

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Aino Korkeaoja

LÄHIESIMIESTOIMINNAN VAIKUTUS ALAISTEN
TYÖMOTIVAATIOON HÄTÄKESKUKSESSA

Opinnäytetyö
Syyskuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
09/2017
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
Keskuksen puhelinnumero

Tekijä(t)
Aino Korkeaoja

Lähiesimiestoiminnan vaikutus alaisten työmotivaatioon hätäkeskuksessa

Hätäkeskuslaitos

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia lähiesimiestoiminnan vaikutuksia alaisten työmotivaatioon hätäkeskuksessa. Tutkimuskohteena oli Hätäkeskuslaitos, ja tutkimus toteutettiin yhdessä Kuopion ja Porin hätäkeskusten kanssa. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia myös mitkä tekijät alaisten toiminnassa lisäävät tai vähentävät esimiesten työmotivaatiota.

Tutkimus toteutettiin Webropol –kysely-, raportointi- ja analysointijärjestelmän avulla. Sähköisten kyselylomakkeiden linkit lähetettiin sekä alaisille että esimiehille Kuopion ja Porin hätäkeskusten toimihenkilöille vastattaviksi.

Tutkimuksen perusteella alaiset ovat tyytyväisimpiä esimiesten kykyyn huomioida työssä ilmenevät erilaiset tarpeet ja tilanteet. Esimiesten taidoissa kannustaa alaisia ja saada heitä innostumaan työstään on tämän tutkimuksen tulosten perusteella parantamisen varaa. Tyytymättömiä kyselyyn vastanneet ovat esimiehen kykyyn kohdella kaikkia alaisia tasapuolisesti, sekä jonkin verran esimiehiä pidetään epäluotettavina.

Kun sosiaalisista motivaatiotekijöistä jo useampi arvioidaan heikoiksi, on työmotivaatiokin jo näiltä osin heikko tai heikentynyt. Tutkimustulosten perusteella herättää huomiota se, että vuoromestarin tehtäviin hakeutuneista henkilöistä vain harva kokee roolin tärkeimmät tehtävät itselleen miellyttäväksi. Vastaukset kohtaavat hyvin sen kanssa, että esimiehet kertovat hakeutuneensa tehtävään saadakseen työhönsä vaihtelua. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on erikoista, että ryhmänjohtajan rooliin on hakeuduttu roolin varsinaisesta päätehtävästä melkoisesti poikkeavilla motiiveilla.

Kieli

suomi

Sivuja 34

Liitteet 4

Asiasanat

Työmotivaatio, motiivi, työyhteisötaidot, esimies, esimiestoiminta



THESIS
09/2017
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND

Author (s)
Aino Korkeaoja

The Impact of Supervisory Activity on Employee's Work Motivation in the Emergency Center.

Commissioned by: Emergency Response Centre Administration

The aim of this thesis was to study the impacts of leadership to the employees' working motivation in an emergency response center. The research subject of this study was Hätäkeskus, the emergency response centre administration, and the data was collected from Pori and Kuopio emergency response centres. Another aim was to investigate which factors in the employees' activities either increase or reduce the working motivation of supervisors.

The study was conducted using the Webropol -program. Electronic questionnaires were sent to both, employees and supervisors.

The results of the study indicate that the employees are most satisfied with the ability of supervisors to take into account the different needs and situations of their work. However, there is some room for improvement in the superiors' skills in encouraging their employees and getting them more excited about their work, there is room for some improvement. The most dissatisfied employees were unhappy with the supervisors' ability to treat all of their employees equally, and some supervisors were considered unreliable.

Attention is also drawn to the fact that the majority of the supervisors have applied to their role by quite different motives than the role would actually demand.

Language

Pages 34

Finnish

Appendices 4

Keywords

motivation, motive, working relationship skills, superior, leadership

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Työmotivaatio	5
2.1	Motivaatio ja työmotivaatio käsitteinä	5
2.2	Työmotivaation tekijät eli motiivit	6
3	Työyhteisötaidot.....	7
3.1	Työyhteisötaidot käsitteenä	7
3.2	Viestintä ja yhteistyö työyhteisössä	9
4	Lähiesimies.....	10
4.1	Lähiesimies käsitteenä	10
4.2	Esimiehen roolit	11
4.3	Esimiehen keinot motivoida alaisiaan	13
5	Tutkimuskohteen esittely	16
6	Menetelmät	17
7	Tutkimuksen tulokset	22
7.1	Esimiehen henkilöstönjohtamistaidot.....	22
7.2	Luotettava esimies.....	23
7.3	Työyhteisön työilmapiiri	24
7.4	Kannustava ja motivoitunut esimies.....	24
7.5	Lähiesimiehen antama palaute	25
7.6	Esimiehen tasapuolisuus ja vuorovaikutustaidot.....	26
7.7	Alaisten kyselytulosten yhteenveto	27
7.8	Esimiesten kyselyn tulokset.....	27
8	Johtopäätökset	28
	Lähteet.....	34

Liitteet

Liite 1	Hätäkeskuspäivystäjän toimenkuva
Liite 2	Vuoromestarin toimenkuva
Liite 3	Alaisten verkkokyselyn kysymykset
Liite 4	Esimiesten verkkokyselyn kysymykset

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia lähiesimiestoiminnan vaikutuksia alaisten työmotivaatioon ja sen muutoksiin hätäkeskuksen operatiivisen henkilöstön työtehtävissä. Vastaavasti tarkoituksena on selvittää myös alaisten työn- teon ja työyhteisötaitojen vaikutus lähiesimiehen työmotivaatioon ja sen muu- toksiin. Kokonaisuudessaan tarkoituksena on saada työyhteisötaitojen nykytilanne ja henkilöstön tyytyväisyys siihen selville. Sen jälkeen tutkitaan saa- tujen tulosten vaikutusta yleiseen työmotivaatioon sekä työilmapiiriin hätä- keskuksessa. Tutkittavat tilanteet on rajattu ensisijaisesti spontaaneihin palaut- teenanto- ja kehityskeskustelutilanteisiin. Tarvittavan laajan otannan saa- miseksi tutkimus toteutetaan yhteistyössä sekä Porin että Kuopion hätäkes- kusten kanssa.

2 Työmotivaatio

2.1 Motivaatio ja työmotivaatio käsitteinä

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii. Motivaatiolla tarkoi- tetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatiosta siis riippuu, miten halukas ihminen on käyttämään omia fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdes- sään. Kun yksilön työmotivaatio koostuu oikein ja tasapainoisesti eri tekijöistä, syntyy toimiva ja tehokas motivaatio.

Alun perin sana motivaatio on johdettu latinalaisesta sanasta movere, joka tar- koittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio on laajennettu merkitsemään käyt- täytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi.

Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, suuntaa ja ylläpitää yksilön työ- toimintaa (Piirainen 2012, 16). Koska motivaatio ei ole yksiselitteinen, on sitä

pyrityt selittämään useiden eri motivaatioteorioiden avulla. Motivaatioteoriat ovat hyviä johtamisen työvälineitä kun halutaan ymmärtää mikä työntekijää motivoi. Kun motivaatiotekijät saadaan selville, voidaan turvata johdon ja työntekijän toimiva ja vuorovaikutteinen, onnistunut suhde.

Työmotivaation kuvauksen tulee kattaa ainakin kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää. Ne ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22)

2.2 Työmotivaation tekijät eli motiivit

Persoonallisuudella tarkoitetaan työntekijän mielenkiinnon kohteita, asenteita työtänsä ja itseään kohtaan sekä työntekijän tarpeita, minkälaisia tarpeita hänellä on työnsä näkökulmasta. Erilaisia työmotivaatioon vaikuttavia tarpeita voivat olla tarve liittyä kyseistä työtä tekevien ihmisten joukkoon, tarve saada arvostusta tai esimerkiksi tarve toteuttaa itseään kyseisen työn kautta.

Työmotivaatio on monien motiivien aikaansaamaa tarkoituksenmukaista ja päämäärätietoista toimintaa, joka onnistuneena ilmenee hyvänä työhalukkuutena ja työtyytyväisyytenä. Työmotivaatiota voidaan siis ajatella myös pysyvänä innostuneisuutena työtä kohtaan. Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän oma ammatillinen mielenkiinto sekä työn ominaisuuksien ja työntekijän kokonaisvaltainen yhteensopivuus. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työn ominaisuuksia ovat itse työn sisältö, sen mielekkyys, työssä kohdattavat vastuut sekä työstä saatu palaute ja tunnustus. Työmotivaation kehittymisen kannalta ominaisuuksista tärkeimpiä ovat työssä saatavat saavutukset sekä kehittyminen.

Työympäristö on kolmantena päävaikuttajana työmotivaation muodostumisessa. Työympäristö rakentuu sekä taloudellisista ja fyysisistä tekijöistä että sosiaalisista tekijöistä. Taloudellisia ja fyysisiä tekijöitä ovat palkkaus ja sosiaaliset edut sekä työolosuhteet ja työn järjestelyt. Sosiaalisia tekijöitä ovat johtamistapa

organisaatiossa, ryhmän kiinteys ja ryhmänormit, sosiaaliset palkkiot ja kannukset sekä työorganisaation ilmapiiri.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan kaikista tekijöistä vain lähiesimies-toiminnan vaikutuksia alaisten työmotivaatioon, sekä alaisten ja ryhmän työyhteisötaitojen vaikutusta esimiehen motivaation muodostumiseen.

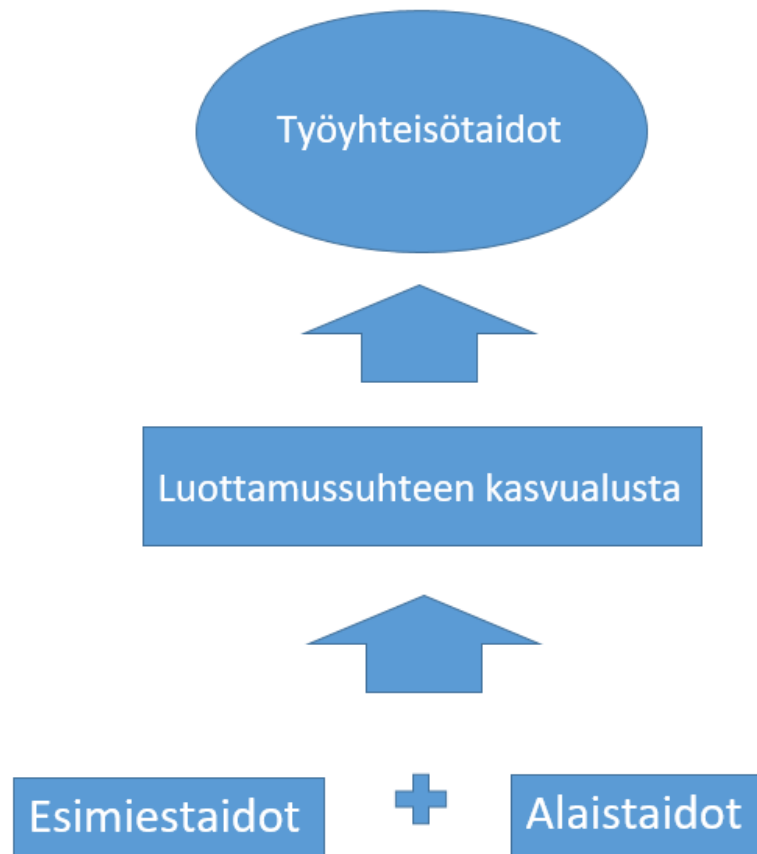
3 Työyhteisötaidot

3.1 Työyhteisötaidot käsitteenä

Työyhteisötaidot ja alaistaidot käsitteenä on nostettu esiin vasta 2000-luvulla, kun taas esimiestäidoista on puhuttu kautta aikojen. Esimiestäitojen ohella laadukkaan esimiestyön toteutuminen edellyttää myös alaistaitojen läsnäoloa.

Työyhteisötaidoilla on nykykäsityksen mukaan monta erilaista ja toisiaan täydentävää merkitystä. Aikaisemmin on puhuttu paljon esimerkiksi esimies- ja alaistaidoista. Työyhteisötaidot on vakiintunut käsite ja kattaa laajemman alan kuin esimerkiksi esimies- ja alaistaidot. Näin työyhteisötaidoista puhuttaessa voidaan käsitellä koko työyhteisön toimivuutta, ilmapiiriä ja viestintää, kun helposti pelkästään esimies- ja alaistaitoja verrattaessa työyhteisön ilmapiiri ja muut koko yhteisön yhteiset asiat jäisivät esimies –alainen -suhteen ulkopuolelle. Esimies on esimiesroolinsa lisäksi myös yksi osa työyhteisöä, monta kertaa vielä vähän vaikutusvaltaisempikin kuin työyhteisön suurin osa.

Työyhteisötaidot käytännössä tarkoittavat henkilöstön taitoa toimia yhdessä. Toimivan yhteistyön välttämätön edellytys on osapuolten hyvät vuorovaikutustaidot sekä muut sosiaaliset taidot. (Kuvio 1.)



Kuvio 1 Työyhteisötaitojen muodostuminen

Kun jokainen työyhteisön jäsen keskittyy omaan perustehtäväänsä ja on mahdollisuuksien mukaan lojaali muita työyhteisön jäseniä kohtaan, koko ryhmän on helppo löytää ratkaisuja ja onnistua työnteosta hyvin. Kun ryhmä toimii oikein ja ryhmän jäsenten on hyvä olla ryhmässä, on myönteistä ja rakentavaa palautetta helppo antaa.

Työyhteisölle haitaksi taas on liiallinen ongelmiin keskittyminen ja syiden tai syyllisten etsiminen. Jos vuorovaikutussuhteet ovat heikot, työyhteisössä voi syntyä kiusallisia tilanteita, jotka johtavat tilanteiden purkuun ns. selän takana ja virheellisesti.

Organisaatioiden toimintaympäristö edellyttää yhä useammin hierarkioista vapaata, oppivaa, yhteistoiminnallista ja verkostomaista toimintatapaa. Tällaista

mallia ei synny ilman osaavaa, motivoitunutta ja yhteistyöhön kykenevää henkilöistöä. (Lämsä & Päivike 2010, 8)

3.2 Viestintä ja yhteistyö työyhteisössä

Työyhteisön toiminnan muodostaa ja sitä ylläpitää jäsenten välinen viestintä. Työyhteisö onkin varsin pitkälle sellainen, millaista sen viestintä on. Verbaalisen viestinnän lisäksi ryhmän jäsenet viestivät non-verbaalisesti, kuten ilmeillään, eleillään ja liikkeillään. (Lämsä & Päivike 2010, 122).

Non-verbaalista viestintää tutkitaan ja kuvataan tutummin epävirallisena viestintänä, ja se toteutuu yhteisön sisällä usein kuin itsestään. Epävirallinen viestintä voi paikassaan olla tarpeellista ja hyödyllistäkin, jos se korjaa virallisen viestinnän jättämiä aukkoja, mutta epävirallisen viestinnän aiheuttamat huhut ja juorut voivat vahingoittaa työyhteisön henkeä, mikäli ne ovat virheellisiä tai niitä ei saada oikaistua ajoissa. Tällaisia haitallisia tietoja ovat usein esimerkiksi työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset asiat.

Työyhteisön hyvän viestinnän ja toimivan yhteistyön säilyttämiseksi ryhmän johdon tulee panostaa viestinnän laatuun ja seurata sitä. Näin virheellisiä ja työyhteisöön kuulumattomia huhuja saadaan ajoissa karsittua, ja korjattua tiedot oikeiksi. Johdon tulee pystyä viestimään selkeästi ja oikea-aikaisesti, jotta johdon viestintä on muun työyhteisön mielestä uskottavampaa ja luotettavampaa kuin epätietoisuudessa leviävät virheelliset tiedot.

Ryhmän viestintään kuuluu olennaisena osana myös arvojärjestys. Arvojärjestyksellä tarkoitetaan ryhmän jäsenten statuseroja ja niiden näkymistä viestintätilanteissa. Joissain tilanteissa korkeamman statuksen omaava henkilö saattaa keskeyttää sellaisen henkilön puheen, jota he pitävät arvoltaan, asemaltaan tai vaikutusvallaltaan itseään alempana. Tällaisen henkilön ei välttämättä tarvitse olla nimitetty esimies, vaan kuka tahansa ryhmän jäsenistä voi persoonassaan omata vahvan statuksen. Esimiesasema kuitenkin saattaa tällaisia statuksia

vahvistaa. Ajan mittaan ne ryhmän jäsenet, joiden puheenvuoro keskeytetään toistuvasti, tai joilta muulla tavalla evätään osallistuminen, vetäytyvät syrjään ja saattavat menettää yhteistyöhalunsa ryhmässä. Myöhemmin syrjäytetyt jäsenet saattavat ryhtyä taistelemaan ryhmää tai sen johtoa vastaan. Hyvä vuorovaikutus ja viestintä on keskustelua työntekijöiden kanssa, eikä monologista puhumista heille (Leigh & Maynard 2012, 128).

Arvojärjestyksestä seuraa myös, että ryhmän mielipiteellä on taipumus kehittyä korkean statuksen omaavan henkilön näkemyksen mukaiseksi. Häntä kuunnellaan ja hänen äänensä on esillä muita enemmän. Eettisestä näkökulmasta on tärkeää, että voidaan välttää tällainen yhdenmukaistuminen. Ryhmän toimintaan onkin luotava mekanismeja, jotka mahdollistavat sen eri jäsenten näkemysten kuulemisen. Lisäksi jäsenillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa ryhmän päätöksiin. (Lämsä & Päivike 2010, 123)

4 Lähiesimies

4.1 Lähiesimies käsitteenä

Esimies on yleisesti käytetty nimitys sellaiselle henkilölle, joka on työ- tai virka-suhteessa oleva työntekijä, jolle on määritelty oikeus käyttää erikseen määriteltyä työnjohto-oikeutta, eli direktio-oikeutta. Esimies on työnantajan edustaja, jonka vastuulla on huolehtia, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja että hän itse noudattaa velvollisuuksiaan.

”Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla yksilöt ja työryhmät saadaan toimimaan siten, että organisaation asettamat tavoitteet saavutetaan”(Salmimies & Ruutu 2013, 13).

Tässä opinnäytetyössä lähiesimiehellä tarkoitetaan vuoromestaria ja ylipäivystäjää vuoromestarin roolissa. Hätäkeskuspäivystäjän ja vuoromestarin toimenkuvat on selitetty tarkemmin liitteissä.

4.2 Esimiehen roolit

Esimestehtävää voidaan tarkastella johtajuusroolin käsitteen kautta. Rooli voidaan nähdä minän toiminnallisena muotona, jossa henkilön persoona ilmentyy. Rooli on toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Se on aikaisempien elämäkokemusten, yhteisön kulttuuristen mallien ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden odotusten tuote. Ihannetilanteessa roolin saa tarvittaessa tahdonalaisesti käyttöönsä, siihen liittyvät odotukset ymmärretään ja toteutukseen liittyvä osaaminen on olemassa. (Jalava 2001, 18)

Esimiehen tehtävä ja rooli on poikkeava suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Hän on yleensä ainoa, jonka varsinaisena tehtävänä on edustaa organisaation olemassaolon tarkoitusta ja työnantajaa. Esimiehen poikkeavaan rooliin liittyy myös se, että hänen tulee ylläpitää riittävä välimatkaa alaisiinsa, jotta hän kykenee toimimaan harkiten, tasapuolisesti ja objektiivisesti. (Järvinen 2009, 60)

Esimestyön kokonaisuutta voidaan jäsentää tarkastelemalla esimiehen tehtäviä eri roolien näkökulmasta. Kolme tärkeintä näkökulmaa ovat ihmissuhteisiin liittyvät roolit, informaatioon liittyvät roolit sekä päätöksentekoon liittyvät roolit. Alaisten motivaation kehittämisen näkökulmasta nämä kaikki kolme roolia ovat tärkeässä asemassa.

Ihmissuhteisiin liittyvillä rooleilla tarkoitetaan esimiehen roolia ryhmänsä keulakuvana ja symbolina, joka toimii hänelle uskotun kunniansa mukaisesti; ohjaa, valvoo ja palkitsee alaisensa työtä. Informaatioon liittyvillä rooleilla tarkoitetaan esimiehen asemaa olla oman ryhmänsä tiedonvälittäjänä, joka huolehtii oikean tiedon oikea-aikaisesta jakelusta. Päätöksentekoon liittyvät roolit liittyvät esimiehen toimeenpanovaltaan. Esimies tekee aloitteita ja aktivoi alaisiaan työn kehittämiseen. Häiriötilanteissa esimies puuttuu peliin ja toimillaan ratkaisee hankalia tilanteita, sekä toimii voimavarojen jakajana ja neuvottelijana alaistensa ja ylemmän johdon välissä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 106)

Jokaisessa työyhteisössä esimiesasemassa toimivalla henkilöllä on todennäköisesti jonkinlainen valta-asema tai tilanteita, joissa vallankäyttö on mahdollista ja jopa välttämätöntä. Valta on kuitenkin monessa tapauksessa varsin epäselvä käsite ja vaikeaselkoinen ilmiö. Vallalla tarkoitetaan yksinkertaisesti henkilön kykyä vaikuttaa toiseen. Vaikuttaminen merkitsee, että toiminta tuottaa jonkin vaikutuksen, oman toiminnan seurauksena jotakin tapahtuu tai joku ryhtyy toimintaan. Näin käsitettynä valta merkitsee auktoriteettia. Valta voi myös tarkoittaa kapasiteettia ja energiaa saada aikaan jotakin. Valta on parhaimmillaan eräänlaista ”sosiaalista energiaa”, joka pitää organisaation toiminnassa. Valta ei ole yksisuuntaista vaan aina vastavuoroista. Valtasuhde on myös molemminpuolinen riippuvuussuhde, jolloin toisen toiminta on jollakin tavoin toisen itresissä. Valtasuhteet tuottavat riippuvuutta ja valta tuottaa aina myös vastavoiman, joka rajoittaa vallanhaltijan toimintaa. (Jalava 2001, 31)

Jotta esimiehen ja alaisen suhde olisi mahdollisimman avoin ja molempiin suuntiin toimiva, tulee alaisen pystyä luottamaan esimieheensä ja päinvastoin. Luottamus on sitä, että luottaa johonkuhun tai johonkin tilanteissa, joille tyypillistä on epävarmuus. Työyhteisön keskinäinen luottamus on jokaisella työpaikalla edellytys sille, että eri työtehtävät kyetään suorittamaan tuloksellisesti ja että voidaan pyytää apua, kun jostakin tehtävästä ei kerta kaikkiaan selvitä. Mitä enemmän uutta asiantuntijuutta ja osaamista työ vaatii, sitä tärkeämpää on luottamus, koska tietotyössä on usein kysymys sellaisista työtehtävistä, jotka eivät ole rutiinia. Koneen kanssa voi hyvin puuhaila tuntematta luottamusta, vaikkei se suositeltavaa olekaan. Mutta jos pitää tehdä yhteistyötä toisen ihmisen kanssa ja vielä stressin vaikutuksen alaisena, suhteessa tulee vallita keskinäinen luottamus.

Mitä suurempi luottamus työntekijöillä on esimiestä kohtaan, sitä pienempi osuus käytäväkeskusteluista käydään salassa. Mitä pienempi osuus on salaista, sitä avoimempia tapahtumat ovat tarkastelulle ja mahdolliselle korjaamiselle. Mitä enemmän tehdään salassa, sitä vähemmän sekä johtoon että virallisiin sääntöihin ja normeihin todennäköisesti luotetaan. Esimiehen tulee kasvattaa luottamusta ja pienentää salaisella vyöhykkeellä käydyn epävirallisen keskustelun osuutta. (Ekman 2004, 108)

4.3 Esimiehen keinot motivoida alaisiaan

Yksiselitteisesti voidaan sanoa, että palkitseva työ motivoi työntekijää. Ihminen on motivoitunut silloin kun hän tietää, että hänen toiminnastaan seuraa palkkio hänelle itselleen. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen tutkimushaaraan. Taloudelliseen palkitsemiseen luetaan palkka ja muut rahalliset edut.

Aineeton palkitseminen koostuu sosiaalisista tekijöistä, kuten kiitoksen ja tunnustuksen antamisesta sekä luottamuksen osoittamisesta. Tässä opinnäytetyössä taloudellinen palkitseminen on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, ja sen sijaan aineettoman palkitsemisen keinoihin on keskitytty perusteellisemmin. Aineetonta palkitsemista halutaan tässä tutkimuksessa tuoda esiin, sillä sitä ei varmastikaan nykypäivän jatkuvan muutoksen työelämässä käytetä liikaa, vaikka sen hyötyjä on monissa eri tutkimuksissa jo osoitettu.

Ensimmäisenä esimiehen tulee hyväksyä se, että työntekijät tulevat työyhteisöön lähtökohtaisesti tyydyttääkseen omia tarpeitaan ja tavoitteitaan, vaikka organisaatio palkkaa heidät saavuttaakseen omat tavoitteensa. Esimiehen haasteena on muuttaa oman edun ajattelusta alkanut työsuhde sellaiseksi, että se tyydyttää molempia osapuolia, eli esimiehen on herätettävä alaisissaan halu työskennellä organisaation tavoitteiden hyväksi.

Motivointitaidon tietoinen kehittäminen onnistuu vain, jos johdolla ja esimiehillä on riittävän laaja ja perusteellinen tieto motivaatioprosessista ja erilaisista kannustavista toimenpiteistä. Oikeastaan koko inhimillisen työkäyttäytymisen ymmärtäminen edellyttää motivaatioprosessin tuntemusta. Esimiehen tulee tuntea tätä prosessia ainakin kahdesta suunnasta. Tämän vuoksi on perehdyttävä paitsi motivaation käsitteeseen, myös niihin tekijöihin, jotka määräävät työmotivaatiota; hänen on myös tunnettava, millä tavalla nämä tekijät muodostavat työkäyttäytymistä ohjaavan tapahtumasarjan.

Lisäksi esimiehen tulee tietää, miten soveltaa kannusteita käytännössä niin, että organisaation ja sen jäsenten tavoitteet voidaan tehokkaasti saavuttaa. Ei ole

olemassa mitään yleisiä, kaikkiin ihmisiin ja tilanteisiin soveltuvia motivointitapoja. Tutkimustulokset yhtä hyvin kuin käytännön kokemuksetkin ovat osoittaneet, että motivaatiota lisäävät toimet ja kannusteet riippuvat työorganisaatiossa vallitsevista tilannetekijöistä, työtehtävien luonteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 10)

Kun esimies keskittyy työn ydintehtävään ja sen olennaisimpaan olemukseen, myös alaisen on helpompi hahmottaa noudatettavat ohjeet ja linjaukset. Olenaiseen keskittyvä esimies tiedostaa sen, että virheetöntä toimintaa tärkeämpää ovat aikaansaannokset. Hän ei keskity virheiden valvontaan vaan alaistensa rohkaisemiseen ja onnistumisten huomioimiseen. (Aarnikoivu 2013, 207)

Kannustava esimies pyrkii myötävaikuttamaan siihen, että alaisten keskuudessa ja ryhmässä yleensä syntyy hyvä yhteishenki ja keskinäinen luottamus. Hän suhtautuu alaisten epäonnistumisiin rakentavasti ja ohjaa neuvomalla, sen sijaan että käyttäytyisi uhkaavasti tai rankaisevasti. Hän ymmärtää, että tiedon tulee kulkea myös alhaalta ylöspäin, ja hän pystyy luomaan sellaisen yhteisymmärryksen ilmapiirin, että tiedon kulku molempiin suuntiin on mahdollista ja luontevaa. Esimiehen tulee luottaa alaisiinsa ja alaistensa työkykyyn suoriutua työtehtävistä itsenäisesti. Kannustava esimies on myös aktiivisesti kiinnostunut oman ryhmänsä ja omien alaistensa kehittamisestä ja kehittämisestä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 89). Tukeva johtamiskäyttäytyminen tarjoaa psykologista, henkistä tukea työntekijöille ja tuottaa psykologista turvallisuutta. Tällaista tukea tarvitaan erityisesti olosuhteissa, jotka ovat psyykkisesti tai fyysisesti uuvuttavia. Tukevaan johtamistoimintaan kuuluvat mm. huoli työntekijöiden hyvinvoinnista ja miellyttävien ja tukevien työolojen luominen. Tukeva käyttäytyminen parantaa esimiehen ja työntekijän välisen suhteen laatua ja alentaa työn kuormittavuutta. (Jalava 2001, 21)

Esimies voi lisätä ja ylläpitää työntekijän motivaatiota kannustavan johtamisen keinoilla. Työntekijää kunnioittava ja avoin, mutta samalla luottamuksellinen keskustelu antavat luottamusta omaan suoritukseen ja motivoivat yrittämään lisää ja paremmin. Esimiehen arvostava suhtautuminen työntekijää kohtaan ja

positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä motivoivat ja lisäävät työntekijän sitoutumista työhönsä ja organisaatioon. (Viitala 2009, 161.)

Työmotivaatioon vaikuttavat myös työn itsenäisyys ja mahdollisuus osallistua. Näin esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon parantavasti lisäämällä työntekijöiden osallistumista ja vaihtelevia työtehtäviä, tai esimerkiksi suunnitella työtä uudelleen. Kun työntekijät otetaan mukaan asettamaan tavoitteita ja tulevaisuuden päämääriä, heidän suhteensa organisaatioon saadaan kiinteämmäksi, mikä motivoi samalla parempaan työsuoritukseen. (Timpe 1986, 104.)

Yhtenä motivaation perusedellytyksenä on johtamisen säätely. Esimiehen tulee muistaa oma esimiesasemansa ja säädeltävä käyttäytymistään sen mukaisesti. Tällöin on kyse esimiehen ja alaisen henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta, sillä esimiehen johtamistapa vaikuttaa voimakkaasti henkilöstön motivaatioon, ja johtamistapa ilmenee suurimmilta osin vuorovaikutustilanteissa. Yleisenä sääntönä voidaan pitää, että myönteiset toimenpiteet kuten positiivinen palaute, toimivat paremmin kuin kielteiset toimenpiteet. Aina ei voida kuitenkaan välttyä tilanteilta, joissa tarvitaan myös kielteisiä toimenpiteitä, mutta tällöin on huomioitava, että kahden kesken ja yksilöllisesti suoritettut toimenpiteet ovat toimivampia kuin ryhmän kuullen massakäsittelynä suoritettut toimenpiteet. (Peltonen & Ruohotie 1987, 92)

Esimes on työntekijän kanssa asettamassa työntekijän tulevaisuuden tavoitteita. Tavoitteiden tulisi täyttää viisi ehtoa, jotta niiden maksimaalinen tehokkuus saavutettaisiin, ja jotta tavoitteisiin on syy tähdätä. (Leigh & Maynard 2012, 172) Tavoitteen tulee olla sopivan haastava, jotta se innoittaa työntekijää pääsemään osaamisessaan eteenpäin. Tavoitteen tulee olla myös selkeästi mitattavissa, jotta voidaan tarkastella onko tavoitteeseen päästy. Ennen kaikkea kaikkien tavoitteiden tulee olla esimiehen kanssa yhdessä sovittuja ja asetettuja. Kun sopiva tavoite on kehitetty ja asetettu, se kirjataan ylös ja sovitaan aikataulusta, milloin mikäkin tavoitteen vaihe tulisi saavuttaa. Näin työntekijä saa selkeän kuvan tavoitteen päämäärästä ja aikarajoista.

Esimiestyö on merkittävässä roolissa innostuneen ilmapiirin ja positiivisen organisaatiokulttuurin luomisessa sekä niiden ylläpitämisessä. Työntekijän työsuoritukseen vaikuttaa hänen henkilökohtainen kokemuksensa työstä ja häntä ympäröivästä työyhteisöstä. Työtulokseen ja motivaatioon vaikuttaa myös se, miten häntä työyhteisön muut jäsenvät kohtelevat, esimiehet mukaan lukien. Taitava esimies voi vaikuttaa työntekijän työmotivaation syntyyn ja sen ylläpitämiseen sekä tilanteen mukaan suunnata motivaatiota uudelleen oikeaan suuntaan. Johdajuudella voidaan löytää työntekijän oma sisäinen potentiaali sekä intohimo, ja yhdistää se organisaation tarpeisiin. (Leiviskä 2011, 132.)

Esimiehen omalla motivaatiolla on selvä yhteys alaisten motivaatioon ja sitä kautta heidän työpanokseensa ja tyytyväisyyteensä. Alaisten käyttäytymisongelmat kuten poissaolot ja huolimattomuus voivat olla osittain seurausta esimiehen heikosta motivaatiosta. Vaikka esimiehellä on vastuu alaistensa työn tuloksellisuudesta ja motivoinnista, tulee hänen seurata ja tunnistaa myös oman motivaationsa tila ja sen mahdolliset muutokset. Hyvin motivoitunut esimies pitää työyhteisön ilmapiirin hyvänä ja osaa jäsenellä työtehtävät selkeästi ja taiseisesti, jolloin jokainen ymmärtää oman tehtävänsä ja paikkansa työyhteisössä.

Kuten työntekijöidenkin, myös esimiehen motivaatio rakentuu monista eri tekijöistä. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi vastuu, palkkaus, vaikuttamismahdollisuudet, muut haasteet, itsenäinen asema ja esimiesaseman myötä tulleet uudet tulevaisuuden mahdollisuudet (Timpe 1986, 16). Tässä tutkimuksessa myös esimiesten motivaatiokehityksen osalta taloudelliset tekijät on rajattu aiheen ulkopuolelle ja keskitytty sosiaalisten tekijöiden aikaansaamiin muutoksiin.

5 Tutkimuskohteen esittely

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on Hätäkeskuslaitos. Hätäkeskuslaitos on sisäministeriön alaisuudessa toimiva valtakunnallisesti verkottunut valtionvi-

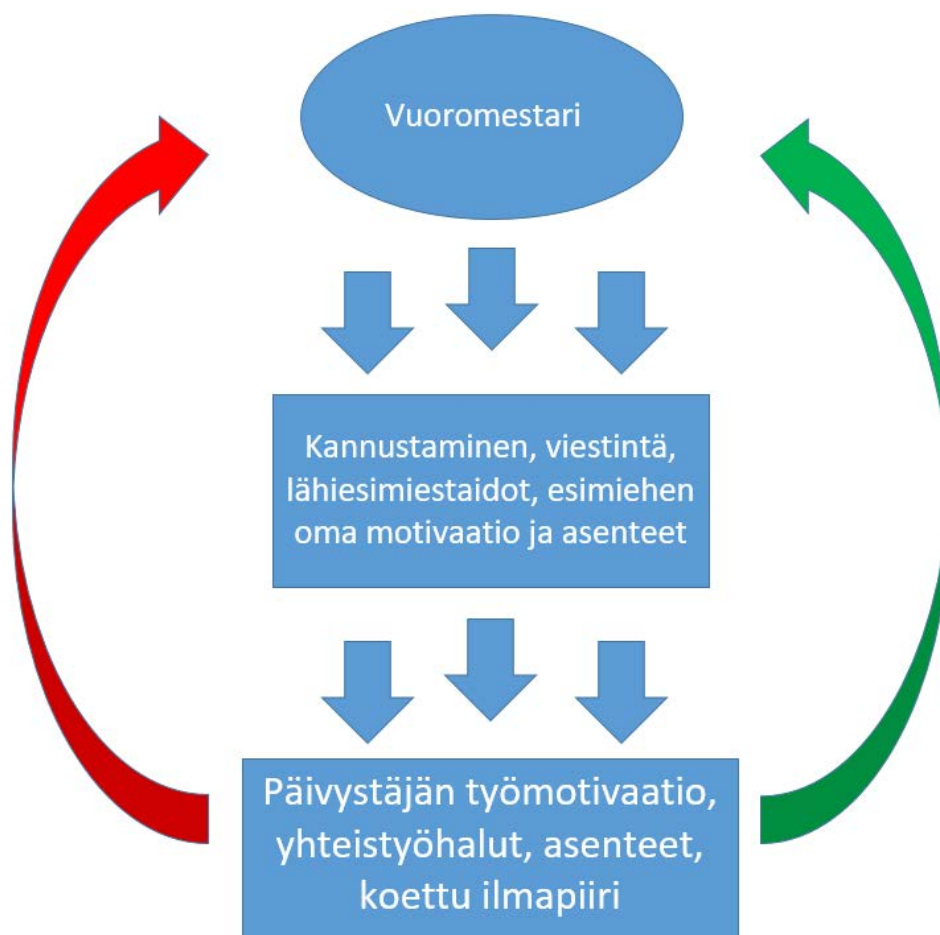
rasto. Virasto on jaettu kolmeen osastoon, jotka ovat ohjaus- ja ennakointiosasto, hätäkeskuspalvelut –osasto ja tekniset palvelut –osasto. Tämän tutkimuksen kohteena olevat Kuopion ja Porin hätäkeskukset kuuluvat hätäkeskuspalvelut – osastoon.

Kaikkiaan hätäkeskuspalveluja tuotetaan kuudessa toimipisteessä, jotka sijaitsevat Keravalla, Turussa, Porissa, Kuopiossa, Vaasassa ja Oulussa. Kokonaisuudessaan Hätäkeskuslaitos työllistää noin 620 henkilöä. Hätäkeskuspalveluja tuotetaan pelastus-, poliisi-, sosiaali-, ja terveystoimelle. Hätäkeskuksen toimintaa säätelee oma hätäkeskuslaki.

Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastaavat henkilöt ovat hätäkeskuspäivystäjiä ja operatiivisen toiminnan esimiehiä eli ylipäivystäjiä ja vuoromestareita. Hätäkeskuspäivystäjän päätehtävänä on vastaanottaa hätäilmoituksia ja arvioida tarvittavan avun laatu sekä kiireellisyys, jonka jälkeen suorittaa vaadittavat hälytykset ja tuottaa tukipalveluja yhteistyöviranomaisyksiköille. Ylipäivystäjät ja vuoromestarit valvovat ja ohjaavat hätäkeskuspäivystäjien toimintaa jokaisessa työvuorossa kaikkina kellonaikoina. Vuoromestari ja hätäkeskuspäivystäjät työskentelevät samassa tilassa ja toimivat ryhmänä. Ylipäivystäjän toimenkuvaan kuuluu myös toimia vuoromestarin tehtävissä, mikäli ryhmän oma vuoromestari ei ole työvuorossa.

6 Menetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia lähiesimiestoiminnan vaikutuksia alaisten työmotivaatioon ja sen muutoksiin, sekä samalla myös vastaavasti alaisten mahdollisuutta motivoida lähiesimiestään. (Kuvio 2.)



Kuvio 2 Esimestoiminnan vaikutus työntekijän työmotivaatioon

Tutkimustehtävänä oli selvittää sähköisen kyselyn avulla tutkittavan aiheen pääkohtia.

Tämä tutkimus lähdettiin toteuttamaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusstrategian näkökulmasta. Kvantitatiivisen tutkimus toteutetaan keräämällä tietoa ihmisjoukolta käyttämällä kyselylomaketta tai tarvittaessa strukturoituja haastatteluja. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään havaittuja ilmiöitä. (Hirsjärvi 1997, 125)

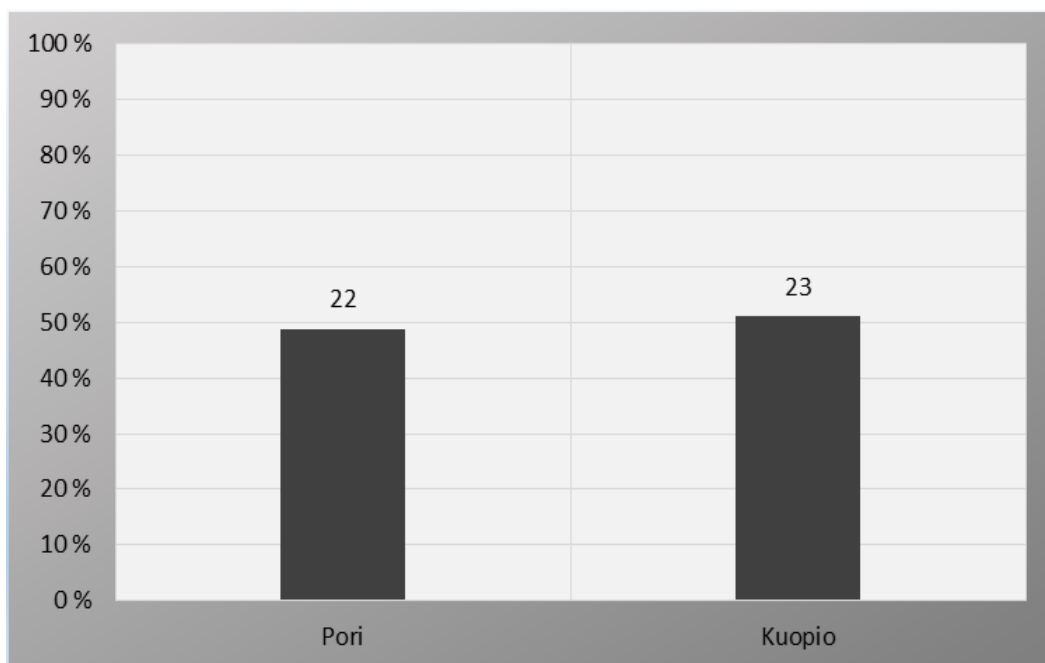
Kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta tämä tutkimus eroaa juuri laajan vastaajaotantansa ansiosta. Kvalitatiivinen tutkimusnäkökulma valittiin tähän työhön siksi, että tutkimukseen saataisi mahdollisimman paljon tuloksia vertailtaviksi, ja toisaalta mahdollisimman suuret jakaumat tulosten keskeisimpiä havaintoja vahvistamaan.

Tutkimus toteutettiin Webropol –kysely-, raportointi- ja analysointijärjestelmän avulla. Sähköisiä kyselylomakkeita tehtiin kaksi, sekä alaisille että esimiehille omansa. Kyselylinkki lähetettiin sähköpostitse sekä Kuopion että Porin hätäkeskusten toimihenkilöille vastattaviksi.

Kuopion hätäkeskuksessa hätäkeskuspäivystäjiä oli kyselyn toteuttamishetkellä 85 ja Porin hätäkeskuksessa 61. Esimiehiä molemmissa hätäkeskuksissa kyselyn toteuttamishetkellä oli 18, joista vuoromestareita 6 ja ylipäivystäjiä 12. Alaisia koskeva kysely lähetettiin yhteensä 146 hätäkeskuspäivystäjälle, ja esimiehiä koskeva kysely yhteensä 36 esimiehelle.

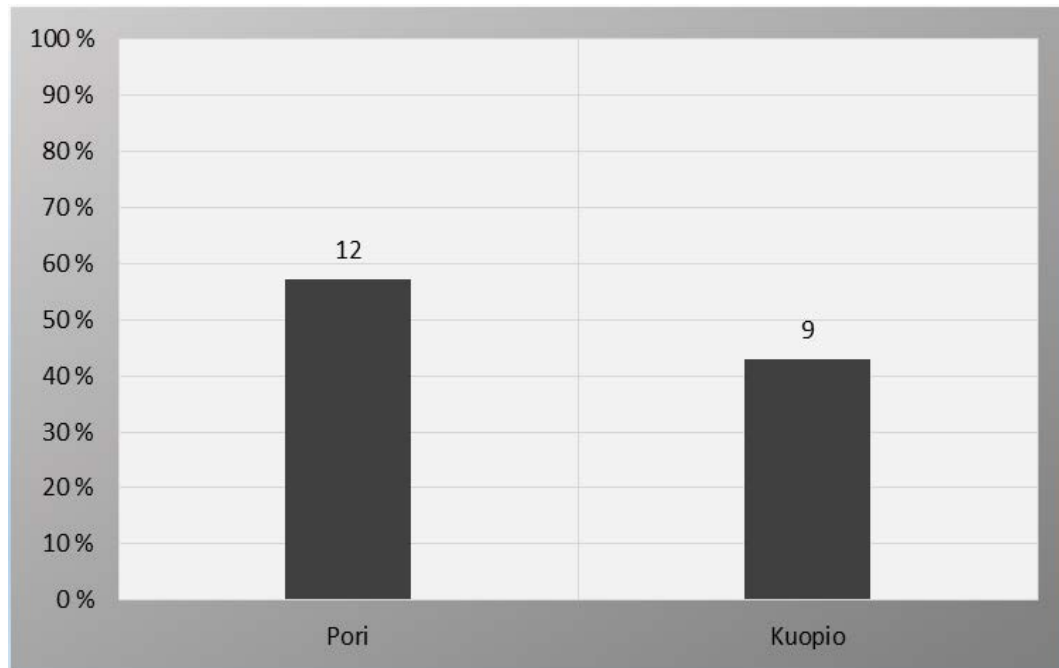
Alaisista kyselyyn vastasi yhteensä 30,8% eli 45 hätäkeskuspäivystäjää, ja esimiehistä kyselyyn vastasi yhteensä 58,3% eli 21 esimiestä. Kuopiossa hätäkeskuspäivystäjien vastausprosentti kokonaiskapasiteetista oli 27% ja Porissa 36%. Vastaavasti Kuopion hätäkeskuksen esimiesten vastausprosentti oli 50% ja Porin hätäkeskuksen esimiesten vastausprosentti 67%.

Kyselyyn vastanneista alaisista 51% eli 23 hätäkeskuspäivystäjää työskentelee Kuopion hätäkeskuksessa ja 49% eli 22 hätäkeskuspäivystäjää Porin hätäkeskuksessa (Kuvio 3).



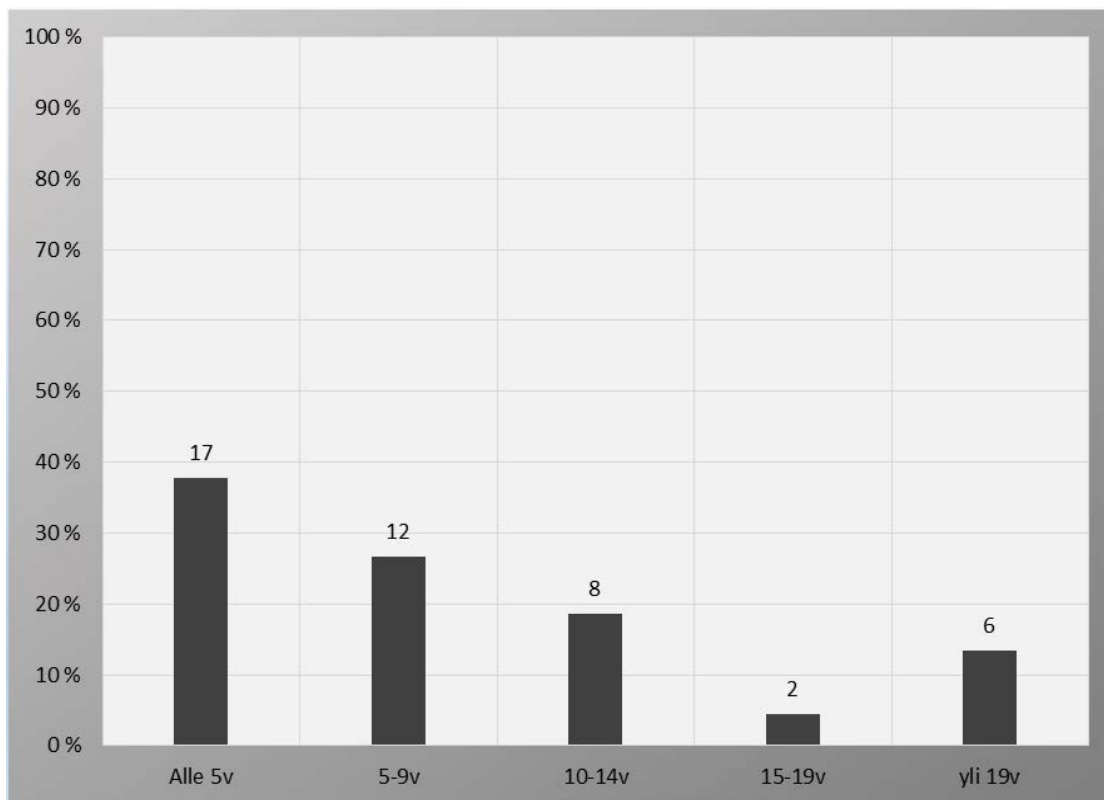
Kuvio 3 Vastanneiden alaisten määrä hätäkeskuksittain

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 43% eli 8 esimiestä työskentelee Kuopion hätäkeskuksessa ja 57% eli 12 esimiestä Porin hätäkeskuksessa (Kuvio 4).



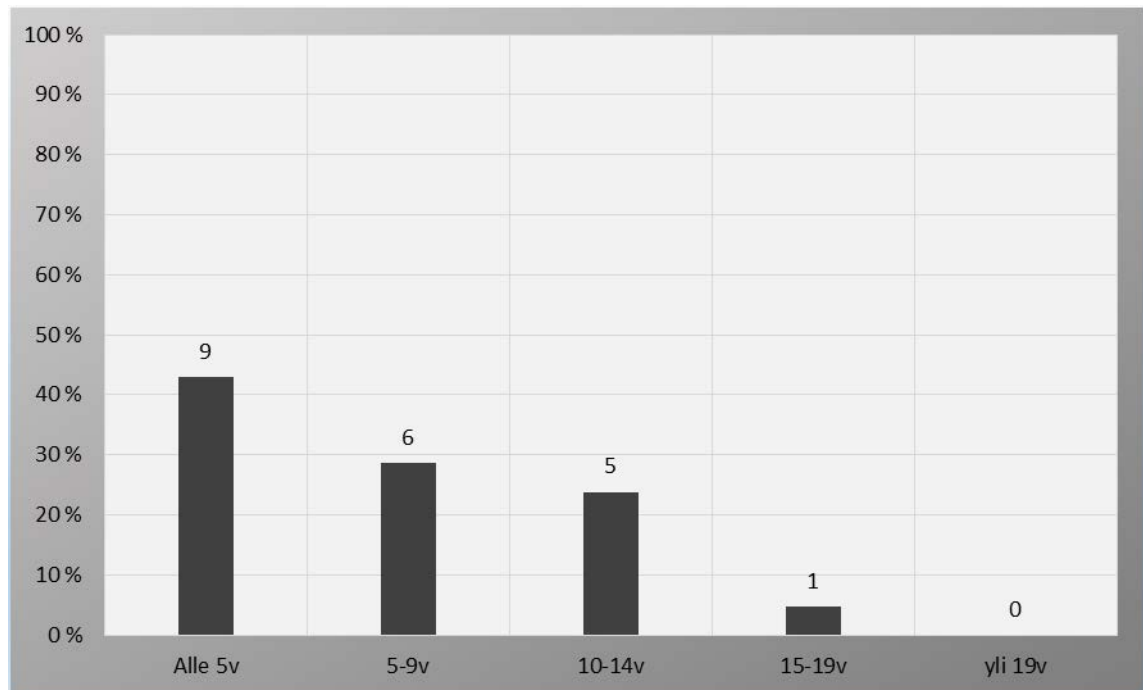
Kuvio 4 Vastanneiden esimiesten määrä hätäkeskuksittain

Alaisille eli hätäkeskuspäivystäjille lähetettyyn kyselyyn vastanneista innokkaimpia olivat alle 5 vuotta hätäkeskuspäivystäjän työtä tehneet henkilöt, joita oli 17 eli kaikista vastanneista 38%. Seuraavaksi eniten vastaajia löytyi 5-9 vuotta virassa olleista, heitä oli yhteensä 12 eli kaikista vastanneista 27%. 18% kaikista vastanneista on työskennellyt hätäkeskuspäivystäjän työssä 10-14 vuotta, 13% vastanneista on päivystänyt yli 19 vuotta. Kaikista vähiten vastauksia saatiin 15-19 vuotta päivystäneiltä, vain 2 kappaletta eli kaikista vastanneista 4%. (Kuvio 5)



Kuvio 5 Vastanneiden alaisten työkokemus

Esimiehille lähetettyyn kyselyyn vastanneiden esimiesten virkaikä osoittautui päivystäjien lailla myös melko nuoreksi. Esimiehistä eniten kyselyyn vastasi alle viisi vuotta esimiestyötä tehneet esimiehet, ja vähiten yli 15 vuotta esimiestehtävissä olleet. (Kuvio 6)



Kuvio 6 Vastanneiden esimiesten työkokemus

Saadut tutkimustulokset on käsitelty ja analysoitu myös Webropol –ohjelmalla erilaisia suodatuksia käyttäen ja vastauksia vertaillen. Lisäksi tulosten havainnollistamiseen ja vertailuun on käytetty Microsoft Office Excel –ohjelmaa.

7 Tutkimuksen tulokset

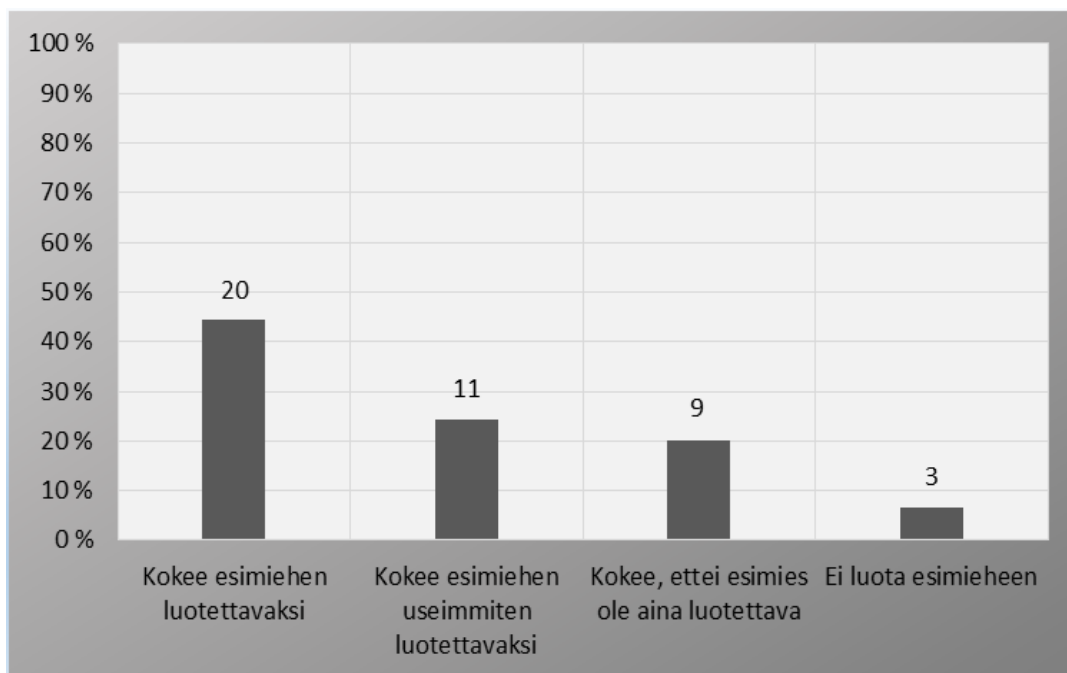
7.1 Esimiehen henkilöstönjohtamistaidot

Kyselyn alussa lähdettiin ensimmäiseksi selvittämään alaisten kokemuksia omien esimiestensä henkilöstönjohtamistaidoista. Valtaosa vastanneista kokee esimiestensä henkilöstönjohtamistaitojen olevan hyvällä tasolla. Noin viidennes vastaajista on sitä mieltä, että ryhmän esimiesten henkilöstönjohtamistaidoissa olisi parannettavaa. Esimiesten koetaan myös arvostavan alaisiaan ja näiden tekemää työtä lähes samoilla lukemilla, viidennes vastaajista ilmoitti, ettei koe esimiehensä arvostavan alaisiaan työntekijänä tai alaistensa työtä.

Kysyttäessä ryhmän esimiesten taitoja huomioida alaistensa työssä ilmeneviä tarpeita, kuten huolehtia taukojen toimivuudesta, välineistä ja esimerkiksi äkillisistä tilanteiden muutoksista, saatiin vastaukseksi tarpeiden huomioinnin olevan hyvällä tasolla. Vastanneista reilusti yli puolet kokevat esimiehen olevan ajantasalla työssä syntyvien tarpeiden suhteen ja huolehtivan hyvin niiden täyttymisestä. Noin kymmenes alaisista kokee, että esimies ei huomaa huomioida tilanteiden mukaisia tarpeita. Vastaavasti alaisilta itseltään kysyttiin, ilmaisevatko he tarpeistaan esimiehelle tilanteen tullen. Murto-osa vastaajista ilmoitti jättävänsä kertomatta esimiehelle työssä ilmenevistä tarpeista.

7.2 Luotettava esimies

Esimiehen luotettavuutta kysyttäessä ilmeni pientä hajontaa. Lähes puolet vastaajista kokee, että esimies on luotettava. Noin neljännes vastanneista luottaa vain osittain esimieheensä, ja kolmasosa vastanneista on sitä mieltä, että esimies ei ole luotettava. (Kuvio 7)



Kuvio 7 Vastanneiden alaisten kokemus esimiehen luotettavuudesta

Luottamusteemassa pyrittiin selvittämään myös alaisten kokemusta esimiehen luottamuksesta heihin. Pääosin kummassakin hätäkeskuksessa esimiehen luottamusta nautitaan hyvin. Lähes viidennes vastaajista kokee hieman kehnoa luottamusta esimiehen suunnasta alaista itseään kohtaan sekä tämän taitoihin tehdä työtä.

7.3 Työyhteisön työilmapiiri

Vastanneista lähes puolet on sitä mieltä, että esimies luo käytöksellään useimmiten hyvää ilmapiiriä. Kolmasosa vastanneista kokee näin tapahtuvan aina, ja noin neljäsosa ilmoitti, että esimies huomioi käytöksensä vaikutuksen työilmapiiriin vain harvoin tai ei lainkaan. Lähes kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että itse huomioivat oman käytöksensä vaikutuksen työilmapiiriin melkein aina työvuorossa.

Lähes kaikki vastanneet kokevat, että esimies on työvuorossa hyvin vuoromes-tarinpaikallaan tai ainakin helposti tavoitettavissa. Noin kymmenes vastaajista ilmoitti, että esimies ei ole helposti tavoitettavissa tarpeen vaatiessa.

7.4 Kannustava ja motivoitunut esimies

Kannustamista alaiset kokevat saavansa osakseen melko tasaisesti sekä hyvin että vähän huonommin. Noin puolet kyselyyn vastanneista kokee, että esimiehen kannustaminen auttaa silloin tällöin innostumaan työstä, kun taas liki kolmannes ilmoitti näin tapahtuvan harvoin. Vajaa viidennes vastaajista kokee, että esimies kannustaa jatkuvasti.

Alaisten silmin esimiehet tuntuvat pääosin vaikuttavan motivoituneilta työtään kohtaan. Valtaosa vastanneista on sitä mieltä, että esimiehen toiminta on hyvin tai pääosin motivoitunutta ja esimiehen kiinnostus omaan työhönsä näkyy. Reilu kymmenes vastaajista on sitä mieltä, että esimiehen oma työmotivaatio on kohdillaan vain harvoin tai ei milloinkaan.

Enemmistö vastaajista, kolme neljäsosaa vastaajista kokee, että esimies huomioi hyvin kunkin alaisensa omat vahvuudet hyvin. Reilu viidennes kyselyyn vastanneista kokee, ettei esimies huomaa riittävästi heidän vahvuuksiaan työssä.

7.5 Lähiesimiehen antama palaute

Kyselyssä pyrittiin selvittämään alaisten saaman palautemäärän riittävyttä sekä palautteen selkeyttä ja perusteellisuutta. Kolmannes vastaajista kokee, että eivät saa esimieheltään riittävästi palautetta työstään, mutta kuitenkin valtaosa vastasi saavansa palautetta sopivasti tai riittävästi. Vastaavasti alaisilta kysyttiin, kuinka mielellään he ottavat palautetta vastaan, ja kymmenesosa vastaajista ilmoitti, ettei mielellään ottaisi palautetta työstään vastaan.

Kun palautetta on saatu, on se pääosin koettu myös perusteelliseksi ja selkeäksi. Suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että palaute on aina tai useimmiten perusteltua ja selkeää. Noin viidennes vastanneista kokee, että näin ei ole ihan aina tai koskaan.

Tutkimuksen vastausten perusteella esimiehiltä löytyy tilannetajua palautteen antamisen suhteen hyvin. Valtaosa vastaajista kokee esimiehen huomioivan tilanteen hyvin palautetta antaessaan. Noin vajaa viidennes kokee, että esimiesten tilannetajussa olisi palautteen antamisen suhteen parannettavaa.

Esimiehet huomioivat ja löytävät alaistensa kehittymisen ja onnistumiset hyvin. Kolme neljäsosaa vastanneista kokee, että esimies huomioi kehittymisen hyvin tai melko hyvin. Reilu viidesosa vastaajista kokee, ettei heidän edistymistään tai onnistumisen hetkiä huomata. Alaiset kuitenkin kokevat, että kehittymisen mukana ei anneta riittävästi lisää haasteita. Neljännes vastaajista on sitä mieltä, että esimies antaa kehityksen mukana lisää haasteita. Lähes puolet kokee näin tapahtuvan toisinaan, ja kolmasosa vastanneista kokee, ettei edistymisen kanssa samaa tahtia anneta uusia haasteita.

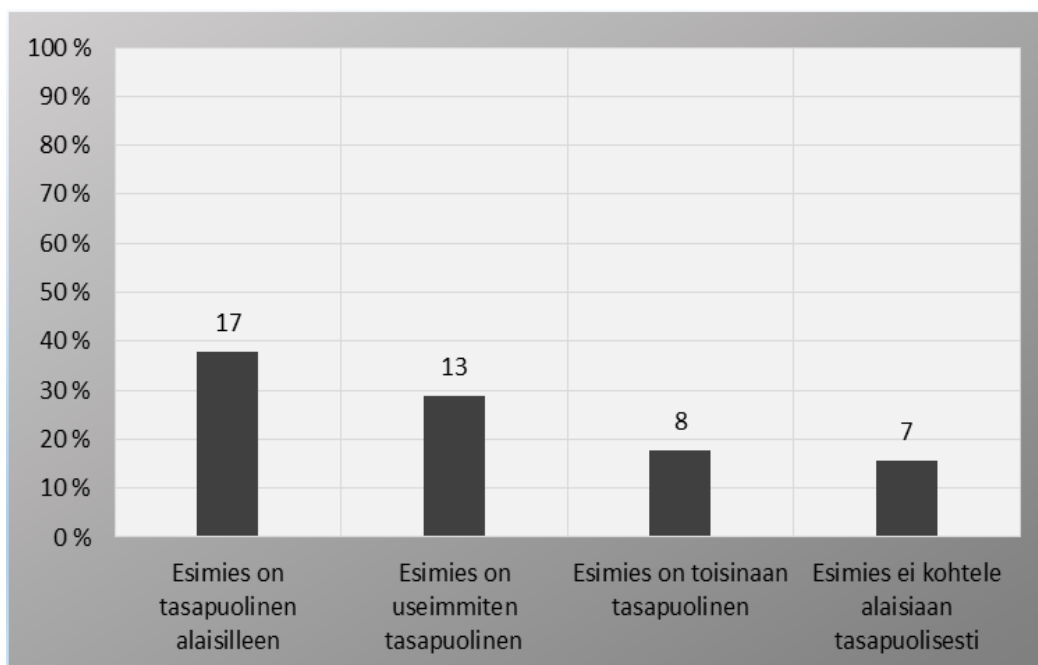
Myös kiitosta alaiset kokevat saavansa liian vähän kun menee hyvin. Kolmannes vastaajista on sitä mieltä, että esimies ei anna kiitosta tarpeeksi usein tai

lainkaan. Reilu kymmenes vastaajista kokee saavansa kiitosta tarpeeksi kun menee hyvin, sekä noin puolet vastaajista kokee kiitoksen toteutuvan toisinaan.

Alaisilta itseltään kysyttiin myös antavatko he esimiehilleen tarpeeksi kiitosta kun esimies toimii hyvin. Neljä viidesosaa vastasi antavansa kiitosta tarpeeksi tai melko hyvin, ja viidennesosa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät aina kiitä tarpeeksi esimiestään hyvästä toiminnasta.

7.6 Esimiehen tasapuolisuus ja vuorovaikutustaidot

Kyselyn viimeinen teema käsitteli esimiehen taitoja kohdella kaikkia alaisiaan tasapuolisesti. Reilu kolmannes alaisista kokee, että esimies kohtelee lähes poikkeuksetta kaikkia alaisiaan tasapuolisesti. Samoin noin kolmasosa alaisista kokee, että tasapuolisuus toteutuu jotenkin, ja viimeinen kolmannes ilmoitti, että esimiestoiminta ei ole tasapuolista. (Kuvio 8)



Kuvio 8 Alaisten kokemus esimiehen tasapuolisuudesta

Kyselyn teemoissa sivuttiin useassa kohdassa esimiehen vuorovaikutustaitoja eri tilanteissa. Enemmistö vastaajista kokee, että esimies on helposti lähestyttävä-

vä ja että esimiehen kanssa on helppo keskustella. Murto-osa vastaajista kokee, ettei saa esimieheensä toimivaa keskusteluyhteyttä. Keskustelun sujuvuuden lisäksi kysyttiin esimiehen viestinnän selkeyttä alaisten näkökulmasta, ja lähes kaikki vastaajat kokevat, että esimiehen viestintä on selkeää aina tai lähes aina. Myös alaiset itse viestivät omasta mielestään selkeästi esimiehelleen.

7.7 Alaisten kyselytulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen perusteella alaiset ovat tyytyväisimpiä esimiesten kykyyn huomioida alaistensa työssä ilmenevät erilaiset tarpeet ja tilanteet. Työn tuottaminen ja asianmukaisten välineiden ja järjestelyjen hoitaminen on hyvällä tasolla.

Esimiesten taidoissa kannustaa alaisiaan ja saada heitä innostumaan työstään on tämän tutkimuksen tulosten perusteella parantamisen varaa. Palautteen saaminen ja palautteen tarve melko lailla kohtaavat toisensa, mutta palautteen lomassa olisi tilaa kannustamiselle ja työn ilon vahvistamiselle.

Tyytymättömiä kyselyyn vastanneet ovat esimiehen kykyyn kohdella kaikkia alaisiaan tasapuolisesti, sekä jonkin verran esimiehiä pidetään epäluotettavina. Kaiken kaikkiaan työyhteisön ilmapiiri tuntuu suurinta osaa miellyttävän ja viestintä esimiesten kanssa on pääosin mutkatonta.

7.8 Esimiesten kyselyn tulokset

Suurin osa vastaajista kertoo hakeutuneensa esimiestehtäviin kehittääkseen itseään ja edetäkseen urallaan. Noin puolet vastaajista ilmoitti hakeutuneensa esimiestehtäviin saadakseen työhönsä lisää monipuolisuutta ja työtehtäviin vaihtelua. Murto-osa vastaajista kertoi hakeutuneensa esimiestyöhön päästäkseen vaikuttamaan sekä työn että työyhteisön kehityssuuntaan.

Mieluisimmaksi työtehtäväksi vuoromestarin roolissa vastaajat ilmoittivat hälytystehtävien seurannan. Noin kolmasosa esimiehistä kertoi mieluisinta olevan päivystäjien työn sujuvuuden seurannan ja siitä palautteen antamisen. Reilu

kymmenesosa vastanneista esimiehistä kertoi mieluisinta olevan päivystyssalin kokonaistoiminnasta vastaamisen. Tällä he tarkoittavat vahvuudesta huolehtimista, työtehtävien tasaisesta jakautumisesta huolehtimista, päivystäjien työkyvyn seuranta ja arviointia sekä päivystyssalista hoidettavia hallinnollisia töitä.

Esimiesten oman motivaation vaikuttimia pyrittiin myös selvittämään työyhteisötaitojen näkökulmasta, eli sitä, kuinka alaiset voivat käytöksellään vaikuttaa esimiehen työmotivaation kehityksen suuntaan. Esimiesten motivaatioon positiivisesti vaikuttavimmiksi asioiksi vastaajat kokevat ennen kaikkea päivystäjien vastuullisen työnteon ja ohjeiden mukaisesti toimimisen.

Esimiehistä noin kolmannes kertoo myös, että kun päivystäjät vaikuttavat hyvin motivoituneilta, tällöin myös esimiehenä on helpompi tuntee hyvää työmotivaatiota, kun ei tarvitse puskea alaisia jaksamaan ja kiinnostumaan. Murto-osa vastaajista kertoo, ettei anna alaisten toiminnan suoranaisesti vaikuttaa omaan työmotivaatioonsa, vaan työmotivaation heikentyessä ryhdistäytyy enemmän itse ja pyrkii pitämään työmotivaationsa esimieheltä vaaditulla tasolla.

Työmotivaatiotaan heikentäviksi tekijöiksi esimiehistä suurin osa kokee alaisten asiattoman tai huolimattoman käytöksen sekä perusnegatiivisen asenteen. Kolmasosa esimiehistä kokee työmotivaatiotaan heikentäväksi sen, että jos alainen kyseenalaistaa esimiehen roolin tai tämän antamia ohjeita. Noin neljäsosa vastanneista esimiehistä on sitä mieltä, että alaisten sairauspoissaolot ja liiallinen työyhteisön epäkohdista valittaminen työaikana vaikuttavat esimiehen työmotivaatioon heikentävästi.

8 Johtopäätökset

Kun työmotivaation kokonaisuutta puretaan eri motivaatiotekijöihin eli motiiveihin, saadaan esille motivaation rakentumisen kannalta tärkeimmät kulmakivet ja sidostekijät. Tämän tutkimuksen kyselyosassa juuri näiden motivaatiotekijöiden tilaa pyrittiin selvittämään ja niiden kautta tulkitsemaan työmotivaation muodostumista kokonaisuudeksi. Motivaatiotekijät eriteltiin aihealueittain, jonka jälkeen esimies- ja johtamisteemoista muodostettiin sähköinen kyselylomake. Kyselylomakkeen tulosten perusteella voidaan tulkita näiden motivaatiotekijöiden tilaa,

ja näin ollen päätellä vastaajien työmotivaation laatua ja vakautta esimiestyön vaikutusten osalta sekä mahdollista kehityssuuntaa tulosten paljastaman nykytilan vallitessa.

Kyselyn tulosten mukaan esimiehet huomioivat motivaatiotekijöistä parhaiten tarpeisiin ja tekniikkaan liittyvät tilanteet. Toisaalta, välineistö ja työn tauotus ovat osaltaan myös jollain tasolla pakollisia ja sikäli itsestään selviä huomioitavia, että työnteko on mahdotonta toteuttaa laadukkaasti ilman toimivia välineitä ja henkilöstön tauotuksia. Lisäksi näitä elementtejä on muunkin henkilöstön suhteellisen helppo huomioida ja tuoda esille, sillä ne ovat yleisesti samanlaisia kaikille samassa tehtävässä työskenteleville työtaitoista tai persoonallisuuden piirteistä riippumatta.

Kyselyn tulosten perusteella heikoimmalla tasolla sosiaalisista motivaatiotekijöistä ovat esimiesten taidot kannustaa, kohdella kaikkia alaisia tasapuolisesti sekä luoda luotettava esimies-alainen -suhde. Oikeudenmukaisuus on yhteiskunnassamme keskeinen inhimillinen arvo ja kanssakäymisen perusoletus. Sen hyvinvointia edistävä vaikutus perustuu siihen, että oikeudenmukainen toiminta lisää ennustettavuutta ja turvallisuuden tunnetta. Lisäksi koettu oikeudenmukaisuus vähentää kielteisten tunteiden todennäköisyyttä. Pitkittyneenä nämä vievät energiaa ja huomiota työntekijältä ja kuluttavat myös elimistöä. (Ahola 2011, 77)

Tämän tutkimuksen teoriaviitekehyksessä on jo aiemmin esitelty työmotivaation päävaikuttajia, joista yhtenä suuresta kolmesta on työympäristö, joka sisältää sosiaaliset motivaatiotekijät. Tärkeimpiä sosiaalisia tekijöitä ovat muun muassa esimiehen johtamistapa, sosiaaliset palkkiot ja kannusteet.

Esillä ovat siis kaikista tärkeimmät ja kantavimmat voimavarat etenkin silloin, kun työyhteisö on jo tullut tutuksi ja tavalliseksi, ja työn tarjoamaan taloudelliseen tilanteeseen on jo totuttu. Kun ajatellaan, että normaalissa pitkässä työ- tai virkasuhteessa taloudellinen kannuste eli palkka ei tavallisesti nouse usein tai paljon pitkällä aikavälillä, mikäli työtehtävät ja nimike pysyvät samoina, nousee tärkeämmiksi motivaatiotekijöiksi juuri aineettomat palkkiot ja kannusteet, työilmapiiri sekä muiden tekijöiden yhdessä synnyttämä viihtyvyys työpaikalla. Kun tällaiset motivaatiotekijät arvioidaan heikoiksi, on työmotivaatiokin jo näiltä osin heikko tai heikentynyt.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin vain esimiestoimintaan liittyvien tekijöiden vaikutuksia työmotivaation rakentumisessa, joka tarkoittaa sitä, että esimerkiksi taloudelliset tekijät rajattiin tutkimuksen aiheen ulkopuolelle. Samoin sosiaalisista tekijöistä esille kyselyyn nostettiin vain esimiestoimintaa ja esimiestoiminnan vaikutuksia käsittelevät teemat. Saatuihin tutkimustuloksiin ovat siis vaikuttaneet nykyiset esimiehet ja työyhteisön esimiestoiminta, joista voidaan päätellä, että myös jatkossa näiden motivaatiotekijöiden kehityssuuntaan voidaan vaikuttaa esimiestoiminnalla, esimiestoiminnan ohjaamisella ja esimerkiksi esimiehille suunnatulla täydentävällä koulutuksella.

Kun ajatellaan vuoromestarin roolia ja sen sisältämää työtehtävien kirjoa, niin mallikkaasti hoidettuna tehtävien pääpaino olisi päivystyssalin eli hätäkeskukseen operatiivisen toiminnan kokonaisvaltaisessa huolehtimisessa työvuoron aikana. Vain reilu kymmenesosa vastanneista esimiehistä kertoi mieluisinta olevan päivystyssalin kokonaistoiminnasta vastaamisen, tarkoittaen vahvuudesta sekä työtehtävien tasaisesta jakautumisesta huolehtimista, päivystäjien työkyvyn seuranta ja arvioimista sekä salista hoidettavia hallinnollisia töitä, jotka parhaiten kohtaavatkin vuoromestarin roolin sisältämien työtehtävien kanssa.

Valtaosa vastanneista esimiehistä kokee kuitenkin mieluisinta olevan meneillään olevien hälytystehtävien seuraamisen. Hälytystehtävien seuranta sellaisenaan kuuluu tehtävänseurantapöydässä työskentelevälle päivystäjälle, ja vuoromestarille tehtävänseurannan osalta kuuluisi paremminkin tehtävänseurannan tukeminen tarvittaessa. Samalla noin kolmannes esimiehistä kertoi mieluisinta olevan työn sujuvuuden seurannan lisäksi palautteen antamisen. Palautetta päivystäjätkin kokevat saavansa tarpeeksi, joskin heidän vastaustensa perusteella todettiin, että positiiviselle palautteelle ja innostavalle kannustamiselle olisi paljon tilaa jäljellä.

Tutkimustulosten perusteella herättää huomiota se, että vuoromestarin tehtäviin hakeutuneista henkilöistä vain murto-osa kokee roolin tärkeimmät tehtävät itselleen miellyttäväksi. Nämä vastaukset kohtaavat hyvin sen kanssa, että suurin osa vastanneista esimiehistä kertoo hakeutuneensa tehtävään saadakseen työhönsä vaihtelua sekä edetäkseen omalla urallaan. Kun ajatellaan vuoromestarin roolia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, on erikoista, että ryhmänjohtajan rooliin on hakeuduttu roolin varsinaisesta päätehtävästä melkoisesti poik-

keavilla motiiveilla. Tällöin syntyy henkilöstönjohtamisen näkökulmasta se vaara, että työyhteisön alin ja operoiva taso onkin sitä materiaalia, jolla esimies saa työhönsä haluamaansa vaihtelua.

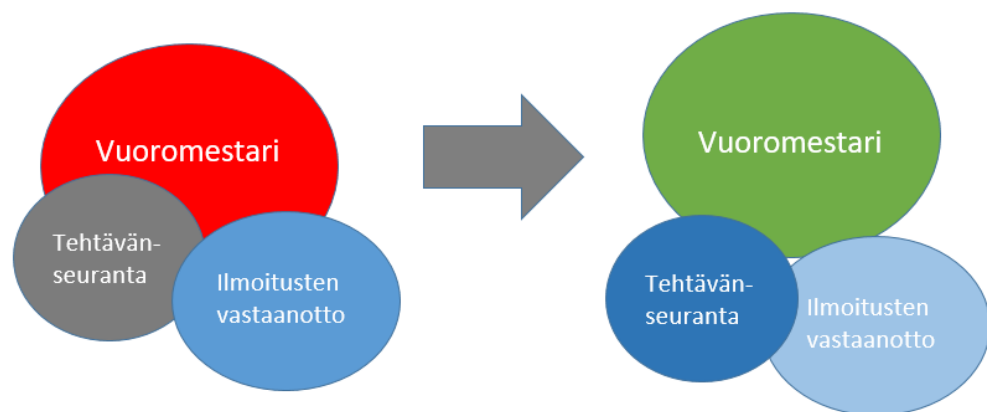
Esimiehistä suurin osa kokee työmotivaationsa heikentyvän mikäli alaiset kyseenalaistavat heitä tai heidän ohjeitaan. Nyky-yhteiskunnan työelämässä ja modernissa henkilöstönjohtamisessa tärkeämpää olisi keskittyä kokonaisvaltaisemmin työyhteisötaitojen parantamiseen, jolloin suora esimies-alainen - arvojärjestys ei olisikaan niin karkea ja mahdollisesti jopa määräävä, ja ylimääräisestä vallankäytöstä voitaisi siirtyä luontevampaan ryhmätyöskentelyyn. Yllättävää päivystyssalin esimiehiltä on myös heidän kokemansa turhautuneisuus alaisten sairauspoissaoloihin. Äkillisten sairauspoissaolojen kirjaaminen ja niiden mahdollinen vaikutus päivystyssalin uudelleenorganisointiin kuuluu vuoromestarin tehtäviin olennaisesti, ja päivystyssalin toiminnasta vastaavan esimiehen näkökulmasta katsottuna asian tulisi olla päinvastoin kiinnostava.

Vastausten ja niiden tulkintojen perusteella näyttäisi siltä, että päivittäinen operatiivinen johtaminen on toisinaan enimmäkseen keskittynyt alaisten yksittäisten tekemisten ehkä jopa liialliseen vahtimiseen ja jonkin verran päällekkäisen työn tekemiseen tehtävänseurannan kanssa. Tällaisessa tilanteessa työyhteisön ja etenkin alaisten työrauha on vaarassa häiriintyä, mikäli esimies tekee päällekkäistä työtä päivystäjien kanssa, ja jos päivystäjät eivät työntekonsa lomassa koe, että heidän tekemäänsä työhön luotetaan sellaisenaan.

Nykyinen operatiivisen esimiestoiminnan rakenne antaa mahdollisuuden ylipäivystäjille toimia vuoromestarin roolissa ilman yksityiskohtaisia esimieskelpoisuusvaatimuksia. Ylipäivystäjiä on jokaisessa hätäkeskuksessa 12. Jokaisen ryhmän esimiehistä siis kaksi kolmasosaa on ylipäivystäjiä. Ylipäivystäjän virkaan ei ole nimittämisvaiheessa vaatimuksia esimieskoulutuksesta tai -kokemuksesta, vaikkakin mahdolliset sellaiset luetaan eduksi. Hätäkeskuslaitos on laitoksena vielä nuori, ja sitäkin nuorempi on vasta rakennemuutoksen myötä luotu ylipäivystäjän virka. Tulevaisuuden kannalta voisi olla merkityksellistä suunnitella tällekin viranomaistaholle esimerkiksi oma päällystökoulutus tai muu vastaava esimieskoulutus, näin saataisiin koulutetumpia esimiehiä operoivaa ja suurinta henkilöstöosastoa johtamaan, ja samalla vähennettyä alaisten kokemaa epätasa-arvoista kohtelua esimiesten suunnasta. Näin päästäisi mahdolli-

sesti asettamaan tulevaisuuden esimiesvirkoihin keskenään yhtäläisiä kelpoisuusvaatimuksia, mikä puolestaan auttaisi yhdenvertaistamaan esimiesten ja esimiestoiminnan laatua nykyistä tasalaatuisemmaksi sekä hätäkeskuksittain että päivystysryhmittäin. Henkilöstönjohtamisen näkökulmasta erityisen tärkeää olisi, että kaikki työyhteisön jäsenet kokisivat olevansa yhtä arvokkaita. Työyhteisötaidot ovat laaja käsite, ja ihanteellisimmassa tilanteessa niitä taitoja toivotaisi koko henkilöstöltä. Kuitenkin useimmiten työyhteisön vetovastuu ja kehityssuuntien määrittely kuuluu esimiehille, joten työyhteisötaitojen hyvä hallitseminen korostuu esimiestyössä. Kun suurin ja operoiva taso voi hyvin, syntyvät parhaat tulokset.

Tutkimuksen tulosten perusteella huomiota tulisi kiinnittää selkeämpään työnjakkoon päivystysalissa. Sen lisäksi esimiesten tulisi huomioida sitäkin tarkemmin omaan rooliinsa kuuluvat tehtävät ja rajaukset tarkemmin. Tämän toteutuminen saattaisi vaatia esimerkiksi koulutusta tai kertausta vuoromestarin roolista siinä toimiville. Näin päällekkäisten töiden tekemistä saataisi vähennettyä ja samalla alaisten työrauhaa lisättyä. (Kuvio 9)



Kuvio 9 Vuoromestarinroolissa pysymisen vaikutus

Esimiesten toimintatapojen eroavuudet voivat olla huomattavia, kun yhtenäistä koulutusta tai samankaltaisia vaatimuksia tai taustoja ei ole. Samaan aikaan alaisilla on odotuksia esimiehiään kohtaan, kuinka esimiehen tulisi olla tasapuolinen kaikille, sekä kuinka hänen tulisi pystyä käytöksellään ja olemuksellaan

ansaitsemaan alaistensa kunnioitus, jolloin työyhteisötaidot ja koko työyhteisön työilmapiiri paranisivat. Näin päästäisi pois turhasta vallankäytön tunnelmasta, joka herättää erityisesti alaisissa tarpeetonta tyytymättömyyttä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, mutta sellaisinakin ne on syytä ottaa vakavasti, kun havaitut pääkohdat löytyivät merkittävistä motivaatiotekijöistä. Kyselyjen kysymykset pyrittiin esittämään yksiselitteisesti, että jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymyksen oikein ja vastaisi samaan asiaan, näin kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina ja aineistoa suorana.

Tämän tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Tutkimusongelmiin saatiin vastauksia ja niistä saatiin johdettua johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että voisi olla järkevää tutkia lisää sitä, miksi esimieheksi hakeutumisen motiivit ovat enimmäkseen työtehtävän vaihtelun etsimiseen perustuvia, koska moni esimies hakeutuu henkilöstönjohdolliseen tehtävään päästäkseen pois vanhasta työtehtävästään. Onko hätäkeskuspäivystäjän perustyö liian puuduttavaa? Miksi työhön kyllästyään? Miten mielenkiintoa voitaisi pitää yllä tai kenties lisätä? Toisaalta tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että esimiesten kyvyssä innostaa ja kannustaa alaisiaan oli puutteita, joten nämä havaitut tekijät osaltaan kyllä kohtaavat ja keskustelevat keskenään. Esimiestoiminnan lisäksi hätäkeskuspäivystäjän perustyön puuduttavuuteen voisi kuitenkin löytyä muitakin selittäviä tekijöitä esimerkiksi työolosuhteita ja työmääriä tutkimalla.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aaltio Iiris 2008, Johtajuus lisäarvona, WSOY, Helsinki

Aarnikoivu Henrietta 2013, Keskity olennaiseen esimies, Balto print, Liettua

Ahola Kirsi 2011, Tue työkykyä –käsikirja esimiestyöhön, Työterveyslaitos, Tammerprint, Tampere

Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, Petro Ofsetas, Liettua

Drucker Peter 1999, Johtamisen haasteet, WSOY Juva

Dunderfelt Tony 2014, Hyvä paha pomo, Meedia Zone OÜ Viro

Dunderfelt Tony 2015, Kuuntele ja tule kuulluksi, Printon Viro

Ekman Gunnar 2004, Johda enemmän, hallitse vähemmän, WS Bookwell Oy, Juva

Haapalainen Ilkka 2007, Rennosti tiukka esimies, Edita Prima Oy, Helsinki

Heiskanen Ari 2011, Nollatoleranssi, Talentum Media Oy Hämeenlinna

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Jalava Urpo 2001, Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Tampere

Järvinen Pekka 2009, Ammattina esimies, WSOY Juva

Kananen Jorma 2014, Verkkotutkimus opinnäytetyönä, Juvenes Print, Jyväskylä

Kauhanen Juhani 1996, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Dark Oy, Vantaa

Kauhanen Juhani 2016, Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä Printon Viro

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Leigh, A. & Maynard, M. 2012. Leading the way. London: Pearson.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Helsinki: Tietosanoma.

Lämsä Anna-Maija & Päivike Taru 2010, Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, Edita Helsinki

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.

Strömberg & Hokkanen 2003, Ihmisten johtaminen, Sho Business Development Oy Jyväskylä

Timpe, D. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Motivation of Personnel. Suom. Ulla Ropponen. Espoo, Weilin+Göös

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Alaistaitojen perusta, Työturvallisuuskeskus,
[http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta)

Johtotähti – johtamisen karttakirja, Työterveyslaitos, <https://www.ttl.fi/johtotahhti/>

Motivointi ja palkitseminen, esimies –info, <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>

Piirainen, A. 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. Helsinki: Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. Pro gradu–tutkielma.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37910/Piirainen.pdf?sequence=1>.

Työturvallisuuskeskus, <https://ttk.fi/>

www.112.fi

Hätäkeskuspäivystäjän toimenkuva



HÄTÄKESKUSLAITOS
NÖDCENTRALSVERKET

Tehtävä/Virkanimike: Hätäkeskuspäivystäjä
Hätäkeskus
(Tarvittaessa työpiste:)
Tehtävään vaadittava muodollinen koulutus/tutkinto (esimies täyttää): Hätäkeskuspäivystäjän tutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto taikka poliisin perustutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto.
Tehtävän muut edellytykset: Operatiiviseen toimintaan liittyvien keskeisten normien sekä tieto- ja viestijärjestelmien hallinta, hätäkeskuksen sekä eri turvallisuusviranomaisten toimintaa koskevien menettelytapojen ja toimintaperiaatteiden tuntemus, ymmärtäminen ja niiden soveltaminen käytäntöön. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Kokonaisuuksien nopea hahmottamiskyky sekä toiminta- ja priorisointikyky muuttuvissa tilanteissa. Kielitaito katsotaan eduksi.
Esimies: Ylipäivystäjä/vuoromestari
Tehtävän tarkoitus: Hätäkeskuspäivystäjän tehtävänä on käsitellä hätä- ja muita ilmoituksia, tehdä riskinarvio, hälyttää tarvittava apu paikalle tai tehdä hälyttämättä jättämispäätös, tarvittaessa neuvoa ja opastaa ilmoittajaa, suorittaa tilanteen edellyttämät muut toimenpiteet, seurata ja tukea tehtäviä suorittavien yksiköiden toimintaa. Keskeiset tehtävät: Hätäkeskuspäivystäjä <ul style="list-style-type: none"> • vastaa hoitamiensa hätäilmoitusten käsittelystä (riskinarviointi, asian ratkaisu, paikantaminen, neuvonta, ohjaus ja opastus) ja hälytyspäätöksistä perusteluineen annettujen ohjeiden ja määräysten mukaan • seuraa ja tukee tehtävän suoritusta roolinsa mukaisesti • ylläpitää ja kehittää oman tehtäväalueensa osaamista • vastaa omalta osaltaan yhteistyön sujumisesta asiakkaiden, vastuuviranomaisten ja vuoron muun päivystyshenkilöstön kanssa • huolehtii omaehtoisesti esiin tulleiden kehittämistarpeiden tai ongelmatilanteiden saattamisesta esimiehen tietoon • suorittaa omalta osaltaan perehdyttämistehtäviä • suorittaa automaatti-ilmoitinten käsittelyyn liittyviä tehtäviä • huolehtii omalta osaltaan sisäisen tiedonkulun edistämisestä ja oikeellisuudesta • pyrkii omalla toiminnallaan kehittämään työyhteisön työhyvinvointia • toteuttaa muut esimiehen määräämät tehtävät

Vuoromestarin toimenkuva



Tehtävä/Virkanimike: Vuoromestari
Vaativuustaso: EII
Tehtävään vaadittava muodollinen koulutus/tutkinto: Hätäkeskuspäivystäjän tutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto taikka poliisin perustutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto.
Tehtävään soveltuva koulutus: Poliisin alipääällystötutkinto tai hyväksytysti suoritettu vuoromestarikoulutus tai muu soveltuva esimieskoulutus
Tehtävään soveltuva kokemus: Riittävä työkokemus hätäkeskuspäivystäjänä ja esimiestehtävistä.
Tehtävän muut edellytykset: Vankka hätäkeskuksen operatiivisen toiminnan ja järjestelmien hallinta sekä hyvä hätäkeskuslainsäädännön ja muiden normien tuntemus. Soveltuvuus esimiestehtäviin. Valtion virkaehtosopimuksen, työaikalain ja henkilöstöhallinnon säännösten tuntemus. Kokonaisuuksien nopea hahmottamiskyky sekä toiminta- ja priorisointikyky muuttuvissa tilanteissa. Kielitaito katsotaan eduksi.
Esimies: Hätäkeskuksen päällikkö
Tehtävän tarkoitus: Vuoromestari toimii vuoronsa esimiehenä, vastaa työvuoronsa toiminnasta ja henkilöressurssien käytöstä, sekä vuoronsa henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Vuoromestarin tehtävänä on toimia työvuoron vuoromestarina tai työvuorosuunnittelun mukaisesti hätäkeskuspäivystäjän tehtävissä kaikissa hätäkeskussalin rooleissa sekä ylläpitää omaa ammattitaitoa edellä mainittuihin rooleihin liittyen.
Keskeiset tehtävät: Vuoromestari johtaa päivystyssalin toimintaa työvuorossa ohjeiden ja säännösten mukaisesti <ul style="list-style-type: none"> • vastaa hätäkeskussalin operatiivisesta johtamisesta • vastaa osaltaan hätäilmoitusten asianmukaisesta ja laadukkaasta käsittelystä • vastaa osaltaan muiden ilmoitusten asianmukaisesta ja laadukkaasta käsittelystä • vastaa työvuoronsa toimivuudesta ja henkilöresurssien tarkoituksenmukaisesta käytöstä • ratkaisee välttämättömän lisähenkilöstön kutsumisen annettujen ohjeiden mukaan • vastaa osaltaan hätäkeskuksen turvallisuusjohtamisesta ohjeiden mukaisesti • vastaa työaikakirjanpidosta työvuoronsa aikana • vastaa kiireellisten ja suoraan hälytystoimintaan vaikuttavien perustietojen päivittämisestä virastotyöajan ulkopuolella • vastaa ohjeistuksen mukaisesta tiedottamisesta • valvoo hätäkeskuksen teknisten järjestelmien toimivuutta ja ryhtyy tilanteen edellyttämiin toimiin • seuraa toimintaa työvuoronsa aikana ja raportoi poikkeamat ohjeistuksen mukaisesti • seuraa ja valvoo sanoma- ja viestiliikennettä ohjeistuksen mukaisesti johtaa vuoron toimintaa <ul style="list-style-type: none"> • vastaa vuoronsa henkilöstöhallinnollisista tehtävistä • vastaa oman vuoronsa vuosilomasuunnittelusta • huolehtii osaltaan henkilöstön kouluttamisesta, tehtäviin perehdyttämisestä ja kehittämisestä • toimii ylipäivystäjien lähiesimiehenä (kehityskeskustelut) • seuraa ja edistää oman vuoronsa tiimitymistä • huolehtii vuoronsa ylipäivystäjien ja osaltaan muun henkilöstön kouluttamisesta ja tehtäviin perehdyttämisestä • osallistuu päivystystehtävien hoitamiseen työvuorosuunnittelun mukaisesti • ylläpitää oman tehtäväalueensa ja päivystystyön osaamista • huolehtii hätäkeskustoiminnan kehittämisestä esittämällä kehitystarpeita • toteuttaa käsketyt kehittämistoimenpiteet • huolehtii osaltaan yhteistoiminnasta sidosryhmien ja työyhteisön kesken

Vuoromestarin toimenkuva

- huolehtii omalta osaltaan sisäisen tiedonkulun edistämisestä ja oikeellisuudesta
- pyrkii omalla toiminnallaan kehittämään työyhteisön työhyvinvointia
- toteuttaa muut esimiehen määräämät tehtävät

Alaisten verkkokyselyn kysymykset

Vastausvaihtoehtojen merkitys

1 = Täysin samaa mieltä, 2 = Osittain samaa mieltä, 3 = Osittain eri mieltä, 4 = Täysin eri mieltä

Missä hätäkeskuksessa työskentelet?

Kuopio

Pori

Missä ryhmässä työskentelet?

1 2 3 4 5 6

Kuinka kauan olet tehnyt hätäkeskuspäivystäjän työtä?

0–5v

5-10v

10-20v

yli 20v

Esimiehelläni on hyvät henkilöstönjohtamistaidot

1 2 3 4

Koen, että esimieheni arvostaa minua ja työtäni

1 2 3 4

Esimies huomioi päivystäjien tarpeet (tauot, välineet, äkilliset tilanteet) ?

Alaisten verkkokyselyn kysymykset

1 2 3 4

Kerrotko tarpeistasi esimiehellesi?

1 2 3 4

Esimieheni luottaa minuun.

1 2 3 4

Esimieheni luottaa taitoihini tehdä työtä.

1 2 3 4

Esimies on luotettava.

1 2 3 4

Esimies luo käytöksellään hyvää työilmapiiriä

1 2 3 4

Huomioitko oman käytöksesi vaikutuksen työilmapiiriin?

1 2 3 4

Esimies on päivystyssalissa tai helposti ja nopeasti tavoitettavissa

1 2 3 4

Esimies kannustaa ja saa minut innostumaan työstäni

1 2 3 4

Alaisten verkkokyselyn kysymykset

Esimies itse vaikuttaa kiinnostuneelta ja motivoituneelta omasta työstään

1 2 3 4

Esimies näkee ja ottaa huomioon vahvuuksiani

1 2 3 4

Esimies antaa työstäni tarpeeksi palautetta

1 2 3 4

Otatko mielelläsi palautetta vastaan?

1 2 3 4

Esimiehen antama palaute on selkeää ja perusteltua

1 2 3 4

Esimieheni huomioi kehittymiseni

1 2 3 4

Esimies antaa kehityksen mukana lisää haasteita

1 2 3 4

Esimies huomioi onnistumiseni

1 2 3 4

Esimies antaa tarpeeksi kiitosta, kun menee hyvin

1 2 3 4

Alaisten verkkokyselyn kysymykset

Annatko itse kiitosta esimiehellesi?

1 2 3 4

Esimieheni kanssa on helppo keskustella

1 2 3 4

Voin esittää mielipiteeni ja kysymykseni avoimesti

1 2 3 4

Esimieheni tiedottaa tarvittavat asiat ajallaan

1 2 3 4

Esimieheni viestintä on selkää

1 2 3 4

Esimieheni huomioi tilanteen palautetta antaessaan, (1=tilanne on palautteen antamiselle sopiva, 4= koko muukin henkilöstö kuulee)

1 2 3 4

Esimies kohtelee kaikki tasapuolisesti

1 2 3 4

Mitä muuta haluaisit tuoda esille esimiehestäsi oman työmotivaatiosi vaikuttajana tai esimiestoiminnasta omassa työyhteisössäsi?

Esimiesten verkkokyselyn kysymykset

Missä hätäkeskuksessa työskentelet?

Kuopio

Pori

Missä ryhmässä työskentelet?

1 2 3 4 5 6

Miksi olet hakeutunut esimiestehtäviin?

Kuinka kauan olet ollut ylipäivystäjä/vuoromestari?

Mikä on sinulle mieluisinta päivystyssalin vuoromestarin tehtävässä?

Millä tavalla ryhmäsi päivystäjät voisivat parantaa sinun motivaatiasi vuoromestarin tehtävässä?

Millä tavalla ryhmäsi päivystäjät saattavat heikentää työmotivaatiasi vuoromestarin tehtävässä?