



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HEINI HEIKKILÄ

Esihenkilöiden koulutus- suunnitelma 2025–2027

Esihenkilötyön kehittäminen tukkuliikkeessä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN YAMK-
TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Heikkilä, Heini: Esihenkilöiden koulutussuunnitelma 2025–2027 - Esihenkilötyön kehittäminen tukkuliikkeessä
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Marraskuu 2024
Sivumäärä: 64

Hyvä johtaminen vaatii paljon organisaatioiden johdolta ja esihenkilöiltä. Jatkuvat muutokset, henkilöstön sitoutuminen ja motivointi ovat ajankohtaisia haasteita johtamisessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on kohdeorganisaation esihenkilöiden osaamisen nykytila muutosjohtamisessa, motivoinnissa ja lakisääteisten velvoitteiden hallitsemisessa ja miten näitä taitoja voidaan kehittää ja lisätä koulutuksilla.

Tutkimuksen lähestymistapa oli tapaustutkimus, joka toteutettiin laadullisilla menetelmillä. Tavoitteena oli saada tietoa, miten esihenkilöt kokevat osaamisensa nyt ja millaisilla koulutuksilla heidän osaamistansa voidaan kehittää. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös kohdeorganisaatiossa toteutettua henkilöstötutkimusta vuodelta 2023 teoreettisena viitekehyksenä. Tutkimuksesta toteutettiin laaja kysely sekä haastatteluja esihenkilöille.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin esihenkilöille koulutussuunnitelma vuosille 2025–2027, jolla pyritään parantamaan esihenkilöiden osaamista tutkituilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilöillä on koulutus- tarpeita, jotka täyttämällä kohdeorganisaatiossa voidaan parantaa esihenkilötyön ja johtamisen tasoa sekä tasalaatuisuutta tutkituilla osa-alueilla.

Avainsanat: Esihenkilötyö, motivointi, sitouttaminen, osaamisen kehittäminen, muutosjohtaminen

ABSTRACT

Heikkilä, Heini: Educational plan for supervisors 2025-2027 - Developing Supervisory Work in a Wholesale Business

Master's thesis

Master's Degree in Management and Service Business

November 2024

Number of pages: 64

Good leadership requires a lot from the management and from the supervisors. Continuous changes are normal these days. Employee commitment and motivation are challenges in modern leadership.

The purpose of this study is to find out the status of the supervisor's skills in change management, motivation and managing legal obligations and how these skills can be improved with training.

Approach of the research was a case study using qualitative methods. Goal was to gather information of how supervisors could develop their competence with training. The study also includes an employee survey 2023 in the organization, that was used as a part of the research.

As a result of the study, a training plan for supervisors for the years 2025–2027 was developed, aiming to improve supervisors' skills in the examined areas of personnel management.

The conclusion of this study is that supervisors need training. By organizing these necessary trainings, the competence of supervisors can be improved in the examined areas.

Keywords: Supervisory work, motivation, engagement, skills development, change management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	10
3 LÄHETYSMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	12
3.1 Tutkimuksen lähestymistapa	12
3.2 Tutkimusmenetelmät	13
3.3 Rajoitukset.....	14
4 TIETOPERUSTA JA TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	15
4.1 Henkilöstötutkimus 2023	16
4.2 Sitoutuminen, johtaminen ja esihenkilötyö.....	17
5 JOHTAMINEN.....	19
5.1 Ihmisten johtaminen	20
5.1.1 Erilaisuuden ja monimuotoisuuden johtaminen.....	21
5.1.2 Tiimin johtaminen.....	22
5.2 Johtamisen haastavat tilanteet	23
5.3 Esihenkilön lakisääteiset velvoitteet	25
5.4 Muutosjohtaminen	26
5.4.1 Muutosjohtamisen perusteet.....	27
5.4.2 Muutosvastarinta	28
5.4.3 Kokonaisarkkitehtuuri	29
6 HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI	31
6.1 Motivaatiotekijät.....	31
6.1.1 Itsemääräämisteoria	32
6.1.2 Myönteinen palaute	33
6.2 Osaamisen kehittäminen	34
6.2.1 Miten osaamista voi kehittää?	35
6.2.2 Oppiva organisaatio.....	36
6.2.3 Osaamisen kehittämisen suunnittelu	37
6.2.4 Osaamisen kehittämisen seuranta.....	39
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	40
7.1 Kysely ja haastattelut.....	40
7.2 Kyselyn tulokset	41
7.3 Aineiston analysointi ja johtopäätökset.....	49
7.4 Tuloksena syntynyt koulutussuunnitelma	51
7.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	54
7.6 Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset.....	55

7.7 Jatkokehitysideat.....	55
8 LOPUKSI	57
LÄHTEET.....	58
LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN JA HAASTATTELUIDEN KYSYMYKSET..	60

1 JOHDANTO

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, osaamiseen ja työhyvinvointiin. Taloustutkimuksen ja Duunitorin Kansallisen rekrytoinnintutkimuksessa 2023 todetaan, että pettymys johtamiseen on syy irtisanoutumiseen yli 40 % naisista ja lähes 30 % miehistä (Taloustutkimus Oy, 2023, s. 17). Lisäksi muiden kertomat heikot arviot työnantajasta voivat johtaa siihen, että avoinna olevaa tehtävää jätetään hakematta (Taloustutkimus Oy, 2023, s. 16). Siksi yrityksissä kannattaa panostaa johdon ja esihenkilöiden osaamiseen ja ohjata parempaan tapaan johtaa henkilöstöä.

Mikäli esihenkilötyö on heikkoa, työssä voidaan huonosti. Kun henkilöstölle on selkeää, mitä heiltä odotetaan ja mitkä heidän tavoitteensa ovat, esihenkilö tukee ja neuvoo ja työyhteisössä on avoin keskusteleva ilmapiiri, voidaan työyhteisössä paremmin. Huono johtaminen voi kehittyä lähes huomaamatta vähitellen. (Mäki, 2024, s.20–23.)

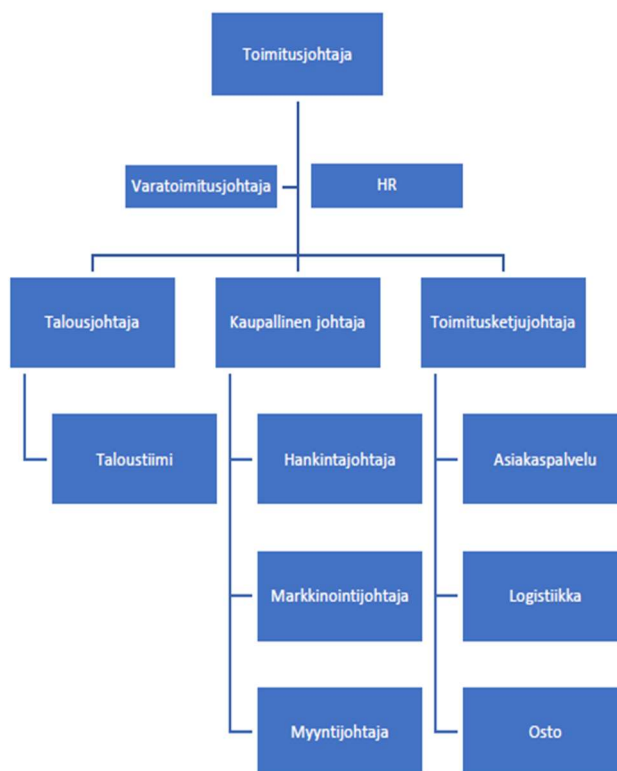
Ilmarisen tutkimus johtamisen, laadun ja yksikkökohtaisen kannattavuuden välisistä yhteyksistä kertoo, että huono johtaminen näkyy selvästi yrityksen tuloksessa ja esihenkilöiden koulutus on keino, jolla tuottavuutta ja kannattavuutta voidaan parantaa. Tutkimuksessa todetaan, että johtamisen laatu heijastuu suoraan toiminnan kannattavuuteen. (Ilmarinen, 2015, s. 1–3). Lähiesihenkilön on tärkeää panostaa henkilöstön sitoutumisen ja motivoinnin vahvistamiseen. (Eklund, 2021, s. 127–129.) Johtajien ja esihenkilöiden koulutus ja osaamisen varmistaminen ovat avainasemassa, kun halutaan lisätä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Lähtökohtaisesti kaikkia ihmisiä motivoi jokin tekijä, kuten esimerkiksi raha, valta, hyväksyntä tai voittaminen. (Mayor ym., 2015, s. 147–148.)

Opinnäytetyön aiheena on selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden koulutustarpeita ja esittää tuloksena ehdotus esihenkilöiden koulutussuunnitelmaksi vuosille 2025–2027. Tutkimuksessa selvitetään esihenkilöiden osaamisen nykytila, sekä osaamisen kehittämisen tarpeet ja toiveet koulutussuunnitelmaa varten. Opinnäytetyön tavoite on tutkia, miten esihenkilöiden osaamisen tasalaatuisuutta, henkilöstön motivointitaitoja ja muutosjohtamiskykyä voidaan lisätä ja parantaa koulutuksella. Kohdeorganisaation henkilöstölle on toteutettu henkilöstötutkimus joulukuussa 2023, jonka tuloksia johtamisesta, esihenkilötyöstä ja yhdenvertaisesta kohtelusta hyödynnetään tässä opinnäytetyössä.

Työssä toteutetaan laadullinen kysely kohdeorganisaation esihenkilöille sekä tehdään yksilöhaastatteluja nykytilan ja koulutustarpeiden selvittämiseksi. Kyselyn ja haastatteluiden perusteella saadun tiedon pohjalta on työn tavoitteena tuottaa koulutussuunnitelma kohdeorganisaation esihenkilöille. Kaikille esihenkilöille ei ole välttämätöntä suunnitella ja ehdottaa samoja koulutuksia, vaan erilaiset koulutusvaihtoehdot räätälöidään jokaisen esihenkilön osaamistason mukaisesti osaamiskartan avulla.

Esihenkilöillä on tärkeä rooli työntekijöiden ja johdon välillä, ja he vastaavat päivittäisestä työnjohtamisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Esihenkilöiden kouluttamisen ja osaamisen lisääminen tuottaa parempaa esihenkilötyötä, joka lisää työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja sitä kautta parempaa tulosta yritykselle. Lisäksi hyvä ja tasalaatuinen esihenkilötyö yrityksen sisällä tuo tasavertaisuutta eri tiimien ja osastojen työntekijöiden välille. Siksi on tärkeää, että yrityksellä on koulutussuunnitelma esihenkilöille. (Eklund, 2021, s. 67). Aihe on jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta erittäin tärkeä ja organisaatiolla on tarve suunnitelman tekemiselle.

Kohdeorganisaatio on maahantuojaja tukkuliike. Kohdeorganisaatio on perheyritys, joka on ollut toiminnassa jo yli 70 vuotta. Johdossa on nyt omistajaperheen kolmas sukupolvi. Yrityksestä on viime vuosina kasvanut kansainvälinen bränditalo, joka työllistää lähes 200 henkilöä kolmessa eri kaupungissa. Toimintaa on Suomen lisäksi Pohjoismaissa sekä Baltiassa.



Kuva 1. Kohdeorganisaation organisaatorakenne

Kohdeorganisaatiossa työskentelee 25 esihenkilövastuussa olevaa henkilöä, kun lasketaan mukaan sekä lähiesihenkilöt, että johtoryhmän jäsenet eli osastonjohtajat. Esihenkilöillä on paljon eroavaisuuksia kokemuksessa ja osaamisessa, joka on käynyt ilmi HR:n havainnoista, henkilöstön palautteista sekä henkilöstötutkimuksen 2023 tuloksista. Tutkimuksessa nousi esille myös epätasa-arvoinen kohtelu ja kokemus epäreiludesta työyhteisössä. Esihenkilötyön onnistumista mitataan yrityksessä vuosittain tehtävällä henkilöstötutkimuksella. Henkilöstötutkimuksen 2023 tuloksia hyödynnetään tässä tutkimuksessa edustamaan henkilöstön näkemyksiä tutkittavasta asiasta.

Kohdeorganisaatiossa on sekä kokeneita johtajia, jotka ovat olleet kymmeniä vuosia henkilövastuisia esihenkilöitä, sekä vasta ensimmäisessä esihenkilötehtävässä aloittaneita esihenkilöitä. Osa esihenkilöistä sijoittuu näiden kahden ääripään välille. Yrityksessä on havaittu, että henkilöstön tyytyväisyys,

motivaatio ja sitoutuneisuus eivät ole kaikissa tiimeissä ja osastojen välillä samalla tasolla. Vuonna 2023 toteutetun henkilöstötutkimuksen mukaan ja siitä saadun analysoidun palautteen perusteella esihenkilötyön taso ja laatu vaikuttavat näihin asioihin merkittävästi. Kohdeorganisaatiossa on päätetty, että esihenkilöitä koulutetaan, jotta henkilöstön johtaminen on tasalaatuista ja henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota voidaan parantaa hyvällä johtamisella.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa saatujen tutkimustulosten perusteella koulutussuunnitelma yrityksen esihenkilöille vuosille 2025–2027, jonka toteuttamisella voidaan lisätä ja parantaa esihenkilöiden osaamisen tasalaatuisuutta, henkilöstön sitouttamista ja motivointitaitoja. Koulutussuunnitelman mukaisten koulutusten on tarkoitus parantaa tarpeen mukaan esihenkilöiden johtamistaitoja, muutosjohtamiskykyä, henkilöstön sitouttamista ja motivointitaitoja, sekä työsuhteisiin liittyvien asioiden osaamista. Kun esihenkilöiden osaaminen on hyvällä tasolla, se parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista ja parantaa sitä kautta yrityksen tulosta.

Kehittämistyön tutkimusongelma on:

- Miten esihenkilötyön tasalaatuisuutta voidaan parantaa koulutuksilla valituilla johtamisen osa-alueilla?

Tähän kysymykseen haetaan vastausta kartoittamalla esihenkilöiden osaamisen nykytila ja sen perusteella tunnistamaan koulutustarpeet jokaisesta osa-alueesta. Tässä tutkimuksessa keskitytään motivointiin, muutosjohtamiseen sekä lakisääteisten velvoitteiden osaamiseen, joissa on havaittu puutteita henkilöstötutkimuksen perusteella. Tässä tutkimuksessa esitetyn teorian pohjalta suunnitellaan osaamista lisääviä koulutuksia.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mikä on esihenkilöiden osaamisen nykytila muutosjohtamisessa, motiivoinnissa ja lakisääteisten velvoitteiden osaamisessa?

Tähän kysymykseen saadaan vastaus esihenkilöille toteutetussa kyselyssä ja haastatteluissa sekä henkilöstötutkimuksen tuloksista, joita hyödynnetään tässä tutkimuksessa.

- Millaisilla koulutuksilla esihenkilöiden osaamista voidaan parantaa valituilla johtamisen osa-alueilla?

Tähän kysymykseen saadaan vastaus, kun yhdistetään tässä työssä esitelty teoria valituilta osa-alueilta, sekä esihenkilöiden kyselyissä ja haastatteluissa esittämät oppimistavat sekä toiveet koulutustilaisuuksista.

3 LÄHETYSMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kohdeorganisaatiossa halutaan strategian mukaisesti pitää kiinni hyvistä ja osaavista työntekijöistä ja sen vuoksi panostaa hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Hyvä johtaminen ja sitä kautta saatava työtyytyväisyyden parantuminen ja sitoutuminen työnantajaan ovat kohdeorganisaation strateginen tavoite. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jolla haetaan ratkaisua kohdeorganisaation esittämään ongelmaan ja sitä kautta strategian toteutumiseen.

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Kehittämiskohdetta voidaan lähestyä erilaisilla lähestymistavoilla. Näitä ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus. Lisäksi vaihtoehtoja ovat ennakointi ja verkostotutkimus. (Ojasalo, 2015, s. 51.) Lähestymistapa ei kerro millä tavalla itse tutkimusta tehdään, vaan se vastaa tutkimusstrategiasta. Eri lähestymistapoja voi myös yhdistää parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi, jolloin ne on perusteltava ja eriteltävä tutkimuksessa tarkasti. (Ojasalo, 2015, s. 52.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jolla halutaan selvittää ja ymmärtää syvällisesti nykytila. Lisäksi tapaustutkimus pyrkii luomaan ratkaisuehdotuksia ja kehitysideoita, millainen esihenkilöiden koulutussuunnitelma tulee olemaan. Tapaustutkimuksen kohteena on yleisesti yksilö tai ihmisryhmä. (Ojasalo ym., 2015, s. 52–53.) Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutkittavasta tapauksesta sekä teoriasta. Kun aiheeseen on perehdytty, lähdetään pohtimaan täsmentäviä tutkimuskysymyksiä, joiden avulla voidaan määrittää tarvittava tausta-aineisto. Tapaustutkimuksessa käytetään usein menetelminä haastatteluja, sillä usein tutkimuskohteena on ihmisten toiminta. (Ojasalo ym., 2015, s.55.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kyselytutkimuksissa selvitetään tyypillisesti ihmisten mielipiteitä, asenteita sekä tottumuksia. Kyselytutkimuksella voidaan selvittää sitä, miten ihmiset kokevat jonkin asian olevan tai mitä he ajattelevat jostain ilmiöstä. (Karjalainen, 2010, s. 11.) Kyselytutkimuksen etu on, että sen avulla voidaan kerätä laajasti tutkimusaineistoa ja kysyä tehokkaasti usealta ihmiseltä useita asioita. Menetelmä on nopea menetelmä tiedonhankintaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 121.)

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Niissä kerrottuja asioita käsitellään luottamuksellisesti, jotta osallistujat uskaltavat kertoa todellisen näkemyksensä. (Ojasalo ym., 2015, s. 112–113.) Yksilöhaastattelussa kysymykset liittyvät tutkimuksen aiheeseen ja tarkoitukseen. Haastattelija valitsee teemat etukäteen. Haastattelu on hyvin yleinen tiedonkeruumenetelmä, joka soveltuu hyvin kehittämistehtäviin. Haastattelujen tehtävänä on nimenomaan asioiden selvittäminen ja niihin syventyminen. (Ojasalo ym., 2015, s. 106.)

Haastattelulla saadaan nopeasti tietoa kehittämisen kohteesta, ja se soveltuu tämän tutkimuksen menetelmäksi, kun halutaan saada tietoa yksilöstä tutkimustilanteen kohteena (Ojasalo ym., 2015, s. 106). Haastattelut ovat puolistrukturoituja, sillä vastaajia ei haluta ohjata liikaa, eikä vastaajia tunneta täysin etukäteen (Ojasalo ym., 2015, s. 41). Haastattelukysymykset tuotetaan kyselylomakkeen kysymyksistä, jotta tutkimusaineisto on yhteneväistä. Kyselyn sekä haastatteluiden avulla on tarkoitus selvittää, mitä koulutusta esihenkilöt tarvitsevat, jotta he osaavat motivoida ja sitouttaa henkilöstöä.

Opinnäytetyössä tullaan käyttämään laadullisina tiedonkeruumenetelminä haastatteluja ja kyselyjä. Tutkimusta tehtäessä on mietittävä tavoitetta ja sen jälkeen ratkaistava, mitä tietoja tarvitaan. Tarvittavan tiedon perusteella tehdään kysymykset. (Karjalainen, 2010, s. 35.)

Kysely toteutetaan kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenille (viisi henkilöä), joilla on pitkä kokemus johtamisesta ja lähtökohtaisesti osaaminen hyvällä tasolla niin kokemuksen kuin henkilöstötutkimuksen (2023) perusteella.

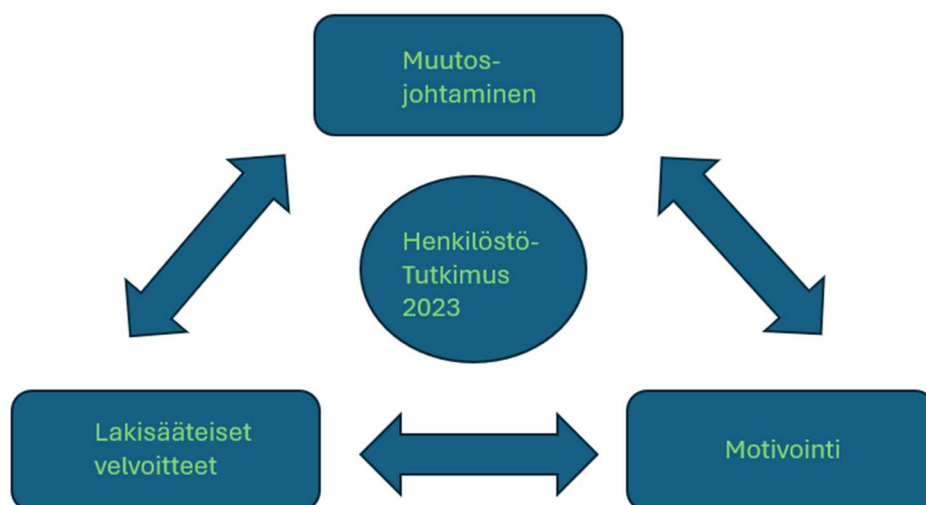
Haastatteluun on valittu satunnaisesti esihenkilöitä erilaisista tiimeistä ja erilaisilla taustoilla, jotta tutkimukseen saadaan mahdollisimman laajasti tietoa niin varastotyöntekijöiden kuin asiantuntijatiimien esihenkilöiden osaamisesta. Tutkimukseen haastatellaan yhteensä seitsemän esihenkilöä. Muut esihenkilöt vastaavat kyselyyn. Kysely lähetetään yhteensä 16 esihenkilölle. Yhteensä tutkimukseen osallistuu 23 esihenkilönä tai johtajana työskentelevää henkilöä.

3.3 Rajoitukset

Kysely tutkimusmenetelmänä ei välttämättä anna aina riittävän kattavaa kuvaa todellisuudesta. Haastatteluilla päästään usein syvemmälle selvittämään, mitä ihmiset oikeasti ajattelevat toiminnasta. (Eklund, 2021, s. 104.) Haastattelun käyttö tutkimusmenetelmä voi tuoda myös haasteita, kuten ajankäyttö. Esihenkilöt ovat kiireisiä ja haastattelun aikojen löytäminen voi olla vaikeaa. Lisäksi luottamuksen saavuttaminen haastattelutilanteessa on haastattelijan osaamisen varassa. Luottamuksen saavuttamisella haastattelusta saadaan todenmukaiset ja rehelliset vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Tutkija työskentelee itse kohdeorganisaatiossa, jolla saattaa olla vaikutusta esihenkilöiden vastauksiin.

4 TIETOPERUSTA JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Jotta opinnäytetyötutkimus voi onnistua, on tärkeää tuntea aihealue hyvin ja löytää näkökulma, jonka mukaan edetä. Tietoperusta kuvaa prosessia kehittämistyössä ja se kokoaa yhteen oleellisen kehittämisessä tarvittavan tiedon. (Ojasalo ym., 2015, s. 34.) Opinnäytetyön viitekehys koostuu esihenkilötyön ja johtamisen eri osa-alueista. Osa-alueisiin kuuluvat esihenkilöiden lakisääteiset velvoitteet, muutosjohtaminen, henkilöstön motivointi ja sitouttaminen sekä esihenkilöiden osaamisen kehittäminen. Kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat merkittävästi esihenkilöiden osaamiseen ja onnistumiseen, ja ne ovat valikoituneet tutkimukseen kohdeorganisaatioissa vuonna 2023 toteutetun henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella. Koska johtaminen on laaja käsite ja se pitää sisällään monta eri näkökulmaa ja osa-aluetta, on tutkimus tässä opinnäytetyössä rajattu koskemaan vain mainittuja johtamisen osa-alueita.



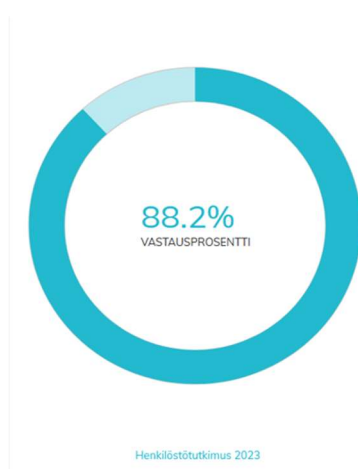
Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyötutkimuksen tarkoitus on selvittää, millä tasolla esihenkilöiden osaaminen on annetun viitekehysten osa-alueista ja mitä lisäkoulutusta tarvitaan riittävän osaamisen varmistamiseksi. Kun esihenkilöillä on riittävä osaaminen lakisääteisistä velvoitteista, henkilöstön motivoinnista, muutosjohtamisesta sekä sitouttamisesta, vaikuttaa se henkilöstön sitoutumiseen ja

viihtyvyyteen. Osa-alueet on valittu kohdeorganisaation henkilöstötutkimuksen 2023 perusteella niistä palautteista, joissa esihenkilöt eivät saaneet hyviä arvioiteja ja joita tulee henkilöstön palautteen mukaan kehittää. Johtaminen on kokonaisuudessaan laaja teema, joten sitä on rajattu henkilöstötutkimuksen (2023) tulosten perusteella. Johtaminen ja motivointi on käsitelty omina osa-alueinaan, koska tutkimuksessa ne eritellään esihenkilöiden erikseen arvioitaviksi osaamisiksi.

4.1 Henkilöstötutkimus 2023

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään vuonna 2023 kohdeorganisaatiossa toteutettua henkilöstötutkimusta, jossa henkilöstö on vastannut johtamiseen, esihenkilötyöhön ja sitoutumiseen liittyviin kysymyksiin. Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli 88,2 % yli 200 vastaajasta (kuva 3). Vastaajamäärä on hyvä ja tulosta voidaan pitää luotettavana, sillä vastausprosentti oli korkea.



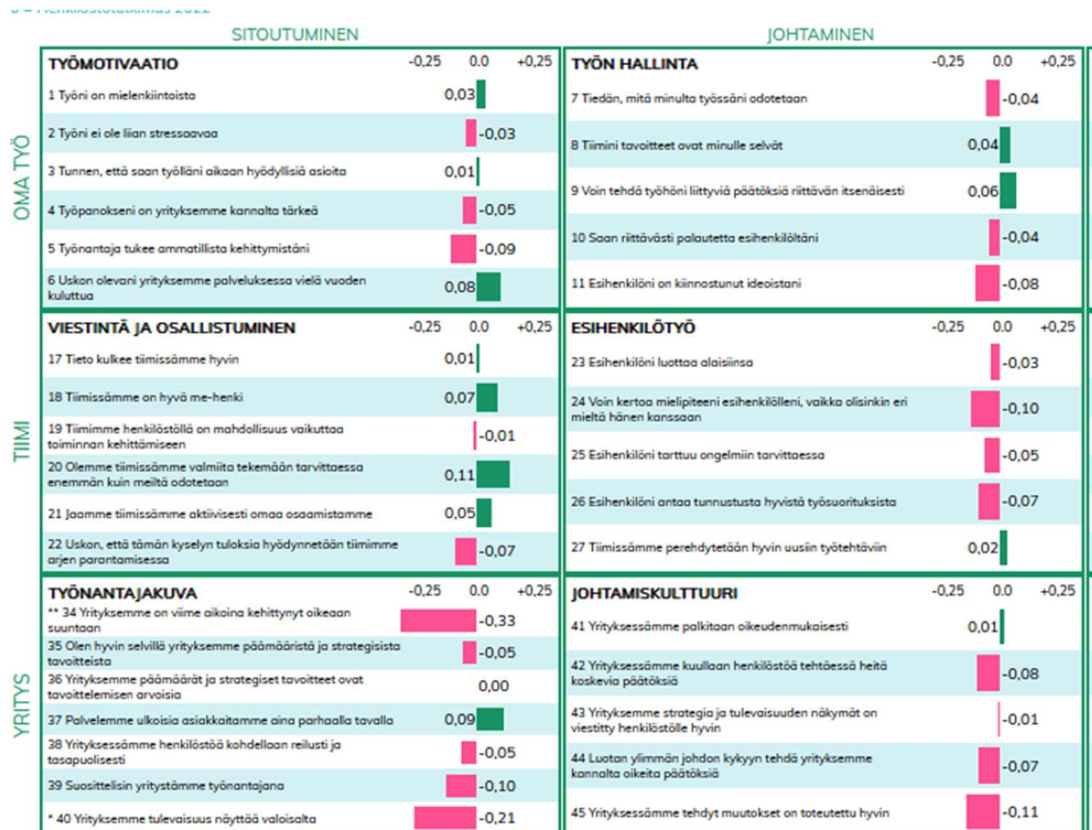
Kuva 3. Henkilöstötutkimus 2023 vastaajat (Eezy, 2023).

Henkilöstötutkimuksessa oli useita eri osa-alueita. Arvosanat esihenkilötyöstä ja johtamisesta olivat laskeneet aiempaan kyselyyn verrattuna (kuva 4). Tämän vuoksi kohdeorganisaatiossa on tarve tutkia, mikä esihenkilöiden osaamistaso on tällä hetkellä, ja millaisilla koulutuksilla osaamista voidaan parantaa. Yhdenvertaista kohtelua mittaava tulos oli hieman noussut aiempiin

vuosiin verrattuna (kuva 5), mutta asteikolla 1–4 tulos ei silti ole hyvä, vaan esihenkilöiden osaamista tulee parantaa, jotta kaikkia työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti.

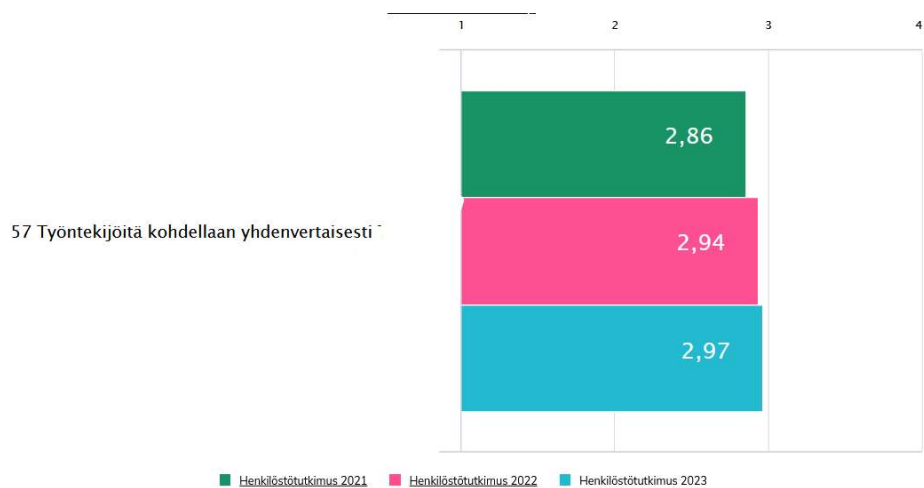
4.2 Sitoutuminen, johtaminen ja esihenkilötyö

Henkilöstötutkimuksen 2023 tulosten perusteella voidaan todeta, että sitoutumisen ja johtamisen arviot ovat laskeneet aiempaan tutkimukseen verrattuna (kuva 4). Sitoutumisessa arvio siitä, että työnantaja tukee henkilöstön ammatillista kehittymistä, on selvästi laskenut. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää, sillä tämän on osoitettu vaikuttavan suoraan henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen. Lisäksi työnantajakuva on lähes kauttaaltaan laskenut henkilöstön arviointien mukaan.



Kuva 4. Henkilöstötutkimus 2023 sitoutuminen ja johtaminen. Punaiset kuvaavat heikentyneitä tuloksia aiempaan tutkimukseen verrattuna. (Eezy, 2023).

Esihenkilötyössä ei tutkimuksen mukaan ole onnistuttu myönteisen palautteen antamisessa, eikä eriäviä mielipiteitä voida kertoa esihenkilölle yhtä hyvin, kuin aiemmin. Johtamiskulttuurissa arviot muutosten toteuttamisesta ja henkilöstön osallistamisesta päätöksen tekoon ovat laskeneet eniten aiempaan tutkimukseen verrattuna. Nämä ovat tärkeitä huomioita muutosjohtamisen osaamisen kehittämistä varten (kuva 5).



Kuva 5. Henkilöstötutkimus 2023 tulokset yhdenvertaisesta kohtelusta. (Eezy, 2023).

5 JOHTAMINEN

Johtamisosaamiseen liittyy monta eri osa-aluetta. Karkeasti johtamisen ja esihenkilötyön voi jakaa kahteen tehtäväalueeseen: faktoihin ja järjestelmiin perustuva asiaosaaminen ja –johtaminen sekä henkilöstön ohjaaminen ja kehitettävä ihmisjohtaminen. Asia- ja ihmisjohtamisen jälkeen esihenkilötyössä on huomioitava toistuvat lainalaisuudet. Johtajuuden voidaan ajatella olevan toimintaa, joka luo ja rakentaa merkitystä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Esihenkilön on tutustuttava organisaatioon ja sidosryhmiin sekä oman tiimin jäseniin, perehdyttävä työtehtäviin, hallittava strategia ja lakisääteiset velvoitteet. (Pentikäinen, 2009, s. 5–7; Pietiläinen ym., 2019, s. 22). Ihmisten organisaatioissa, kuten valtioissa, armeijoissa, yrityksissä ja kouluissa, tarvitaan johtajuutta, jotta ihmiset voivat siirtyä siitä, missä he ovat, paikkaan, jossa he eivät ole koskaan olleet, ja johon he joskus voivat tuskin kuvitella menevänsä. (Kissinger, 2022, s. 15.)

Useimmat johtajat ja esihenkilöt ovat enemmän arkisia johtajia kuin visionäärejä. Jokaisella vastuutasolla tarvitaankin "arkisia johtajia", jotka ohjaavat heille annettuja organisaatioita. (Kissinger, 2022, s. 23.) Esihenkilöillä ja johtajilla on oltava hyvä itsetunto ja heidän on kestettävä vaihtelua, jotta roolissa voi onnistua. Esihenkilöt kohtaavat väistämättä epäonnistumisia ja heidän tekemiänsä tarkkaillaan jatkuvasti. Rooli onkin suoriutumista erilaisten odotusten ristipaineessa. Hyvä esihenkilö tuntee omat heikkoutensa ja vahvuutensa, ja hän uskaltaa johtaa omaa tiimiään, eikä vetäydy tittelinsä taakse. Hyvä esihenkilö osaa myös kantaa hänen rooliinsa kuuluvan vastuun. Esihenkilö ratkoo tiimiläisten ongelmia, ja vastaa heidän hyvinvoinnistaan. Esihenkilö myös muuttuu roolissaan kokemuksen, ympäristön ja oman vaatimustasonsa myötä. Lakisääteisistä velvoitteista esimerkiksi työsuojelu ja perehdytys on osattava hoitaa roolin mukaisesti, sillä esihenkilöllä on juridinen vastuu oman tiiminsä tai osastonsa tapahtumista. (Mäki, 2024, s. 22–23 & 32; Pentikäinen, 2009, s. 17–18.)

Kohdeorganisaatiossa toteutetun henkilöstötutkimuksen (2023) mukaan tyytyväisyyttä kohdistuu nimenomaan henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa, joten tässä opinnäytetyössä tutkitaan niiden osaamisten kehittämistä. Ihmisten johtamiseen liittyvät muun muassa työntekijöiden vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen, kouluttaminen ja valmentaminen, motivointi sekä palautteen antaminen. Myös osallistava johtaminen on työntekijöiden hyvinvointia edistävä tapa, jossa henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua heitä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Vaikka teknisesti voidaan ajatella, että työn johtaminen ja tuntikirjausten tarkistaminen ovat järjestelmiin perustuvia asiajohtamisen tehtäviä, täytyy esihenkilön osata huomioida niissäkin tasapuolisuus ja lakien noudattaminen. Tästä syystä opinnäytetyössä tarkastellaan lyhyesti myös näitä lakiin liittyviä tehtäviä tasapuolisuuden ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta. (Pietiläinen, 2019, s. 22; Pentikäinen, 2009, s. 14.)

5.1 Ihmisten johtaminen

Työpaikoilla tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan. Riippuvuus muodostuu ihmisten välisistä suhteista ja työpaikan vuorovaikutuksesta. (Mikkola ym., 2022, s. 15.) Keskeiset ihmisten johtamiseen liittyvät asiat ovat inhimillisyyteen, sosiaaliseen konstruktion eli ihmisten väliseen vuorovaikutukselliseen kokonaisuuteen sekä ihmisiin liittyviä osa-alueita. Kun johtamisessa ymmärretään, miten ihminen toimii ja käyttäytyy, lähtee johtaminen siitä, miten yksilöä johdetaan ja ohjataan. Kaikki ihmiset ovat yksilöitä ja erilaisia persoonia. Onkin haaste esihenkilölle johtaa ja ohjata tiimiä, ja ottaa kaikki huomioon omanlaisinaan yksilöinä muuttuvien tilanteiden keskellä. Ihmisten tarpeet ja motivaatiotekijät saattavat myös muuttua ajan kuluessa, joten esihenkilön on jatkuvasti kuunneltava omia johdettaviaan ja reagoitava heidän erilaisiin elämäntilanteisiinsa. Ihmisillä on myös erilaisia käytösmalleja ja tapoja reagoida tilanteisiin. Tyypillisesti organisaatiossa on edustettuna kehittäjiä, vahvoja asiantuntijoita, tunnollisia puurtajia sekä kyynikkoja. Vaikka henkilöstössä on vaihtuvuutta, yleisesti samanlainen osuus edustaa aina tiettyä ihmistyyppiä. (Pentikäinen, 2009, s.16 & 44–45; Pietiläinen, 2019, s. 201–202).

Ihmisten johtaminen on isolta osin kommunikointia. Vuorovaikutus ja ihmisten väliset suhteet vaikuttavat tulosten saavuttamiseen. (Mikkola ym., 2020, s.15.) Esihenkilön rooliin kuuluu, että haastavistakin asioista on pystyttävä keskustelemaan. Esihenkilö on aina työnantajan edustaja, ja siksi hänen sanomisiaan kuunnellaan erityisen tarkasti. Ymmärryksen varmistaminen on kommunikoinnin tärkeimpiä asioita. Esihenkilö vaikuttaa oman tiimin tekemisiin ja toimintaan, ja tämän vuoksi hyvä kommunikointi ja asioiden perustelu on välttämätöntä. Selkeys ja johdonmukaisuus ovat onnistuneen kommunikoinnin avaintekijöitä niin keskusteluissa, kuin kirjallisessa viestinnässä. Lisäksi kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön ja tiiminjäsenen välillä, jotka ovat aidosti toista osapuolta arvostavia ja kuuntelevia, parantavat esihenkilön välistä suhdetta tiimin jäseniin. Esihenkilön kannattaa luoda kulttuuria, jossa valppaus ja jatkuva vuorovaikutus ovat avaintekijöitä. (Mäki, 2024, s. 290–291; Pentikäinen, 2009, s. 138–139.)

5.1.1 Erilaisuuden ja monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että esihenkilö pyrkii kannustamaan ja tukemaan tiimin jäsenten oikeutta erilaisuuteen ja yksilöllisyyteen sekä turvaamaan heidän tasapuolinen kohtelunsa yksilön taustasta riippumatta. Hyvä esihenkilö tuntee oman tiiminsä jäsenet kunnolla. Hän tunnistaa jokaisen vahvuudet ja heikkoudet sekä asiantuntijuuden tason. Esihenkilö osaa ja uskaltaa myös hyödyntää tiiminsä osaamista, eikä hänen itsensä tarvitse tietää kaikkea. Hänen on hyvä tietää, kenen puoleen kannattaa kääntyä missäkin tilanteessa. Nykypäivänä ihmiset myös vaativat työnantajalta sitä, että heidän yksilölliset ominaisuutensa ja tarpeensa tunnustetaan. Ja kun näin tapahtuu, he sitoutuvat yritykseen paremmin ja ovat lojaaleja esihenkilölleen. On todettu, että yrityksen sijaan ihmiset tekevät ensisijaisesti töitä esihenkilölleen. Tästä syystä myös huono johtaminen ajaa henkilöstöä hakeutumaan muualle. (Pentikäinen, 2009, s. 47–48; Pietiläinen ym., 2019, s. 235).

Myös johdettavien henkilöiden ikä ja taustat on huomioitava. Diversiteetti on nykyaikaa ja tiimissä voi olla työuran alussa olevia kyvykkäitä tekijöitä ja pian eläkkeelle siirtyviä kokeneita ammattilaisia sekä tekijöitä erilaisista kulttuureista. Kaikille tulee tarjota yhtäläiset mahdollisuudet menestyä työssään. Nuoremmilla tekijöillä saattaa olla enemmän intoa kehittää toimintaa ja lähteä mukaan muutokseen, kun taas iäkkäämmät tekijät arvostavat pysyvyyttä, eikä uusien asioiden opettelu enää välttämättä motivoi. Nuoremmat saattavat myös ottaa työssä harkitsemattomia riskejä, kun kokeneemmat ammattilaiset osaa- vat miettiä ratkaisuja kertyneiden tietojen ja taitojen perusteella. Oikein johdet- tuna diversiteetistä tulee tiimin vahvuustekijä. (Mäki, 2024, s. 130–131; Pentikäinen, 2009, s. 50–51.)

Hyvä esihenkilö osaa johtaa yksilöiden lisäksi myös heidän välisiä suhteitaan. Hyvä esimerkkinä voi tästä toimia urheilujoukkueen valmentaja, jonka tehtävä on varmistaa, että joukkueen jäsenet pelaavat hyvin yhteen hyödyntämällä jokaisen vahvuuksia. Persoonallisuuksien huomiointi myös palautteen antamisessa on ehdottoman tärkeää. Palautteella ohjataan ja kehitetään tiimin työskentelyä. Ihminen haluaa saada kiitosta sekä myönteistä palautetta, joka motivoi taas jatkamaan töiden parissa. Esihenkilön on kuitenkin osattava antaa tarvittaessa myös rakentavaa palautetta, joka ohjaa pois sellaisista työmenetelmistä tai käytösmaileista, joita ei työyhteisössä toivota. Palautteen on hyvä olla yksityiskohtaista ja etenkin rakentavaa palautetta antaessa on varmistettava, mistä epätoivottu käytös ja toimintatapa on saanut alkunsa. (Pietiläinen, 2019, s. 259; Pentikäinen, 2009, s. 143–144).

5.1.2 Tiimin johtaminen

Perinteinen johtaminen Suomessa on johdonmukaista, avointa ja määrätietoista. Hyvä esihenkilö on rehellinen ja luotettava, eikä hän saa olla puolueellinen. Tärkeitä tekijöitä tiimin johtamisessa ovat tiimin jäsenten asenne, yhteisiin sääntöihin sitoutuminen sekä avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus. Jokaisen pitää tietää, mitä tavoitetta kohti mennään ja heillä on oltava siihen tarvittava osaaminen ja työvälineet. Kun tavoitteet ovat kaikille selkeät, kaikki

toimivat samansuuntaisesti. Lisäksi esihenkilön on varmistettava riittävät resurssit ja jaettava vastuualueet jokaisen osaamisen ja vahvuusalueiden mukaisesti. Kun ihminen saa tehdä niitä työtehtäviä, joissa hän on hyvä ja kokee onnistumisia, hän sitoutuu ja vie yritystä eteenpäin. Esihenkilön rooliin kuuluu erilaiset valmennukset, keskustelut sekä kehittämisen työpajat, joilla tiimin toimintaa voidaan kehittää. (Mäki, 2024, s. 142; Pentikäinen, 2009, s. 55–56.)

Tiimin ja yhteisöllisyyden johtaminen ovat yksi nykyaikaisen johtamisen prioriteeteista. Hyvän ja menestyvän tiimin taustalla on kulttuuri, jossa autetaan, tuetaan ja iloitaan toisen puolesta. Tätä tunneilmastoa voidaan kutsua myötälpeydeksi, joka on työyhteisön voimavara. Myös esihenkilön tulee kokea ylpeyttä, kun tiimiläinen onnistuu. Tämä ruokkii tiimin hyvää kulttuuria. Ylipäänsä myönteisen tunneilmaston johtaminen on todettu vauhdittavan organisaatioiden menestystä, työhyvinvointia ja merkityksellisyyden kokemusta. (Mäki, 2022, s. 150–153.)

5.2 Johtamisen haastavat tilanteet

Työyhteisöissä ja erilaisten ihmisten kanssa työskennellessä syntyy väistämättä joskus konfliktitilanteita. Myös jatkuvat muutokset ja työpaikkojen sisäiset ongelmat aiheuttavat haastavia tilanteita. Esihenkilötyöhön kuuluu puuttua ongelmiin ja ratkoa niitä. Usein ongelma on, että esihenkilöt eivät osaa tai uskalla puuttua konflikteihin, jolloin ne muodostuvat entistä suuremmiksi. Esihenkilöllä on velvollisuus puuttua asioihin ja tilanteisiin, jotka haittaavat toiminnan sujuvuutta, vaikka he kokisivat sen vaikeaksi. Jos esihenkilö kokee hämmentäviä ja vaikeita tilanteita, joita hän ei osaa käsitellä, he saattavat itsekin hämmentyä. Esihenkilöt tarvitsevat tukea haastavien tilanteiden ratkaisemiseen. Tukena esihenkilöillä on yleisesti johto, työterveyden palvelut sekä mahdollisesti HR-toiminto. (Järvinen, 2014, s. 79–80; Mäki, 2022, s. 25.)

Organisaation johto vaikuttaa paljon siihen, millainen henki ja kulttuuri yrityksessä on. Etenkin kohdeorganisaation kaltaisessa perheyriyksessä johtajan ja omistajien vaikutus näkyy selvästi koko yrityksessä. Se, miten johtaja

kohtelee omia alaisiaan ja miten hän kommunikoi, vaikuttaa siihen, miten yrityksen esihenkilöt kohtelevat omia tiimiläisiään. (Järvinen, 2014, s. 81).

Työyhteisöjen haasteet ovat usein samankaltaisia eri organisaatioissa. Ne voidaan jakaa eri kategorioihin: muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat, henkilölähtöiset ongelmat ja kärjistyneet ristiriidat. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti muutosjohtamiseen ja sen osaamiseen, johon liittyy myös haasteita. Muutokset ovat usein sellaisia, joilla haetaan tehokkuutta, kasvua tai säästötoimenpiteitä henkilöstömäärän pienentämisellä ja ulkoistuksilla. Henkilöstö kokee tällaiset muutokset usein uhkana ja oma tulevaisuus mietityttää. Tämä aiheuttaa kielteisiä reaktioita. Johdon ja esihenkilöiden on siis erittäin tärkeää perustella muutoksen tarpeet ja syyt sekä tiedottaa niistä selkeästi ja aktiivisesti, jotta turha epäluuloisuus ja väärän tiedon leviäminen henkilöstön keskuudessa saadaan pidettyä minimissä. (Järvinen, 2014, s. 106–107.)

Konfliktijohtaminen kuuluu esihenkilön tehtäviin. Se tarkoittaa työyhteisön toimivuuden huolehtimista ja estää työyhteisön ajautumista suuriin kriisitilanteisiin. Käytännössä työ on varhaista puuttumista ja ennaltaehkäisyä sekä rohkeutta keskustella avoimesti haastavistakin asioista ja tilanteista. Mikäli työyhteisössä kuitenkin päästään ajautumaan haastaviin konfliktitilanteisiin, tulee esihenkilön ottaa vahvaa roolia niiden ratkaisemisessa. Esihenkilön tehtävä on ensin pysäyttää tilanne ja kertoa, millainen toiminta haittaa työntekoa eikä ole sallittua. Esihenkilöllä täytyy olla tunneälyä, jotta hän voi käydä keskustelua eri osapuolten kanssa ja ymmärtää heidän näkemyksiään. Myös mahdolliset seuraukset tilanteen jatkumisesta on hyvä käydä läpi. Esihenkilön on kommunikettava selkeästi, että tilanne vaatii muutosta ja kaikkien on kyettävä asialliseen kanssakäymiseen sekä yhteistyöhön työtehtävien puitteissa. Osapuolten kanssa on käytävä keskustelu ja sovittava pelisäännöt jatkoa varten, jotta työt sujuvat ongelmitta. Kun työyhteisössä huomataan, että esihenkilö puuttuu ongelmiin, se luo kulttuuria, jossa ikävätkin asiat osataan kanavoida ja purkaa hallitusti, eikä epäasialliselle käytökselle ole tilaa. (Järvinen, 2014, s. 198–203; Mäki, 2022, s. 27.)

5.3 Esihenkilön lakisääteiset velvoitteet

Esihenkilötyössä on paljon lakisääteisiä velvoitteita, jotka vaativat osaamista esihenkilöiltä. Vaikka nämä luokitellaan lähtökohtaisesti asijahtamiseksi, liittyy lakisääteisen velvoitteiden hallinta myös ihmistenjohtamiseen. Mikäli esihenkilö ei hallitse lakisääteisiä velvoitteita, voi henkilöstö kokea, että kohtelu ei ole tasapuolista tai oikeudenmukaista. Lakisääteisten velvoitteiden noudattaminen vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen, sillä jos esimerkiksi yhdenvertaisuuslakia ei noudateta, tulee kokemusta epätasa-arvoisesta kohtelusta. Esimerkiksi työaikalaki 5.7.2019/872, työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 ja yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325 sekä monet muut lait ovat esihenkilötyössä olennaisia ja niitä on noudatettava.

Velvoitteita ovat mm. työturvallisuus ja sen valvonta, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, sekä työ sopimuslain (55/2001) mukaisesti huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään, antaa tiedoksi keskeiset ehdot työsuhteesta sekä noudattaa sitovan työehtosopimuksen määräyksiä. (Työturvallisuus keskus, 2022, s. 9–10). Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutuminen on noussut kohdeorganisaatiossa tärkeiksi kehityskohteiksi, sillä vuonna 2023 tehdyn henkilöstötutkimuksen mukaan henkilöstö kokee eriarvoisuutta työyhteisössä.

Lisäksi sitovan työehtosopimuksen antamat määräykset vaikuttavat henkilöstön työskentelyyn, ja esihenkilön on osattava huomioida mm. työaika, palkkaus sekä vuosilomat. Työehtosopimus on yhden tai useamman työnantajan sekä yhden tai useamman työntekijän rekisteröidyn yhdistyksen tekemä sopimus. (Karttunen ym., 2014, s.645 & Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436). Työehtosopimus takaa minimiehdot työntekijälle ja tasapainottaa työnantajan ja työntekijän välistä oikeussuhdetta. (Karttunen ym., 2014, s. 645.)

5.4 Muutosjohtaminen

Nykypäivänä organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät nopeasti. ”Mikään ei ole pysyvää, paitsi muutos”, toteaa Niemi, 2024, s. 19, ja kaikki organisaatiot ovatkin enemmän tai vähemmän jatkuvalla muutosmatkalla. Kehitystarpeita on usein paljon, kuten digitalisointia, järjestelmäpäivityksiä ja organisaatorakenteen muokkaamista toiminnan tehostamiseksi. Johtajien ja esihenkilöiden on oltava tarkkoina, jotta he osaavat johtaa henkilöstöä oikeaan suuntaan oikeilla tavoilla strategian mukaisesti. Yksi tärkeä ominaisuus oppivassa organisaatiossa on esihenkilön positiivinen oppimisasenne. Esihenkilön on oltava kiinnostunut uusista ideoista sekä saada innostus syttymään muissakin. Mutta miten saada henkilöstö ymmärtämään strategiset tavoitteet ja vielä sitoutumaan niiden toteuttamiseen? (Bergman, 2022, s. 14; Niemi, 2024, s. 19–20.)

Kohdeorganisaatiossa on tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa meneillään sekä tulevaisuuden suunnitelmissa toteuttaa isoja muutoksia. Vuoden 2024 aikana kohdeorganisaatiossa otetaan käyttöön uusi varastonhallintajärjestelmä, joka muuttaa varaston, myynnin sekä asiakaspalvelun työntekijöiden työtä. Lisäksi kohdeorganisaatiossa otetaan käyttöön uusi puhelinjärjestelmä sekä menekinennustamisen järjestelmä vuonna 2024.

Muutokset vaikuttavat useihin työntekijöihin. Muutosjohtamisen toteuttamiseen tarvitaan kaikkia johdosta esihenkilöihin, jotta sen jalkauttaminen henkilöstölle onnistuu mahdollisimman hyvin. Johdon on tuettava esihenkilöitä muutoksen läpiviennissä, jotta se onnistuu mahdollisimman hyvin. Muutosjohtamisessa varmistetaan henkilöstön sitoutuminen ja ymmärrys sekä käydään keskusteluja muutosvastarinnan poistamiseksi. Muutosjohtamisessa viestinnän selkeys ja tärkeys korostuu sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet osallistamisen kautta. (Maxwell, 2019, s. 45.) On tärkeää varmistaa, että esihenkilöillä on riittävä osaaminen muutosten läpivientiin. Isot muutokset ovat aina haaste esihenkilölle, miten niiden läpivienti onnistuu. Esihenkilön tehtävä on saada henkilöstö uskomaan muutoksen tarpeeseen, innostaa heidät mukaan sekä saada heidät oppimaan uutta.

5.4.1 Muutosjohtamisen perusteet

Onko muutosjohtaminen vielä ajankohtainen termi? Sillä tarkoitetaan oppia siitä, miten muutos viedään käytäntöön johtamisen myötä. (Piha ym., 2020, s. 156). Nykypäivänä koetaan, että maailman jatkuvassa muutoksessa muutosjohtaminen on jo jatkuva ja pysyvä olotila, uusi normi. Tämä vaatii yrityksiltä muutosvoimaa, kun muutosjohtaminen ei ole enää erillinen osa-alue muusta johtamisesta. Muutosjohtamisen voidaan ajatella jakautuvan kahteen osa-alueeseen: johdon ja yrityksen ihmiskäsitykseen sekä maailmankäsitykseen. Kokeeko johto, että ihminen on käskyjä vastaanottava tekijä, vai haasteista ja osallistumisesta motivoituva yksilö? Johtajat saattavat muutostilanteissa harhautua keskittymään strategiaan ja systeemiin, joka vie keskittymistä ihmisten käytöksen ja toimintamallien muuttamisesta. On pidettävä mielessä, että ihmisten tunteet vaikuttavat muutoksiin paljon, sillä sosiaalisena olentona ihminen haluaa kokea merkityksellisyyttä. (Piha ym., 2020, s. 144–149.)

Muutoksia tulee nopeasti ja usein. Muutokset työyhteisössä ovat aina haaste organisaatiolle. Organisaatiossa on tärkeää miettiä, miten uusi asia saadaan viestittyä sekä otettua sujuvasti käytäntöön. Osalle muutokset ovat helppoja sisäistää ja he ovat mukana muutoksessa alusta asti, mutta osalle esimerkiksi uuden järjestelmän opettelu tai uuden toimintamallin käyttöönotto voivat tuottaa haasteita. Muutosvastarinta voi johtua monesta eri syystä ja se tuo haasteita muutosjohtamiseen. Jokainen suhtautuu muutokseen yksilöllisesti, ja siihen vaikuttavat järki, toiminta ja tunteet. Muutosjohtamisessa on tärkeä huomioida ja käsitellä jokaisen tunteet muutosta kohtaan, varmistaa riittävä viestintä ja selkeyttä muutoksen perusteet, jotta kaikki ymmärtävät muutostarpeen ja sitoutuvat muutokseen. (Laamanen, 2001, s. 256–260.) On tärkeää, että organisaatiossa johto ja esihenkilöt ovat sitoutuneita muutokseen ja toimivat esimerkkeinä muun muassa digitalisaation sisäistämisessä.

Ennen kuin muutoksesta tehdään päätös, on tarpeen tiedottaa niitä työntekijöitä, joita muutos tulee koskemaan ja kysyä heiltä näkemyksiä ja toiveita. (Karlsson ym., 2001, s.16). Tässä vaiheessa on syytä korostaa muutoksen

tarpeita ja käydä perusteellisesti läpi, mitä konkreettista hyötyä siitä on työntekijöille, kuten ajansäästö ja virheiden väheneminen. Muutosjohtaja kertoo selkeän vision, joka ohjaa muutosta ja auttaa motivoitumaan. Tiedottaminen ja keskustelu on parasta toteuttaa palaverissa kasvotusten.

Hyvä muutosjohtaja osaa ja uskaltaa antaa vastuuta henkilöstölle, on johdonmukainen ja selkeä. Hyvä muutosjohtaja osaa torjua vastarintaa kypsällä johtamisella. (Karlsson ym., 2001, s. 114–116.) Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeet ja sen tuomat hyödyt sekä saavat tarvittavan koulutuksen ja tuen muutoksen läpivientiin, muutosvastarinta alenee.

5.4.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on hyvin yleistä, kun tehdään muutoksia. Muutosvastarinta on viesti siitä, että työyhteisö tai yksilö ei ole valmis muutokseen ja tarvitsee tukea. Kokonaisarkkitehtuurikaan ei osaa ratkaista ongelmia, jotka johtuvat henkilöstön asenteista tai yrityksen kulttuurista. Jos johtaminen muutoksessa tai esihenkilötyö on huonoa, ei muutosprojektien hyväkään suunnittelu takaa projektin onnistumista. Muutosvastarinta on inhimillinen reaktio uuteen asiaan, joka koskee ihmistä itseään. Etenkin jos joku muu toteuttaa muutoksen, jossa ihminen ei ole ollut osallisena päättämässä, se voi herättää vastustusta. Myös pelko muutoksesta ja jos yksilön muutostilanteen sietämisen kyky eli relienssi on heikko, se voi aiheuttaa vastarintaa. Siksi on tärkeää, että ne henkilöt, joita muutos koskee, saavat osallistua muutokseen alusta alkaen. Heitä pitää kuunnella päätöksen teossa ja suunnittelussa. Kommunikointi on paras tapa vähentää vastustusta ja vähentää myös väärinymmärrysten riskiä. (Niemi, 2024, s. 68; Piha ym., 2020, s. 37–39; Mäki, 2022, s. 173–174.)

Tunteiden käsittely kuuluu työpaikoille etenkin muutoksessa, tosin ei asiaton tunteiden ilmaisu. Ihmiset ja vuorovaikutus ovat muutoksen keskiössä, sillä muutokset tapahtuvat yksilön hyväksymisen, ymmärryksen ja oivaltamisen kautta. Tämä vaatii esihenkilöltä kyvykkyyttä kuunteluun ja ihmisten tunteiden vastaanottamiseen. Tunnetaitoja vaaditaan niin työyhteisön jäseniltä kuin

johdoltakin. Jos muutosta ei osata perustella riittävästi tai jos tiimi on jäänyt jumittamaan jäännöstunteiden - ahdistus tai katkeruus muutoksesta- äärelle, puhutaan muutosvastarinnasta. Silloin tarvitaan aikaa tunteiden käsittelyyn ja niistä keskusteluun. Muutosvastarinta voi muuttua muutosvoimaksi, kun luonnollista muutosprosessiin kuuluvaa vastarintaa osataan käsitellä oikein. (Mäki, 2022, s. 172–174.)

5.4.3 Kokonaisarkkitehtuuri

Muutosprojektit on aina suunniteltava hyvin. Pitää ymmärtää, mitä muutetaan, miksi muutetaan ja mihin kaikkeen muutos vaikuttaa. Jos suunnittelussa yrittää kiirehtiä, tulee yleensä kesken projektin vastaan odottamattomia ongelmia. Myös projektin laajuus on rajattava ja tunnistettava sekä kuvattava kaikki muutokseen liittyvät prosessit ja riippuvuudet. (Niemi, 2024, s. 21–21.) Yksi lähestymistapa muutosjohtamiseen on kokonaisarkkitehtuuri. Se on strateginen työkalu kehittämisen johtamiseen. Kokonaisarkkitehtuurissa hyödynnetään ja pidetään yllä määrämuotoisia kuvauksia tiettyyn kokonaisuuteen liittyvistä asioista ja niiden välisistä yhteyksistä. Kokonaisarkkitehtuuri pyrkii tukemaan yhteistyötä ja vuoropuhelua suunnittelu- ja päätöksentekovaiheissa. (Niemi, 2024, s. 42.)

Kuvaukset kokonaisarkkitehtuurista muodostuvat prosesseista ja tietojärjestelmistä, joista muodostuu verkosto. Verkostossa on mainittu muun muassa tietoryhmät, prosessit, kustannus- ja vastuutiedot. Teoriassa näistä kuvauksista löytyy kaikki hyödynnettävät tiedot. On tärkeää, että kaikki asiat on kuvattu samalla tavalla ja kerrottu, mikä merkitys on kokonaisarkkitehtuurin yhteyksillä. Myös kuvaustapa on selitettävä, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät, mikä kuvauksessa tarkoittaa esimerkiksi palvelua ja mikä toimijaa. (Niemi, 2024, 48–50.)

Kokonaisarkkitehtuurin kuvaukset pidetään yleisesti suurpiirteisellä tasolla, sillä koko organisaation prosessien kuvaukset tarkasti olisivat liian suuri töisiä ja veisivät valtavasti aikaa. Kuvauksissa käytettyjen prosessien

yksityiskohtaisemmat kuvaukset ovat yleensä muualla, ja niitä voidaan tarvittaessa käyttää. Prosesseja kuvataan usein uimarata-, eli vuokaavioina. (Niemi, 2024, s. 51.)

6 HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI

Organisaatioissa on yleisesti alettu panostaa enemmän henkilöstön sitouttamiseen sekä heidän hyvinvointinsa parantamiseen, jotta hyvät tekijät eivät hakeutuisi muualle töihin. Tämä näkyy myös kohdeorganisaation strategiassa. Tällä hetkellä voimassa olevan henkilöstöstrategian tärkeimpänä tekijänä on olla toimialan halutuin työpaikka. Lisäksi henkilöstön kehittämisen suunnitelmassa mainitaan osaamisen jatkuvuuden varmistaminen eläköitymisten myötä, digitalisaation hyödyntäminen muun muassa järjestelmä uudistuksin, jatkuva toiminnan parantaminen, johtamismallin rakentaminen sekä työhyvinvointi.

Myös työntekijöiden odotukset työpaikkoja kohtaan ovat kasvaneet ja muuttuneet: työ halutaan kokea merkitykselliseksi. Merkitykselliset asiat vaihtelevat elämän eri vaiheissa, ja tämä on haaste esihenkilöille pysyä ajan tasalla siitä, mikä kenenkin tilanne ja motivaatio milloinkin on. (Kilpinen 2022, s. 37–39.)

6.1 Motivaatiotekijät

Ihmisellä on 16 erilaista perustarvetta motivaatiossa, kuten esimerkiksi kunnia, säästäminen, idealismi, status, perhe, valta ja halu vaikuttaa, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä ja järjestys. (Mayor ym., 2015, s. 57–140). Kaikilla työntekijöillä on erilaiset taustat, koulutus, elämäntilanteet, kyvykkyydet ja tavoitteet. Ihmisten käyttäytyminen ja persoonallisuus tuovat yritykseen sekä positiivisia että negatiivisia asioita. Käytös ja persoonallisuus koostuu perusmotiiveista. (Mayor ym., 2015, s.141.) Esihenkilöillä on tärkeä rooli työntekijöiden motivoinnissa. Kun esihenkilö tuntee työntekijät hyvin, hän osaa käyttää eri henkilöille sopivia motivointikeinoja. Kaikkia ei voi motivoida samoilla tavoilla. Toinen motivoituu kunniasta ja toinen taas tahtoo puurtaa rauhassa ilman huomioita. Yksi kaipaa rahallista palkkiota ja toinen vapaa-aikaa.

Motivoinnissa työyhteisöön on tärkeää onnistua rakentamaan luova toimintakulttuuri. Henkilöstölle on annettava mahdollisuuksia kehittää, kokeilla,

epäonnistua, oppia ja yrittää. Onnistumisista on syytä iloita koko työyhteisön läsnä ollessa ja muistaa korostaa uusien ideoiden arvostusta. Kun esihenkilön toiminta saa henkilöstön oppimaan, tekemään enemmän ja tehokkaammin sekä saavuttamaan tavoitteet, voidaan sanoa, että hän on onnistunut motivoinnissa. Esihenkilön oma motivaatio ei voi olla ainoastaan omassa urakehityksessä tai menestyksessä, vaan hänellä pitää olla tahto auttaa ja tukea muita. (Maxwell, 2019, s. 150–152 & 292.)

6.1.1 Itsemääräämisteoria

Motivoinnissa ja sitouttamisessa on huomioitava myös itseohjautuvuuden tärkeys motivaatiotekijänä, tai itsemääräämisteoria, jonka ovat kehittäneet psykologit Ryan ja Deci. Se esittelee ihmisten perustarpeet, jotka täyttämällä hyvinvointi ja onnellisuus lisääntyvät. Teorian lähtökohta on, että ihmiset ovat luonnostaan itseohjautuvia, motivoituneita ja aktiivisia. Kun nämä tarpeet pysymään täyttämään työpaikalla, ihminen on motivoituneempi ja sitoutuneempi. Kyseessä on sisäinen motivaatio, eikä pakotettu ulkoinen motivaatiotekijä. Sisäinen motivaatio on henkilöstön omaa ja aitoa kiinnostusta toimintaa kohtaan. (Palomäki, 2024, s. 97; Salmela-Aro ym., 2017, s. 54; Mäki, 2022, s. 54.)

Teorian mukaan tarpeet ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuus. Kun ihminen on vapaa toimimaan haluamallaan tavalla, hän kokee onnistumisia. Kyvykkyys on kokemus siitä, että ihminen osaa tehdä asioita, joissa onnistuu ja joissa on hyvä. Esihenkilön on hyvä pohtia, mitkä toiminnot toimintaympäristössä tukee kyvykkyyttä ja mitkä rajoittavat sitä. Yhteenkuuluvuus taas luo merkityksen tunnetta, ja kaikilla on sosiaalisuuden tasosta riippumatta tarve kuulua johonkin yhteisöön. Ihmisille tuo iloa, että hän voi auttaa muita ja olla hyödyksi yhteisössä. (Palomäki, 2024, s. 98–99.)

Joskus työelämässä tämä ihmisen itsemääräämispyrkimys joutuu koetukselle, eli ihminen kokee, että hän ei voi määrätä itse omasta toiminnastaan ja toteuttaa itseään haluamallaan tavalla. Esihenkilön tulee ymmärtää, että itsemääräämispyrkimys on yksi motivaation tärkeimpiä tekijöitä. Mikäli tämä ei toteudu,

se saattaa aiheuttaa stressiä ja tunnetta siitä, että ihminen ei hallitse työtä, tai jaksakaan työssään. Moni muutos on kaatunut siihen, että johto ja esihenkilöt eivät ole ymmärtäneet huomioida itsemääräämisyrittämisen merkitystä, vaan muutokset johdetaan ylhäältä alas organisaatiossa ilman henkilöstön osallistamista. Henkilöstölle voi tulla tunne, että heidät pakotetaan toimimaan oman tahdon vastaisesti, joka voi synnyttää muutosvastarintaa. (Järvinen, 2014, s. 20–31).

Itsemääräämisteoriassa esihenkilön tulee tarjota omille johdettavilleen tuen itsenäiseen tekemiseen, rakenteeseen ja sitoutumiseen. Nämä tarjoavat valinnan mahdollisuutta, mahdollisimman vähän suorituspainetta ja toimia omaaloitteisesti haluamallaan tavoilla. Rakenne tarkoittaa, että esihenkilö ymmärtää erilaista käyttäytymistä, antaa selkeät odotukset toiminnalle ja antaa säännöllistä palautetta. Sitoutumisella kuvataan sitä, kuinka kiinnostuneita ja omistautuneita henkilöt ovat yritykselle. (Mäki, 2022, s. 57–58.)

Myönteisen palautteen vaikutus motivoinnissa on myös huomattu tutkimuksissa. Ihminen, joka saa positiivista palautetta tekemisistään, on motivoituneempi kuin se, joka ei saa. Myönteinen palaute korostaa yksilön roolia hyvässä suorituksessa. (Salmela-Aro ym., 2017, s. 60.)

6.1.2 Myönteinen palaute

Yksi motivaatiotekijöistä on palautteen saaminen. Ihmiset ovat lähtökohtaisesti riippuvaisia työyhteisöstään, ja työstä selviytyäkseen tarvitsevat tukea, arvostusta ja ymmärtävää suhtautumista muilta. Eri rooleissa olevat ihmiset pohtivat omaa suoriutumistaan ja toivovat palautetta siitä, miten he pärjäävät työssään. Etenkin myönteisen palautteen merkitys on suuri sekä oppimisen, ammatillisen kehittymisen että ihmisen itsetunnon kannalta. Palautteen antaminen on yksi esihenkilön keskeisimmistä työtehtävistä, ja sitä pitää antaa jatkuvasti. Ihmisten johtamisessa tarvitaan positiivista otetta, jotta organisaatio voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Positiivisuudella tavoitellaan usein myönteistä ilmapiiriä sekä sensitiivisempiä ja onnellisempia työyhteisöjä.

Positiivisella johtamisella voi saada aikaan merkityksellisiä asioita. (Järvinen, 2014, s. 33–34; Pietiläinen ym., 2019, s. 209)

Yleisesti suomalaisessa työkuultuurissa palaute mielletään negatiivisena, ja sitä annetaan vain, jos suoriutumisessa on jotain korjattavaa, tai on tehty virheitä. Monet esihenkilötkin saattavat ajatella, että kun kaikki sujuu hyvin, ei palautetta tarvitse antaa. On kuitenkin tärkeää ihmisten arvostuksen kokemisen ja itsetunnon kannalta, että he saavat kuulla tekevänsä asioita oikein ja hyvin, ja että heidän työnsä on merkityksellistä yritykselle. Jos palautetta ei saa, voi ihminen alkaa miettiä, miten hän voisi osoittaa johdolle hyödyllisyytensä. Palautteen antaminen ja ihmisten itsetunnon huomiointi ovat hienovärisiä asioita, jotka vaativat esihenkilöiltä kokemusta ja osaamista. (Järvinen, 2024, s. 34–25).

6.2 Osaamisen kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä koulutussuunnitelma esihenkilöille kolmeksi seuraavaksi vuodeksi. Koulutussuunnitelman tarkoitus on esittää, millaisilla koulutuksilla esihenkilöiden osaamista voidaan kehittää kohdeorganisaation strategian sekä henkilöstötutkimuksessa (2023) saatujen palautteiden perusteella. Oppimiskyky on erittäin tärkeä tekijä työyhteisössä, ja se onkin nostettu yhdeksi tärkeimmistä työelämän ominaisuuksista tulevaisuudessa. (Sivonen, 2021, s. 171). Kaikki muutkin työelämätaidot vaativat kykyä oman työn ja osaamisen tarkasteluun. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen annetun viitekehyksen mukaisesti.

Nykytila kartoitus osaamisen tasosta on tehtävä, jotta kehittämistoimenpiteet osataan kohdistaa oikein. Lisäksi on syytä huomioida esihenkilöiden määrä ja erilaisuus: kaikkia ei voi kehittää ja kouluttaa saman suunnitelman mukaisesti, vaan yksilölliset tarpeet on syytä ottaa huomioon. Esihenkilöiden osallistaminen koulutusten suunnitteluun on hyvä vaihtoehto, joskin tähän liittyvät kyselyt eivät aina välttämättä anna kattavaa kuvaa koulutustarpeista.

(Eklund, 2021, s.104). Siksi kyselyssä esihenkilöitä pyydetään ottamaan kantaa siihen, mikä on heidän osaamistasonsa mistäkin osa-alueesta, ja mitä lisäkoulutusta he toivoisivat. Itse koulutusten suunnitteluun heitä ei ole suunnitelmalla osallistava, vaan koulutus suunnitella tehdään heidän antamien tietojen perusteella.

Esihenkilöiden on tärkeää huolehtia oman osaamisen kehittämisestä ja jatkuvasta oppimisesta. Esihenkilö ei ole koskaan valmis, sillä työympäristö ja ihmiset ympärillä muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Esihenkilö voi työntekijän tarjoamien koulutusten lisäksi kehittää omaa osaamistaan esimerkiksi lukeamalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. (Pentikäinen, 2009, s. 159).

6.2.1 Miten osaamista voi kehittää?

Osaamisen kehittämistä voi tehdä monella tavalla. Ihmiset oppivat työssä omaan toimenkuvaan liittyviä taitoja perehdytyksen ja kokemuksen kautta ja jotkut esimerkiksi opiskelevat vapaa-ajalla ja lukevat kirjallisuutta. Lisäksi työnantaja voi järjestää omia koulutuksia, tai kustantaa koulutuksia ulkopuolisen järjestäjän koulutusohjelmiin. Oppiminen voi siis olla tietoisuutta opiskelua, tai se voi tapahtua tiedostamatta työn ohessa. Organisaatioissa johto yleisesti määrittelee suunnan ja raamit, mutta esihenkilöiden tehtäviin kuuluu mahdollistaa sujuva työskentely ja auttaa henkilöstöä kehittymään omilla tehtävissään. (Eklund, 2021, s. 29; Kupias ym., 2019, s. 12–13).

Työssä osaamista halutaan yleensä kehittää säännöllisesti ja tavoitteellisesti, kuten kohdeorganisaatiossa. Osaamisen pitää tukea yrityksen strategiaa ja vastata muuttuvan maailman vaatimukseen. Työympäristö on hyvä oppimisympäristö ja mahdollisuuksia oppimiseen on paljon. Osaamista on erilaisissa ohjeissa, ihmisten muisteissa sekä kulttuurissa ja toimintamalleissa. Uusi henkilöstö tuo uutta osaamista työpaikoille ja onkin tärkeää, että myös heiltä opitaan uusia työtapoja. On tärkeää, että ihminen on yksilönä motivoitunut oppimaan. Hyöty uuden asian opettelusta omaan työhön pitää ymmärtää,

jolloin henkilö on valmis panostamaan osaamisen kehittämiseen. (Eklund, 2021, s. 30–31; Kupias ym., 2019, s. 18.)

Osaamisen kehittämisen osa-alueiden on hyvä olla selkeitä sekä perusteltuja, miksi ne ovat olennaisia yrityksen kannalta. Tässä opinnäytetyössä osaamisen osa-alueet ovat henkilöjohtamiseen liittyviä, kuten muutosjohtaminen ja motivointi. On myös harkittava tarkasti, kuinka paljon osaamisen kehittämistä voi tehdä milläkin aikavälillä. On huomioitava käytössä olevat resurssit sekä ihmisten kyky oppia uusia asioita. Kaikki eivät pysty omaksumaan uusia asioita kovin nopeasti tai ottamaan niitä käytäntöön ilman tukea. Siksi on myös tärkeää huomioida, miten teoria saadaan käytäntöön mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Uusia asioita pitää toistaa, niitä pitää harjoitella sekä varmistaa, että ne on ymmärretty oikein. Todellinen oppiminen mitataan siinä, miten uutta tietoa pystytään hyödyntämään käytännön tilanteissa. (Eklund, 2021, s. 33–37.)

6.2.2 Oppiva organisaatio

Organisaatioiden oppiminen ja osaaminen kehittyvät pikkuhiljaa. Asiat, joita toistetaan ja harjoitellaan, vahvistuvat. Organisaatioiden on samaan aikaan kyettävä hoitamaan perustehtävät sekä oppimaan uutta muuttuvassa ympäristössä. Iso osuus oppimisesta tapahtuu tiedostamatta työtä tehdessä, ja ongelmia ratkaistaessa. Esimerkiksi on todettu, että johtajien osalta 70 % osaamisesta on kertynyt kokemuksen kautta, ja vain 10 % koulutuksista. Koulutusten ja työssä oppimisen pitää siis tukea toisiaan. Myös kokemusten jakaminen arjessa on hyvä tapa siirtää tietoa, kun voi oppia toisten tekemisestä. Kun yritys sallii, että aikaa käytetään tällaiseen keskusteluun, se tukee oppimista. (Eklund, 2021, s. 38–39; Kupias ym., 2019, s. 181–182.)

On olemassa viisi peruselementtiä, joiden ymmärtäminen auttaa osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Tiimioppiminen, henkilökohtainen kasvu, systeemijattelu, yhteinen visio ja ajattelumallit. Tiimioppimisessa ajatellaan, että tiimi oppii nopeammin ja enemmän yhdessä kuin erikseen. Tämä vaatii, että

jokainen tiimin jäsen on valmis kertomaan ja haastamaan omia ajattelumallejaan. Henkilökohtaisessa kasvussa korostetaan jatkuvaa itsensä kehittämistä, ja nykyisen tekemisen kyseenalaistamista. Systeemiajattelu on yksi keino analysoida yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Sen mukaan kaikki yrityksen osat vaikuttavat toisiinsa, eikä sitä voi pilkkoa omiin osiin. Yhteisen vision ymmärrys on tärkeää kehittämisen suunnittelussa. Kun jokainen ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja miten se vaikuttaa yhteisen vision saavuttamiseen, se lisää motivaatiota oman työn kehittämiseen. Ajattelumalleilla tarkoitetaan yleistyksiä ja oletuksia, jotka vaikuttavat ihmisten käytökseen. Kaikilla on omat ajattelumallit, eikä niiden muuttaminen ole aina helppoa. Ensimmäinen askel omien ajatusmallien muuttamiseen on kyky omien ajatusten kyseenalaistamiseen. (Eklund, 2021, s. 50–52.)

6.2.3 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Tärkeää kehittämisessä on tietää, millainen nykytila on. On oltava ajantasainen ymmärrys siitä, millä tasolla kenenkin osaaminen on eri osa-alueilla ja mitkä ovat suurimmat haasteet. Esihenkilöiden osaamisen nykytilan kartoitus tehdään opinnäytetyössä kyselyllä ja yksilöhaastatteluilla. Kartoituksessa selvitetään myös, miten esihenkilöt kehittävät itseään tällä hetkellä, millä menetelmillä he oppivat parhaiten ja millaisia koulutuksia he toivoisivat kohdeorganisaation järjestävän. Kun nykytila on kartoitettu ja päästy selville sen hetkisen osaamisen tasosta, aletaan laatia suunnitelmaa ja tavoitteita koulutuksille. Lisäksi on suunniteltava, miten koulutusten opit saadaan osaksi arkea ja tuomaan tarvittavaa muutosta kohdeorganisaation esihenkilötyöhön. (Eklund, 2021, s. 103–107.)

Osaamiskartan luominen tiimi- tai henkilötasolla on oiva työkalu koulutusten suunnitteluun. Sen tarkoitus on tukea käytännönläheisesti kohdeorganisaation HR-toimintaa ja saada johto ymmärtämään, miten osaamista voisi lähteä kehittämään. Osaamiskartta on työkalu, jonka voi laatia organisaatiokohtaisesti. Osaamiskarttaan listataan osaamisalue, kuvaus, tasot sekä kehittämisenkäytännöt. Siihen voidaan eritellä pakolliset lakisääteiset koulutukset,

kuten työturvallisuus sekä työtehtävään liittyvät osaamiset. Lisäksi osaamiskarttaan voi listata muut osa-alueet, joita tässä opinnäytetyössä tutkitaan, kuten muutosjohtaminen sekä motivointi ja sitouttaminen. Näistä kirjoitetaan osaamiskarttaan lyhyt kuvaus, mitä ne tarkemmin pitävät sisällään, ja mitä taitoja niihin tarvitaan. Osaamiskarttaan suositellaan laitettavan ainoastaan ne osa-alueet, joita ollaan kehittämässä. Muuten osaamiskartasta voi tulla liian laaja. (Eklund, 2021, s. 107–109.)

Osaamiskartan tasoihin kirjataan tämänhetkinen osaamistaso, joka tässä opinnäytetyössä on arvioitu asteikolla 1- 4 (1 = ei lainkaan osaamista, 4 = on riittävästi osaamista). Tasot auttavat hahmottamaan minkälaista koulutusta kukin esihenkilö tarvitsee ja niiden avulla pystytään jakamaan esihenkilöitä koulutusryhmiin osaamistasojen mukaisesti. Osaamiskarttaan kirjataan vielä käytännön toimenpiteet eli prosessit, miten osaamisen kehittämistä aiotaan lisätä.

Lisäksi on huomioitava kyselyn vastaukset siitä, millä tavalla kukin oppii parhaiten ja suunnitella koulutuksia sen mukaisesti eri ryhmille. Eri ihmiset oppivat eri tavoilla, ja tutkimuksen kyselyssä esihenkilön tulee itse tunnistaa omat oppimistyykinsä. Yleisesti oppimistavat voidaan jakaa neljään ryhmään: tarkkailijat, osallistujat, toteuttajat ja päättelijät. Tarkkailijat kuuntelevat ja tarkkailevat muita, ja pohtivat havaitsemiaan asioita. He vaativat perusteluja asioille ja oppivat hitaasti, mutta varmasti. Osallistujat taas oppivat kokemusten kautta ja he ovat usein innokkaita testaamaan uusia toimintatapoja. He oppivat konkreettisista esimerkeistä ja keskusteluista. Toteuttajat ovat käytännön tekijöitä. He kokeilevat ja oppivat itse tekemällä, eivätkä välttämättä jaksa kuunnella pitkiä perusteluja ja teorioita. Päättelijät taas ovat loogisia ja asiakkeskeisiä. He käyttävät paljon aikaa parhaan ratkaisun löytämiseen. He oppivat kokonaisuuksia hahmottamalla ja teorioista. (Eklund, 2021, s. 107–109; Kupias ym., 2019, s. 60–63.)

6.2.4 Osaamisen kehittämisen seuranta

Kun osaamista kehitetään, on tärkeää myös mitata, miten siinä on onnistuttu, koska siihen panostetaan paljon aikaa ja rahaa. Oppimisen tukeminen ja osaamisen kehittäminen voivat olla isoja investointeja yrityksille, joten investoinneilta odotetaan myös tuottoa. Miten kehittäminen on vaikuttanut? Tulosten mittaaminen voi olla haasteellista, kun kaikki opetetut asiat eivät ole mitattavissa. Syy ja seuraussuhteet eivät välttämättä ole selkeitä, ja uusien taitojen oppiminen voi näkyä vasta pitkänkin ajan päästä. Ei voida koskaan saada tarkkaa tietoa, mikä osa esihenkilöiden osaamisen lisääntymisestä on saavutettu koulutuksilla ja mikä kokemuksen myötä. (Eklund, 2021, s. 190.; Kupias ym., 2019, s.223.)

Mittausta voi tehdä esimerkiksi heti koulutuksen jälkeen kysymällä osallistujilta, oliko koulutus hyödyllinen ja kokiko hän oppivansa uutta. Se ei kuitenkaan vielä kerro, saadaanko uusia asioita vietyä käytäntöön. Lyhyellä aikavälillä mittausta voi tehdä muutaman viikon tai kuukauden kuluttua koulutuksesta. Silloin on jo nähtävillä, onko uusia asioita saatu käytäntöön ja onko toiminta alkanut muuttua haluttuun suuntaan. Mittarit perustuvat usein oppimiselle asetettuihin tavoitteisiin ja niiden tulisi tukea organisaatioiden strategiaa. Tavoitteet tuovat suuntaa osaamisen kehittämiselle, mutta aina ne eivät ole helposti mitattavissa. Esimerkiksi esihenkilötyöstä voidaan pyytää palautetta hänen tiimiltään, joka voi arvioida onko muutosta ja kehitystä tapahtunut. Pitkällä aikavälillä, eli vasta useiden kuukausien tai vuosien päästä, voidaan havaita koulutusten hyötyä käytännössä. Ovatko uudet toimintamallit vakiintuneet ja osaaminen vienyt organisaatiota eteenpäin? (Eklund, 2021, s. 192–193; Kupias ym., 2019, s. 231–232.) Esimerkiksi kohdeorganisaatiossa vuosittain toteutettava henkilöstökysely on hyvä tapa mitata osaamisen kehittämisen vaikutuksia vuosittain.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen taustatietona käytetään joulukuussa 2023 kohdeorganisaatiossa toteutettua henkilöstötutkimusta. Siitä saadut tulokset yhdistetään tämän opin-
näytetyön tutkimukseen esihenkilöiden osaamisesta. Näin tutkimuksessa huomioidaan sekä henkilöstön että esihenkilöiden kokemus ja arvio johtamisesta, esihenkilötyöstä ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Koska henkilöstön näkemys on jo aikaisemmin tutkittu, tässä opinnäytetyössä kysely suunnataan ainoastaan esihenkilöille, jotka arvioivat omaa osaamistaan ja koulutustarpeitaan. Esihenkilöt ovat tutustuneet oman tiimensä tuloksiin sekä koko yrityksen tuloksiin. Kun sekä henkilöstötutkimuksen että esihenkilökyselyn tulokset yhdistetään, saadaan muodostettua koulutussuunnitelma esihenkilöille tuleville vuosille, jonka tavoite on parantaa johtamista ja esihenkilötyötä, ja sitä kautta lisätä henkilöstön sitoutumista yritykseen.

7.1 Kysely ja haastattelut

Kysely ja haastattelut esihenkilöille toteutettiin 20.8.-15.9.2024 välisenä aikana. Kyselyyn ja haastatteluihin kutsuttiin vastaamaan yhteensä 23 esihenkilöasemassa työskentelevää vastaajaa. Kyselylomake ja haastatteluiden kysymykset ovat kokonaisuudessaan nähtävillä liitteessä 1. Kyselyssä ja haastatteluissa kartoitettiin esihenkilön oma näkemys osaamisesta eri osa-alueista henkilöstöjohtamisesta sekä tietoa siitä, miten esihenkilöt oppivat parhaiten ja millaisia koulutustilaisuuksia he toivovat järjestettävän. Kyselyssä oli yhteensä 24 kysymystä jaoteltuna teemoihin. Ensimmäinen osio koostui taustakysymyksestä sekä omasta oppimisesta. Toinen osio käsitteli motivointikykyä. Kolmannen osion kysymykset käsittelivät lakisääteisten velvoitteiden osaamista ja neljäs muutosjohtamista. Johtoryhmän jäsenille (viisi henkilöä) kysymyksiä oli 21, sillä kolme viimeistä kysymystä liittyivät johtoryhmään, eivätkä he voineet arvioida itseään. Näin ollen nämä kysymykset on jätetty heiltä pois. Haastatteluissa esitettiin haastateltaville samat kysymykset, kuin kyselylomakkeella, jotta vastaukset ovat vertailukelpoisia ja tutkimuksesta saatiin yhteneväinen kokonais käsitys esihenkilöiden koulutustarpeista. Osaamista

arvioivissa kysymyksissä käytettiin asteikkoa 1- 4, jossa 1 = ei riittävästi osaamista, 2 = jonkin verran osaamista, 3 = lähes riittävästi osaamista ja 4 = on riittävästi osaamista. Lisäksi oli avoimia kysymyksiä. Teemat olivat oma oppiminen, muutosjohtaminen, motivointi sekä lakisääteisten velvoitteiden osaaminen. Lisäksi esihenkilöiltä kysyttiin, kokevatko he saavansa riittävästi tukea johdolta, eli johtoryhmän jäseniltä, muutostilanteissa ja millaista tukea he tarvitsisivat. Kyselylomakkeeseen vastasi 13 henkilöä ja haastatteluihin osallistui seitsemän henkilöä. Kokonaisvastausmäärä oli 20 henkilöä yhteensä 23:sta. Vastausmäärä on kattava, sillä se käsittää 87 % kaikista esihenkilöasemassa työskentelevistä henkilöistä kohdeorganisaatiossa tutkimushetkellä.

7.2 Kyselyn tulokset

Ensimmäinen osio kartoitti vastaajan taustoja sekä oppimista. Ensimmäinen kysymys oli, kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi. Vastajista puolet, eli 10 vastaajaa ovat työskennelleet tehtävässään 1–3 vuotta. Vain yksi on työskennellyt alle vuoden, kolme vastaajaa 4–10 vuotta ja kuusi yli 10 vuotta (kuvio 1).



Kuvio 1. Vastajien työskentelyaika nykyisessä tehtävässä.

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, onko vastaaja osallistunut työnantajan tarjoamiin koulutuksiin. Kolme vastasi, että ei ole ja 17 kyllä. Mikäli vastaaja ei ollut osallistunut työnantajan tarjoamiin koulutuksiin, pyydettiin vastausta avoimeen jatkokysymykseen miksi ei. Vastauksissa kerrottiin siitä, että on työskennellyt yrityksessä vasta lyhyen aikaa ja perehdytys on vasta päättynyt, ja että tarjolla ei ole ollut sopivia koulutuksia, joko sisällöltään tai aikataulultaan.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin avoimella kysymyksellä, miten vastaaja kehittää omaa osaamistaan. Iso osa vastaajista kertoi kuuntelevansa omaan alaan ja johtamiseen liittyviä podcasteja ja lukevansa alaan liittyviä ajankohtaisia artikkeleita ja uutisia. Viisi vastaajaa osallistuu vapaa-ajallaan heitä kiinnostaville lyhyille kursseille tai webinaareille. Muutama vastaaja opiskeli ulkopuolisen tahon järjestämällä pidemmällä kursseilla tai suoritti ammattitutkintoa. Vain kaksi vastaajaa kertoi, että oman osaamisen kehittämiseksi ei ole aikaa muun muassa perhe-elämän ja muiden kiireiden vuoksi.

Neljäs kysymys tiedusteli, miten vastaajat kokevat oppivansa parhaiten uusia asioita. Vastauksista kävi ilmi, että oppimistapoja on monenlaisia. Lähes puolet vastasivat, että oppivat itse tekemällä. Muutamissa vastauksissa kerrottiin, että he oppivat lukemalla teoriaa, toiset keskustelemalla käytännön tasolla asioista ja jotkut oppivat kuuntelemalla.

Viides kysymys oli viimeinen ensimmäisestä teemasta. Siinä kysyttiin, millaisia koulutuksia vastaaja toivoisi järjestettävän. Tämänkin kysymyksen vastausten hajonta oli suurta. Toiset toivovat lyhyitä, muutaman tunnin napakoita koulutuksia. Osa toivoi 1–3 päivää kestäviä laajoja kokonaisuuksia. Toiveita tuli myös toteutusmuodosta; niin webinaareja kuin ryhmätöitä, etätilaisuuksia sekä live-tapahtumia toivottiin yhtä paljon. Eräs vastaajan toive koulutuksille oli seuraava:

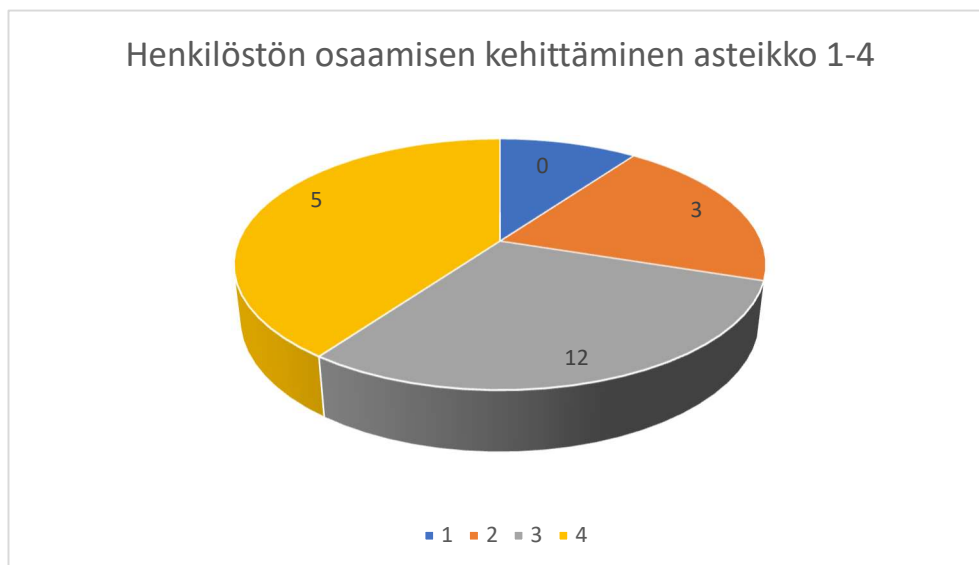
Pituus korkeintaan kuusi tuntia. Ajankohta klo 9–15. Ryhmätöitä en voi sietää.

Kun taas toisen vastaajan toive oli:

Teoriaa, keskustelua, käytännön harjoituksia. Ryhmätöitä, joissa tulee asiat käsiteltyä yhdessä ja saa eri näkökulmia. Tehokkaampaa, kun koulutus on muualla ja livenä, ei työpaikan tiloissa tai teams.

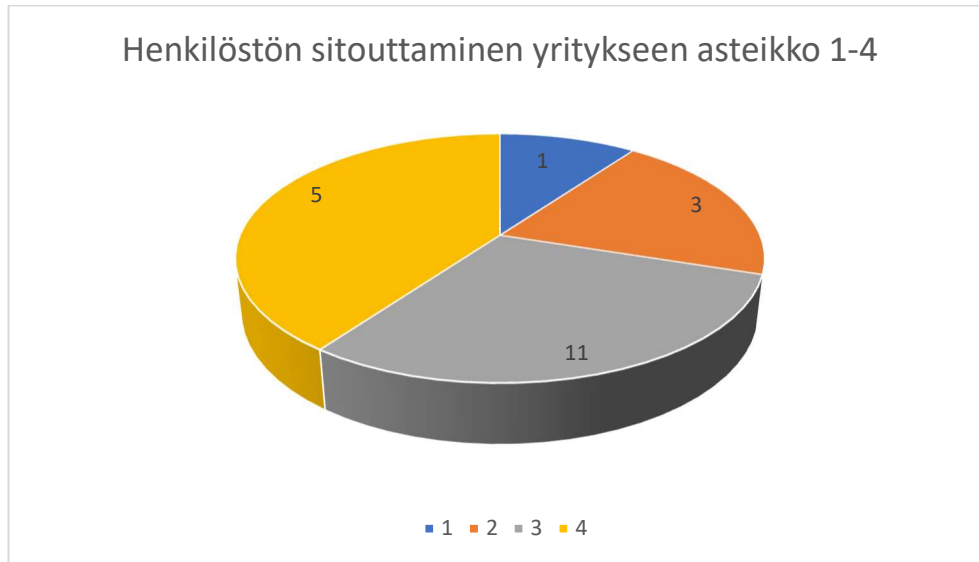
Kyselyn perusteella toiveet koulutustilaisuuksiin ovat hyvin vaihtelevia, eikä yksittäisessä koulutustilaisuudessa ole mahdollista toteuttaa jokaisen vastaajan toiveita. Yhtenäistä oli se, että koulutuksen aiheen mukaan toivottiin tiivistä luentoa ja pidempää live-koulutusta käytännön esimerkein.

Kyselyn toinen osio käsitteli motivointi- ja sitouttamistaitoja henkilöstöjohtamisessa. Arviointiasteikko oli 1–4, jolla vastaaja arvioi omaa tämänhetkistä osaamistaan. Kysymyksessä numero 7 kysyttiin osaamista henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kukaan vastaajista ei antanut arvioiksi 1= ei lainkaan osaamista. Viisi vastaajaa antoi arvioiksi 4= on riittävästä osaamista. Muut vastaukset jakaantuivat arvioiden 2 ja 3 välille. Keskimääräinen arvio oli 3,1. (Kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajien arvio osaamisestaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Kysymyksessä 8 (kuvio 3.) Vastaaja arvioi osaamistaan henkilöstön sitouttamisessa yritykseen. Yksi vastaaja antoi arvosanaksi 1, eli ei lainkaan osaamista. 11 arvioi osaamisen tasoksi 3, eli lähes riittävästi osaamista.

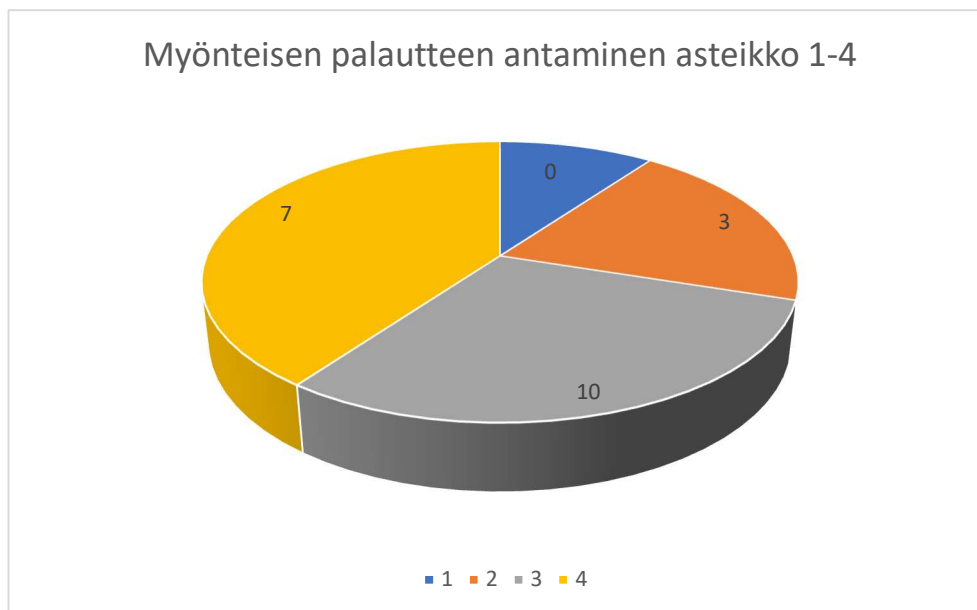


Kuvio 3. Vastaajien arvio osaamisesta henkilöstön sitouttamisessa yritykseen.

Kysymyksessä 9 tiedusteltiin esihenkilöasemassa työskentelevien arviota omasta osaamisesta henkilöstön motivaation selvittämiseen, motivointiin ja motivaation ylläpitoon. Kukaan vastaajista ei vastannut 1, eli kukaan ei koe, että ei omaisi lainkaan osaamista. Arvioita 2 tuli 4 kappaletta, arvioita 3 yhteensä 13 kappaletta ja arvioita 4 2 kappaletta. Vastauksissa on huomattava ero: johtoryhmän jäsenten vastaus oli keskimäärin 3,2 ja muiden esihenkilöiden 2,75. Osaamistasossa on siis vastaajien oman arvioinnin mukaisesti iso ero.

Kysymys numero 10 pyysi vastaajia arvioimaan osaamistaan merkityksellisyyden luomiseen. Arvioita 1 ei ollut vastauksissa lainkaan, arviota 2 esiintyi 3 kertaa, arvion 3 antoi reilusti yli puolet vastaajista, 14, ja arvion 4 antoi 3 vastaajaa. Kaikkiaan merkityksellisyyden luomisen osaamisen koetaan olevan hyvällä tasolla vastausten ollessa keskimäärin tasan 3.

Kysymyksessä 11 oltiin vielä motivoinnin teemassa, ja siinä kysyttiin arvioita omasta osaamisesta, myönteisen palautteen antamiseen. Vastausten perusteella myönteisen palautteen antaminen osataan keskimäärin hyvin, keskimääräisen vastauksen ollessa 3,1 (kuvio 4).



Kuvio 4. Vastaajien arvio osaamisestaan myönteisen palautteen antamiseen

Kysymyksessä numero 12 kysyttiin, millaista koulutusta vastaaja toivoo omien motivointi- ja sitouttamistaitojensa lisäämiseksi. Tähän liittyen vastauksissa toivottiin useammassa vastauksessa esihenkilöille suunnattua koulutusta motivointiin, jossa käydään läpi konkreettisella tasolla esimerkkejä. Lisäksi toivottiin koulutusta erilaisten ihmisten motivointiin ja johtamiseen sekä keskustelemaan koulutusta kollegoiden kanssa, jossa voi jakaa omia kokemuksia ja kysyä neuvoja.

Kyselyssä siirryttiin seuraavaan teemaan kysymyksissä 13–18. Kysymyksissä 13–17 pyydettiin vastaajia arvioimaan omaa osaamistaan esihenkilöiden

lakisääteisten velvoitteiden osalta. Osaamista arvioitiin Kaupan alan TES osalta, työturvallisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta, työsopimusta sekä työsuoritukseen puuttumisesta työsopimuslain näkökulmasta. Tähän osioon vastaajat arvioivat osaamisensa heikommaksi kuin muissa teemoissa. Osaaminen Kaupan alan työehtosopimuksen osalta arvioitiin keskimäärin tasolle 2,55 ja työturvallisuus 2,8. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvon osalta osaaminen koettiin hieman paremmaksi, keskimääräisen vastauksen ollessa 3. Tässä vastauksessa on henkilöstökyselyyn (2023) verrattaessa selvä ristiriita henkilöstön arvioidessa toteutumisen heikommaksi. Työsopimuslain osalta keskimääräinen vastaus osaamisesta oli 2,6 ja työsuoritukseen puuttumisen vastausten keskiarvo 2,85. Tähän osioon kaivataan selvästi osaamisen lisäämistä koulutuksella. Kysymyksessä 18 kysyttiin, millaista koulutusta vastaajat toivovat esihenkilöiden lakisääteisten velvoitteiden parantamiseksi. Eniten toivottiin koulutusta haastaviin tilanteisiin sekä esimerkein opastusta siihen, miten heikkoihin työsuorituksiin voidaan puuttua. Lisäksi toivottiin kertausta Kaupan alan työehtosopimuksesta sekä yleisellä tasolla esihenkilön tärkeimmistä velvoitteista.

Viimeinen teema kyselyssä oli muutosjohtaminen. Kysymyksessä numero 19 pyydettiin vastaajan arvioita omasta osaamisesta muutosviestintään asteikolla 1-4. Puolet vastaajista antoi arvioksi 3. Kaksi vastaajaa arvioi, että heillä on riittävästi osaamista muutosjohtamisesta ja kahdeksan vastaajaa antoi arvioksi 2 (kuvio 5).



Kuvio 5. Vastaajien arvio osaamisestaan muutosviestinnässä.

Kysymyksessä numero 20 pyydettiin arvioimaan osaamistasoa muutosvastaamisen käsittelyyn. Vastausten keskimääräinen arvio oli 2,75. Sekä esihenkilöiden että johtoryhmän jäsenten vastaukset olivat samankaltaisia. Kysymyksessä numero 21 vastaajat arvioivat osaamistaan siitä, osaavatko he motiivoida henkilöstöä muutokseen. Suurin osa vastauksissa olivat arvioita 2 ja 3. Kukaan ei antanut arvioksi 1 ja arvioita 4 oli vastauksissa 2 kappaletta. Johtoryhmän jäsenten kysely päättyi kysymykseen numero 21.

Esihenkilöillä osoitetussa kyselyssä kysymyksessä numero 22 kysyttiin, kokeeko esihenkilö saavansa riittävästi tukea johdolta muutostilanteissa. Vastajista 60 % vastasi, että he eivät saa riittävästi tukea. Tämä on selvästi ristiriidassa johtoryhmän antamiin arvioihin omasta osaamisestaan muutosjohtamisen osalta, sillä yli puolet esihenkilöistä eivät koe saavansa heiltä riittävästi tukea ja johtoryhmä arvioi kokonaisuudessaan muutosjohtamisen teeman kysymyksissä osaamisen keskiarvoksi 3,13 asteikolla 1–4 (kuvio 6).



Kuvio 6. Vastaajien arvio, saavatko he johdolta riittävästi tukea muutostilanteissa?

Kysymyksissä numero 23 ja numero 24 tiedusteltiin avoimilla kysymyksillä, millaista tukea vastaaja saa johdolta tai millaista tukea tarvitsisi, sekä ehdotuksia, miten johto voisi tukea vastaajan omaa muutoskykyä. Vastauksissa korostui, että johto ei osallista riittävästi esihenkilöitä ja tiimejä muutoksiin. Kun muutoksia suunnitellaan, niistä tehdään päätöksiä ja niitä lähdetään toteuttamaan ilman osallistamista, koetaan, että päätökset tulevat annettuina eikä niihin voi vaikuttaa. Muutosjohtamista halutaan tuoda alemmaksi organisaatiossa, ja toivotaan tilaa johtaa muutosta omalla tavalla, ilman johdon jatkuvaa puuttumista. Vastauksissa toivottiin, että johto osallistaisi niitä henkilöitä muutokseen alusta alkaen, jotka työskentelevät muutoksen kohteena olevien työvaiheiden tai järjestelmien parissa. Lisäksi toivottiin huomattavasti nykyistä laajempaa ja perustellumpaa viestintää muutoksen tarpeista ja hyödyistä faktoihin perustuen. Osa vastaajista koki, että he saavat riittävästi tukea johdolta sekä riittävästi tietoa muutoksista ja niiden perusteluista.

7.3 Aineiston analysointi ja johtopäätökset

Vastausaineisto on kattavaa ja siitä saadaan hyvin tietoa, mitä koulutustarpeita esihenkilöillä on valituista teemoista. Taustakysymysten perusteella vastaajien oppimistavat sekä toiveet koulutustilaisuuksille ovat niin erilaisia, että kaikille sopivaa koulutusta on mahdotonta järjestää. Koulutuksia suunniteltaessa on hyvä huomioida aihe ja miten syvällisesti sitä koulutetaan. Niiden pohjalta voi suunnitella, onko kyseessä webinaari vai useamman tunnin tai päivän mittainen lähikoulutus harjoituksineen ja ryhmätöineen. Koulutusten sisältöjä suunniteltaessa on hyödynnetty tässä työssä esiteltyä teoriaa johtamisen eri osa-alueilta, sekä teoriaosuudessa läpikäytyjä osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Muutamia ristiriitoja vastauksissa on henkilöstötutkimuksen (2023) tuloksiin verrattuna. Henkilöstön arvion mukaan esihenkilöt eivät ole onnistuneet kaikilta osin hyvin myönteisen palautteen antamisessa, kun taas esihenkilöt arvioivat osaamisensa tässä hyvälle tasolle (3,1). On tietysti mahdollista, että esihenkilöt ovat ottaneet henkilöstötutkimuksen palautteesta opiksi ja parantaneet myönteisen palautteen antamista vuoden 2024 aikana. Myönteisen palautteen antaminen vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen (Järvinen, 2014, s. 33–34). Motivoinnista yleisesti toivottiin koulutusta, jossa pääsisi keskustelemaan ja jakamaan vinkkejä kollegoiden kanssa. Tällaisen tilaisuuden järjestäminen työnantajalta olisi suositeltavaa.

Lakisääteisen velvoitteiden osaamisessa vastausten keskiarvo oli teemoista kaikista heikoin. Näin ollen työnantajan kannattaa ensisijaisesti ja nopealla aikataululla järjestää esihenkilöille koulutusta, jossa käydään läpi esihenkilöiden lakisääteiset velvoitteet ja vastuut, sekä noudatettavan työehtosopimuksen olennaiset osiot. Kun perusteet on käyty läpi, voisi syventäviä lisäkoulutuksia järjestää yksi aihe kerrallaan. Lisäksi vastauksissa toivottiin koulutusta työsuoritukseen puuttumista työsuopimuslain näkökulmasta, joka ei jäisi vain teorian tasolle, vaan antaisi käytännön tekemiseen esimerkkejä ja konkretiaa.

Muutosjohtamiseen tarvitaan tulosten perusteella myös paljon läpikäyntiä ja koulutusta. Henkilöstötutkimuksen (2023) mukaan henkilöstön arviot johtamiskulttuurista muutosten osalta ovat menneet heikompaan suuntaan. Henkilöstö kokee, että heitä ei kuulla päätöksenteossa ja että yrityksessä tehtyjä muutoksia ei ole toteutettu hyvin. Tämä tulos tukee opinnäytetyössä esitettyä teoriaa siitä, että osallistaminen ja henkilöstön kuuleminen muutoksissa on ensisijaisen tärkeää muutoksen onnistumiseksi (Maxwell, 2019, s. 45.) Lisäksi luottamus johdon kykyyn tehdä oikeita päätöksiä on heikentynyt. Myös esihenkilöiden kyselyssä ja haastatteluissa nousi esille, että he eivät saa riittävästi tukea johdolta muutostilanteissa ja heitä ja henkilöstöä ei osallisteta riittävästi muutoksiin. Myös parempaa viestintää ja perusteluita muutoksiin kaivataan. Nämä ovat onnistuneen muutosjohtamisen kulmakiviä. (Laamanen, 2001, s. 256–260). Johtoryhmä arvioi oman osaamisensa muutosjohtamisessa hyvälle tasolle, joten tässä on selkeä ristiriita sekä koulutustarve johtoryhmän jäsenille, jotta muutosjohtamista voidaan parantaa koko yrityksessä. Muutosjohtamiseen olisi suositeltavaa laatia yritykselle oma strategia ja johtamismalli, jota noudetaan kaikissa muutosprojekteissa.

Kyselyn tuloksissa sekä haastatteluissa kävi osin ilmi, että osa esihenkilöistä arvioi oman osaamisensa ja kykynsä hyvin korkealle, vaikka henkilöstötutkimus (2023) ei tue näkemystä kaikilta osin. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa esihenkilöistä siirtää vastuuta heikoista arvioista henkilöstön käytökseen ja toimintaan, eivätkä välttämättä osaa analysoida, mihin voisivat itse omalla johtamisella ja esimerkillä vaikuttaa. Kun esihenkilö on valmis oppimaan ja tarkastelemaan omaa osaamistaan kriittisesti, hän myös onnistuu esihenkilötyössä paremmin, kuin sellaiset, jotka kuvittelevat jo hallitsevansa kaikki osa-alueet erinomaisesti (Karlsson ym., 2001, s. 114–116.) Voi olla myös kyse siitä, että tässäkin opinnäytetyössä esitelty teoria osataan valituilta johtamisen osa-alueilta, mutta sitä ei osata soveltaa käytäntöön.

Kyselyn vastausten perusteella useampi esihenkilö arvioi yhdellä tai useammalla osa-alueella osaamisen tasoksi 1–2, jolloin tarvetta lisäkoulutukselle on.

Yhteensä 5 esihenkilöä arvioi osaamisensa kaikilla osa-alueilla tasolle 3–4, jolloin akuutteja koulutustarpeita ei ole. Kolme esihenkilöä jätti vastaamatta kyselyyn. Kyselyn ja erityisesti haastatteluissa esille nousseiden tulosten perusteella muutosjohtamisen koulutus on arvioitu kriittisemmäksi kokonaisuudeksi, sillä kohdeorganisaatiossa on meneillään sekä tulossa useita isoja muutoksia. Koulutukset on suunnitelmassa aikataulutettu toteutettavaksi vuonna 2025. Muutosjohtamisen koulutuksissa voidaan parantaa johdon kykyä tukea esihenkilöitä ja osallistaa henkilöstöä muutoksiin sekä parantaa esihenkilöiden osaamista muutosviestinnässä, muutosvastarinnan käsittelyssä sekä motiivoinnissa muutokseen. Johtoryhmälle on syytä järjestää oma erillinen koulutus ja esihenkilöille oma peruskoulutus muutosjohtamisesta. Näiden jälkeen koulutussuunnitelmassa esitetään syventäviä lyhyempiä koulutuksia aihealueittain tulosten mukaan.

Toiseksi akuutein teema on tulosten perusteella esihenkilöiden lakisääteisten velvoitteiden osaaminen. Peruskoulutusta on syytä järjestää kaikille nopealla aikataululla ja syventäviä koulutuksia aihealueittain tarpeen mukaan vuoden 2026 aikana. Kolmantena teemana on henkilöstön motivointi ja sitouttaminen, johon liittyviä koulutuksia suunnitellaan vuodelle 2027. Kyselyn tulosten perusteella motivointitaitojen koulutukselle ei ole niin suurta tarvetta, kuin ennen tutkimusta oli oletus henkilöstötutkimuksen (2023) tulosten perusteella.

7.4 Tuloksena syntynyt koulutussuunnitelma

Koulutussuunnitelma on laadittu vuosille 2025–2027. Siinä on koulutustarpeiden lisäksi huomioitu esihenkilöiden ajankäyttö sekä budjetti, joten vaikka kaikki koulutukset ovat olennaisia ja tärkeitä, on ne jaettava seuraavien vuosien ajalle teemoittain (kuva 6). Näin varmistetaan, että esihenkilöillä on aikaa osallistua koulutuksiin sekä harjoitella koulutusten oppeja käytännössä ennen seuraavaa kokonaisuutta. Lisäksi on huomioitu yksilöiden eroavaisuudet oppimiskyvyssä, ja varmistettu riittävä aika jokaisen kokonaisuuden haltuun ottamiselle. (Eklund, 2021, s. 33–37.) Koulutussuunnitelma on tehty tutkimuksen

tulosten osaamistarpeiden analysoinnin perusteella ja siinä on huomioutu esihenkilöiden oppimistavat sekä toiveet koulutusten toteuttamistavoista. Koulutussuunnitelma on toteutettu Excelissä osaamiskartan avulla. Esihenkilöiden nimet on muutettu koulutussuunnitelmassa anonymiteetin säilyttämiseksi. Ensimmäisenä suositellaan järjestettäväksi peruskoulutus esihenkilöiden lakisääteisistä velvoitteista kaikille esihenkilöille. Vuosi 2025 keskittyy muutostohtamiseen, vuosi 2026 lakisääteisen velvoitteiden osaamisen syventämiseen ja vuosi 2027 henkilöstön motivointiin.

Ajankohta	Aihe	Kesto	Koulutustapa
Tammikuu 2025	Esihenkilön lakisääteiset velvoitteet- perusteet	4h	Luento
Helmi-maaliskuu 2025	Muutosjohtamisen perusteet	1-2 päivää	Osallistava work shop - käytännön harjoituksia ja esimerkkejä
Toukokuu 2025	Muutosjohtamisen syventäminen, jory (viestintä + osallistaminen)	1 päivä	Osallistava work shop
Syyskuu 2025	Muutosviestintä	2-3h	Luento/webinaari
Marraskuu 2025	Muutosvastarinnan käsittely	1 päivä	Work shop käytännön esimerkein
Tammikuu 2026	Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	2-3h	Vuorovaikutteinen luento
Maaliskuu 2026	Työsuorituksen puuttuminen & esihenkilön haastavat tilanteet	1 päivä	Osallistava work shop, käytännön harjoituksia ja esimerkkejä
Syyskuu 2026	Kaupan TES	2-3h	Luento/webinaari
Marraskuu 2026	Työturvallisuus	1 päivä	Osallistava work shop, käytännön harjoituksia
Tammikuu 2027	Motivointi ja henkilöstön sitouttaminen- perusteet	1 päivä	Osallistava work shop
Huhtikuussa 2027	Myönteisen palautteen antaminen	2-3h	Luento/webinaari

Kuva 6. Esihenkilöiden koulutussuunnitelman aikataulu vuosille 2025–2027

Muutosjohtamisen koulutuskokonaisuudet on jaettu osiin kyselyn tulosten perusteella (kuva 7). Muutosjohtamisen -perusteet koulutukseen osallistuvat kaikki esihenkilöt sekä johtoryhmä omaan räätälöityyn koulutukseen. Muutosviestinnän ja muutosvastarinnankäsittelyn -koulutuksiin osallistuvat ne esihenkilöt, joiden osaaminen ei tällä hetkellä ole riittävällä tasolla.

Muutosjohtaminen- perusteet	Muutosviestintä	Muutos vastarinnan käsittely
Kaikki	Antti	Antti
Jory erikseen Viestintä & osallistaminen	Sirpa	Asko
	Asko	Vihtori
	Timo	Sirpa
	Veera	Aulis
	Aulis	Veli-Matti
	Marjatta	Marjatta
	Eino	Juhani

Kuva 7. Muutosjohtamisen koulutukset ja osallistujat.

Lakisääteisten velvoitteiden koulutuskokonaisuudet on jaettu osiin kyselyn tulosten perusteella (kuva 8). Lakisääteisten velvoitteiden perusteiden koulutukseen osallistuvat kaikki esihenkilöt ja tämä koulutus on suunniteltu järjestettävän ensimmäiseksi sen akuutin tarpeen vuoksi. Muiden aiheiden syventäviin koulutuksiin osallistuvat ne esihenkilöt, joiden osaaminen ei tällä hetkellä ole riittävällä tasolla.

Lakisääteiset velvoitteet - perusteet	Kaupan TES	Työturvallisuus	Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	Työsopimuslaki, puuttuminen työsuoritukseen
Kaikki	Ensio	Markku	Sirpa	Ensio
	Antti	Antti	Eila	Eino
	Marjatta	Ensio	Antti	Sirpa
	Vihtori	Justiina	Juhani	Vihtori
	Aulis	Ritva	Veera	Aulis
	Justiina			Justiina
	Veli-Matti			Veli-Matti
	Ritva			Lenita
	Markku			

Kuva 8. Lakisääteisen velvoitteiden koulutuksiin osallistujat aihealueittain.

Henkilöstön ja motivoinnin koulutukset ajoittuvat vuoteen 2027 (kuva 9). Ensin koulutussuunnitelman mukaan järjestetään peruskoulutusta niille, joiden osaamistaso ei ole tällä hetkellä riittävällä tasolla. Syventävää koulutusta tarvitaan tutkimustulosten perusteella vain myönteisen palautteen antamiseen.

Motivointi ja henkilöstön sitoutaminen- perusteet	Myönteisen palautteen antaminen
Sirpa	Ensio
Lenita	Asko
Veera	Jari
Antti	Aulis
Vihtori	Juhani
Veli-Matti	

Kuva 9. Henkilöstön motivoinnin koulutuksiin osallistujat aihealueittain.

7.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laatu ja luotettavuus ovat opinnäytetyön olennaisia mittareita. Luotettavuudella arvioidaan, onko käytetyt lähteet luotettavia ja onko tutkimuksessa tutkittu oikeita ja olennaisia asioita. Tutkimusprosessin tarkka kuvaaminen sekä tehtyjen tulkintojen perustelut ovat olennaisen tärkeitä opinnäytetyön luotettavuuden kannalta. (Ojasalo ym., 2015, s. 105.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilöiden osaamista voidaan parantaa koulutuksella muutosjohtamisessa, motivoinnissa sekä lakisääteisten velvoitteiden osaamisessa sekä laatia tulosten perusteella koulutussuunnitelma tuleville vuosille. Taustatietona hyödynnettiin henkilöstötutkimuksen 2023 tuloksia sekä laadittiin kysely esihenkilöille, jossa he itse arvioivat omaa osaamistaan ja koulutustarpeitaan annetuista teemoista. Lisäksi selvitettiin yrityksen johdon kykyä tukea esihenkilöitä muutoksissa. Työskentelen itse kohdeorganisaatiossa esihenkilönä, ja aiemmin työskentelin kohdeorganisaation HR-päällikön tehtävässä, joten taustatietoa kohdeorganisaation esihenkilötyöstä ja sen haasteista on ollut hyödynnettävissä myös omasta kokemuksesta.

Tutkimusmenetelmä oli tapaustutkimus, sillä siinä haluttiin selvittää tarkasti osaamisen nykytila sekä saada tietoa siitä, mitä osa-alueita tulee kehittää koulutuksella. Opinnäytetyön teoriaisuuksissa perehdyttiin laajasti johtamiseen, muutosjohtamiseen, motivointiin sekä suppeasti esihenkilöiden lakisääteisiin velvoitteisiin. Tutkimus on onnistunut, koska sillä saatiin kerättyä tietoa asetetun tarpeen mukaisesti ja laadittua koulutussuunnitelma esihenkilöille, joka tukee osaamisen kehittämistä muutosjohtamisessa, motivoinnissa sekä lakisääteisten velvoitteiden noudattamisessa. Kohdeorganisaatiossa koulutussuunnitelma sekä tutkimuksessa esiin nousseet havainnot ja johtopäätökset koettiin erittäin tärkeiksi.

7.6 Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset

Kehittämistyön tutkimusongelmaan, miten esihenkilötyön tasalaatuisuutta voidaan parantaa koulutuksella valituilla johtamisen osa-alueilla, saatiin vastaus kyselyn ja haastatteluiden tulosten perusteella. Tuloksista kävi ilmi, mitä osaamispuutteita kenelläkin esihenkilöllä on milläkin osa-alueella, eli mihin tarvitaan lisäkoulutusta. Kyselyssä ja suunniteltujen koulutusten sisällöissä on hyödynnetty tässä työssä esiteltyä teoriaa muutosjohtamisessa, motivoinnissa sekä lakisääteisten velvoitteiden osaamisessa. Koulutussuunnitelmassa on myös koulutusten toteutustapojen osalta hyödynnetty tutkimuksen tuloksia.

Muita tutkimuskysymyksiä olivat: mikä on esihenkilöiden osaamisen nykytila muutosjohtamisessa, motivoinnissa ja lakisääteisten velvoitteiden osaamisessa ja millaisilla koulutuksilla esihenkilöiden osaamista voidaan parantaa valituilla johtamisen osa-alueilla. Nykytilan selvittämiseen saatiin vastaus yhdistämällä henkilöstötutkimuksesta (2023) saadut henkilöstön arviot esihenkilötyöstä sekä esihenkilöiden omat arviot heidän osaamisestaan. Kyselyn ja haastatteluiden tuloksista saatiin myös tietoa siitä, mikä on kenellekin paras oppimismenetelmä ja millaisia toiveita esihenkilöillä on koulutuksia koskien, jotta niistä saatava hyöty on paras mahdollinen. Nämä tulokset yhdistettynä työssä esiteltyyn teoriaan muutosjohtamisesta, motivoinnista ja lakisääteisten velvoitteiden osaamisesta saatiin koulutussuunnitelmaan aikataulu, koulutus tavat ja sisältö.

7.7 Jatkokehitysideat

Muutosjohtamisen ristiriidat henkilöstötutkimuksen palautteissa ja esihenkilöiden kyselyssä olivat selvästi ristiriidassa johtoryhmän oman käsityksen mukaan heidän muutosjohtamistaidoistaan. Yksi jatkokehitysehdotus on, että kohdeorganisaatio laatii strategian ja johtamismallin muutosprojekteihin, joita noudatetaan jatkossa kaikissa muutosprojekteissa. Lisäksi johdon tulee vastata saatuun palautteeseen ja osallistaa niin esihenkilöitä kuin henkilöstöä

muutoksissa, viestiä niistä perusteellisemmin ja paremmin sekä käydä laajempaan vuoropuhelua muutoksen aikana, jotta esihenkilöt saavat tarvitsevansa tuen ja muutosten sujuva läpivienti organisaatiossa onnistuu. Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellään laajasti muutosjohtamista ja sen haasteita, ja tätä voisi hyödyntää niin johdon kuin esihenkilöiden koulutuksissa. Yleisesti opinnäytetyön tutkimusta ja menetelmiä esihenkilöiden koulutussuunnitelmien tekemiseksi voisi hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

8 LOPUKSI

Tämä opinnäytetyö on kehittänyt ymmärrystäni ja osaamistani sekä tutkimuksen toteuttamisesta että ammattitaitoani johtamisesta valituilla osa-alueilla. Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden osaamisen nykytila muutosjohtamisessa, motivoinnissa sekä lakisääteisen velvoitteiden osaamisessa, jotka oli valittu tutkimuskohteiksi vuonna 2023 toteutetun henkilöstötutkimuksen mukaan sekä laatia tulosten pohjalta teoriaan pohjautuva koulutussuunnitelma esihenkilöille vuosille 2025–2027. Työn tavoite on saavutettu, sillä esihenkilöiden osaamisen nykytila on kartoitettu esihenkilöille tehdyllä kyselyllä ja haastatteluilla, sekä yhdistämällä tulokset henkilöstötutkimuksen tuloksiin ja esitettyyn teoriaan. Kohdeorganisaatiolle on esitelty koulutussuunnitelma esihenkilöille vuosille 2025–2027.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä muokattiin vielä opinnäytetyöprosessin aikana, sillä tutkimusmenetelmänä käytetty tapaustutkimus antoi siihen mahdollisuuden nykytilaan syventyessä. Tutkimuksessa saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joiden avulla esihenkilöiden osaamista voidaan parantaa koulutuksella valituilla johtamisen osa-alueilla. Vaikka opinnäytetyössä keskitytään kehittämään puutteita esihenkilöiden osaamisessa, tutkimuksessa käy ilmi, että kohdeorganisaatiossa on myös esihenkilöitä, joiden osaaminen on jo hyvällä tasolla esitettyyn teoriaan peilaten.

Kyselylomaketta ja haastatteluja suunnitellessa sekä koulutussuunnitelmaa laatiessa tehtiin yhteistyötä kohdeorganisaation HR-päällikön kanssa. Kyselyn ja haastatteluiden yhteenlaskettu vastausprosentti oli 87, joka on erinomainen. Kohdeorganisaatio ottaa koulutussuunnitelman käyttöön sekä hyödyntää johtamisesta ja motivoinnista esitettyä teoriaa esihenkilöiden koulutuksissa.

LÄHTEET

- Bergman, M. (2022). Uteliaisuus – opas työn, johtamisen ja muutoksen supervoimaan. Basam Books.
- Eezy Oyj. (2023). Henkilöstötutkimus.
- Eklund, A. (2021). Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. Grano Oy.
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum.
- Karttunen, T., Laasanen, H., Sippel, L., Uitto, T. & Valtonen, M. (2014). Juriidikan perusteet. Sanoma Pro
- Karjalainen, L. (2010). Tilastotieteen perusteet. Otavan Kirjapaino Oy.
- Karlsson, Å. & Marttala, A. (2001). Projektikirja: onnistuneen projektin toteuttaminen. Tammer-Paino.
- Kilpinen, P. (2022). Inhimillinen strategia. Alma Talent.
- Kissinger, H. (2022). Leadership -six studies in world strategy. Penguin-Books.
- Kupias P., Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Gaudeamus.
- Mayor, P. & Risku, M. (2015). Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum.
- Maxwell, J.C. (2019). Johtajuusmuutos. Scanria.
- Mikkola, L., Valo, M. (2020). Workplace communication. Taylor @ Francis.
- Mäki, A. (2022). Johtajuusvainu- näkemyksellisyyttä johtamiseen. Basam Books.
- Niemi, E. (2024). Kokonaisarkkitehtuuri: oppaasi organisaation muutosmatkalla. Alma Talent.
- Piha, K. & Sutinen, M. (2020). Muutosvoima- tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent Oy.
- Pentikäinen, M. (2009). Ensiaskeleet esimiehenä. WSOY.
- Pietiläinen, V. Syväjärvi A. (2019). Johtamisen psykologia. PS-kustannus.
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J., (2015). Kehittämistyön menetelmät- uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J., (2017). Mikä meitä liikuttaa- motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus.

Sivonen, O. (2022). Yrityskulttuurit murroksessa. Alma Talent.

Sutinen, M. & Piha, K. (2020). Muutosvoima- tutkimusmatka moderiin muutosjohtamiseen. Alma Talent.

Svinhufvud, K. (2024). Ohjauksen ydin. Art House Oy.

Taloustutkimus Oy & Duunitori. (2023). Kansallinen rekrytointitutkimus.

Työturvallisuuskeskus (2022), esihenkilöiden perehdyttäminen- keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Pekan Offset Oy.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent Oy.

Yhdenvertaisuuslaki,30.12.2014/1325. Haettu 22.5.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Yhdenvertaisuuslaki>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Haettu 22.5.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Haettu 22.5.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN JA HAASTATTELUIDEN KYSY- MYKSET

Kysely esihenkilöille- opinnäytetyö

Kysely esihenkilöille koulutussuunnitelman laatimiseksi

Hei! Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Tradenomin YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyötä, jonka tavoitteena

on laatia ’ kohdeorganisaation ’ esihenkilöiden koulutussuunnitelma vuosille 2025 – 2027.

Kyselyllä halutaan selvittää millainen osaamistaso on tällä hetkellä ja selvittää, millaisilla koulutuksilla voidaan parantaa

tarpeen mukaan esihenkilöiden muutosjohtamiskykyä, henkilöstön sitouttamis- ja motivointitaitoja sekä työsuhteisiin

liittyvien asioiden osaamista.

Kyselyssä on yksi osio omaan taustaan ja oppimiseen liittyen sekä 3 osiota henkilöstöjohtamiseen liittyen: motivointi ja

sitouttaminen, työsuhteisiin liittyvä osaaminen ja muutosjohtaminen. Johdolla tarkoitetaan kyselyssä yrityksen

johtoryhmää.

Vastaathan kyselyyn rehellisesti oman osaamisesi mukaisesti. Tutkimustulokset luovutetaan ainoastaan HR-ohjausryhmän

käyttöön. Opinnäytetyössä vastaukset käsitellään anonymisti.

Vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia. Vastausaikaa on 15.9.2024 saakka.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

1. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi? *

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

2. Oletko osallistunut työnantajan tarjoamiin koulutuksiin? *

- Kyllä
- En

3. Jos et ole osallistunut työnantajan tarjoamiin koulutuksiin, kerro millaisiin koulutuksiin haluaisit osallistua?

4. Miten kehität omaa osaamistasi? *

5. Miten opit parhaiten uusia asioita? *

6. Millaisia asioita toivot huomioitavan yksittäisessä koulutustilaisuudessa tai koulutuskokonaisuudessa?
(esim.: koulutustilaisuuden pituus, ajankohta, koulutusmenetelmät) *

7. **Motivointi ja sitouttaminen:** Tähän osioon liittyvät kysymykset 7-12.
Kun esihenkilön toiminta saa henkilöstön oppimaan, tekemään enemmän ja tehokkaammin ja saavuttamaan tavoitteet, voidaan sanoa, että hän on onnistunut motivoinnissa.

Vastausasteikko 1- 4 (1= ei lainkaan osaamista, 4=on riittävästi osaamista)

Koetko, että sinulla on esihenkilönä riittävästi osaamista:
Henkilöstön osaamisen kehittämiseen?

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Henkilöstön sitouttamisessa yritykseen? *

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Henkilöstön motivaation selvittämiseen, motivointiin ja motivaation ylläpitoon? *

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Merkityksellisyden luomiseen? *

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Myönteisen palautteen antamiseen? *

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Millaista koulutusta toivot motivointi- ja sitouttamistaitojen lisäämiseksi?

13. **Työsuhteeseen liittyvä osaaminen:** Tähän osioon liittyvät kysymykset 13-18.

Esihenkilötyössä on paljon lakisääteisiä velvoitteita, jotka vaativat osaamista esihenkilöiltä. Lakisääteisten velvoitteiden noudattaminen vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen, sillä jos esimerkiksi yhdenvertaisuuslakia ei noudateta, voi työyhteisössä tulla kokemusta epätasa-arvoisesta kohtelusta.

Vastausasteikko 1- 4 (1= ei lainkaan osaamista, 4=on riittävästi osaamista)

Koetko, että sinulla on esihenkilönä riittävästi osaamista seuraavista työsuhteisiin liittyvästä lainsäädännöstä ja velvoitteista?

Kaupun TES?

*

1	2	3	4
---	---	---	---

14. Työturvallisuus? *

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo? *

1	2	3	4
---	---	---	---

16. Työsopimuslaki? *

1	2	3	4
---	---	---	---

17. Työsuorituksen puuttuminen työsopimuslain näkökulmasta? *

1	2	3	4
---	---	---	---

18. Millaista koulutusta toivot työsuhteeseidien osaamisen lisäämiseksi?

19. **Muutosjohtaminen:** Tähän osioon liittyvät kysymykset 19-24.

Yrityksessä on meneillään muutoksia mm. järjestelmämuutosten parissa. Muutokset vaikuttavat useihin työntekijöihin. Muutosjohtamisen toteuttamiseen tarvitaan kaikkia johdosta esihenkilöihin, jotta muutosten jalkauttaminen henkilöstölle onnistuu mahdollisimman hyvin. Muutosjohtamisessa varmistetaan henkilöstön sitoutuminen ja ymmärrys, sekä käydään keskusteluja muutosvastarinnan poistamiseksi. Muutosjohtamisessa viestinnän selkeys ja tärkeys korostuu, sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet osallistamisen kautta.

Koetko, että sinulla on riittävästi osaamista muutosjohtamisesta seuraavilla osa-alueilla?

Vastausasteikko 1-4 (1 = ei lainkaan osaamista, 4 = on riittävästi osaamista)

Muutosviestintä? *

1	2	3	4
---	---	---	---

20. Muutosvastarinnan käsittely? *

1	2	3	4
---	---	---	---

21. Motivointi muutokseen? *

1	2	3	4
---	---	---	---

22. Saatko johdolta riittävästi tukea muutostilanteessa?

*

Kyllä

En

23. Millaista tukea saat muutoksenjohtamiseen johdolta? Mikäli et saa riittävästi tukea, kerro millaista tukea tarvitsisit? *