antaa lyhyen selostuksen tai sopia laajemman esittelyn ajankohdasta. Tärkeää on, että mahdollisimman paljon hankitusta tiedosta pystytään hyödyntämään omassa työyhteisössä.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa yhteistoimintaa. Niiden säännöllinen käyminen on jokaisen työyhteisön jäsenen oikeus. Keskustelut käydään yhteisesti sovitun keskustelurungon pohjalta. Tarvittava lomake mahtuu yksinkertaisimmillaan yhdelle arkille. Lomake on apuväline, jonka avulla osapuolet muistavat käydä läpi keskeiset pääkohdat: päätehtävä ja siitä suoriutuminen, tulevat tavoitteet, osaaminen ja sen kehittäminen, työkykyyn liittyvät asiat sekä arviointi omasta ja esimiehen toiminnasta. Lomake on hyvä täyttää etukäteen niin pitkälle kuin mahdollista. Molempien osapuolten ennalta valmistautuminen helpottaa keskustelun kulkua. Aikaa keskusteluun tulisi varata vähintään tunti.

Isossa organisaatiossa esimiehen on vaikea irrottaa aikaa keskusteluille. Tällöin voidaan työyhteisö jakaa pienempiin, noin 10–15 hengen ryhmiin, joiden kanssa ryhmän lähiesimies tai tiiminvetäjä käy keskustelut. Esimies saa sen jälkeen yhteenvedot ryhmien vetäjiltä. Kehityskeskustelu on ainutlaatuinen mahdollisuus henkilökohtaiseen vaikuttamiseen omaa työtä ja työssä kehittymistä koskeviin asioihin. Esimiehen tulee tehdä parhaansa, jotta hän voi käydä nämä keskustelut kaikkien työntekijöidensä kanssa. Esimiehellä on myös oikeus kehityskeskusteluun oman esimiehensä kanssa.

Keskustelussa saa palautetta omasta toiminnastaan. Tämä koskee sekä työntekijää että esimiestä. Palaute mielletään helposti vain tapahtuneiden epäonnistumisien muistelemiseksi. On tärkeää muistaa antaa palautetta myös hyvistä työsuorituksista, edistymisestä ja osaamisen kehittymisestä. Palautteen antamiseen ei tarvitse odottaa kehityskeskustelua. Sekä esimiehen että työntekijän on asiallisesti ja rehellisesti otettava vastaan omaan toimintaansa kohdistuva arviointi. Mikäli saatu arviointi tuntuu kohtuuttomalta ja esimerkiksi tietää, että arvioijalla ei ole ollut kaikkia asiaan kuuluvia seikkoja tiedossa, arviointiin voi antaa oman selvityksensä. Esimiehen on osattava hallita tunteensa ja vältettävä provosoitumista, joten jyrkkää puolustautumista ja asian mitätöintiä on vältettävä. Yleensä asiallinen palaute auttaa oman toiminnan kehittämistä.

Esimes toimittaa yhteisesti tavoitettavaan paikkaan listan, jossa on hänelle sopivia aikoja varattavaksi kehityskeskusteluun. Näin jokainen voi varata omien töittensä kannalta sopivimman ajan. Esimes varaa kehityskeskustelulle häiriöttömän ajan. Keskustelua ei ole pakko pitää esimiehen työhuoneessa. Niin sanotulla puolueettomalla maaperällä käydyistä keskusteluista on hyviä kokemuksia. Keskustelun apuna käytettävään lomakkeeseen on hyvä paneutua jo etukäteen, samoin aikaisemmissa keskusteluissa sovituihin asioihin. Keskustelussa arvioidaan, miten edellisellä kaudella työlle asetetut tavoitteet ja työntekijän osaamisen kehittyminen ovat toteutuneet. Keskustelussa syntyy tai tarkentuu henkilökohtainen oppimissuunnitelma. Keskustelussa käsitellään myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät asiat. Kaikki keskustelussa sovitut asiat kirjataan. Keskustelun jälkeen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, mitkä ovat hänen tavoitteensa ja miten hänen työnsä liittyy yksikön tavoitteiden saavuttamiseen. Sovitaan, miten henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista seurataan. Keskustelun yhteydessä myös esimiehen tulee saada palautetta omasta toiminnastaan.

Töiden organisointi on taitolaji

Esimiestyön keskeinen tehtävä on työyhteisön töiden järjestäminen niin, että siinä parhaalla mahdollisella tavalla kohtaavat yksilön ja yhteisön osaaminen ja suoritettavat tehtävät. Tämä vaatii hyvää oman yhteisön tieto-aidon tuntemusta ja alttiutta joustaviin reagointeihin tilanteiden muuttuessa. Töiden järjestelyyn paneutuminen on tärkeää myös siitä syystä, että siinä tapahtuneet laiminlyönnit ilmenevät työyhteisössä ongelmina, joiden selvittämiseen kuluu paljon aikaa. Esimiehen tulee varmistaa, että työyhteisölle asetetut tavoitteet ja tehtävät sekä henkilöstön mitoitukset ovat tasapainossa.

Yksittäisen työntekijän terveydentilasta, perhe-elämästä yms. johtuvat työkykyä alentavat syyt tulisi mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon töiden suunnittelussa. Yhden henkilön työkuorman huojentaminen saattaa kuitenkin aiheuttaa toisille lisäpaineita. Työyhteisö voi yhdessä esimiehen kanssa pohtia keinoja, joilla tehtävistä selviydytään. Asiantuntijaorganisaatioissa ollaan usein liiankin varovaisia siirtämään tehtäviä henkilöltä toiselle. Olisi hyvä luoda käytäntö, jossa tehtävien kierrätys on osa toimintakulttuuria ja luonteva tapa laajentaa yksilön ammattiosaamista.

Monissa työyhteisöissä henkilöstön keski-ikä on huomattavan korkea. Tämä on esimiestyön kannalta sekä vahvuus että uhka. Kokeneet työntekijät ovat tunnetusti tunnollisia ja vastuuntuntoisia. Heillä ns. hiljainen tieto ja kokemus ovat monesti koko toiminnan perusta. Valitettavasti tämän kokemuksen tietoinen hyödyntäminen on vähäistä. Kokeneet työntekijät eivät ole tottuneet kertomaan tietämäänsä, ja muut eivät osaa kysyä. Taitava esimies luo toimintamallin, jossa kokemustiedon jakaminen tapahtuu rakentavasti ja se osataan ottaa luontevasti vastaan. Hyviä tapoja ovat esimerkiksi yksilö- tai ryhmäkohtainen mentorointi ja työparityöskentely, jossa osaaminen välittyy yhdessä tekemisen avulla.

Työuran aikana tulee myös tilanteita, jolloin tehtävien vaihto tulee välttämättömäksi terveydellisestä syystä. Esimiehen oikeus ja velvollisuus on seurata työntekijöiden työsuorituksia ja ottaa tarvittaessa puheeksi havaintonsa työkyvyn muutoksista. Kehityskeskustelussa käsitellään myös työkuuntoon liittyvät kysymykset, ja erityisen huolellisesti asiaan tulee paneutua silloin, kun työkuonon heikkenemisestä on jo merkkejä esimerkiksi lisäantyneinä sairauspoissaoloina. Oikea-aikaiset kuntoutustoimet ja ajoissa tehdyt työn räätälöinnit takaavat lähes aina mahdollisuuden jatkaa työelämässä. Työterveyshuollon asiantuntijoilta saa tietoa käytettävissä olevista kuntoutusmahdollisuuksista.

Usein töitä joudutaan muuttamaan niin paljon, että voidaan puhua uranvaihdosta eli uudelleensijoittumisesta. Näihin tapauksiin tulee luoda malli, jossa eri toimijatahot, kuten työterveyshuolto, työsuojelu ja osaamisen kehittäminen, ovat asianomaisen ja esimiehen tukena uuden työuran valinnassa. Mitä aiemmin työkuonon heikkenemiseen puututaan, sitä varmemmin pystytään löytämään kaikkia tyydyttävä lopputulos. Tämä edellyttää myös asianomaisen uranvaihtajan aktiivista toimintaa. Onnistunut uranvaihtoprosessi on monen toimijan yhteistyötä, ja esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että kaikki mahdollisuudet tulevat kartoitetuiksi.

Työelämä tutkimusten mukaan työssä voidaan sitä paremmin, mitä vahvempi on tunne oman työn hallinnasta. Työaika-autonomiasta, jossa työyhteisön jäsenet voivat määrättyissä rajoissa yhteisesti sopia esimerkiksi työvuorojen sijoittumisesta, työpäivän pituudesta ja lomien ajankohdista, on saatu hyviä tuloksia. Kaikki työajan joustoa edistävät käytännöt helpottavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa ja auttavat työntekijää keskittymään työaikana täysipainoisesti työtehtävien hoitamiseen. Joustomahdollisuuksia tarvitaan koko työuran ajan.

Työtehtäviin liittyvät järjestelyt on hoidettava niin, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja pelisäännöt ovat kaikille samat. Erityisen tärkeää töiden suunnittelu on tapauksissa, joissa henkilö tekee lyhennettyä työaika esimerkiksi osittaisen hoitovapaan tai osa-aikaeläkkeen aikana. Usein osa-aikaeläkkeelle siirtyvän työ-

tehtävät joudutaan kokonaan muotoilemaan uusiksi, jotta työpanos mahdollisimman hyvin hyödyntäisi työyhteisöä ja sopisi osa-aikaisuuden kehukseen. Esimies vastaa siitä, että asianomaisen tehtävät räätälöidään vastaamaan uutta työaika. Olennaisista muutoksista työtehtävissä on neuvoteltava niiden kanssa, joita asia koskee. Esimiehen tulee kertoa koko työyhteisölle uudelleenjärjestelyistä ja siitä, miten ne heijastuvat muiden tehtäviin.

Palkitseminen ja palautteen anto

Palkkausjärjestelmän uudistamisessa painopiste on siirtynyt henkilökohtaiseen palkanosaan. Niinpä esimiesten rooli palkitsemisessa vahvistuu. Henkilökohtaisen lisän osuus kokonaisansiosista lisääntyy nykyiseen verrattuna. Työsuorituksen arviointi edellyttää, että henkilön tehtävät ja tavoitteet on oikein asetettu. Tavoitteiden asettamista helpottaa ajan tasalla oleva tehtäväkuvaus. Virka- ja työehtosopimuksen paikallisesta soveltamisesta neuvotellaan ja sovitaan pääsopijajärjestöjen edustajien kesken.

Uudistuksen onnistuminen ja palkkauksen kokeminen oikeudenmukaisena riippuu siitä, miten hyvin tehtäväkohtainen palkka on pystytty määrittämään työn vaativuuden mukaan. Esimiehen tehtävänä on saada kullekin työntekijälle palkka, joka määräytyy työn vaativuuden, osaamisen ja saavutettujen tulosten pohjalta. Työntekijän kehityskyvyn, uusien tehtävien oppimisen, sitkeyden ja ponnistusten tavoitteiden saavuttamiseksi tulee mahdollisuuksien mukaan näkyä palkkauksessa. Kaikkien työyhteisössä käytössä olevien palkitsemisperusteiden tulee olla selvästi määriteltyjä ja koko henkilöstön tiedossa.

Ryhmäkohtaisen tulospalkkauksen käyttöönotto edellyttää laajaa yhteistä ymmärrystä tulospalkkioperiaatteiden soveltamisesta ja mittareista. Esimiehen tulee pitää oma työyhteisönsä tietoisena näistä perusteista ja siitä, miten tulospalkkion tavoitteet vuoden varrella täyttyvät. Tulospalkkaukseen siirryttäessä esimiehen tulee varmistaa, että noudatettava periaate on oikeudenmukainen ja kohtelee eri työntekijäryhmiä tasa-arvoisesti.

Palkitsemisella ymmärretään usein hyvin suppeasti vain rahamääräistä palkitsemista. Tutkimusten mukaan työntekijät arvostavat myös monia muita palkitsemistapoja, jotka ovat julkisella sektorilla myös helpommin toteutettavissa. Tärkeimmäksi palkitsevaksi tekijäksi on todettu esimiehen antama tunnustus. Myös työpaikan pysyvyys koetaan vahvana motivaatiotekijänä, jonka merkitys näyttää jatkuvasti vain kasvavan. Esimiehellä on

Aineellisen, euromääräisen palkitsemisen lisäksi on käytettävissä myös aineettomia palkintoja, jotka henkilöstön keskuudessa ovat erittäin arvostettuja. Tällaisia ovat esimerkiksi hyvät työskentelyolosuhteet, joiden luomisessa esimiesten panos on ratkaiseva. Haastava ja itsenäinen työ tuo tyydytyksen tunteen, siksi jatkuva työn kehittäminen on tärkeää. Työnantajan tarjoama mahdollisuus kouluttautumiseen ja ammatissa kehittymiseen vahvistaa työmotivaatiota. Joustavat työajat auttavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Tähän liittyen myös etätöiden mahdollisuudet on syytä pitää mielessä. Palkitsemiskäytäntöjen kirjo on laaja ja kekseliäisyydelle on runsaasti sijaa.

Työyhteisöissä kehitetään kaiken aikaa uusia tapoja selviytyä niukkenevin resurssein yhä kiivaammaksi käyvästä työtahdista. Valitettavan harvoin nämä innovaatiot kuitenkaan saavat julkista tunnustusta. Aloitteominnan kehittämistä tulee tietoisesti edistää, sillä sen avulla on luontevaa aloitepalkkiolla palkita yksittäinen työntekijä tai työryhmä, jotka ovat kehittäneet työtä tai palvelutoimintaa helpottavan työtavan tai tuotteen.

monia mahdollisuuksia omalla toiminnallaan toteuttaa palkitseviksi koettuja asioita työyhteisössään. Oikeaan aikaan annettu palaute ja kannustus sekä välittömästi tuleva kiitos hyvin tehdystä työstä eivät maksa mitään mutta tuovat saajalle hyvän mielen pitkäksi aikaa. Myönteinen palaute on syytä antaa niin avoimesti kuin mahdollista. Negatiivinen palaute on aina annettava kahden kesken, ja esimiehen on syytä erityisen tarkkaan harkita, miten hän korjaavan palautteen antaa. Se ei saa kohdistua henkilöön vaan selvästi työsuoritukseen, niin että asianomainen voi muuttaa toimintaansa. Mahdollisuuksien mukaan tulee esittää, mikä olisi parempi tapa suoriutua tehtävästä. Tarvittaessa tulee tarjota ohjausta, koulutusta tai muuta tukea. Oikeudenmukainen ja rakentava kritiikki koetaan myönteisenä, ja se auttaa työntekijää parempiin suorituksiin.

Uusi työntekijä – mahdollisuus ja riski

Uuden työntekijän saaminen työyhteisöön on aina merkittävä tapahtuma. Varsinkin vakinaisen henkilöstön rekrytointia tulee aina edeltää huolellinen tilanteen arviointi: Millaista henkilöä haetaan? Tuleeko työyhteisön tehtävien jakoa tässä yhteydessä muuttaa? Onko kenties syytä tarkistaa tehtävän edellyttämä kelpoisuus? Tuleeko tarkistaa tehtäväkohtaista palkkaa? Rekrytoinnin yhteydessä huolehditaan siitä, että henkilötietojen käsittelyssä ja prosessin kulussa noudatetaan lainsäädännössä olevia määräyksiä.

Rekrytointi on taloudellisesti mittava investointi, ja on tärkeää saada uusi työpanos mahdollisimman pian tuotavaan käyttöön. Esimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että uusi työntekijä saa hyvän perehdytyksen tehtäviin ja työympäristöön. Perehdyttämisen voi tehdä myös joku muu kuin esimies, mutta prosessin toimivuus on esimiehen vastuulla.

Perehdyttämiseen tulee panostaa. Etukäteen on suunniteltava uuden henkilön toimenkuva ja mitä tietoa organisaatiosta hän erityisesti tarvitsee. On myös hyvä antaa organisaatiota koskevaa yleistietoa etukäteen, jotta asianomainen voi alustavasti saada mielikuvan uudesta työpaikasta. Uusi työntekijä on hyvä esitellä kaikille sellaisille henkilöille, joiden kanssa hänen jatkossa oletetaan joutuvan tekemisiin. Hyväksi todettu keino on myös nimetä uudelle työntekijälle tukihenkilö, joka on sitoutunut olemaan apuna alkuvaiheessa.

Ennen uuden työntekijän tuloa tarkistetaan käytössä oleva perehdyttämisaineisto ja päivitetään siinä mahdollisesti olevat vanhentuneet tiedot. Esimies tai perehdyttäjäksi nimetty laatii perehdyttämisaikataulun. Eri henkilöt työyhteisössä voivat toimia oman osaamisalueensa osalta perehdyttäjinä. Perehdytysohjelmaan kirjataan perehdytyksen edistymisen osa-alueittain. Uuden työntekijän työtilat ja tarvittavat työvälineet hoidetaan kuntoon ennen henkilön saapumista. Perehdyttämisen tulee sisältää myös työn turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyvät asiat.

Osaamisen varmistaminen

Työelämä vaatii kaikilta valmiutta jatkuvaan oppimiseen. Uusien tietoteknisten järjestelmien käyttöönotto, vanhojen järjestelmien uudet versiot, organisaatiomuutosten aiheuttamat tehtävien muutokset ja monet muut tekijät luovat tilanteita, jotka edellyttävät uusien tietojen ja taitojen hankintaa.

Osaamisen kehittämisen tulee ennakoida toimintojen painopistealueissa tapahtuvia muutoksia. Osaamistarpeiden määrittelyssä arvioidaan perustehtävien osaamisen nykytila ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Näin saadaan esille työyhteisön kehittämistarpeet, joiden perusteella laaditaan kehittämissuunnitelmat koko työyhteisölle ja henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat yksittäisille työntekijöille.

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työyhteisön jäsenillä on se osaaminen, jota tehtävien hoito edellyttää. Oman osaamisen kehittäminen ja päivittäminen kuuluu yksilön henkilökohtaiseen vastuualueeseen. Esimiehen tulee varmistaa, että yksittäisen henkilön osaamisen kehittämisessä edetään koko työyhteisön toimintaa hyödyttävään suuntaan. Tämä tapahtuu luontevimmin kehityskeskusteluissa, joissa käsitellään osaamiseen liittyvät asiat ja päivitetään henkilökohtainen oppimissuunnitelma.

Työaikana tapahtuvan osaamisen kehittämisen lisäksi työnantaja voi tukea vapaa-ajalla tapahtuvaa omaehtoista osaamisen kehittämistä eri tavoin. Hyviä kokemuksia on saatu ns. aktivointirahasta, jolla voidaan maksaa esimerkiksi työväenopiston tietotekniikka- tai kielikurssi tai muuta lyhytkestoista koulututtamista. Suurten muutoshankkeiden ja uudistusten yhteydessä tarvittavaa pidempikestoista vapaa-aikana tapahtuvaa opiskelua voidaan tukea erikseen haettavalla raha-avustuksella. Tällöin osaamisen kehittämiseen tarkoitetun stipendin/avustuksen saaja voidaan velvoittaa pitämään opiskelemastaan aiheesta luento tai henkilöstölehdessä tai muulla sovitulla tavalla välittämään hankkimaansa tietoa laajemmin organisaatioon.

Uusien valmiuksien saavuttaminen ei välttämättä edellytä ulkopuolisiin koulutustilaisuuksiin osallistumista. Mikäli uutta tietoa tarvitaan koko työyhteisölle, kutsutaan asiantuntijat työpaikalle, jolloin kaikilla on mahdollisuus saada uusi tieto samaan aikaan. Esimies huolehtii siitä, että ulkopuoliseen koulutukseen osallistuneet välittävät koulutuksen annin koko työyhteisölle.

Täydennyskoulutuksen tulee kattaa koko työura. Vuosi tai pari työssäoloaikaa ennen eläkeikää ei ole pätevää syy jättää henkilöä koulutuksen ulkopuolelle, eikä myöskään koulutuksesta kieltäytymiseen. Työn edellyttämään koulutukseen ovat oikeutettuja myös sijaisina toimivat henkilöt. Henkilökunnan tasapuolinen kohtelu osaamisen kehittämisessä näkyy sekä yhteisön ilmapiirissä että toiminnan laadussa ja tehokkuudessa.

Työyhteisö voi perustaa määrättyä asiakokonaisuutta käsittelevän opintopiirin, jonka kustannukset jäävät yleensä murto-osaan siitä, mitä ulkopuoliset koulutustilaisuudet maksavat. Opintopiiriityöskentely on myös hyvä yhteistoimintaa kehittävä ja lujittava tekijä, ja siihen on luontevaa liittää ikään kuin palkinnoksi yhteinen aiheeseen liittyvä tutustumistilaisuus tai opintomatka..

Ulkopuolisista koulutustilaisuuksista laaditaan lyhyt yhteenveto, joka joko jaetaan kaikille tai on kaikkien luettavissa. Halukkaat voivat tutustua myös koulutuksessa jaettuun aineistoon. Yhteisessä palaverissa koulutuksessa käynyt voi myös lyhyesti esitellä koulutuksen keskeistä antia.

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa

Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on kokonaisuus, jossa yhdistyvät yksilön, työyhteisön, työympäristön ja osaamisen toiminta-alueet. Työhyvinvointiin panostaminen mielletään nykyään yksilökeskeisen toiminnan sijaan työyhteisökeskeiseksi toiminnaksi, jossa kehittämistoimet suunnataan koko työyhteisölle. Se on johdon ja työntekijöiden yhteistä osaamisen kehittämistä ja toimenpiteitä, joilla työhyvinvoinnin näkökulma liitetään jokapäiväiseen toimintaan. Tavoitteiden asettamisessa on tärkeintä, että ne ovat yhteisön voimin toteutettavissa ja niiden etenemistä pystytään seuraamaan. Yhteisesti asetettujen tavoitteiden toteutuminen tuo hyvää mieltä ja antaa uskoa tulevienkin hankkeiden onnistumiseen. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, on hyvä yhdessä analysoida siihen johtaneet syyt ja ottaa tapahtunut oppimisprosessina vastaisen varalle.

Työhyvinvointia edistävää toimintaa ideoi useimmiten tehtävään nimetty ryhmä, jossa esimiehen tulee olla mukana. Hän on vastuussa siitä, että työyhteisön kehittämistoimet ovat yhtenevät organisaation tavoitteiden kanssa. Työterveys- ja työsuojeluhenkilöstön asiantuntemusta kannattaa hyödyntää työpaikkaselvityksissä sekä työn vaarojen arvioinnissa esiin tulleiden parantamiskohteiden hoitamisessa.

Organisaatiolle laaditaan käytettävissä olevan tiedon (henkilöstökertomus, työolobarometri, ilmapiirikartoitukset, sairaus- ja tapaturmatilastot, työelämä tutkimukset yms.) pohjalta työhyvinvoinnin painoalueet (esimerkiksi 4–5 kehittämiskohdetta), jotka hyväksytään yhteistoiminnassa. Niiden tulee olla yhteensopivia hyväksytyjen strategisten päämäärien kanssa. Kehittämiskohteiden joukosta kukin työyhteisö valitsee omien tarpeittensa perusteella itselleen sopivimman. Yksikin hyvin valittu kohde kerrallaan riittää. Kehittämishanke voi olla pidempikestoinen. On vain huolehdittava siitä, että hankkeesta raportoidaan määräajoin. Pidemmän aikavälin suunnitelma on hyvä pilkkoa pienempiin osiin. Tämä yleensä helpottaa hankkeen toteuttamista.

Mikäli painoalueena on esimerkiksi työympäristön parantaminen, se voi esimerkiksi toimistoympäristössä alkaa työtilojen ja työpisteiden ergonomisella tarkastelulla ja havaittujen puutteiden korjaamisella, hankintojen kirjaamisella ja aikataulutamisella. Työterveyshuollosta pyydetään työfysioterapeutti tai terveydenhoitaja asiantuntija-avuksi tarkastamaan laitteiden oikeaoppiset sijoitukset, ja samalla selvitetään kalusteiden kunto ja säädöt sekä valaistuksen riittävyys. Samalla hoidetaan latioilta pois siivousta haittaavat ja pölyä keräävät sähköjohdot, ja mahdollisuuksien mukaan asennetaan keskusyksiköt liikuteltaville alustoille tai erillisiin kiinnitystelineisiin. Akuutit puutteet korjataan välittömästi. Muiden parantamiskohteiden osalta laaditaan jatkosuunnitelma ja nimetään vastuhenkilö huolehtimaan sen toteuttamisesta.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat kiinteästi sidoksissa koettuun esimiestoimintaan. Uuden eläkelainsäädännön tavoitteiden toteutumisen kannalta ikääntyvien kokemukset esimieheltä saadusta arvostuksesta ja tuesta ovat tärkeitä. Esimiehen oma ikäkäsitys heijastuu siihen, miten hän kohtelee ikääntyvää työntekijää. Oma vanhenemistaan pelkäävä esimies kammoaa ikääntymistä myös muissa, eikä osaa antaa arvoa niille hyvillä ominaisuuksille, joita ikääntyvillä yleensä on. Esimiehen mielipiteet heijastuvat herkästi työyhteisöön, jolloin eläkkeelle siirtymisen ajatus nousee työssä jatkamista vahvemmaksi houkuttimeksi.

Eläkkeelle siirtyminen on suuri tapahtuma yksilön elämässä. Työn ja työelämän jättäminen merkitsee arjen ajankäytön ja sisällön täydellistä muutosta. Useimmilla tähän elämänvaiheeseen liittyy luopumisen ja epävarmuuden tunteita, jotka saattavat heijastua myös työyhteisössä. Esimieheltä ja työyhteisöltä edellytetään tahdikkuutta ja taitoa toimia niin, että jokainen eläkkeelle siirtyvä voi tuntea olevansa työelämänsä loppuun asti tarpeellinen ja tasa-arvoinen työyhteisön jäsen.

Esimies turvallisuuden takaajana

Työturvallisuuslaki korostaa yhteistyön merkitystä työolojen terveellisyyden, työpaikan turvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työnantajan edustajana esimies vastaa siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon kaikessa toiminnassa ja niitä koskevat ohjeet ovat kaikkien tiedossa. Lakiin on kirjattu toimintavelvoitteita ja käytännön ohjeita työsuojeluongelmien ennakolta hoitamiseen. Työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä edistävät toimet kirjataan työsuojelun toimintaohjelmaan, joka tulee käsitellä yhteistoiminnassa. Monissa työyhteisöissä ovat työntekijöihin kohdistuvat väkivalta- ja uhkatilanteet nousseet yhä yleisemmiksi henkilöstön työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi. Ongelma- ja kriisitilanteiden varalle on laadittava menettelytapaohjeet.

Laki edellyttää, että työyhteisössä on ajan tasalla oleva selvitys työhön liittyvistä haitta- ja vaaratekijöistä. Havaitut työturvallisuutta koskevat puutteet korjataan mahdollisuuksien mukaan välittömästi. Taloudellisesti tai teknisesti vaativammat epäkohdat aikataulutetaan ja viedään ylemmälle johdolle ja työsuojeluasioista vastaaville tiedoksi.

Työyhteisön saa luontevasti pohtimaan työpaikan vaaroja ja työympäristön tilaa esimerkiksi tähän tarkoitukseen varatussa työpaikkakokouksessa. Tilaisuuteen voidaan pyytää lyhyt alustus työturvallisuuslaista ja vaarojen arvioinnista esimerkiksi työsuojelupäälliköltä tai -valtuutetulta. Apuna voidaan käyttää valmiita arviointilomakkeita, joihin osallistujat kirjaavat havaitsemansa epäkohdat ja puutteet. Lomakkeiden käyttö helpottaa työtä, ja niistä voi aina jättää täyttämättä sellaiset kohdat, jotka eivät sovi kyseiselle työpaikalle. Täytön jälkeen käydään keskustelu kirjatuista vaaroista ja arvioidaan jokaisen vakavuus ja haitta-aste. Kaikkiin kohtiin, jotka työyhteisön omin toimin voidaan korjata, kirjataan parannussuunnitelma, aikataulu ja vastuuhenkilö. Muut kohteet asetetaan tärkeysjärjestykseen, ja lista toimitetaan johdolle toimenpiteitä varten ja tiedoksi työsuojeluorganisaatioon. Näin suoritettu vaarojen arviointi ei vie paljon aikaa, mutta siinä saadaan kattava näkemys koko työpaikan tilanteesta. Vuosittain arviointi saatetaan ajan tasalle. Näin työympäristön suunnittelu ja sen kunnosta vastaaminen tulee yhteiseksi asiaksi, joka vastaa hyvin työturvallisuuslain yhteistoimintaa painottavaa henkeä.

Työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat keskeinen osa uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Koulutuksen tarve riippuu työtehtävien laadusta sekä käytössä olevista työvälineistä ja materiaaleista. Esimies vastaa siitä, että jokaisella on työtehtäviensä edellyttämä turvallisuuskoulutus. Töiden organisointi niin, että vältetään ylikuormitusta, vähentää uupumista ja tapaturmariskiä. Työyhteisössä tulee olla myös päihdeongelmaisten hoitonojaukseen liittyvä ohjeistus, joka takaa riittävän varhaisen asiaan puuttumisen. Ohjeistusta tulee myös tasapuolisesti noudattaa.

Työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuuden takia jokainen tapaturma ja "läheltä piti -tilanne" on syytä analysoida ja pohtia, miten vastaava tapahtuma voidaan jatkossa ehkäistä. Työtapaturmien ehkäisyssä saavutetaan hyviä tuloksia oivaltavalla ennakoinnilla, oman turvallisuuskulttuurin luomisella. Työympäristön siisteys, esteettömät kulkutiet ja hyvä järjestys ovat ilmaisia mutta yleistä turvallisuutta ja viihtyisyyttä edistäviä tekijöitä, joihin kannattaa panostaa. Samoin jokin pieni porkkana, esimerkiksi koko työyhteisölle järjestettävä retki, opintokäynti tai muu tapahtuma, mikäli on selvitty määräaika ilman työturmia, voi edistää kiinnostusta työturvallisuuskysymyksiin.

Työ ja työelämä muuttuvat

Työelämässä muutoksesta on tullut pysyvä tila. Jokainen työyhteisö on jatkuvan uuden opettelun edessä. Muutos tuo mukanaan epävarmuutta, joka yksittäisellä työntekijällä kiteytyy pohdinnaksi "miten minun käy?". Muutoksessa tärkeintä on riittävä ja oikea-aikainen tiedotus. Tähän velvoittaa myös yhteistoimintamenettelyä koskeva yleissopimus. Muutostilanteissa syntyy herkästi erilaisia huhuja ja oletuksia. Niiden levittäminen tulisi saada estetyksi, ja parhaiten tämä käy, jos johto pitää huolta riittävästä tiedottamisesta. Varmin tapa synnyttää ponteva muutosvastarinta on pantata asiallista tiedottamista mahdollisimman pitkään. Muutoksen hallinnassa asiallinen ja ajantasainen informaatio on tärkeää, huhujen varassa työskenteleminen kuluttaa työkykyä – ei muutos.

Henkilöstön asemaa koskevissa muutoksissa tulee prosessin etenemisen aikana järjestää tilaisuuksia, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada niihin vastauksia. Esimiehen tehtävänä on kertoa omalle yhteisölleen tilanteen etenemisestä siinä määrin kuin hän itse on saanut asiasta tietoa. Muutoksesta olisi sen kestäessä säännöllisesti keskusteltava yksikköpalaverissa, vaikka mitään merkittävää ei juuri sillä hetkellä olisi tapahtunut. Kaikkea valmisteilla olevaa ei luonnollisestikaan voi kertoa, ja usein esimies on yhtä huonosti informoitu kuin muutkin. Kuitenkin kaikki saatavissa oleva tieto, joka koskee oman yksikön toimintaa ja siellä työskentelevien asemaa, tulee saattaa asianomaisten tietoon välittömästi päätösten tapahduttua. Asioiden avoin ja säännöllinen käsittely nopeuttaa työyhteisön sopeutumista lopputulokseen, sillä yhteinen keskustelu on jo kasvattanut työyhteisöä muutoksen tavoitteen suuntaan.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset johtavat usein tehtävien ja jopa työyhteisön vaihtoon. Henkilöiden siirtyessä saman organisaation sisällä toisiin tehtäviin myös vastaanottavassa työyhteisössä on huolehdittava perehdyttämisestä. Mitä isompi organisaatio, sitä useampia työkuultuureja ja toimintatapoja se sisältää. Ilman huolellista perehdyttämistä sisäiset siirrot voivat pitkään hiertää organisaation toimivuutta. Työtehtävien uusia jaosta on keskusteltava niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskee. Ihannetapauksessa lähtöyhteisön ja vastaanottajatyöyhteisön esimiehet voivat yhteisessä keskustelussa selvittää siirtyjien tarpeet ja toivomukset ja näin pyrkiä löytämään jokaiselle mahdollisimman luontevan ja ammattitaitoa vastaavan tehtävän. Uusiin tehtäviin siirtyminen edellyttää usein myös osaamisen vahvistamista. Tämä tulee huomioida kehityskeskustelussa.

Monimuotoistuvat työyhteisöt

Useimmat työyhteisöt ovat viime vuosikymmenen ajan näyttäneet hyvinkin homogeenisilta. Enemmistö koostuu vain toisen sukupuolen edustajista, kuntasektorilla yleensä naisista. Työntekijöiden välillä ei ole suuria ikäeroja, valtaosin he ovat keski-ikäisiä tai vanhempia, ja lähes kaikki ovat alkuperäisväestöön kuuluvia. Tämä kuva on muuttumassa. Työyhteisöistämme on tulossa aiempaa monimuotoisempia. Lähivuosina suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, ja työyhteisöt väistämättä nuortuvat. Odotettavissa on myös erilaisen etnisen ja kulttuuritaustan omaavien työntekijöiden määrän kasvu useilla työpaikoilla. Kehitys tulee nähdä työyhteisön toimintaa rikastuttavana ja uusia palvelujen tuottamistapoja mahdollistavana vaiheena.

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen on haaste esimiehelle. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella tasa-arvoisesti, työntekijöiden erilaisuutta liikaa korostamatta. Samalla tulee ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet esimerkiksi töiden räätälöinnissä ja osaamisen tukemisessa. Selkeät pelisäännöt esimerkiksi kielenkäytön ja muun käyttäytymisen suhteen ovat välttämättömiä monimuotoisuuden johtamisessa. Eri kulttuurien ominaispiirteiden ymmärtäminen edistää työyhteisöjen toimivuutta. Maahanmuuttajataustaiset henkilöt tuovat työpaikoille uudenlaista kulttuuria ja asiakaspalvelutaitoja, joista myös asiakaskunnan monimuotoistuesssa on suurta hyötyä. Lisäksi he oman taustansa perusteella voivat olla hyvänä apuna kehitettäessä toimintaa paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Eri-ikäisten henkilöiden yhteistoimintaa lujittavat esimerkiksi työparit, joissa kokenut ja noviisi työskentelevät yhdessä. Kokeneet työntekijät ovat rikas resurssi myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytyksessä.

Hyvässä työyhteisössä tasa-arvo nähdäänkin perinteistä sukupuolten tasa-arvoa laajempänä käsitteenä, jossa tavoitteena on inhimillinen tasa-arvo. Tällä ymmärretään toimintaa eri sukupuolten eri-ikäisten, eri kulttuuristen ja kansallisten ryhmien sekä erilaisilla ominaisuuksilla varustettujen työntekijöiden tasa-arvon edistämiseksi.

Ongelmien käsittely

Työyhteisön toiminnassa on tärkeintä keskittyä perustehtävästä suoriutumiseen ja huolehtia siitä, että kaikki ovat selvillä oman tehtävänsä vaatimuksista. Työyhteisössä toimiminen edellyttää kaikilta aikuista ja asiallista käyttäytymistä sekä keskittymistä työskentelyyn. Työkulttuurista vastaavat kaikki yhteisössä työskentelevät. Työyhteisön ongelmat johtuvat usein esimiehen vastuulla olevista työjärjestelyistä. Niiden taustalla voi olla tietämättömyydestä tai väärinymmärryksestä johtuva epäkohta. Ellei tätä epäkohtaa pystytä selvittämään, voidaan joutua tilanteeseen, jossa tunnepitoiset henkilösuhteet syrjäyttävät asialliset työsuhteet. Nopea asiaan tarttuminen ja ratkaisujen välitön hakeminen siellä, missä ongelmat ovat syntyneet, voi säästää paljon myöhemmältä työltä.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan ryhtymään toimiin, mikäli työntekijään tai hänen terveyteensä kohdistuu haittaa tai mikäli hän kohtaa vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua työssään. Laissa on myös työntekijälle asetettu velvollisuus välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. Ongelmatilanteissa esimies on työnantajan edustajana velvollinen heti asiasta tiedon saatuaan ryhtymään toimenpiteisiin, joilla selvitetään tapahtumien kulku ja haetaan asiaan ratkaisu. Mikäli asiakas on aiheuttanut häirintää, esimiehen mahdollisuudet puuttua hänen käyttäytymiseensä ovat rajalliset. Näissäkin tapauksissa asiaa tulee käsitellä työyhteisössä ja luoda niitä varten yhteisesti hyväksytyt toimintatavat.

Kaikille työyhteisöissä syntyneille vakaville ristiriidoille on tunnusomaista, että niihin aika ei vaikuta laimentavasti – pikemminkin päinvastoin. Esimiehelle ongelman selvittelyn aloittaminen voi tuntua vaikealta, mutta koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on syytä toimia ripeästi. Selvittelyyn liittyvien ja sitä edeltäneiden tilanteiden dokumentointi on ensiarvoisen tärkeä.

Joka organisaatiolla tulee olla malli tai toimintaohje ristiriitatilanteiden hoitamisessa. Toimintaohjeen valmistelun tulee tapahtua yhteistoiminnassa, jolloin kaikki osapuolet sitoutuvat sen mukaiseen toimintaan. Malliin on syytä kirjata keskeiset termit ja se, mitä niillä tarkoitetaan. Samoin on hyvä tuoda esille, millä eri tavoin työyhteisöissä terveyttä vaarantava epäasiallinen käyttäytyminen eli niin sanottu henkinen väkivalta ilmenee. On myös selvästi todettava, että työyhteisöissä joudutaan joskus käsittelemään yksittäisen henkilön kannalta epämieluisia työhön ja sen tekemiseen liittyviä asioita, jotka aiheuttavat ristiriitoja ja erimielisyyksiä, mutta jotka eivät ole lain tarkoittamaa epäasiallista kohtelua tai kiusaamista.

Mallissa on hyvä yksityiskohtaisesti kertoa, miten asian eri osapuolien tulee menetellä ja mihin tahoihin olla yhteydessä. Hyväksytty malli tulee olla kaikkien nähtävillä, joko painotuotteena tai esimerkiksi intranetin sivuilla. Toimintaohjeen mukaan toimiminen turvaa osapuolien tasapuolisen kohtelun ja takaa prosessin asiallisen dokumentoinnin.

Jos ongelmatilanne ei selviä työyhteisön omin voimin, on suositeltavaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ottaa mukaan ulkopuolisia asiantuntijoita. Mikäli organisaatiossa on hyväksytty toimintamalli asioiden hoitamiseen, ovat kaikki toimijatahot jo tietoisia siitä, mitä heidän tehtäviinsä asioiden hoidossa kuuluu. Hyviä ja luontevia yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi henkilöstöhallinnon, työsuojelun, työterveyshuollon ja ammattijärjestöjen edustajat. Kokouksissa, joissa sovitaan miten, ongelman ratkaisussa toimitaan, tehdään pöytäkirja tai muistio jo kokouksessa, ja kaikki läsnäolijat varmentavat sen allekirjoituksellaan.

Työyhteisön juhlahetket

Jokainen työyhteisö tarvitsee omat rituaalinsa. Yhteiset tavat auttavat juhlistamaan merkkipäiviä ja työyhteisön omia tilaisuuksia sekä kohtaamaan elämään kuuluvia ilon ja surunkin hetkiä. Hyvä johtaja tukee ja tarvittaessa auttaa yhteisten rituaalien synnyttämistä. Useimmin esiin tulevia muistamisen aiheita ovat syntymäpäivät, työmerkkipäivät ja eläkkeelle siirtymiset. Syntymäpäivien osalta on viisasta noudattaa asianomaisen omaa toivomusta päivän vietosta. Kaikki eivät halua olla julkisen huomion kohteena, mutta useimmat haluavat kyllä pienimuotoisen tilaisuuden lähimmän työympäristön kanssa. Tätä tilaisuutta viisas esimies ei sivuuta.

Työyhteisön kannalta merkittäviä tilaisuuksia ovat työmerkkipäivät. Useissa organisaatioissa huomioidaan palveluksessa määrävuoDET olleita eri tavoin. Organisaation ylimmän johdon antama muistolahja ja tähän liittyvä kahvitilaisuus ovat asian virallinen puoli. Mutta varsinaisesti työmerkkipäivän muistaminen kuuluu työyhteisölle, jossa työkin on tehty.

Esimies varaa itseltään noin tunnin verran aikaa ja kutsuu työmerkkipäivää viettävän vapaamuotoiseen keskustelutuokioon. Suomalaisessa työyhteisössä tämä tapahtuu luontevimmin kauniisti katetun kahvipöydän äärellä. Mukaan voidaan pyytää asianomaisen lähiesimies tai joku toinen asianomaisen työuraan kiinteästi liittyvä henkilö. Keskustelun kuluessa voidaan yhdessä muistella, miten työyhteisö ja tehtävät ovat muuttuneet vuosien varrella. Esimies saa näkemyksen siitä, miten kyseinen henkilö kokee työnsä ja siinä tapahtuneet muutokset. Mikäli esimies itse ei omaa yhtä pitkää työkokemusta samasta organisaatiosta, hän myös saa tärkeää tietoa siitä, millaista työnteko on aiempina vuosina ollut. Tilaisuuden päätteeksi on luontevaa kiittää tehdystä työpanoksesta ja antaa pieni kukkakimppu tai yksi komea ruusu juhlistamaan työmerkkipäivää.

Eläkkeelle siirtymisen yhteydessä on syytä noudattaa työntekijän toivomuksia. Esimiehen tehtävänä on joka tapauksessa huolehtia siitä, että eläkkeelle lähtijä saa kiitokset tekemästään työpanoksesta ja jättää työnsä hyvillä mielin. Yleisestä muistamisesta kieltäytynyt arvostaa kuitenkin pienemmässä piirissä tai vaikkapa kahden kesken pidettyä tilaisuutta, joka selvästi muodostaa päätökohdan merkittävälle elämänvaiheelle.

Työyhteisöissä on usein henkilöitä, jotka mielellään hoitavat yhteisten tilaisuuksien järjestelyt, huolehtivat pienestä ohjelmasta ja muutenkin ovat halukkaita pitämään ryhmän traditioita yllä. Viisas esimies antaa asioiden hoitua ja nauttii itsekin siitä, että hän vastaa tilaisuuksissa vain sopivien sanojen esittämisestä.

Esimies, armahda itseäsi!

Esimiehelle asetetaan työyhteisöissä suuria odotuksia, joista osa voi tuntua aivan kohtuuttomilta. Jokaisen esimiehen oikeus on saada tukea omalta esimieheltään. Myös esimiehellä on oikeus käydä säännölliset kehityskeskustelut, saada mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen ja kehittymiseen esimiehenä ja ihmisenä. Ennen kaikkea esimiehen itsensä tulisi olla armelias itseään kohtaan. Julkinen sektori on täynnä tunnollisia ja parhaansa yrittäviä esimiehiä, jotka uupuvat yrittäessään taloudellisesti ja toiminnallisesti vaikeissa tilanteissa työyhteisönsä puolta pitäen saada palvelutuotannon vaateet täytettyä.

Hyvä esimiestyö rakentuu ja rakentaa työyhteisön jäsenten keskinäiselle luottamukselle. Esimies, joka on oppinut jakamaan asiantuntemusta ja vastuuta myös muille, saa alaisiltaan apua moneen pulmaan. Hänen ei ole välttämätöntä osallistua kaikkiin tilaisuuksiin, joihin yksikön edustajaa kaivataan, vaan hän voi lähettää asiaan perehtyneen henkilön edustamaan työyhteisöä. Tehtävien ja vastuun jakaminen kartuttaa koko yhteisön osaamispääomaa, lisää työmotivaatiota ja vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä. Työyhteisön toimivuus ja osaaminen kasvavat tehtävien mukana, ja oikealla delegoinnilla esimies saa aikaa omaan perustehtäväänsä, johtamiseen.

Työ ei saa olla kenenkään elämän ainoa sisältö. Esimiehen tulee pitää huolta fyysisestä kunnostaan ja jättää itselleen vapaa-aikaa harrastuksiaan varten. Liikunta, kodin askareet, luonto, kulttuuriharrastukset ja ystävät ovat tärkeitä. Vaikka työyhteisössä olisi kuinka hyviä työtovereita ja ystäviä, viisas esimies vaalii huolella myös yksityiselämäänsä kuuluvia ystävyysuhteita. Niiden tärkeyden huomaa viimeistään työelämästä lähdön jälkeen. Monet työelämään liittyvät ystävät tuntuvat hetken kuluttua vierailta, kun työpaikan tapahtumat ja työyhteisön yhteenkuuluvuus eivät enää toimi yhteisinä nimittäjinä. Elämää on eletävä koko ajan myös työpaikan ulkopuolella.

Esimerkkiluettelo työyhteisössä nähtävillä pidettävistä lainsäädännöstä, sopimuksista ja ohjeista

Lait www.finlex.fi

- henkilötietolaki
- laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- laki kunnallisesta viranhaltijasta
- laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa
- tapaturmavakuutuslaki
- työaikalaki
- työsopimuslaki
- työterveyshuoltolaki
- työturvallisuuslaki
- vuosilomalaki

Sopimukset ja suositukset www.kuntatyonantajat.fi

- voimassa olevat virka- ja työehtosopimukset
- yleissopimus yhteistoiminnasta
- kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimus
- suositus hoitoonohjauksesta
- henkilöstökoulutussuositus ja sopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta
- työhyvinvointisuositus
- henkilöstöraportointia koskeva suositus

Omaa organisaatiota koskevat ohjeet, sopimukset ja asiakirjat

- paikallinen yhteistoimintasopimus
- työsuojelun toimintaohjelma
- vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi
- työterveyshuollon järjestämistä koskeva sopimus
- työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- työpaikkaselvitys
- tasa-arvo/monimuotoisuusohjelma
- päihdeongelman hoitoonohjausta koskevat ohjeet
- pelastus-/turvallisuussuunnitelma
- muut henkilöstöä koskevat yleisohjeet

Hyödyllisiä www-sivuja:

- www.kuntatyokunnossa.fi
- www.kuntatyonantajat.fi
- www.tyoturva.fi
- www.ttktessu.net
- www.tykes.fi
- www.evl.fi/kisv

