



Esihenkilötyön kehittäminen vastaamaan työntekijöiden yksilöllisiä odotuksia ja tarpeita

Emmi Nieminen

OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2025

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

NIEMINEN, EMMI:

Esihenkilötyön kehittäminen vastaamaan työntekijöiden yksilöllisiä odotuksia ja tarpeita

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Helmikuu 2025

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona ympäristöalan toimijalle Delete Finland Oy:lle. Työn tavoitteena oli kartoittaa esihenkilötyön nykytilanne toimeksiantajayrityksen tietyssä liiketoimintayksikössä työntekijöiden näkökulmasta sekä selvittää kyseisen yksikön työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia esihenkilötyölle. Työn tarkoituksena oli kyselytutkimuksen tulosten pohjalta tarjota lähiesihenkilöille käytännön ohjeita oman johtamistyylinsä kehittämiseen, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia esihenkilötyölle sekä siten lisätä motivaatiota, tehokkuutta ja tyytyväisyyttä henkilöstössä.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin johtamisen ja erityisesti valmentavan johtamisen kirjallisuutta ja verkosta löytyviä materiaaleja. Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä toimivat toimeksiantajayrityksen tietyn liiketoimintayksikön työntekijät. Vastauksia saatiin 20 työntekijältä. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella.

Kyselytutkimus osoitti, että työpaikalla on monia erilaiset tarpeet ja odotukset omaavia työntekijöitä, mikä korostaa yksilöllisemmän johtamisen tarvetta. Työntekijöiden motivaatio, tehokkuus ja tyytyväisyys voisivat kasvaa, jos johtaminen olisi paremmin kohdennettua. Valmentava johtamistyyli tarjoaisi esihenkilöille työkaluja siihen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämis ehdotuksia, jotka on laadittu kyselyn tulosten ja teoriaosuuden pohjalta. Vuorovaikutustaidot, kehityskeskustelut, palaute ja perehdytys nousivat keskeisiksi teemoiksi kehitysehdotuksissa. Kehittämistyön tulosten toimivuutta voitaisiin mitata teettämällä työntekijöille uudestaan sama kysely vuoden päästä. Tutkimusta voitaisiin jatkojalostaa myös teettämällä esihenkilöille kysely, jolloin esille tulisi molempien osapuolten näkökulma. Tuloksia vertaamalla voitaisiin tunnistaa tekijöitä, jotka eivät kohtaa osapuolten välillä.

Asiasanat: johtaminen, valmentava johtaminen, esihenkilötyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

NIEMINEN EMMI:

Developing Management to Meet the Individual Expectations and Needs of Employees

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 6 pages
February 2025

The aim of the thesis was to survey the current situation of the managerial work from the employees' point of view and to identify the individual needs and expectations of the employees for the managerial work. Based on the results of the survey, the aim was to provide practical guidance to line managers on how to develop their own management style to better support the individual needs and expectations of their employees.

The theoretical part of the thesis was based on the literature and online materials on leadership, especially coaching. The study was conducted using a questionnaire. The target group of the survey was the employees of a specific business unit of the client company. Responses were received from 20 employees.

The survey showed that there are many employees with different needs and expectations in the workplace, which underlines the need for more individualised management. Employees' motivation, efficiency and satisfaction could increase if management were better targeted. A coaching style of management would provide the tools for front-line workers to do this. The thesis resulted in development proposals based on the results of the survey and the theoretical part.

Key words: leadership, coaching leadership, managerial work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	Johtaminen	6
	2.1 Ihmisten johtaminen ja esihenkilötyö.....	6
	2.2 Haasteet johtamisen yksilöimisessä.....	7
3	Valmentava johtaminen	13
	3.1 Valmentava tiimin johtaminen	14
	3.2 Vuorovaikutustaidot.....	15
	3.3 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä	16
	3.4 Valmentavat kehityskeskustelut	17
	3.5 Palautteen antaminen	19
4	Tutkimusprosessi.....	21
	4.1 Kyselyn laatiminen ja toteutus.....	21
	4.2 Kyselyn aineiston käsittely ja analysointi.....	22
	4.3 Luotettavuus ja eettisyys.....	22
5	Opinnäytetyön tulokset	24
	5.1 Taustatiedot	24
	5.2 Johtamisen nykytila yrityksessä	25
	5.3 Työntekijöiden tarpeet ja odotukset.....	28
6	Kehittämisehdotukset.....	36
7	Yhteenveto ja pohdinta	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	44
	Liite 1. Kyselylomake	44

1 JOHDANTO

Esihenkilön tehtävänä on johtaa arkea yrityksissä, eli mahdollistaa työntekijöiden työtä, auttaa heitä onnistumaan työssään ja voimaan hyvin. Riittävän hyvällä esihenkilötyöllä on mahdollista edistää työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, sitoutumista työhön ja työn tuottavuutta. (Työterveyslaitos, n.d.) Esihenkilötyö on arvokasta työtä ja siihen kannattaa panostaa. Työn hedelmistä hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja.

Haastavaa johtamisesta tekee se, että työntekijät eivät ajattele ja toimi saman kaavan mukaan. Kaikki ovat yksilöitä jo pelkästään ulkoisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen ja koulutustaustan vuoksi. Tämän lisäksi persoonallisuuksilla on merkittävä vaikutus yksilöiden käyttäytymiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 127-128) Yksilöiden odotukset ja tarpeet esihenkilön toiminnalle eroavat toisistaan. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä mukautua ja joustaa täyttääkseen näitä odotuksia. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ihmisten johtamiseen, ja siihen kuinka työntekijöiden yksilöllisyys huomioon ottaen, voidaan saavuttaa parhaat tulokset työntekijän ja työnantajan kannalta. Ensiksi esitellään teoriaa johtamisesta yleisemmällä tasolla ja sen jälkeen tarkastellaan valmentavaa johtamista keinona vastata yksilöiden tarpeisiin ja odotuksiin paremmin.

Opinnäytetyön tietoperustana käytetään johtamiseen, valmentavaan johtamiseen, vuorovaikutustaitoihin ja viestintään perustuvaa kirjallisuutta ja verkkolähteitä. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen päivittäisjohtamisen nykytila työntekijöiden näkökulmasta ja selvittää, miten sitä voitaisiin kehittää vastamaan työntekijöiden tarpeita ja odotuksia paremmin. Työn tarkoituksena on tarjota lähiesihenkilöille käytännön ohjeita oman johtamistyyliensä kehittämiseksi, jotta johtaminen tukisi paremmin työntekijöiden yksilöllisiä vaatimuksia ja siten lisäksi motivaatiota, tehokkuutta ja tyytyväisyyttä henkilöstössä. Opinnäytetyön aihe syntyi omasta mielenkiinnosta esihenkilötyöhön. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona ympäristöalan toimijalle Delete Finland Oy:lle.

2 Johtaminen

Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen alakategoriaan, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Käytännössä näitä ei voida erottaa, sillä molempia osa-alueita tarvitaan kokonaisvaltaisesti hyvään johtamiseen. Asioiden johtaminen koostuu toiminnan suunnittelusta, organisoinnista ja valvonnasta. Ihmisten johtaminen on puolestaan vaikuttamista ihmisiin suuntaamalla heidän työskentelyään oikeisiin asioihin ja mahdollistamalla heidän onnistumisensa laatimalla selkeitä tavoitteita, takaamalla riittävä osaaminen ja antamalla tarvittavaa tukea ja palautetta. (Viitala & Jylhä 2019) Tässä opinnäytetyössä keskitytään näistä jälkimmäiseen eli ihmisten johtamiseen.

2.1 Ihmisten johtaminen ja esihenkilötyö

Ihmisten johtaminen tarkoittaa sitä, että vaikutetaan yksilöön tai ryhmään, jotta tietty päämäärä voidaan saavuttaa. Johtajuudesta ja esihenkilötyöstä puhuttaessa tarkoitetaan useimmiten sellaisia rooleja työpaikalla, joihin kuuluu erityistä ohjaus- ja henkilöstöjohtamisvastuuta muihin työntekijöihin nähden. Esihenkilön vastuu ja ihmisten johtaminen ovat olennaisilta osin samanlaista työtä huolimatta siitä, onko kyseessä ylimmän johdon, keskijohdon vai työnjohtotason edustaja. Kaikissa niissä esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä saavuttamaan yrityksen tavoitteet, kehittymään ja pääsemään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Viitala & Jylhä 2019)

Esihenkilön rooli on aiemmin ollut työn jakaja ja valvoja, josta se on vuosikymmenten saatossa muuttunut koordinaattoriksi, mahdollistajaksi, auttajaksi ja valmentajaksi. Työ sisältää edelleen toiminnan organisointia ja kehittämistä, resursien varmistamista, mutta myös ilmapiirin ja yhteistyön vahvistamista sekä työntekijöiden motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä. Rooli on muuttunut, mutta esihenkilöiden merkitys työyhteisöissä ei ole kadonnut. Nykypäivänä yritysten menestys vaatii jatkuvaa uudistumista ja oppimista, jolloin hyvä esihenkilötuki on korvaamaton voimavara organisaatiolle, jotta ihmisten potentiaali saadaan käyttöön ja yritys voi menestyä. (Viitala & Jylhä 2019)

Esihenkilötyön laadulla on tutkittu olevan vaikutusta moniin yrityksen menestymisen kannalta merkittäviin asioihin, kuten työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, työstä suoriutumiseen, työpaikkaan sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Esihenkilötyöllä on havaittu olevan vaikutus myös työntekijöiden poissaoloihin ja tapaturmiin. (Viitala & Jylhä 2019)

2.2 Haasteet johtamisen yksilöimisessä

Sukupolvien erot

Johtamiseen oman haasteen tuo se, että työpaikoilla vaikuttaa samaan aikaan useampi sukupolvi. Eri sukupolvilla on erilaiset johtamistarpeet, sillä heihin on vaikuttanut erilaiset ympäristön trendit ja muutokset. Esimerkiksi sosioekonomiset, poliittiset ja taloudelliset trendit vaikuttavat sukupolvien kokemuksiin ja asenteisiin. Kun uusi sukupolvi astuu työelämään, tuovat he mukanaan myös nämä omaksumansa arvot, asenteet ja uskomukset. Tulee kuitenkin muistaa, että sukupolvien ominaisuuksista ja eroista puhuttaessa, puhutaan stereotypioista. On täysin mahdotonta, että kokonainen sukupolvi arvostaisi täysin samoja asioita, ja sen lisäksi ikä ja elämäntilanne vaikuttavat asioihin suhtautumiseen. (Mellanen, & Mellanen 2020, 1)

Suuret ikäluokat ovat jääneet työelämästä suurilta osin jo pois, jolloin jäljelle jäävät vielä X-sukupolvi ja millenniaalit. X-sukupolvi on syntynyt 60- ja 80-lukujen välillä eli kehittyvän kulutuksen aikakautena. Heidän nuoruutensa suuret tapahtumat, kuten Neuvostoliiton romahtaminen, 1990-luvun lama ja työttömyys sekä globalisaation tuomat haasteet muokkasivat X-sukupolven maailmankuvaa pessimistisemmäksi ja horjuttivat luottamusta tulevaisuuteen. X-sukupolvesta muodostui ensimmäinen, joka kyseenalaisti koko lojaaliuden yritystä kohtaan, johtuen laman aikaisista lomautuksista. X-sukupolvi on tyypillisesti hyvin tiimikeskeinen ja yritteliäs, joka haluaa välitöntä, rakentavaa ja tarkkaa palautetta. He ovat myös hyvin käytännönläheisiä, pitävät työn itsenäisyydestä ja ovat avoimia coachaukselle. Johtamiselta X-sukupolvi odottaa päättäväisyyttä ja kunnianhimoisuutta. X-sukupolvi arvostaa aiempia sukupolvia enemmän matalahierarkisempaa organisaatiomallia, ja toisaalta myöskin suoraviivaista ja käytännönläheistä johtajuutta. (Mellanen & Mellanen 2020, 1)

X-sukupolvea seuraavien Y- ja Z-sukupolvien eli millenniaalien kohdalla teknologian muutos ja digitalisaation sekä talouden kasvu ovat vaikuttaneet sukupolveen merkittävästi. Millenniaalit käsittävät suurimman osan Suomen työvoimasta, sillä suuret ikäluokat ovat eläköityneet ja X-sukupolvi on määrällisesti pieni. Millenniaalit vaativat X-sukupolvea enemmän motivoivampaa ja arvoihin sitoutuneempaa johtajuutta. Millenniaalien asenteet ovat edeltävää sukupolvea pehmeämpiä, liberaalimpia ja optimistisempia, vaikka epävarmuustekijöitä on osunut heidänkin nuoruutensa ajalle. Työpaikkauskollisuus on heikentynyt entisestään. Maailmasta on tullut globalisaation myötä pienempi ja nopeampi ja muutosta tapahtuu jatkuvasti. Millenniaalit ovat muutoshalukkaita ja kyseenalaistavat mielellään nykyisten toimintamallien järkevyyttä. "Teemme näin, koska olemme aina tehneet" -lähestymistapaa millenniaalien on vaikeaa hyväksyä. (Mellanen & Mellanen 2020, 1)

Millenniaalit arvostavat selkeää johtajuutta ja suunnan näyttämistä, mutta haluaisivat olla ennemminkin yhteistyökumppaneita tai valmennettavia eikä niinkään alaisia. X-sukupolven arvostama matalahierarkisempi organisaatiomalli on vaihtunut millenniaalien arvostamaan tasa-arvoiseen työyhteisöön, jossa asema tai titteli ei tuo kenellekään arvostusta lisää. Millenniaalit ovat itsevarmoja, kunnianhimoisia ja tavoitekeskeisiä, joille työ on itsensä ja unemiensa toteuttamisen tapa. Millenniaalit eivät pelkää vaihtaa työpaikkaa, jos työpaikan tavoitteet ja arvot eivät kohtaa henkilökohtaisien arvojen ja tavoitteiden kanssa. Työn tulee olla merkityksellistä, mielekästä, kehittävää ja motivoivaa, jotta työpaikkaan sitoudutaan. Haasteena millenniaalien kannalta on se, että johtaminen tapahtuu aiempien sukupolvien perspektiivistä ja viime vuosituhannella kehitetyin menetelmin. (Mellanen & Mellanen 2020, 1)

Motivoinnin haaste

Johtamiseen haasteen tuo myös se, että yksilöt motivoituvat eri tekijöistä. Sama johtamistyyli ei toimi kaikille, vaan tiimin sisällä jokainen jäsen tarvitsee tavoitteita, palautetta ja johtamista omien yksilöllisten tarpeiden pohjalta. Esihenkilö on

avainasemassa tiimin jäsenten motivointiin, suoriutumiseen ja jaksamiseen liittyvissä kysymyksissä, jossa tärkeänä apuna toimii tiimin jäsenten yksilöllisten perustarpeiden tunnistaminen ja selvittäminen. (Mayor 2022)

Tutkimusten mukaan esihenkilöllä on vaikutusta yksilön työmotivaation rakentamiseen. Vaikuttavana tekijänä pidetään suurelta osin esihenkilön omaa asennetta työntekijöitään kohtaan. Esihenkilön osoittaessa luottamusta siihen, että työntekijät kantavat vastuunsa ja ovat halukkaita ja kykeneviä kehittymään, työntekijät myös yrittävät parastaan. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat myös monet yrityksen järjestelmiin ja toimintamalleihin liittyvät asiat. Esihenkilön tehtävänä on vaikuttaa niihin mahdollisuuksien mukaan, jotta syntyisi otolliset olosuhteet motivaation syntymiselle ja vahvistumiselle. Esihenkilö voi edistää otollisia olosuhteita varmistamalla, että seuraavat asiat toteutuvat:

- Työntekijällä on tiedossa saavutettavissa oleva tavoite.
- Työn tuloksia ei jätetä huomioimatta tai arvioimatta.
- Työntekijälle annetaan avointa, välitöntä ja pääosin myönteistä palautetta kohdistuen toimintaan ja tuloksiin.
- Työntekijä saa tarvitsemaansa ohjausta ja tukea, joka on arvostavaa ja luottamusta osoittavaa.
- Työntekijän palkitseminen perustuu tiedossa oleviin perusteisiin ja on kannustavaa ja oikeudenmukaista.
- Työ itsessään on itsenäistä, sopivan vaativaa ja vaihtelevaa sekä työn määrä on sopiva aikaan ja tavoitteisiin nähden. (Jylhä & Viitala 2019)

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijä ei ole oikeastaan kiinnostunut itse tekemisestä, vaan motivaatio tekemiseen syntyy ulkopuolisesta tekijästä, kuten palkitsemisesta, rangaistuksen välttämisestä tai tunnustuksen saamisesta. Sisäinen motivaatio taas kumpuaa työntekijän sisältä aitona kiinnostuksena itse tehtävää kohtaan, jolloin hän ikään kuin syttyy tehtävistään ja haluaa itse tehdä parhaansa niiden eteen. Sisäisen motivaation johtaminen ja hyödyntäminen edellyttää ymmärrystä siitä, mikä juuri kyseistä työntekijää motivoi. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 187-189)

Amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss on luonut työkalun yksilöiden sisäisten motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen, joka tunnetaan nimellä Reiss Motivaatioprofiili (RMP). (Mayor & Risku 2015) Reiss halusi tietää, miksi teemme joitakin asioita mielellämme, kun taas toiset asiat tuntuvat todella vastenmielisiltä. Tehdessään motivaatiotutkimusta hän löysi 16 psykologista perustarvetta eli motiivia, joilla on merkitystä yksilön persoonallisuuden ja käyttäytymisen kannalta. Jokaisella yksilöllä on nämä 16 perustarvetta, mutta eri yksilöllä ne saavat eri painoarvot. Motiivien yksilölliset voimakkuudet yhdessä muodostavat motivaatioprofiilin, josta selviää kuinka paljon mikäkin motiivi vaikuttaa yksilöön. (Mayor & Risku 2022, 36, 48)

TAULUKKO 1. Steven Reissin ja hänen tutkimusryhmänsä löytämät 16 perustarvetta. (Mayor & Risku 2022)

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite, se, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, tekeminen itse (tai yksin)
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen / Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit, yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus. Asema, oma arvo, laatu

Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Esteettisyys	Kauneus, esteettisyys
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Fyysinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Kaikista otollisimmassa tilanteessa yksilön sisäiset motiivit ovat harmoniassa tavoitteiden, olosuhteiden ja elämäntilanteen kanssa. Kun nämä kaikki vastaavat toisiaan, yksilö kokee olevansa motivoitunut. Motivoituneena työntekijä voi saavuttaa erinomaiset tulokset pienemmällä vaivannäöllä. Työympäristössä suorituksia voidaan parantaa varmistamalla työntekijän motiivien ja työn tavoitteiden olevan linjassa keskenään, sillä mikäli näin ei ole ainoastaan luja tahdonvoima auttaa toimimaan sisäisiä motiiveja vastaan, mikä puolestaan kuluttaa turhaan energiaa ja aiheuttaa turhautumista. On tärkeää löytää tehtävät, tilanteet ja tavoitteet, jotka sopivat yksilön motiiveihin, jotta työntekijän on mahdollista pysyä motivoituneena, energisenä ja tehokkaana. Monelle saattaa riittää pientenkin muutosten tekeminen työtehtävään tai työpäivään, jotta ne ovat paremmin linjassa yksilön motiivien kanssa. (Mayor & Risku 2022, 41-43)

Persoonallisuuksien vaikutukset

Jokaisella ihmisellä on luontainen tyyli toimia vuorovaikutustilanteessa, mikä näyttäytyy ulospäin erilaisuutena. Erilaisen vuorovaikutustavan lisäksi jokaisella ihmisellä on erilaiset sisäiset tavat tuntea, ajatella ja käsitellä informaatiota. Nämä eroavaisuudet muodostavat ihmisistä erilaisia persoonia, jotka vaativat hivenen erilaista johtamista. Persoonallisuuspiirteet ovat osa ihmisiä, eikä niitä ole tarkoituksena muuttaa, vaan oppia hyväksymään ja ymmärtämään niitä. Sujuvan yhteistyön kannalta tärkeintä on ymmärtää, miten erilaisuutemme palvelee tavoitteiden saavuttamista, työn tekemistä ja asiakkaiden palvelemista. (Ristikangas ym. 2021, 173,177-178)

On hyvin tyypillistä olettaa, että toiset ymmärtävät ja tulkitsevat asioita samoin kuin minä itse, vaikka näin ei todellisuudessa ole. Ihmisten toiminta- ja ajattelutavat eroavat merkittävän paljon toisistaan. Joku saattaa pitää vauhdikkaasta elämästä, toinen rauhallisesta työskentelystä omissa oloissa, kolmas yhteisöllisestä elämästä ja neljäs toiminnasta ja tehokkaasta tekemisestä. Persoonallisuuksien ja toimintatapojen erilaisuus voi aiheuttaa ristiriitaa työyhteisöissä, jos luontaista erilaisuutta ei ymmärretä tai sitä ei hyväksytä osana ihmisyyttä. Ihmisten erilaisuuden hyväksyntä on avainasemassa hyvän vuorovaikutuksen syntymiseen. Ilman ymmärtävää suhtautumista, toisen kuunteleminen ja yhteistyön tekeminen on vaikeaa. Persoonallisuuden ja toimintatapojen erilaisuuden ymmärtämiseen avuksi on luotu monia hyviä työkaluja, kuten DISC©, Big Five©, Thomas© ja MBTI© -menetelmät, jotka tuovat esiin ihmisten luontaisia vahvuuksia. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 227-228,232)

3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on johtamistyyli, jolla autetaan työntekijää kyselemällä ja kuuntelemalla valjastamaan työntekijän voimavaroja käyttöön, jotta hän saa parhaan mahdollisen potentiaalinsa käyttöön ja näin saavuttaa parhaiten tavoitteensa. (Kurttila & Aalto 2021, 15-16) Valmentavan johtamisen tavoitteena on, että yksilöiden potentiaali vapautuu tiimin ja työnantajan käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12)

Valmentavan johtamisen voidaan ajatella olevan vastakohta perinteiselle johtamistavalle, jossa esihenkilöltä saadaan neuvot ja ohjeet sekä suorat vastaukset kysymyksiin. Perinteisessä johtamistavassa työntekijän omalle ajattelulle ja pohdinnalle ei anneta sijaa. Valmentavassa johtamistyyllissä taas ei neuvota tai anneta käskyttäviä ohjeita, sillä se ei saa työntekijää innostumaan tai sitoutumaan tavoitteisiin. Useimmiten ohjeet ja neuvot saavat työntekijän tekemään vain välttämättömimmän. Valmentavan johtamisen ideana on auttaa työntekijää pohtimaan ja oivaltamaan ratkaisut itse. (Kurttila & Aalto 2021, 15-16)

Valmentavalla johtamisotteella voidaan saada aikaan sekä työntekijän että työnantajan kannalta todella merkittäviä hyötyjä. Parhaassa tapauksessa työntekijän motivaatio vahvistuu ja aktiivisuus ja työn ilo lisääntyvät. Työnantajan kannalta oleellista on, että kaikkien osaaminen saadaan käyttöön ja suoritukset ja tulokset paranevat. Valmentavalla johtamisotteella voidaan vaikuttaa myös turhien poissaolojen vähenemiseen ja henkilöstön pienempään vaihtuvuuteen. (Kurttila & Aalto 2021, 15)

Valmentava johtajuus on erittäin toimiva vuorovaikutussuhde esihenkilön ja alaisen välillä vastaamaan alati muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. On kuitenkin tilanteita, jolloin valmentava johtajuus ei välttämättä ole paras tyyli johtaa itse suoritusta. Kyseessä voi olla esimerkiksi kaavamaisena toistettava työ, jolloin valmentaminen ei anna lisäarvoa, vaan etukäteen annettujen ohjeiden noudattaminen on selkeästi tehokkainta. Näissä tilanteissa voidaan suorituksen johtaminen toteuttaa jollakin toisella tavalla, mutta valmentavaa johtamistyyliä voidaan siitä huolimatta hyödyntää henkilökohtaisen kohtaamisen ja työyhteisön oppimisen tasoilla. (Soback 2021)

3.1 Valmentava tiimin johtaminen

Valmentavalla otteella johtava esihenkilö asettaa tiimilleen yhteisen tavoitteen, jota tavoitellaan tunnistamalla tiimiläisten vahvuudet ja ottamalla ne käyttöön. Onnistuminen vaatii toimivaa yhteistyötä, jotta yksilöistä saadaan parhaat ominaisuudet esiin. Tiimiläiset kantavat vastuuta oman roolinsa lisäksi myös koko ryhmän onnistumisesta, jolloin he ovat valmiita paikkaamaan toistensa epäonnistumisia ja iloitsemaan toistensa onnistumisista. Tämä toimintatapa on jo täysin normaalia urheilujoukkueen valmentamisessa, mutta liike-elämään se on vasta tuolloillaan. (Ristikangas ym. 2021, 49)

Arjen johtamistyötä ohjaamaan avuksi voidaan ottaa seuraavat kolme valmentavan tiimin johtamisen toimintatapaa. Ensimmäinen toimintatapa on toimia tavoitteellisena suunnannäyttäjänä pitämällä tiimiläiset kartalla siitä, mihin ollaan menossa ja miksi. Suunnannäyttäminen ja tiimin olemassaolon vahvistaminen ovat tiimityöskentelyn perusasioita. Tavoitteellisuus tulee valmentavan tiimin johtajan ohjautuessa itse tavoitteista ja ohjaamalla samalla johdettaviaan toimimaan samoin. (Ristikangas ym. 2021, 52)

Toisessa toimintatavassa valmentava tiimin johtaja toimii osallistavana yhteistyön rakentajana eli käytännössä hän työskentelee tasavertaisena työntekijänä yhdessä tiimiläisten kanssa. Hänen tehtävänsä on osallistaa eli aktivoida ajattelua virittävillä kysymyksillä ihmisiä pohtimaan, miten asiat hoidetaan yhteistyössä saavuttaen tavoitteet. Mitä enemmän tiimiläisiä osallistetaan tekemään valintoja, priorisointia ja uuden kehittämistä, sitä enemmän sitoutuminen työhön kasvaa. (Ristikangas ym. 2021, 53)

Kolmannessa toimintatavassa valmentava tiimin johtaja rakentaa arvostavaa yhteistyötä. Arvostava ote kumpuaa ihmiskäsityksestä ja suhtautumisesta toisiin, mikä näkyy käytännössä hyväntahtoisuutena toisia kohtaa ja tapana puhua asioista muille. Arvostus rakentuu huomion osoittamisesta, ajan antamisesta sekä vahvistavan ja kehittävän palautteen antamisesta. Osoittaessaan toiselle arvostusta käytetään myönteistä puhetta, kuten keuhataan huikean hyvää ideaa tai pyydetään kertomaan siitä lisää. Lannistavat ilmaukset, kuten "tuo ei toimi", "ei toimi meillä" ja "ei käy" eivät osoita arvostusta tai edistä yhteistyötä. Kun esihenkilö saa

rakennettua tiimiinsä arvostavaa yhteistyötä, alkaa se näkyä tiimin jäsenten kesken keskinäisenä luottamuksena, aktiivisena yhteistyönä, tiedon jakamisena, yhdessä oppimisena ja toistensa auttamisena. (Ristikangas ym. 2021, 54)

3.2 Vuorovaikutustaidot

Valmentavassa johtamistavassa erittäin keskeisessä roolissa ovat esihenkilön vuorovaikutustaidot. Valmentava vuorovaikutus edellyttää esihenkilöltä kiinnostusta toisten työtä kohtaan. Kiinnostunut esihenkilö haluaa kuulla työntekijöiden töiden sujumisesta, onnistumisista ja kehitymisestä. Valmentava vuorovaikutus edellyttää esihenkilöltä myös kysymisen taitoa. On tärkeää osata muotoilla kysymykset niin, ettei niihin voi vastata ainoastaan kyllä tai ei. Näin ne antavat työntekijälle mahdollisuuden miettiä ja oivaltaa itse. On hyvä osata myös kannustaa ja rohkaista työntekijää omaan ajatteluun ja ratkaisujen löytymiseen. (Kurttila & Aalto 2021, 17-19)

Kiinnostuksen ja kysymisen lisäksi on tärkeää osata kuunnella. Läsnä oleva kuuntelu viestii työntekijälle arvostusta ja kiinnostusta. Esihenkilön on hyvä myös kestää hiljaisuutta, ja antaa työntekijälle aikaa miettiä rauhassa vastauksiaan. Taitava esihenkilö osaa tehdä yhteenvetoja kuulemastaan ja varmistaa, että on ymmärtänyt kuulemansa oikein. Tämä viestii tehokkaasti työntekijälle, että hän on tullut kuulluksi. Tämän lisäksi on tärkeää osata arvostaa jokaista työntekijää yksilönä. Arvostaminen on avaintekijä avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutussuhteelle, jossa on turvallista esittää omat ajatukset ja näkemykset. (Kurttila & Aalto 2021, 17-19)

Keskusteluälykyys on myös keskeinen vuorovaikutustaito, sillä väistämättä esihenkilö joutuu ajoittain haastaviin vuorovaikutustilanteisiin. Keskusteluälykyys tarkoittaa kykyä luoda yhteyksiä, ajatella joustavasti, tilannetajuisesti ja empaattisesti vaativassakin keskustelutilanteessa sekä ymmärrystä siitä kuinka asiat kannattaa ottaa esille. (Åhman 2019, 14) Keskusteluälykyys on tärkeä tekijä luottamuksen syntymisessä. Tärkeää on johtaa tunneilmastoa myönteiseen suuntaan, jolloin dopamiini ja serotoniini lisääntyvät ja edistävät oppimista. Tarkoitus ei ole jättää negatiivisten asioiden käsittelyä, vaan keskittyä keskustelutaan, jotta se ei synnyttäisi toisen aivoissa uhkareaktiota. (Åhman 2019, 46-47)

Kun vaativat keskustelut hoidetaan keskusteluälykkäästi, niillä on parhaimmillaan positiivinen vaikutus työyhteisöön. Ne voivat hyvin hoidettuina mahdollistaa muutoksen, auttaa kehittämään organisaatiota sekä lisätä luottamusta ja kunnioitusta osapuolien välille. (Åhman 2019, 49)

Vaativissa keskusteluissa onnistumista edesauttaa keskustelurohkeus eli uskallus ottaa vaativia asioita puheeksi. Keskustelurohkeuden sisältä taas löytyy tunnerohkeus, joka tarkoittaa kykyä kohdata tilanteet sekä niihin liittyvät omat ja toisten tunteet. (Åhman 2019, 49-50) Tunteita saa näyttää vaativissakin keskusteluissa, mutta ne pitää osata sanoittaa. On hyvä osata kertoa, mitä tunnetta kokee ja miksi. Vaativissa aiheissa ajankohdan valinta on tärkeää, jotta suurin tunnehuippu on kerennyt laantua. Tunnerohkeus ei siis tarkoita sitä, että vahvat tunteet päästetään esille hallitsemattomasti ja asiat sanotaan suorin sanoin. Joskus suurinta tunnerohkeutta on antaa toiselle aikaa vastaamiseen tai ottaa sitä itselleen. (Åhman 2019, 125-126)

Kommunikaatio koostuu kolmesta eri tekijästä, joita ovat sanat, tapa, jolla sanomme sekä tunne, jota ilmaisemme. Jos nämä kolme ovat ristiriidassa keskenään, viesti ei mene perille parhaalla mahdollisella tavalla. Äänellä on tärkeä merkitys tilanteen ja tunnelman luomisessa, ja se ohjaa vastaanottajaa tekemään tulkintoja. Tästä syystä esimerkiksi äänensävyllä on merkitystä, ja sen on hyvä olla linjassa kommunikaation tavoitteen kanssa, jotta vältetään vääriä tulkintoja ja varmistetaan hyvä vuorovaikutus. (Åhman 2019, 178-179)

3.3 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä uskotaan olevan turvallista ottaa henkilökohtaisia riskejä ilman pelkoa häpeästä. Psykologiseen turvallisuuteen sisältyy neljä eri tekijää: yhteenkuuluvuus, oppiminen, osallistuminen ja haastaminen. Työntekijä siis kokee olevansa osa joukkoa sellaisena kuin on, uskaltaa kysyä, jakaa ideoita, kokeilla ja epäonnistua sekä antaa ja saada palautetta. Lisäksi työntekijä uskaltaa käyttää kaikkea osaamistaan ja kyvykkyytään sekä olla eri mieltä ja kyseenalaistaa nykyiset käytännöt ja ajatukset. (Rantanen, Leppänen, Kankaanpää & Rauhala 2020, 212) Tällainen ilmapiiri on

välttämätön valmentavalle johtamistavalle, joka perustuu luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen.

Psykologista turvallisuutta voidaan lisätä muuttamalla suhtautumista virheisiin, niin että ne nähdään oikeasti oppimismahdollisuuksina eikä työntekijöitä syyllistetä niistä. Esihenkilö ei yksin luo psykologista turvallisuutta tiimin sisälle, vaan se muodostuu koko tiimin yhteistyön tuloksena. Psykologisen turvallisuuden kehittyminen edellyttää avointa ja hyväksyvää kommunikaatiota, myös silloin kun asioista ollaan eri mieltä. (Rantanen ym. 2020, 214)

Psykologinen turvallisuus edellyttää toteutuakseen paljon rohkeutta rehellisyyteen, avoimuuteen ja rajojen asettamiseen yhdessä. Tämä avoimuus ja vapaus ilmaisuun ei kuitenkaan tarkoita sitä, että voisi käyttäytyä tai sanoa mitä tahansa. Avoimuus tuo suurta vastuuta jokaiselle työyhteisön jäsenelle niin omasta käytöksestään, mielipiteistään kuin arvostavasta kommunikaatiostaan. (Huovinmaa 2024, 148-149)

Esihenkilön esimerkillä ja toiminnalla on kuitenkin merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden syntyyn. Esihenkilöt synnyttävät toiminnallaan psykologista turvallisuutta osoittamalla arvostavansa vuoropuhelua ja avoimuutta, harjoittamalla aktiivista kuuntelua sekä tuomalla esiin oman haavoittuvuutensa. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 5) Esihenkilöt luovat pohjaa psykologiselle turvallisuudelle tuomalla esiin virheiden olevan sallittuja ja korostamalla tarvetta niistä ääneen puhumiseen, jotta niistä voidaan oppia. Tämän lisäksi pohja psykologiselle turvallisuudelle rakentuu kiittämällä epäonnistumisten jakamisesta ja tarjoamalla apua niistä eteenpäin pääsemiseen. Tärkeää psykologisen turvallisuuden muodostumisen kannalta on myös esihenkilön oman epätäydellisyyden osoittaminen, mikä tarkoittaa tunnustamista, ettei hänellä ole vastauksia kaikkeen. (Edmondson 2019, 7)

3.4 Valmentavat kehityskeskustelut

Kehityskeskustelujen tärkeimpinä tavoitteina pidetään työntekijän motivaation vahvistamista, palautteen antamista, kannustamista ja työssä kehittymisen tunnistamista, johon paras mahdollinen tapa on kasvokkain keskustelu. Kehityskes-

kustelun idea on myös esihenkilönä saada palautetta työntekijältä sekä mahdollisia ideoita tai kehitysehdotuksia koko organisaatiolle. Kehityskeskustelut ovatkin oiva tilaisuus tutustua työntekijän ja esihenkilön kesken. (Hietala, Aaltonen & Kairavanto 2023, 397) Hyvin hoidettuna kehityskeskustelu toimii oivana keinona parantamaan esihenkilön ja työntekijän suhdetta ja luottamusta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 317)

Kun kehityskeskustelu hoidetaan valmentavalla näkökulmalla, esihenkilö hakee kysymysten kautta työntekijän omaa näkemystä tekemisestään. Tämän tarkoituksena on keskustellen löytää paremmin tekemisen kohteita ja työntekijän vahvuuksia, joiden avulla hän tulevaisuudessa pystyisi toimimaan paremmin. Valmentavan kehityskeskustelun tarkoituksena on motivoida työntekijää oppimaan ja pyrkiä siihen, että työntekijä saavuttaisi parhaat tulokset mahdollisimman vähällä vaivalla. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 315)

Valmentava kehityskeskustelu perustuu paljolti kysymyksiin, joiden myötä työntekijä joutuu itse pohtimaan omaa tilannettaan ja etsimään itse ratkaisuja mahdollisiin ongelmakohtiin. Jos työyhteisössä on totuttu siihen, että esihenkilö kertoo aina oikeat vastaukset, voi tämä uusi käytäntö ottaa aikansa käynnistyäkseen. Nämä esihenkilön esittämät kysymykset vahvistavat työntekijän itsetuntoa ja kasvattavat keskinäistä luottamusta, koska esihenkilö osoittaa niiden avulla luottavansa työntekijän omaan itsenäiseen ajatteluun ja kykyyn ratkaista ongelmia. Esihenkilöllä on myös tilaisuus oppia kehityskeskustelun aikana tuntemaan työntekijäänsä ja hänen ajattelutapaansa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 318-319)

Joskus kehityskeskustelut saatetaan kokea turhiksi joko työntekijän tai esihenkilön puolelta, varsinkin jos ne vuodesta toiseen noudattavat samaa kaavaa ja ovat vain lomakkeentäyttötilanteita eikä keskustelutilanteita. Tärkeää onkin esihenkilönä viedä keskustelua eteenpäin keskustellen, eikä mekaanisesti kysymyksiä paperista lukien. Molempien osapuolien, sekä työntekijän että esihenkilön, on myös syytä valmistautua keskusteluun jo etukäteen, jolloin siitä saa kaikki osapuolet eniten irti. (Hietala ym. 2023, 397) Onnistuneen kehityskeskustelun tunnistaa sen jälkeisestä tunteesta, että sai sanottua sen mitä halusikin ja sen lisäksi tuli myös kuulluksi. (Heikkinen 2017)

Päivittäinen johtaminen heijastuu kehityskeskusteluun ja siinä toteutuvaan vuorovaikutukseen. Jos organisaatiokulttuuri ei tue avointa vuorovaikutusta, eikä esihenkilö käy arjessa vuoropuhelua alaistensa kanssa, suurella todennäköisyydellä kehityskeskustelu ei myöskään ole aidosti vuorovaikutteinen tilanne. (Aarnikoivu 2008, 131) Ei riitä, että esihenkilö panostaa ainoastaan kehityskeskusteluun keran vuodessa, koska kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa laajemmin se, mitä esihenkilö tekee arjessa tai jättää tekemättä. Laadukas esihenkilötyö arjessa synnyttää perustan aidosti hyödylliselle kehityskeskustelulle. (Aarnikoivu 2016, 22) Toisaalta pelkkä arkinen keskustelu työn lomassa ei riitä korvaamaan kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelut tarjoavat tilaisuuden pysähtyä ja pohtia suurempia linjoja. Arkinen kuulumisten vaihto työn lomassa kuitenkin mahdollistaa rennomman, avoimemman ja luottamuksellisemman ilmapiirin kehityskeskusteluun. (Sarkkinen 2022)

3.5 Palautteen antaminen

Suomalaisilla työpaikoilla saatetaan ajatella, että jos omasta työstä ei kuule mitään palautetta niin se on hyvä merkki. Positiivisella palautteella on kuitenkin voimaannuttava vaikutus työntekijään, joten sitä kannattaa ehdottomasti antaa. Positiivinen palaute lisää uskoa omiin kykyihin, mikä puolestaan kasvattaa riskinottohalua ja sitoutumista työhön. Positiivinen palaute myös lisää sietokykyä ottaa vastaan rakentavaa palautetta silloin kun siihen on tarvetta. (Viitala & Jylhä 2019)

Negatiivista palautetta tulee antaa harkiten. Negatiivinen palaute saattaa lisätä työntekijässä pyrkimystä parempaan suoritukseen, mutta siinä piilee suuri mahdollisuus myös työntekijän lamautumiseen, itsetunnon heikentymiseen, arkuuden lisääntymiseen ja työhön sitoutumisen vähentymiseen. Myös se, ettei saa minikäänlaista palautetta, voi saada työntekijässä aikaan käsityksen työpanoksen ja -suorituksen merkityksettömyydestä. (Viitala & Jylhä 2019) Korjaavaa palautetta pidetään tarpeellisena silloin, kun se edistää palautteen antajan, saajan ja koko työyhteisön etua. Hyvä ja motivoiva tapa lähestyä korjaavan palautteen annossa, on pohtia yhdessä palautteen saajan kanssa, miten virhe voidaan jatkossa välttää. Tärkeää on pitää keskustelu rakentavassa hengessä, jolloin psykologisesti turvallinen ilmapiiri vahvistuu samalla. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 186)

Ajoitus on yksi tärkeä osa palautteen antamista. Kiitokset ja positiivinen palaute on hyvä antaa niin pian kuin mahdollista, toisin kuin korjaava palaute, joka kannattaa antaa mahdollisuuksien mukaan pienellä viiveellä. Rakentavassa palautteessa on aina suurempi mahdollisuus väärinymmärryksiin ja suurempiin tunteisiin, jolloin tilanteen on hyvä antaa laantua ja odottaa sopivaa rauhallista hetkeä. (Hietala ym. 2023, 407)

Palautteen antamisessa tärkeää on kiinnittää huomiota sen hyödyllisyyteen ja konkreettisuuteen, jolloin palautteen saajan on mahdollista saada siitä eniten hyötyä. Palautteen on hyvä olla täsmällistä ja selkeää, jotta vältetään liioittelulta, yleistyksiltä ja väärinymmärryksiltä. Palaute on tärkeää antaa suoraan sille henkilölle, jonka toimintaan halutaan vaikuttaa. Työyhteisöissä valitettavasti tapahtuu selän takana toisen toiminnan arviointia, jolloin nämä näkemykset eivät päädy hänen korviinsa, jonka toimintaa ne koskevat ja joka voisi muuttaa sitä. Tämän vuoksi työyhteisöissä olisi hyödyllistä sopia palautekäytännöistä ja siitä, kuinka arvostavaa ja kunnioittavaa palautetta voi antaa toiselle. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 189-190)

Palautteen antamisen kannalta on tärkeää, että työntekijälle on asetettu selkeät tavoitteet ja odotukset, ja että ne ovat työntekijän tiedossa. Jos tavoitteet ja odotukset ovat epäselvät tai niitä ei ole määritelty ollenkaan, esihenkilö tai työntekijä itse eivät pysty arvioimaan tekemistä tai antamaan siitä palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011)

4 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin Delete Finland Oy:n yhdelle liiketoimintayksikölle, jossa työskentelee yhteensä 35 puhdistustyöntekijää. Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytettiin henkilökunnalle teetettyä sähköistä kyselyä. Sähköisen kyselyn avulla tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka esihenkilötyö vastaa työntekijöiden tarpeisiin ja odotuksiin tällä hetkellä. Nykytilan tunnistamisen ja työntekijöiden vastausten avulla pyritään löytämään kehitysehdotuksia, joiden avulla johtaminen tukisi työntekijöiden yksilöllisiä vaatimuksia paremmin ja siten lisäisi motivaatiota, tehokkuutta ja tyytyväisyyttä henkilöstössä.

4.1 Kyselyn laatiminen ja toteutus

Kysely toteutettiin Microsoft 365 Forms –ohjelman avulla, joka mahdollisti kyselyn helpon ja turvallisen jakamisen työntekijöille sekä vastauksien keräämisen anonyymisti. M365 Forms oli vastaajallekin otollinen, sillä ohjelma mahdollisti vastaamisen tietokoneen lisäksi myös mobiililaitteella, joten kyselyn täyttääkseen työntekijöiden ei tarvinnut tulla hallille tietokoneen ääreen vastaamaan, vaan vastaaminen onnistui myös kentältä. Näin ollen työntekijällä oli mahdollisuus vastata kyselyyn matalalla kynnyksellä haluamassaan ympäristössä.

Kysely jaettiin kolmeen osa-alueeseen. Kysymykset suunniteltiin ja muotoiltiin niin, että ne olivat mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä sekä ennen kaikkea tukivat opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita ja tarkoitusta. Kysely aloitettiin muutamalla taustakysymyksellä, joilla selvitettiin vastaajan ikä sekä työvuodet Delete Finland Oy:ssä. Tämän jälkeen vuorossa oli kysymykset johtamisen nykytilasta yrityksessä, jossa pyydettiin arvioimaan oman esihenkilön toimintaa eri osa-alueilla sekä arvioimaan vielä yleisesti omaa tyytyväisyyttä esihenkilötyöhön tällä hetkellä. Viimeisessä osiossa kartoitettiin työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Osion lopussa oli vielä vapaa kirjoituskenttä, johon sai antaa avointa palautetta yksikön esihenkilötyöstä. Kokonaisuudessaan kysely sisälsi 17 kysymystä. Kysymykset asetettiin avointa palautetta lukuun ottamatta pakollisiksi.

Työntekijöille lähetettiin viikkoa ennen kyselyn aukeamista tiedote, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, kyselyyn osallistumisen merkitys sekä tiedot,

kuinka kyselyyn voi osallistua. Tiedotteen avulla pyrittiin luomaan luottamusta, ja näin varmistamaan korkeaa vastausprosenttia kyselyyn. Tiedotteessa myös korostettiin vastaajien anonymiteettiä. Viikon kuluttua tiedotteen lähettämisestä, työntekijöille lähetettiin linkki itse kyselyyn. Viestimiskanavaksi valittiin perinteinen tekstiviesti, jotta se tavoittaisi mahdollisimman monta työntekijää. Kysely toteutettiin aikavälillä 28.10.-7.11.2024, joten vastausaikaa kertyi yhteensä 10 päivää. Kyselyn ollessa avoinna kävin yksikön toimipisteellä myös paikan päällä vastailemassa työntekijöiden kysymyksiin, mikä varmasti vaikutti vastausprosenttiin positiivisesti.

4.2 Kyselyn aineiston käsittely ja analysointi

Kyselystä saatua aineistoa säilytettiin kyselyalustalla siihen asti, että sitä päästiin analysoimaan. Analysointi oli helppoa, sillä M365 Forms loi automaattisesti tuloksista prosenttilukuja ja kaavioita, joita pystyi hyödyntämään myös opinnäytetyön raportissa. Analysointia lähdettiin tekemään kyselyn osio kerrallaan. Ensiksi analysoitiin taustatiedot, sitten johtamisen nykytilanne yrityksessä ja lopuksi työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Osioiden sisällä analysointia tehtiin teemoittain, jotta vastauksista saatiin selkeämpiä. Avoimeen palautekenttään tulleita vastauksia analysoitiin samaan aiheeseen liittyvien kysymysten kanssa.

4.3 Luotettavuus ja eettisyys

Toimeksiantajalle ja kyselyyn osallistuneille työntekijöille kerrottiin selkeästi opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Työntekijöille annettiin vapaus päättää, osallistuuko kyselyyn vai ei. Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin, että osallistuminen kyselyyn antaa suostumuksen käyttää vastausta opinnäytetyössä. Työntekijöille annettiin myös mahdollisuus kysyä kysymyksiä aiheeseen tai toteutukseen liittyen. Matalan kynnyksen luomiseksi, olin myös paikan päällä työntekijöiden tavoitettavissa.

Kyselyyn vastanneilta ei kerätty henkilötietoja, jolloin vastaajat pysyivät anonyminä. Myös taustatietojen, eli iän ja työvuosien, hyödyntäminen tutkimuksessa toteutettiin niin, ettei vastauksista pystyisi tunnistamaan henkilöitä. Opinnäyte-

työn tekemisessä sitouduttiin toimeksiantajan suuntaan vastuuntuntoisesti huolehtien yrityksen käytäntöjen ja arvojen toteutumisesta. Toimeksiantajalle pyrittiin viestimään opinnäytetyön vaiheista ja etenemisestä avoimesti ja ajantasaisesti.

5 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa käydään läpi työntekijöille teetetystä kyselytutkimuksesta saadut tulokset. Tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen alalukuun, joista ensimmäisessä esitellään vastaajien taustatiedot ja toisessa tulokset johtamisen nykytilasta yrityksessä. Kolmannessa alaluvussa esitellään tulokset työntekijöiden tarpeista ja odotuksista. Alalukuihin on jaettu kyselylomakkeelta kysymykset osioittain, jolloin rakenne pysyy selkänä.

Ensimmäinen alaluku taustoittaa vastaajat. Toinen alaluku painottuu nykytilan tunnistamiseen ja kolmas luku työntekijöiden toiveisiin. Vastauksista pyritään löytämään kehittämiskohtia ja toisaalta työntekijöiden toiveista suuntaa esihenkilötyön kehittämiseksi. Kyselytutkimus lähetettiin 35 henkilölle. Määräaikaan mennessä vastauksia tuli 20 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 57 %. Vastausmäärä yllätti positiivisesti, sillä yli puolet yksikön työntekijöistä vastasivat kyselyyn. Vastauksia voidaan pitää näin ollen riittävän luotettavina. Kyselypohja löytyy liitteenä. (Liite 1)

5.1 Taustatiedot

Ensimmäisen kysymyksen eli iän vastausvaihtoehtoja yhdistettiin analyysivaiheessa anonymiteetin takaamiseksi. Ikäryhmiä päädyttiin tarkastelemaan teoriaosuudessa esiteltyjen sukupolvien mukaan jaoteltuna. Vastanneista 44-vuotiaita tai alle oli 16 henkilöä ja 45-vuotiaita tai yli oli neljä henkilöä. Voidaan todeta, että työyhteisössä vaikuttaa samaan aikaan eri sukupolvet. Suurin osa vastanneista on syntynyt 80-luvun jälkeen, eli kuuluvat milleniaaleihin. Vastanneista työntekijöistä löytyy myös ennen 80-lukua syntyneitä eli X-sukupolven kuuluvia henkilöitä.

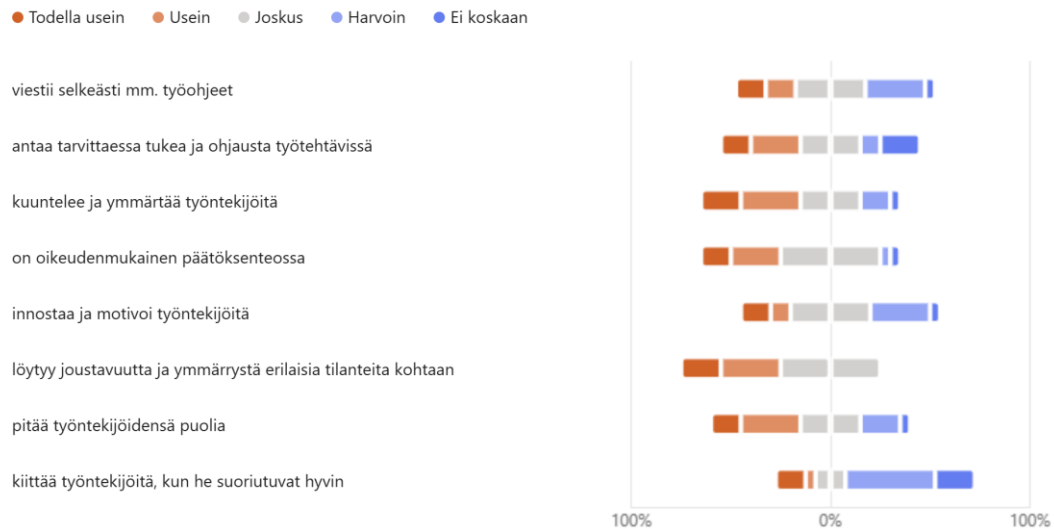
Myös toisen kysymyksen vastausvaihtoehtoja yhdistettiin analysointivaiheessa. Kyseessä on kysymys, jossa selvitettiin työvuodet yrityksessä. Vastaajista neljä on työskennellyt yrityksessä kolme vuotta tai vähemmän. Vastaajista kuusi henkilöä on työskennellyt yrityksessä neljästä kuuteen vuotta. Vastaajista seitsemän vuotta tai enemmän työskennelleitä oli peräti 10 henkilöä. Vastauksista voidaan

laskea, että 80 % vastaajista on työskennellyt yrityksessä neljä vuotta tai enemmän. Tuloksista voidaan päätellä, ettei vaihtuvuus tässä liiketoimintayksikössä ole suurta, vaan useampi työntekijä on tehnyt yrityksessä töitä jo useamman vuoden ajan.

5.2 Johtamisen nykytila yrityksessä

Vastaajilta kysyttiin, kuinka tyytyväisiä he ovat esihenkilötyöhön tällä hetkellä. Vastaajista kahdeksan ei ole tyytyväisiä eikä tyytymättömiä esihenkilötyön nykytilanteeseen, eli suurin osa vastaajista antoi täysin neutraalin vastauksen. Kuusi vastaajista on tyytyväisiä esihenkilötyöhön, neljä tyytymättömiä. Yksi on vastannut olevansa erittäin tyytyväinen ja toinen puolestaan erittäin tyytymätön. Vastauksista voidaan todeta, että hajontaa henkilöstön mielipiteissä on, mutta tyytyväisiä on kuitenkin määrällisesti enemmän kuin tyytymättömiä.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman lähiesihenkilön toimintaa useilla eri osa-alueilla. Vastausvaihtoehtoina väittämiin oli todella usein, usein, joskus, harvoin ja ei koskaan. Tällä kysymysryhmällä pyrittiin kartoittamaan esihenkilötyön todellista nykytilaa kyseisessä yksikössä ja mahdollisia syitä työntekijöiden tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen esihenkilötyöhön. Esihenkilön toiminnan arviointi mahdollisesti nostaisi esiin kehityskohteita. Kuvan 1 kuvaajaa tarkastellaan kokonaiskuvallisesti eli mihin suuntaan pylväät janalla painottuvat ja etsitään poikkeamia, eli ei niinkään paneuduta kaikkiin yksittäisiin väittämiin ja niiden vastausmääriin.



KUVA 1. Esihenkilön toiminta eri osa-alueilla

Kuvaajasta huomataan heti se, että yhtä väittämää lukuun ottamatta kaikissa väittämissä on vastattu prosentuaalisesti eniten tai saman verran muun vaihtoehdon kanssa vastausvaihtoehto joskus. Poikkeuksena on väittämä ”kiittää työntekijöitä, kun he suoriutuvat hyvin”, jossa vastaus harvoin on vastattu 45 % vastaajien toimesta ja ei koskaan 20 % toimesta. Tämä tarkoittaa, että yhteensä 65 % vastaajista on vastannut, että esihenkilö kiittää harvoin tai ei koskaan työntekijöitä, kun he suoriutuvat hyvin. Tämä on varmasti sellainen asia, joka vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen esihenkilötyöstä, mutta johon esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Toinen väittämä, joka nousee kuvaajasta esille, on ”viestii selkeästi mm. työohjeet”, jossa vastauspylväs painottuu enemmän negatiiviselle puolelle. 35 % vastaajista on sitä mieltä, että esihenkilö viestii selkeästi harvoin tai ei koskaan. Toisaalta 30 % vastaajista on myös sitä mieltä, että esihenkilö viestii selkeästi todella usein tai usein, mikä viestii siitä, että esihenkilöiden välillä lienee eroja yksikön sisällä.

Kolmas väittämä, jonka vastaukset nousevat esiin kuvaajasta, on ”innostaa ja motivoi työntekijöitä”, sillä pylväs sijoittuu jänalla enemmän negatiiviselle puolelle. 30 % vastaajista on vastannut, että esihenkilö innostaa ja motivoi työntekijöitä harvoin. 5 % vastaajista on vastannut ei koskaan. 40 % vastaajista on vastannut joskus, eli positiivisia vastauksia on yhteensä vain 25 %. Myöskin väittämä

“antaa tarvittaessa tukea ja ohjausta työtehtävissä” herättää huomion, mutta kyseisestä väittämästä ei voida tehdä päätelmiä, koska väittämän muotoilu on voinut vaikuttaa kysymyksen tulkintaan.

Positiivista huomiota herättää väittämä “löytyy joustavuutta ja ymmärrystä erilaisia tilanteita kohtaan”, johon 20 % vastaajista on vastannut todella usein ja 30 % vastaajista usein. Kukaan ei ollut vastannut tähän harvoin tai ei koskaan. Erittäin positiivinen asia on, että puolet vastaajista kokevat esihenkilöltään löytyvän joustavuutta ja ymmärrystä erilaisiin tilanteisiin usein tai todella usein ja loput 50 % vastaajista vastasivat, että sitä löytyy joskus.

Vastaajista 50 % on vastannut, että esihenkilö kuuntelee ja ymmärtää työntekijöitä usein tai todella usein. Jakauma on sama kuin edellisessäkin eli 20 % on vastannut todella usein ja 30 % usein. Tähän väittämään on tullut myös vastauksien hajontaa negatiiviselle puolelle, mutta kokonaiskuvassa pylväs sijoittuu positiiviseen suuntaan. Avoin palaute puoltaa sitä, että työntekijät kokevat, että esihenkilö kuuntelee ja ymmärtää työntekijöitä, ja että esihenkilölle on matala kynnyksellä jutella.

“Esihenkilöille on helppo tulla juttelemaan asioista, nimikkeellä ei ole väliä.”

Kolmas positiiviseen reunaan sijoittunut pylväs on väittämän “on oikeudenmukainen päätöksenteossa”. 15 % vastaajista on sitä mieltä, että esihenkilö on oikeudenmukainen päätöksenteossa todella usein. 25 % vastasi usein ja 50 % vastaajista vastasi esihenkilön olevan joskus oikeudenmukainen päätöksenteossa. Harvoin tai ei koskaan vastauksia tuli tähän väittämään yhteensä vain kaksi.

Kaiken kaikkiaan yrityksen esihenkilötyön nykytilasta voitaisiin sanoa, että hajontaa löytyy kaikilta osa-alueilta. Huomionarvoista on varmasti myös se, että kyselyyn vastaajilla ei ole kaikilla sama esihenkilö. Lisäksi varmasti jokaisen yksilön erilaiset odotukset ja tarpeet esihenkilötyöltä ovat syynä tähän vaihteluun, koska vastaajat eivät vastaa puolueettomasti, vaan vastaukset annetaan henkilökohtaisesta kokemuksesta käsin. Yhteenvetona voitaisiin sanoa, että kuvaajasta erottui kolme osa-aluetta, joihin on hyvä varmasti paneutua ja keskittyä kehittämään niitä jatkossa, jotta ne toteutuvat useammin. Kehittämiskohteita ovat selkeämpi

viestintä, työntekijöiden innostaminen ja motivointi sekä ennen kaikkea työntekijöiden kiittäminen useammin. Kuvaajasta nousi esiin myös kolme positiivista osa-aluetta, joissa esihenkilötyö on jo hyvällä mallilla. Esihenkilöiltä löytyy usein joustavuutta ja ymmärrystä erilaisia tilanteita kohtaan sekä he kuuntelevat ja ymmärtävät työntekijöitä. Oikeudenmukainen päätöksenteko oli myös asia, jonka työntekijät arvioivat tapahtuvan usein.

5.3 Työntekijöiden tarpeet ja odotukset

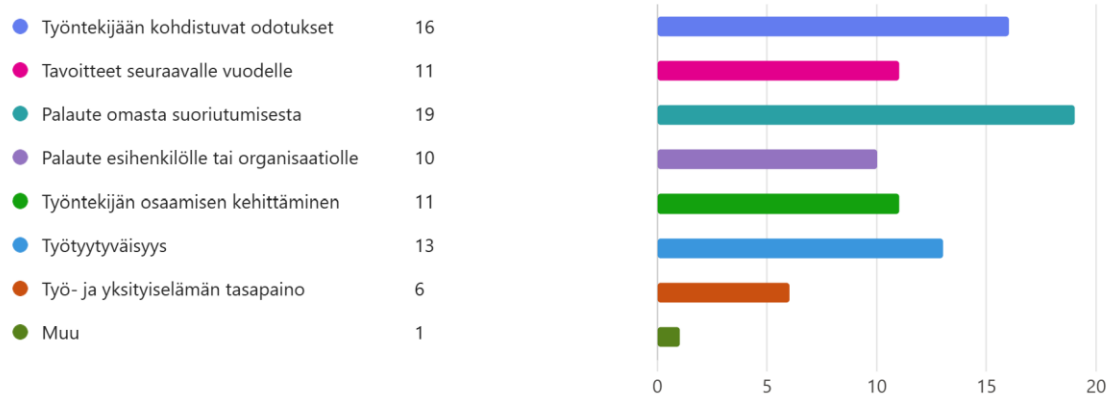
Tässä osiossa haluttiin kartoittaa työntekijöiden tarpeita ja odotuksia esihenkilötyölle. Pääteemoina toimivat kehityskeskustelut, palaute, perehdytys ja motivaatio. Tämän osion vastauksista voisimme saada paremmin käsitystä, millaista johtamista tämän yksikön työntekijät toivoisivat, ja millainen esihenkilötyö saisi heistä parhaan mahdollisen potentiaalin esiin. Tarkoituksena on käydä vastaukset läpi teemoittain ja lisätä mahdollisia aiheeseen liittyviä avoimia palautteita tarkentamaan ja tukemaan vastauksia.

Vastaajilta kysyttiin, onko heillä ollut **kehityskeskustelut** vuosittain. Kuusi henkilöä vastasi heillä olleen. 13 henkilöä kertoi, ettei näin ole ollut. Yksi vastaajista vastasi olleensa yrityksessä töissä alle vuoden, joten hänen osalta ei ole vielä tietoa. Suurimmalle osalle vastaajista eli 65 %:lle ei ole pidetty kehityskeskusteluja vuosittain. Työntekijöiltä kysyttiin heidän toivettaan, kuinka usein kehityskeskustelu olisi hyvä pitää. Kuva 2 osoittaa, että 11 työntekijää eli yli puolet vastaajista toivoivat kehityskeskustelut pidettävän kerran vuodessa. Neljä vastaajaa toivoi kehityskeskustelut pidettävän kaksi kertaa vuodessa ja kolme vastaajaa jopa neljä kertaa vuodessa. Kaksi vastaajista vastasi, etteivät haluaisi ollenkaan kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen osalta voidaan todeta, että työntekijöiden toiveet eivät kohtaa toteutusta, sillä 18 vastaajaa haluaisi kehityskeskustelut pidettävän vähintään kerran vuodessa, mutta vain kuudelle vastaajalle ne on pidetty.



KUVA 2. Sopiva aikaväli kehityskeskusteluille

Työntekijöiltä kysyttiin myös, mitä asioita he kokevat tärkeäksi käydä läpi kehityskeskusteluissa. Kysymykseen annettiin mahdollisuus vastata useampi kuin yksi vaihtoehto, koska haluttiin saada selville kokonaisvaltainen kuva aiheesta, eikä vain työntekijälle yhtä tärkeintä asiaa. Selkeästi kaikilla kysymyksessä esillä olleilla vaihtoehdoilla on paikkansa kehityskeskustelun aiheistalla myös työntekijöiden mielestä, koska kaikkia vaihtoehtoja on valittu. Erityisesti palaute koetaan tärkeäksi, sillä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki ovat valinneet palautteen tärkeäksi asiaksi käydä läpi kehityskeskustelussa. Toiseksi eniten työntekijät kokevat kehityskeskustelussa tärkeäksi kuulla itseensä kohdistuvat odotukset. Myöskin työtyytyväisyyden läpikäyminen on saanut paljon ääniä, sillä 65 % vastaajista on valinnut sen. Kysymyksessä oli myös muu-vaihtoehto, johon tuli yksi vastaus ”palkka”.



KUVA 3. Tärkeäksi koetut asiat käydä läpi kehityskeskustelussa

Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka usein he saavat **palautetta** esihenkilöltään. Kaksi henkilöä vastasi saavansa palautetta päivittäin ja kaksi henkilöä viikoittain. 15 henkilöä vastasi saavansa palautetta harvemmin kuin kuukausittain. Yksi henkilö vastasi, ettei saa palautetta ollenkaan. Kun verrataan tuloksia siihen, mitä työn-

tekijät ovat vastanneet kysymykseen, kuinka usein he haluaisivat saada palautetta, huomataan etteivät nämä täsmää. Kuva neljä osoittaa, että 85 % vastaajista haluaisivat saada palautetta kuukausittain tai useammin. Vain kolme vastaajaa on sitä mieltä, että harvemmin kuin kuukausittain saatu palaute riittää heille.



KUVA 4. Työntekijöiden toive palautteen saamisesta

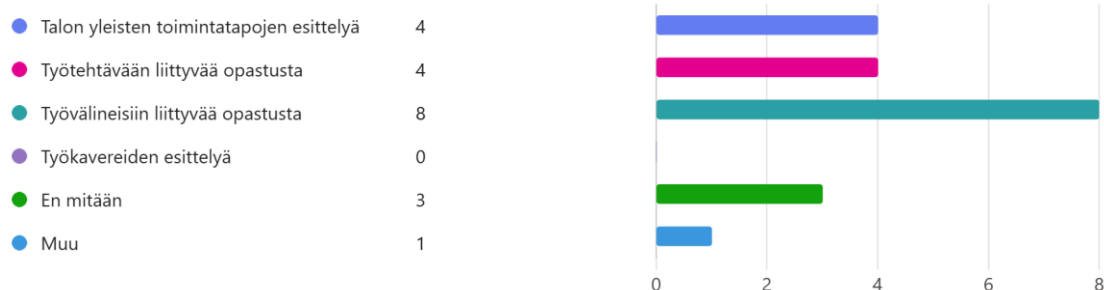
Puolet vastaajista toivovat palautetta kuukausittain, mikä tarkoittaa sitä, että keran vuodessa kehityskeskustelussa kerrottu palaute ei riitä. Palautetta tulisi antaa kehityskeskusteluiden lisäksi myös muissa tilanteissa, jotta se palvelisi työntekijöiden tarpeita. Avoimen palautekentän kautta työntekijältä tuli idea viikoittaisesta katsauksesta, jossa myös palautteen antamiselle olisi aika ja paikka.

“Positiivinen palaute on mielestäni harvassa, ja positiivista viestintää voisi olla useamminkin. Positiivinen palaute motivoi työn tekemistä. Yksi kehitysidea voisi mielestäni olla jonkinlainen työnjohtajien vetämä ”perjantaikatsaus” missä kerrattaisiin viikkoa, annettaisiin palautetta ja kerrottaisiin tulevan viikon ohjelmasta ja isommista projekteista.”

Työntekijöiltä haluttiin selvittää myös, kuinka he haluaisivat mieluiten vastaanottaa palautetta. 13 henkilöä eli enemmistö vastaajista haluaisi saada palautteen mieluiten henkilökohtaisesti kasvotusten. Neljä vastaajista haluaisi palautteen mieluiten kirjallisesti esimerkiksi tekstiviestillä tai sähköpostilla ja kolme vastaajista haluaisi saada palautteen palaverissa yhteisesti. Tästä voidaan päätellä, että yleinen palaute esimerkiksi palaverissa ei palvele kaikkia työntekijöitä, vaan useimmat saavat palautteesta eniten irti, kun se annetaan henkilökohtaisesti kasvotusten.

Kyselytutkimuksessa työntekijöiltä haluttiin selvittää, kokevatko he saaneensa riittävän **perehdytyksen** työtehtäviinsä. Vastaajista kahdeksan vastasi saaneensa riittävän perehdytyksen. Kaksi vastaajaa koki, ettei ole saanut riittävää perehdytystä ja kymmenen vastaajaa vastasi saaneensa vain osittain riittävän perehdytyksen. Vastaajilta kysyttiin myös, mitä he kaipaisivat lisää perehdytykseen ja ylivoimaisesti eniten esiin nousi työvälineisiin liittyvä opastus. Myöskin talon yleisten toimintatapojen esittelyä ja työtehtävään liittyvää opastusta kaivattiin lisää. Vastausvaihtoehtona oli myös muu, johon tuli vastaus, jossa toivottiin enemmän it tukea.

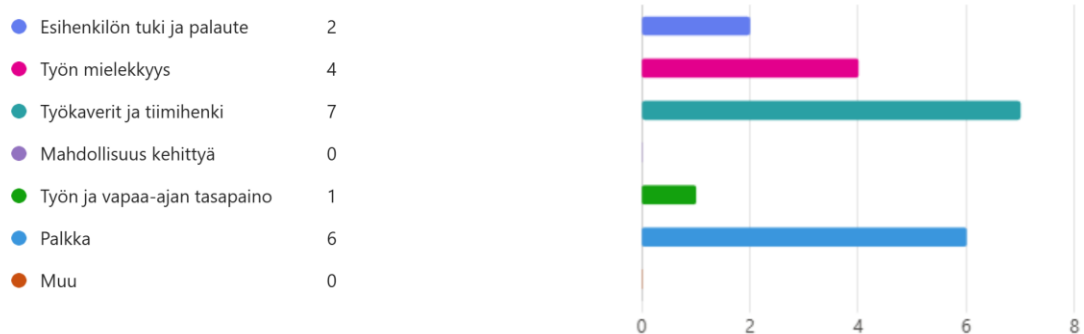
Kahdeksan vastaajaa koki saaneensa riittävän perehdytyksen, mutta vain kolme heistä ei kaivannut perehdytykseen mitään lisää. Viisi heistä vastasi kaipaavansa joko talon yleisten toimintatapojen esittelyä tai työvälineisiin liittyvää opastusta. Eli kaikista vastaajista yhteensä kolme oli täysin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Perehdytyksen kattavuus on varmasti sellainen asia, joka on hyvä käydä jokaisen työntekijän kanssa esimerkiksi kehityskeskustelussa läpi, että kaikilla on riittävä tieto ja osaaminen työtehtäviensä hoitamiseen.



KUVA 5. Työntekijöiden toiveet perehdytykseen

Työntekijöiltä haluttiin selvittää myös tärkein **motivaatiotekijä** heidän työssään. Suurimman vastausprosentin sai työkaverit ja tiimihenki. Työkaverit ja tiimihenki oli siis vastaajista suurimman osan mielestä tärkein tekijä, joka vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti. Toiseksi eniten vaihtoehtoja vastattiin palkka. Nämä kaksi edellä mainittua motivaatiotekijää käsittävät vastauksista yhteensä jopa 65 %. Lisäksi neljä työntekijää vastasi työn mielekkyyden olevan tärkein tekijä, kaksi vastasi esihenkilön tuki ja palaute ja yksi henkilö työn ja vapaa-ajan tasapaino.

Vastauksista voidaan todeta heti ensinäkemältä se, että yksilöitä motivoi hyvin eri asiat, koska vastaukset ovat jakaantuneet viiteen eri motivaatiotekijään. Vastauksista voidaan tehdä yleistävä päätelmä työkavereiden ja tiimihengen sekä palkan olevan tärkeimmät motivaatiotekijät, mutta silloin 35 % vastaajista jää huomiotta. Yksilöllisen johtamisen kannalta olisi tärkeää saada vastauksille vastaajien nimet ja kasvot, jotta johtamista voitaisiin sopeuttaa yksilöiden toiveisiin ja tarpeisiin ja kaikki työntekijät voitaisiin huomioida.



KUVA 6. Työntekijöiden motivaatiotekijät

Työntekijöiltä kysyttiin, miten tärkeää heille on, että esihenkilö kuuntelee heidän mielipiteitään ja ehdotuksiaan. Vastaukset olivat yllättävät, sillä jakautumista oli aiemmista kysymyksistä poiketen hyvin vähän. Yhdeksän vastaajaa vastasi esihenkilön kuuntelemisen olevan erittäin tärkeää ja yhdeksän vastasi sen olevan tärkeää. Nämä vastaukset käsittävät 90 % vastaajista eli lähes kaikki. Pientä hajontaa vastauksissa tuottivat yksi vastaus kohtalaisen tärkeää ja yksi ei lainkaan tärkeää, mutta vastauksista voidaan silti selkeästi päätellä yleinen linja. Työntekijät pitävät tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että esihenkilö kuuntelee heidän mielipiteitään ja ehdotuksiaan.



KUVA 7. Työntekijöiden vastaukset kysymykseen ”Miten tärkeää sinulle on, että esihenkilö kuuntelee mielipiteitäsi ja ehdotuksiasi?”

Vaikka työntekijöille on tärkeää, että heidän mielipiteitään ja ehdotuksiaan kuunnellaan, ei se tarkoita, että kaikkeen pitäisi suostua tai edetä ainoastaan heidän toivomallaan tavalla. Työntekijän antamasta avoimesta palautteestakin käy hyvin ilmi se, ettei työntekijät itsekään oleta, että kaikki heidän toiveensa toteutuvat. Mikäli ehdotusta tai toivetta ei ole mahdollista toteuttaa, työntekijä kaipaa siihen suoran vastauksen ja perustelun, jonka pohjalta asia on helppo hyväksyä ja ymmärtää.

“Itse haluaisin kuulla suoraan jos pyydän jotain mitä ei aiota tai pystytä toteuttamaan. Siihenkin voi olla hyvä syy, jonka ymmärrän.”

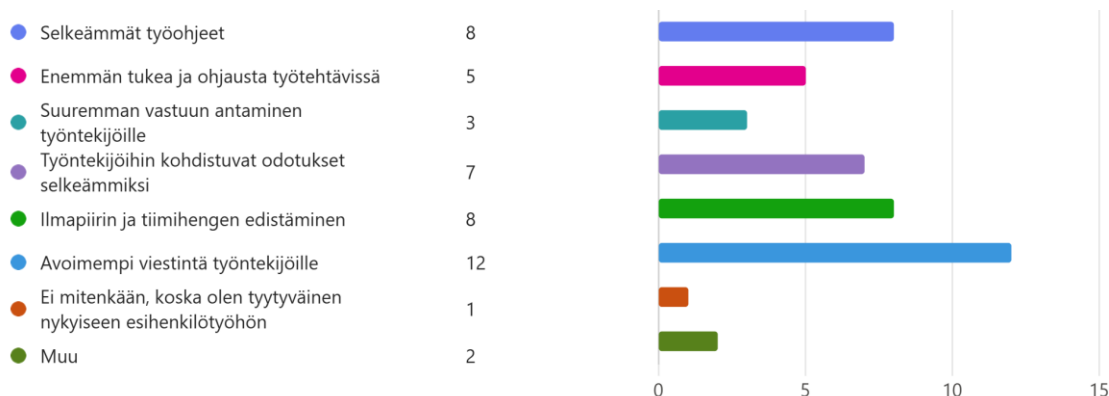
Kyselytutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin myös, kuinka hyvin esihenkilön toiminta vastaa tällä hetkellä heidän yksilöllisiä tarpeitaan ja odotuksiaan esihenkilötyöstä. Kysymyksen tarkoituksena oli työntekijöiden tarpeiden ja odotusten kysymisen jälkeen selvittää, kuinka hyvin niiden huomiointi toteutuu tällä hetkellä, ja olisiko siinä kehitettävää. Kysymyksen ollessa melko laaja ja vaikeasti tulkitettava, tarkennettiin kysymystä vielä esimerkein helpottamaan vastaamista. Varsinaisen kysymyksen alle lisättiin apukysymys, saatto esihenkilöltäsi palautetta/tukea/ohjausta/kiitosta yhtä usein kuin tarvitset ollaksesi tehokas ja motivoitunut.

Niin kuin kuvasta kahdeksan nähdään, 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilötyö vastaa yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia tällä hetkellä huonosti ja 35 % sitä mieltä, että vastaavuus on kohtalaista. 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että vastaavuus on hyvä ja 5 % vastaajista erittäin hyvä. Kukaan vastaajista ei vastannut vaihtoehtoa ei lainkaan. Suurimman osan vastaajista mielestä esihenkilötyö vastaa huonosti yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia, mikä viittaa siihen, että siinä on vielä kehittämisen varaa. Aiemmat kysymykset työntekijöiden tarpeista ja odotuksista ja niihin saadut vastaukset voivat antaa osviittaa siihen, missä osa-alueissa olisi parantamisen varaa, jotta työntekijät saisivat esihenkilöltä sitä, mikä tekee heistä tehokkaita ja motivoituneita.



KUVA 8. Työntekijöiden mielipide esihenkilötyön vastaavuudesta yksilöllisiin tarpeisiin ja odotuksiin tällä hetkellä

Lopuksi työntekijöiltä haluttiin vielä kysyä, miten he haluaisivat esihenkilön kehittävän ensisijaisesti toimintaansa. Tässä kysymyksessä ei haluttu rajata vastausmäärää, vaan kukin vastaaja sai valita niin monta vaihtoehtoa kuin halusi. Kokonaisuudessaan vastauksia tähän kysymykseen tuli 46 kappaletta. Vastauksista huomataan selkeästi yksi vastaus, jota on vastattu eniten. Jopa 12 vastaajaa eli 60 % kaikista vastanneista toivoo avoimempaa viestintää työntekijöille. Kahdeksan vastaajaa haluaisi selkeämmät työohjeet sekä ilmapiirin ja tiimihengen edistämistä. Myöskin työntekijöihin kohdistuvat odotukset haluttaisiin selkeämmiksi seitsemän vastaajan toimesta. Viisi vastaajaa haluaisi enemmän tukea ja ohjausta työtehtävissä ja kolme puolestaan haluaisi suuremman vastuun.



KUVA 9. Työntekijöiden toiveet esihenkilön toiminnan kehittämiseksi

Vastauksista yhteenvetona kehityskohteiksi esihenkilöille nousee avoimempi viestintä työntekijöiden suuntaan, selkeämpien työohjeiden antaminen ja ilmapiirin edistäminen. Yli puolet annetuista vastauksista annettiin näihin vastausvaihtoehtoihin. Loput vastauksista ovat sellaisia, joiden avulla esihenkilötyötä olisi mahdollista yksilöidä, jos työntekijöiden tarpeista ja odotuksista keskusteltaisiin

esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Siellä työntekijät voisivat tuoda esiin ajatuk-
sensa ja esihenkilön olisi helpompi mukauttaa johtamistyyliään esimerkiksi
enemmän tukea ja ohjausta antavaksi juuri sitä tarvitsevien henkilöiden kohdalla.
Kysymykseen tulleet vastaukset viittaavat siihen, että 15 vastaajaa on tyytyväisiä
tuen ja ohjauksen määrään ja viisi henkilöä kaipaisi sitä lisää. Tällöin ei ole jär-
keväää muokata johtamistapaa kaikkien kohdalla tukevammaksi ja ohjaavam-
maksi, koska silloin nämä tyytyväisyysuhteet saattaisivat muuttua päinvastoin.
Tämän vuoksi esihenkilön olisi tärkeä kuulla näitä ajatuksia työntekijöiltä suo-
raan, jotta he voisivat mukauttaa ja sopeuttaa johtamistyyliään yksilöiden tarpei-
den ja odotusten mukaan.

6 Kehittämissuositukset

Kyselytutkimuksen pohjalta nousi hyvin esiin se, että niin paljon kuin työpaikalla on työntekijöitä, niin monta erilaista tarvetta ja odotusta on esihenkilön toiminnalle. Työpaikalla vaikuttaa tällä hetkellä useampi eri sukupolvi, monta eri persoonallisuutta ja eri asioista motivoituvia henkilöitä. Vastauksien perusteella voidaan todeta, ettei kaikille toimi samat asiat. Yksilöllisempään johtamiseen pyrkiminen voisi olla hyödyllistä yrityksessä, jotta työntekijöiden motivaatio, tehokkuus ja työtyytyväisyys kasvaisi.

Yksilöllisempi johtaminen vaatii enemmän aikaa ja paneutumista, eikä ole välttämätöntä siihen täysin pyrkiä, mutta siitä voi ottaa vaikutteita omaan johtamiseensa. Teoriaosuudessa esitelty valmentava johtamistyyli tarjoaa esihenkilöille monia työkaluja ja lähestymistapoja, jotka helpottavat yksilöiden johtamista ja heidän tarpeidensa huomioimista. Valmentavassa johtamisessa korostuu aktiivinen kuuntelu, jolloin esihenkilö oppii kuuntelemaan työntekijöidensä huolia ja tarpeita, mikä auttaa ymmärtämään heidän yksilöllisiä odotuksiaan. Valmentava johtaminen antaa esihenkilölle keinoja tutustua paremmin työntekijöihinsä ja näin saavan enemmän tietoa heistä ja vastaamaan johtamisellaan heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa.

Vuorovaikutustaidot ovat sellaisia, joiden rooli korostuu esihenkilöllä, jotta yksilöllisempi johtaminen on mahdollista. Kyselyssä nousi esiin, että työntekijät pitävät tärkeänä, moni jopa erittäin tärkeänä, sitä, että esihenkilö kuuntelee työntekijän mielipiteitä ja ehdotuksia. Keskustelutilanteet työntekijöiden kanssa vaativat hyviä vuorovaikutustaitoja, koska aina ei voi eikä ole tarkoitus suostua työntekijöiden ehdotuksiin. Nämä tilanteet vaativat vuorovaikutustaitoja, jotta esihenkilö osaa kuunnella läsnä olevasti ja työntekijä kokee myös tulleensa kuulluksi, vaikka esihenkilön vastaus ehdotukseen ei olisikaan myöntävä. On myös tärkeää perustella asioita ja päätöksiä, jotta työntekijöiden on helpompi ymmärtää ne. Vuorovaikutustaitoihin olennaisesti liittyy myös viestintä, johon työntekijät kaipaavat selkeyttä ja avoimuutta. Selkeällä ja avoimella viestinnällä on mahdollista rakentaa luottamusta esihenkilöiden ja alaisten välille.

Esihenkilötyön kehittäminen vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita ja odotuksia alkaa työntekijöiden tarpeiden kartoittamisella. Tähän hyvä tapa olisi kahdenkeskiset kehityskeskustelut, joiden pitämiseen vuosittain kannattaa kiinnittää huomiota. Kehityskeskusteluissa on erinomainen mahdollisuus avoimeen ja vastavuoroiseen kommunikaatioon, joka auttaa työntekijöiden tuntemisessa. Kyselyssä kävi ilmi, ettei kehityskeskusteluja ole pidetty kaikille vuosittain. Lähes kaikki työntekijät toivoivat kehityskeskustelut pidettävän vähintään kerran vuodessa. Seitsemän työntekijää toivoi kehityskeskusteluja pidettävän jopa useammin.

Kehityskeskusteluissa tärkeimmiksi aiheiksi työntekijät arvioivat palautteen antamisen ja työntekijään kohdistuvat odotukset. Nämä ovat varmasti ne asiat, joita työntekijät kaipaisivat useammin kuin kerran vuodessa kehityskeskustelussa käytävän läpi. Tähän vastauksena voisi olla matalamman kynnyksen palaute- tai one to one –keskustelut, joita voisi pitää vuosittain pidettävien kehityskeskustelujen lisäksi. Tällöin työntekijä saisi useammin palautetta tekemisestään ja tietäisi mitä häneltä odotetaan. Palautetta useimmat kyselyyn vastanneet työntekijät kaipaivat vähintään kuukausittain, useat jopa viikoittain. Positiivisen palautteen saamisella voi olla työntekijälle todella merkittävä vaikutus, joten aina kun on aihetta, sitä kannattaa antaa.

Useimmat vastanneista työntekijöistä kokevat, että heitä kiitetään harvoin tai ei koskaan. Tämä kiitoksen ja myönteisen palautteen antaminen hyvästä suoriutumisesta on erinomainen kehityskohde, jota on helppo esihenkilön omalla toiminnalla kehittää ja jolla on varmasti positiivisia vaikutuksia työntekijöihin. Kyselyssä nousi esiin, että työntekijät haluaisivat esihenkilön innostavan ja motivoivan enemmän. Kiittäminen ja myönteisen palautteen antaminen ovat varmasti hyviä tapoja vaikuttaa myös siihen.

Perehdytyksellä on merkittävä rooli työntekijöiden tyytyväisyyden ja työn tehokkuuden kannalta. Työntekijöillä täytyy olla riittävä osaaminen työvälineisiin ja työn tekemiseen, jotta työt voidaan hoitaa tehokkaasti ja turvallisesti. Kyselyssä kävi ilmi, että perehdytykseen kaivataan kehittämistä. Perehdytystä kaivattiin etenkin työvälineisiin liittyen, mutta myös työtehtävään liittyvää opastusta ja talon yleisten

toimintatapojen esittelyä. Perehdytykseen liittyen työntekijöiltä olisi hyvä kartoittaa lisäperehdytyksen tarve, joko kehityskeskustelussa tai esimerkiksi kyselyn kautta, jotta tarkemmat puutteet ohjeistuksista, tiedoista ja osaamisesta tulisi ilmi. Näin voitaisiin kartoittaa esimerkiksi lisäkoulutuksen tarve.

Johtamisen kehittämistä voidaan aloittaa keskittymällä suurimman massan vastauksiin, mutta yksilöllisen johtamisen kannalta olisi tärkeää, ettei pienemmän vastausprosentin saaneet tekijät unohdu. Vastauksille olisi tärkeää saada nimet ja kasvot, jotta johtamistapaa olisi mahdollista joustaa yksilöiden tarpeiden mukaan. Tämän vuoksi kahdenkeskiset kehityskeskustelut ovat tärkeässä asemassa, jotta vuorovaikutukselle ja kommunikaatiolle on olemassa kanava.

Tässä kyselytutkimuksessa keskityttiin selvittämään työntekijöiden kokemuksia heidän kokemastaan esihenkilötyöstä, mutta saadakseen kattavampaa tietoa tilanteesta myös esihenkilöille voisi teettää kyselyn, kuinka he kokevat johtamisen. Kun olisi tietoa molempien osapuolien kokemuksista ja mielipiteistä, niiden kohtaamista keskenään voitaisiin verrata. Tutkimuksesta voisi saada vielä enemmän tuloksia, kun sitä jatkojalostaisi teettämällä esihenkilöille kyselyn.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen päivittäisjohtamisen nykytila työntekijöiden näkökulmasta ja selvittää, miten sitä voitaisiin kehittää vastamaan työntekijöiden tarpeita ja odotuksia paremmin. Nykytilanteen kartoittaminen ja työntekijöiden toiveiden ja odotusten selvittäminen toteutettiin työntekijöille teetetyn kyselytutkimuksen avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarjota lähiesihenkilöille käytännön ohjeita oman johtamistyyliinsä kehittämiseksi, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia. Kehittämisehdotuksia tehtiin kyselyn tulosten ja työssä esitellyn teorian pohjalta. Kehittämisehdotuksista pyrittiin tekemään mahdollisimman matalalla kynnyksellä toteutettavia ja tuomaan esille se, että jo pienillä muutoksilla voidaan saada aikaan positiivisia vaikutuksia.

Koska tutkimus toteutettiin vain toimeksiantajayrityksen yhdelle liiketoimintayksikölle, ei tutkimustulokset ole yleistettävissä koko yritykselle. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena paneutua yhteen yksikköön tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää riittävän kattavina tutkimukseen osallistuneen yksikön osalta, sillä yksikön työntekijöistä yli puolet vastasivat kyselyyn. Vaikka tutkimustulokset eivät ole kokonaisuudessaan yleistettävissä koko yritykselle, voidaan tuloksista nähdä kuitenkin se, että kaikilla työntekijöillä todella on omat yksilölliset odotukset ja tarpeet esihenkilötyölle. Työntekijöihin vaikuttavat monet tekijät, kuten henkilökohtaiset kokemukset, sukupolvi, sisäiset motivaatiotekijät ja persoonallisuus, ja näiden eri tekijöiden yhdistelmät näyttäytyvät työntekijöissä sitten erilaisina tarpeina ja odotuksina.

Verkkokysely oli hyvä toteutustapa tähän tutkimukseen, sillä se mahdollisti työntekijöiden vastaamisen kentältä. Työntekijä pystyi vastaamaan omalla kännykällä kyselyyn itselleen sopivalla hetkellä. Kyselyyn vastaaminen oli helppoa, eikä vaatinut työntekijältä paljoa. Kysymykset yritettiin muotoilla niin, että niihin vastaaminen olisi yksioikoista ja helppoa. Työntekijöille pyrittiin luomaan luottamusta sekä saatekirjeellä että vierailamalla toimipaikalla paikan päällä. Vierailu toimipaikalla osoittautui erittäin toimivaksi keinoksi saada luottamusta, sillä se madalsi kynnystä esittää kysymyksiä tutkimuksesta ja sai aikaan hyvää keskustelua aiheen

ympäriä ja etenkin anonymiteettiin liittyen. Anonymiteettiin kiinnitettiin tarkkaa huomiota koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Opinnäytetyön tulosten tulkinnassa keskityttiin kehityskohteiden löytämiseen ja niihin kehitysehdotusten tuottamiseen. Tärkeimmiksi teemoiksi kehitysehdotuksissa nousivat hyvien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tärkeys esihenkilöllä, kehityskeskustelujen pitäminen säännöllisesti, myönteisen palautteen antaminen useammin ja perehdytyksen kattavuuden parantaminen. Kehityskohteiden lisäksi kyselytutkimuksesta nousi esiin myös erittäin positiivisia tuloksia. Yksikön työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on erinomainen työvuosien perusteella mitattuna, sillä työvuosia yrityksessä oli suurimmalla osalla useita. Työntekijöiden vaihtuvuus yksikössä on pientä. Työntekijöiden arvioinnin perusteella yksikön esihenkilöillä löytyy usein ymmärrystä ja joustavuutta erilaisia tilanteita kohtaan, ja he kuuntelevat ja ymmärtävät työntekijöitä. Tämä on erittäin tärkeää, sillä vastauksista selvisi, että yksikön työntekijöille on huomattavan tärkeää, että esihenkilö kuuntelee heidän mielipiteitään ja ehdotuksiaan.

Kokonaisuudessaan työn onnistumista itsearvioidessa voin todeta, että tavoite ja tarkoitus saavutettiin ja toteutettiin. Yrityksen esihenkilötyön nykytilanne kartoitettiin kyselyyn vastanneiden työntekijöiden näkökulmasta ja heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa sekä esiteltyyn teoriaan pohjaten luotiin konkreettisia nopeasti ja helposti luettavia kehitysehdotuksia esihenkilöille. Jotta tulokset olisivat täysin yksikön kattavia, tarvittaisiin vastaukset jokaiselta työntekijältä. Kyselyssä tärkeää oli kuitenkin vapaaehtoisuus, joten saatuun vastausprosenttiin ollaan tyytyväisiä. Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen, mikä edesauttoi opinnäytetyön tehokasta edistämistä syksyn aikana. Selkeä suunnitelma ja aikataulutus olivat avaintekijät työn tekemiseen, jolloin haastavistakin vaiheista päästiin eteenpäin. Opinnäytetyö oli kokonaisuutena melko haastava ja sinnikkyttä vaativa, mutta todella opettavainen projekti.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 1.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBXXBTAB-JED#kohta:4\(\(20\)Johda\(\(20\)yksil\(\(f6\)n\(\(20\)kokemusta\(:4.1\(\(20\)Johda\(\(20\)motiivaatiota\(\(20\)piste:tnk](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBXXBTAB-JED#kohta:4((20)Johda((20)yksil((f6)n((20)kokemusta(:4.1((20)Johda((20)motiivaatiota((20)piste:tnk)
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor. E-kirja. Viitattu 8.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.el-library.com/reader/9789525928198>
- Edmondson, A. C. 2019. The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, N.J: Wiley. E-kirja. Viitattu 25.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-fearless-organization/9781119477242/c07.xhtml#head-2-54>
- Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Työpiste 22.8.2017. Viitattu 25.10.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella>
- Hietala, H., Aaltonen, T. & Kaivanto, K. 2023. Työoikeuden taskukirja : 150 kysymystä ja vastausta esihenkilölle. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 25.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAHBJXETEB#kohta:Ty\(\(f6\)oikeuden\(\(20\)taskukirja/piste:t1Dj](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAHBJXETEB#kohta:Ty((f6)oikeuden((20)taskukirja/piste:t1Dj)
- Huovinmaa, K. 2024. Ihmisjohtaja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Mayor, P. 2022. Yksilöiden ja tiimien motivoiva johtaminen. Suomen Motivaatiotalo Oy. Verkkosivu. Viitattu 1.11.2024. <https://motivaatiotalo.fi/yksiloiden-ja-tiimien-motivoiva-johtaminen/>
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin : 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 1.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAIBEXC-TEB#kohta:STEVEN\(\(20\)REISSIN\(\(20\)MOTIVAATIOTEORIA\(\(20\)\(:Steven\(\(20\)Reissin\(\(20\)motivaatiotutkimus\(\(20\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAIBEXC-TEB#kohta:STEVEN((20)REISSIN((20)MOTIVAATIOTEORIA((20)(:Steven((20)Reissin((20)motivaatiotutkimus((20)

- Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin : 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 1.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HACBHXETEB#/kohta:STEVEN\(\(20\)REISSIN\(\(20\)MOTI-VAATIOTEORIA/piste:tw7](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HACBHXETEB#/kohta:STEVEN((20)REISSIN((20)MOTI-VAATIOTEORIA/piste:tw7)
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit : miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena. E-kirja. Viitattu 27.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523006379>
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta! : viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 8.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBXXBTAB-HEE#kohta:1\)\(\(20\)TOIMIVA\(\(20\)PALAUTEKULT-TUURI\(\(20\)ON\(\(20\)TIE\(\(20\)MENESTYKSEEN/piste:tzJ](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBXXBTAB-HEE#kohta:1)((20)TOIMIVA((20)PALAUTEKULT-TUURI((20)ON((20)TIE((20)MENESTYKSEEN/piste:tzJ)
- Rantanen, J., Leppänen, I., Kankaanpää, H. & Rauhala, E. 2020. Johda tunnelmastoa : vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen : yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 20.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/valmentava-mentorointi-2019#kohta:Valmentava\(\(20\)mentorointi](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/valmentava-mentorointi-2019#kohta:Valmentava((20)mentorointi)
- Sarkkinen, M. 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syyttymään työssä. Työpiste 8.11.2022. Viitattu 25.10.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus : opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books. E-kirja. Viitattu 26.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523791336>
- Työterveyslaitos. n.d. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Verkkosivu. Viitattu 20.9.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>,
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 27.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>
- Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Verkko-opas. Viitattu 25.10.2024.

<file:///C:/Users/Emmi/Downloads/Pe-lotta%20t%C3%B6issa%20%E2%80%93%20psykologinen%20turvalli-suus%20tyoyhteis%C3%B6ss%C3%A4.pdf>

Åhman, H. 2019. Keskusteluälykyys painetilanteissa. Helsinki: Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake



* Pakollinen

Taustatiedot

1. Ikä? *

- alle 25 vuotta
- 25-34 vuotta
- 35-44 vuotta
- 45-54 vuotta
- yli 54 vuotta

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Deletellä? *

- Alle 1 vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Johtamisen nykytila yrityksessä

3. Arvioi esihenkilösi toimintaa seuraavilla osa-alueilla *

	Todella usein	Usein	Joskus
viestii selkeästi mm. työohjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
antaa tarvittaessa tukea ja ohjausta työtehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuuntelee ja ymmärtää työntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on oikeudenmukainen päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innostaa ja motivoi työntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
löytyy joustavuutta ja ymmärrystä erilaisista tilanteista kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pitää työntekijöidensä puolia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiittää työntekijöitä, kun he suoriutuvat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kuinka tyytyväinen olet esihenkilötyöhön tällä hetkellä? *

- Erittäin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- En tyytyväinen enkä tyytymätön
- Tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

Työntekijöiden tarpeet ja odotukset

5. Onko sinulla ollut kehityskeskustelut vuosittain? *

- Kyllä
- Ei
- Olen ollut töissä alle vuoden

6. Mikä olisi mielestäsi sopiva aikaväli kehityskeskusteluille? *

- 4 kertaa vuodessa
- 2 kertaa vuodessa
- Kerran vuodessa
- Ei ollenkaan kehityskeskusteluja

7. Mitkä asiat koet tärkeäksi käydä läpi kehityskeskusteluissa? (voit valita useita) *

- Työntekijään kohdistuvat odotukset
- Tavoitteet seuraavalle vuodelle
- Palaute omasta suoriutumisesta
- Palaute esihenkilölle tai organisaatiolle
- Työntekijän osaamisen kehittäminen
- Työtyytyväisyys
- Työ- ja yksityiselämän tasapaino
- Muu

8. Kuinka usein saat palautetta työstäsi esihenkilöltäsi? *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En saa palautetta lainkaan

9. Kuinka usein haluaisit saada palautetta työstäsi? *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin

10. Miten haluaisit mieluiten vastaanottaa palautetta? *

- Henkilökohtaisesti kasvotusten
- Kirjallisesti esim. tekstiviestillä tai sähköpostilla
- Palaverissa yhteisesti

11. Koetko saaneesi riittävän perehdytyksen työtehtäviisi? *

- Kyllä
- En
- Osittain

12. Mitä olisit kaivannut lisää perehdytykseen? *

- Talon yleisten toimintatapojen esittelyä
- Työtehtävään liittyvää opastusta
- Työvälineisiin liittyvää opastusta
- Työkavereiden esittelyä
- En mitään
- Muu

13. Mikä on tärkein tekijä, joka vaikuttaa työmotivaatioosi positiivisesti? *

- Esihenkilön tuki ja palaute
- Työn mielekkyys
- Työkaverit ja tiimihenki
- Mahdollisuus kehittyä
- Työn ja vapaa-ajan tasapaino
- Palkka
- Muu

14. Miten tärkeää sinulle on, että esihenkilö kuuntelee mielipiteitäsi ja ehdotuksiasi? *

- Erittäin tärkeää
- Tärkeää
- Kohtalaisen tärkeää
- Ei kovin tärkeää
- Ei lainkaan tärkeää

15. Kuinka hyvin esihenkilön toiminta vastaa tällä hetkellä yksilöllisiä tarpeitasi ja odotuksiasi esihenkilötyöstä? *

Esim. saatko esihenkilöltäsi palautetta/tukea/ohjausta/kiitosta yhtä usein kuin tarvitset ollaksesi tehokas ja motivoitunut

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Ei lainkaan

16. Miten haluaisit esihenkilösi kehittävän ensisijaisesti toimintaansa? (voit valita useita) *

- Selkeämmät työohjeet
- Enemmän tukea ja ohjausta työtehtävissä
- Suuremman vastuun antaminen työntekijöille
- Työntekijöihin kohdistuvat odotukset selkeämmiksi
- Ilmapiirin ja tiimihengen edistäminen
- Avoimempi viestintä työntekijöille
- Ei mitenkään, koska olen tyytyväinen nykyiseen esihenkilötyöhön
- Muu

17. Avoin palaute esihenkilötyöstä