



Esihenkilötyön kehittäminen: Haasteet ja mahdollisuudet nykypäivän organisaatiossa

Maria Ihalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Restonomi
AMK-opinnäytetyö
2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Maria Ihalainen
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilötyön kehittäminen: Haasteet ja mahdollisuudet nykypäivän organisaatiossa
Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, mitkä ovat hyvän esihenkilön keskeiset ominaisuudet ja taidot sekä miten ne vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen, ja työntekijöihin sekä millaisia erilaisia johtamistyytlejä on. Tavoitteena on selvittää myös, miten esihenkilö voi kehittää itseään.</p> <p>Esihenkilötyön kehittäminen on tärkeää koko organisaation kannalta. Esihenkilötyö kattaa sekä ihmisten että asioiden johtamisen. Hyvä esihenkilö tukee alaistensa kehittymistä ja luo turvallisen työilmapiirin. Johtamistyyli voi vaihdella ja eri tilanteet vaativat erilaisia lähestymistapoja. Esihenkilön on tärkeää kehittää omia johtamistaitojaan jatkuvasti.</p> <p>Suomessa esihenkilötyön painopiste on usein substanssiosaamisessa, kun taas ihmisten johtaminen jää vähemmälle huomiolle, vaikka juuri se on avainasemassa työntekijöiden motivaation ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Tehokas johtaminen ja itsensä kehittäminen esihenkilönä ovat jatkuvaa oppimista, ja hyvän esihenkilön tunnistaa kyvystä mukautua tilanteisiin ja tukea tiiminsä suoriutumista.</p> <p>Opinnäytetyötä varten tehtiin kysely yrityksen X työntekijöille. Kyselyllä haluttiin saada vastauksia yllä mainittuihin tavoitteisiin yrityksen X tapauksessa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena menetelmänä, kyselyn muodossa. Kysely toteutettiin 28.10 - 3.11.2024.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tässä työyhteisössä on hyvälle esihenkilötyölle perusta valmiina. Työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä esihenkilötyöhön. Erityisesti hyvästä ja turvallisesta työilmapiiristä saatiin positiivisia kommentteja. Kyselyn perusteella työntekijät arvostavat esihenkilössä tukea ja neuvoa, hyvää kommunikaatiota ja luottamuksellisuutta, hyvän työilmapiirin luomisen lisäksi. Palautteen antaminen ja palautteen pyytäminen oman esihenkilötyön kehittämisen tueksi nousivat esille selkeinä kehittämiskohteina. Kyselyn tulokset tarjoavat hyödyllistä tietoa, jonka perustella yrityksen X esihenkilöt voivat lähteä kehittämään itseään esihenkilöinä.</p>
Asiasanat Esihenkilötyö, itsensä kehittäminen, johtaminen, työilmapiiri, kysely

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Esihenkilötyö	3
2.1	Hyvän esihenkilön piirteitä	5
2.2	Eri johtamistyylien vaikutukset alaisiin	6
3	Itsensä kehittäminen esihenkilö roolissa	9
3.1	Itsensä kehittämisprosessi	10
3.2	Hyvät johtajuuden taidot	11
4	Tutkimuksen toteuttaminen	13
5	Tutkimustulokset	15
5.1	Palautteen antaminen	15
5.2	Hyvän ilmapiirin luominen	16
5.3	Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu	17
5.4	Työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen	18
5.5	Avoin keskusteluyhteys	18
5.6	Esihenkilöiden halu kehittää itseään	18
5.7	Esihenkilöiden tärkeät piirteet	19
5.8	Johtamistyyli	20
5.9	Avoin palaute	21
6	Johtopäätökset	22
6.1	Päätulokset	22
6.2	Oma pohdinta	23
7	Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi	25
	Lähteet	26
	Liitteet	29
	Liite 1. Saatekirje	29
	Liite 2. Kysely	30

1 Johdanto

Esihenkilötyö on organisaation eli yrityksen toiminnan keskiössä. Se vaikuttaa sekä henkilöstön työkykyyn ja hyvinvointiin, että yrityksen tavoitteisiin ja tuloksiin. Esihenkilötyö on toimintaa, jossa johtavassa asemassa oleva henkilö ohjaa, tukee ja johtaa tiimensä työskentelyä.

Esihenkilötyö on keskeinen tekijä yrityksen menestyksen ja kasvun takana. Yritysten kannattaakin panostaa esihenkilötyöhön ja sen kehittämiseen, sillä hyvällä esihenkilötyöllä ja kannattavuudella on yhteys. (Aura & Hussi 2024, 7.) Eipä siis ihme, että esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen on vuodesta toiseen yritysten tärkeimpiä kehityskohteita.

Esihenkilötyön kehittäminen on tälläkin hetkellä ajankohtaista. Mutta millainen on hyvä esihenkilö? Hyvä esihenkilö osaa tehdä päätöksiä, johtaa toimintaa, ratkaista ristiriitoja sekä huolehtia hyvinvoinnista. Hyvästä esihenkilöstä löytyy paljon määritelmiä, mutta ne ovat yleistyksiä. Esihenkilön tulisi osata mukauttaa omaa johtamistapaansa oman tiimensä työntekijöiden tarpeisiin ja odotuksiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, mitkä ovat hyvän esihenkilön keskeiset ominaisuudet ja taidot sekä miten ne vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen, ja työntekijöihin sekä millaisia erilaisia johtamistyyylejä on. Tavoitteena on myös selvittää, miten esihenkilö voi kehittää itseään työn ohella ja miten voi olla parempi esihenkilö työntekijöilleen.

Esihenkilötyön kehittäminen on vastuullinen aihe, koska se edistää työelämän laatua, tukee kestäväää ja eettistä johtamista sekä parantaa yrityksen kykyä vastata nykypäivän haasteisiin. Vastuullisuuden näkökulmasta esihenkilötyötä kehittämällä työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista voidaan parantaa. Nykyajan organisaatiossa korostuu eettinen johtaminen, kuten avoimuus, viestintä ja työntekijöiden osallistaminen esimerkiksi päätöstentekoon.

Opinnäytetyötä varten tein kyselyn yrityksen X työntekijöille. Kysely lähetettiin viiteen toimipisteeseen. Kaikki toimipisteet sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Kyselyllä halusin selvittää, millaisia esihenkilö ominaisuuksia arvostetaan, tukevatko esihenkilöt hyvää työilmapiiriä ja onko työntekijöillä avoin keskusteluyhteys esihenkilön kanssa. Halusin myös selvittää kysyvätkö esihenkilöt palautetta omasta työstään. Jos kysyvät, tekevätkö he muutoksia palautteiden perusteella. Kyselyn lopussa oli myös kaksi avointa kysymystä, joissa työntekijä voi kertoa esihenkilöiden onnistumisia sekä ehdottaa parannuksia, mitä esihenkilöt voisivat tehdä.

Kyselyihin vastanneet työntekijät vastasivat kyselyyn anonymisti. Vastauksista ei myöskään pysty päätellä kenenkään henkilöllisyyttä. Yritys X saa myös nähdä vastaukset, joista voi olla heille

hyötyä. Vastausten perusteella yrityksen esihenkilöt voivat ottaa itselleen kehitysideoita ja sen kautta parantaa johtajuuden taitojaan ja kehittää itseään esihenkilön roolissa.

Alla olevaan peittomatriisiin on koottu tutkimusongelmat, tietoperusta, lomakkeen kysymykset ja tulokset.

Taulukko 1. Peittomatriisi

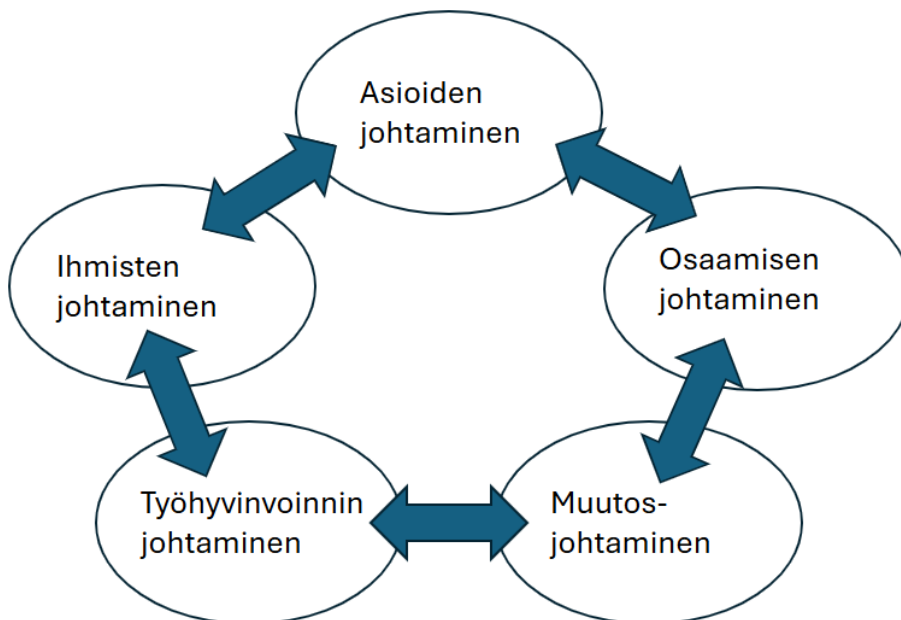
Tutkimusongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Mitkä ovat hyvän esihenkilön keskeiset ominaisuudet ja taidot, ja miten ne vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin	2.1 & 3.2	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.7	2, 3, 4, 5, 6, 7, 10,
Miten esihenkilö voi kehittää itseään ja taitojaan hyvän esihenkilön ominaisuuksien saavuttamiseksi	3 & 3.1	5.6, 5.9	8, 9, 12, 13
Mitä eri johtamistyyplejä on ja miten ne vaikuttavat alaisiin	2.2	5.8	11

2 Esihenkilötyö

Esihenkilön tehtävät yrityksessä ja tiimeissä ovat moninaisia. Esihenkilöiden tehtävät muodostuvat eri kokonaisuuksista, jotka sisältävät velvollisuuksia ja vastuita (Yritysakatemia, 2022). Esihenkilötyön tarkoituksena on saada ihmiset toimimaan paremmin ja tehokkaammin yhteistyössä keskenään (Lehikoinen, 2022).

Johtaminen ja esihenkilötyö voidaan jakaa kahteen osaan, ihmisten johtamiseen sekä asioiden johtamiseen. Asioiden johtamisessa budjetoidaan, organisoidaan ja suunnitellaan sekä yrityksen nykyisiä, että tulevaisuuden tarpeita. Ihmisten johtamisessa keskitytään ihmisiin eli yrityksen työntekijöiden ja heidän hyvinvointiinsa sekä erityisesti yhteistyöhön yrityksessä. Esihenkilön tulee osata käyttää näitä molempia johtamisen muotoja, jotta johtaminen olisi tasapainoista ja kokonaisvaltaista. Eri työpaikoissa voi jompikumpi johtamistapa näkyä selkeämmin, jos johtaminen ei ole niin tasapainoista. (Lehikoinen, 2022.)

Aarnikoivun (2013, 16–18) mukaan esihenkilötyö jaetaan viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen johtaminen sekä muutos johtaminen. Kuten alla olevassa kuvassa (kuva 1) näkyy, Aarnikoivu korostaa sitä, miten esihenkilön tulisi nähdä osa-alueet kokonaisuutena, jonka osat vaikuttavat toinen toisiinsa.



Kuva 1. Kokonaisuuden johtaminen (mukaillen Aarnikoivu 2013)

Ihmisten johtaminen on yksi esihenkilön tärkein tehtävä. Ihmisten johtaminen ei ole pelkästään yksilöiden suorituskyvyn johtamista, vaan siihen kuuluu myös ryhmädynamiikan johtaminen. Yhdellä esihenkilöllä voi olla esimerkiksi viisi suoraa alaista, joista hän huolehtii. Eli pitää huolen, että heillä on töissä kaikki hyvin, pitää huolen heidän työmotivaatiostansa ja siitä, että he pystyvät suoriutumaan työtehtävistään. Ryhmädynamiikassa esihenkilön tulee luoda ilmapiiri, jossa jokainen ryhmän jäsen tuntee itsensä osallistuvaksi ja arvostetuksi. (Mif, 2024.)

Muita osa-alueita esihenkilötyössä on ratkaisujen tekeminen, viestintä, valvonta ja arviointi sekä ristiriitojen hallinta. Ratkaisujen tekeminen pitää tapahtua nopeasti ja esihenkilön tulee olla valmiina tekemään niitä omaan vastuualueensa liittyen.

Viestinä on myös keskeinen osa johtamista ja se on taito, jota jokaisen esihenkilön tulee kehittää jatkuvasti. Avoimuus ja molemmin suuntainen viestintä organisaatiossa ovat osoitus onnistuneesta johtamisesta. Kommunikaatio koko organisaatiossa pitää olla kohdillaan, mutta esihenkilö on velvollinen jakamaan tietoa johdolta alaisilleen. Jos esihenkilö ei osaa kommunikoida, sillä voi olla isotkin seuraukset. (Mif, 2024.)

Valvonnalla ja arvioinnilla tarkoitetaan alaisten työn valvontaa ja arviointia. Työntekijänä on tärkeää saada jonkunlaista palautetta tehdystä työstä ja yleistä palautetta vuoden mittaan. Palautteen puute voi johtaa väärinymmärryksiin, esimerkiksi työntekijä voi luulla tekevänsä työnsä hyvin, vaikka todellisuudessa hän tekee työnsä "väärin". Mutta jos esihenkilö ei sano asiasta mitään, tilanne voi jatkua pitkäänkin. Hyvät ja tehokkaat esihenkilöt keskittyvät henkilöstön suoritukseen koko vuoden ajan. Positiivinen palaute ja tarvittava rakentava palaute antavat henkilöstölle enemmän työmotivaatiota ja parantavat työn laatua. (Jobly, 2009.)

Ristiriitojen hallinnassa esihenkilön pitää ratkoa mahdollisia konflikteja työpaikalla sekä kyetä käsittelemään muita ongelmia, joita voi syntyä työympäristössä. Mahdollisia konflikteja voi olla esimerkiksi kiusaamista työpaikalla, syrjintää sekä pahan puhumista selän takana. Tällaisiin asioihin esihenkilön pitää puuttua heti ja olla puolueeton asian selvittämisessä. Esihenkilön tehtäviin kuuluu siis työpaikalla hyvän ilmapiirin luominen ja sen ylläpitäminen. Hyvin ratkaistut ristiriidat ja konfliktit voivat johtaa positiivisiin muutoksiin työpaikalla. (Jääskeläinen, 6.10.2021.)

Johtaminen ja esihenkilötyö on organisaatiossa tärkeä prosessi, koska se vaikuttaa kaikkeen. Esihenkilöllä yleensä on paljon vastuuta organisaatiossa, riippuen asemasta. Silti monessa organisaatiossa laiminlyödään johtajuutta, esihenkilötyötä ja sen tärkeyttä. Esimerkiksi organisaation ylin johto keskittyy strategiseen johtamiseen ja jättää keskijohdon yksinään esihenkilötyön kanssa, jolloin kun selkeyttä ei ole, koko homma menee pieleen. Valitettavasti mitä ylemmäs organisaatiohierarkiassa mennään, sitä vähemmän arjen esimiestyötä harjoitetaan. (Aarnikoivu 2013, 14.)

2.1 Hyvän esihenkilön piirteitä

Yleinen kysymys mitä esihenkilöt kysyvät itseltään on, millainen on hyvä esihenkilö? Mitä ominaisuuksia ja taitoja johtaminen vaatii? ”Voiko kenestä tahansa tulla hyvä esihenkilö vai vaatiiko se joitakin luontaisia ominaisuuksia?”. (Järvinen 2001, 13.) Johtajaksi ei synnytä. Johtajaksi voi oppia ja kehittyä. Hyvin yleinen skenaario on, että pitkään työssä ollut työntekijä ylennetään esihenkilöksi. Kyseinen työntekijä ei välttämättä ole kysynyt ylennystä, vaan hän on saanut sen. (Järvinen, 2001, 13–14.)

Tilanteessa, jossa työntekijä ylennetään esihenkilöksi, on hänen oltava valmis tekemään töitä ja oppimaan johtajuutta. Uudelle esihenkilölle koulutus on tässä tilanteessa tärkeää. Monesti kun pitkää uraa tehnyt työntekijä nousee esihenkilöksi, hänen oletetaan tietävän jo enemmän mitä hän oikeasti tietää. Hänelle opetetaan kyllä tekniset hommat, mutta ei välttämättä ihmisten johtamista. Tällöin uusi esihenkilö voi jäädä hieman pulaan itsensä ja alaistensa kanssa. Esimerkkitalanteena uusi esihenkilö huomaa, että työntekijöiden suorituksissa on puutteita. Ilman koulutusta ihmisten johtamisesta, hän ei osaa ottaa asiaa esille eikä tiedä miten lähteä korjaamaan asiaa. (Järvinen, 2001, 14.)

Vaikuttava tekijä on myös se, että uusi esihenkilö on ennen ollut työntekijä siinä tiimissä, jonka esihenkilöksi hän nousee. Työkaverit eivät välttämättä näe uutta esihenkilöä esihenkilönä, vaan samana työkaverina, jolloin he eivät ovat uutta esihenkilöä tosissaan. Tällöin uuden esihenkilön on vaikea antaa tehtäviä alaisille sillä hän ei halua ”käskyttää” työkavereitaan, vaikka se kuuluu hänen työnkuvaansa. Tässäkin tapauksessa uuden esihenkilön koulutus ihmisten johtamiseen on oleellista. (Diak, 2022.)

Tiimin yhteistyö ja ilmapiiri vaikuttaa todella paljon työn tulokseen. Jokainen esihenkilö haluaa tietysti olla hyvä esihenkilö, sellainen, jonka toiminta mahdollistaa ja tukee alaisten työn tekemistä sekä työhyvinvointia. (Yritysakatemia 2022.) Jokaisen työyhteisön jäsenen pitää tukea positiivista työilmapiiriä, mutta esihenkilöllä on tässä erityisen tärkeä rooli. Hyvä esihenkilö osaa luoda turvallisen ja miellyttävän työilmapiirin. Positiivisessa ilmapiirissä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä, hoidetaan omat hommat hyvin ja tavoitellaan yhteisiä tavoitteita. Työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden olosuhteisiin ja siitä myös muihin elämän osa-alueisiin. (Hälsa, 2018.)

Monet työntekijät usein kokevat, etteivät pysty puhumaan rehellisesti esihenkilölleen, sillä eivät koe, että voisivat luottaa häneen. Tämä on suuri ongelma ja valitettavan yleinen. Tällaista kaavaa yleensä näkee, kun työntekijä on nuori ja työ voi olla hänen ensimmäinen työpaikkansa ja

esihenkilö on kokenut ja vanhempi. Esihenkilö ei välttämättä ole mitenkään pelottava tai uhkaavan oloinen, mutta hän ei ole luonut tarpeeksi hyvää suhdetta työntekijään, että työntekijä voisi luottavaisin mielin mennä puhumaan esihenkilölle. Turvallisessa työilmapiirissä tämän pitäisi olla mahdollista. Siksi ihmisten johtamisen taidot ovat äärimmäisen tärkeitä, että myös kommunikointi esihenkilön ja työntekijän välillä toimisi. (Leiviskä, 11.4. 2023.)

Suomessa suurin osa esihenkilöistä on kiinni omassa suorittamisessaan, eikä heillä ole aikaa ja energiaa paneutua kunnolla henkilöstön johtamiseen. Brikin (2020) tutkimuksen mukaan, esihenkilöt käyttävät noin 20 % työajastaan johtamistyöhön. Tämä johtuu yleisestä suhtautumisesta lähijohtamiseen. Suomessa lähijohtajuuteen ei paneuduta yhtä vahvasti mitä muihin osa-alueisiin esihenkilötyössä. (Jääskeläinen, 18.11.2020.) Filosofian akatemian tutkimuksen mukaan suomalaisten johtajien asiaosaaminen ja prosessien ymmärrys on huippuluokkaa, mutta ihmistenjohtaminen on jäänyt toissijaiseksi (Valtioneuvosto, 2018). Vähemmälle panokselle ovat jääneet muun muassa, henkilöstön motivointi sekä avoimen keskustelukulttuurin luominen. Substanssiosaaminen korostuu suomalaisten esihenkilöiden parissa. On hyödyllistä, että esihenkilö hallitsee oman vastuualueensa substanssin, mutta pelkkä asiantuntijaosaaminen ei yksin riitä, sillä esihenkilötyön isoimmat haasteet löytyvät ihmisten johtamisen parista. (Jääskeläinen, 18.11.2020.)

2.2 Eri johtamistyylien vaikutukset alaisiin

Nykypäivänä on olemassa monenlaisia johtamistyyliä. Esihenkilön on tärkeää valita itselleen sopiva johtamistyyli, mikä tuntuu hänelle luontevalta. Johtamistyyliä valitessaan voi kokeilla erilaisia tyyliä matkalla oikeaan tyyliin. Oikean johtamistyylin löytäminen voi olla monelle vaikeaa, varsinkin ensikertalaiselle. Ensimmäistä kertaa olevalla esihenkilöllä on monia eri asioita mielen päällä, eikä johtamistyyli ei välttämättä ole päällimmäisenä. Monesti oman johtamistyylin löytää ajan kanssa, eikä pitäisi ottaa stressiä oman tyyliinsä löytämisestä. Johtamistyyli lähtee aina itsestä. Oma arvomaailma, personallisuus, tavoitteet, työkokemus, perspektiivi yms. luovat pohjan sille mistä kunkin henkilökohtainen johtamisfilosofia kumpuaa. Johtamisfilosofia ei ole sama koko loppu työelämän ajan, vaan se muuttuu samalla kun kasvamme ja kehitymme ihmisinä ja esihenkilöinä. Omat arvot ja ulkopuoliset vaikutteet, esimerkiksi muilta esihenkilöiltä muuttavat omaa johtamistyyliä. (Olin, 7.3.2023.)

Esihenkilön pitää myös pystyä mukautumaan eri tilanteisiin eri tavoin. Vaikka esihenkilö olisi löytänyt oman johtamistyyliinsä, hänen pitää pystyä käyttämään muitakin tyyliä tarpeen vaatiessa. "Hyvä johtaja on tilannetajuinen ja kykenevä mukauttamaan tapaansa johtaa. Jotkin tilanteet työyhteisössä vaativat voimakasta ja päättäväistä johtajaa, ja toisinaan johtajan täytyy keskittyä esimerkiksi rohkaisevaan viestintään.". (Koulutus 2020.)

Eri johtamistyyleihän on hyvä tutustua, vaikka ei itse olisi esihenkilö. Siitä voi olla hyötyä tulevaisuudessa, jos tähtää esihenkilö tehtäviin, sekä voi paremmin ymmärtää oman esihenkilön toimintaa, miksi hän johtaa miten johtaa. Johtamistyyleihän kuuluu valmentava johtamistyyli visionäärinen johtamistyyli, demokraattinen johtamistyyli, autoritäärinen johtamistyyli, neuvova johtamistyyli sekä tuuliviirimäinen johtamistyyli. (Oikotie, 2022.)

Valmentavassa johtamisessa keskitytään alaisten jatkuvaan kehittymiseen. Tässä tyyliissä korostuvat alaisten itsenäisyys ja itseohjautuvuus. Valmentavassa johtamisesta hyötyvät erityisesti motivoituneet, oma-aloitteiset ja osaamisensa kehittämiseen kiinnostuneet alaiset. Visionäärisessä johtamisessa tarjotaan tiimille suuntaviivat ja yhteinen näkemys, mutta samalla jätetään alaisille vapautta ja tilaa johtaa omaa työskentelyään. Vaikka visionäärisessä johtamisessa annetaan alaisille tilaa työskennellä itsenäisesti, ei alaisia saa kuitenkaan jättää ilman tukea. (Oikotie, 2022.)

Demokraattinen johtamistyyli tavoittelee yhteistä ymmärrystä ja yhteisiä tavoitteita. Tämä johtamistyyli on keskustelevala toimintatapa ja sopii erityisesti tiimeille, joissa on paljon asiantuntemusta, mitä halutaan organisaatiossa käyttöön. Tässä johtamistyyliissä riskinä on, että esihenkilö ei uskalla tehdä itsenäisiä päätöksiä, vaan haluaa keskustella kaikesta tiiminsä kanssa. (Oikotie, 2022.)

Yllä mainitut johtamistyyli toimivat positiivisuuden merkeissä eivätkä sisällä suuria riskejä, jotka voisivat vahingoittaa työilmapiiriä. Olemassa on kuitenkin muutama johtamistyyli, jotka ovat enemmän negatiivisia ja usein johtavat työntekijöiden tyytymättömyyteen ja huonoon ilmapiiriin työpäikällä. Autoritäärinen johtamistyyli, eli käskevä/määräilevä johtamistyyli, perustuu määräämiseen ja jopa pelon tunteeseen. Työntekijät voivat kokea työilmapiirissä pelkoa ja ahdistuneisuutta, jos esihenkilö on todella määräilevä. (Oikotie, 2022.)

Neuvovassa johtamistyyliissä esihenkilö haluaa pitää työntekijöitä silmällä (LinkedIn, 2016). Esihenkilö ei välttämättä luota työntekijöihin ja heidän taitoihinsa, joten hän saattaa mikromanageroida. Työntekijöiden jatkuva valvonta voi aiheuttaa ahdistavaa ilmapiiriä, mikä vaikuttaa työmotivaatioon. (Oikotie, 2022.) Usein neuvova esihenkilö luulee omistavansa hyvät sosiaaliset taidot, mutta keskustelutilanteissa hän voi loukkaantua helposti esimerkiksi rakentavasta palautteesta (LinkedIn, 2016).

Tuuliviirimäisessä johtamistyyliissä esihenkilön on vaikea tehdä päätöksiä. Tämän takana voi olla pelko, että pahoittaa jonkun mielen. Hänen on myös vaikea saada tuloksia aikaan, koska päätöksiä ei synny. (Oikotie, 2022.)

Johtamistyyliä ei voi suoraan jakaa hyviin ja huonoihin. Kyse on pohjimmiltaan siitä, millainen johtamistyyli toimii missäkin tilanteessa ja miten tietyn tyylin käyttäminen vaikuttaa organisaatioon. Organisaation odotukset ja aiemmat kokemukset ovat suuri vaikutus siihen, millaisia johtamistyyliä

organisaatio hyväksyy. Hyvä esihenkilö käyttää aikaa henkilöstön johtamista koskevien odotusten selvittämiseen. Oleellista on kuitenkin oppia tunnistamaan oma perusjohtamistyyli sekä osata muuttaa omaa johtamistyyliään tilanteeseen sopivaksi. (Jääskeläinen, 18.11.2020.)

3 Itsensä kehittäminen esihenkilö roolissa

Itsensä kehittäminen ja johtajuus ovat sidoksissa toisiinsa. Molemmat ovat matkoja, joiden aikana kehitytään. Johtajuudessa kehitetään itseään, sekä opastetaan muita heidän matkallaan. Itsensä kehittäminen auttaa ja antaa työkaluja, kun tulee mutkia matkaan. Mutta eniten itsensä kehittäminen auttaa ymmärtämään omia vahvuuksia, heikkouksia ja kehityskohtia. Itsensä kehittäminen tekee ihmisestä paremman ja kun kasvaa ihmisenä, hyvä johtajuus seuraa perässä. (Lowe, 5.9.2024.)

Itsensä johtaminen on olennainen osa esihenkilön itsensä kehitystä. Esihenkilön pitää osata johtaa itseään, että voi johtaa muita esimerkiksi muutosten aikana (Pirinen 2023, 83). Itsensä johtaminen on merkitykseltään noussut viime vuosina enemmän pinnalle. Työtyytyväisyys ja johtamistyyli ovat yhteydessä toisiinsa, jolloin itsensä johtamisen taidot korostuvat johtamisessa. (Oamk journal, 2023.) Esihenkilön itsensä johtaminen ja jaksaminen vaikuttavat olennaisesti myös työntekijän ja tiimin suoriutumiseen sekä hyvinvointiin muutoksessa. Muutokset vievät paljon energiaa, ja muutosprosessissa esihenkilön pitää huolehtia omasta jaksamisestaan. Stressaantunut ja uupunut esihenkilö ei jaksa johtaa muutosta. Energinen ja hyvinvoiva esihenkilö, joka osaa johtaa itseään, antaa työntekijöille energiaa ja luo ympärilleen positiivisuutta. (Pirinen 2023, 83).

Esihenkilön itsensä kehittäminen lähtee hänestä itsestään. Se on jatkuva prosessi, joka vaatii aikaa, energiaa sekä sitoutumista. Itsensä kehittäminen tarkoittaa jatkuvaa pyrkimystä parantamaan omia johtamistaitojaan, ammatillisia taitoja ja henkilökohtaista kasvua organisaatiossa. Esihenkilönä on tärkeää kehittää johtamistaitojaan, kuten kommunikaatiota, päätöksentekoa, konfliktien hallintaa ja tiimin motivointia. Johtamistaitoja voi kehittää esimerkiksi koulutuksilla, lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta tai ottamalla mallia kokeneempien esihenkilöiden käytännöistä. Esihenkilötyön ja johtajuuden perustana on hyvä itsensä johtaminen ja itsetuntemus. (Ruutu & Salmimies, 2013, luku 1.)

Hyvä johtajuus on kriittistä tuottavassa työpaikassa. Monilla esihenkilöillä on samoja heikkouksia, joista voi päästä yli, jolloin esihenkilö voi johtaa tiimiään tehokkaammin ja johtaa heitä kohti onnistumisia. Omien vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää esihenkilönä sekä tunnistaa omat heikkoudet, jotta niistä voi tehdä vahvuuksia. Omien vahvuuksien tunnistaminen on myös tärkeä osa työelämää. (Indeed, 2023.) Esihenkilöiden tyypillisiä heikkouksia ovat muun muassa, huono kommunikointi, alhainen itsetunto, vähäinen palautteen antaminen sekä mikromanagerointi eli työntekijöiden liiallinen valvominen (Indeed, 2023). Kokonaisuudessa itsensä kehittäminen esihenkilönä on jatkuvaa kehittymistä ihmisenä sekä johtajana. Esimerkiksi huono kommunikointi voi tapahtua työpaikan ulkopuolella, jolloin kun kommunikointia kehittää työpaikalla, se kehittyy myös yleisesti.

Itsensä kehittämisessä esihenkilönä kannattaa tehdä itsetutkiskelua, mutta myös kuunnella rakentavaa palautetta työkavereilta. (Keller, 2022.)

Esihenkilön on huolehdittava omasta hyvinvoinnistaan ja henkilökohtaisesta kasvustaan. Erityisesti työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on hyvin tärkeää jokaisen työssäkäyvän hyvinvoinnille. Kun lähtee työpaikalta kotiin, työt pitää jättää työpaikalle, eikä viedä kotiin. Koronan aikana ja jälkeen etätyöt ovat yleistyneet. Kotitoimiston ja kotisohvan välille onkin hyvä tehdä näkyvä raja, jolloin työt eivät valu vapaa-ajalle. (Koulutus, 2021.)

3.1 Itsensä kehittämisprosessi

Itsensä kehittäminen tarkoittaa itsensä ymmärtämistä ja tietoisia, positiivisia muutoksia, joiden tavoitteena on parantaa sosiaalista, emotionaalista, henkistä, fyysistä, taloudellista ja ammatillista hyvinvointia. Hyvä lähtökohta itsensä kehittämiseksi on vahva itsetuntemus. Itsetuntemus on omien arvojen, tunteiden, heikkouksien, vahvuuksien, tavoitteiden ja motivaatioiden ymmärtämistä. (Medium, 2023.)

Itsensä kehittäminen tarkoittaa jokaiselle erilaista prosessia. Jokaisella on omat tarpeet ja tavoitteet. Aitoon hyvinvointiin tähtäävä itsensä kehittämistä voidaan ajatella sisäisenä työnä. Sisäisellä työllä tarkoitetaan omien tunnetaitojen kehittämistä, tietoisuuden lisäämistä, mielen kehittämistä sekä omien olotilojen hallintaa. Itsensä kehittäminen tarkoittaa kaikkea sitä, mikä auttaa ihmistä ymmärtämään itseään ja elämää paremmin. (Omapaja, 2024.)

Itsensä kehittäminen on tärkeää jokaiselle, erityisesti esihenkilöille. Hyvä esihenkilö tunnistaa, että parannuksille on aina tilaa ja asettaa kehittymistavoitteita itselleen. Kun esihenkilö laatii tavoitteita itsensä kehittämiseksi, hänen on hyvä miettiä miten nämä muutokset tulevat vaikuttamaan työympäristöön ja johtamiskykyyn. (Chellappa, 1.9.2024.)

Vaikka jokaisella esihenkilöllä on erilaisia tavoitteita itsensä kehittymisen kannalta, on olemassa muutamia hyviä yleisiä tavoitteita. Ensinnäkin esihenkilöiden tulisi luoda hyvät yhteydet jokaiseen tiimin jäseneseen. Henkilökohtaiset yhteydet voivat olla tukene vaikeina aikoina ja auttaa niiden yli pääsemisessä. Esihenkilöiden kuuntelutaidoilla on suuri merkitys työyhteisössä. Työntekijät arvostavat sitä, että esihenkilö kuuntelee heitä. Kun harjoittaa aktiivista kuuntelua, esihenkilö voi saada uusia ideoita työntekijöiltään. (Chellappa, 1.9.2024.)

Toiseksi esihenkilöiden tulisi olla itsevarmoja. Itsevarmuuden avulla esihenkilö saavuttaa kunnioitusta ja heidän itsevarmuutensa kannustaa muita tiimin työntekijöitä. Kun esihenkilö on itsevarma ja näyttää sen ulospäin, ei röyhkeällä tavalla, se voi auttaa muita kehittymään hänen

ohjauksellansa. Mitä paremmin esihenkilö pystyy kannustamaan ja motivoimaan muita, sitä itsevarmemmaksi esihenkilö tuntee itsensä. (Chellappa, 1.9.2024.)

Itsensä kehittämisprosessissa on aina hyvä olla suunnitelma. Suunnittelu alkaa tulevaisuuden miettimisellä. Mitä haluaa tehdä viiden vuoden päästä? Haluaako esihenkilö nousta ylemmäs johdotoportaissa? Jos organisaatiossa haluaa nousta ylemmäs, sen eteen pitää tehdä töitä ja näyttää, että haluaa korotusta. Seuraavana esihenkilön pitää miettiä vahvuuksia ja heikkouksia. Mitä pitää parantaa, että päästään tavoitteisiin. Tässä vaiheessa voi tehdä taulukon vahvuuksista ja heikkouksista. Taulukkoon voi laittaa myös mahdollisuudet ja uhat, jos esimerkiksi haluaisi nousta ylemmäs organisaatiossa. Seuraavaksi mietitään, mitä pitää tehdä, että päästään tavoitteisiin. Tämä voi sisältää esimerkiksi koulutuksia, kirjallisuutta ja tietyn ajanjakson. (Valchanova, 6.6.2018.)

3.2 Hyvät johtajuuden taidot

Hyvä johtajuus muodostuu monesta erilaisesta tekijästä. Se riippuu työyhteisöstä ja sen tarpeista. Kun kuvaillaan hyvää johtajaa, puhutaan siitä, että johtaja tarvitsee näkemystä ja intohimoa työhönsä, mutta nykypäivänä tarvitaan yhä enemmän empatiataitoja. (Duunitori, 2024.) Moni esihenkilö ei halua, kykene tai ymmärrä omaksumaan johtajuutta, vaan pysyy asiantuntijan tai työntekijän roolissa (Järvinen 2012, 142). Järvisen (2012, 142) mukaan, tämän vuoksi johtaminen on puutteellista tai olematonta joissain organisaatioissa.

Kun esihenkilö haluaa kehittää johtajuuden taitoja, pitää miettiä mitä halutaan lähteä kehittämään ja miten näitä osa-alueita kehitetään. Hyvän johtajuuden määrittely tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. On kuitenkin olemassa yleisiä ominaisuuksia, joita hyvältä johtajalta pitäisi löytyä. Ensimmäinen ominaisuus on delegointikyky. Kun esihenkilölle alkaa kertyä liikaa tehtävää, työn laatu voi kärsiä, jos esihenkilö yrittää tehdä kaiken itse. Siksi on tärkeää, että esihenkilöllä on kyky delegoida työtehtäviä tiimiläisille. Hyvä johtaja tietää, että parempia tuloksia saa, kun kaikkien kompetensseja hyödynnetään. (Koulutus, 2023.)

Seuraavana on rehellisyys. Työntekijät ovat heijastus firman johdosta. Esihenkilön vastuulla on asettaa työyhteisössä taso rehellisyyden ja työn teon etiikalle. Jos työntekijälle tapahtuu virhe, on tärkeää, että työntekijä ei pelkää myöntää virhettä esihenkilölleen. Kun johto toimii esimerkkinä työntekijöille rehellisyydestä, tiimi seuraa perässä. (Duunitori, 2024.) Yksi johtajuudentaito, jota voi aina harjoittaa on kommunikaatio. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat keskeinen osa hyvää johtajuutta. Esihenkilön tulee kommunikoida selkeästi ja tehokkaasti organisaatiossa. Kommunikaatio organisaatiossa voi tarkoittaa kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta sekä konfliktien ratkaisua. Hyvät

vuorovaikutustaidot myös auttavat esihenkilö ymmärtämään työntekijöiden huolia ja tarpeita, joka auttaa luomaan positiivisen ja tuottavan ympäristön. (Esimiesakatemia, 2024.)

Tärkeä osa hyvää johtajuutta on työntekijän tukena oleminen. Työntekijä suoriutuu paremmin työtehtävistään ja voi yleisesti paremmin, kun hän tietää, että esihenkilö on hänen tukena. Esihenkilö voi osoittaa tukeaan käytännön teoilla, mutta ennen kaikkea läsnäolollaan. Jos esihenkilö vain istuu toimistossaan ja antaa koko ajan lisää työtehtäviä ilman palautteen antamista tai kiitoksen esittämistä, silloin työntekijä ei koe omaa työpanostaan tai rooliaan kovin tärkeäksi. (Duunitori, 2024.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena on päästä syvemmälle esihenkilötyöhön kyselyn kautta ja selvittää millainen on hyvä esihenkilö. Kysely lähetettiin yhden yrityksen työntekijöille, jotka jakautuvat viiteen toimipisteeseen.

Tutkimuksen avulla etsin vastausta tutkimuksen pääongelmaan:

- Mitkä ovat hyvän esihenkilön keskeiset ominaisuudet ja taidot, ja miten ne vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin.

Lisäksi pyrin saamaan vastauksia tutkimuksen alaongelmiin:

- Miten esihenkilö voi kehittää itseään ja taitojaan hyvän esihenkilön ominaisuuksien saavuttamiseksi
- Mitä eri johtamistyyliä on, ja miten ne vaikuttavat alaisiin

Tutkimus, jonka suoritan, on määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus. Valitsin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, sillä haluan kerätä ja analysoida määrällistä tietoa suuresta joukosta. Kyselytutkimuksen avulla voin selvittää lisää esihenkilötyöstä yritys x:n henkilökunnan avulla. Kyselyn suunnittelu koostui kysymysten luomisesta, kyselyn tekemisestä, sen lähettämisestä vastaajille sekä vastausten analysoinnista. Yksi tärkeä asia kyselyn suunnittelussa, on että kyselyn kysymykset vastaavat opinnäytteen pääongelmaan ja alaongelmiin. Kyselyn suunnittelussa hyödynsin tietoperustaa, tunnistamalla hyvän esihenkilön ominaisuuksia ja muodostin niistä kyselylomakkeen kysymykset.

Kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, jonka ideana on saada lisää tietoa ja ymmärrystä sosiaalisesta maailmasta. Tutkijat käyttävät kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ihmisiin vaikuttavien ja tapahtumien havainnointiin. Tämä tutkimusmenetelmä tuottaa objektiivista tietoa, joka voidaan viestiä tilastojen ja numeroiden avulla. Dataa pääosin käytetään löytämään keskiarvoja sekä kaavoja. (Williams, 14.6.2021.) Tutkimuksen tulokset perustuvat suurempiin otoskokoihin, jotka edustavat populaatiota. Määrällinen tutkimus voidaan kopioida tai uusia, sillä se on luotettava tutkimusmenetelmä. (University of Southern California, 2009.) Määrällisessä tutkimuksessa korostetaan puolueettomuutta. Kvantitatiiviset tutkijat käyttävät tiukkoja menetelmiä tietojen keräämiseen ja analysointiin, jolloin henkilökohtainen puolueellisuus vähentyy. (Abbadia, 2023.)

Aineistoa keräsin kyselyn kautta. Kysely on toteutettu Webropolissa ja se koostuu pääosin samaa mieltä vai eri mieltä kysymyksistä sekä muutamasta avoimesta kysymyksestä. Aineistoa kerättiin yrityksen x henkilökunnalta, viidestä eri toimipisteestä. Kaikki toimipisteet sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Henkilökunta koostuu molemmista sukupuolista ja iältään he ovat 18–60 v. Yritys x kuuluu kaupanalaan ja sen henkilökunta ovat asiakaspalvelijoita. Aineistoa on kerätty vuoden 2024

syksyllä. Kysely on lähetetty WhatsApp sovelluksen kautta työpaikan ryhmässä. Saatekirjeessä on kerrottu kyselyn tarkoitus ja tavoitteet. Viestissä on myös mainittu, että minuun saa ottaa yhteyttä, jos on lisäkysymyksiä kyselyn aiheesta, kysymyksistä tai tiedonkäsittelyistä.

Kyselyihin vastanneet työntekijät vastasivat kyselyyn anonyymisti. Vastauksista ei myöskään pysty päätellä kenenkään henkilöllisyyttä. Yritys X saa myös nähdä vastaukset, joista voi olla heille hyötyä. Vastausten perusteella yrityksen esihenkilöt voivat ottaa itselleen kehitysideoita ja sen kautta parantaa johtajuuden taitojaan ja kehittää itseään esihenkilön roolissa.

Kysely tutkimusmenetelmänä on tehokas sekä helppo ja sillä saa kerättyä paljon aineistoa lyhyessä ajassa. Vaikka kyselyt ovat tutkimusmenetelmänä hyvin suosittu ja yleinen, niissä on myös huonoja puolia. Kyselyllä kerätty tieto voi usein jäädä pinnalliseksi. Sen lisäksi vastaajat voivat kylästyä kyselyyn, jos se on liian pitkä tai kysymykset ovat liian haastavia. Vastaajat voivat myös ymmärtää kysymykset eri tavalla, jolloin tulokset eivät välttämättä pidä paikkaansa. (Wordpress, 2016.) Kyselytutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa siitä, miten osallistujat suhtautuvat tiettyyn aiheeseen (Larson, 20.9.2024).

5 Tutkimustulokset

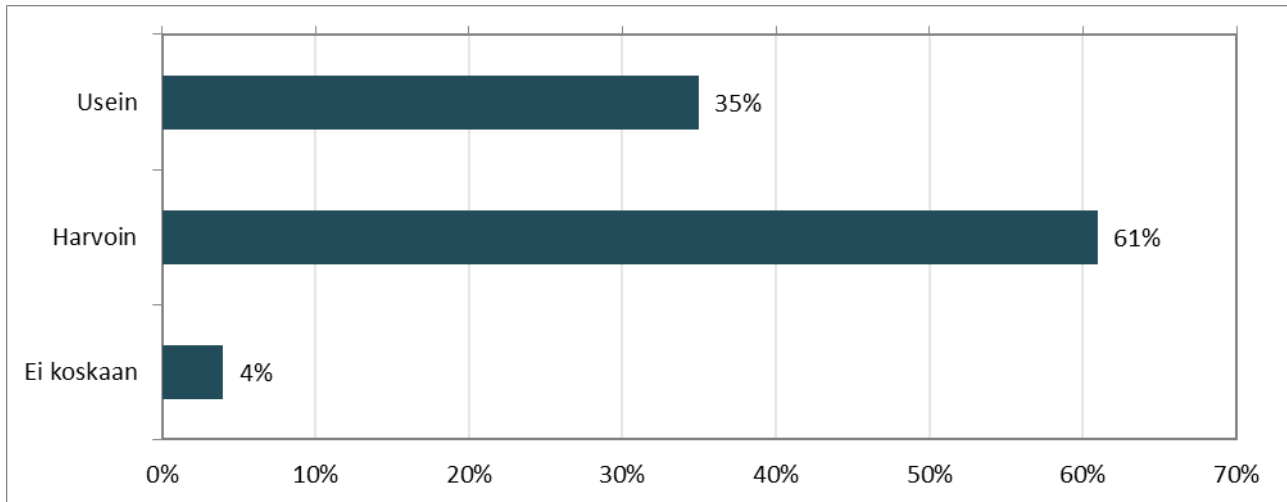
Tässä luvussa esitän kyselytutkimuksesta saadut tulokset, jotka koskevat esihenkilötyötä ja sen kehittämiskohtia yrityksessä X. Kysely oli kohdistettu myymälähenkilökunnalle ja esihenkilöille ke- nellä on myös esihenkilö. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa heidän näkemystään esihenkilöiden johtamisesta ja kehityskohdista. Tulokset esitetään kysymys kerrallaan. Kyselyni esihenkilötyöstä oli avoinna viikon ajan. Kysely lähetettiin viiteen eri toimipisteeseen yrityksen X sisällä, mutta vain kahdesta toimipisteestä vastattiin. Vaikka vastauksia ei tullut riittävästi, että kysely olisi luotettava, niin kyselyn vastaukset auttavat kyseisen firman esihenkilöitä löytämään kehittämiskohtia

Kysely ja saatekirje oli lähetetty kaikkiin toimipisteisiin, joissa myymäläpäällikön vastuulla oli välit- tää kyselyn saatekirje ja vastauslinkki tai QR-koodi vastaajille. Kysely avattiin 68 kertaa, mutta vas- tauksia tuli vain 23. Alhainen vastausmäärä oli harmillinen ja tämä luonnollisesti vaikuttaa kyselyn luotettavuuteen negatiivisesti.

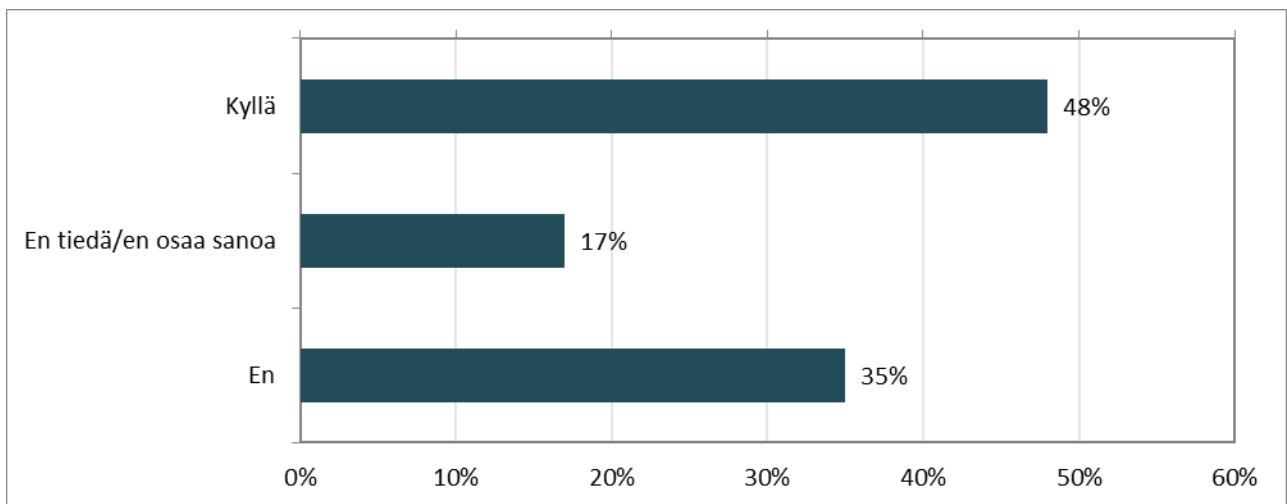
Viestintä ja vastaajien motivoiminen oli pääosin toimipisteiden myymäläpäälliköiden varassa ja vaikka vastaamisen tärkeydestä muistutettiin, kolmesta toimipisteestä ei saatu yhtään vastausta, yhdestä toimipisteestä saatiin yksi vastaus. Toimipisteessä, jossa itse työskentelen opintojen ohessa, vastauksia kertyi runsaasti. Tämän toimipisteen vastaus prosentti oli 50. Lisäksi oli ilahdut- tavaa, että avoimia vastauksia kertyi odotettua enemmän. Tämän toimipisteen osalta kyselyn vas- tausprosentti oli hyvä ja kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisen tukena.

5.1 Palautteen antaminen

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa oli tarkoituksena selvittää kuinka usein esihenkilösi antaa pa- lautetta sekä onko palaute vastaajien mielestä riittävää. Kysymykseen “Kuinka usein esihenkilösi antaa sinulle palautetta?” vastausvaihtoehdot olivat “usein”, “harvoin” ja “ei koskaan”. Yleisin vas- taus oli “harvoin”, sen valitsi 61 % vastaajista, 35 % vastaajista vastasi “usein” ja 4 % ei koskaan (Kuva 2). Toinen kysymys palautteen antamiseen liittyen oli “Toivotko, että saisit enemmän pa- lautetta?”. Vastausvaihtoehdot tähän kysymyksen olivat “kyllä”, “en tiedä/en osaa sanoa” ja “ei”. Lähes puolet vastaajista (48 %) koki, että he haluaisivat saada enemmän palautetta ja toisaalta 35 % vastaajista ei toivonut saavansa nykyistä enempää palautetta. Vastaajista 17 % eivät osanneet sanoa (Kuva 3).



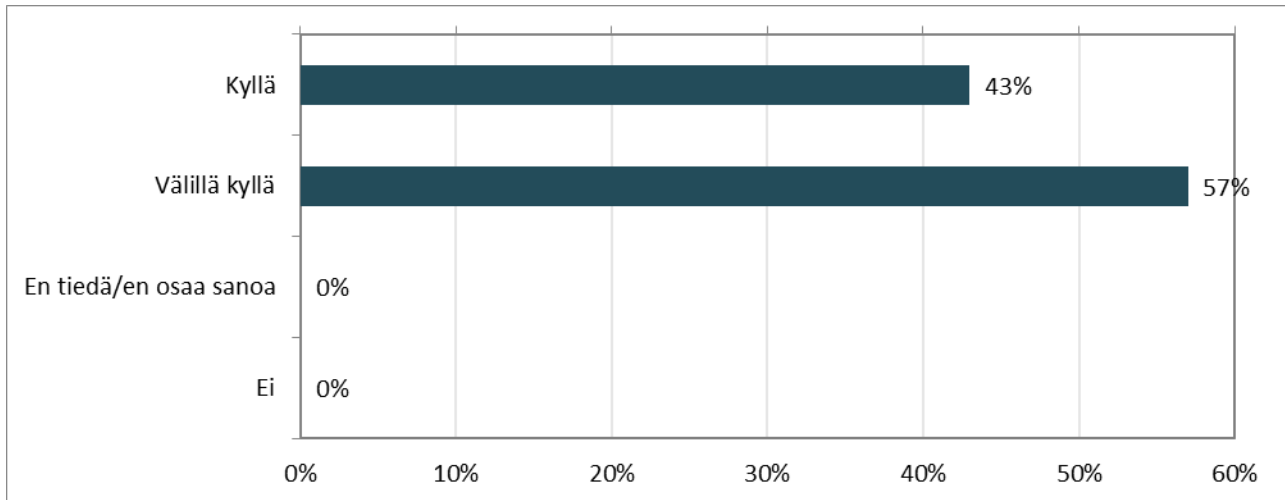
Kuva 2. Pylväsdiagrammi



Kuva 3. Pylväsdiagrammi

5.2 Hyvän ilmapiirin luominen

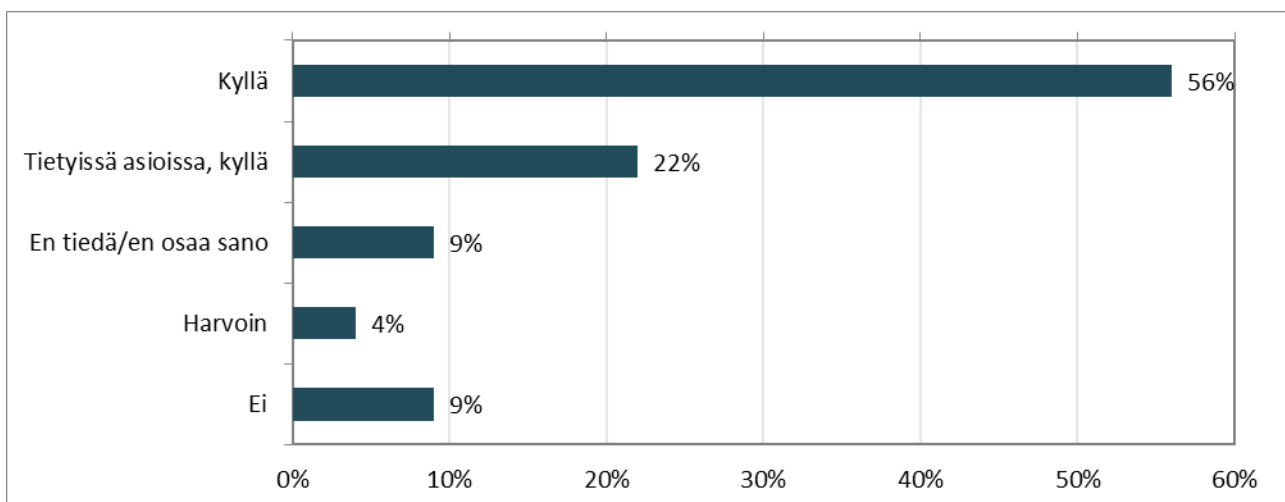
Seuraava kysymys oli "Luovatko esihenkilöt hyvää työilmapiiriä?". Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat "kyllä", "välillä kyllä", "en tiedä/en osaa sanoa" ja "ei". Vastaajista 43 % vastasi "kyllä" ja 57 % vastasi "välillä kyllä" (Kuva 4). Ei tai en osaa sanoa vastauksia ei ollut lainkaan, mikä kertoo, että työpaikan esihenkilöt ovat selkeästi onnistuneet luomaan hyvän ja positiivisen ilmapiirin, jossa työskentely on mieluista.



Kuva 4. Pylväsdiagrammi

5.3 Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu

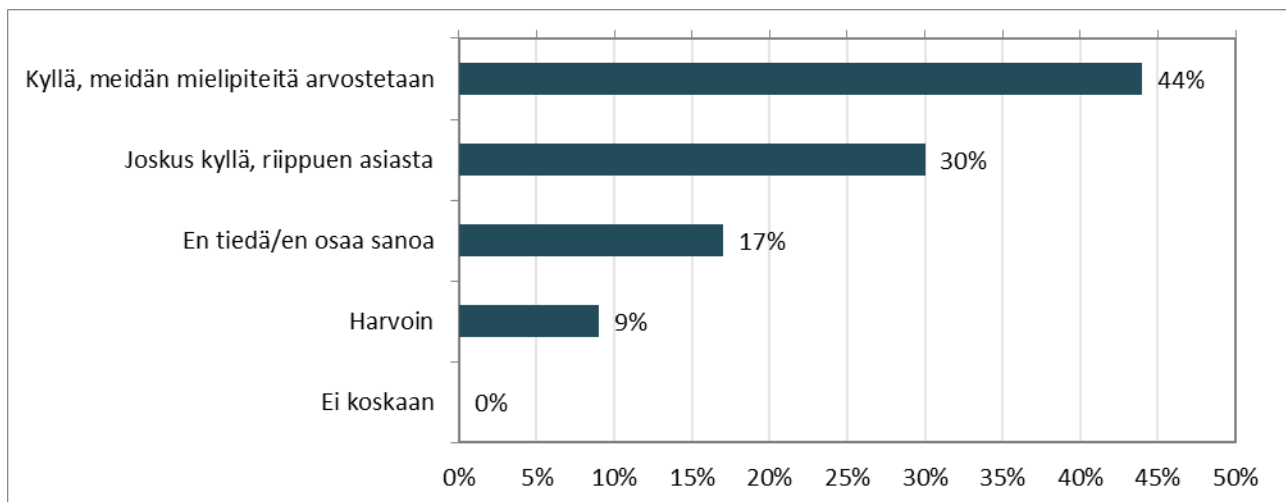
Seuraava kysymys oli "Koetko, että esihenkilösi kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti?". Vastausvaihtoehdot olivat "kyllä", "tietyissä asioissa, kyllä", "en tiedä/en osaa sanoa", "harvoin" ja "ei". Vastaajista 56 % vastasi "kyllä", 22 % vastasi "tietyissä asioissa, kyllä", 9 % vastasi "en osaa sanoa", 4 % vastasi "harvoin" ja 9 % vastasi "ei" (Kuva 5). Tämän perusteella esihenkilöt kohtelevat työntekijöitä pääosin tasapuolisesti. Muutama vastaaja kuitenkin koki, että tasapuolisessa kohtelussa olisi vielä parannettavaa.



Kuva 5. Pylväsdiagrammi

5.4 Työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen

Seuraavaksi selvitettiin, miten esihenkilöt ottavat huomioon työntekijöiden mielipiteitä muutostilanteissa. Kysymyksen “Koetko, että esihenkilöt kuuntelevat tiimin mielipiteitä muutoksissa? Esimerkiksi uudet käytännöt.” vastausvaihtoehdot olivat “kyllä, meidän mielipiteitä arvostetaan”, “joskus kyllä, riippuen asiasta”, “en tiedä/en osaa sanoa”, “harvoin” ja “ei koskaan”. Vastaajista 44 % koki, että heidän mielipiteitensä arvostetaan, 30 % koki, että mielipiteillä on merkitys riippuen tilanteesta. 17 % vastaajista eivät osanneet sanoa. 9 % koki, että mielipiteitä otetaan harvoin huomioon (Kuva 6). Yksikään vastaajista ei kokenut, että mielipiteitä ei huomioida lainkaan.



Kuva 6. Pylväsdiagrammi

5.5 Avoin keskusteluyhteys

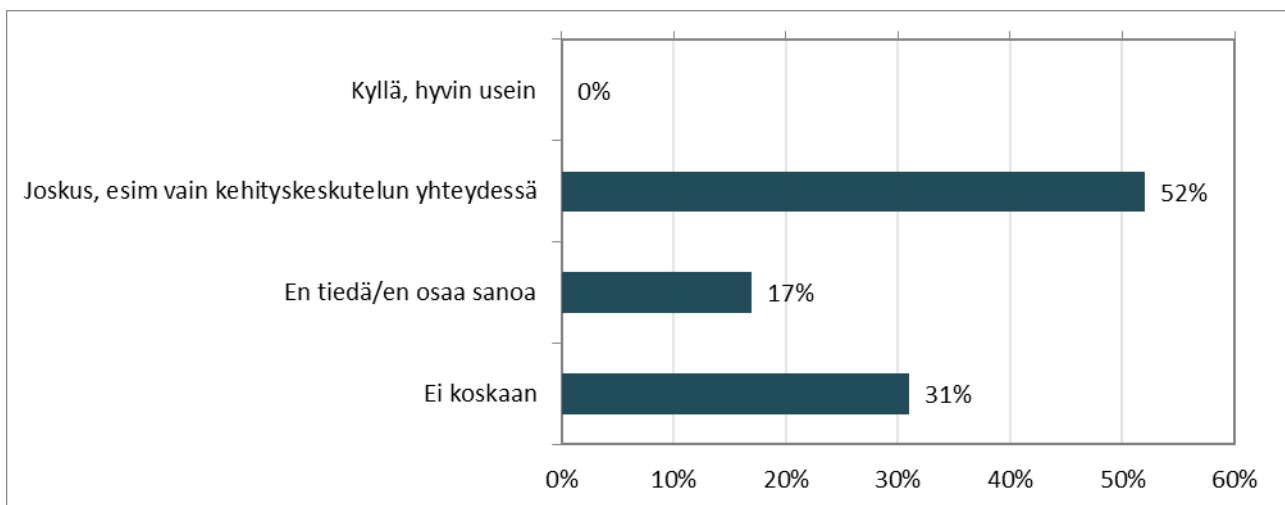
Seuraavaksi selvitettiin, onko työntekijän ja esihenkilön välillä avointa kommunikaatiota. Kysymykseen “Koetko, että voit keskustella avoimesti esihenkilösi kanssa?” vastattiin liukukytkimellä asteikolla 0-10, jossa 0 = en, meillä ei ole luottamuksellista suhdetta ja 10 = kyllä, ihan kaikesta. Vastauksen keskiarvo oli 8,1. Vastauksissa oli kuitenkin jonkin verran hajontaa, minimi arvo oli 3,0 ja maksimi arvo oli 10.

5.6 Esihenkilöiden halu kehittää itseään

Esihenkilöiden halua kehittää itseään selvitettiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys oli “Kuinka usein esihenkilösi pyytää palautetta omasta johtamisestaan/työstään?”. Vastausvaihtoehdot olivat “kyllä, hyvin usein”, “joskus, esim vain kehityskeskustelun yhteydessä”, “en tiedä/en osaa sanoa” ja “ei koskaan”. Noin puolet (52 %) vastasi esihenkilön pyytävän palautetta itsestään

joskus, vain kehityskeskustelun yhteydessä. 17 % vastaajista ei osannut sanoa. 31 % vastasi, että esihenkilö ei koskaan pyydä palautetta itsestään (Kuva 7). Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että esihenkilö pyytäisi palautetta useasti.

Toinen kysymys oli ”Koetko, että esihenkilösi yrittää parantaa omaa toimintaansa palautteiden perusteella”. Kysymykseen vastattiin liukukytkimellä asteikolla 0-10, jossa 0 = täysin eri mieltä ja 10 = täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on 7,4. Vastausten miniarvo oli 1,0 ja maksimiarvo 10. Mielenpitoet siitä, miten esihenkilö yrittää parantaa omaa toimintaansa palautteiden perusteella ja-
kautuvat.



Kuva 7. Pylväsdiagrammi

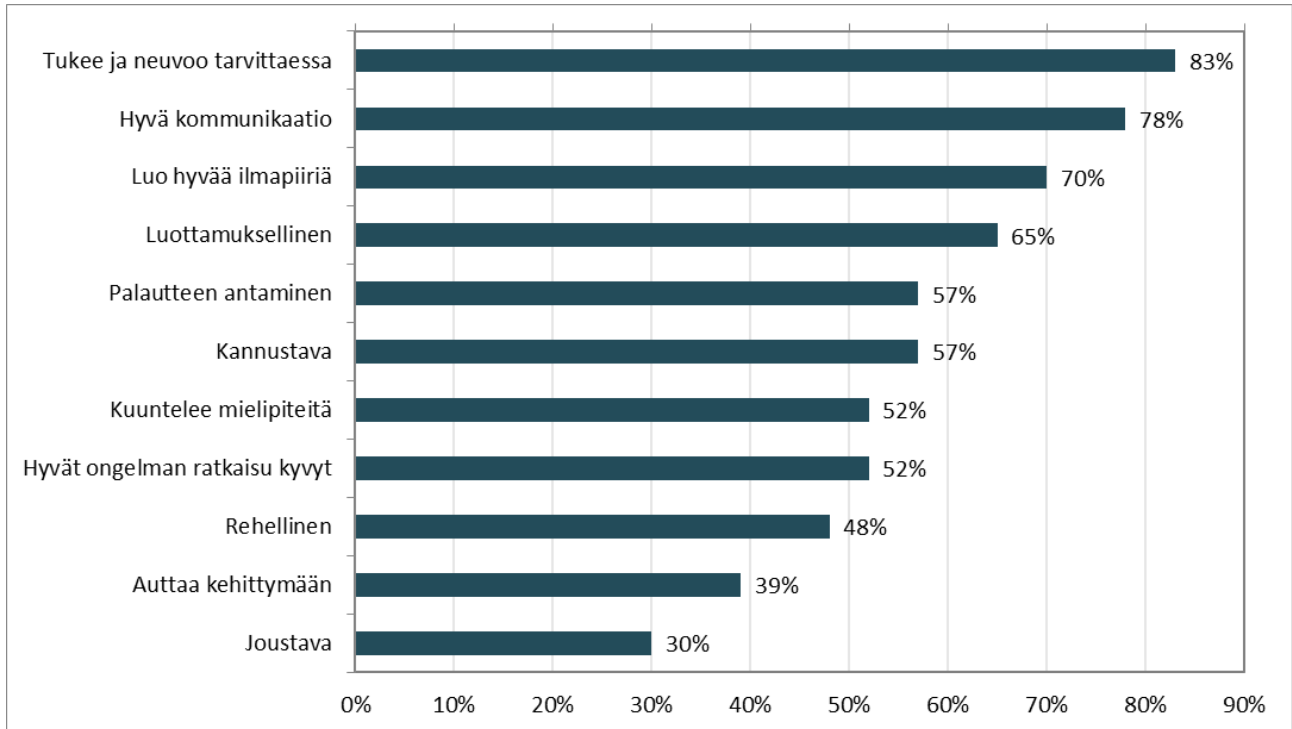
5.7 Esihenkilöiden tärkeät piirteet

Tässä kysymyksessä esitettiin 11 kohtaa, joissa on esihenkilöitä kuvaavia piirteitä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan itsellensä vähintään kolme tärkeintä piirrettä.

Valittavat piirteet:

- Hyvä kommunikaatio
- Palautteen antaminen
- Kuuntelee mielipiteitä
- Hyvät ongelmanratkaisukyvyt
- Kannustava
- Tukee ja neuvoo tarvittaessa
- Auttaa kehittymään
- Luo hyvää ilmapiiriä
- Luottamuksellinen
- Rehellinen
- Joustava

Kuvassa 8 piirteet on listattu tärkeyden mukaisessa järjestyksessä. Selkeimmäksi tärkeämmäksi piirteeksi nousi esihenkilön tuki ja neuvo tarvittaessa. Toiseksi tärkeimmäksi koettiin hyvä kommunikaatio. Kolmantena hyvän ilmapiirin luominen. Neljäntenä listalle nousi luottamuksellisuus. Vähiten arvotettu piirre oli joustavuus ja toiseksi viimeisenä oli auttaa kehittymään.



Kuva 8. Pylväsdiagrammi

5.8 Johtamistyyli

Tässä kysymyksessä annettiin kuusi erilaista johtamistyyliä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan maksimissaan kaksi johtamistyyliä, jotka kuvailevat lähiesihenkilöä.

Valittavat johtamistyyli:

- Esihenkilö inspiroi tiimiä selkeillä tavoitteilla
- Esihenkilö auttaa kehittymään ja tukee sinua antamalla palautetta ja neuvoja
- Esihenkilö antaa käskeviä ohjeita eikä anna palautetta työstäsi
- Esihenkilö osallistaa tiimiä päätöksentekoihin ja kuuntelee mielipiteitä
- Esihenkilö valvoo tarkasti työnteko ja hänen kommunikointi on heikkoa
- Esihenkilö vaihtaa päätöksiä jatkuvasti ja ohjeistaa epäselvästi

Kuvassa 9 on listattu johtamistyyliä siinä järjestyksessä, mikä on saanut eniten vastauksia. Kaksi johtamistyyliä sai yhtä paljon vastauksia, "Esihenkilö auttaa kehittymään ja tukee sinua antamalla palautetta ja neuvoja" sekä "Esihenkilö osallistaa tiimiä päätöksentekoihin ja kuuntelee mielipiteitä". Nämä kaksi johtamistyyliä ovat valmentava ja demokraattinen johtamistyyli (ks. 2.2). Vähiten vastauksia saaneet johtamistyyliä kuvaavat väittämät ovat "Esihenkilö antaa käskeviä ohjeita eikä

anna palautetta työstäsi” sekä “Esihenkilö valvoo tarkasti työnteko ja hänen kommunikointi on heikkoa”. Nämä kaksi johtamistyyliä ovat autoritäärinen ja neuvova (ks. 2.2).



Kuva 9. Pylväsdiagrammi

5.9 Avoin palaute

78 % vastaajista jätti avointa palautetta molempiin kohtiin. Avoimessa kysymyksessä “Missä esihenkilösi on onnistunut hyvin”, esihenkilöt saavat eniten kiitosta hyvästä kommunikaatiosta ja positiivisen ilmapiirin luomisesta. Kolmanneksi eniten mainintoja sai palautteen antaminen. Muita mainittuja asioita oli avoimuus, kannustaminen, tasapuolisuus, kuuntelu, tuki ja neuvonta sekä selkeä tavoitteiden asettaminen.

Toinen avoin kysymys oli “Miten toivoisit esihenkilösi kehittävän johtamistaan”. Kehittämiskohteiden osalta eniten mainintoja sai palautteen antaminen. Seitsemän vastaajaa seitsemästätoista on maininneet palautteen antamisen. Muita mainittuja kehittämiskohteita ovat tavoitteiden selkeyttäminen, kannustaminen, kuulumisten kyseleminen eli arkipäiväistä keskustelua, kuuntelu, suunnitellun työn ohjaus ja tasapuolinen kohtelu.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata erilaisia johtamistyytlejä ja niiden vaikutuksia alaisiin, mitkä ovat hyvän esihenkilön keskeisiä ominaisuuksia ja taitoja sekä niiden vaikutukset työyhteisöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös saada selville, miten esihenkilö voi kehittää itseään työssä ja työn ohella, jotta voisi olla parempi esihenkilö työntekijöilleen.

Kyselyn avulla sain vastauksia näihin kysymyksiin. Varsinkin kyselyn avoimien kysymysten vastauksista löytyi hyviä positiivisia vastauksia sekä kehityskohteita kyseisen työyhteisön esihenkilöille (ks.5.9).

6.1 Päätulokset

Tietoperustassa korostetaan ihmisten johtamisen tärkeyttä (ks. 2). Tämän tutkimuksen perusteella vastaajat arvostavat näistä erityisesti tukea ja neuvojen antamista, hyvää kommunikaatiota ja luottamuksellista työilmapiiriä, palautteen antoa sekä kannustamista. Esihenkilön kehittymisen kannalta on tärkeää tunnistaa vahvuudet ja kehityskohdat. Vaikka on tunnistettu tyypillisiä esihenkilötyön kehittämiskohteita, on tärkeää tunnistaa miten ne pätevät omassa työyhteisössä. Tämän tutkimukset perusteella tässä työyhteisössä esihenkilötyössä on sekä vahvuuksia että kehityskohtia.

Selkein vahvuus esihenkilötyössä, on esihenkilöiden kyky luoda hyvä työilmapiiri. Vastaajat olivat yksimielisiä tästä (ks. 5.2). Myös avoimet kommentit kertovat samaa. Niissä vahvuuksina mainittiin positiivisen, turvallisen ja hyvän ilmapiirin luominen. Yhtä paljon positiivista palautetta tuli myös hyvästä kommunikaatiosta (ks. 5.9). Tämän työyhteisön esihenkilöt ovat selkeästi panostaneet kommunikaation ja työilmapiiriin. Tämä on tärkeä vahvuus, koska hyvän esihenkilön piirteistä kysyttäessä nämä asiat olivat kolmen vastaajille tärkeimmän hyvän esihenkilön piirteiden joukossa (ks.5.7).

Esihenkilöt ovat siis onnistuneet asioissa hyvin, jotka ovat työntekijöille tärkeitä. Esihenkilötyön kehittämisen näkökulmasta hyvän työilmapiirin luominen ja avoin kommunikaation ovat vahvuuksia, joihin kannattaa jatkossakin panostaa.

Myös työntekijöiden kuuntelu nousi kyselyssä esille vahvuutena sekä asteikko kysymyksen että avoimen palautteen perusteella. Kysymyksessä "Koetko, että esihenkilöt kuuntelevat tiimin mielipiteitä muutoksista? Esim uudet käytännöt" 74 % vastaajista vastasi positiivisen vastausvaihtoehdon. Työntekijöiden kuuntelu ja aito kiinnostus heitä kohtaan nousi avoimessa palautteessa, jossa esihenkilöt ovat onnistuneet. On hienoa nähdä tutkimuksen kautta, että tässä työyhteisössä

osallistetaan kaikkia päätöksen tekoihin ja työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan tärkeissä asioissa, jotka vaikuttavat heidän jokapäiväiseen työntekoon.

Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu näyttäytyy vahvuutena sen perusteella, että 78 % kyselyn vastaajista vastasi positiivisen vastausvaihtoehdon kysymykseen "Koetko, että esihenkilösi kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti". Toisaalta on hyvä muistaa, että 13 % vastaajista oli toista mieltä. Myös avoimissa kommentteissa tasapuolinen kohtelu mainittiin onnistumisissa sekä kehityskohteissa. Esihenkilötyön kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää pyrkiä siihen, että jokainen henkilö kokee, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti.

Kyselyn perusteella nousi esiin selkeä kehittämiskohde, palautteen antaminen sekä palautteen pyytäminen. Kyselyssä (ks. 5.1) reilusti yli puolet vastasivat saavansa palautetta esihenkilöltä harvoin ja lähes puolet vastaajista toivoo saavansa enemmän palautetta. Palautteen anto nousi myös esille avoimessa palautteessa kehittämistä vaativana asiana. Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta on oleellinen osa hyvää johtajuutta (ks.3.2). Lisäksi palautteella on positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja työn laatuun (ks.2). Tämän työpaikan esihenkilöiden pitäisi siis ehdottomasti panna palautteen antoon, se on taito, jota voi oppia ja harjoittaa.

Paitsi palautteen antaminen, palautteen pyytäminen itselleen oman kehittymisen tueksi on puutteellista. Esihenkilöt pyytävät palautetta vain kehityskeskustelun yhteydessä tai eivät pyydä sitä lainkaan (ks. 5.6). Koska tässä työyhteisössä on avoin ja hyvä työilmapiiri, esihenkilöt voisivat rohkaistua kysymään itsestään palautetta useammin ja eri asioiden yhteydessä. Lisäksi esihenkilöt voivat rohkaista työntekijöitä antamaan heille palautetta myös silloin kun esihenkilö ei sitä erikseen pyydä. Esimerkiksi työntekijät voisivat antaa palautetta esihenkilölle ohi mennessä, jos hän hoiti jonkun vaikean asiakastilanteen hyvin ja tuki työntekijää siinä tilanteessa.

Esihenkilöillä pitäisi olla oma tahto ja halu kehittää itseään. Hyvä esihenkilö tunnistaa, että kehittämiseksi on aina tilaa (ks. 3.1). Tämän kyselyn perusteella näyttää siltä, että esihenkilöiden itsensä kehittämisen kyky on myös kehittämistä vaativa asia. Ensinnäkään esihenkilöt eivät pyydä aktiivisesti palautetta toimintansa kehittämisen tueksi ja toiseksi työntekijöiden kokemus siitä, että esihenkilöt kehittävät itseään saamien palautteiden perusteella vaihtelee paljon. Tässä asiassa jotkut esihenkilöt jo ovat hyviä, mutta toisaalta monilla on tässä parannettavaa.

6.2 Oma pohdinta

Itselleni ei ollut yllättävää, että palautteen antaminen nousi vahvasti esille tässä kyselyssä kehityskohtana, sillä se on yleinen kehittämiskohta esihenkilöillä suomessa (ks. 2.1). Tässä työyhteisössä on hyvä pohja avoimempaan keskusteluun ja palautteen antoon. Esihenkilöt ovat itse luoneet hyvän luottamuksellisen työilmapiirin, jossa työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan.

Työyhteisön vahvuuksien perusteella esihenkilöt voisivat antaa enemmän palautetta sekä myös pyytää palautetta itselleen.

Palautteen saaminen liittyy vahvasti itsensä kehittämisprosessiin. Jokaisella esihenkilöllä on omanlaiset tarpeet ja tavoitteet. Jokainen tiimi on erilainen ja heillä on omat odotukset ja tarpeet esihenkilön suhteen. Jos tiimin tarpeita ei tunne, hän voi omassa kehityksessään mennä väärään suuntaan. Esihenkilön pitäisi rohkeasti pyytää palautetta omilta työntekijöiltään sekä onnistumisistaan ja kehittämisen kohteista. Tässä kyselyssä tuli ilmi, että työntekijöillä olisi palautetta annettavana esihenkilötyön kehittämisen tueksi. Jos suoran palautteen pyytäminen tuntuu haastavalta, voi aloittaa pyytämällä anonyymiä palautetta, jonka pohjalta voisi jatkaa keskustelua työntekijöiden kanssa.

Kehittyminen usein on pieniä arjen tekoja. Kun muutosta lähtee tekemään pienin askelin, se on mieluisampaa ja ajan kanssa voi nähdä jo suuriakin muutoksia. Siksi on hyvin tärkeää jakaa palautetta kaikille, esihenkilöillekin.

Esihenkilötyö tässä työyhteisössä tämän kyselyn perusteella on hyvällä mallilla. Esihenkilöillä on hyvät valmiudet esihenkilötyöhön ja työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Esihenkilöt ovat luomassa hyvää ilmapiiriä ja mieluisaa työympäristöä. He kuuntelevat ja arvostavat työntekijöiden mielipiteitä (ks. 5.4). Panostamalla palautteen antamiseen ja pyytämiseen sekä itsensä kehittämiseen tästä tulee entistä parempi ja toimivampi työyhteisö.

7 Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli haastavampaa mitä odotin. Varsinkin tietoperustan kirjoittaminen oli hankalaa ja hidasta. Joinakin päivinä oli paljon motivaatiota ja ideoita kirjoittaa, kun taas toisina kirjoittaminen oli vaivalloista ja hankalaa. Kirjoittamisprosessiin kuuluu hyvät ja huonot päivät. Loppupeleissä olen tyytyväinen tietoperustaani. Kirjoittamisen ohella opin itsekin paljon uutta. Opin opinnäytetyöni aiheesta paljon, millaisia lähteitä kannattaa käyttää ja millaista opinnäytetyön kirjoittaminen on. Opinnäytetyön kirjoittaminen on todella erilaista kuin esseiden kirjoittaminen. Opinnäytetyö vaatii tarkkuutta ja selkeitä kappaleita. Kun vertaa tietoperustan kirjoittamista ja kyselyn tekemistä ja sen tulosten analysointia, jälkimmäinen oli minulle helpompaa ja mielenkiinto pysyi yllä paremmin.

Kun tietoperusta oli saatu aika lailla valmiiksi, alkoi kyselyn teko. Halusin tehdä opinnäytetyöhöni kyselyn, sillä minusta se hyvä tapa kerätä aineistoa ja lisää tietoa aiheesta muualtakin kuin vain artikkeleista ja kirjoista. Kyselyn teko alkoi kysymysten miettimisellä. Tein monta eri kyselyä eri kysymyksillä, kunnes päädyin hyviin kysymyksiin ja sain tehtyä lopullisen kyselyn. Kyselyn kanssa tuli lopulta hieman kiire, sillä opinnäytetyön palautuspäivä lähestyi kovaa vauhtia. Kysely saatiin tehtyä ja lähetettyä, mutta vastauksia ei kertynyt niin paljoa mitä olisin halunnut. Kysely oli auki vain viikon tiukan aikataulun takia. Jos kysely olisi ollut auki esimerkiksi kaksi viikkoa, vastauksia olisi todennäköisesti kertynyt enemmän. Kysely lähetettiin yhden yrityksen sisällä viiteen eri toimipisteeseen. Jostain syystä kysely ei herättänyt mielenkiintoa vastaajissa ja kyselystä tuli loppupeleissä epäluotettava. Positiivinen asia kyselyssä oli, että avoimiin kysymyksiin tuli paljon hyviä vastauksia.

Kyselyn tulosten analysointi oli jännittävää. Minusta oli mielenkiintoista nähdä vastauksia, varsinkin avoimia vastauksia, että mitä työntekijät olivat mieltä heidän työyhteisönsä esihenkilötyöstä. Itselle hyvä johtaminen on tärkeää työntekijänä, sillä esihenkilöillä on niin suuri vaikutus esimerkiksi työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Itse haluaisin myös tulevaisuudessa työskennellä esihenkilön roolissa, joten tämä aihe osittain auttaa minua valmistumaan tulevaa varten.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum Media. Helsinki.

Aura, O. & Hussi, T. 2024. Paremmen johtamistyön manifesti. Helsinki. Pro-Insight Finland Oy. Luettu: 23.9.2024.

Chellappa, S. 1.9.2024. 10 Personal Development Goals Every Aspiring Leader Should Pursue. Engagedly blog. Luettavissa: <https://engagedly.com/blog/10-best-personal-development-goals-for-leaders/>. Luettu: 8.10.2024.

Coursera. 2024. Micromanagement: What It Is and How to Deal With It. Luettavissa: <https://www.coursera.org/articles/micro-management>. Luettu: 8.10.2024.

Diak. 2022. Tiimiläisestä esihenkilöksi - työnohjaus johtajuuden tukena. Luettavissa: <https://diagi.diak.fi/2022/02/02/tiimilaisesta-esihenkiloksi-tyonohjaus-johtajuuden-tukena/>. Luettu: 14.9.2024.

Duunitori. 2024. Miten tulla oikeasti hyväksi johtajaksi? Nämä 6 ominaisuutta tarvitset. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-johtaja>. Luettu: 9.10.2024.

Eletive. 14.9.2023. Täydellinen opas itsensä johtamiseen työssä. luettavissa: <https://eletive.com/fi/blog/self-leadership-at-work-a-complete-guide/> . luettu 9.4.2024.

Esimiesakatemia. 2024. Millaisia ovat hyvän johtajan ominaisuudet ja piirteet? Luettavissa: <https://www.esimiesakatemia.fi/uncategorized/millaisia-ovat-hyvan-johtajan-ominaisuudet-ja-piirteet/>. Luettu: 9.10.2024.

Hälsa. 2018. Työhyvinvointi/uudistuminen ja jatkuva kehittyminen 2–3 työyhteisö taidot. Luettavissa: <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/uudistuminen-ja-jatkuva-kehittyminen-2-3-tyoyhteisotaidot/>. Luettu: 22.10.2024.

Indeed. 2023. 18 Common Manager Weaknesses and Tips for Overcoming Them. Luettavissa: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/manager-weaknesses>. Luettu: 8.10.2024.

Jobly. 2009. Vinkit työnantajille: Kuinka arvioida työsuorituksia tehokkaasti? Luettavissa: <https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonantajille/kuinka-arvioida-tyosuorituksia-tehokkaasti>. Luettu: 14.9.2024.

Jääskeläinen, H. 6.10.2021. Miten ristiriidat työpaikalla ratkaistaan rakentavasti? Brik. Luettavissa: https://brik.fi/brik-lehti/ristiriidat-tyopaikalla/?srsltid=AfmBOoq_dQp0ok8dRCuEaQPNS-ndf4K5H2USEv_xFk9WmPIriz2bPslly. Luettu: 14.9.2024.

Jääskeläinen, H. 18.11.2020. Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija – kumpi sinä olet? Brik. Luettavissa: https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/?gad_source=1&qclid=CjwKCAjw_4S3BhAAEiwA_64Yho9MuborUqxBwO0PNrQsqftq1clHVBm09bixyl_uUVZczmYnqHtgYRoCflkQAvD_BwE. Luettu: 8.10.2024.

Järvinen, P. Onnistu esimiehenä. 3. painos. WSOY. Helsinki. 2001.

Järvinen, P. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. 2012.

Keller. 2022. Key Strengths and Weaknesses of a Leader. Luettavissa: <https://www.kellerexecutive.com/insight/strengths-and-weaknesses-of-a-leader/>. Luettu: 8.10.2024.

Koulutus. 2020. 6 Johtamistyyliä - ja miten niitä tulisi käyttää. Luettavissa: <https://www.koulutus.fi/artikkelit/6-johtamistyyliä-18078> . Luettu: 19.8.2024.

Koulutus. 2021. 7 vinkkiä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi. Luettavissa: <https://www.koulutus.fi/artikkelit/7-vinkkiä-työ-ja-vapaa-aika-tasapainoon-20690>. Luettu: 8.10.2024.

Koulutus. 2023. Hyvän johtajan 8 ominaisuutta. Luettavissa: <https://www.koulutus.fi/artikkelit/hyvan-johtajan-ominaisuudet-18254>. Luettu: 9.10.2024.

Larson, J. 20.9.2024. Types of quantitative research. Lyssna. Luettavissa: <https://www.lyssna.com/blog/types-of-quantitative-research/>. Luettu: 24.9.2024.

Lehtinen, E. 11.7.2016. Neuvova johtaja neuvoo työntekijöitensä motivaation upoksiin. LinkedIn. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/neuvova-johtaja-neuvoo-ty%C3%B6ntekij%C3%B6itens%C3%A4-motivaation-esa-lehtinen/>. Luettu: 22.10.2024.

Lehikoinen, M. 2022. Johtaminen ja esihenkilötyö. Savonia Blogi. Luettavissa: <https://blogi.savonia.fi/munportfolio123/mina-ja-esihenkilötyö/johtaminen-ja-esihenkilötyö/>. Luettu: 11.9.2024.

Leiviskä, P. 11.4.2023. Hyvä työilmapiiri vaatii hyvää johtamista – tämä lannistava tapa voi myrkyttää työyhteisön. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/psykologinen-turvallisuus-johtaminen>. Luettu: 8.10.2024.

Lowe, T. 5.9.2024. The role of personal growth in leadership. Blog by Loving Life. Luettavissa: <https://lovinglifeco.com/personal-growth/the-role-of-personal-growth-in-leadership/>. Luettu: 26.9.2024.

Management Institute of Finland. 2024. Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät? Luettavissa: <https://mif.fi/mitka-ovat-esimiehen-tarkeimmat-tehtavat/>. Luettu: 11.9.2024.

Medium. 2023. Introduction to Self-Development: A Guide to Unlocking Your Potential. Luettavissa: <https://medium.com/@Anvaerro/introduction-to-self-development-a-guide-to-unlocking-your-potential-d233e6faf4a3>. Luettu: 8.10.2024.

Mind the graph. 2023. Mitä eroa on: kvalitatiivinen vs kvantitatiivinen tutkimus? Luettavissa: <https://mindthegraph.com/blog/fi/kvalitatiivinen-vs-kvantitatiivinen-tutkimus/>. Luettu: 17.9.2024.

Oikotie. 2022. Miten sinua johdetaan? Tunne eri johtamistyyliä. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/miten-sinua-johdetaan-tunne-eri-johtamistyyliä>. Luettu: 19.8.2024.

Olin, B. 7.3.2023. Johtaja vs. johtamistyyliä. LinkedIn. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/johtaja-vs-johtamistyyliä-bob-olin/>. Luettu: 3.9.2024.

Omapaja. 2024. Itsensä kehittäminen - näin saavutat unelmiasi. Luettavissa: <https://www.omapaja.fi/blogi/itsensa-kehittaminen-saavuta-unelmasi>. Luettu: 8.10.2024.

Pirinen, H. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent Oy. 2023.

Ruutu, S. Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 9.4.2024.

University of Southern California Library. 2009. Quantitative methods. Luettavissa: <https://libguides.usc.edu/writingguide/quantitative>. Luettu: 24.9.2024.

Valchanova, V. 6.6.2018. Four Steps to Creating a Personal Development Plan. Enhancv. Luettavissa: <https://enhancv.com/blog/personal-development-plan/>. Luettu: 8.10.2024.

Valtioneuvosto. 2018. Tutkimus: Suomalainen johtaja tuntee prosessit, mutta ei osaa motivoida. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tutkimus-suomalainen-johtaja-tuntee-prosessit-mutta-ei-osaa-motivoida>. Luettu: 8.10.2024.

Williams, T. 14.6.2021. Why is quantitative research important? Grand Canyon University Blog. Luettavissa: <https://www.gcu.edu/blog/doctoral-journey/why-quantitative-research-important>. Luettu: 18.9.2024.

Wordpress. 2016. Kysely. Luettavissa: <https://oppariapu.wordpress.com/kysely/>. Luettu: 2.10.2024.

Yritysakatemia. 28.4.2022. Millainen on hyvä esimies? Näitä taitoja tarvitset esimiestyössä. Luettavissa: <https://yritysakatemia.fi/johtaminen-ja-vuorovaikutus/hyva-esimies/>. Luettu 11.9.2024.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Haaga-Heliassa hotellin liikkeenjohtoa ja teen opinnäytetyötä esihenkilötyöstä ja sen kehittämiseksi. Osana opinnäytetyötäni toteutan kyselyn esihenkilötyöstä. Kyselyn tavoitteena on tunnistaa esihenkilötyön vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Kyselyyn voi vastata QR-koodin tai linkin kautta. Kyselyyn vastaaminen vie noin. 5–10 minuuttia. Vastaaminen on anonyymiä ja luottamuksellista. Yksittäisen henkilön vastauksia ei voi tunnistaa kyselyn tuloksista.

Kyselyyn on aikaa vastata 3.11 asti. Kyselyyn pääsee tästä linkistä: <https://link.webropolsurveys.com/S/4ADDCA0A02260213>

Kyselyyn pääsee myös alla olevasta QR-koodista



Minuun voi ottaa yhteyttä sähköpostitse, jos on kysymyksiä kyselyn aiheesta, kysymyksistä tai tiedonkäsittelyistä.


Kiitos ajastasi ja vastauksistasi

Ystävällisin terveisin,

Maria Ihalainen, maria.ihalainen@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Kysely

Esihenkilötyö

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Missä toimipisteessä olet töissä? *

- Konala, Helsinki
- Roihupelto, Helsinki
- Vantaa
- Lommila, Espoo
- Hannus, Espoo

2. Kuinka usein esihenkilösi antaa sinulle palautetta? *

- Usein
- Harvoin
- Ei koskaan

3. Toivotko, että saisit enemmän palautetta? *

- Kyllä
- En tiedä/en osaa sanoa
- En

4. Luovatko esihenkilöt hyvää työilmapiiriä? *

- Kyllä
- Välillä kyllä
- En tiedä/en osaa sanoa
- Ei

5. Koetko, että esihenkilösi kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti? *

- Kyllä
- Tietyissä asioissa, kyllä
- En tiedä/en osaa sanoa
- Harvoin
- Ei

Seuraava

Esihenkilötyö

1 Pakolliset kysymykset merkitty tähdeillä (*)

6. Koetko, että esihenkilöt kuuntelevat tiimin mielipiteitä muutoksista? Esimerkiksi uudet käytännöt? *

- Kyllä, meidän mielipiteitä arvostetaan
- Joskus kyllä, riippuen asiasta
- En tiedä/en osaa sanoa
- Harvoin
- Ei koskaan

7. Koetko, että voit keskustella avoimesti esihenkilösi kanssa? *



8. Kuinka usein esihenkilösi pyytää palautetta omasta johtamisestaan/työstään? *

- Kyllä, hyvin usein
- Joskus, esim. vain kehityskeskustelun yhteydessä
- En tiedä/en osaa sanoa
- Ei koskaan

9. Koetko, että esihenkilösi yrittää parantaa omaa toimintaansa palautteiden perusteella?



Edellinen Seuraava

Esihenkilötyö

1 Pakolliset kysymykset merkitty tähdeillä (*)

10. Mitkä ovat mielestäsi tärkeitä piirteitä esihenkilössä? Valitse vähintään kolme kohtaa. *


- Hyvä kommunikaatio
- Palauteen antaminen
- Kuuntelee mielipiteitä
- Hyvät ongelman ratkaisut
- Kannustava
- Tukee ja neuvoo tarvittaessa
- Auttaa kehittymään
- Luo hyvää ilmapiiriä
- Luottamuksellinen
- Rehellinen
- Joustava

11. Mikä seuraavista johtamistyyleistä kuvailee esihenkilöäsi. Valitse max 2 kohtaa. *

- Esihenkilö inspiroi tiimiä selkeillä tavoitteilla
- Esihenkilö auttaa kehittymään ja tukee sinua antamalla palautetta ja neuvoja
- Esihenkilö antaa käskettäviä ohjeita eikä anna palautetta työstäsi
- Esihenkilö osallistaa tiimiä päätöksentekoihin ja kuuntelee mielipiteitä
- Esihenkilö valvoo tarkasti työntekoa ja hänen kommunikointi on heikkoa
- Esihenkilö vaihtaa päätöksiä jatkuvasti ja ohjeistaa epäselvästi

Edellinen Seuraava

Esienkilötyö

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdillä (*)

12. Missä esienkilösi on onnistunut hyvin?

13. Miten toivoisit esienkilösi kehittävän johtamistaan?

Edellinen

Lähetä