



Esihenkilötyön nykytila ja tulevaisuus

Case Finanssialan yhtiö

Kati Laajalahti

Opinnäytetyö, ylempi AMK

03.2025

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Laajalahti, Kati

Esihenkilötyön nykytila ja tulevaisuus, Case finanssialan yritys

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2025, 78 sivua.

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Esihenkilötyö ja sen onnistuminen ovat merkittävässä roolissa liiketoiminnan suorituskyvyn ylläpitämisen kannalta. Tutkimustyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksen perusteella mikä on esihenkilötyön nykytila kohdeorganisaatiossa. Tämän lisäksi tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat suurimmat kehityskohteet ja miten niitä toivottiin kehitettävän. Saadun tiedon avulla pyrittiin lisäämään esihenkilöiden tietoisuutta siitä, miten he voisivat kehittää omaa toimintaansa, sekä tuoda esiin konkreettisia kehitysehdotuksia jatkoa varten.

Tutkimustyössä toteutettiin kyselytutkimus, jonka avulla selvitettiin, mikä on esihenkilötyön nykytila tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa ja missä puolestaan olisi vielä kehitettävää. Kysely toteutettiin määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Kyselytutkimus rakennettiin toimeksiantajaorganisaation tarpeisiin. Koska tavoitteena oli selvittää yleisellä tasolla esihenkilötyön nykytila ja suurimmat kehityskohteet, oli kyselyyn sisällytetty useita eri teemoja, eikä mitään yksittäistä esihenkilötyön osa-aluetta nostettu esiin ylittämällä muiden. Kyselyyn vastaajat toimivat toimeksiantajaorganisaatiossa erilaisissa tehtävänkuvissa. Tulosten selkeyttämiseksi jaettiin kyselyyn vastaajat kuitenkin asiakaspalveluun ja muuhun palvelutuotantoon.

Tutkimustyön tuloksena saatiin selville, että esihenkilötyön nykytila on varsin hyvällä tasolla kohdeorganisaatiossa. Työntekijät olivat keskimäärin melko tyytyväisiä kaikkiin tutkimuksessa esitettyihin esihenkilötyön osa-alueisiin. Tutkimustyössä nousi kuitenkin esiin kehityskohteita, jotka käytiin läpi yhdessä toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden kanssa. Tutkimustulosten perusteella toteutettiin heti muutamia pieniä muutoksia, muun muassa palautteenantoon liittyen.

Vaikka toimeksiantajaorganisaatiossa esihenkilötyön voitiinkin todeta olevan hyvällä tasolla tällä hetkellä, ei se tarkoita, että esihenkilötyötä ei tarvitsisi kehittää tulevaisuudessa. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset asettavat myös alati uudenlaisia vaatimuksia esihenkilötyölle. Toimintaa tulee täten kehittää ja soveltaa vallitsevan tilanteen tai muutostarpeiden mukaisesti.

Avainsanat (asiasanat)

Esihenkilötyö, Valmentava johtaminen, hybridijohtaminen, tiedolla johtaminen, muutosjohtaminen, finanssiala

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Laajalahti, Kati

The current state and future of Supervisor work, Case finance company

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2025, 78 pages.

Degree Programme in Organizational and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Success on Supervisor work and leadership plays a significant role in maintaining business performance. The aim of this research was to find out, what is the current state of supervisor work in target organization based on the experience of the personnel. In addition, the study aimed to find out what are the biggest development areas in supervisor work and how should they be developed. The information obtained was used to increase supervisors' awareness of how they could develop their own operations and to bring forward some development ideas for the future.

The reasearch was conducted by using a survey, which aimed to find out what is the current state of supervisor work in target organization and what are the biggest development areas. The survey was carried out using quatitative and qualitative research methods. The survey was structured to meet the needs of the target organization. Since the goal was to find out the current state of supervisor work and the biggest development areas on a general level, the survey included several different leadership areas or themes and no single area of supervisor work was highlighted above all others. The survey respondents worked in various roles in the target organization. However, in order to clarify the results, the survey respondents were divided into those who worked in customer service and in other service productions.

The research revealed that the current state of supervisor work in the target organization is at a fairly good level. On average, employees were quite satisfied with all aspects of supervisor work presented in the study. However, the research identified areas for development that were reviewed together with the supervisors of the target organization. Based on the research results, a few small changes were immediately implemented, for example in the feedback process.

Although supervisor work in the target organization could be stated to be at a good level at the moment, this doesn't mean that supervisor work doesn't need to be developed in the future. Continuous changes in the operating environment also constantly place new demands on supervisor work. Therefore, activities must be developed and applied in accordance with the prevailing situation or the needs for change.

Keywords/tags (subjects)

Supervisor work, Coaching, hybrid leadership, knowledge management, change leadership, finance

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Johtamisen ja esihenkilötyön käsite	5
2.1	Johtajuus Suomessa	7
2.2	Johtamisen monet muodot	9
2.2.1	Valmentava johtaminen	11
2.2.2	Muutosjohtaminen	13
2.2.3	Hybridijohtaminen	16
2.2.4	Tiedolla johtaminen	18
3	Esihenkilötyön rooli organisaatiossa	21
3.1	Esihenkilön vastuut	22
3.2	Esihenkilötyön haasteet	25
4	Tutkimuksen toteutus	28
4.1	Tavoite ja tutkimusongelman määrittely	30
4.2	Tutkimusmenetelmät	31
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely	34
4.4	Tutkimusaineiston analyysi	38
4.5	Tutkimuksen eettisyys	41
5	Tutkimuksen tulokset	43
6	Johtopäätökset	69
6.1	Tulosten luotettavuus	75
6.2	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset	77
	Lähteet	79
	Liitteet	86
	Liite 1. Kyselylomake	86
 Kuviot		
	Kuvio 1 Koen saavani tarpeeksi palautetta esihenkilöltäni	46
	Kuvio 2 Minun on helppo keskustella esihenkilöni kanssa ja voin puhua esihenkilölleni avoimesti	48
	Kuvio 3 Koen että esihenkilöni kertoo minulle rehellisesti ja avoimesti asioista	50
	Kuvio 4 Esihenkilöni kannustaa minua kehittymään ja tukee oppimistani	51
	Kuvio 5 Esihenkilöni on asettanut minulle selkeät tavoitteet	53

Kuvio 6 Ymmärrän miten voin käytännössä päästä tavoitteisiini.....	55
Kuvio 7 Luotan siihen, että saan tukea ja apua esihenkilöltäni.....	56
Kuvio 8 Esihenkilöni tukee toiminnallaan työhyvinvointiani ja työtyytyväisyyttäni	58
Kuvio 9 Esihenkilöni kohtelee tiimin jäseniä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti	60
Kuvio 10 Tarvittaessa saan tukea ja apua myös muilta esihenkilöiltä, kuin omalta lähiesihenkilöltäni	63
Kuvio 11. Minkä arvosanan 1–10 antaisit esihenkilötyölle tällä hetkellä?.....	64
Kuvio 12 Teemoittelu.....	66

Taulukot

Taulukko 1 Vastaajien jakautuminen ryhmittäin	44
Taulukko 2 Mitä toivoisit esihenkilöltäsi lisää tulevaisuudessa.....	45

1 Johdanto

Johtaminen tai esihenkilötyö eivät ole termeinä yksiselitteisiä. Mikäli ihmisiltä kysytään mitä on esihenkilötyö tai mitä on johtaminen, vastaa jokainen kysymykseen luultavimmin hieman eri tavoin kuin muut. Johtaminen voidaan nähdä olevan tiedettä, toimintaa tai vaikka ammatti, riippuen mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Teorioitakin aiheen ympärille on kertynyt vuosien varrella paljon. Johtamisteoriat ovat eläneet ja muuttuneet vuosien varrella, vaikkakin samat piirteet voivat toistua teoriasta toiseen. Kun johtamista ja siihen liittyviä teorioita tarkastellaan liike-elämän näkökulmasta, on tutkimusten tavoitteena lähtökohtaisesti ottaa selvää siitä, millainen johtaminen vie yritystä eteenpäin ja edesauttaa sen menestystä. (Jylhä & Viitala, luku 1.)

Voitaisiin kuitenkin ajatella, että johtaminen ja esihenkilötyö on toimintaa, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä. Se on toimintaa, jonka tarkoituksena on kehittää ja luoda parannuksia, joiden avulla saavutetaan yhteisiä tavoitteita. Johtamista ei tehdä ihmisille, vaan ihmisten kanssa. Johtaja tai esihenkilö ei voi yksin saavuttaa asetettuja tavoitteita tai toteuttaa tarkoitustaan, vaan tarvitsee johtamiseen aina myös muita ihmisiä. (Draft 2023, 4–5.) Esihenkilötyö ja johtaminen toimintana koostuu useista eri tehtävistä, kuten suunnittelusta, henkilöstön kehittämisestä, organisoinnista, raportoinnista ja arkipäiväisestä ohjauksesta. Tehtävänkuva on hyvin laaja ja isossa kuvassa toiminnan tarkoituksena voidaan nähdä organisaation strategisten tavoitteiden toteuttaminen ja tukeminen, toiselta näkökulmalta tarkasteltuna tehtävänkuva koostuu useista pienistä arkipäiväisistä toiminnoista. Yksiselitteisesti esihenkilön tai johtajan työnkuvaa ei kuitenkaan voida määrittää. (Kauhanen 2018, 41–42.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on esihenkilötyön nykytila toimeksiantajaorganisaatioissa ja mitä toiminnassa pitäisi erityisesti tulevaisuudessa kehittää. Ajatus tähän työhön heräsi omasta kiinnostuksestani lähiesihenkilötyötä kohtaan, sekä työnantajani tämänhetkistä tarpeista. Johtaminen ja esihenkilötyö aiheina ovat aina jollain tapaa ajankohtaisia, mutta koska vastaavalaista tutkimusta ei ole koskaan aiemmin kohdeorganisaatioissa tehty, tekee se tutkimuksesta entistäkin tarpeellisemman ja ajankohtaisemman. Kohdeorganisaatioissa on koettu kasvua ja muutoksia viime vuosien aikana, ja suuria muutoksia on edessä jatkossakin. Tutkimuksen avulla voidaan pysähtyä arvioimaan missä nyt mennään ja mihin tulisi jatkossa erityisesti kiinnittää huomiota. Muutos ja kehitystoiminta lähtee liikkeelle nykytilanteen ymmärtämisestä. Toiminnan kehittäminen tarkoittaa

lähtökohtaisesti aina jonkinlaista muutosta. Johdolla yksinään ei ole vastausta siihen, mikä nykytilanne tällä hetkellä on, vaan vastaus löytyy organisaatiosta. Tämän vuoksi on hyvä pohtia, kuinka saadaan mahdollisimman rehellistä palautetta ja kehitysideoita nimenomaan organisaation sisältä toiminnan kehittämiseen. (Bergman & Korhonen 2019, 17–19.) Jotta toimeksiantajaorganisaatiossa voitaisiin kehittyä ja johtaa tulevia muutoksia yhä tehokkaammin, on erityisen tärkeää pysähtyä pohtimaan, missä tilanteessa ollaan esihenkilötyön kannalta tällä hetkellä.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen myös kestävän kehityksen näkökulmasta. Finanssiala Ry (2024) on määritellyt finanssialan yritysten vastuita ottaa huomioon toimintaan liittyvät taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset, lainsäädännön asettamien vaatimusten lisäksi. Guttermanin (2021) mukaan kestävä johtajuus tukee vahvasti jokaisella alalla erilaisten vastuullisuusnäkökulmien toteutumista. Kestävä johtajuus tukee muutosten aikaansaamista ja ottaa huomioon pitkän aikavälin tavoitteet osana päätöksentekoa. Päivittäisessä johtamisessa ja esihenkilötyössä tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö omalla toiminnallaan edistää innovointia ja kehitystä, tukee henkilöstön kehitystä yhä osaavammaksi, tukee henkilöstöä, jotta he voivat toteuttaa yrityksen strategiaa, sitouttaa henkilöstön eettisiin käytäntöihin ja päätöksentekoon, sekä vahvistaa omalla toiminnallaan moraalisia ja eettisiä arvoja niin päätöksenteossa kuin arkisessa toiminnassaankin. (Gutterman 2021, 73–74.) Tutkimuksessa esitetyt aiheet ja kehityskohteet eivät täten tue pelkästään kohdeorganisaation tiimien toimintaa ja tuloksellisuutta, vaan ovat tärkeitä myös kestävän kehityksen ja vastuullisuuden näkökulmista.

Tässä työssä tarkastellaan esihenkilötyötä ja sen nykytilaa alaisten näkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa halutaan osallistaa henkilöstöä mukaan työyhteisön kehittämiseen, minkä vuoksi nimenomaan henkilöstön osallistaminen tutkimukseen koettiin tärkeäksi. Böckermanin, Kangasniemen ja Kauhasen (2017) mukaan Ichniowski (1997) määritteli työntekijöiden osallistamisen olevan yksi tärkeimmistä seikoista yrityksen taloudellisen menestyksen ja tuottavuuden kannalta. Myös Appelbaum (2000) mukaan työntekijöiden osallistaminen on edellytys yrityksen tuottavuuden kannalta. Tämä toki tarkoittaa myös sitä, että työntekijöille on tarjottava mahdollisuuksia osallistua kehitystyöhön ja päätöksentekoon, ja kannustinten on oltava kunnossa. (Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen 2017, 23, 25.) Koska kyselyyn haluttiin osallistaa kaikki toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevät, kohteena olevien tiimien jäsenet, oli sähköisesti lähetettävä kysely käytännön kannalta paras valinta tutkimuksen suorittamiseksi. Tutkimus oli luonteeltaan toimintatutkimus, joka suoritettiin sekä määrällisiä, että laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

2 Johtamisen ja esihenkilötyön käsite

Johtaminen tai esihenkilötyö ei ole yksiselitteinen käsite. Vaikka johtaminen onkin hyvin laajalti tutkittu aihe, eivät tutkijatkaan ole yhtä mieltä siitä, mitä johtamisella tarkalleen ottaen tarkoitetaan. (Juuti & Juuti 2021, 19.) Yksiselitteistä määritelmää sanalle ”johtaminen” ei ole olemassa. Se on monisävytteinen termi, jonka tarkoitus ja määritelmä voi vaihdella eri teorioiden ja tilanteiden välillä. Voitaisiin kuitenkin sanoa, että johtamisen tarkoituksena on saavuttaa tuloksia ja ohjata organisaatiota kohti ennalta asetettuja tavoitteita. Tulokset ja tavoitteet voivat liittyä useisiin eri asioihin, kuten talouteen, tehokkuuteen, kestävyYTEEN tai työtyytyväisyyteen. Johtaminen on tehtävä, jonka avulla johtaja pyrkii vaikuttamaan muihin ihmisiin, jotta he yhdessä voivat pyrkiä kohti näitä tavoitteita ja saavuttaa tuloksia. Johtaminen on tiimityötä, eikä johtajuutta olisi ilman henkilöitä ja joukkoja, joita johtaa. Kommunikointi, yhteistyö ja viestintä nousevat johtamisessa avainasemaan. Taitavan kommunikoinnin avulla motivoidaan muita ja vaikuttaa siihen, mihin suuntaan ollaan yhdessä menossa. (Kamensky 2014, 106–108.)

On yleistä, että johtaminen käsitteenä jaetaan ihmisten ja asioiden johtamiseen. Asioiden johtaminen yhdistetään useimmiten prosessien hallintaan, organisointiin ja päätöksentekoprosessiin. Kun taas puhutaan ihmisten johtamisesta, on se nimensä mukaisesti muihin ihmisiin vaikuttamista ja sitä, että saadaan muut toimimaan tarkoitukseen sopivimmalla tavalla. Näitä kahta on kuitenkin kovin vaikeaa erottaa toisistaan, sillä johtaminen on aina sidoksissa sekä prosesseihin, että ihmisiin. Tämän vuoksi johtamisen jyrkkä jakaminen asioiden ja ihmisten johtamiseen voi olla toisinaan jopa mahdotonta. Nykyisin tämä onkin huomattavasti vähentynyt. (Johtaminen ja esimiestyö 2021.) Toisinaan johtamisen yhteydessä puhutaan myös itsensä johtamisesta, mutta tässä työssä johtamisella tarkoitetaan organisaation ja ulkopuolisten tahojen johtamista.

Johtamisjärjestelmät ja -teoriat nousivat suosioon 1900-luvun alkupuolella niin sanotun modernin liikkeenjohdon teorian ja Taylorismin myötä. Näissä keskityttiin tehostamaan organisaatioiden, lähinnä teollisten yritysten, toimintaa. Näiden johtamisteorioiden avulla voitiinkin lisätä tehokkuutta useissa organisaatioissa, joten silloiseen ajankuvaan, organisaatioihin ja johtamistyyliin ne sopivat hyvin. Teoriat oli rakennettu nimenomaan teollisuusyhteiskunnan pyörittämiseen. Nykypäivän tieto- ja verkostoyhteiskunnassa, jossa palveluliiketoiminta kukoistaa teollisen toiminnan lisäksi, myös johtamistyylit ovat muuttuneet radikaalisti. Hierarkkisuutta ja byrokratiaa pyritään vähentä-

mään, itseohjautuvuutta korostetaan ja organisaatioiden toiminta on yhä avoimempaa. Johtamisteoriat ovat kehittyneet suorituksen johtamisesta, esimerkiksi arvojohtamiseen, strategiseen johtamiseen, tiimijohtamiseen, innovaatiojohtamiseen, muutosjohtamiseen, älykkääseen johtamiseen, tietojohdamiseen, itsensä johtamiseen ja valmentavaan johtamiseen. Erilaisia johtamisteorioita ja -oppeja on lukuisia. (Sydänmaanlakka 2019, 142–144.)

Voimmekin todeta, että johtajuus on ollut murroksessa jo pitkään. Niin sanotusta perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta on menty yhä osallistavampaan ja vuorovaikutuksellisempaan johtamiseen. Marika Fredriksson ja Toni Saarivirta (2015) kirjoittivat ammattikasvatuksen aikakauskirjan artikkelissaan johtamisen olevan yhä vastavuoroisempaa. Alaisen rooli ei enää ole passiivinen ja johtajan voidaan jopa nähdä olevan organisaatiossa alaisiaan varten, ei pelkästään toisin päin. Johtajan tehtävä on selkeyttää työyhteisön tavoitteita ja toimia motivoijana. Johtaja on niin sanotusti osa työyhteisöä, ei erillinen osa työyhteisön ”yläpuolella”. Koska johtamisen voidaan todeta tapahtuvan työyhteisössä, nousevat ihmissuhdetaidot tärkeään asemaan osana johtamista. Ihmissuhdetaitoja korostetaan jopa substanssiosaamista enemmän, kun puhutaan johtamisessa vaadittavista taidoista. Kuten aiemmin mainittu, on johtaminen muihin ihmisiin vaikuttamista, mikä ei luonnollisesti onnistu ilman hyviä ihmissuhdetaitoja. Ihmissuhdetaitojen avulla johtaja luo luottamusta työyhteisöön ja pystyy vaikuttamaan ja motivoimaan alaisiaan. (Leppänen & Rauhala 2021, 13–15.) Ihmissuhdetaidot eivät tarkoita sitä, että johtajan pitäisi olla aina kaikille mieliksi. Johtajuus on toisinaan myös rajojen asettamista, tilanteisiin puuttumista, konfliktien ratkomista ja palautteen antamista. Konfliktitilanteissa toimiminen ja negatiivisten tunteiden käsitteleminen kuuluvat yhtä lailla osaksi johtamisen tärkeitä ihmissuhdetaitoja. (Jabe 2017, 218–220.)

Johtaminen on myös esimerkin näyttämistä. Se, kuinka itse toimii, vaikuttaa vahvasti myös muihin. Johtajuus on usein esillä olemista, minkä vuoksi etenkin johtaja antaa vaikutteita koko työyhteisöön. Psykologi Barbara Fredrickson on tutkinut positiivisuuden vaikutusta motivaatioon ja yleisesti ihmisten toimintaan. Positiivisen ajattelun myötä ihmisistä tulee tehokkaampia, innovatiivisempia ja vastaanottavaisempia, minkä vuoksi positiivisella ajattelulla voi olla myös suora vaikutus tuottavuuteen. Johtajan näyttäessä positiivista esimerkkiä, tehostuu myös alaisten toiminta, mikä tekee toiminnasta tuottavampaa ja johtamisesta helpompaa. Sama toimii myös toiseen suuntaan. Huonoa esimerkkiä näyttävä johtaja voi myös vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön toimintaan ja aiheuttaa jopa omalla toiminnallaan turhia konflikteja. Esimerkkinä toimiminen on iso osa johtajuutta. (Aalto & Kurttila 2021, 30.)

Jo Suomen kieli itsessään rajoittaa johtamisen määrittelemistä. Englannissa johtamiselle on kaksi yleisesti käytettyä sanaa ”leadership” ja ”management”, joiden välille tehdään selkeää eroa. Suomessa on kuitenkin vain yksi sana, joten johtamisen käsite laajenee ennestään. Organisaatioissa johtaminen ja esihenkilötyö onkin yhdistelmä managementin ja leadershipin välillä, eri tilanteet vaativat erilaista johtajuutta. (Tanner 2024, 261–262.)

2.1 Johtajuus Suomessa

Johtajuuteen ja johtamiseen on kiinnitetty Suomessa huomiota jo useiden kymmenien vuosien ajan. Teollisten alojen työnjohtajia on koulutettu jo 1940-luvulla johtamisopistoissa tai työnjohtoon painottuvilla muutaman viikon kursseilla. Alkuun johtamisopit painottuivat pitkälti asioiden johtamiseen, ihmisten johtamisen sijaan. Henkilöstöjohtaminen nousi suurempaan rooliin suomalaisessa koulutuksessa ja johtamisopeissa vasta 1960-luvun loppupuolella, tosin tämän jälkeen ihmisten johtamisesta tuli hyvin nopeasti yksi vakiokäsitteistä asioiden johtamisen rinnalle. Voidaan myös todeta, että henkilöstöhallinnolla on ollut aina noista vuosista lähtien vakiintunut rooli suomalaisissa organisaatioissa. (Juuti 2016, 7–8.) Henkilöstöhallinnon rooli osana organisaation johtamista on hakenut pitkään paikkaansa ja osaamistarpeet ovat muuttuneet jatkuvasti. Henkilöstöhallinnossa, kuten muussakin johtamisessa, pallotellaan organisaation ja sen henkilöstön tarpeiden välillä. Johdon asettamat tavoitteet ja strategiat asettavat suuntaviivat myös henkilöstöhallinnan toiminnalle. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Manukoski 2015, 59–60.)

Henkilöstöhallinto vakinaistui nimenomaan ihmissuhdekoulukunnan myötä. Näin puhuttiinkin aluksi yleisellä tasolla ”ihmisten johtamisesta”, vaikka nykyisin käsitteen voidaankin ajatella olevan todella laaja ja se onkin poikanut useita eri johtamisteorioita. Ihmisten johtamisen lisäksi monet muutkin johtamisopit, -tyylit ja -teoriat ovat saapuneet Suomeen muista maista, useimmiten suurista teollisuusmaista, kuten Saksasta, Yhdysvalloista tai Iso-Britanniasta. Vaikka Suomessa tutkitaan paljon johtamista ja puhutaan paljon suomalaisesta johtamisesta, ei täällä ole koskaan kehitetty kansainvälisesti tai kansallisesti tunnettuja johtamismalleja tai -oppeja. (Seeck 2021, 283–285.) Sen lisäksi, ettei Suomessa ole varsinaisesti kehittynyt näitä oppeja, on osa kansainvälisesti tunnetuista

johtamisopeista saavuttanut Suomen hyvin myöhäisessä vaiheessa. Muun muassa valmentava johtaminen, niin sanottu coaching, nousi Suomessa merkittävään rooliin vasta 2010-luvun puolella. (Carlsson & Forssell 2017, 32.)

Nykyinen johtamistyyli on kehittynyt tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan ja erinäisten organisaatiokulttuuriteorioiden kautta nykypäivään, jossa korostuvat etenkin yksilöt ja innovaatiot. Yksi syy, miksi henkilöstöjohtaminen ja johtamisen ihmissuhdekoulukunta ovat lisänneet rooliaan myös suomalaisessa johtamisessa aina 1960-luvulta lähtien, on palvelualojen ja -ammattien lisääntyminen. Palvelualoilla työntekijät ovat organisaation tärkeintä pääomaa. Aiemmin organisaatiot olivat korostaneet työhakemuksissaan substanssiosaamista ja yksittäisiä ammattitaitoon liittyviä vaatimuksia, mikä alkoi muuttua merkittävästi 1980- ja 1990-lukujen aikana. Työpaikkailmoituksissa korostettiin yhä enemmän ihmisen luonteeseen liittyviä ominaisuuksia, kuten innostuneisuutta ja tehokkuutta. Suomessa kehitys on jatkanut kulkuaan ja nykyisin ei etsitä enää osaajia, vaan huippuosaajia. Luonnollisestikin tämä on lisännyt myös johtajille asetettuja vaatimuksia nimenomaan luonteenpiirteiden ja ominaisuuksien osalta. 2000- ja 2010-luvulla globalisaatio on tuonut kansainväliset johtamisteoriat ja trendit yhä tiiviimmin osaksi johtamista Suomessa. Modernisaatio, kansainvälistyminen ja niiden aiheuttamat muutokset heijastuvat hyvin vahvasti niin sanottuun ”Suomalaiseen johtamiseen”. Toiminta on yhä yrittäjähenkisempää, innovatiivisempaa ja ihmisläheisempää. (Kuokkanen 2015, 188–190.)

On tutkittu, että vahvat byrokraattiset rakenteet ja hierarkkisuus ovat haitaksi innovoinnille, vähentävät vapaamuotoista yhteistyötä organisaatiossa ja ovat haitaksi yrittäjähenkiselle toiminnalle. Yrittäjähenkisyydellä tarkoitetaan usein muun muassa oma-aloitteisuutta, tunnollisuutta ja tehokkuutta. Kun organisaatio toimii joustavasti, pääsevät myös aiemmin mainitut seikat kukoistamaan työntekijöiden keskuudessa. On kuitenkin tärkeää, että organisaatiossa pidetään kiinni tietynasteisesta byrokratiasta muun muassa viestinnän ja päätöksenteon suhteen, jotta toiminta pysyy johdonmukaisena ja toimivana kaikille. (Seeck 2021, 265–266.) Onkin tärkeää, että johtamisessa löydetään tasapaino byrokratian ja vapauden välille. Suomessa innovaatioteorioiden mukainen johtaminen on nykypäivää, minkä voi huomata myös muun muassa siitä, kuinka oppilaitoksissa opetetaan johtamista. Yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys, sekä yksilöt korostuvat jatkuvasti. Näiden teorioiden mukainen johtamistyyli tulee siis useille tutuksi jo ennen, kuin he itse siirtyvät työelämään. (Seeck 2021, 272–274.)

Suomalaiset pitävät niin sanottua hyvää johtajaa arvossa ja odottavat myös johtajan olevan valmis kehittymään ja myöntämään omat heikkoutensa. Nuorkauppakamarin (2022) teettämässä tutkimuksessa todettiin jopa 90 %:n kyselyyn vastaajista kokeneen huonoa johtamista uransa aikana. Suurimpana esteenä johtamiselle nähtiin etenkin johtajan osaamattomuus, heikot vuorovaikutustaidot, resursointiongelmat, määräilevyys ja epäoikeudenmukaisuus. Suomalaisissa työpaikoissa johtajuus koetaan jopa niin tärkeäksi seikaksi työhyvinvoinnin kannalta, että heikko johtajuus on saanut osan vastaajista vaihtamaan toiseen työpaikkaan. Erityisesti johtajilta odotettiin vastuullisuutta, oikeudenmukaisuutta, ihmisläheisyyttä ja rohkeutta. Vastaajat kokivat myös, että jokaisesta voi kehittyä hyvä johtaja, kunhan on valmis kehittymään ja myöntämään omat heikkoutensa.

Kaikesta tästä huolimatta suomalaista johtamista on kuitenkin hyvin vaikea määrittää. Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2018 teettämän tutkimuksen mukaan johtaminen voi olla hyvin monenlaista, riippuen täysin tilanteesta. Kontekstisidonnaisuus nousi vahvasti esiin. Vaikka yksiselitteistä määritelmää suomalaiselle johtamiselle olikin vaikeaa määritellä, myös yhdistäviä tekijöitä löytyi. Yksi näistä oli vahva yhteinen arvopohja, jonka ajateltiin olevan lähtökohta suomalaiselle johtamiselle. Suomalainen johtaja on helposti lähestyttävä valtaetäisyyden ollessa minimaalinen johtajien ja työntekijöiden välillä. Tämä lisää usein luottamusta johtajien ja työntekijöiden välillä ja auttaa alaisia näkemään johtajat rehellisinä ja vilpittöminä. Tämän lisäksi suomalainen johtaminen on usein hyvin asiakaskeinen, luottaa prosesseihin ja tulkitsee mielellään numeroita. Vaikka monet näistä piirteistä ovat hyviä johtamisen kannalta, voidaan niissä nähdä olevan myös haittapuolia. Asiakaskeisyys auttaa usein viemään asioita eteenpäin, mutta ei välttämättä ihmisiä. Ihmisläheisyys ja huomaavaisuus saattaa jäädä asiakaskeisyyden vuoksi vähemmälle huomiolle. Suomalainen johtaja on usein vaatimaton, jopa liiaksikin asti, mikä saattaa aiheuttaa haittaa tavoitteita asettaessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 10–14.)

2.2 Johtamisen monet muodot

Aiheena johtamista on tutkittu paljon, mikä onkin johtanut useiden eri johtamisteorioiden kehitykseen. Johtamisteorioiden parissa ei ole yhtä oikeaa teoriaa, jolla voitaisiin selittää koko johtamisen käsite ja organisaation toimintatavat johtamisen suhteen. On kuitenkin tilanteita, joissa organisaatio hyötyy siitä, että johtamisen tukena osataan hyödyntää tiettyjä johtamisen oppeja ja teorioita. Johtamisteorioiden avulla voidaankin ajatella olleen tarkoitus pilkkoa ja palastella laaja

käsite "johtaminen" useaan eri kategoriaan, jolloin termin ympärille on saatu rakennettua yhä enemmän tutkimuksia ja teoriaa. Osittain tämä onkin selkeyttänyt käsitettä, osittain tehnyt siitä niin laajan, että johtamista ei voida edelleenkään yksiselitteisesti ymmärtää. (Juuti & Juuti 2021, 24-26.) Johtamisteorioita voidaan luokitella niiden näkökulmien ja piirteiden perusteella. Luonneteoriat keskittyvät johtajan tai henkilöstön persoonaan tai luonteenpiirteisiin. Tyylliteoriat puolestaan käsittelevät johtamiskäytöstä ja niissä keskitytään johtajan toimintaan ja käytökseen eri tilanteissa. Tilanneteorioissa mennään vielä syvemmälle eri tilanteiden vaikutukseen osana johtajan käytöstä. Näiden teorioiden mukaan eri tilanteet vaikuttavat vahvasti siihen mikä on paras tapa johtaa ja miten johtajan tulisi eri tilanteissa käyttäytyä. Näiden teorioiden piirteet ovat hyvin samankaltaisia tyylliteorioiden kanssa, mutta tilanteiden analysointi osana johtamiskäytöstä on vielä hieman syvällisempää. Johtaja-alaissuhdeteoriat puolestaan korostaa vuorovaikutussuhdetta johtajan ja johdettavien välillä, uusi johtajuus taas työyhteisön toimivuutta ja sitä, että myös johto on osa tiimiä ja nimenomaan yhteisön tulee työskennellä yhdessä kohti organisaation tavoitteita. On kuitenkin todettu, että osa yksittäisistä johtamisteorioista sattaa asettua joidenkin näiden ryhmien välimaastoon, eikä voida täten aina sanoa selkeästi mihin ryhmään kaikki teoriat kuuluvat. (Kauhanen 2015, 29-30.)

Johtajille ominaisia luonteenpiirteitä ja toimintamalleja on tutkittu ja analysoitu useissa eri tutkimuksissa. Predictive Indexin (2018) teettämän tutkimuksen mukaan johtamisen kannalta haitallista ovat etenkin heikot kommunikointitaidot, suosikkien valitseminen, empatian muute, juoruilu, ylimielisyys, itsetuntemuksen puute ja omien tarpeiden edelle asettaminen. Hyödyllisiksi taas koettiin erityisesti vahva työetiikka, rehellisyys, huumorintaju, luotettavuus, positiivinen asenne, päätöksentekokyky, rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen ja alan asiantuntemus.

Aiemmin johtamisopit pohjautuivat pitkälti asiakeskeisempään johtamiseen tyyllillä "käske, kontrollois, korjaa". Näillä sanoilla johtamista halutaan nykyisin harvemmin kuvailla. Johtamisopeissa keskitytään yhä ihmisläheisempään johtamisotteeseen, innovointiin, mahdollistamiseen ja vastuuttamiseen. Johtamisoppeja on nykyisin valtavan paljon, minkä vuoksi monissa johtamisopeissa esiintyykin hyvin samankaltaisia piirteitä ja ajatuksia, eikä aina pystytä yksiselitteisesti sanomaan, mitä johtamistyyliä tai -oppia tietyissä tilanteissa tarkalleen ottaen hyödynnetään. Usein johtaminen on sekoitus useita eri oppeja. Osa johtamisopeista on ollut olemassa jo useita vuosia, mutta se vain sanoitetaan hieman eri tavoin eri aikakausina vallitsevien trendien ja kulttuurin mukaan. Esimerkiksi

ilmastonmuutoksen noustessa isommin keskustelunaiheeksi, saatettiin organisaatioissa ja tutkimuksissa puhua ympäristöjohtamisesta, kun taas nykyisin tämänkin johtamisopin teemat sisältyvät pitkälti vastuullisen johtamisen piiriin. Voisimme siis ajatella, että pyörää ei ole keksitty missään vaiheessa uudestaan, sitä on vain muokattu ajan oloihin sopivaksi. (Jylhä & Viita 2019, 51-53.) Alla käydään läpi muutamia opinnäytetyön tutkimuksen kannalta olennaisia johtamisteorioita.

2.2.1 Valmentava johtaminen

Valmentaminen on tuttu termi urheilumaailmasta ja valmentava johtajuus pohjautuukin samaan perusperiaatteeseen, kuin perinteinen urheiluvalmentaminenkin; pyritään saamaan kaikki loistamaan ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentavan johtajuuden periaate on hyödyntää henkilöstön potentiaalia tukemaan työyhteisön yhteisiä tavoitteita. Johtajan rooli on saada jokainen yksilö hyödyntämään omaa potentiaaliaan, sekä motivoitumaan yhteisistä tavoitteista. Henkilöstön voimavarojen ja potentiaalın hyödyntäminen lähtee liikkeelle yksilöistä ja heidän kyvyistään toimia osana tiimiä ja työyhteisöä. Valmentavassa johtamisessa pyritään välttämään liiallisen hierarkkisia toimintamalleja johtamisen suhteen. Vastuuta ja johtajuutta jaetaan työyhteisössä, jolloin parhaassa mahdollisessa lopputuloksessa johtaja on pystynyt luomaan ilmapiirin, jossa itsensä johtaminen kohti yhteisiä jaettuina tavoitteita on yleinen ajatusmalli, joka ohjaa tiimin toimintaa. (Lönroth, Ristikangas, Ristikangas & Ristikangas 2021, luku 1.)

Jotta johtaminen valmentavalla mentaliteetilla onnistuisi, tulee johtajan pyrkiä herättämään luottamusta ja luoda turvallinen ilmapiiri, jossa kaikki voivat rohkeasti ratkoa ongelmia yksin ja yhdessä, sekä ehdottaa ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin. Ilmapiirin tulee olla avoin, jotta kukaan ei pelkää kertoa mielipidettään tai osallistua ongelmanratkaisuun väärän vastauksen pelossa. Jotta tällaisen ilmapiirin pystyy luomaan, tulee johtajan kiinnittää huomiota omaan käytökseensä. On tärkeää, että johtaja on aidosti kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista ja kunnioittaa heitä ja heidän ideoitaan. Kun johtaja ilmaisee olevansa aidosti kiinnostunut alaistensa ideoista ja kunnioittaa heidän mielipiteitään, luo tämä ilmapiirin jossa on todennäköisemmin ratkaistaan ongelmia itsenäisesti ja osallistutaan rohkeasti mukaan innovointiin. (Cook 2009, 20-21.)

Oikeanlaisen ilmapiirin luominen ei ole kertaluontoinen projekti. Valmentava johtaminen on prosessimaista ja jatkuvaa. Esihenkilö pyrkii asettumaan mahdollisimman paljon kuuntelijan rooliin, eikä

keskity olemaan itse äänessä. Esihenkilö kuuntelee, havainnoi ja esittää kysymyksiä, tietoa ja ajatuksia jaetaan tiimin kesken, eikä keskitytä ajatteluun että esihenkilö tietäisi aina enemmän kuin muut. Tieto päätöksentekoa varten kerätään yhdessä, jokainen voi jakaa omat ajatuksensa. Kun kaikki osallistetaan päätöksentekoon, on johtaminen tällöin osallistavampaa, mikä puolestaan lisää kuuluvuuden ja kuulluksi tulemisen tunnetta. Esihenkilön tulee luottaa tiimiläistensä ammattitaitoon ja hyödyntää sitä myös oman päätöksentekonsa ja organisaation strategian toteuttamisen tukena. (Grünbaum & Ristikangas 2014, luku 1.)

Kuten johtamisessa yleensäkin, myös valmentavassa johtamisessa vuorovaikutus nousee suureen rooliin. Valmentavalla otteella johdettaessa on erityisen tärkeää miettiä, miten kommunikoi omien tiimiläistensä kanssa. Tarkoituksena ei ole toimia siten, että on aina läsnä antamassa ”oikeita vastauksia” kaikkiin henkilöstön kysymyksiin, vaan nimenomaan sysätä henkilöitä pohtimaan itse parhaita mahdollisia ratkaisuja ja tarkkailemaan omaa työtään kriittisesti. Tällä menetelmällä taataan jatkuva kehitys henkilöstön parissa. Ongelman ratkaiseminen itse saa myös useimmiten aikaan onnistumisen tunteita ja motivoi kehittymään myös jatkossa. Itsenäinen ajattelu lisää oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta, mikä taas lisää tiimin kyvykkyyttä toimia yhä tehokkaammin kohti yhteisiä tavoitteita. Mikäli saa aina vain valmiita vastauksia, kehitys hidastuu ja tekijöiden itseohjautuvuus lähtee laskuun, mikä saattaa pahimmillaan näkyä merkittävästi tiimin tekemässä tuloksessa. (Parpei 2018, 78-79.)

Kysymysten esittäminen pelkkien vastausten sijaan nouseekin yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi osana valmentavaa johtamista ja johtajan viestintää. Oikeat kysymykset saavat henkilön itse pohtimaan ratkaisuja käsillä olevaan tilanteeseen ja edesauttaa itsenäistä ongelmanratkaisukykyä myös jatkossa. Kysymysten muotoilu on tärkeää, jos halutaan saada herätettyä enemmän pohdintaa, kuin vain ”kyllä” ja ”ei” vastauksia. Avoimet kysymykset kannustavat henkilöä pohtimaan vastausta laajemmin, kun taas suljetut kysymykset harvemmin herättävät keskustelua tai ajatuksia käsillä olevasta ongelmasta. Suljetuillakin kysymyksillä on kuitenkin paikkansa johtamisessa, etenkin jos toista täytyy rauhoitella ja saada ajatuksia kasattua ennen todellista ongelmanratkaisua. Kysymysten avulla voi auttaa toista ajattelemaan asiaa useammalta eri kantilta ja pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja tai vastaavasti rajata vaihtoehtoja ja auttaa löytämään olemassa oleva ratkaisu tilanteeseen. Kysymysten esittäminen osana valmentavaa johtamista ei liity pelkästään ongelmanratkaisutilanteisiin, vaan niiden avulla voidaan herättää myös luottamusta ja yhteishenkeä. Henkilökohtaiset kysymykset kuten ”miten voit?”, ”onko lapsesi kouluvuosi lähtenyt mukavasti

käyntiin?” viestivät kiinnostusta ja vapaan keskustelun myötä myös luottamus esihenkilön ja tiimiläisen välillä lisääntyy. Oikeiden kysymysten kysyminen herättää yksilössä tunteen kuuluvuudesta ja siitä, että hänet huomioidaan yksilönä osana työyhteisöä. (Passmore 2020, 93-94, 96.)

Jotta kysymysten esittämisestä olisi johtajalle oikeasti hyötyä, tulee tällöin myös osata kuunnella. Kuuntelemisen taito ei aina ole niin yksinkertaista, kuin miltä se kuulostaa. Toisinaan ajatukset voivat harhailla, emmekä kuuntele ja havainnoi tilannetta kokonaisuudessaan. Hyvä johtaja ei kuuntele pelkkiä sanoja, vaan keskittyy huomioimaan myös äänensävyjä, ilmeitä, tunteita, asentoa ja reaktioihin. Tällöin voimme huomioida paremmin onko sanojen tasutalla muitakin merkityksiä tai kenties jotain, josta johtajan olisi syytä tietää. Taitava kuuntelija ei rajoita havainnointiaan pelkästään puhujan, vaan huomioi myös ilmapiirin ja reaktiot sanojen ympärillä, sen miten muut reagoivat jonkun muun tai johtajan itsensä esittämiin asioihin. Taitava kuuntelija herättää arvostusta, luottamusta ja pystyy paremmin vaikuttamaan käsillä olevaan tilanteeseen. Valmentava johtaja ei täten voi keskittyä vaan heittämään kysymyksiä sinne ja tänne, vaan keskittyä havainnoimaan kuulua ja koettua myös vastauksen samisen jälkeen. (Maxwell 2014, 60-62.)

2.2.2 Muutosjohtaminen

Muutos voi olla hidasta tai nopeaa, Se voi vaikuttaa joko laajaan tai pieneen piiriin, se voi olla syklistä tai trendeistä riippuvaista. Voidaankin siis todeta, että jonkinasteinen muutos on jatkuvaa, eikä sitä voida täysin välttää. Tämän vuoksi onkin ratkaisevaa, miten muutos otetaan vastaan ja miten sitä johdetaan. (Hiltunen, 2012. luku 1.1). Mikäli organisaation toimintatavat, kulttuuri, strategia tai resurssit eivät ole linjassa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, tulee tällöin organisaatiossa pyrkiä muutokseen. Liiketoiminnan tavoitteiden vuoksi tehtävät muutokset johtuvat sisäisestä muutosvoimasta. Sisäisiä muutosvoimia ovat myös muun muassa henkiöstöstä ja johtamisesta kumpuavat tarpeet. Paine lähteä muuttamaan ja kehittämään toimintaa voi olla myös ulkoista, kuten lainsäädännöstä tai yhteiskunnan arvoista johtuvaa. Etenkin ulkoisen muutospaineen myötä tehtävä kehitys voi tulla toisinaan melko yllättäen ja vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan. (Kulmala & Rosvall 2022, 71-73.)

Muutos koostuu useista eri vaiheista, ja nämä vaiheet vaikuttavat myös merkittävästi siihen, milloin johtamista milloinkin tarvitaan. Muutos siirtyy alkuvaiheen sokista ja epätoivosta,

kieltämiseen, pelkoon ja masentumiseen, mistä alkaa muutoksen ymmärtäminen, hyväksyntä ja lopulta etenpäin jatkaminen. Kun esihenkilö itse ymmärtää muutoksen eri vaiheet ja sen, miten ihmiset tyypillisesti muutokseen reagoivat, on helpompi johtaa tilannetta oikein ja suhtautua erilaisiin reaktioihin. Johtamisen tarve voi olla hyvin erilaista muutoksen eri vaiheissa, minkä lisäksi muutosten johtamista hankaloittaa sekin, etteivät kaikki ihmiset reagoi samalla tavalla muutokseen tai sen eri vaiheisiin. Muutoksen elinkaaren tietyt vaiheet voivat myös kestää toisilla pidempään, kuin taas toisilla. Hyvää johtamista onkin se, että tunnistaa eri ihmistyyppit muutoksen keskellä, antaa kaikkien ottaa oma aikansa muutoksen käsittelyyn ja tukee kaikkia heidän tarvitsemallaan tavalla muutoksen sisäistämässä. (Pirinen 2023, 88-90.)

Yksilöiden valmius hyväksyä muutos liittyy hyvin usein heidän perusluonteeseensa, temperamenttiinsa, työssä osaamiseen, työmotivaatioon, sitoutuneisuuteen ja itsenäisyyteen. Mikäli joku ottaa muutoksen vastaan varoen ei tarkoita sitä, että heillä ei olisi osaamista, motivaatiota tai omaloitteisuutta, vaan ennemmin se kertoo ihmisen perusluonteesta. Toiset reagoivat muutokseen hyvin varoen ja ahdistustuvat muutoksista, toiset motivoituvat kaikesta uudesta. Hyvä muutosjohtaja jaksaa kuitenkin innostua ja innostaa, valmentaa, ohjata ja osallistua muutokseen, oliipa alaisten reaktio muutokseen mikä hyvänsä. (Jabe 2017, 196-198.)

Etenkin suuremmat muutokset aiheuttavat väistämättä lähes kaikissa meissä jonkunlaisen reaktion. Valitettavan usein reaktio muutokseen on alkuun melko negatiivinen ja muutosta halutaan vastustaa. Reaktioiden taustalla on perustarpeemme turvautua tuttuihin ja turvallisilta tuntuviin asioihin. Muutoksen tapahtuessa nousee mieleen usein pelko siitä, että muutokset myötä menettää jotakin. Kun toimintaa tehostetaan saattaa pelko liittyä omien työtehtävien vähenemiseen, muuttumiseen tai jopa työpaikan menettämiseen, toisinaan se saattaa herättää pelkoa siitä, että omalle työpöydälle kasaantuu tulevaisuudessa yhä enemmän työtehtäviä. Menettämisen pelko saattaa liittyä myös pelkoon siitä, ettemme opi muutoksen myötä tulevia uusia asioita toivotun mukaisesti. Työelämässä seurataan ja mitataan suoritusta jatkuvasti ja usein uutta opetellessa myös suoritusteho laskee hetkellisesti. Tämän hyväksyminen ei ole kaikille kovin helppoa. (Järvinen 2012, 50-52.)

Ihmisten erilaisuuden ja erilaisten reaktioiden myötä johtajalta vaaditaan ymmärrystä ja aikaa. On tosi asia, että johtamista tarvitaan aina, mutta muutostilanteissa tuen ja avun tarve usein korostuu

entisestään. Tämän vuoksi on myös tärkeää, että muutoksen johtamiselle jätetään aikaa ja järjestetään tarpeeksi resursseja. Mitä suurempi muutos on edessä, sitä enemmän sille tulisi järjestää resursseja. Henkilöstön johtaminen vakiintuneissakin tilanteissa vaatii paljon aikaa ja panostusta esihenkilöiden osalta. Koska muutos on jatkuvaa, voisi ajatella että muutosjohtamiseen panostettaisiin erityisen paljon esimerkiksi kouluttamalla esihenkilöitä johtamaan muutostilanteissa. On kuitenkin tutkittu, että muutosjohtamiseen ei varsinaisesti panosteta useissakaan organisaatioissa, mikä puolestaan voi johtaa heikkoon lopputulokseen ja tyytymättömään henkilöstöön. Toisinaan esihenkilöitä ei ole valmennettu tarpeeksi johtamaan muutostilanteita, heidän kokemattomuuttaan muutoksista ei oteta huomioon tai heille ei järjestetä tarpeeksi aikaa muutosjohtamisen toteuttamiseen. Arkiset rutiinitehtävät ja suorittava työ vievät yhä suuren osan useiden johtotehtävissä työskentelevän päivästä. (Salminen 2022, 46-47.)

Koska johtaminen on aikaa vievää ja jatkuvaa toimintaa, vaikuttaa tämä myös siihen miten muutosta voidaan johtaa. Toisinaan johtaminen tapahtuu kuin autopilotilla, tiedostamatta hyväksi todettuja toimintatapoja hyödyntäen. Tämä niin sanottu eutopilotti tulee voimaan myös pienempiä muutoksia kohdatessamme. Tällöin muuttuviin tilanteisiin reagoidaan ikään kuin automaattisesti omia tuttuja toimintatapoja ja johtamistyyliä noudattaen. Muutosjohtaminen voi täten tapahtua myös tiedostamatta, tosin suurempien muutosten osalta vaaditaan usein tiedostetumpaa toimintaa. (Anderson & Ackerman-Anderson 2010, 82-83.) Kun muutosta johdetaan tietoisesti, on tärkeää että uusi visio tuodaan ymmärrettävästi esiin ja sitä kohti työskennellään aktiivisesti. Tällöin on tärkeää, että johtaja tunnistaa avainasemassa olevat henkilöt, jotka voivat viedä visiota eteenpäin, sanoittaa vision hyvin ja osaa liittää tavoitellun vision organisaation tavoitteisiin, tuo esiin käytännön näkökulmasta miten tavoitteet voidana saavuttaa ja mitä kaikki voivat tehdä jotta visio toteutuisi. Tällaista muutosjohtamista vaaditaan etenkin silloin, kun muutos on merkittävä ja koskee suurta joukkoa ihmisiä. (Boonstra 2013, 130.)

Muutosjohtaminen on, kuten muukin johtaminen, tasapainon löytämistä. Johtamisen ei tule olla puutteellista, muttei myöskään yliampuvaa. Molemmissa mennään pieleen. Lehtinen (2016) tarkasteli tutkimuksessaan kolmen eri näkökulman tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti muutosjohtamiseen joko puutteellisuutensa tai liiallisuutensa vuoksi. Nämä kolme eri näkökulmaa olivat havaitsijaan (henkilöstö), kohteeseen (tuote tai asiakas) ja välineisiin liittyvät tekijät. Henkilöstön näkökulmasta puutteena voidaan nähdä tylsä ja epäinnostava johtaminen, joka edesauttaa muutosvastarinnan syntymistä ja herättää jopa pelkoa muutosta kohtaan. Liiallisuuksiin vietyinä

henkilöstö saadaan innostumaan muutoksesta ja johtaja saa karismaattisuudellaan kaikki puolelleen. Into ja karisma eivät kuitenkaan luo konkretiaa ja käytännön toteutus jää puheiden tasolle. Kohteeseen liittyvän näkökulman puutteellisuus voi ilmetä tuotannon hitautena tai huonolaatuisina tuotteina tai jatkuvana kriisijohtamisena. Kriisijohtamisessa ei itsessään ole mitään pahaa, mutta mikäli jatkuvasti joudutaan tilanteisiin joissa johdetaan pelkkiä kriisejä, ei toiminnan tulevaisuus näytä kovin valoisalta tai motivoi henkilöstöä. Kohteeseen liittyvä liiallisuus näkyy johtajan tuloksetkeisenä käytöksenä, jossa ihmiset jäävät helposti numeroiden ja tulosten taustalle. Vaikka muutoksessa on kyse johonkin tiettyyn pisteeseen, tavoitteeseen, pääsemisestä, ei johtajan tulisi aina tuijottaa pelkkää paperilla ja tilastoissa nähtävää tulosta. Puutteet välineisiin liittyvissä tekijöissä liittyvät enemmän johtajan suurpiirteisyyteen. Johtaja ymmärtää strategian ja näkee muutoksen isossa kuvassa, mutta ei osaa tuoda tätä käytännön tasolle jolloin henkilöstö jää kyvyttömäksi toteuttaa muutosta. Näiden tekijöiden ylikorostuessa johtaja taas unohtaa kokonaisstrategian tai tuloksen ja keskittyy liikakin tekniikan kysymyksiin tai strategian mukaisen muutosjohtamisen sijaan toimii itse asiantuntijan roolissa.

2.2.3 Hybridijohtaminen

Opetushallituksen (2019) teettämän tutkimuksen mukaan digitaalisten ratkaisujen ja palveluiden hyödyntäminen tulee olemaan yhä suuremmassa roolissa tulevaisuudessa. Etenkin johtotehtävissä digitaaliset taidot tulevat korostumaan entisestään, jotta johtajat voisivat toteuttaa omaa tehtäväänsä. Digitalisaation myötä yhä useampi työ ei enää ole sidottu yhteen paikkaan, vaan työstä on tullut yhä paikkakuntariippumattomampaa. Työnteon paikkaa ja jopa aikaa ei ole määritelty tarkoin, vaan työntekijällä on vapaus vaikuttaa näihin itse. Työn ja muunelämän rajaaminen toisistaan on yhä häilyvämpää, mikä puolestaan tuo uusia ilmiöitä ja haasteita myös johtamisen saralle. (Karjalainen 2023, 10.)

Hybridityöllä tarkoitetaan työskentelymuotoa, jossa osa työstä suoritetaan työpaikalla ja osa kotona tai jossain muualla työpaikan ulkopuolella. Hybridityö käsitteenä vahvistui koronapandemian myötä vuonna 2020, kun aloimme kansainvälisesti tarkastella uudestaan tapojamme työskennellä ja keinoja suorittaa työtä muualla, kuin työpaikalla. Pandemian jälkeen hybridityö on jäänyt vakituisesti toimintatavaksi valtaosaan organisaatioista, ainakin jollain asteella. Tämän myötä myös organisaatioissa on uudistettu useita toimintatapoja. Tapamme toimia työyhteisössä, suorittaa

työtämme, käyttää teknologiaa ja erilaisia tiloja hyödyksi työn tekemisessä ovat täysin erilaiset, kuin vain muutama vuosi sitten. Vielä vuonna 2015 EU: n ja Iso-Britannian alueella keskimäärin alle 20 % työntekijöistä teki edes satunnaisesti etätöitä, säännöllisesti etätöitä tekevien osalta vastaava luku oli alle 5 %. (Cabrita, Demetriades & Eiffe 2023, 3-4.)

Hybridi- ja etätyöskentely on yleistynyt myös Suomessa huomattavasti viime vuosien aikana. Kun vuonna 2021 suoritettiin tutkimusta etätöiden yleistymisestä Suomessa, oli tutkimukseen vastaajista keskimäärin 30 % työskennellyt etänä säännöllisesti ennen vuotta 2021, tuolloinkin tosin keskimäärin vain yhden päivän viikosta. Vuoden 2021 jälkeen kyselyyn vastaajista reilusti yli 90 % teki etätöitä säännöllisesti, jopa puolet jokaisesta työviikostaan tai enemmän. Äkillinen etätyöhön siirtyminen ja hybridimallin yleistyminen ovat tuoneet vapautta työntekoon, mutta asettaneet myös täysin uudenlaisia haasteita johtamisen saralla. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2023, 336-337.)

Onnistuneen etä- tai hybridijohtamisen näkökulmasta muutamat seikat, kuten selkeät tavoitteet ja toimintatavat, sekä luottamus nousevat erityisesti esiin. Toimivan etätyöskentelyn takaamiseksi on erityisen tärkeää, että työntekijät ymmärtävät mitä heiltä odotetaan, ovat varmoja tavoitteistaan ja työtehtävistään. Sääntöjen ja sopimusten on oltava mahdollisimman selkeitä, jotta työntekijät ymmärtävät etätyöjärjestelyn vaatimukset (mm. tietoturva-asiat ja vaadittavat työvälineet), työajan ja -määrän, raportointivelvoitteensa ja mahdolliset vaatimukset siirtyä etätöistä työpaikalle tai muuhun työnantajan määrittelemään sijaintiin. Esihenkilön on varmistuttava siitä, että toimintatavat ja vaatimukset ovat kaikkien tiedossa ja että niitä myös noudatetaan halutulla tavalla. (Eklund 2021, 26-28.)

Digitaalisten työskentely-ympäristöjen lisääntyessä myös lähijohtajat joutuvat yhä useammin perustamaan tietonsa työtehokkuudesta ja työhyvinvoinnista järjestelmistä saatavaan dataan. Johtajien on kuitenkin hyvä muistaa, etteivät hyväksytyt numeeriset tulokset, data ja toimiva digitaalinen toimintaympäristö riitä yksinään todistamaan työyhteisön toimivuutta. Johtajilta vaaditaan motivoivaa vuorovaikutusta ja sujuvaa kommunikointia yhtäläillä, olipa kyse lähi- tai etäjohtamisesta. Virtuaalisesti käytävässä vuorovaikutuksessa on löydettävä juuri omalle työyhteisölle sopivat kommunikointitavat, jotta kaikki kokevat yhä kuuluvansa työyhteisöön ja saavansa tukea esihenkilöltään tarvittaessa. Samat toimintatavat eivät toimi kaikkialla, minkä vuoksi johtajan on tärkeää tuntea työyhteisönsä ja osata havainnoida ympäristöään, jotta on mahdollista rakentaa juuri omille alueille toimiva työskentely-ympäristö. Koska hybridimallissa työntekijät työskentelevät sekä etänä,

että työpaikalla, on erityisen tärkeää että esihenkilö on tavoitettavissa ja toimii yhdenvertaisesti, työskentelipä työntekijä missä tahansa. Yhdenvertaisuutta lisäävät aiemmin mainitut selkeät tavoitteet ja yhteisesti sovitut toimintavat, sekä se, että esihenkilö on kaikille tasapuolisesti tavoitettavissa. (Bordi, Eskelinen, Heikkilä-Tammi, Kuula, Larjovuori, Manser, Miettinen 2024, 45-47.)

Kun ajatellaan hybridijohtamista ja sen tuomia hyötyjä, tulee useimmilla ensimmäisenä mieleen vapaus. Johtaminen ei ole enää paikkaan sidottua ja usein myös ajankäyttö tehostuu, kun ei tarvitse enää käyttää aikaa siirtymiseen paikasta toiseen ja eri paikoissa olevien tiimiläisten kanssa voi neuvotella vaikka saman päivän aikana. Hybridijohtamisessa voidaan nähdä kuitenkin olevan useita muitakin hyötyjä niin johtajalle itselleen, kuin tiimiläisillekin. Tekniset taidot kehittyvät kuin itsestään etänä kommunikoidessa, sillä eri kanavia täytyy osata käyttää sujuvasti tehokkaan kommunikaation takaamiseksi. Tämän lisäksi verkostoitumis- ja kommunikointitaidot kehittyvät, sillä etätö haastaa meidät kaikki rakentamaan luottamusta ja uusia verkostoja täysin eri tavoin kuin aiemmin. Enää alaiset ja kollegat eivät tule vastaan työpaikan käytävillä, jossa voisimme vaihtaa nopeasti kuulumisia tai havaainnoida toisen käytöstä. (Alatalo, Ristikangas & Ristikangas 2020, 212.) Nämä asiat voidaan tosin nähdä niin hyötynä, kuin haasteenakin. Kaikkien osaaminen ja valmius oppia ja omaksua asioita ovat erilaiset. Mikäli esimerkiksi teknologian omaksuminen ei ole kovin nopeaa, voi se hidastaa työtä ja syödä tehokkuutta pitkänkin aikaa. Lisäksi uupumisen havaitseminen on etänä työskennellessä hyvin haastavaa, saati muiden mielenterveys- tai päihdeongelminen huomaaminen ajoissa. Digitaalisten välineiden avulla voidaan käyttää neuvottelun ja keskustelun välineenä erilaisia videoneuvottelutoimintoja, mutta tästäkin huolimatta kehonkieli ja sanaton viestintä on melko haastavaa havaita pelkän videoyhteyden välityksellä. Tämän lisäksi emme voi niin sanotusti seurata muita "sivusta", vaan tapaaminen tapahtuu aina jollain asteella suunnitellusti. (Vilkman 2023, 247-248, 337.)

2.2.4 Tiedolla johtaminen

Tieto on keskeinen tekijä, joka lisää ymmärrystä ja toimii selittävänä tekijänä organisaation toiminnan eri vaiheissa. Blomqvistin ja Kianton (2011) mukaan Foss (2005) määritteli tiedon olevan yksi tärkeimmistä organisaation resursseista. Organisaatiot eroavat toisistaan muun muassa siten miten niissä käsitellään, kerätään ja hyödynnetään käsillä olevaa tietoa. Toisissa organisaatioissa on tietoa paremmin saatavilla tai sitä on osattu hyödyntää toisia paremmin, mikä taas tuo tiedon

tärkäksi kilpailukyvyyn edistäjäksi. Foss (2005) korostaa myös sitä, ettei kukaan voi yksin käsitellä tai ymmärtää kaikkea käsillä olevaa tietoa, minkä vuoksi organisaatioissa tiedon jakaminen oikeiden kanavien kautta on erityisen tärkeää. Tieto muuttuu ja muovautuu jatkuvasti, minkä vuoksi on tärkeää taata tiedon kulku jatkuvasti ja ajantasaisesti.

Tiedolla johtaminen perustuu sanansa mukaisesti johtamiseen, joka pohjautuu tietoon. Saatavilla olevaa tietoa ja dataa käytetään hyödyksi osana päätöksentekoa ja strategian määrittelyä. Tieto on täten merkittävä menestystekijä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja tarpeiden tukemiseksi. Vaikka tiedolla johtaminen voi kuulostaa toisinaan hyvin asiakeskeiseltä, ovat sen keskiössä henkilöstö ja ihmiset. Tiedolla johtaminen on ohjaamista ja uudistumista tukevaa toimintaa, jolla on merkittäviä vaikutuksia niin lyhyellä, kuin pitkälläkin aikavälillä. Pitkällä aikavälillä tiedolla johtamisella pyritään muodostamaan kilpailuetua ja kasvattaamaan pääomaa, kun taas lyhyellä aikavälillä sen avulla voidaan parantaa organisaation kykyä vaikuttaa muutokseen, oppimiseen, uudistuksiin ja työhyvinvointiin. (Listenmaa 2023, 46-47.)

Jalosen (2013, 10-14) mukaan tiedolla johtamisen avulla voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan kokonaisuudessaan, mutta karkeasti jaettuna sen hyödyntämisalueet voidaan jakaa kolmeen osaan. Sitä voidaan hyödyntää osana päätöksentekoa, toimintaympäristön merkityksellistämistä tai innovointia ja kehitystä. Osana päätöksentekoa tiedolla johtamisen rooli on melko selkeä. Kun päätöksenteko pohjautuu tietoon ja dataan, voidaan todennäköisemmin tehdä oikeita päätöksiä ilman että päätöksenteko on pelkkää hakuammuntaa. Tällöin päätöksiä on myös helpompi perustella eteenpäin. Samaa ideologiaa voidaan nähdä sovellettavan myös innovaatioiden ja kehityksen osalta. Kun johtamista varten on tarpeeksi dataa ja tietoa saatavilla, voidaan nähdä millä osaluilla olisi kehitettävää ja viemään toimintaa eteenpäin haluttuun suuntaan. Ajatus tiedolla johtaminen osana merkityksellisuuden rakentamista voi olla usein hieman epäselvempi. Tietoa voidaan käyttää toimintaympäristön ilmiöiden, muutosten ja toiminnan tulkintaan. Tulkintojen avulla voidaan rakentaa yhdessä merkitystä toiminnalle.

Jotta tiedolla johtaminen olisi sujuvaa, on organisaatiossa syytä pohtia muutamia keskeisiä tiedolla johtamiseen liittyviä seikkoja. Alkuun tulee tunnistaa tiedon tarve. Tietoa voidaan nykypäivänä kerätä monin erilaisin keinoin ja sitä on saatavilla usein paljon, minkä vuoksi on tärkeää tunnistaa millaista tietoa tarvitaan ja mistä se olisi saatavilla. Tiedon tulee olla siis saatavilla ja selkeästi

analysoitavissa. Tiedolla ei voida vaikuttaa johtamiseen ja päätöksentekoon, ellei tietoa osata soveltaa oikein. Täten onkin myös tärkeää määritellä olennaisimmat mittarit ja tunnusluvut johtamisen kannalta tarpeeksi varhaisessa vaiheessa ja varmistaa se, että esihenkilöt ja johtajat ymmärtävät näiden tunnuslukujen ja mittareiden tarkoituksen. Kun keskeisimmät mittarit ovat olleet käytössä pidemmän aikaa, voidaan mitattavaa muuttujaa arvioida pidemmällä aikavälillä (menneisyys – nykytila – tulevaisuus). Vanhoihin kaavoihin ei tosin kannata tiedolla johtamisessakaan kangistua. Johtamisen ja päätöksenteon kannalta olennaiset mittarit ja tunnusluvut voivat muuttua tilanteen, strategian ja tarkoitusperän mukaan. Tämän vuoksi tiedon olennaisuutta onkin hyvä pysähtyä pohtimaan säännöllisin väliajoin. (Kehusmaa 2023, 142-143.)

Johtajan tulee ymmärtää käsillä olevaa tietoa, jotta sitä voitaisiin käyttää hyödyksi johtamisen eri osa-alueilla. On tärkeää, että johtaja itse ymmärtää kokonaisuuden ja mitä tieto tarkoittaa kokonaisuuden kannalta. Mikäli esimerkiksi myynnistä saatu kate tai myynti kokonaisuudessaan näyttää erityisen pieneltä tässä kuussa, vaatiivatko nämä todella muutoksia toiminnassa vai johtuvatko muutokset luvuissa enemmän siitä että kyseisen kuun aikana on keskitytty enemmän toiminnan kehittämiseen tai alalla on ylipäättään vuosttain hiljaisempää kyseisen kuuakuden aikana. Olennainen asia tiedolla johtamisen taustalla on ymmärtää todellisuuden lukujen takana ja tehdä johtopäätöksiä tämän perusteella. Tiedolla johtamisen tukena johtajan tulee käyttää rohkeasti ja ymmärtää erilaisia analysointi työkaluja, kuten kaavioita, exceliä, taulukoita, budjetteja ja tilastoja. Näiden avulla voidaan hahmottaa toiminnan kehitystä myös pidemmällä aikavälillä. Jos tarkastelemme esimerkiksi myyntejä, on kaaviosta helppo nähdä jo nopeallakin vilkaisulla, miten myynnit ovat muuttuneet viimeisen vuoden aikana. Tämän jälkeen voidaan tehdä taas tarkempaa analyysia siitä, miksi muutokset ovat olleet juuri sellaisia kuin ovat. Pitkältä ajalta kerätty tieto saattaa toisinaan yllättää, voimme esimerkiksi kokea ettei toiminnassa ole tapahtunut merkittäviä muutoksia koska ne ovat tapahtuneet pikku hiljaa, mutta dataa tarkastellessamme huomaammekin muutoksen olleen merkittävä. (Biech, Hallenbeck & Scisco 2017, 71-72.)

Tiedolla johtamiseen voi liittyä useita haasteita, jotka voivat viedä päätöksentekoa väärään suuntaan, vaikka tietoa olisikin saatavilla ja sitä ainakin näennäisesti osattaisiin tulkita. Tiedon tulkittamisessa voimme sortua kognitiivisiin harhoihin, jotka ohjaavat tiedon käyttöä väärään suuntaan. Vahvistusharhassa tapaamme tulkita tietoa siten, että se tukee ennakkokäsityksiämme ja jätämme täten osan tiedosta huomiotta, mikäli se ei tue omia käsityksiämme tai tarkoitusperiämme. Myös edustavuusharhassa olemme jo ennakkokäsitystemme perusteella rakentaneet mielipiteitä

asiasta ja oikeastaan tehneet päätöksiä jo omassa mielessämme, ilman että oikeastaan edes haemme tietoa päätöksemme tueksi. Saatavuusharha taas johtuu siitä, että perustamme väitteemme meillä jo olemassa olevaan, ulkoa muistettuun tietoon, emmekä välttämättä enää edes muistele tiedon todenperäisyyttä tai alkuperäisiä lähteitä, saati sitä onko asiaan voinut tulla jo muutoksia. Tässä oli mainittuna vain muutama asia, joilla oma mieleemme voi vaikeuttaa tiedolla johtamista. (Kalliokoski, Karvetti & Ratsula 2023, 172-174.)

Oman haasteensa tiedolla johtamiseen tuo myös saatavilla olevan tiedon määrä. On ilmeistä, että mikäli tietoa ei ole saatavilla, ei sen avulla voida myöskään tehdä päätöksiä. Ilman tietoa päätöksenteko pohjautuu niin sanottuun "mututuntumaan", jolloin myös lopputulos voi olla sen mukainen. Voidaan kuitenkin ajatella, että nykypäivänä teknologian, robotiikan ja tekoälyn yleistyessä osana työelämäämme, tiedon puute on harvemmin se suurin ongelma. Ongelmaksi tiedon määrän suhteen nouseekin tiedon valtava väärä. Kun tietoa on tarjolla paljon, ei välttämättä osata poimia kaiken aineiston seasta juuri sitä tietoa, jota päätöksenteon tueksi tarvitaan. Päätöksenteon kannalta merkittävä tieto saattaa hukkuu kaiken datan joukkoon, jolloin olennaisia asioita saattaa jäädä huomiotta. (Ichijo & Nonaka 2007, 230-231.)

Jotta suurimmat sudenkuopat tiedolla johtamisessa voitaisiin välttää, tulee organisaatiossa vallita positiivinen tiedolla johtamisen kulttuuri. Tiedon saatavuuden lisäksi sitä tulee olla valmis vastaanottamaan ja tietoa tulisi ymmärtää. Jotta tietoa oltaisiin valmiita vastaanottamaan ja hyödyntämään organisaation eri tasoilla, tulee psykologisen turvallisuuden olla kunnossa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ilmapiiri on avoin kaikenlaisen tiedon vastaanottamiselle ja saatua tietoa halutaan käyttää hyödyksi päätöksenteon tukena. Mikäli psykologinen turvallisuus ei ole kunnossa, tarkoittaa tämä pahimmillaan sitä että päätöksenteon kannalta kriittisessä asemassa oleva tieto jätetään huomiotta, mikäli se ei tue omia tarkoituksia tai vaikuttaisi negatiivisesti toiminnan etenemiseen. Tiedon huomiotta jättämisellä voi luonnollisestikin olla tuhoisiakin seurauksia toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Saramies & Törnroos 2021, 63-64.)

3 Esihenkilötyön rooli organisaatiossa

Esihenkilön tehtävänkuvan voidaan katsoa olevan hyvinkin laaja. Rooli ja tehtävänkuvaukset vaihtelevat myös paljon sen mukaan, miltä kannalta asiaa tarkastellaan tai millaisessa organisaatiossa esihenkilö työskentelee. Onkin siis tärkeää, että esihenkilö itse ymmärtää millainen hänen roolinsa on ja mitä häneltä odotetaan. Roolien on hyvä olla selkeitä myös muille tiiminjäsenille, jotta kaikki ymmärtävät mitkä asiat ovat esihenkilön, mitkä itsensä ja mitkä taas jonkun aivan muun vastuulla. Vastuun jakaminen organisaation sisällä helpottuu huomattavasti, kun roolitus ja tehtävänkuvat ovat kaikille selvät. (Nummelin 2007, 47-49.)

Esihenkilön rooli voi myös muuttua tilanteen ja tavoitteen mukaan. Esimerkiksi valmentajan rooli on usein pitkäjänteinen ja sen tarkoituksena on luoda ilmapiiri jossa kaikki voivat hyödyntää vahvuuksiaan. Esihenkilö saattaa kuitenkin joutua muuttamaan rooliaan erilaisissa tilanteissa lyhytjänteisesti, mikäli se on tavoitteen kannalta välttämätöntä. Esimerkiksi kriisitilanteissa esihenkilö voi joutua toimimaan niin sanotusti pakottajan roolissa, sillä kriisitilanne vaatii nopeita ja suuria muutoksia, joiden mukaisesti henkilöstö on saatava toimimaan nopealla aikataululla. Muutostilanteissa esihenkilön rooli on usein olla visionääri ja tiennäyttävä. Muutos lähtee liikkeelle organisaation halusta kehittyä, toisin kuin kriisitilanteissa pakon ja muuttuneen toimintaympäristön saattamana. Visionäärin ja tiennäyttäjän roolissa esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä on näyttää suuntaa ja ohjata henkilöstöä kohti tulevaisuuden visiota. (Huttunen 2018, 65-66.)

3.1 Esihenkilön vastuut

Olipa sovellettu johtamistyyli mikä hyvänsä, lähijohtamiseen kuuluu aina organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttaminen, kehitystoiminta, resurssien tehokas hyödyntäminen, toiminnan seuranta ja valvonta, sekä tiedon välittäminen eteenpäin. Esihenkilön vastuu näkyy myös oman tiimin odotuksissa esihenkilöään kohtaan. Tiimin jäsenet saattavat odottaa muun muassa selkeää tavoitteiden asettamista, motivointia, läsnäoloa, palautetta, toimivaa päätöksentekoa, työtehtävien oikeudenmukaista jakamista, viestien viemistä eteenpäin ja tiimin edun ajamista organisaatiossa. Tämän lisäksi odotuksia asettaa myös muu organisaatio muun muassa raportointiin, viestintään, ongelmien ratkaisuun ja yhteisöllisyyden rakentamiseen liittyen. Jo näistä voimme päätellä, että esihenkilön vastuiden määrittäminen ei ole aina kovin yksiselitteistä. Erilaiset odotukset eri tilanteissa asettavat hyvin monenlaisia vastuita esihenkilön harteille. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 47.)

Esihenkilön tulee pystyä olemaan puolueeton, eikä ensivaikutelmien, omien asenteiden tai mielikuvien pitäisi antaa vaikuttaa omien vastuutehtävien suorittamiseen. Muun muassa toisia ihmisiä arvioidessamme muodostamme automaattisesti mielipiteitä omiin kokemuksiimme ja ennako-oletuksiimme pohjautuen. Esihenkilökin on ihminen, minkä vuoksi tällaista ei täysin voi kukaan välttää. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että esihenkilö osaa loppujen lopuksi tarkastella tilanteita objektiivisesti, eikä anna ennako-oletusten vaikuttaa liikaa esimerkiksi palautteen antoon tai ihmisten arviointiin. Esihenkilön vastuulla on tasavertainen kohtelu kaikkia alaisiaan ja kollegoitaan kohtaan. (Rötkin 2015, 25, 164, 214.)

Tasavertaisuuden täytyy toteutua myös palautteen annossa, mikä onkin yksi oleellisimmista esihenkilön käytännön tehtävistä. Palautteen antamista korostetaan paljon, mutta yhtä tärkeää olisi myös korostaa että palautetta annetaan oikeista asioista. Kun palaute keskittyy oikeisiin asioihin, se toimii yhtenä muutoksen ja kehityksen välineenä. Myös palautteen antamatta jättäminen voidaan nähdä palautteena, jolla hyväksytään toteutunut käytös. Rakentavaa palautetta on tärkeää antaa etenkin tilanteissa, joissa asiat voisi hoitaa myös tehokkaammalla, helpommalla tai laadukkammalla tavalla tai käsillä olevalla asialla on onnistumisen kannalta olennainen vaikutus. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi silloin, kun tulokset eivät vastaa odotettua, taidot ja osaaminen eivät ole riittävällä tasolla, joku ei toimi sovitun mukaisesti, toimintatavat eivät muutu aiemmasta palautteen annosta huolimatta tai käyttäytyminen työyhteisössä ei ole sopivaa. Rakentavan palautteen antamisen lisäksi on myös hyvä kiinnittää huomioita positiivisen palautteen antamiseen. Positiivista palautetta tulisi muistaa antaa aina esimerkiksi silloin, kun joku onnistuu jossain asiassa josta on aiemmin annettu rakentavaa palautetta, hyvästä asenteesta, laadukkaasta työnjäljestä tai uusista ideoista. Näisissä esimerkeissä on mainittu vain muutamia palautteen antamisen kannalta tärkeitä tilanteita. Esihenkilön tulisi päivittäisessä työssään tunnistaa ne paikat, kun joko rakentavan tai myönteisen palautteen antaminen on paikallaan. (Erämetsä 2009, 210, 214-215.)

Esihenkilön vastuulla on näyttää esimerkkiä muille. Esihenkilö toimii tiimensä suunnan näyttäjänä, vastuunkantajana ja edustajana. Esihenkilön käyttäytyessä esimerkillisesti, myös johdettavat ottavat tästä helposti mallia. Jos esihenkilö esimerkiksi innostuu muutoksesta tai käsillä olevasta projektista, jaksaa pitää innon ja positiivisen asenteen muutoksen äärellä yllä, on todennäköisempää että myös suurin osa alaisista alkaa suhtautua positiivisesti muutokseen. Esihenkilö ei ole enää pitkään aikaan ollut henkilö, joka johtaa tiimiään autoritäärisesti ”päältä pain”, vaan hänet nähdään osaksi

tiimiä. Rooli on vain hieman erilainen. Tämän myötä esihenkilön esimerkin näyttäminen korostuu, sillä lähtökohtaisesti moni esihenkilö pyrkii siihen, että viettäisivät aikaa ja keskustelisivat yhä enemmän alaistensa kanssa. Vuorovaikutuksen lisääntyessä myös rooli esimerkin näyttäjänä korostuu. Esimerkkiä näytetään niin muodollisissa, kuin epämuodollisissakin tilanteissa. Sen avulla kasvatetaan luottamusta, tiimihenkeä ja motivaatiota, joten esimekrin voimaa ei osana esihenkilön vastuita tulisi väheksyä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109-110.)

Esihenkilöllä on myös merkittävä vastuu tiimin arjen toimivuuden takaamisessa. Tämä unohtuu helposti, eikä aina huomioida sitä, miten paljon esihenkilöt todella tekevät töitä muiden arjen sujuvoittamiseksi. Voimme vain todeta, että esihenkilön vastuut vaihtelevat paljon organisaatiosta riippuen, mutta tärkeintä on, että esihenkilö itse ymmärtää mitä hänen pitää saada tehtävässään aikaan ja millaista tulosta häneltä odotetaan. (Rötkin 2015, 25, 164, 214.) Jotta esihenkilö voi ymmärtää oman roolinsa ja saada tulosta joka tukee organisaation yhteisiä tavoitteita, tulee organisaation perustehtävän olla selkeästi määritelty ja olla esihenkilön tiedossa. Tämä tarkoittaa organisaation toiminnan ymmärtämistä suuremmassa mittakaavassa oman tiimin rajojen ulkopuolelle. Esihenkilön on erityisen tärkeää ymmärtää tiimensä ja oman toimintansa asema osana kokonaisuutta ja se, kuinka omien tavoitteiden saavuttaminen on yhteydessä organisaation perustehtävään ja sen onnistumiseen. (Järvinen 2014, 57-58.)

Esihenkilön omat tavoitteet ovat usein hyvin laajat ja vastuulla on useisiin eri osa-alueisiin liittyviä tavoitteita. Vaikka puhutaan paljon hierarkisuuden vähentämisestä organisaatioissa, ei se kuitenkaan tarkoita että esihenkilötyötä tai johtamista ei tarvittaisi lainkaan. Pelkästään työlainsäädäntö asettaa organisaatioille vaatimuksia, joiden toteutumisesta nimenomaan esihenkilöt ja johtajat vastaavat. Esihenkilön vastuulla on ohjata työntekijän työtä aina työsuhteen syntymisestä sen päättymiseen saakka. Työsopimuksessa määritellään työnteon perusehdot, kuten työaika, työn pääasialliset tehtävät, palkka ja työsuhteen muoto. Esihenkilön tehtävänä on valvoa näiden työsopimuksessa määriteltujen ehtojen toteutumisesta koko työsuhteen ajan. (Järvinen 2020, 28-29.) Työlainsäädännön esihenkilötyölle asettamat perusvaatimukset on ylipäätään hyvä tiedostaa, mikäli toimii esihenkilötehtävissä. Työlainsäädäntö asettaa esihenkilölle vastuita muun muassa työturvallisuuden ylläpitämisen, tasa-arvon, työkuormituksen välttämisen, häirinnän ja tietosuojaan näkökulmista. Työlainsäädännön lisäksi sovellettavan työehtosopimuksen ehdot on hyvä tuntea pääpiirteittäin, jotta voi taata työehtosopimuksessa määriteltujen ehtojen toteutumisen oman vastuualueensa ja tiimensä osalta. (Salminen 2017, 75.)

3.2 Esihenkilötyön haasteet

Brik valmennustalon (2020) teettämän tutkimuksen mukaan esihenkilöiden työajasta vain keskimäärin 10 % keskittyy työntekijöiden tukemiseen ja työn ohjaukseen. Esihenkilöiden työaikaa vievät erityisesti asiantuntijatyöt, asiakastyöt, hallinnolliset tehtävät, sekä oma tiimin ulkopuoliset projektit. Tutkimus antaa osviittaa siitä, että esihenkilötyötä pidettäisiin edelleen sivutyönä, jota suoritetaan muiden työtehtävien ohessa. Kun esihenkilötyölle ei anneta tarpeeksi aikaa, synnyttää se helposti riittämättömyyden tunteen, mikä taas lisää stressiä ja ahdistusta. Yksi suurimmista henkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä on huonosti hallittu työtahti. Kun töitä on liikaa, työnkuva ei vastaa odotettua, eikä kiirettä pysty hallitsemaan, voi se johtaa suurinkiin ongelmiin henkilön oman hyvinvoinnin kannalta ja aiheuttaa haasteita myös työssä selviytymisestä. (Nummelin 2007, 97.)

Riittämättömyyden tunnetta aiheuttaa myös usein liiallinen tunnollisuus. Esihenkilölle syntyy herkästi ajatusmalli, jossa kaikki pitäisi tehdä itse ja kaikkia pitäisi miellyttää, jolloin etenkin delegointi jää hyvin vähälle. Tämä lisää ennestään haasteita esihenkilön ajankäyttöön. Esihenkilön työpöydällä on jatkuvasti valtava määrä tekemistä ja asioita, joita pitäisi kehittää ja muuttaa, jokainen alainen ja yksilö, johtaja, tiimi ja organisaatio asettavat monenlaisia vaatimuksia ja toiveita esihenkilöille. Lista voi tuntua loputtomalta. Tämän vuoksi esihenkilön onkin tunnistettava todelliset ongelmat niistä, joihin ei oikeastaan tarvitse puuttua. Pienet esihenkilölle esitetyt huolet ja ”nurinat” tulee toki kuulla, mutta esihenkilön täytyy tunnistaa tarvitseeko hänen todella ryhtyä jatkotoimenpiteisiin vai riittääkö vain että huolensa esittänyttä osapuolta on kuultu. Turhan pieniin harmeihin ei kannata kiinnittää liikaa huomiota, ellei kyse ole systemaattista ja jatkuvaa haittaa aiheuttavasta ongelmasta. Esihenkilön tulisi ennemmin ohjata pienistä ja aiheettomistakin huolista valittavaa alaistaan oikeille raiteille ja toisinaan vain hyväksyä, että toiset ihmiset ovat tyytymättömiä tai huolestuvat useammin kuin toiset. Aina sille ei mahda omalla toiminnallaan mitään. Tämä toimintatapa ei välttämättä miellytä kaikkia, mutta esihenkilön ei pitäisi antaa tämän haitata. (Kultanen 2023, 40-42.)

Haastavaa onkin löytää tasapaino niin sanotun ”kaveeraamisen” ja johtamisen välille. Hierarkisuuden vähetessä esihenkilön rooli on yhä enemmän toimia osana tiimiä, eikä johtaa tiimiä ylhäältä käsin. Esihenkilö keskustelee, juttelee, vaihtaa kuulumisia ja haluaa rakentaa luottamusta, sekä olla helposti lähestyttävä. Tämä saattaa rakentaa illusion siitä, että esihenkilö haluaa olla kaikkien kaveri ja mieliksi kaikille. Tämän ei kuitenkaan tulisi olla esihenkilön pohjimmainen tavoite.

Osana esihenkilötyötä monet tavoitteet liittyvät työpaikan koviin arvoihin ja lainalaisuuksiin, kuten tehokkuuteen, työlainsäädäntöön, työntekoon ja taloudellisiin mittareihin. Toisinaan näiden toteuttamiseksi esihenkilö joutuu tekemään ratkaisuja ja päätöksiä, jotka eivät miellytä kaikkia. Esihenkilön tulee yksilöiden tyytymättömyydestä huolimatta seisoa päätösten takana ja antaa perustelut sille, miksi kyseiseen ratkaisuun on päädytty. Toisinaan esihenkilö on vaikeassa välikädessä, sillä päätökset on monesti tehty muualla ja esihenkilö toimii vain viestin viejänä. Vaikka esihenkilö itsekin olisi tyytymätön tehtyyn ratkaisuun, ei esihenkilön tule esittää omien mielipiteitään vain aset-uakseen työntekijöiden puolelle ja ollaakseen parempi ”kaveri” muille. Esihenkilö edustaa organisaatiota ja tukee organisaatiossa tehtyjä päätöksiä ja toimintamalleja, vaikka toisinaan ne aset-taisivatkin esihenkilön vaikeaan välikäteen. (Järvinen 2020, 38, 42-43.)

Esihenkilötyö on jatkuvaa oppimista, myös kokeneemmille esihenkilöille. Koska ihmiset ovat erilaisia ja esihenkilötyö on ihmisten johtamista asioiden johtamisen lisäksi, ei uudenslaisilta tilanteilta voida välttyä. Opittavaa on niin paljon, että kukaan tuskin voi sanoa koskaan olevansa työssä täysin valmis. Kun esihenkilöiltä itseltään on kysely, milloin he kokevat oppineensa eniten johtamisesta, ovat he kertoneet oppineensa eniten ensimmäisessä esihenkilötehtävässään, suurissa muutoshankkeissa, vastualueen kasvaessa, toisilta kollegoilta ja taitavilta esihenkilöiltä käytännössä, vaikeiden alaisten kautta, kriisitilanteissa ja kansainvälisissä tehtävissä. Näistä voimmekin todeta, että käytännön kokemusten koetaan opettavan parhaiten esihenkilötyössä. Sanonta ”kantapään kautta oppii” pätee siis tässäkin. Tästä päästäänkin myös samalla esihenkilötyön suureen haasteeseen eli odotuksiin esihenkilötyöstä. Esihenkilöltä odotetaan paljon ja vaikka myös esihenkilö olisi ensimmäistä kertaa jossain tilanteessa, odotetaan hänen aina olevan asiantuntija, joka ratkoo ongelmatilanteet ja tietää oikeat vastaukset. Vaikka tosiasiasa myös esihenkilö on oppimassa ja kehittämässä itseään, monesti täysin uuden äärellä. Esihenkilön kyky toimia parhaaksi näkemällään tavalla, järjestystä ja yhteisöllisyyttä rakentaen, ristiriitaisista odotuksista huolimatta, on erityisen tärkeää näiden haasteiden selättämiseksi. (Juuti 2016, 118-119.)

Odotukset nousevat haasteeksi etenkin monelle uudelle esihenkilölle. Jokainen esihenkilö on joskus ollut asemassaan ensimmäistä kertaa, ilman kokemusta ja usein myös ilman koulutusta johtamisesta tai esihenkilötyöstä. Esihenkilö on usein oman alansa ammattilainen, jonka osaaminen ja asenne on huomioitu organisaatiossa. Aiemman kokemuksen lisäksi uuteen asemaan siirtyminen vaatii yksilöltä aivan erilaista osaamista kuin aiemmin, pelkällä oman alan osaamisella ei esihenkilönä pärjää. Esihenkilön tehtävässä tulisi oppia suunnittelemaan organisaation tai yksikön

toimintaa, asettaa tavoitteita ja antaa palautetta, tehtävä henkilöstöä koskevia päätöksiä, tutustuttava työläinsäädäntöön ja vastata tiimille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Vaikka alaiset tietäisivät esihenkilön olevan ensimmäistä kertaa johtajan roolissa, ovat odotukset esihenkilöä kohtaan siltikin kovin korkealla. Nämä odotukset asettavat uuden esihenkilön paineistettuun asemaan ja haastavaan tilanteeseen, esihenkilön itsekin ollessa vasta opettelemassa uuden roolinsa vastuita ja tehtäviä. Rooli on todennäköisimmin hyvin erilainen aiempaan tehtävään verrattuna. Esihenkilön työ koostuu lähtökohtaisesti aina useista pienistä tehtävistä, jotka kaikki saattavat vaatia hyvin erilaista osaamista. Työn voidaan kokea olevan myös yksinäisempää, sillä suhde kollegoihin muuttuu ja vaikuttaa ainakin jollain tasolla suhteisiimme työpaikalla. Työtehtäviä harvemmin suoritetaan ryhmässä, vaikka esihenkilökollegoiden kanssa yhteistyötä organisaatiossa tehtäisiinkin. (Salminen 2017, 27-28.)

Esihenkilötyön haasteita tarkastellessa, nousevat haasteeksi myös ryhmän ja yhteistyön johtaminen. Monet johtamisteoriat ja -mallit ohjaavat yksilön johtamisessa. Kun esihenkilötyötä ja johtamista tarkastellaan arjen näkökulmasta, keskittyy johtaminen useimmiten ryhmän johtamiseen. Ryhmän toimivuuden kannalta on toki tärkeää, että yksilöt pystyvät hyödyntämään omia vahvuuksiaan mahdollisimman tehokkaasti, mutta näistä vahvuuksista harvemmin on hyötyä jos yhteistyö ei toimi halutulla tavalla. Yksilöt eivät muodosta tehokasta tiimiä ja tiimit toimivaa organisaatiota, elleivät yksilöt pysty hyödyntämään vahvuuksiaan yhteistyössä. Tiimiä johdettaessa esihenkilön tulee huomioida yksilön ominaisuuksien lisäksi ryhmädynamiikka ja tiimissä tapahtuvat prosessit, mikä tekee johtamisesta yhä monimuotoisempaa ja haastavampaa. Esihenkilön tehtävänä on saada tiimi puhaltamana yhteen hiileen ja työskentelemään motivoituneesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta tämä onnistuisi, on erityisen tärkeää että kaikki ryhmään kuuluvat ymmärtävät selkeästi mitä yhteiset tavoitteet ovat ja motivoituvat näistä tavoitteista. Tavoitteiden kirkastamisen lisäksi esihenkilön on tärkeää valaista jokaiselle ryhmän jäsenelle, mikä on heidän roolinsa ja miten he voivat työskennellä saavuttaakseen nämä yhteiset tavoitteet. Tästä pääsemme yksilöiden johtamisen kautta ryhmän johtamiseen. Ryhmän ja yksilön tavoitteita ei tulisi tuoda liian kauas toisistaan, jotta toiminta pysyisi mahdollisimman selkeänä, eikä toiminnan todellinen tarkoitus hukkuisi monien pienten erillisten tavoitteiden alle. (Koivisto & Ranta 2019, 36-38.)

Esihenkilötyön haasteellisuus liittyy pitkälti johtamisen moninaisuuteen. Niin sanottu huono esihenkilö ei onnistu motivoimaan alaisiaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, ei määrittele selkeitä tavoitteita, tue alaisten kehittymistä, kunnioita alaistensa ideoita, kuuntele tarpeeksi, epäonnistuu

luomaan ilmapiirin jossa kaikilla olisi parhaat mahdolliset resurssit toteuttaa työtään ja niin edelleen. On valtava määrä asioita, joissa esihenkilö voi epäonnistua. Esihenkilön tulee kuitenkin johtaa kokonaista tiimiä, joka koostuu useista erilaisista yksilöistä. Esihenkilö saattaa esimerkiksi saada palautteen, ettei motivoi tiimiään tarpeeksi työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita, mutta konkretia siitä, mitä käytännössä pitäisi tehdä jotta tiimi olisi motivoituneempi, jää usein esihenkilön tulkinnan varaan. (Biech, Hallenbeck & Scisco 2017, 451-452.)

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2017 perustettu palvelualan yritys. Organisaatio tarjoaa keskitetysti palveluita laajasti koko Suomessa toimivalle finanssialan yritykselle ja toimii osana tätä finanssialan konsernia. Finanssialan konserni tarjoaa monenlaisia palveluita asiakkaiden talouteen ja talouden valmentamiseen liittyen. Palveluihin kuuluu muun muassa rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistöalan palveluita. Toimeksiantajaorganisaatiossa tuotetaan finanssialan konsernille monenlaisia taustapalveluiden tehtäviä muun muassa asiakaspalveluun, asiakirjojen laatimiseen, arkistointiin, maksamiseen, raportointiin ja selvitystöihin liittyen. Organisaation työntekijät toimivat monipaikkaisesti ympäri Suomea.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehitystyönä määrällistä ja osittain laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksen lopputuloksena saatu kehitystyö oli valmis vuoden 2024 loppuun mennessä, jolloin kehittämisprosessi saatiin valmiiksi. Kehittämisprosessiin voitiin ajatella sisältyvän viisi erillistä tehtävää. Näitä ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. Kehittämistoiminta aloitetaan aiheen valinnalla ja perusteluilla, miksi juuri tätä aihetta halutaan tutkia ja miksi aihe on ajankohtainen. Toisinaan lähtökohta perusteluille voi olla nykytila, toisinaan visioidaan tulevaa mahdollisia skenaarioita. Yleisintä kuitenkin on, että tutkimuksellinen kehittämistoiminta lähtee liikkeelle nykytilasta ja jostain olemassa olevasta ongelmasta. Tutkimusongelman määrittämisen lisäksi perusteluvaiheeseen liittyy vahvasti tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden on tärkeää olla selkeitä ja sellaisia, jotka voidaan tutkimuksen resurssien puitteissa saavuttaa. Tämän vuoksi on hyvä määritellä pari tutkimuksen kannalta tärkeintä tavoitetta, jotka on helppo esittää ja perustella. (Toikko & Rantanen 2009, 57–58.)

Organisointivaiheessa prosessi suunnitellaan ja valmistellaan mahdollisimman hyvin. Laadukkaan suunnittelun avulla voidaan taata se, että käytännön toteutuksen kokonaisuus toimii ja projektiin

pystytään sitoutumaan sen vaatimalla tavalla. Hyvä suunnitelma myös selkeyttää tutkijalle sen, mitä projektin toteutus vaatii ja missä aikataulussa projekti voidaan toteuttaa. Myös aikataulussa pysyminen helpottuu, kun tutkimuksen eri vaiheet on suunniteltu erikseen ja aikataulutettu etukäteen. (Mäntyneva 2016, 45–47.) Tutkimuksen vaiheet voidaan suunnitteluvaiheessa jakaa karkeasti neljään eri osaan, joita ovat alustavan tutkimusongelman määrittely, aiheeseen perehtyminen ja lopullisen tutkimusongelman määrittely, tutkimusaineiston keruu ja analyysi, sekä viimeisimpänä johtopäätösten tekeminen ja tulosten raportointi. Kaikki nämä vaiheet sisältävät useita pienempiä työvaiheita, jotka kannattaa tutkimusta suunnitellessa ja aikataulua rakentaessa ottaa huomioon erikseen. (Hirsjärvi & Hurma 2022, luku 2.1.) Tämän työn suunnittelu lähti liikkeelle keväällä 2024. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli mukana alkuperäisen aiheen suunnittelussa ja täten osittain myös tutkimusongelman määrittelyssä. Yhteistyössä toimeksiantajan ja omien mielenkiinnonkohteiden pohjalta syntyi opinnäytetyön lopullinen aihe ja tutkimusongelma.

Aikataulu pidettiin suunnitteluvaiheessa vielä joustavana, sillä toimeksiantajan kanssa ei ollut vielä saatu sovittua tarkkaa ajankohtaa tutkimustyön toteuttamiselle, saatujen tulosten esittämiselle ja jatkotoimenpiteiden päättämiseksi. Joustava aikataulu kehitystutkimuksen toteuttamisen suhteen antoi hyvin aikaa aiheeseen perehtymiseen ja tutkimusaineiston analysointiin. Koska organisoimisissa on vahvasti kyse toimintasuunnitelman tekemisestä, on aikataulutus tässä vaiheessa todella tärkeää. Aikataulu on aina suuntaa antava ja suurten projektien aikatauluja on jopa mahdotonta määrittää tarkkaan etukäteen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että aikataulu kannattaisi jättää tekemättä. Tutkimusprosessissa prosessi kannattaa pyrkiä pilkkomaan osiin ja aikatauluttaa jokainen osio erikseen. Kun eri vaiheiden aikataulut on määritetty, on helpompi hahmottaa, kuinka paljon kokonaisuus tulee viemään aikaa. Toisinaan suunnitelman voi myös tehdä vain tietyksi ajanjaksoksi ja palata aina suunnittelemaan uudestaan, kun aiemmin suunniteltu vaihe on saatu päätökseen. Suunnitelman voi tehdä esimerkiksi kuukaudeksi eteenpäin ja palata aikataulutukseen kolmen viikon kuluttua, kun aiemmin etukäteen suunniteltu ajankohta lähestyy loppuaan. Organisointi ja suunnittelu on elävä prosessi, jonka tarkoituksena on antaa suunta käytännön toteutukselle ja selkeyttää tutkijalle prosessin kokonaiskuvaa. (Hakala 2017, luku 1.4)

Kehittämistyön toteutukseen vaikuttavat monet eri asiat, mutta suurimpana tekijänä voidaan pitää sitä, kuinka asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kun tavoitteet on asetettu, tulee miettiä, kuinka niihin päästään ja käytännön toteutus ja menetelmät määrittäytyvätkin pitkälti tämän mukaan. Toteutus on käytännön tekemistä, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja löytämään

ratkaisuja tutkimusongelmiin. Toteutukseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan menetelmiä ja lähestymistapoja on monia. Usein tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen eli toisin sanoen laadulliseen ja määrälliseen tutkimusmenetelmään. Mikäli tutkimus on toteutettu määrällisenä tutkimuksena, on sille ominaista numeerinen tiedon esittäminen ja analysointi, kun taas laadulliselle tutkimukselle on ominaista sanallisen tutkimusaineiston analysointi. (Vilka 2007, 13–14.) Tässä tutkimuksessa valittiin toteutustavaksi sähköisesti lähetettävä kyselytutkimus. Sähköisen kyselyn avulla tavoitettiin parhaiten koko otantaryhmä, minkä lisäksi kyselytutkimus mahdollisti täyden anonymiteetin vastaajille, minkä koettiin olevan erityisen tärkeää tämän tutkimuksen kannalta. Kyselytutkimus yhdisti sekä määrällisiä, että laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Koska tutkimuksen aihe liittyi esihenkilötyöhön ja johtamiseen, riitti tutkittavasta aiheesta paljon aiempia tutkimuksia ja materiaalia. Suuremmaksi haasteeksi koettiin muodostuvan olennaisen aineiston kerääminen ja tutkimuksen kannalta turhan materiaalin seulominen kaikesta olemassa olevasta tutkimusaineistosta. Koska aiheesta löytyy paljon materiaalia, piti lähteiden luotettavuuteen myös kiinnittää erityisen paljon huomiota. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkija itse ymmärtää aiheeseen liittyvän teorian ja tutustuu aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin. Tutkimuskenttään ja aiheesta tehtyihin tutkimuksiin on hyvä tutustua rauhassa, sillä hyvän pohjatyon myötä tutkijan on helpompi lähteä rakentamaan oikein rajattu teoriapohja omalle tutkimukselleen. Tutkimuksen aiheen olisi hyvä olla jollain tapaa lähellä tutkija itseään ja innostaa rakentamaan aiheen ympärille lisää tietoa. Innostus ja kiinnostus tutkimuksen aiheeseen ei rajaudu vain itse tutkijaan, vaan onnistuneen tutkimuksen kannalta myös tutkimukseen osallistujien olisi hyvä olla kiinnostuneita käsiteltävästä aiheesta ja ymmärtää tutkimuksen tarkoitus. Mikäli motivaatio ei ole kohdillaan joko tutkijalla itsellään tai muilla osallistujilla, voi tämä vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen onnistumiseen. Myöskään liiallista helppoutta ja mukavuutta ei tutkimukselta kannata hakea. Mikäli jokin tutkimustapa tai toteutustyyli ei ole tutkimuksen kannalta otollinen, mutta se olisi helppo tapa toteuttaa tutkimus, voi tämä vaikuttaa tulosten laatuun ja luotettavuuteen negatiivisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.1.)

4.1 Tavoite ja tutkimusongelman määrittely

Kun tutkimuksen aiheenvalinta on tehty, on erityisen tärkeää keskittyä tutustumaan aiheesta aiemmin kirjoitettuihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Kun ymmärtää aiheesta aiemmin kirjoitettuja tutkimuksia ja on tutustunut huolellisesti tutkimuskenttään, on huomattavasti luontevampaa lähteä

määrittelemään tarkempaa tutkimusongelmaa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 7.1.) Tutkimusongelma taas pitäisi pystyä kiteyttämään muutaman tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään ryhmien eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia, eri muuttujien suhteita keskenään, ennustamaan tai arvioimaan tulevaa tai selittämään jotain olemassa olevaa ilmiötä. Tutkimusanalyysin tyyppi määrittyy usein sen mukaan, mitä halutaan tutkia tai miten tutkimuskysymykset on aseteltu. (Holton & Swanson 2005, 38.)

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset liittyvät hyvin vahvasti yhteen. Kun tiedetään mitä lähdetään tutkimaan ja mitkä ovat tutkimuksen lopulliset tavoitteet, on myös tutkimuskysymysten määrittely helpompaa. Asiaa on hyvä pysähtyä pohtimaan myös toisin päin; tukevatko asetetut tutkimuskysymykset asetettuja tavoitteita. Jotta tutkimuksesta olisi oikeasti jotain hyötyä, tulee aiheen olla tarpeeksi rajattu ja tavoitteen tutkijalle selvä. Onkin tärkeää, että tutkija pysähtyy pohtimaan mihinkä tutkimus keskittyy ja miten aihetta rajataan, miksi juuri tämä rajaus on olennainen tavoitteen kannalta, miksi esitetään juuri tämä tutkimuskysymys ja viekö tutkimuskysymys kohti asetettuja tavoitteita. Tutkimuskysymysten avulla määritellään tutkimuksen tavoitteet, se, mitä tutkimuksen avulla halutaan saada selville. (Bradford & Cullen 2012, 27.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on esihenkilötyön nykytilanne finanssialan organisaatiossa palveluita tuottavan yrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Esihenkilötyön nykytilan lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä työntekijät odottavat esihenkilöiltään tulevaisuudessa. Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville, missä on onnistuttu ja missä voitaisiin vielä kehittyä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten esihenkilötyön koetaan onnistuneen kohdeyksiköissä?
2. Mitä odotuksia ja toiveita toimihenkilöillä on esihenkilöitään kohtaan tulevaisuudessa?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on kvantitatiivista ja osittain kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntävä toimintatutkimus. Toimintatutkimus valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, sillä osallistavan ja käytännönläheisen tutkimustavan ajateltiin tukevan parhaiten tutkimuksen tarkoitusta. Toimintatutkimus keskittyy tutkimaan nykytilaa ja sitä, miten sitä tulisi muuttaa. Muutoksen

ajatellaan tapahtuvan nykytilan ymmärryksen kautta. Nykytilan ymmärrys ja muutostarpeet tarkoittavat sosiaalisten käytäntöjen ymmärtämistä, mikä puolestaan tekee toimintatutkimuksesta hyvin käytännönläheisen ja osallistavan tutkimustavan. Tämä sopii erityisesti yhteisöjen toimintatapojen kehittämiseen, tosin voidaan toimintatutkimuksen avulla keskittyä tutkimaan yksilöitäkin. Toimintatutkimukselle on yleistä, että tutkimustuloksia haetaan sekä laadullisin, että määrällisin keinoin. Laadullisten menetelmien käyttö on perinteisessä toimintatutkimuksessa yleisempää, mutta nykyisin monimenetelmällisyys on noussut pelkän laadullisen tutkimuksen rinnalle. (Heikkinen & Kaukko 2023, Luku 1.) Monimenetelmällisyys oli osa myös tätä opinnäytetyötä ja tutkimusta.

Aineiston keruuseen hyödynnettiin kyselylomaketta, joka lähetettiin sähköisesti kaikille kyselyyn vastaajille. Kyselyssä yhdistyivät avoimet kysymykset (=laadullinen aineisto) ja suljetut kysymykset (=määrällinen aineisto). Koska tutkimuksessa yhdistellään kahta eri tutkimusmenetelmää, voidaan puhua monimenetelmätutkimuksesta. Monimenetelmätutkimuksen avulla voidaan tuottaa tietoa yhä moniulotteisemmin. Määrällisen tutkimuksen antaessa tietoa yleisemmällä tasolla, menee laadullinen tutkimus enemmän yksityiskohtiin. Kun kahta menetelmää yhdistellään, voivat myös tutkimuskysymykset keskittyä entistä laajempiin kokonaisuuksiin ja olla yhä mutkikkaampia. Monimenetelmätutkimuksen avulla voidaan täten vahvistaa, sekä laajentaa tuloksia verrattuna yksittäisen menetelmän käyttöön, mutta sen hyödyt eivät tästä huolimatta ole aina yksiselitteisiä. Tutkimuksen avulla saadut tulokset saattavat olla epä johdonmukaisia ja ristiriidassa keskenään, mikä omalta osaltaan voi hankaloittaa tutkimustulosten esittämistä luotettavalla ja johdonmukaisella tavalla. (Mankki & Vilkkä 2024, luku 1.2.)

Mikäli tutkimuksessa käytetään monimenetelmällisyyttä, tulee tähän myös olla hyvät perusteet. Monimenetelmällisyys on monissa tapauksissa aiheellista, mutta perusteluita menetelmän käytölle ei välttämättä osata kuitenkaan antaa. On siis tärkeää, että tutkija pysähtyy pohtimaan miksi hyötyisi juuri monimenetelmätutkimuksesta ja ovathan resurssit tarpeeksi riittävät tutkimuksen toteutukseen. Kun menetelmiä on enemmän kuin yksi, vaatii tutkimus usein enemmän aikaa ja osaamista, toisinaan myös rahaa riippuen tutkimuksen luonteesta. (Seppälä-Järvelä & Åkerblad 2024, luku 3.2.) Tässä tutkimuksessa halutaan saada hyvä yleiskatsaus siitä, mikä on esihenkilötyön nykytila toimik- siantajaorganisaatiossa tällä hetkellä. Hyvän, ja mahdollisimman laajan yleiskuvan saavuttamiseksi, on kyselytutkimukseen lisätty suljettuja kysymyksiä, jotka voidaan analysoida määrällisin menetel- min numeerisesti ja kaavioiden avulla. Tutkimuksen laajuus ja siihen käytettävissä oleva aika mah-

dollistavat kuitenkin myös sen, että määrällisen tutkimusaineiston sivussa voidaan hyödyntää laadullisia tutkimusmenetelmiä. Avointen kysymysten avulla pyritään saamaan yhä laajempi kuva tutkittavasta aiheesta, sekä perusteluita vastauksille, joita kysymyksiin on esitetty. Tutkimusta ei kuitenkaan haluttu suorittaa pelkkiä laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, sillä tuolloin tulokset olisivat voineet jäädä hyvin hajanaisiksi ja todellisten päätelmien tekeminen esihenkilötyön nykytilasta olisi ollut melko vaikeaa.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu usein numeeriseen dataan ja tilastoihin. Nykyisin teknologian kehittymisen myötä määrällinen tutkimus ei yleisesti ottaen perustu enää tutkijan tekemiin laskelmiin, sillä tietokone laskee ja tilastoi usein asioita puolestamme. Laskelmien tekemisen sijaan määrällisen tutkimuksen tekijän on tärkeää ymmärtää saatuja numeerisia tuloksia, niiden vaikutusta ja tarkoitusta, sekä selittää ja havainnollistaa tuloksen lukijalle. Määrälliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusaineisto koostuu useista eri havaintoyksiköistä. Havaintoyksiköitä voivat olla esimerkiksi tutkimukseen osallistuvat koehenkilöt. (Valli 2015, luku 1)

Määrällisen tutkimuksen kannalta operationalisointi ja strukturointi ovat erityisen tärkeitä. Näiden avulla taataan se, että kaikki tutkimukseen osallistujat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja asioiden ominaisuudet pyritään vakioimaan erilaisten arvojen avulla. Tutkimuksen kannalta olennaiset tekijät muutetaan numeerisiksi arvoiksi eli pyydetään esimerkiksi tutkimukseen osallistujaa arvioimaan asteikolla 1–5 onko hän asiasta täysin samaa mieltä vai täysin eri mieltä. Tutkijan tehtävänä on analysoida tutkimustuloksia sanallisesti ja tulkita tuloksia mahdollisimman puolueettomasti. Määrällisessä tutkimuksessa on yleistä, että koko tutkimuksen ajan pyritään pitämään tutkimus mahdollisimman objektiivisena. Jo pelkästään tutkimusmenetelmät, kuten anonyymien kyselyjen toteuttaminen auttavat pitämään tutkimuksen mahdollisimman puolueettomana ja objektiivisena. Tutkija ottaa niin sanotusti etäisyyttä tutkimuksen kohteisiin. On myös tyypillistä, että tutkimukseen osallistuu iso joukko ihmisiä, jolloin tutkija ei ole henkilökohtaisesti yhteydessä tutkimukseen osallistujiin tai välttämättä edes tapaa osallistujia koskaan. (Vilkka 2007, 14–16.) Tätä työtä toteutettaessa tutkimus ja sen tavoitteet esiteltiin vastaajille erinäisissä palavereissa, mutta osallistujiin ei oltu henkilökohtaisesti yhteyksissä. Tutkimuksessa toivottiin, että kaikki kehitysehdotukset tuotaisiin rohkeasti esiin. Tämän vuoksi valtaosa kysymyksistä perustui vain kyllä ja ei vaihtoehtoihin, jolloin vastaajien ajateltiin tuovan esiin pienetkin kehitysideat, jos kokivat etteivät voi vastata olevansa täysin tyytyväisiä kysymyksessä esitettyyn esihenkilötyön osa-alueeseen.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on monissa asioissa hyvin vastakohtainen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, ettei valmiita vastauksia ole annettu, eikä vastauksia anneta numeerisesti. Vastauksia ei analysoida tilastollisen analyysin avulla, sillä vastaukset ovat sanallisessa, tarinallisessa muodossa. Vastausten analysointi, ryhmittely ja yhtäläisyyksien etsiminen on hitaampaa, kuin määrällisessä tutkimuksessa, minkä vuoksi tutkimusmenetelmä ei välttämättä sovi suuren otannan tutkimuksiin. Onkin luontevaa, että laadullista tutkimusta hyödynnetään silloin, kun fokusryhmä on tarkkaan rajattu ja tutkimuskysymykset ovat sidottuja tiettyyn kontekstiin. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödynnetään etenkin silloin, kun halutaan yksityiskohtaista tietoa tutkitusta aiheesta. (Salkind 2016, 173.)

Laadullinen tutkimus pohjautuu usein kiinnostukseen tutkimuksen kohteiden näkemyksistä, mielihiteistä, tunteista ja kokemuksista. Laadullinen tutkimus on usein fenomenologinen eli sen avulla pyritään selvittämään, miten tutkimuksen kohteet kokevat ja tuntevat eri ilmiöt ja ympärillään tapahtuvat asiat. Laadullinen tutkimus suoritetaan käytännön läheisesti eli tutkija on usein melko suorassa kontaktissa tutkittavaan tilanteeseen, ilmiöön tai ihmisiin. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, ettei tutkimuksen kohderyhmä ole yhtä laaja, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksessa keskitytään keräämään laajaa ja yksityiskohtaista tutkimustietoa, joka perustuu henkilön subjektiivisen näkemyksen ja tuntemuksen tarkasteluun. (Juuti & Puusa 2020, Luku 2). Tulosten analysointimenetelmää kutsutaan useimmiten aineistoanalyysiksi, jonka tarkoituksena on vastata kysymyksiin miksi ja miten. On tärkeää, että kerättyä tutkimusaineistoa pystytään vertaamaan ja tulkitsemaan muuhun teoreettiseen ja kirjallisuuteen pohjaten. Tuloksia ei siis täten vain esitetä, vaan on myös tärkeää, että niitä vertaillaan ja niiden vaikutusta pohditaan syvällisemmin. (Juuti & Puusa 2020, Luku 4.) Tässä tutkimuksessa haluttiin tietää mihin esihenkilötyön osa-alueisiin ollaan tällä hetkellä tyytymättömiä ja tärkeää oli tietää myös miksi. Avoimet kysymykset antoivat vastaajille mahdollisuuden perustella, miksi he kokivat tyytymättömyyttä jotain tiettyä osa-aluetta kohtaan. Tämän menetelmän avulla pystyttiin helpottamaan käytännön tasolla mietintää siitä, mitä toimenpiteitä voitaisiin tehdä asioiden kehittämiseksi.

4.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely

Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnetään sekä kvantitatiivista ja osittain kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruuseen hyödynnetään kyselylomaketta, joka lähetetään sähköisesti

kaikille kyselyyn vastaajille. Kysely sisältää niin suljettuja, kuin avoimiakin kysymyksiä. Kyselylomakkeella esitettiin kymmenen kysymystä, joihin vastaaja valitsi vaihtoehdoista kyllä ja ei. ”Kyllä” vastattiin mikäli koki olevansa tyytyväinen kyseiseen esihenkilötyön osa-alueeseen, ei taas, jos koki asiassa olevan jotain kehitettävää. Mikäli vastaaja valitsi vaihtoehdon ”ei”, tuli tällöin kyselyyn vastattavaksi pakollinen lisätietokenttä, johon täytettiin perusteluja sille, miksi koki tyytymättömyyttä ja mitä erityisesti voitaisiin kehittää. Näiden kymmenen kysymyksen lisäksi kyselyn alussa esitettiin monivalintakysymys, jossa tiedusteltiin toiveita tulevaisuuden suhteen ja kyselyn lopussa kolme avointa kysymystä esihenkilötyöhön ja sen kehittämiseen liittyen. Kaikki, paitsi viimeinen ”sana on vapaa” kenttä olivat vastaajille pakollisia.

Kyselylomakkeen laatimisessa ei kannata kiirehtiä, vaan käytännön toteutus kannattaa aloittaa vasta, kun tietoperusta, tutkimuksen tarpeet ja ongelmat ovat selkeitä. Kyselytutkimusta laadittaessa on myös aiheellista pohtia, missä määrin hyödynnetään avoimia kysymyksiä, suljettuja kysymyksiä ja skaalattuja kysymyksiä. Tutkimuksen kannalta on tärkeää pohtia, millä kysymystyypeillä saadaan parhaat tulokset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Esimerkiksi pelkkiä avoimia kysymyksiä sisältävä tutkimus saattaa jäädä tuloksiltaan hyvin epämääräiseksi, mikäli tukena ei ole hyödynnetty lainkaan skaalavia tai suljettuja kysymyksiä. Tämä johtuu siitä, että vastaukset yksittäiseen kysymykseen voivat vaihdella hyvinkin paljon vastaajien välillä, sillä he ovat saaneet muotoilla vastauksensa haluamallaan ja parhaaksi näkemällään tavalla. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 29, 31–32.) Tämän työn tietoperusta muodostettiin pitkälti kesän ja syksyn 2024 aikana, minkä jälkeen kyselytutkimus suoritettiin loppusyksyn aikana. Kyselytutkimuksen pohja valmisteltiin jo työn alkuvaiheessa tutkimusongelman ja -kysymysten määrittelyn jälkeen. Kyselytutkimusta kuitenkin muokattiin työn edetessä jatkuvasti työn tarkoitukseen sopivammaksi. Lopulta päädyttiin malliin, jossa esitettiin kymmenen suljettua kysymystä, joihin kuitenkin kysyttiin lisätietoa avoimen kysymyksen avulla aina, kun vastaaja ilmaisi tyytymättömyytensä kysymyksen aiheeseen. Näiden lisäksi esitettiin vielä pari avointa kysymystä kyselyn lopuksi.

Avoimet kysymykset ovat hyödyllisiä silloin, kun jostain tietystä aiheesta halutaan yksityiskohtaisempaa tietoa. Kun halutaan tietää tarkemmin miksi tai miten, voidaan tällöin esittää avoimia kysymyksiä. On kuitenkin hyvä huomioida, että pelkkiin avoimiin kysymyksiin vastaaminen saattavat kuormittaa sekä vastaajaa, että tutkijaa itseään. Avointen kysymysten analysointi ja yhteyksien etsiminen saaduista vastauksista on useimmiten paljon työläämpää, kuin skaalattujen tai suljettujen

kysymysten osalta. Tämän vuoksi avoimia kysymyksiä hyödynnetäänkin usein enemmän tutkimuksissa, joissa tutkimuskohteena on pieni joukko vastaajia ja tutkimuskysymys keskittyy hyvin rajattuun osa-alueeseen. Suljetut kysymykset ovat usein rajatumpia vastausten osalta. Niiden avulla kerätty tieto jää tämän vuoksi yleisemmälle tasolle, kuin avointen kysymysten kohdalla. Tutkija antaa vastaajalle valmiita vaihtoehtoja, jolloin myös vastausten analysointi ja tilastointi on yksiselitteisempää, kuin avointen kysymysten osalta. Tämän vuoksi suljettuja tai skaalattuja kysymyksiä hyödynnetään etenkin suurelle joukolle tehdyissä kyselyissä. Mikäli esittää suljettuja kysymyksiä, on kuitenkin hyvä huomioida, että vastausvaihtoehtojen tulisi aina olla toisensa poissulkevia ja tyhjentäviä. Muutoin todenmukainen vastaaminen kysymyksiin saattaa olla vastaajalle haastavaa. (Cowles & Nelson 2015, 113–114.)

Tässä kyselyssä avoimet kysymykset tuottivat laadullista aineistoa, kun taas suljetut kysymykset olivat aineistona määrällistä. Jokaisen vastaajan osalta ainakin kaksi avointa kysymystä oli pakollisia, joten laadullisin menetelmin analysoitavaa tutkimusaineistoa syntyi jokaisen vastaajan osalta. Myös mikäli vastaaja valitsi Kyllä/Ei -kysymykseen vastauksen ”Ei”, pyydettiin vastaajaa tällöin perustelemaan kantaansa, jolloin kertyi myös aineistoa, joka analysoitiin laadullisin keinoin.

Kysymystyyppien lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota kysymysten muotoiluun. Kysymysten tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä, olipa kyse avoimista, skaalatuista tai suljetuista kysymyksistä. Mikäli vastaaja ei ymmärrä kysymystä tai ymmärtää sen täysin eri tavoin, kuin kysyjä on tarkoittanut, vääristää tämä tutkimuksen tuloksia. Selkeyttä kysymyksiin tuo osittain se, että kysymykset ovat mahdollisimman lyhyesti muotoiltuja. Yhdessä kysymyksessä ei kannata kysyä kahta asiaa kerralla, vaan jakaa mieluummin nämä kaksi asiaa erillisiksi kysymyksiksi. Tällöin on myös varmempaa, että molempiin kysymyksiin saadaan vastaus. Jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavia ja todenmukaisia, tulee kysyjän kiinnittää huomiota kysymysten johdattelevuuteen. Johdatteleva kysymys antaa vastaajalle mielikuvan siitä, mitä kysyjä haluaa kuulla ja joko tietoisesti tai alitajuntaisesti ohjaa vastaamaan tähän suuntaan. Vastausten rehellisyys ja aitous saattaa täten kärsiä. (Gournelos, Hammonds & Wilson 2019, 131–132.) Kun kyselyä rakennettiin, suunniteltiin ensin mistä teemoista tai aiheista halutaan ainakin kysymyksiä esittää. Tämän jälkeen lähdettiin muotoilemaan kysymyksiä aiheisiin liittyen. Termit pyrittiin pitämään mahdollisimman arkipäiväisinä ja järjestämään kysymykset lomakkeelle siten, että samaan teemaan tai aiheeseen liittyvät kysymykset esitettäisiin peräkkäin.

Tutkimuskyselyn rakenne on olennainen osa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kysymykset tulisi asettaa lomakkeelle johdonmukaiseen järjestykseen, esimerkiksi pitkissä kyselyissä kysymykset voi asettaa teemojen mukaisiin osioihin. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei kyselylomakkeen tulisi koskaan olla liian pitkä. Monen sivun mittainen kysely voi olla vastaajan mielestä kovin puuduttava ja tällöin on riskinä, että osaan kysymyksistä vastataan huolimattomasti tai jätetään kokonaan vastaamatta. Mikäli tutkimuksen kannalta olennaisia kysymyksiä syntyy paljon, voi olla tarpeen pohtia onko alkuperäinen tutkimuskysymys liian laaja tai onko järkevää suorittaa kysely esimerkiksi kahdessa osassa eri aikoina, jolloin vastaajille ei kerry niin paljon kysymyksiä yksittäiseen kyselylomakkeeseen. Hyvin jäsennelty, miellyttävän ulkomuodon omaava ja selkeä tutkimuslomake on sekä vastaajille, että tutkijalle itselleen eduksi. Miellyttävä ja hyvin suunniteltu kysely saa todennäköisemmin suuren vastausprosentin ja kannustaa vastaajia vastaamaan huolellisesti lomakkeeseen asetettuihin kysymyksiin. (Valli 2015, luku 4.) Kyselylomakkeen valmistuttua lähetettiin se vielä pienelle joukolle kohdeorganisaation lähiesihenkilöitä luettavaksi, jolloin he pystyivät kommentoimaan kyselyn rakennetta ja yksittäisiin kysymyksiin pystyttiin vielä tekemään tarvittaessa muutoksia. Tässä vaiheessa osaa kysymyksiä tarkennettiin ja paria muokattiin, koska koettiin että kysymys on vaikea ymmärtää tai liian laaja.

Jotta kyselyyn saatuja vastauksia voitaisiin analysoida ja allokoita yhä paremmin, kerätään tutkimustiedon lisäksi tarvittavat taustatiedot vastaajilta, kuten työsuhteen kesto ja työntekijän ikä. Taustatiedot ovat usein tärkeitä, jotta tutkimusaineistoa ja sen sisältöä voidaan ymmärtää oikein. (Juuti & Puusa 2020.) Taustatietojen tarkoituksena ei ole kuitenkaan paljastaa vastaajien henkilöllisyyttä tai identifioida haastateltavaa. Mikäli taustatietoja kerätään liian yksityiskohtaisesti, voi se jopa koitua haitaksi tutkimukselle muun muassa anonymisoinnin näkökulmasta. Tietosuoja-asetuksen mukaisesti henkilötietojen käsittely ja etenkin niiden julkaiseminen tulisi pyrkiä minimoimaan henkilön yksityisyyden turvaamiseksi. (Euroopan parlamentti ja Euroopan unionin neuvosto, 2016.) Taustatietojen havainnot ovat luokitteluasteikollisia ja suhteasteikollisia. Luokitteluasteikolle asetettavia havainnoineista ei voida tehdä laskutoimituksia ja muuttujien mittarit ovat yksiselitteisiä. Luokitteluasteikolla mitattuja asioita ovat muun muassa sukupuoli, ammatti ja asuinpaikka. Suhteasteikolle asettuvia havainnoiteja voidaan mitata numeerisesti ja niillä on niin sanottu ”absoluuttinen nollapiste”. Tällaisia arvoja ovat muun muassa pituus, ikä ja lukumäärät. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 27.) Tämän kyselyn taustatietoina tiedusteltiin vastaajan ikää, työskentelyvuosia kohdeorganisaatiossa ja työskentelyosastoa. Tarkkaa ikää ja työskentelyvuosien

määrää ei tiedusteltu, vaan vastaus oli skaalattu. Työskentelyosastot jaettiin kahteen osaan, asiakaspalveluun ja muuhun palvelutuotantoon. Koska muun palvelutuotannon kuin asiakaspalvelun, tiimit ovat hyvin pieniä, koettiin että liian tarkka tiedustelu työskentelyosastosta sisältäen iän ja työskentelyvuosien määrän, saattaisi vaarantaa vastaajan anonymiteetin. Tutkimustulosten analysoinnin kannalta ei myöskään nähty, että yksittäisten tiimien jaottelu olisi tarpeellista.

Opinnäytetyön mukana kerättyjä henkilötietoja tulee käsitellä huolellisesti ja luottamuksellisesti. Henkilötieto voi tarkoittaa lähes mitä tahansa tietoa, jonka avulla henkilö voidaan yhdistää kerättyyn tietoon joko suorasti tai epäsuorasti. Opinnäytetyössä henkilötietoja esitetään ja julkistetaan mahdollisimman vähän. Valtaosassa tutkimuksia henkilötietojen julkaisu ei ole tutkimuksen kannalta merkittävää. (Opinnäytetyö ja tietosuojat.) Tässä työssä tehdyssä tutkimuksessa ei julkaista tutkimukseen osallistuneiden nimiä tai muita yksilöiviä tietoja, joiden perusteella vastaajat voitaisiin tunnistaa. Nämä tiedot eivät ole tutkimuksen kannalta merkittävässä asemassa. Muita tutkimuksen aikana kerättyjä henkilöön yksilöitäviä tietoja käytetään harkiten tutkimuksen vaatimalla tavalla. Vastaajat pysyvät julkaistussa tutkimuksessa anonyymeina.

4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tulosten analysointimenetelmää kutsutaan useimmiten aineistoanalyysiksi, jonka tarkoituksena on vasta kysymyksiin miksi ja miten. On tärkeää, että kerättyä tutkimusaineistoa pystytään vertaamaan ja tulkitsemaan muuhun teoreettiseen ja kirjallisuuteen pohjaten. Tuloksia ei siis täten vain esitetä, vaan on myös tärkeää, että niitä vertaillaan ja niiden vaikutusta pohditaan syvällisemmin. (Juuti & Puusa 2020, Luku 4)

Arvioinnilla voidaan tarkoittaa prosessiarviointia tai lopputulosten ja tutkimuksen arviointia. Prosessiarvioinnissa tuotetaan ja kerätään tietoa tutkimusta varten. Se antaa suuntaa käynnissä olevalle projektille ja auttaa tutkijaa tarkastelemaan kriittisesti on toimintansa eri vaiheita, sekä teoreettista aineistoaan. Arviointi kuitenkin yleisimmin käsitetään tutkimuksen arviointina. Osana sitä määritellään, saavutettiin tutkimuksen ja toiminnan avulla haluttu lopputulos ja mitä olisi ehkä voinut tehdä toisin. Arviointiin kuuluu myös vahvasti tutkimuksen vahvuuksien ja heikkouksien esiin tuominen, sekä jatko tutkimusten miettiminen. Arviointi on kokonaisvaltaista prosessin analysointia ja kriittistä tarkastelua. Viimeisimpänä tutkimustulokset levitetään eli ne pyritään joko jalkauttamaan

käytäntöön, julkaistaan lopputuote tai -malli tai esitellään muutoin tutkimukset muille, esimerkiksi koulutusten muodossa. (Toikko & Rantanen 2009, 61–63.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen aineiston analyysi tapahtuu pääsääntöisesti lukujen ja erinäisten muuttujien välillä. Lukujen ja muuttujien havainnollistamiseen käytetään useimmiten kaavioita ja taulukoita, pelkän sanallisen analyysin lisäksi. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan yleisluontoista tietoa tutkittavasta aiheesta ja kohderyhmästä, analyysi on täten suurpiirteisempää kuin esimerkiksi laadullisen tutkimuksen pohjalta tehty analyysi. Määrällisen tutkimuksen analyysi pohjautuu tilastollisten säännönmukaisuuksien etsintään eri muuttujien välillä. (Alasuutari 2012, luku 2.0) Tutkimuksen tuloksena saatu määrällinen aineisto vietiin kaavioihin tai taulukoihin, jotta tulosten analysointi olisi visuaalisestikin helpompaa. Prosentuaalisten osuuksien analysointi ja katselmointi antoi hyvän yleiskuvan siitä, millä tasolla esihenkilötyön koetaan tällä hetkellä toimeksiantajaorganisaatiossa olevan. Näiden avulla saatiin pohja kokonaisuudelle, jota lähdettiin analysoimaan syvällisemmin avointen kysymysten avulla saaduilla vastauksilla.

Tutkimustulosten luotettavuuden analysointi perustuu tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat pysyviä ja tulevaisuudessa vastaavissa tutkimuksissa voitaisiin käytännössä saada samankaltaisia tutkimustuloksia. Tulokset eivät täten perustu pelkkään sattumaan, vaan tuloksille löytyy selkeitä perusteluita. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus ja toiminta vastaa asetettuja tutkimustavoitteita ja -ongelmia. Jotta tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti voidaan taata, tulee tutkimuksessa kiinnittää huomioita useisiin eri seikkoihin, kuten aineiston luotettavuuteen ja riittävyteen, tulosten esittämiseen ja ilmaisuun, johtopäätösten oikeellisuuteen ja tutkimuksen dokumentointiin. Etenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Laadullisissa tutkimuksissa tuloksia analysoidaan usein sanallisesti ja tavataan esittää ihmisten ajatuksia ja tuntemuksia. Tutkija voi ilmaista tutkimustulokset omin sanoin, mutta tulosten merkitys ei saa kuitenkaan vääristyä. Tämän vuoksi myös dokumentointi on erittäin tärkeää. Hyvin dokumentoitu tutkimus tekee tutkimuksesta todellisen ja vahvistaa saadut tutkimustulokset. Mikäli tutkimusta ei ole dokumentoitu, ei voida taata tulosten olevan luotettavia ja totuuden mukaisia. (Kananen 2017, 70–93.) Tutkimuksen aineisto on dokumentoitu omaan excel taulukkoonsa, johon viety kaikki kyselyssä saadut vastaukset ja erinäisten kaavojen ja muiden analysointitoimintojen avulla luotu tuloksista dataa tulkittavampaan muotoon. Dokumentoinnista käy myös ilmi, ettei vastausten mukana ole kerätty vastaajista muita yksilöiviä tietoja, kuin pelkästään ne tiedot, jotka on osana kyselylomaketta

pyydetty. Esimerkiksi vastaajien sähköpostiosoitteita tai työskentelypaikkakuntaa ei voi määrittää mistään.

Laadullisen tutkimuksen osalta reliabiliteetin ja validiteetin käyttämistä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on toisinaan kritisoitu. Nämä käsitteet ovat aikanaan kehittyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, minkä vuoksi ne käsitteinä vastaavatkin enemmän määrällisen, kuin laadullisen tutkimuksen tarpeita. Tämän vuoksi perinteiset reliabiliteetin ja validiteetin määritelmät eivät ole välttämättä sopivia laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi tutkijan on hyvä arvioida aineistonkeruumenetelmiään ja siihen liittyviä erityispiirteitä, tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ja tiedonantajia, heidän luotettavuuttaan, puolueettomuuttaan ja määräänsä, tutkimuksen toteutusajankohtaa, aineiston analyysikeinoja ja raportoinnin selkeyttä ja luottavuutta. Laadullisen tutkimuksen kannalta on tärkeää varata tarpeeksi aikaa tutkimustulosten analysointiin ja dokumentointiin, jotta tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Koska tutkimus suoritetaan sekä määrällistä, että laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, helpottaa se osaltaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin hyödyntämistä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tämä johtuu siitä, että määrällisen tutkimuksen validiteettia on yleisesti ottaen helpompi arvioida, kuin laadullisen tutkimuksen. On huomioitava, että tutkimuksen validiteettiin voidaan vaikuttaa jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. On erityisen tärkeää, että tutkimukseen osallistujat ymmärtävät kyselylomakkeen sisällön aina mittareista itse kysymyksiin tutkijan tavoin. Kyselylomakkeen tulee myös olla sidoksissa tutkimuksen teoreettiseen aineistoon. Tutkimuksen pätevyyden kannalta on täten ensisijaisen tärkeää käyttää aikaa itse kyselylomakkeen huolelliseen suunnitteluun. Mikäli suunnittelutyö on tehty huonosti, tutkimus itsessään ei ole yhteydessä teoriaan tai tutkimukseen osallistujat ymmärtävät kysymykset eri tavoin kuin tutkija itse, vaikuttavat nämä seikat validiteetin lisäksi myös tutkimuksen reliabiliteettiin. Tutkimuksen validiteetilla on suora yhteys tutkimuksen reliabiliteetin kanssa. Nämä yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan mitata tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuudessaan. (Vilka 2021, luku 7.) Tämän työn teoriaa ja aineistoa kerättiin jo ennen lopullisen kyselytutkimuksen laatimista. Tutkimuskysymykset olivat kuitenkin jo pääsääntöisesti selvillä, minkä myötä teoriaa lähdettiin koostamaan näitä alkuperäisiä tutkimuskysymyksiä mielessä pitäen. Kun kyselytutkimuksen lomake alkoi hahmottua, tehtiin teoriaan vielä muutamia pieniä lisäyksiä, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin tutkimusta ja siinä kerättävää aineistoa.

Tutkimuksen tulokset analysoidaan kuvailevana tilastoanalyysina. Kuvailevassa tilastoanalyysissa tutkittavasta kohteesta kerättyä kvantitatiivista tietoa sananmukaisesti kuvaillaan. Kuvailu tapahtuu useimmiten johtopäätösten tekemisenä, tilastollisina malleina ja kuvioina. Kuvailun tarkoituksena on yksinkertaistaa tulosten luettavuutta, sillä hyvän tutkimuksen on tarkoitus esittää tulokset siten, että muutkin kuin tutkija itse ymmärtävät millaisia tuloksia lopulta saatiin aikaiseksi. (Mellin 2006, 8.) Tässä työssä tutkimuksen tuloksista tehdään johtopäätöksiä, sekä havainnollistavia kaavioita tulosten havainnoinnin helpottamiseksi ja johtopäätösten tukemiseksi. Analyysista ja johtopäätöksistä tehdään myös koostettu versio, joka jaetaan kohdeyksikössä esihenkilöiden käytettäväksi ja luettavaksi. Analysoidut tutkimustulokset esitellään myös tutkijan toimesta niin kyselyyn vastaajille, kuin esihenkilöillekin.

Osa kyselyssä esitetyistä kysymyksistä analysoidaan laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmiä hyödyntäen. Kyselyn lopussa esitettiin kolme avointa kysymystä, minkä lisäksi kyselytutkimuksen muissa osioissa pyydettiin myös vastaajia perustelemaan vastauksensa vapaamuotoisesti. Laadullisen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelussa luokitellaan tutkimuksessa esiin nousseet asiat eri teemojen alle. Teemoittelussa käytetään apuna useimmiten tutkimuksessa ilmenneitä sitaatteja. Sitaattien avulla teemoja lähdetään rakentamaan ja sitä myöten saatuja vastauksia luokittelemaan näiden teemojen alle. Tutkija voi pohtia etukäteen teemoitteluun käytettäviä teemoja, esimerkiksi haastattelu on useimmiten jo jaettu eri teemoihin. On kuitenkin yleistä, että tutkimustuloksia analysoidessaan tutkija nostaa vastausten perusteella esiin yhä uusia teemoja, jotka käyvät ilmi saaduista tutkimustuloksista. (Kananen 2008, 91.) Teemoittelussa päädyttiin lopulta jakamaan saatu aineisto neljään eri teemaan, joita olivat johtaminen, organisaatio, työn hallinta ja työyhteisö.

4.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys on osa tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) määrittelemää hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimusaineiston eettisyyteen tulee kiinnittää huomiota jo ennen aineiston keräämistä. Eettistä ennakoarviointia tehdessä on hyvä pohtia, kuinka tutkimus toteutetaan sääntöjä noudattaen, ilman että tutkimuksesta aiheutuu haittaa joko tutkittaville tai tutkijalle itselleen. Myös arvostus ja avoimuus ovat vahvasti osa hyvää tieteellistä

käytäntöä. Nämä käytännöt on hyvä pitää mielessä läpi koko tutkimuksen tekemisen aina suunnitteluvaiheesta työn julkaisuun ja aineiston säilytykseen saakka. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 13, 2023.)

Epäeettistä toimintaa voi ilmetä useissa eri tutkimuksen vaiheissa. Aineistoa kerätessään ja käyttäessään on kiinnitettävä huomiota aineiston oikeellisuuteen ja siihen, että ilmaisee selkeästi mitä aineistoa on tutkimuksessaan käyttänyt. Täytyy olla todettavissa, ettei aineisto ole keksitty tai toisen tutkimusaineistoa julkaistu omana. Työn analyysivaiheessa tulee välttää liiallista yleistämistä tai skaalaamista. Kaikki saadut tulokset tulee analysoida ja ottaa tutkimuksessa huomioon, eikä kiinnittää huomiota esimerkiksi vain tiettyä näkökantaa tukeviin tuloksiin. Tuloksia ei pidä tulkita siten, että ne antavat väärän kuvan todellisista tutkimustuloksista tai korostavat vain tiettyjä tutkimuksessa esiin tulleita teemoja. (Kananen 2008, 135–137.)

Aineiston oikeellisuuden takaamiseksi tulee tutkijan muistaa lähdekritiikki aineistoa etsiessään. Lähdekritiikki tarkoittaa sitä, että aineiston laatua pohditaan eri näkökulmista. On hyvä kiinnittää huomiota aineiston julkaisuvuoteen ja pohtia, onko tieto vielä ajan tasalla. Samoin kannattaa tarkistaa, kuka on kirjoittanut kyseisen aineiston ja millaisessa roolissa tekijä on alallaan tai onko hänellä esimerkiksi jokin tietty agenda tekstinsä suhteen. Usein se, että aineiston julkaisija on itsekin tutkija, professori tai työskentelee esimerkiksi yliopistossa, voi kertoa kirjoittajan ammattitaidosta ja aineiston laadusta. Mikäli tutkija on julkaissut useita teoksia aiheeseen liittyen, lisää se myös useimmiten aineiston luotettavuutta. (Vilka 2021, Osa IV.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin käyttämään lähteitä, joiden julkaisija on alallaan luotettu ja arvostettu taho. Lähteiden luotettavuuden ja oikeellisuuden määrittämistä vaikeutti osaltaan se, että materiaalia tutkimuksen aiheeseen liittyen löytyy valtavan paljon. Tutkimustietoa on aina 1900-luvun alkupuoliskolta muutaman kuukauden takaisin julkaisuihin. Tämän vuoksi opinnäytetyön alkuvaiheessa täytyi varata melko paljon aikaa aiempiin tutkimuksiin ja aineistoon tutustumiseen. Opinnäytetyön lähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoreita julkaisuja. Vanhempia tutkimuksia lähteinä käytettäessä pyrittiin varmistamaan, että tieto on edelleen ajankohtaista tänäkin päivänä. Aineistoon otettiin mukaan julkaisuja, jotka ovat alan arvostettujen tutkijoiden, kuten Pekka Järvisen, Pauli Juutin, Elaine Biechin ja Harri Hietalan julkaisemia.

Opinnäytetyön eettisyyteen liittyy myös se, että tutkimukseen osallistuville kerrotaan avoimesti mistä tutkimuksessa on kyse ja mitä saadulla aineistolla tullaan tekemään. Tutkimuksen osallistuvien tulee ymmärtää, onko tutkimus anonyymi vai onko heidän vastauksensa esimerkiksi yhdistettävissä vastaajaan. (Hakala 2024, 133–134.) Tämän tutkimuksen tarkoitus ja siinä käytettävät menetelmät, sekä aineiston käsittelyyn liittyvät seikat käytiin läpi ensin toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden kanssa. Tutkimuksessa ei julkaista toimeksiantajan nimeä tai liiallisesti yksilöiviä seikkoja, jotka yhdistäisivät tämän tutkimuksen toimeksiantajaan. Tämän lisäksi kyselyn vastaajat pysyivät anonyymina, eikä vastauksista käy millään tapaa ilmi, kuka on kyseisen kyselylomakkeen täyttänyt. Yksilöintitietoja kerättiin vain sen verran, kun koettiin aineiston analysoinnin kannalta tarpeelliseksi. Kun nämä asiat oli käyty esihenkilöiden kanssa läpi, esiteltiin tutkimus ja sen peruseriaatteet myös vastaajille. Tutkimuksesta kerrottiin sekä esihenkilöille, että vastaajille palaverin merkeissä, jolloin he pystyivät myös kysymään heti, mikäli jokin kerrottu seikka jäi heille epäselväksi. Näin pystyttiin takaamaan se, että jokaiselle on kerrottu avoimesti tutkimuksen pääperiaatteet, ja kuulijat ovat ne myös ymmärtäneet.

Tutkimuksen tulokset käytiin läpi sekä toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden, kuin vastaajienkin kanssa. Anonymiteetin säilyttämiseksi, ei tulosten läpikäynnissä esitetty lainkaan suoria lainauksia vastauksista. Näin varmistettiin, ettei kukaan voi tunnistaa vastaajaa käytetyistä sanoista tai termeistä tai vaikkapa kirjoitustyylistä. Vastauksia esitettävään muotoon koostettaessa pidettiin kuitenkin koko ajan huolta siitä, että tutkimustulokset esitetään rehellisesti ja avoimesti, mitään yksittäistä ennalta valittua näkökulmaa suosimatta. Koonnit esitetystä materiaalista jaettiin niin esihenkilöille, kuin vastaajillekin. Kaikille annettiin myös mahdollisuus tiedustella jälkikäteen tutkimustuloksista tarkemmin, mikäli jokin kohta esitysmateriaalista jäi mietityttämään.

5 Tutkimuksen tulokset

Booth-Kewleyn, Edwardsin, Rosenfeldin ja Thomasin (1996) mukaan Babbie (1973) määritteli 50 % vastausasteen riittäväksi, yli 60 % vastausasteen hyväksi ja yli 70 % vastausasteen erinomaiseksi. Kun vastauksia saadaan riittävästi, lisää tämä tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Koskaan ei voida olettaa, että kyselyyn vastaamatta jättäneet olisivat asioista samaa mieltä, kuin kyselyyn vastanneet. Tämän vuoksi pieni vastausprosentti heikentää heti mahdollisuutta saada todellista tietoa tutkittavasta aiheesta. (Booth-Kewley, Edwards, Rosenfeld & Thomas 1996, 92–93.)

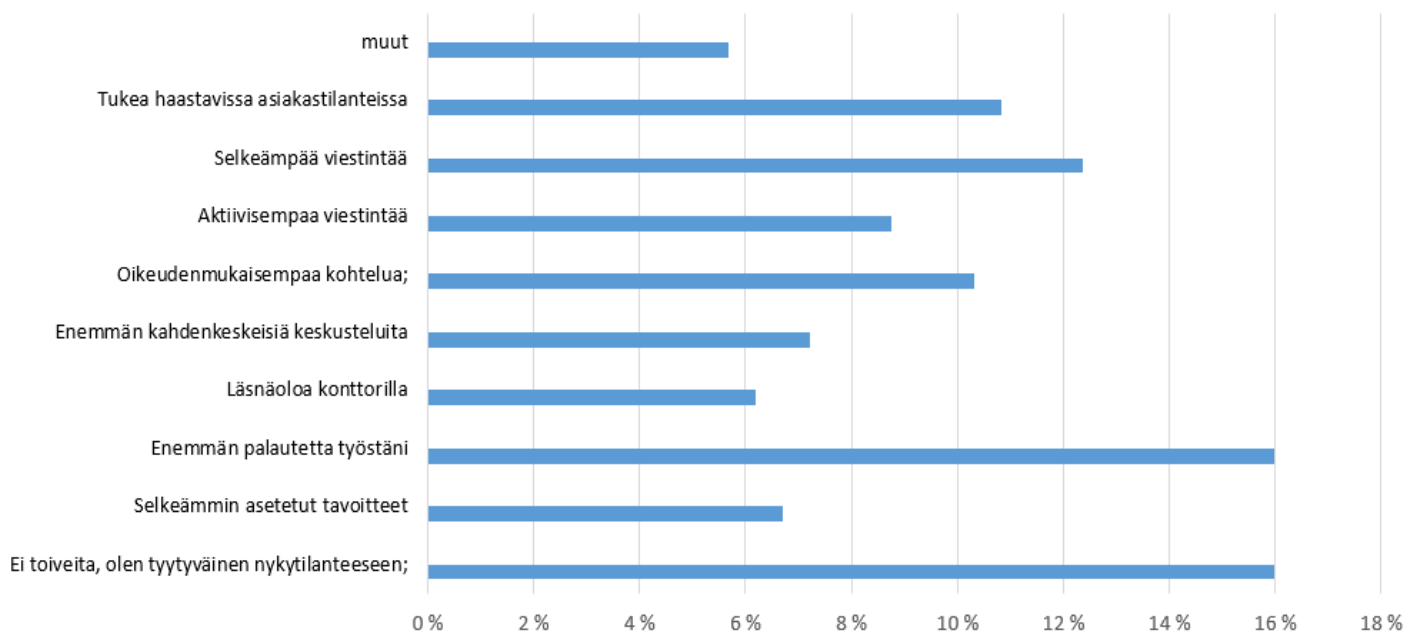
Vastaajan työvuodet	Vastaajan ikä			
	18-25 vuotta	26-35 vuotta	36-45 vuotta	Yli 45 vuotta
0 vuotta – alle 2 vuotta	8	11	11	3
2 vuotta – alle 5 vuotta	3	13	8	8
5 vuotta tai enemmän	0	11	9	9

Taulukko 1 Vastaajien jakautuminen ryhmittäin

Kysely lähetettiin yhteensä 163 työntekijälle, joista 72 työskentelee asiakaspalvelussa ja 91 muualla palvelutuotannossa. Taustatietoina kysyttiin vastaajan ikää, työskentelyosastoa (asiakaspalvelu vai muu palvelutuotanto) ja kuinka kauan työsuhde on jatkunut kohdeorganisaatiossa. Kyselyyn vastasi yhteensä 94 työntekijää, joista 46 työskentelee asiakaspalvelussa ja 48 muualla palvelutuotannossa. Asiakaspalvelun vastausprosentti oli täten 64 % ja palvelutuotannon 53 %. Kokonaisuudessaan vastausprosentiksi saatiin 58 %.

Tutkimuksen tulokset esiteltiin toimeksiantajaorganisaatiossa ensin esihenkilöille ja sen jälkeen vastaajille. Sekä esihenkilöiden, että vastaajien kanssa tuloksista keskusteltiin ja pohdittiin yhdessä käytännön kehitysideoita tutkimuksen tuloksiin pohjaten. Muutamia pieniä muutoksia laitettiin heti käytäntöön ja osa tuloksissa esiin tulleista muutostarpeista oli jo työn alla. Tästä huolimatta kehitettävää jäi myös tulevaisuuteen. Vastaukset eivät myöskään aina olleet yksiselitteisiä, joten toisinaan oli haastavaa pohtia, millä käytännön toimenpiteillä voitaisiin kehittää kyseistä osa-aluetta yhä paremmaksi. Osa vastauksista taas ei liittynyt suoraan esihenkilötyöhön, vaan kehitysideat liittyivät johonkin täysin muuhun, annetun kehitysidean toimeenpano ei ollut esihenkilön vastuulla lainkaan tai esihenkilö ei siihen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Kyselytutkimus



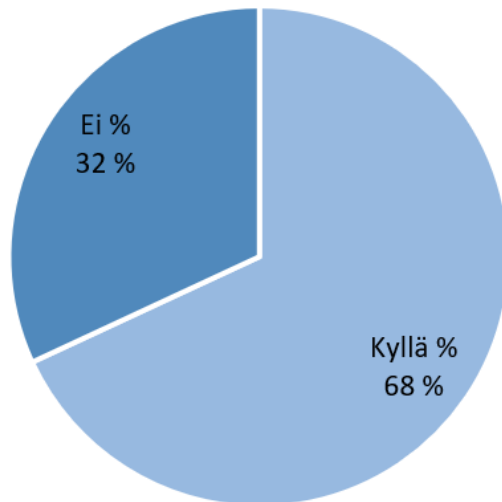
Taulukko 2 Mitä toivoisit esihenkilöltäsi lisää tulevaisuudessa

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin, mitä työntekijät toivoisivat esihenkilöltään lisää tulevaisuudessa. Monivalinta-kysymykseen sai valita useasta eri vaihtoehdosta ja vastauksia saatiinkin yhteensä 194 kappaletta. 16 % vastauksista, yhteensä 31 vastaajaa oli tyytyväisiä nykytilanteeseen, eivätkä he nähneet merkittäviä kehityskohteita esihenkilönsä toiminnassa. Suurimpana toiveena tulevaisuuden kannalta esiin nousi erityisesti palautteenanto. Tämä tilasto sopii hyvin yhteen myöhemmin kyselyssä esiin tulleiden vastausten kanssa.

Muiden toiveiden suhteen erot olivat melko marginaalisia, eikä mikään erityisesti korostunut ylitse muiden. Tavoitteiden asetanta, läsnäolo konttorilla ja kahdenkeskisten keskusteluiden määrä olivat aiheita, jotka korostuivat ensimmäisessä kysymyksessä vähiten. Näitä hieman enemmän esitettiin toiveita viestintään, oikeudenmukaisuuteen ja esihenkilön tukeen liittyen. Jokaiseen ensimmäisessä kysymyksessä esitettyyn kehityskohteeseen liittyen oli myös esitetty kysymyksiä muualla kyselylomakkeessa.

Vastaukseksi pystyi myös määrittelemään ”muu” jolloin pystyi omin sanoin kertomaan, mitä kaipaisi esihenkilöltään lisää tulevaisuudessa. Tähän kohtaan oli kommentoinut yhteensä 11 henkilöä. Vastauksia oli laidasta laitaan, eikä tässä vaiheessa vielä mikään yksittäinen asia noussut erityiseksi kehityskohteeksi. Vastaukset liittyivät tavoitteiden määrittämiseen, etätyöskentelyyn, ohjeiden yhtenäistämiseen, aktiivisempaan työjohtamiseen, esihenkilöiden kiireeseen, esihenkilöiden tukeen, esihenkilöiden tietoisuuteen tiimiläisten työn sisällöstä ja kehitysmahdollisuuksiin. Kaikista näistä

saatiin yksittäisiä kommentteja. Kyselyn seuraavat osiot syvensivät myös näitä vastauksia merkittävästi.



Kuvio 1 Koen saavani tarpeeksi palautetta esihenkilöltäni

Kaikista vastaajista 68 % eli 64 vastaajaa koki saavansa tarpeeksi palautetta esihenkilöltään. Loput 32 % eli 30 henkilöä koki, että tässä olisi kehitettävää. Eniten tyytymättömyyttä ilmeni 18–25-vuotiaiden, 2-alle 5 vuotta yhtiössä työskennelleiden ja yli 45-vuotiaiden organisaatiossa maksimissaan 2 vuotta työskennelleiden parissa. Näistä ryhmistä 2/3 vastaajista koki, etteivät he saa tarpeeksi palautetta esihenkilöltään. Tyytyväisimpiä palautteen antoon olivat yli 45-vuotiaat vähintään viisi vuotta organisaatiossa työskennelleet henkilöt. Kaikki tähän ryhmään kuuluvat kokivat olevansa tyytyväisiä saamansa palautteen määrään.

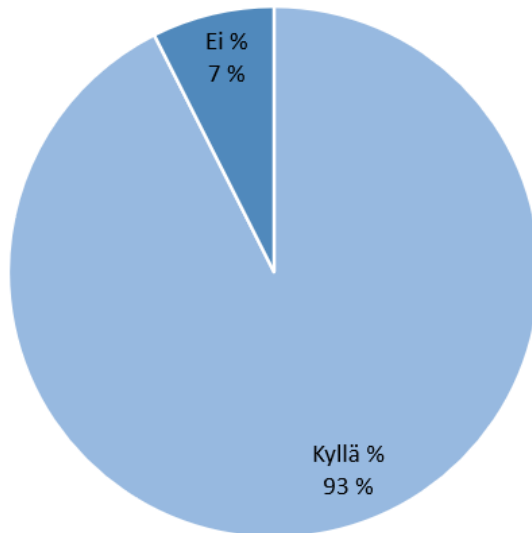
Vastaukset tukivat osittain kysymyksen 1 tuloksia, jossa todettiin palautteen antamisen olevan yksi suurimmista kehityskohteista tulevaisuudessa. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että kysymyksen 1 kohdalla etenkin ikäryhmät aina 26 vuodesta alle 45 ikävuoteen kokivat palautteen antamisen olevan esihenkilöiden suurimpia kehityskohteita tulevaisuudessa. Kysyttäessä, saatko tarpeeksi palautetta esihenkilöltäsi, olivat nimenomaan nämä ikäluokat tyytyväisimpiä palautteen nykytilaan. Kehityskohteena nähtiin etenkin palautteen annon määrä. Työntekijät kokivat saavansa palautetta suurimmaksi osaksi vain havainnointi- tai kehityskeskusteluiden aikana, jotka pidetään organisaatiossa noin neljä kertaa vuodessa. Toiveena olisi, että esihenkilöt antaisivat myös palautetta esimer-

kiksi teamsin välityksellä myös arkisista pienemmistä asioista. Osa vastaajista koki kuitenkin saavansa tarpeeksi palautetta tiimitasolla, mutta yksilöpalautteen jäävän kovin vähäiseksi. Palautteen antoa ei koskaan tulisi vähätellä, eikä sitä tulisi unohtaa. Palautteen anto on yksi palkitsemistapa muiden joukossa. Oikein annetun, säännöllisen palautteen voidaan nähdä olevan yksi merkittävimmistä suorituksen johtamisen välineistä. Kun rakentavaa ja positiivista palautetta annetaan säännöllisesti, eivät prosessit pääse kehittymään liiakseen väärään suuntaan ja jokainen tietää millä tasolla toiminnassa mennään. Kun rakentava palaute annetaan ajoissa, ehditään vielä korjata toiminnan suuntaa ja samoin oikea-aikainen positiivinen palaute voi ajaa yksilön tai tiimin ylittämään odotukset juuri oikealla hetkellä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 251, 255–256.)

Esiin ei noussut pelkästään positiivisen palautteen antaminen, vaan myös rakentavan palautteen anto entistä useammin koettiin tärkeäksi. Työntekijät kokivat, että säännöllisemmin annettu yksilöllinen rakentava, sekä positiivinen, palaute auttaisi heitä kehittymään ja etenemään urallaan. Palautteen antamisella on tutkittu olevan useita myönteisiä vaikutuksia yksilö- ja organisaatiotasolla. Onnistunut palautteen anto ja organisaation toimiva palautekulttuuri parantaa työntekijöiden itsevarmuutta, tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Se lisää motivaatiota, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja saa jokaisen tavoittelemaan yhä parempia suorituksia. Palautteenanto parhaimmillaan täten lisää sekä yksilön, että koko työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013, 2015.)

Palautteenantamisessa esiin nousi myös tyyli, jolla palautetta annetaan. Palautteisiin kaivattiin lisää konkretiaa. Palautteen koetaan toisinaan jäävän hyvin ”korkealentoiseksi”, jolloin ei täysin ymmärretä miten palautteen perusteella mitä voisi jatkossa tehdä toisin. Esimerkiksi havainnointikeskusteluissa käydään usein läpi lukuja, mutta teot ja mahdolliset kehitysideat lukujen takana jäävät vastaajien mielestä melko vähäiseen rooliin esihenkilön kanssa keskustellessa. Syy palautteenannon yleisyyteen ajateltiin olevan se, että esihenkilöillä on joko liian kiire, jotta he oikeasti voisivat keskittyä havainnoimaan toimintaa ja pohtimaan kehitysideoita tai se, että esihenkilöt tekevät nykyisin niin paljon etänä töitä, eivätkä täten näe kuinka henkilöt toimivat työarjessaan, missä onnistutaan ja missä olisi taas kehitettävää. Kun annetaan palautetta toiminnasta, on tärkeää, ettei palaute jäisi liian yleiselle tasolle tai epämääräiseksi. Tämän vuoksi on hyvä antaa käytännön esimerkkejä palautteeseen liittyvästä toiminnasta, jolloin myös palautteen vastaanottajan on helpompi ymmärtää mistä palautteesta on kyse ja miten se heijastuu yksilön omaan toimintaan. Kun palaute annetaan

mahdollisimman selkeästi ja mahdollisimman suoraan, on todennäköisempää, että palautteen seurauksena hyväksi koettu toiminta jatkuu, kehityskohteita saadaan kehitettyä tai rakennettua täysin uusia, parempia toimintamalleja. (Center for Creative Leadership 2019, 3, 7.)



Kuvio 2 Minun on helppo keskustella esihenkilöni kanssa ja voin puhua esihenkilölleni avoimesti

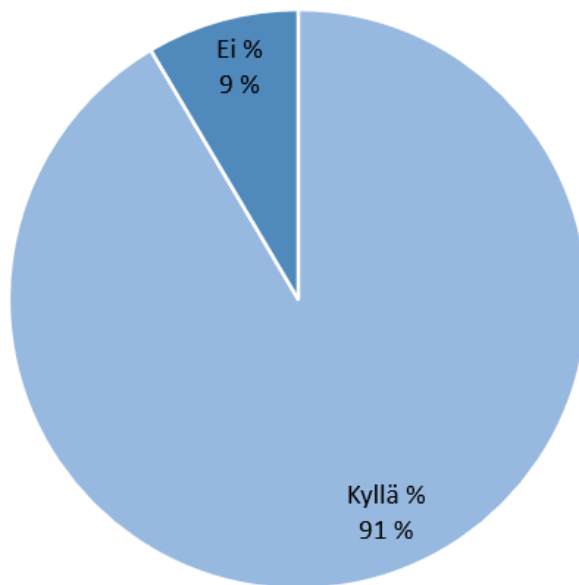
Vastaajista 93 % eli 87 vastaajista koki, että esihenkilön kanssa on helppo keskustella avoimesti. Loput 7 vastaajaa eli 7 % kaikista vastaajista koki, että tässä osa-alueessa olisi kehitettävää. Eniten tyytymättömyyttä ilmeni 18–25-vuotiaiden 2–5 vuotta organisaatiossa työskennelleiden parissa. Muissa ryhmissä oltiin pienijä eroja lukuun ottamatta tasapuolisen tyytyväisiä keskustelun tasoon esihenkilön kanssa.

Valtaosa vastaajista koki keskustelun esihenkilön kanssa olevan avointa ja helppoa. Kehityskohteiden osalta kaksi seikkaa kuitenkin korostui selkeästi. Ensiksikin koettiin, että esihenkilöillä on liian kiire, jotta ehdittäisiin käydä kunnollisia keskusteluita tai rakentaa hyvää keskustelusuhdetta työntekijöiden kanssa. Toivottiin että esihenkilöt muistaisivat useammin kysyä myös mitä kuuluu tai keskustella töiden ulkopuolisistakin asioista. Kiireen ajateltiin vaikuttavan myös palautteenantoon siten, ettei viitsitä tuoda kaikkia epäkohtia esihenkilöiden tietoon heidän kiireidensä vuoksi. Työntekijät kokivat, että esihenkilöt kuormittuvat liikaa, mikäli jokaisen epäkohdan nostaa esiin tai heillä ei ole aikaa kuunnella, minkä vuoksi palaute jätetään usein antamatta. Esihenkilöiden kiire ja stressi nitoutuivat pitkälti yhteen saaduissa vastauksissa.

Erskinen ja Georgioun (2017, 31) mukaan muun muassa Donald ja Reanaud (1992) määrittivät tutkimuksissaan yksi suurimmista syistä työpaikalla ilmenevälle stressille ja kiireentunteelle olevan roolien epäselvyys, työtaakka, itsemääräämisoikeuden puute ja kitkat ihmissuhteissa. Esihenkilöiden työpaineet ja kiire ovat tutkimusten mukaan lisääntyneet viimeisten vuosien aikana. Tämä on osittain johtanut siihen, ettei stressi ole enää monissa tilanteissa hallittavissa. Vuosien ajan johtajat ja esihenkilöt ovat kokeneet ajoittaista kiireen tuntua ja stressiä työssään, mutta yhä useammin kiire ja stressi muodostuvat jatkuvaksi ongelmaksi, jolle ei näy loppua. Kiirettä ja stressiä pidetään jopa työn normina, jolla toisinaan jopa kehuskellaan tai sen koetaan olevan merkki siitä, että asiat menevät eteenpäin ja työympäristössä on hyvä tekemisen meininki. Todellisuudessa jatkuva kiireen tuntu ja stressi johtavat uupumiseen ja kertovat ennemminkin organisointiongelmista, joko yksilö- tai organisaatiotasolla. Toisinaan ongelmaa on molemmissa. (Kultanen 2023, 43–45.)

Esihenkilön tulisi myös rakentaa mahdollisuuksia, jolloin henkilöstöllä on matala kynnyks jakaa ajatuksiaan ja antaa, sekä vastaanottaa palautetta. Jokaisen esihenkilön tulisi pohtia, onko hän järjestänyt tarpeeksi sekä spontaaneja, että järjestettyjä tapaamisia alaistensa kanssa, jotta kaikilla on mahdollisuus tuoda ajatuksensa esiin. Tiimin yhteiset palaverit ja tapaamiset eivät ole kaikille sellainen tilanne, jossa he uskaltaisivat tai haluaisivat tuoda ajatuksiaan esiin. Tämän vuoksi on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että esihenkilö järjestää niin tiimin yhteisiä, kuin kahdenkeskisiäkin tapaamisia tiimiläistensä kanssa. (Huttunen 2018, 109–110.)

Esihenkilöiden kiireen lisäksi toisena seikkana esiin nousi avoimuuden puute palautteenannon suhteen. Koettiin ettei esihenkilöille kehdata tai uskalleta antaa rakentavaa palautetta, ettei leimauduta tiimissä valittajaksi tai jouduta eriarvoiseen asemaan. Vastaajilla oli iso kynnyks antaa esihenkilöilleen palautetta, etenkin jos kyseessä on rakentava palaute tai toimintaa pitäisi jotenkin kehittää. Onkin erityisen tärkeää, että esihenkilö kiinnittää omaan vuorovaikutukseensa huomiota saadessaan rakentavaa tai toki positiivistakin palautetta. On tärkeää, että esihenkilö kiittää saamastaan palautteesta, kysyy tarkentavia kysymyksiä ja osoittaa täten kiinnostusta saamaansa palautetta kohtaan. Esihenkilön on tärkeää olla läsnä ja keskittyä asettumaan kuuntelijan rooliin, tehden samalla havainnoiteja kuulemastaan. Lopuksi on hyvä vielä koostaa yhteen esille nousseet asiat ja käydä läpi mitä niille voidaan tehdä tai ilmaista myös rehellisesti, mikäli tiimiläisen esittämä asia on sellainen, johon ei juuri tällä hetkellä voida vaikuttaa. Kun esihenkilö kiinnittää näihin asioihin huomiota saadessaan palautetta, tuntee palautteen antanut henkilö helpommin tulleen kuulluksi ja rohkenee kertoa ajatuksistaan avoimesti myös jatkossa. (Huttunen 2018, 110.)

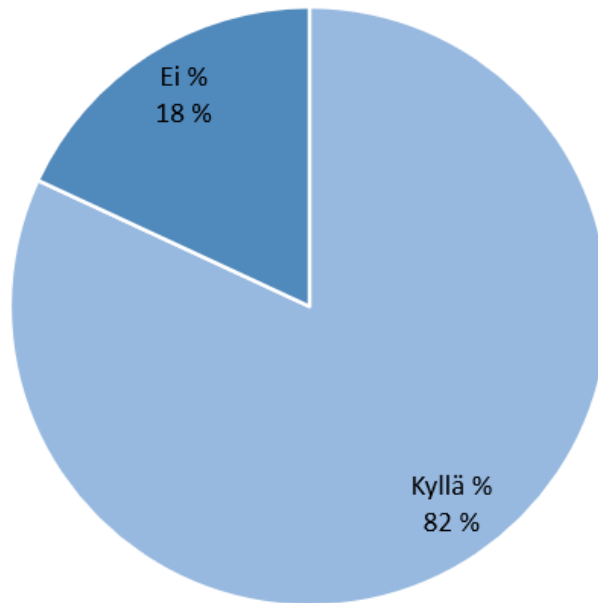


Kuvio 3 Koen että esihenkilöni kertoo minulle rehellisesti ja avoimesti asioista

91 % eli 86 vastaajaa koki esihenkilön kertovan heille avoimesti ja rehellisesti ajankohtaisista asioista. 9 % eli 8 vastaajista näki tässä vielä kehitettävää. Tyytymättömmimpiä olivat 18–25-vuotiaat 2–5 vuotta organisaatiossa työskennelleet. Keskimäärin sekä palvelutuotannossa, että asiakaspalvelussa kuitenkin koettiin, että esihenkilö kertoo avoimesti ja rehellisesti asioista. Kehitysehdotukset liittyivät lähinnä viestintään muutos- ja ongelmatilanteissa tai siihen että ajankohtaisista asioista tiedotetaan eri aikaan eri tiimeille.

Vastaajat kokivat muutostilanteissa viestinnän olevan toisinaan vajavaista. Isommissa muutoksissa viestintä on usein hyvällä tasolla, mutta pienempien muutosten osalta viestinnän koettiin rajoittuvan ohjeiden jakamiseen tai ”huikkaamiseen” että nyt tehdään näin. Myös pienempien muutosten kohdalla toivottiin aktiivisempaa viestintää ja keskustelevampaa muutuskulttuuria. Mikäli toimintatapoja muutettaisiin, ajateltiin sillä olevan vaikutusta jopa muutosvastarinnan määrään. Muutostilanteissa nimenomaan viestintä on usein asia, jossa nähdään eniten kehitettävää. Yksilöt kokevat hyvin helposti, että asioista ei kerrota avoimesti tai muutokseen liittyvää tietoa jaetaan liian hitaasti tai myöhään. Tämän vuoksi esihenkilön tulee kiinnittää huomiota muutosviestinnässä siihen, että välittää vain kaiken tarvittavan tiedon eteenpäin ja samalla kiinnittää huomiota omaan ilmaisutyyliinsä ja -tapaansa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei välttämättä jokaista johdolta tai omalta esihenkilöltä

tullutta yksityiskohtaa tarvitse, tai kuulukaan viedä eteenpäin, vaan esihenkilön tulee osata suodattaa kaikesta tiedosta se, mikä on olennaista omien alaistensa osalta. Esihenkilön on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että muutoksesta viestitään selkokielisesti, jotta kaikki varmasti ymmärtävät käytetyt termit ja annetun tiedon, sekä sen mitä muutos käytännössä tulee tarkoittamaan. Ja kuten kaikessa viestinnässä, myös muutosviestinnässä non-verbaalisen viestinnän tulisi olla linjassa verbaalisen viestinnän kanssa. (Pirinen 2023, 239, 241–242.)



Kuvio 4 Esihenkilöni kannustaa minua kehittymään ja tukee oppimistani

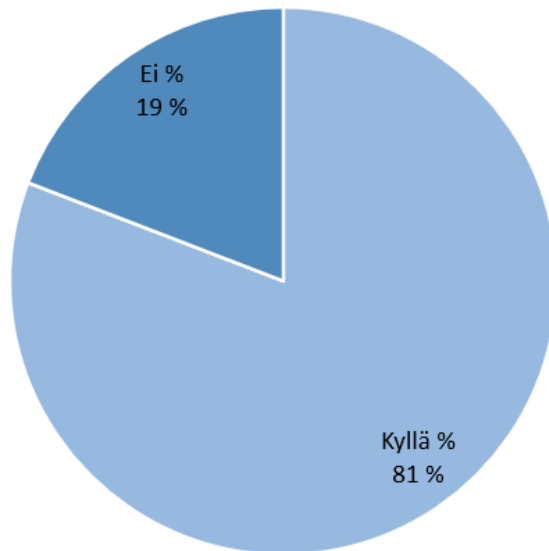
Vastanneista 82 % eli 77 vastaajaa koki, että esihenkilö kannustaa heitä kehittymään ja tukee oppimista. 18 % vastaajista eli 17 vastaajaa koki, että tässä olisi kehitettävää. Tyytymättömmimpiä tähän olivat 18–25-vuotiaat 2–5 vuotta talossa työskennelleet työntekijät.

Useissa vastauksissa nousi esiin se, että esihenkilön koetaan jakavan liian vähän tietoa perehtymis-, koulutus-, urapolku- ja urakehitysmahdollisuuksista. Kohdeorganisaatio on kohtuullisen suuri, mikä mahdollistaa työntekijöille monenlaisia urapolkuja organisaation sisällä, sekä tiimin sisäisiä perehtymismahdollisuuksia. Organisaatiossa on käytössä myös työnkiertokäytäntö, mutta työntekijät kokivat, etteivät ole koskaan saaneet tietoa työnkierto mahdollisuuksista tai siitä, mitä tämä käytännössä tarkoittaa. Työntekijät kertoivat, että eivät saa tarpeeksi tietoa mahdollisuuksistaan kehittää itseään, elleivät itse osaa etsiä tietoa. Tämä myös heikentää motivaatiota itsensä kehittämiseen omassa organisaatiossa. Kun perehtymiseen ja oppimiseen ei kannusteta nykyisessä tehtävässä, ke-

hitysmahdollisuuksia saatetaan hakea muualta. Postareffin, Rintalan ja Ryymin (2023, 51) teettämän tutkimuksen mukaan työelämässä jatkuvan oppimisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat kannustaminen, oppimisen johtaminen, onnistumisten edistäminen ja esiin nostaminen, sekä yksilön oma aktiivisuus. Voidaankin ajatella, että esihenkilöiden on hyvä tuoda kehittymismahdollisuuksia hyvin esiin, mutta toisaalta vastuu on myös työntekijöillä itsellään.

Mikäli esihenkilö haluaa toimia organisaatiossa toimintatapojen kehittäjänä ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa, sekä tukea jatkuvaa oppimista, vaati tämä myös sitä, että esihenkilö kannustaa tiimiään uuden oppimiseen ja sitä myöten yhä parempiin suorituksiin. Esihenkilön ei itse tarvitse osata kaikkea tai olla perehdyttäjän roolissa, vaan ennemmin tunnistaa oppimis- ja perehdyttämistarpeet ja hyödyntää näissä tilanteissa olemassa olevia resursseja ja voimavaroja, kuten tiimin sisäistä osaamista. Kun esihenkilö puhuu kannustavasti uuden oppimisesta ja on motivoitunut kehittymään, näyttää hän samalla omalla toiminnallaan esimerkkiä kaikille muille ja rakentaa positiivista oppimiskulttuuria organisaatioon. (Kupias & Peltola 2019, luku 3.1.)

Uusien työntekijöiden perehdytyksen tiimin sisällä koettiin olevan toisinaan liian hidasta, koska tiimiläisen pitää itse tajuta pyytää lisäperehdytystä uusiin työtehtäviin. Toivottiin että esihenkilöt toisivat selkeämmin kaikille esiin mihin kaikkeen tiimin sisällä voi perehtyä ja toisivat etenkin uuden työntekijän perehdytykseen selkeämpiä perehtymissuunnitelmia. Monesti uudet työntekijät tekevät pitkään samoja työtehtäviä, vaikka olisivat jo todellisuudessa valmiita ottamaan uusia työtehtäviä vastaan. Tämä johtuu vastaajien mukaan siitä, etteivät työntekijät aina tajua pyytää perehdytystä uusiin tehtäviin. Tämä puolestaan kuormittaa pidemmän linjan tekijöitä, jotka vajaalla miehityksellä yrittävät suoriutua kaikista muista tehtävistä yksin. Perehdyttämistä varten on hyvä olla organisaatiossa valmis perehdytysohjelma tai -suunnitelma, jonka pohjaa voidaan jokaisen työntekijän osalta hyödyntää. Perehdytysuunnitelmaa sovelletaan yksilön taustan ja osaamistason mukaan. Koska pääasiallinen vastuu henkilöstön perehdyttämisestä on aina esihenkilöllä, helpottaa hyvän perehdytysuunnitelman laatiminen myös esihenkilön työtä perehdytysvaiheessa. Yksi osa onnistuneesti laaditussa perehdytysuunnitelmassa tulisi keskittyä myös organisaatioon ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin, sekä tiimin sisäisiin tekijöihin joihin työntekijän tulee perehtyä. Vaikka esihenkilö ei ole välttämättä mukana käytännön työtehtävien perehdyttämisessä, tulee hänen kertoa mihin kaikkeen työntekijän odotetaan perehtyvän ja millä aikataululla. (Joki 2024, 90–91.)



Kuvio 5 Esihenkilöni on asettanut minulle selkeät tavoitteet

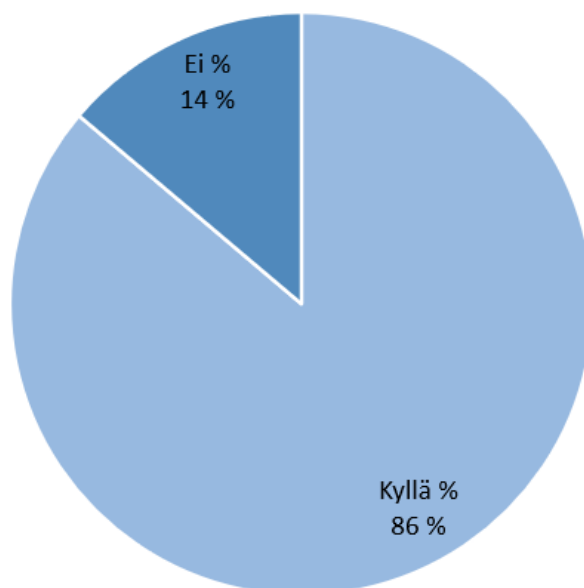
Vastanneista 81 % eli 76 vastaajaa koki, että esihenkilö kannustaa heitä kehittymään ja tukee oppimista. 19 % vastaajista eli 18 vastaajaa koki, että tässä olisi kehitettävää. Tyytymättömmimpiä tähän olivat 18–25-vuotiaat ja 26–35-vuotiaat 2–5 vuotta talossa työskennelleet, sekä yli 45-vuotiaat alle 2 vuotta talossa työskennelleet. Tämä tukee hyvin kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä saatuja vastauksia, nimenomaan 18–35-vuotiaat ilmaisivat toivovansa tulevaisuudessa esihenkilöltään selkeämmin asetettuja tavoitteita.

Valtaosa vastaajista, jotka kokivat tavoitteiden olevan epäselviä, eivät tienneet lainkaan tavoitteita tai tiesi tiimin yhteiset tavoitteet, muttei ymmärtänyt mitä tämä tarkoittaa henkilökohtaisten tavoitteiden osalta. Koska tavoitteita ei hahmotettu henkilökohtaisella tasolla, oli vastaajien haastavaa miettiä, miten tavoitteet käytännössä saavutetaan. Osa vastaajista pohti, ovatko tavoitteet myös esihenkilöille epäselvät, minkä vuoksi he eivät kykene tavoitteita selkeästi tiimiläisille esittämään. Tavoitteiden asettaminen lähtee organisaatiossa liikkeelle koko organisaation yhteisestä strategiasta ja arvoista. Jotta strategian mukaiset tavoitteet saataisiin toteutumaan, on tärkeää viedä strategiassa määritellyt ylitason tavoitteet eri toimintojen tavoitteiksi ja tästä johtaa vielä tavoitteet tiimi- ja yksilötasolle. Voidaan siis ajatella, että organisaation strategiset tavoitteet ovat suurpiirteisempiä, kun taas henkilöstölle nämä tavoitteet tulee esittää yksilöllisemmin ja käytännönläheisemmin. (Kehusmaa 2023, 218–218.)

Tavoitteiden tulisi olla tiimi- ja yksilötasolla melko tarkkoja, mitattavissa, realistisesti toteutettavissa ja ajallisesti määriteltynä. Tällöin jokaisen on helppo pohtia omalta osaltaan mitä tavoitteisiin pääsy

todella itseltä vaatii tai miksi tavoitteisiin ei lopulta päästy tai päästiin. Kun ymmärretään tavoitteita ja niiden toteutumista mitataan, voidaan myös jatkon kannalta oppia paljon. Selkeät tavoitteet auttavat yksilöitä myös sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, ymmärtämään niiden tärkeyden organisaation näkökulmasta ja tekemään töitä niiden toteutumisen eteen. (Kauhanen 2015, 76–77.)

Epäselvyyttä tavoitteissa aiheutti myös se, etteivät vastaajat kokeneet saavansa koskaan tietoa siitä, onko tavoitteisiin päästy. Tämän vuoksi tavoitteet jäivät etäisiksi, eivätkä vastaajat välttämättä muistaneet mitkä heidän tavoitteensa alun perin olivat. Vastauksista kävi myös ilmi, että tavoitteet kyllä ymmärrettiin, mutta lopullista hyötyä tai konkreettista toteumaa ei tavoitteisiin liittyen nähty. Kun ei myöskään aiempien tavoitteiden osalta tiedetty onko tavoitteet saavutettu vai ei, ei tämä motivoinut myöskään sitoutumaan uusiin asetettuihin tavoitteisiin. Ajateltiin ettei niillä ole ollut aiemminkaan ”mitään väliä”. Tavoitteiden asettamishetkellä onkin yhtä tärkeää miettiä, miten tavoitteita mitataan ja seurataan. Seuranta voi olla joko numeerista tai laadullista dataa, kuten henkilökysely. Kun on määritelty miten ja milloin tavoitteiden onnistumista mitataan, tulee myös pohtia kuinka ja milloin tulokset jaetaan eteenpäin organisaatiossa. Kun mittaristo ja siihen liittyvät käytännöt on mietitty valmiiksi, pystytään organisaatiossa jakamaan vaivattomammin tietoa eteenpäin siitä, kuinka tavoitteet ovat toteutuneet ja lopulta siitä, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. Hyvien mittareiden avulla voidaan myös pohtia kehitysideoita tulevaisuuteen ja miettiä, mitä olisi pitänyt tehdä toisin. (Kehusmaa 2023, 82, 101.)



Kuvio 6 Ymmärrän miten voin käytännössä päästä tavoitteisiini

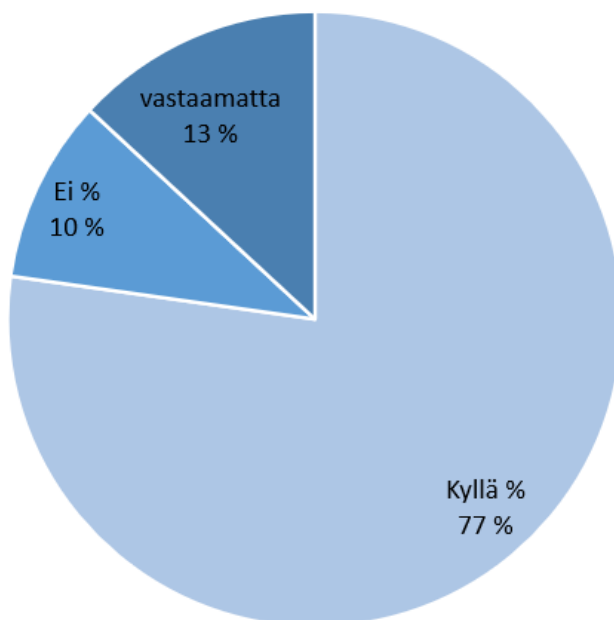
Vastaajista 86 % eli 81 vastaajaa koki ymmärtävänsä miten he voivat käytännössä saavuttaa tavoitteensa. Loput 14 % vastaajista eli 13 vastaajaa koki tässä olevan vielä kehitettävää. Aiempiin vastauksiin verraten on mielenkiintoista, että tämän seikan osalta yksi tyytyväisimmistä vastaajaryhmistä olivat 18–25-vuotiaat 2-alle 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet työntekijät. Sama ikäryhmä koki, myös, ettei esihenkilö ole asettanut heille selkeitä tavoitteita. Tyytymättömmimmäksi itsensä kokivat yli 45-vuotiaat alle 2-vuotta organisaatiossa työskennelleet, mikä on linjassa kyseessä aiemmin esitetyn kysymyksen kanssa.

Useat vastaajat kokivat, etteivät voi ymmärtää miten tavoitteisiin päästään käytännössä, koska tavoitteet itsessään olivat heille epäselvät. Useat vastaajat myös totesivat tiimitavoitteiden olevan heille selkeitä, mutta heidän on vaikea nähdä mitä he voisivat yksilönä tehdä saavuttaakseen nämä tavoitteet. Tämä ilmeni etenkin silloin, kun asetettuihin tavoitteisiin ei päästy. Koettiin että omia toimintatapojaan on haastavaa muuttaa siten, että tavoitteet saavutettaisiin jatkossa, jos kokee jo ennestänsä tekevänsä kaiken kuten kuuluukin. Kuten muun muassa Kauhasen (2015) tutkimuksessa mainittu aiemmin, tulisi tavoitteiden asetannassa kiinnittää huomiota siihen, että tavoitteet ilmaistaan selkeästi, ne ovat mitattavissa ja niiden toteutumista seurataan ja tuloksia jaetaan myös eteenpäin organisaatiossa.

Tavoitteisiin pääsemiseen vastaajien mielestä vaikutti myös se, että tavoitteet ovat niin epärealistisiä, ettei niitä edes voida saavuttaa. Koettiin että laadun kannalta asetetut tavoitteet ovat ristiriidassa tulostavoitteiden kanssa. Jommankumman tavoitteista ajateltiin toteutuvan toisen kustannuksella, jolloin kaikkia tavoitteita ei voida saavuttaa. Tämän koettiin johtuvan osittain myös siitä, että ne henkilöt, jotka tavoitteita määrittävät, eivät ole kosketuksissa käytännön työn kanssa, eivätkä täten ymmärrä missä menee raja sen suhteen, mitä voidaan saavuttaa. Toivottiin että tiimiläisiä tai lähiesihenkilöitä osallistettaisiin enemmän tavoiteasetantaan, jolloin tulevaisuudessa olisi myös helpompi nähdä tavoitteet käytännönläheisemmin. Tavoitteiden suhteen yksilö joutuukin yllättävän helposti tilanteeseen, jossa kokee joutuvansa valitsemaan tavoitteistaan vaan toisen tai tavoitteista osan, jonka kokee voivansa saavuttaa. Tämä johtuu siitä, että tavoitteet liittyvät usein siihen, että työtä pitäisi tehdä enemmän ja tehokkaammin, kuitenkin siten että laatu ja innovatiivisuus kasvavat. On luonnollista, että yksilö kokee laadullisten tavoitteiden olevan itselleen helpommin saavutettavissa, kuin numeeristen tavoitteiden ja toisin päin, mutta samanaikaisesti tavoitteet

tuntuvat saavuttamattomilta. Useimmiten tämä johtaa tilanteeseen, jossa tavoitteet aiheuttavat yksilölle stressiä ja ahdistusta onnistumisen tunteen ja innostumisen sijaan. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 57–58.)

Myös esihenkilö voi omalla toiminnallaan auttaa siinä, että tiimiläisille tulee kokemus siitä, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja yksilöt myös ymmärtävät miten se käytännössä tapahtuu. Esihenkilön rooli perustuu tässä aktiiviseen kuunteluun, havainnointiin ja keskusteluun. On tärkeää ottaa tavoitteet säännöllisesti esiin ja keskustella niistä yhdessä tiimiläisten kanssa. Esihenkilön tehtävänä ei ole sanoittaa suoraan mitä tavoitteet käytännössä voisivat tarkoittaa, vaan ennemmin kertoa tavoite mahdollisimman selkeästi ja kysyä yksilöltä ”mitä tämä voisi tarkoittaa sinun työsi kannalta”. Esihenkilö voi auttaa tiimensä jäseniä havainnollistamaan tavoitteet, mutta jotta tavoitteet jäisivät kaikille selkeästi mieleen ja ne ymmärrettäisiin myös käytännössä, on hyvä antaa tiimiläisten itsensä pohtia ja pallotella tavoitteita oman työnsä näkökulmasta. Esihenkilö voi myös auttaa tiimiläisiään selkeyttämään mitkä voivat olla tavoitteiden saavuttamisen suhteen otettavat vaiheet, mikäli yksilöstä tuntuu, että tavoitteissa on kokonaisuutena liikaa saavutettavaa. (Aalto & Kurttila 2021, 171–172.)



Kuvio 7 Luotan siihen, että saan tukea ja apua esihenkilöltäni.

Vastaajista 77 % eli 72 vastaajaa luotti saavansa tukea ja apua esihenkilöltään tarvittaessa. Kyselylomakkeessa ilmennee ongelman vuoksi vastaus ei ole ollut pakollinen, minkä vuoksi 13 % eli 13

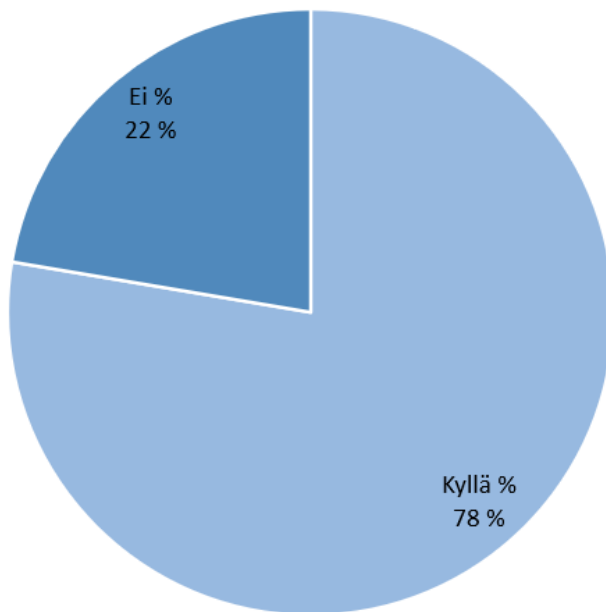
vastaajaa jätti vastaamatta kysymykseen. Loput 10 % eli 9 vastaajaa koki, että tässä olisi vielä kehitettävää. Vastanneista eniten kehitettävää näkivät 18–25-vuotiaat 2–5-vuotta organisaatiossa työskennelleet.

Suurimmaksi ongelmaksi vastaajien keskuudessa nousi se, ettei esihenkilön tunnettu tietävät ja ymmärtävän tarpeeksi tiimiläisten käytännön työtä. Tämän koettiin vaikuttavan vahvasti siihen, ettei esihenkilö pysty auttamaan työasioista kysyttäessä. Ymmärrys ja osaaminen käytännön töistä ei riitä, jolloin apu haetaan aina omasta tiimistä. Mikäli tiimiläisillä on kiirettä, tulee tunne, ettei apua saa mistään. Etenkin vaikeissa ongelmatilanteissa tämän koettiin kuormittavan tiimiä tarpeettoman paljon, koska esihenkilö ei voi auttaa ongelmanratkaisussa. Toisinaan vastaajat kokivat tämän vuoksi jäävänsä yksin vaikeidenkin ongelmatilanteiden kanssa tai arvuuttelevansa tiimiläisten kesken oikeaa toimintatapaa saamatta esihenkilön apua. Tämä voi myös liittyä esihenkilöille asetettuihin, jopa mahdottomiin tavoitteisiin. Esihenkilön odotetaan kaiken hallinnollisen työn, strategian, tekniikan, lainsäädännön ja talouden lisäksi ymmärtävän myös täysin mitä tiimiläisten työ pitää sisälleen. Yleinen taso ei riitä, vaan työt pitäisi osata yhtä hyvin, jopa paremmin, kuin tiimiläiset itse ne osaavat. (Järvinen 2012, 143.)

Ajatus siitä, että esihenkilön tulisi olla myös alaistensa työn asiantuntija, saattaa olla peruja johtamissukupolvesta, joka on tottunut autoritääriseen johtamistyyliin. Tällaisessa perinteisessä johtamistyyliässä esihenkilö tai ennemmin ”pomo” on paras asiantuntija, joka kertoo mitä tehdään, miten tehdään ja kuka tekee. Tiimiläisten omien ajatusten jakaminen ja asiantuntijuuden kehittäminen ei ollut keskiössä. Tällainen johtamistyyli on kuitenkin pitkälti väistynyt valmentavan johtamisen tieltä. Valmentavassa johtamisessa ei ole lähtökohtana se, että esihenkilö toimii asiantuntijana vaan se, että esihenkilö saa tiiminsä asiantuntijuuden loistamaan. Tämä myös tarkoittaa sitä, ettei esihenkilö ole aina varsinaisten työtehtävien paras asiantuntija, vaan ennemmin mahdollistaa todellisille asiantuntijoille tilaa suoriutua omasta työstään parhaalla mahdollisella tavalla. (Grünbaum & Ristikanen 2014, Luku 1.)

Myös esihenkilöiden kiire nousi tässäkin vastauksessa vahvasti esiin vastauksissa. Osalle vastaajista tuli tunne, ettei esihenkilö ehdi selvittää häneltä kysytyjä asioita tai unohtaa kiireen keskellä vastata hänelle esitettyihin kysymyksiin. Kun esihenkilöltä ei saada vastausta, ei myöskään viitsitä kysyä montaa kertaa samaa asiaa, sillä koetaan sen kuormittavan esihenkilöä ennestään. Esihenkilön ”pai-

nostaminen” vastauksen saamiseksi koettiin myös hyvin epämukavaksi. Kiireen ajateltiin vaikuttaneen myös siihen, etteivät esihenkilöt ole ehtineet tarpeeksi hyvin perehtyä tiimensä käytännön tekemiseen, minkä myötä päästään ongelmiin, jotka johtuvat esihenkilön osaamattomuuteen tiimitöiden suhteen. Esihenkilön ajateltiin voivan tukea työntekijöitä paremmin, mikäli he ehtisivät ottaa aikaa käytännön töihin tutustumiseen.



Kuvio 8 Esihenkilöni tukee toiminnallaan työhyvinvointiani ja tyytyväisyyttäni

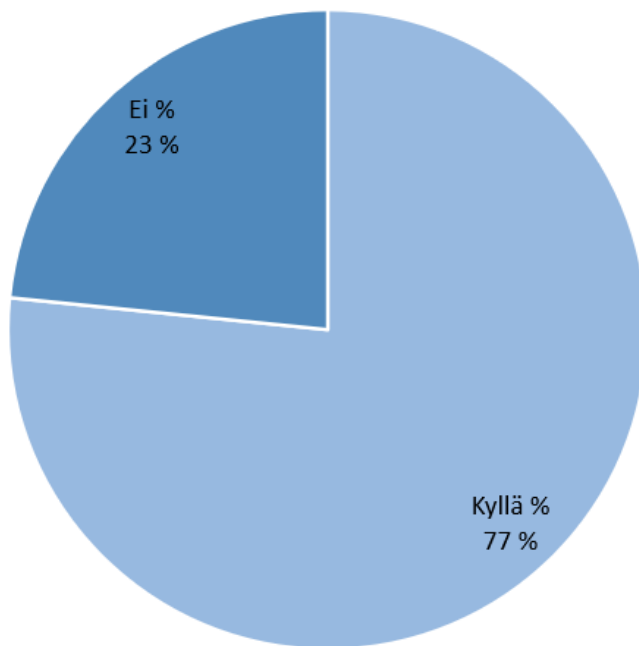
Vastaajista 78 % eli 73 vastaajaa koki esihenkilön tukevan heidän tyytyväisyyttään ja -hyvinvointiaan. Loput 22 % eli 21 vastaajaa koki tässä olevan vielä kehitettävää. Eniten tässä näkivät kehitettävää 26–35-vuotiaat alle 2 vuotta organisaatiossa työskennelleet työntekijät. Tyytyväisimpiä olivat 18–25-vuotiaat alle 2 vuotta ja yli 45-vuotiaat 2-alle 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet. Mankan (2023) mukaan työhyvinvointiin vaikuttivat muun muassa kannustava johtaminen, toimiva työyhteisö, avoin vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa, vaikuttamis- ja oppimismahdollisuudet, sekä organisaation joustava rakenne. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii esihenkilöltä jatkuvaa johtamista ja toiminnan arviointia. Eri asiat voivat korostua työhyvinvoinnin ylläpitämisessä eri aikoina. (Manka 2023.) Kyselyn ajankohta voi myös vaikuttaa siihen, miten vastaajat kokivat työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden tilan tällä hetkellä. Syksy on monille vastaajille melko kiireistä aikaa, syksyä edeltävän kesän ollessa usein hyvin rauhallinen. Tämä kiire on saattanut hyvinkin vaikuttaa osalla vastaajista muun muassa työhyvinvointiin ja – tyytyväisyyteen liittyviin vastauksiin.

Vastauksissa oli hyvin paljon hajontaa ja useissa eri asioissa nähtiin kehitettävää. Yhtenä kehityskohteena nähtiin työkuorman tasapuolinen jakaminen tiimiläisten kesken. Työn kuormitus ja tasapuolisuus nousi esiin etenkin palvelutuotannolta saaduissa vastauksissa. Vastaajat toivoivat, että esihenkilöt kiinnittäisivät enemmän huomiota siihen, että kiireisinäkin aikoina työtehtävät pyrittäisiin jakamaan tasaisemmin kaikille, jolloin yksittäiset henkilöt eivät kuormittuisi niin paljon. Tällä hetkellä osassa tiimeissä selkeästi koettiin olevan työvoimavajetta, minkä vuoksi joudutaan joustamaan töissä poikkeuksellisen paljon. Esihenkilöiden haluttaisiin puuttuvan enemmän töiden organisointiin, mikä puolestaan auttaisi töissä jaksamista, kun työtilanne ei olisi jatkuvasti kaoottinen. Yksi tässäkin kysymyksessä esille noussut asia oli se, ettei esihenkilö välttämättä tunne tarpeeksi tiimiläisten työn sisältöä, jotta voisi auttaa työssä jaksamisessa ja ymmärtää miten työtehtävät saataisiin jaettua tasapuolisemmin. Esihenkilöillä ajateltiin myös olevan liian kiire, jotta he ehtisivät puuttua näihin asioihin.

Useissa eri tutkimuksissa onkin esihenkilöiden työajan jakautumista tarkastellessa todettu, että oman tiimin tukemiseen jää suhteessa muuhun tekemiseen todella vähän aikaa. Esihenkilöillä on paljon muita hallinnollisia tehtäviä, asiantuntijatehtäviä, palavereita ja useita muita asioita, joiden vuoksi aika oman tiimin tukemiseen saattaa jäädä yllättävän vähän. Tämä aiheuttaa herkästi myös sen, ettei esihenkilö ole täysin perillä siitä mitä tiimissä tapahtuu tai tiimiläistensä työtilanteesta, millä puolestaan on merkittävä vaikutus tiimin hyvinvoinnin kannalta. (Aaltonen, Hietala & Kaivanto 2023, 233.)

Tämän lisäksi koettiin, ettei esihenkilön viestintä ole tällä hetkellä kannustavaa ja sen heikentävän työtyytyväisyyttä. Esihenkilön viestintä koettiin negatiiviseksi tai liian vähäiseksi. Ajateltiin, että säännöllinen viestintä ja satunnaiset onnistumisten esiin tuomiset nostaisivat tiimiläisten työtyytyväisyyttä ja kannustaisivat arjen haasteiden keskellä. Onnistuneen viestinnän on tutkittu olevan yksi yksilön omistautumiseen vaikuttavista tekijöistä kasvu- ja kehitysmahdollisuuksien, arvostuksen ja luottamuksellisen ilmapiirin lisäksi. Viestintään liittyy toki myös rakentavan palautteen anto, mikä voidaan nähdä herkästi negatiivisena viestintänä. Tämän lisäksi on kuitenkin myös tärkeää, että esihenkilö antaa palautetta onnistumisista ja luo aktiivisen tiedottamisen avulla avoimen ilmapiiriin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 26–27.)

Lopuissa saaduissa vastauksissa mikään yksittäinen seikka ei noussut ylitse muiden, vaan kehitysideoissa oli paljon hajontaa. Osa esiin nostetuista asioista, kuten palkkaus, iltavuorojen määrä, sairaslomakäytännöt ja liukumavapaapäivien pitäminen ovat asioita, johon esihenkilö ei varsinaisesti voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Esihenkilö voi kannustaa tiimiläisiä kehittymään ja perehtymään uusiin tehtäviin, mikä puolestaan tulee vaikuttamaan myös palkkatasoon, mutta eri palkkatasojen suuruuteen esihenkilöllä ei ole vaikutusvaltaa. Palkka-avoimuus voi toki osaltaan vaikuttaa siihen, että yksilöt oppivat ymmärtämään mihin heidän palkkansa perustuu ja myös sen, miten he voisivat palkkaansa kenties vaikuttaa. Samoin työn luonne kohdeorganisaatiossa on sellainen, ettei kertyneistä liukumista voida antaa kokonaisia vapaapäiviä, vaan liukumia voi pitää lyhempien työpäivien puitteissa. Tämäkin on seikka johon esihenkilö ei pysty omalla toiminnallaan suoraan vaikuttamaan, toki tässäkin tietoa voidaan lisätä ja ymmärrystä siitä, miksi toimintatavat ovat nykyisen mukaiset.



Kuvio 9 Esihenkilöni kohtelee tiimin jäseniä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti

Vastaajista 77 % eli 72 vastaajaa koki esihenkilön kohtelevan tiimin jäseniä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Loput 23 % eli 22 vastaajaa koki tässä olevan vielä kehitettävää. Eli 45-vuotiaat ja 18–25-vuotiaat organisaatiossa alle 2 vuotta työskennelleet kokivat erityisesti esihenkilön kohtelevan tiimin jäseniä tasavertaisesti. Kehitettävää tässä näkivät tasapuolisesti lähes kaikki muut vastaajaryhmät, eikä mikään täten erottunut vastaajista ylitse muiden.

Vastaajat nostivat esiin muutamia samoja seikkoja, kuin edellisessäkin kysymyksessä. Työkuorman epätasainen jakautuminen ja se, että joidenkin täytyy joustaa jatkuvasti enemmän kuin toisten, nousivat esiin myös tämän kysymyksen osalta. Toivottiin etenkin, että esihenkilö pohtisi tarkemmin töiden organisointia, jotta työkuorma saataisiin jakautumaan tasaisemmin. Kun vastauksia käytiin läpi yhdessä vastaajien kanssa, nosti osa kuulijoista esiin sen, että jousto on myös pitkälti kohdeorganisaatiossa vapaaehtoista. Jokaiselta kysytään aina ensin, onko henkilöllä halukkuutta esimerkiksi perehtyä uusiin tehtäviin, ottaa lisää vastuuta tai jäädä ylitöihin. Näihin ei erikseen ketään nimetä ilman henkilön omaa suostumusta ja halukkuutta. Voi siis olla, että työkuorman epätasaiseen jakautumiseen tai siihen, että toiset joustavat enemmän kuin toiset, ei suinkaan ole syynä esihenkilötoiminta, vaan henkilön oma toiminta ja suhtautuminen joustoihin työelämässä.

Vastauksista nousi esiin myös se, että esihenkilön vaatimukset ovat erilaiset eri tekijöiden kohdalla, vaikka palkkaluokka olisi työntekijöillä sama. Koettiin että mikäli palkkaa ei voi saada lisää, pitää myös vaatimustason olla jokaiselle sama ja kaikkien ylittää tähän vaadittuun tasoon palkkansa ansaitakseen. Mikäli palkkaus ei nouse vaatimustason nousun mukana, ei tämä myöskään motivoi tai lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta.

Tasapuolisuutta kaivattaisiin lisää myös työjärjestelyihin. Kohdeorganisaatiossa on käytössä hybridityömalli, jossa vähintään 20 % kuukauden työajasta tulisi käyttää paikan päällä toimistolla työskentelyyn. Lopun työajan, 80 % voi työskennellä joko toimistolla tai etänä. Vastaajat kokivat, että esihenkilö antaa toisten työskennellä täysin etänä ja osan kohdalla ollaan hyvinkin tarkkoja 20/80 jaon toteutumisesta. Hybridityötä voidaan toteuttaa monella eri tapaa ja jokaisella työnantajalla onkin usein oma käytäntönsä hybridityön toteuttamisen suhteen. Myös organisaation sisällä on erilaisia käytäntöjä eri rooleissa työskentelevien henkilöiden osalta.

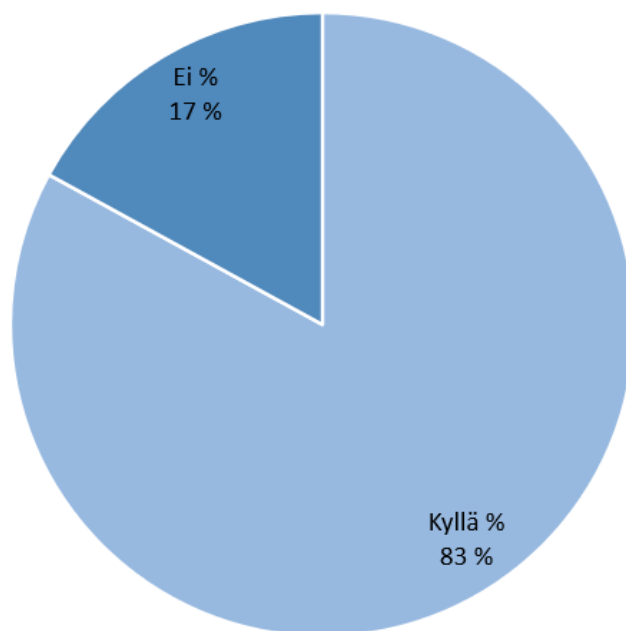
Lindström ja Savasvuori (2023) tutkivat koronapandemian vaikutuksia työelämää ja tutkimuksessa todettiin etätyökeskustelun herättävän usein vahvoja tunteita. Osa puhuu täysipäiväisen etätyöskentelyn puolesta ja pahastuu jos työnantaja määrittää tietyn ajan, joka tulee viettää työpaikalla. Osa taas haluaisi palata lähemmäs käytäntöihin enne pandemiaa, jolloin etätyötä ei vielä suosittu työskentelytapana lähes lainkaan. Keskusteluihin nousee myös mielipiteitä kaiken tämän väliltä. Koska mielipiteitä on lähes yhtä paljon kuin on työntekijöitäkin, on työnantajan lähes mahdotonta sopia yhteisistä käytännöistä, jotka olisivat jokaisen mieleen. (Lindström & Savasvuori 2023, 64–65.) Yhdessäkään tutkimuksessa ei olla todettu ja tuskin voidaan koskaan todetakaan, sitä ainoa oikeaa

tapaa toteuttaa hybridityöskentelymalli. Jokaisen organisaation tulee tehdä omalta kannaltaan, tasavertaisuuden ja työn kuvat huomioon ottaen parhaaksi koetut ratkaisut. Vilkmänin (2023) mukaan Gratton (2022) määrittääkin että johdon puolesta saneltu malli harvemmin toimii, koska johto ei tiedä tarpeeksi mikä on yksikön, tiimin tai yksilön kannalta toimivin ratkaisu, kun taas eroavaisuudet hybridityökäytännöissä tiimi- tai jopa yksilötasolla aiheuttaa epäreilouden tunnetta organisaatiossa.

Työjärjestelyihin liittyen koettiin, että osa saa myös valita loma-ajankohtansa vapaammin kuin toiset. Osan koki lomiansa määrittävän joka vuosi kiertävän järjestelyn mukaan ilman joustoja, kun taas toiset saavat vuosittain joustoa lomakiertoon. Samoin toivottiin, että liukumia saataisiin pitää tasapuolisemmin, jopa kokonaisina päivinä. Esihenkilöt eivät kuitenkaan voi suoranaisesti vaikuttaa siihen, ettei kohdeyksiköissä voida pitää liukumia kokonaisina päivän mittaisina vapaina. Työn luonne vaatii sen, että jokaiselle on asetettu osalle päivää kiinteä työaika. Kun työnantaja tai esihenkilö pohtii työaikajärjestelyitä, tulee huomioon ottaa useita asioita, kuten lainsäädäntö, asiakkaiden ja työn luonteen asettamat vaatimukset, ruuhka-ajat, töiden kausiluontoisuus, sekä työntekijöiden toiveet vapaa-ajan, perheen ja työn yhteensovittamiseksi (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2023, 30). Kun kaikki nämä seikat otetaan huomioon, on luonnollista, ettei jokaisen toiveita työjärjestelyiden suhteen voida aina toteuttaa. Toki on myös suotavaa, että esimerkiksi loma-aikojen epätasa-arvoisuus otetaan puheeksi myös esihenkilön kanssa, jotta esihenkilö on myös tietoinen vallitsevasta mielipiteestä ja voi tarkastella, onko esimerkiksi lomaa tosiaan jaettu epätasa-arvoisesti.

Asiakaspalvelun osalta Turun työntekijät nostivat esiin olevansa epätasa-arvoisessa asemassa lisälmen työntekijöihin nähden. Vastaajilla oli kokemus, että esihenkilöt suosivat lisälmen tiimiläisiä. Vastauksista ei käynyt ilmi tarkemmin, miten tämä eriarvoinen kohtelu ilmenee, joten tarkempia syitä tähän ei kyselyn perusteella tiedetä. Työyhteisöissä ilmenee herkästi epäoikeudenmukaisuuden ja -tasavertaisuuden tunteita myös siksi, että käsitys oikeudenmukaisuudessa on jokaisella meillä hieman erilainen. Tästä huolimatta epäoikeudenmukaisuuden tunnetta voidaan organisaatioissa kitkeä muun muassa selkeiden sääntöjen avulla. On tärkeää, että sääntöjen noudattamista voidaan seurata ja aina puututaan siihen, jos joku ei noudata yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Esihenkilöiden kuuluu toimia roolimalleina ja toimia yhteisten sääntöjen mukaisesti, sekä perustella tarvittaessa, miksi juuri tämä on paras tapa toimia juuri oman työyhteisön tai tiimin kannaltamme. Kuten niin monessa muussakin asiassa, myös tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunteen rakentamisessa oikeanlainen viestintä on avainasemassa onnistumisen kannalta. (Kalliokoski, Karvetti & Ratsula 2023, 156, 158.)

Oikeudenmukaisuuden kehittämisessä haastavinta on varmastikin se, että oikeudenmukaisuus on myös pitkälti tunnetila. Toki voidaan ajatella, että epäoikeudenmukaisuuden tunteellekin on aina jokin selitys, mutta toisinaan kyse on vain siitä, että koemme ja tunnemme eri tilanteet eri tavoilla. Voi olla, että jokin tietty toiminta tuntuu jonkun toisen mielestä epäoikeudenmukaiselta, kun taas toiselle tällaista tunnetta ei toiminnasta herää, vaikka toiminnan seuraukset olisivatkin molemmille yksilöille samat. (Kankaanpää, Leppänen & Rantanen 2020, 52, 221–222.)



Kuvio 10 Tarvittaessa saan tukea ja apua myös muilta esihenkilöiltä, kuin omalta lähiesihenkilöltäni

Vastaajista 83 % eli 78 vastaajaa koki saavansa tukea ja apua myös muilta, kuin omalta esihenkilöltään. Loput 17 % eli 16 vastaajaa koki, että tässä olisi vielä kehitettävää. Keskimäärin monet eri vastaaja ryhmät kokivat olevansa tyytyväisiä tähän, erityisesti 18–25-vuotiaat 2-alle 5 vuotta ja yli 45-vuotiaat yli 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet. Tyytymättömyyttä ilmeni osittain ja melko tasaisesti lähes kaikkien vastaajaryhmien joukossa.

16 vastaajista, jotka kaipaivat tähän kehitettävää, työskenteli 14 palvelutuotannossa ja vain 2 asiakaspalvelussa. Tämä on myös melko luonnollista. Asiakaspalvelun esihenkilöt pystyvät hyödyntämään monissa asioissa vastuun jakamista esihenkilöntyön suhteen palvelutuotantoa enemmän. Esihenkilöiden kesken jaettua vastuuta voidaan hyödyntää laajemmin, koska asiakaspalvelussa

työskentelevistä 74 henkilöstä jokaisen työnkuva perustuu samaan perustehtävään, ohjeisiin, toimintatapoihin ja järjestelmiin. Tällöin tiimiesihenkilöt voivat ohjeistaa myös toisessa tiimissä työskenteleviä heidän työssään tai jakaa vastuuta siitä, kuka esihenkilöitä jakaa tiimeille esimerkiksi toimintatapoihin tulevat muutokset tai viimeisimmät kuulumiset. Palvelutuotannon puolella roolit ja tehtävät eri tiimeissä ovat hyvin erilaisia. Palvelutuotannossa on muun muassa rahoituksen, perinnän ja rahanpesuysikön tiimejä, joiden tehtävät eivät luonnollisestikaan vastaa toisiaan. Tällöin tiimi tekee arjessa yhteistyötä pääsääntöisesti oman esihenkilönsä kanssa, eivätkä täten ole välttämättä olleet tilanteessa, jossa jonkin toisen tiimin esihenkilö olisi auttanut heitä jossain arkisessa asiassa.

Asiakaspalvelun puolelta esiin ei noussut mitään merkittävää kehityskohdetta, sillä valtaosa vastaajista koki saavansa tukea ja apua myös muilta, kuin omalta esihenkilöltään. Tyytymättömien vastaajien osalta esiin nousi seikka, että toisen paikkakunnan esihenkilöt ovat jääneet kaukaisiksi. Myös se, että vastaan on tullut tilanteita, joissa toisen tiimin esihenkilö ei vastaa kysymyksiin lainkaan tai vastaa todella hitaasti, on kehittänyt tunteen siitä, ettei apua välttämättä muilta kuin omalta esihenkilöltä ole saatavilla. Palvelutuotannon vastaajien parissa ei ilmennyt niinkään tyytymättömyyttä tai ilmennyt kehityskohteita, vaan tiimiläiset eivät olleet koskaan olleet yhteyksissä muihin, kuin omaan lähiesihenkilöönsä. Tämän takia kysymykseen ei osattu ottaa kantaa.



Kuvio 11. Minkä arvosanan 1–10 antaisit esihenkilötyölle tällä hetkellä?

Koska kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millä tasolla esihenkilötyön koetaan nykyisin olevan, kysyttiin työntekijöiltä myös yleistä arvosanaa asteikolla 1–10. Keskiarvo esihenkilötyölle kokonaisuudessaan oli 7,68. Mikäli esihenkilötyötä arvioidaan NPS (Net promoter score) asteikolla, saadaan NPS luvuksi 13. Suosittelemia (9–10) oli 34 % vastaajista, arvostelijoita (1–6) 21 % ja loput 45 % olivat passiivisia (7–8). Monroen (2024) mukaan Bain & Company, NPS-pisteytyksen luoja, määrittelee yleisesti ottaen, että yli 0 arvosana NPS luvuissa on hyväksyttävä, yli 30 on hyvä ja yli 70 on erinomainen. Yli 0 keskiarvoa pidetään yleisesti hyvänä lukuna, sillä tällöin suosittelemia on enemmän, kuin arvostelijoita. Voidaan siis todeta, että NPS asteikon mukaan kohdeorganisaatiossa ollaan varsin tyytyväisiä esihenkilötyöhön, mutta kehitettävääkin löytyy.

Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa kysyttiin myös muutamia avoimia kysymyksiä esihenkilötyöhön liittyen. Kysymykset olivat seuraavanlaisia:

1. Miten voisit omalla toiminnallasi auttaa esihenkilöitämme suoriutumaan yhä paremmin esihenkilötyössään?
2. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat kehityskohteet, joihin nykyisen esihenkilösi tulisi kiinnittää huomiota?
3. Sana on vapaa! Kerro toki lisää siitä, mitä mieltä olet esihenkilötyöstä, terkkuja nykyiselle tai entiselle esihenkilöllesi, mitä toivoisit tulevaisuudessa tai mitä ajatuksia tämä kysely on sinussa herättänyt.



Kuvio 12 Teemoittelu

Teemoittelussa saadut tulokset jaettiin neljään eri teemaan, joita ovat organisaatio, työyhteisö, työn hallinta ja johtaminen. Organisaation alle nostettiin vastauksia, jotka liittyivät organisatorisiin tekijöihin, kuten työympäristöön, rooleihin, työn ohjaukseen tai sääntöihin. Työyhteisö -teemassa korostuvat vuorovaikutukseen, viestintään ja työyhteisötaitoihin liittyvät tekijät. Työn hallintaan liittyvät vastaukset liittyivät yksilön vaikuttamismahdollisuuksiin, työn monipuolisuuteen ja oppimiseen liittyvät seikat. Neljännen teeman, johtamisen alle taas nostettiin vastauksia, jotka liittyivät selkeästi kannustavaan, innostavaan ja osallistavaan johtamiseen.

Kysymys 1. Miten voisit omalla toiminnallasi auttaa esihenkilöitämme suoriutumaan yhä paremmin esihenkilötyössään?

Ensimmäiseen kysymykseen saatiin yhteensä 78 vastausta. Valtaosa saaduista vastauksista liittyivät jollain tapaa avoimeen viestintään ja kommunikaatioon. Etenkin oma avoimuus, esihenkilön kanssa käyty vuoropuhelu, aktiivinen kommunikointi myös tiimiläisen suunnalta ja palautteen antaminen vastavuoroisesti myös esihenkilölle koettiin tärkeäksi asiaksi, millä vastaajat itse voisivat auttaa esihenkilöään suoriutumaan yhä paremmin omasta työstään. Ikosen (2015) mukaan luottamus on aina vuorovaikutuksellinen suhde. Esihenkilö-alaisuhteissa luottamus perustuu molemminpuoliseen aktiiviseen vuorovaikutukseen. Tulevaisuudessa hyvät vuorovaikutustaidot eivät ole tärkeitä pelkäämään esihenkilötyössä, vaan niiden rooli korostuu kaikkien osalta työelämässä. (Ikonen 2015, 147–148.) Tämän olivat ymmärtäneet myös kyselyyn vastaajat. He kokivat hyvin vahvasti, että nimenomaan molemminpuolinen aktiivinen viestintä auttaa myös heidän esihenkilöitään suoriutumaan yhä paremmin.

Usea vastaajaa koki, että esihenkilön suoriutumista auttaa se, että tekee itse oman työnsä huolellisesti, vastuullisesti ja itsenäisesti, esihenkilöä turhan paljon ”häiritsemättä”. Vastaajat korostivat, että kun tekee mitä pyydetään ja kysyy apua esimerkiksi kollegalta esihenkilön sijaan, kuormittuvat kaikki tällöin vähemmän ja esihenkilö pysyy tyytyväisenä. Vastauksissa korostuivat etenkin työntekijöiden omat ominaisuudet, kuten joustavuus, tunnollisuus ja huolellisuus.

Pari vastaajista ajatteli, että voisi auttaa esihenkilöään siten, että kertoisi tarkemmin esihenkilölleen mitä oma työ pitää sisällään ja mitä työstä suoriutuminen vaatii. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi siten, että esihenkilö tulisi havainnoimaan päiväksi tai pariaksi tiimiläistensä töitä, seuraisi työpäivää ja esittäisi kysymyksiä. Kun esihenkilö tuntee paremmin tiimiläistensä työn sisällön, ajateltiin tämän auttavan myös suoriutumisessa esihenkilötyöstä. 8 vastaajaa eli 10 % vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.

Kysymys 2. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat kehityskohteet joihin esihenkilösi tulisi kiinnittää huomiota?

Tämä kysymys ei ollut kyselyssä pakollinen. Kysymykseen saatiin yhteensä 32 vastausta. Moni vastaajaa nosti esiin tasapuolisuuden yhtenä suurimpana kehityskohteena. Tasapuolisuutta toivottiin lisää erityisesti työvuoroihin ja työtehtävien jakamiseen. Joidenkin koettiin saavan työvuorotoiveet useammin läpi kuin toisten, olipa kyse vapaapäivistä, lomista tai työvuoroista. Samoin työtehtävien

jakamiseen toivottiin lisää tasapuolisuutta. Osan koettiin joutuvan joustamaan ja tekemään paljon enemmän kuin toisten, vaikka palkkataso ja työnkuva paperilla olisi sama. Nämä vastaukset tukevat pitkälti kysymyksessä 9 ”esihenkilöni kohtelee tiimin jäseniä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti” esitettyjä vastauksia. Samat ajatukset nousivat esiin myös tässä vaiheessa kyselyä.

Toinen esiin noussut kehityskohde oli palautteenanto ja viestintä. Viestintään toivottiin lisää avoimuutta, selkeyttä ja aktiivisuutta. Osa koki esihenkilön jopa jäävän etäiseksi viestinnän vähäisyyden vuoksi. Viestinnän koetaan jääneen vähäiseksi etätyöskentelyn alkamisen myötä. Ennen etätyöskentelyä keskusteluita esihenkilön ja tiimiläisten välille syntyi päivittäin, kun työskenneltiin kaikki fyysisesti samassa tilassa. Nyt koettiin, etteivät esihenkilöt enää muista viestiä tiimiläisille, koska kohtaamiset eivät tapahdu useimmiten kasvokkain. Ei välttämättä koettu, että toimistolla olo aikoja tulisi tiukentaa, vaan viestintään pitäisi enemmän löytää uusia, sähköisiä kanavia ja rutiineja.

Etätyön koettiin vaikuttavan vahvasti myös kolmantena esiin nousseeseen kehityskohteeseen eli siihen, kuinka hyvin esihenkilöt tuntevat tiimiläistensä käytännön työn. Ajateltiin, etteivät etenkin uudet esihenkilöt voi ymmärtää tiimiläisten käytännön työtä ja tukea heitä arjessa, kun eivät näe läheltä miltä työpäivät näyttävät ja mitä ne pitävät sisällään. Toiveena oli, että esihenkilöt tuntisivat paremmin mitä tiimiläisten työ on käytännössä. Joko sitä kautta, että ovat itse tehneet työtä aiemmin tai siitä, että käyvät aktiivisesti paikan päällä ja oppivat havainnoimalla tiimiläisten työtä.

Vastauksissa nostettiin myös esiin yhtenä kehityskohteena esihenkilöiden ajankäyttö ja tiimiin käytettävät resurssit. Koettiin, ettei esihenkilöillä tällä hetkellä ole tarpeeksi aikaa tiimiläisille, vaan heidän koetaan jatkuvasti hyppäävän palaverista toiseen, ilman että aikaa jää tiimiläisille. Ajan puute näkyy muun muassa vähäisenä viestintänä tiimille päin tai siten, ettei esihenkilöltä löydy täyden kalenterin vuoksi aikaa keskusteluille alaistensa kanssa. Toivottiin että esihenkilöiden omaan jaksamista ja ajankäyttöä kehitettäisiin tulevaisuudessa myös, koska tällä hetkellä esihenkilöiden kiireen ja stressiin koettiin tarttuvan myös alaisiin. On totta, että etenkin etätyöskentelyn ja erilaisten Teams ja Zoom palavereiden myötä esihenkilöiden aika kuluu yhä enemmän erinäisissä etukäteen aikataulutetuissa palavereissa, minkä lisäksi esihenkilöiden tulee hoitaa omat työtehtävänsä näiden palavereiden välissä. Näiden lisäksi pitäisi vielä olla aidosti läsnä, juuri sillä hetkellä, kun esihenkilön tukea ja apua tarvitaan. Palaverit ovat sekä huono, että hyvä juttu johtamisen kannalta. Toisaalta ne ovat tapa pitää yhteyttä myös tiimiläisiin ja pysyä kärryillä tiimin tilanteesta, toisaalta taas ne

vievät paljon aikaa ja ajanpuutteen vuoksi on haastavaa sovittaa aikatauluttamattomia juttutuokioita tai tiimin kanssa vietettyjä hetkiä työpäivään. (Aaltonen, Mantere & Suominen 2024, 73–74.) Myös kohdeorganisaatiossa palaverien lisääntynyt määrä on selkeästi aiheuttanut närkästystä, ja tiimiläiset kokevat esihenkilöidensä täten olevan huonosti tavoitettavissa, kun heidän apuaan tarvittaisiin.

Kysymys 3. Sana on vapaa! Kerro toki lisää siitä, mitä mieltä olet esihenkilötyöstä, terkkuja nykyiselle tai entiselle esihenkilöllesi, mitä toivoisit tulevaisuudessa tai mitä ajatuksia tämä kysely on sinussa herättänyt.

Kolmas avoin kysymys oli vapaaehtoinen. Kysymykseen saatiin yhteensä 37 vastausta. Kommentit tähän kysymykseen olivat pääsääntöisesti positiivisia palautteita esihenkilötyöstä. Palautteen mukaan esihenkilöt ovat helposti lähestyttäviä, ammattitaitoisia ja todella välittävät tiimin hyvinvoinnista. Arvostus esihenkilötyötä kohtaan nousi selkeästi esiin vastauksissa.

Palautetta tuli lähinnä siitä, että toivottaisiin esihenkilöiden olevan enemmän läsnä konttorilla tai muuten panostavan yhteisöllisyyden rakentamiseen. Muutama ilmaisi myös huolensa esihenkilöiden kiireiden suhteen ja toivoi, että esihenkilöille saataisiin järjestettyä tulevaisuudessa enemmän aikaa nimenomaan tiimin kanssa työskentelyyn jatkuvien palaveriputkien sijaan. Nämä vastaukset olivat linjassaan kyselyssä aiemmin ilmenneiden kehityskohteiden kanssa. Mitään uusia kohteita, joita kyselyssä ei olisi aiemmin jo tullut ilmi, ei juurikaan noussut esiin.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä on esihenkilötyön nykytila kohdeorganisaatiossa ja mitkä ovat tämänhetkiset suurimmat kehityskohteet. Esihenkilötyötä tarkasteltiin työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten esihenkilötyön koetaan onnistuneen kohdeyksiköissä?
2. Mitä odotuksia ja toiveita toimihenkilöillä on esihenkilöitään kohtaan tulevaisuudessa?

Aiheena esihenkilötyö ja johtaminen ovat aina jollain tapaa ajankohtaisia. Kohdeorganisaatiossa ei ollut aiemmin suoritettu laajaa tutkimusta siitä, millaisia kokemuksia henkilöstölle on herännyt yksiköiden esihenkilötyöstä ja missä nähtiin eniten kehitettävää. Tämän vuoksi tutkimus päätettiin suorittaa yleisesti esihenkilötyöhön liittyen, keskittymättä mihinkään yksittäiseen johtamisen tai esihenkilötyön teemaan.

Tutkimus päätettiin toteuttaa sähköisesti jaettavan kyselyn avulla. Sähköisesti jaettava kyselytutkimus sopi hyvin tutkimuksen tarkoitukseen kohderyhmän koon ja monipaikkaisuuden vuoksi. Tutkimuksen kohderyhmänä oli 163 kohdeorganisaatiossa työskentelevää toimihenkilöä, jotka työskentelevät monipaikkaisesti ympäri Suomen. Kyselyalustana käytetty Microsoft Forms mahdollisti myös kyselyn suorittamisen täysin anonymisti, mikä oli tämän tutkimuksen kannalta olennainen seikka kyselyalustan valintaa tehdessä. Sähköinen kyselytutkimus sopii erityisesti suurille ja hajallaan oleville ryhmille. Se voidaan suorittaa tarvittaessa anonymisti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta etenkin arkaluontoisissa asioissa, sillä vastaajat rohkenevat tuoda rehelliset mielipiteensä esiin ja todennäköisemmin myös vastaavat kyselyn jokaiseen kysymykseen. Toisaalta tämä voi myös tiputtaa osan vastaajista pois, sillä voidaan ajatella, ettei kukaan saa tietää, jos ei viitsi vastata kyselyyn. Kyselytutkimusten suurin ongelma onkin alhainen vastausprosentti. (Vilka 2021, luku 4.)

Kyselyyn vastasi yhteensä 94 työntekijää eli 58 % kaikista vastaajista. Vastausasteen nähdään olevan riittäväällä tasolla, jotta tutkimustuloksia voidaan pitää luottavina. Ei ole tavatonta, että vastausprosentti on 30 %-40 % kyselytutkimuksia toteutettaessa. Tämän vuoksi on tärkeää, että kysely on suunniteltu kokonaisuudessaan hyvin, jotta mahdollisimman moni ensiksikin vastaisi kyselyyn ja vastaisi siihen mahdollisimman huolellisesti. Saatujen vastausten suuri määrä ei kuitenkaan suorilta takaa luotettavia ja johdonmukaisia tutkimustuloksia. (Punch 2003, 47–48.)

Kyselyssä esitettiin 10 kysymystä esihenkilötyön eri teemoihin ja aihealueisiin liittyen. Teemat liittyivät palautteenantoon, viestintään, tavoitteisiin, työhyvinvointiin ja esihenkilön tarjoamaan tukeen. Kysymyksissä pystyi vastaamaan ”Kyllä”, mikäli koki olevansa täysin tyytyväinen nykytilanteeseen. Mikäli vastasi ”Ei”, kysyttiin avoimen kysymyksen avulla lisätietoa, miksi vastaaja koki olevansa tyytymätön. Tämän lisäksi kyselytutkimuksen lopussa esitettiin muutama avoin kysymys. Kyselyssä haluttiin käyttää sekä suljettuja, että avoimia kysymyksiä, jottei tutkimus jäisi liian yleiselle tasolle. Onkin yleistä, että laadullisten ja määrällisten kysymysten käyttämistä samassa tutkimuksessa pe-

rustellaan sillä, että tutkittavasta aiheesta saadaan näin kokonaisvaltaisempi kuva. Kokonaisvaltaisuu-
suuden lisäksi menetelmien yhdistämisen avulla voidaan syventää ja vahvistaa tietoa. Usein toinen
menetelmä on niin sanotusti hallitseva ja toinen on mukana täydentämässä ja syventämässä tutki-
mustuloksia. (Glenwick & Jason 2016, 234–235.) Tässä tutkimuksessa määrällinen tutkimus oli läh-
tökohta kyselytutkimukselle, mutta laadullisten kysymysten avulla saatiin lisää tietoa määrällisten
kysymysten tuottamista tuloksista.

Kysymys 1. Miten esihenkilötyön koetaan onnistuneen kohdeyksiköissä?

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttäessä mitä esihenkilöiltä toivottaisiin lisää tulevaisuudessa,
nousi yhdeksi suurimmaksi osa-alueeksi se, että nykytilanteeseen oltiin tyytyväisiä, eikä nähty esi-
henkilötyössä mitään erityistä kehitettävää. Samoin lähes jokaisessa kymmenessä ”kyllä/Ei”-kysy-
myksessä yli 70 % vastaajista koki olevansa tyytyväinen nykytilanteeseen, yhdessä kysymyksessä
tyytyväisten osuuden jäädessä 68 prosenttiin. Parin kysymyksen osalta jopa yli 90 % vastaajista koki
olevansa tyytyväinen nykytilanteeseen. Tästä voimme päätellä, että kohdeorganisaatioissa ollaan
keskimäärin melko tyytyväisiä esihenkilötyöhön. Tätä tukee myös keskiarvo, joka saatiin, kun kysyt-
tiin vastaajilta minkä arvosanan he antaisivat esihenkilötyölle tällä hetkellä asteikolla 1–10. Keskiar-
voksi saatiin 7,68, NPS luvun ollessa 13.

Erityisen tyytyväisiä vastaajat olivat esihenkilöiden ja alaisten väliseen viestintään. Yli 90 % vastaa-
jista koki esihenkilön kertovan asioista avoimesti ja rehellisesti, sekä kokevansa keskustelun esihen-
kilönsä kanssa helpoksi. Työpaikoilla ihmisten välinen kommunikaatio ja vuorovaikutus on merkit-
tävä osa nykypäivän työelämässä. Tämä heijastuu suoraan myös esihenkilötyöhön. Osallistava
esihenkilötyö vaatii osakseen aktiivista vuorovaikutusta, keskusteluita, kuuntelua ja kysymistä. Il-
man aktiivista vuorovaikutusta esihenkilötyö tuskin toimisi tai pitäisi alaisia tyytyväisenä. (Järvinen
2018, 119.) Tämä saattaa osaltaan myös selittää tutkimuksessa todettua yleistä tyytyväisyyttä koh-
deorganisaation esihenkilötyötä kohtaan. Vuorovaikutus on pohja toimivalle alais-esihenkilösuh-
teelle, ja kun tähän osa-alueeseen ollaan tyytyväisiä, vaikuttaa se varmasti kokonaiskuvaan esihen-
kilötyön tilanteesta.

Esihenkilöiltä saatavaan tukeen ja apuun oltiin myös melko tyytyväisiä. Tutkimuksessa tiedusteltiin
kokevatko vastaajat saavansa tukea ja apua esihenkilöiltään, saadaanko tukea myös muilta, kuin

omalta esihenkilöltä, sekä tukevatko esihenkilöt yksilöiden oppimista ja kehittymistä. kaikkien näiden esihenkilön tukeen liittyvien kysymysten osalta yli 80 % kysymyksiin vastaajista oli tyytyväisiä saamaansa tukeen. Tämäkin osaltaan selittää yleistä tyytyväisyyttä esihenkilötyöhön. Nykyisin esihenkilön rooli ei ole niinkään kontrolloida, vaan ennemminkin tukea tiimiläisiään ja mahdollistaa heille parhaat mahdolliset olosuhteet työtehtävien suorittamista varten. Koronapandemian myötä esihenkilöiden tavat tarjota tukea ja mahdollistaa sopivat työskentelyolosuhteet muuttuivat merkittävästi etätyön yleistyttyä. Vanhat hyväksi todetut tavat tukea ja havainnoida tiimiläisten toimintaa eivät enää välttämättä toimineet, sillä kohtaamiset ovat vähenivät ja työyhteisö jakaantui hyvin monipaikkaiseksi verrattaen aiempaan. Ketterät johtajat ovat kuitenkin löytäneet tavat tukea ja toimia mahdollistajina ilman, että työyhteisössä on välttämättä edes huomattu merkittävää toimintatapojen muutosta tai jouduttu etätyöskentelyn yleistyttyä kokemaan tuen puutetta. (Daft 2023, 10–11.) Myös kohdeorganisaatiossa on selkeästi pystytty selättämään etätyön tuomat haasteet tuen ja viestinnän saralla.

Kohdeorganisaatiossa on koettu monia muitakin muutoksia muutaman viime vuoden aikana koronapandemian mukana tuoman lisääntyneen etätyökäytännön lisäksi. Positiiviset tulokset tavoitteiden asetannan ja jalkauttamisen suhteen kertovat, että myös tavoitteisiin liittyvissä muutoksissa on onnistuttu esihenkilöiden puolesta hyvin. Yksi asia johon organisaatiossa on kiinnitetty erityistä huomiota parin viime vuoden aikana ja mitä on pyritty kehittämään, on ollut nimenomaan tavoitteiden selkeys ja tavoiteasetanta. Aiemmin kaikissa kohdeorganisaation tiimeissä ei ole ollut selkeitä, läpinäkyviä tulostavoitteita tai edes perustekemisen tavoitteita, joiden saavuttamista tiimiläiset voisivat myös itse pitkin vuotta seurata. Tähän on tehty parin viime vuoden aikana merkittävä muutos ja tavoitteet on tuotu eri tavalla selkeästi ilmi myös henkilöstölle ja niiden saavuttamista pystyvät myös yksittäiset työntekijät seuraamaan. Tavoitteista keskustellaan niin tiimin kesken, kuin esihenkilön kanssa kahdestaankin ja pohditaan, miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tulostavoitteisiin on sidottu myös tulospalkkio, jonka tavoitteisiin pääsemällä voi ansaita. Parhaimmillaan asetettavat tavoitteet motivoivat ja antavat merkityksen työlle, jota tekee. Merkitys harvoin syntyy pelkkien tulostavoitteiden kautta. Motivoivat tavoitteet voivat yhtä lailla liittyä yksilön omaan kehitykseen ja oppimiseen tai vaikka työyhteisön kehittämiseen. Koska me kaikki olemme yksilöitä, meitä myös motivoivat hyvin erilaiset asiat. Tämän vuoksi onkin tärkeää asettaa strategisten tavoitteiden ja tulostavoitteiden lisäksi myös näitä yksilöidympiä, henkilökohtaisia tavoitteita. (Kehusmaa 2023, 85–86.)

Kysymys 2. Mitä odotuksia ja toiveita toimihenkilöillä on esihenkilöitään kohtaan tulevaisuudessa?

Tulosten perusteella voidaan todeta, ettei toimeksiantajaorganisaatiossa ole tällä hetkellä kriittisiä kehityskohteita esihenkilötyöhön liittyen. Ennemmin kyselyssä nousi esiin pieniä kehityskohteita tai toimia, joiden avulla voidaan parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä esihenkilötyöhön vielä paremmallekin tasolle, jos se on mahdollista.

Selkeästi eniten kehitettävää koettiin olevan palautteenannossa. Kolmasosa vastaajista koki, ettei saa tarpeeksi palautetta esihenkilöltään. Vastaukset liittyivät sekä positiiviseen, että rakentavaan palautteeseen. Useat vastaajista kokivat saavansa palautetta vain muutaman kerran vuodessa järjestettävien havainnointikeskusteluiden ja kehityskeskustelun aikana. Palautteen määrän lisäksi palautteiden luonteeseen toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota jatkossa. Palautteiden toivottiin olevan positiivisempia, konkreettisempia tai käytännönläheisempiä, jotta niiden perusteella voitaisiin oikeasti kehittyä. Palautteenanto on myös ohjausta ja ohjaus yhdessä palautteenannon kanssa ovat tärkeitä palkitsemisen elementtejä. Palautteenantamista ja oikein annetun palautteen arvoa ei tulisi koskaan vähätellä. Palkitsemisen lisäksi palaute voi parhaimmillaan lisätä työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia, sekä lähentää palautteenantajaa ja vastaanottajaa keskenään. (Berlin 2019, 189.) Palautteenannon kehittämällä voisi täten kohdeorganisaatiossa olla vaikutusta myös muihin tutkimuksessa esiin nousseisiin kehityskohteisiin, kuten työtyytyväisyyteen.

Työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen liittyen esiin nousi useita yksittäisiä seikkoja, joihin esihenkilöt eivät juurikaan voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Muun muassa iltavuorot koettiin kuormittaviksi arjen sujuvuuden kannalta, toivottiin että liukumia voitaisiin pitää kokonaisina vapaapäivinä, eikä vain työpäivää lyhentäen ja että sairaslomista ei tarvitsisi soittaa esihenkilölle, vaan voisi ilmoittaa asiasta esimerkiksi viestitse tai jollain muulla tapaa. Ymmärrettävästi nämä kaikki ovat seikkoja, jotka voivat turhauttaa, mutta mihin esihenkilöt eivät suoranaisesti voi vaikuttaa. Ne ovat joko alan luonteesta tai yleisistä käytännöistä johtuvia asioita, joihin tuskin tullaan tekemään jatkossakaan muutoksia. Tämän vuoksi onkin hyvä pohtia muihin saatuihin tuloksiin ja olemassa olevaan teoriaan pohjaten, voidaanko esihenkilön näkökulmasta työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä lisätä muilla tavoin, joita vastaajat eivät itse hoksanneet ottaa esiin kyselyyn vastatessaan.

Myös kehityskohteeksi nousseessa oikeudenmukaisessa ja tasavertaisessa kohtelussa esiin nousi seikkoja, jotka eivät välttämättä ole sellaisia, joihin esihenkilöt suoranaisesti vaikuttaisivat. Vastajat nostivat esiin muun muassa työjärjestelyihin liittyviä asioita, kuten liukumavapaiden pitämisiä, työvuorojen jakautumista ja etätöitä koskevia seikkoja. Esiin nousseet asiat olivat hyvin saman tyyliä, kuin aiemmassa työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen liittyvässä kysymyksessäkin. Sekä työvuorojen ja etätöiden suhteen tiimeillä on varsin selkeä seuranta, jonne merkitään julkiseksi kaikkien työvuorot ja pidetyt etätöypäivät. Taulukko laskee kaikkien osalta muun muassa etätöypäivien määrän suhteutettuna kuukaudessa tehtyihin töypäiviin, sekä vuoden aika tehtyjen ilta- ja lauantaivuorojen määrän. Tällöin kaikki voivat seurata vuorojen tasaista jakautumista organisaation ohjeistusten mukaisesti. Esihenkilöt puuttuvat näihin vasta silloin, jos organisaation yhteisesti sovitut työvuorokäytännöt eivät toteudu. Myöskään liukumavapaa käytäntöihin esihenkilöt eivät voi suoranaisesti vaikuttaa, sillä alan luonne vaatii sen, että jokaiselle työntekijälle on myös asetettu päivittäinen kiinteä työaika. On kuitenkin todettava, että mikäli näiden seikkojen koetaan aiheuttavan ylitsepääsemättömyyttä, jatkuvaa stressiä ja ahdistusta, tulee esihenkilön jollain tapaa pyrkiä puuttumaan kuormitusta aiheuttaviin tekijöihin.

Biron ja Burke (2017) totesivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden hyvinvointiin työn näkökulmasta vaikuttavat etenkin työn luonteeseen liittyvät stressitekijät, työaikataulut, heikko johtaminen, häirintä ja työilmapiiri. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa, mitkä ovat ne ongelmat, jotka vaikeuttavat yksilön työssä jaksamista tai töistä selviytymistä. Esihenkilön on hyvä kartoittaa, johtuuko ahdistus ajankäyttöön liittyvistä haasteista, liiallisesta työkuormasta, työyhteisön ongelmista, henkilökohtaisen elämän haasteista tai esimerkiksi työpaikkakiusaamisesta. Työkuormituksen voi olla monia eri syitä ja usein syyt ovat melko yksilöllisiä. Esihenkilön on erityisen tärkeää tilanteen kartoittamisen jälkeen arvioida mahdolliset korjaustoimet. Korjaustoimia voivat olla esimerkiksi työterveyshuoltoon ohjaaminen tai työnmuotoilu. Toisinaan pelkkä keskustelu ja töiden listaaminen ja priorisoiminen yhdessä riittävät. Tärkeintä on, että esihenkilö ottaa asian vakavasti ja pyrkii vaikuttamaan tilanteeseen. Hyvän johtamisen merkitys työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden tunteeseen on merkittävä. (Kauhanen 2016, 90–92.) Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointiin, -tyytyväisyyteen ja tasavertaisuuden tunteeseen liittyvät kehityskohteet olivat pitkälti yksilöllisiä. Mikään erityinen asia ei noussut ylitse muiden ja harva esiin nousseista asioista oli sellainen, joka liittyisi varsinaisesti esihenkilötyön kehittämiseen.

Eriarvoisuuden tunne eri paikkakuntien tiimien välillä oli asia, johon esihenkilöt halusivat erityisesti kiinnittää jatkossa huomiota. Eriarvoisuuden lisäksi koettiin, että eri paikkakunnilla työskentelevät kollegat jäävät usein kovin etäisiksi ja toivottiinkin, että esihenkilöt keskittyisivät tulevaisuudessa rakentamaan yhteisöllisyyttä eri paikkakunnilla työskentelevien tiimiläisten välille. Esihenkilöt itse kokivat tärkeäksi sen, että jokainen kokee olevansa yhtä tärkeä tai kuuluvansa osaksi tiimiä tai työyhteisöä, huolimatta siitä millä paikkakunnalla henkilöt työskentelevät. Vaikka tämä ei ollutkaan määrällisesti suurimmin esiin noussut kehityskohde, koettiin se toimeksiantajaorganisaatiossa hyvin tärkeäksi. Esihenkilöt pyrkivät keksimään mistä tällainen tunne kumpuaa ja miten voitaisiin vaikuttaa siihen, että eriarvoisuuden tunnetta ei ilmenisi työskentelypaikkakunnan vuoksi.

6.1 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan usein reabiliteetin ja validiteetin avulla. Reabiliteetillä tarkoitetaan määrällisen tutkimuksen piirissä usein sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan pysyviä. Toistuvuuden lisäksi reabiliteettiin liittyy vahvasti tutkimuksen tarkkuus. Tarkkuuteen vaikuttavat otoskoko, otoksen sopivuus perusjoukon edustajana, vastausprosentti, muuttujien huomioon ottaminen ja mahdolliset mittausvirheet. (Vilka 2007, 149–150.) Laadullisen tutkimuksen parissa terminä reabiliteetti osana tutkimuksen luotettavuuden arviointia on saanut kovaa kritiikkiä. Kritiikki liittyy yleisesti siihen, ettei laadullisessa tutkimuksessa nähdä olevan yhtä oikeaa vastausta ja ainoaa totuutta, joka toistuisi tutkimuksesta toiseen. Laadullinen tutkimus perustuu enemmän tulkintoihin ja kokemuksiin, joiden luotettavuuden arvioinnissa perinteisen reabiliteetin käyttäminen käsitteenä ei ole niin olennaista. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 6.2.)

Validiteetin avulla pyritään ilmaisemaan, kuinka osuvasti tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja saadut tulokset mittaavat tutkittavaa asiaa. Toinen käytetty termi voisi olla myös tutkimuksen pätevyys. Validiteetin mittaaminen voi kuitenkin olla merkittävästi haastavampaa, kuin reabiliteetin mittaaminen, sillä sen testaaminen perustuu ennemminkin hypoteeseihin, kuin esimerkiksi numeeriseen korrelaatiolaskentaan. Validiteettiin liittyy myös se, että tutkimuksessa on käytetty tutkimusyhteisössä vallitsevia käsitteitä ja termejä, mutta tulokset ja tutkimuskysymykset on kuitenkin esitetty tulkittavassa muodossa vastaajille. Teoreettisten termien ja samanaikaisesti yleismaallisuuden yhdistäminen voi toisinaan olla haastavaa. (Litwin 1995, 33–34, 44.)

Tässä tutkimuksessa esitetyt kysymykset rakennettiin vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta. Kysely rakennettiin mahdollisimman selkokielisesti ja siten, että vastaamiseen menisi keskimäärin 10–15 minuuttia. Kysely muodostui yleisestä arviosta esihenkilötyöhön liittyen, sekä kymmenestä tarkemmin teemoitellusta kysymyksestä, joilla kuvattiin esihenkilötyön nykytilaa eri teemoihin liittyen. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitä toivottaisiin lisää tulevaisuudessa, joten myös tähän liittyen esitettiin kysymyksiä ja aina tyytymättömyytensä ilmaistessaan vastaaja jakoi laajemmin ajatuksiaan missä erityisesti olisi vielä kehitettävää. Avointen kysymysten avulla pystyttiin laajentamaan kuvaa siitä, missä olisi vielä erityisesti kehitettävää. Vastausprosentiksi saatiin 58 % mitä voidaan pitää riittävänä.

Reabiliteetti ja valideetti liittyvät vahvasti hyvään tieteelliseen käytäntöön. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään tutkimuksen luotettavuuden, arvostuksen, rehellisyyden ja vastuunkannon. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteita tulee noudattaa koko tutkimuksen elinkaaren ajan aina ideointivaiheesta tulosten julkaisuun ja niiden seuraamuksiin. Tieteellinen aineisto, lähteet, tutkimuksen toteutustavat ja vaiheet, sekä tulokset dokumentoidaan asianmukaisesti ja niistä kerrotaan avoimesti. Aineiston säilytyksestä ja käytöstä sovitaan yhdessä tutkimusosapuolien kanssa ja tutkimuksen tulisi olla kaikille osapuolille mahdollisimman läpinäkyvää. Koko tutkimuksen ajan myös noudatetaan tietosuojalainsäädäntöä ja salassapitovelvollisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12–14.)

Tässä työssä tutkimus suoritettiin anonyymisti. Tutkimuksessa ei kerätty vastaajista sen enempää yksilöivää tietoa, kuin tulosten analysoinnin helpottamiseksi ja selkeyttämiseksi olisi tarpeen. Yksilöivää tietoa ei korostettu liiallisesti vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Vastaajista ei myöskään kerätty sellaista tietoa, jonka perusteella vastauslomake olisi voitu yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Kun tulokset esitettiin kohdeorganisaatiossa esihenkilöille ja vastaajille, oli sanalliset kuvaukset ilmaistu tutkijan omin sanoin, eikä suoria lainauksia juurikaan esitetty. Näin tehtiin, jotta esihenkilöt ja kollegat eivät tunnista vastaajia heidän antamistaan vastauksista. Anonymiteetti myös lisää osaltaan tulosten luotettavuutta, sillä vastaajille on tehty turvalliseksi kertoa avoimesti ajatuksiaan ja mielipiteitään, ilman että vastukset voitaisiin kohdistaa tiettyyn vastaajaan. Anonymiteetin uskottiin vaikuttavan myös saatuun vastausprosenttiin positiivisesti.

Kaikki tulokset on dokumentoitu omaan tiedostoonsa, joka on tallennettu vain tutkimuksen suorittajan nähtäville. Tutkimuksen tuloksista tehdyt koontiversiot, jotka esitettiin kohdeorganisaatiossa,

jaettiin myös vastaajille ja esihenkilöille. Täten koonnin tuloksista on saanut jokainen tutkimukseen osallistuja myös omaan käyttöönsä. Täytettyjä kyselylomakkeita tai niistä tehtyä analysointitiedostoa ei tulla jakamaan osana tätä opinnäytetyötä. Kopiot näistä ovat vain tutkijan omassa hallussa, mutta näiden avulla tulokset ovat tarvittaessa todennettavissa.

6.2 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulokset käytiin läpi yhdessä kohdeorganisaation esihenkilöiden kanssa, minkä jälkeen esihenkilöille jaettiin kooste tuloksista käytettäväksi. Tämän jälkeen tulokset käytiin yhdessä läpi palvelutuotannon ja asiakaspalveluiden työntekijöiden tiimipalavereissa. Tiimiläisille jaettiin kooste suljettujen kysymysten tuloksena saaduista vastauksista. Esihenkilöille esitettiin suurimmat kehityskohteet ja muutamia käytännön ehdotuksia näiden tulosten parantamiseksi. Esihenkilöt ovat ottaneet tulokset käsittelyyn ja ovat jo tehneet muutamia pieniä kehitystoimenpiteitä tulosten jakamisen jälkeen. Kokonaisuudessaan myös toimeksiantajaorganisaation esihenkilöt totesivat, ettei tutkimuksen tuloksissa noussut esiin mitään merkittävää kehityskohdetta, vaan ennemmin joitain hyvin yksityiskohtaisia pieniä asioita, joita voitaisiin heidän toimestaan kenties muuttaa. Osa esiin tulleista tuloksista myös kertoo ennemmin siitä, että työntekijöiden tietoisuutta asioista pitäisi lisätä, eikä asioita muuttaa. Tämä pätee esimerkiksi työvuoroihin liittyen.

Kyselyssä toivottiin muun muassa enemmän palautetta myös muualta organisaatiosta, jotta toimintaa voidaan kehittää asiakaspalvelussa ja muualla palvelutuotannossa. Esihenkilöt ovat ottaneet toimintatavakseen jakaa säännöllisesti muualta organisaatiosta saatavaa palautetta kohdeyksikön tiimeihin. Palautetta jaetaan joko tiimipalavereiden yhteydessä tai Teams kanavien kautta. Muuten palautteenantamiseen ei vielä tehty muutoksia, vaan ennemmin pohditaan mikä olisi oikea tapa tuoda palautteet esiin ja miten saataisiin kaikkien työstä palaute yksilöiden tietoon tai ylipäätään, miten palautetta saataisiin enemmän. Tässä vaiheessa kollegiaalisen palautteenanto nousi myös keskusteluun toimeksiantajaorganisaatiossa. Pohdittiin, voitaisiinko myös kollegiaalista palautteenantoa kehittää, jolloin tämäkään ei jäisi täysin esihenkilön vastuulle.

Varsinaisten kehitystoimenpiteiden lisäksi ajateltiin, että tietoisuuden lisäämisellä voidaan nostattaa muun muassa oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden tunnetta. Henkilöstölle luvattiin, että työvuorokäytäntöjä voidaan selkeyttää, jottei kenellekään jäisi tunne, että vuorot eivät jakautuisi

tasaisesti. Tätä osa-aluetta ei suoranaisesti voida kehittää, sillä vuorojen seuranta on jo tässä vaiheessa hyvinkin tarkkaa ja jokainen tekee tiettyjä vuoroja tietyn verran vuoden aikana. Keskustelimme kuitenkin, että tietoisuuden lisääminen tällaisissa asioissa voi itsessään lisätä tasavertaisuuden tunnetta. Työntekijöitä muistutettiin myös siitä, että vapaiden, lomien tai työvuorojen taustalla voi olla toisinaan syitä, joita kaikki eivät tiedä, esimerkiksi terveyssyyt, joiden vuoksi henkilölle myönnetään tietyt vapaat tai työvuorot. Samoin yhteisöllisyyden lisäämiseen liittyvää palautetta vietiin eteenpäin toimeksiantajaorganisaation ”tsemppareille”, joiden tehtävänä on järjestää yhteistä mukavaa toimintaa ja virkistyshetkiä. He voivat omalta osaltaan auttaa esihenkilöitä tämän osa-alueen kehittämisessä.

Jatkokehitystä tutkimuksesta voitaisiin tehdä lähes loputtomasti. Tutkimus oli loppujen lopuksi kovin laaja, sisältäen useita eri teemoja esihenkilötyöhön liittyen. Tämä johtui siitä, että tutkimuksen avulla haluttiin saada hyvä yleiskuva siitä, millä tasolla esihenkilötyö on tällä hetkellä ja mitä pitäisi erityisesti kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut syventyä mihinkään yksittäiseen esihenkilötyötä koskevaan teemaan tai aihealueeseen. Vastaavanlainen tutkimuksen voisi suorittaa tulevaisuudessa, esimerkiksi vuoden kuluttua uudelleen. Tällöin nähtäisiin, onko tuloksiin tulut merkittävää muutosta ja miten esihenkilötyö on kehittynyt aiempaan verraten.

Tämän lisäksi voitaisiin tutkia jotain tiettyä teemaa tarkemmin ja selvittää, miksi juuri kyseisellä osa-alueella nähtiin kehitettävää tai miksi jossain onnistuttu paremmin kuin toisaalla. Esimerkiksi palautteenantoon liittyen olisi hyvä tutkia sitä, miten yksilöt toivoisivat saavansa palautetta, miten usein ja mitä kanavia myöten. Olisi myös hyvä selvittää, onko kyse siitä, että palautetta haluttaisiin juuri esihenkilöiltä enemmän vai onko kyse oikeastaan palautteen saamisesta ylipäätään, vaikkapa kollegoilta tai asiakkailta. Tutkimuksessa mainittiin myös, että oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden tunteeseen liittyvän osa-alueen kehittäminen on tämän tutkimuksen tuloksien perusteella osittain melko haastavaa, joten myös tästä teemasta olisi varmastikin hyödyllistä suorittaa jonkinlaista jatkotutkimusta.

Lähteet

Aalto, P. & Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Alatalo, M., Ristikangas, M & Ristikangas, V. 2020. Valmentava mentorointi. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Helsingin kauppakamari.

Aaltonen, T., Hietala, H. & Kaivanto, K. 2023. Työoikeuden taskukirja. 150 kysymystä ja vastausta esihenkilölle. Helsinki: Alma Talent Oy.

Aaltonen, P., Mantere, S. & Suominen, K. 2024. Aikaansaava organisaatio. Helsinki: Helsingin kamari Oy

Anderson, D. & Ackerman-Anderson, L. 2010. Beyond Change Management. How to achieve breakthrough results through conscious change leadership. San Francisco: Pfeiffer.

Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Alma Talent Oy.

Biech, E., Hallenbeck, G. & Scisco, P. 2017. Compass. Your Guide for Leadership Development and Coaching. Greensboro: CCL Press. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=5487597>

Blomqvist, K. & Kianto, A. 2011. Knowledge-based view of the firm theoretical notions and implications for management. Department of Business Administration and Technology Business Research Center, Lappeenranta University of Technology. Viitattu 14.8.2024. https://www.academia.edu/65058519/KNOWLEDGE_BASED_VIEW_OF_THE_FIRM_THEORETICAL_NOTIONS_AND_IMPLICATIONS_FOR_MANAGEMENT Blomqvist Kirsimarja and Kianto Aino Department of Business Administration and Technology Business Research Center

Boonstra, J. 2013. Cultural change and leadership in organizations. A Practical guide to successful organizational change. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Booth-Kewley, S., Edwards, J., Rosenfeld, P. & Thomas, M. 1996. How to Conduct Organizational Surveys: A Step-By-Step Guide. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Bordi, L., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R., Manser, S. & Miettinen, M. 2024. Etätöystä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Viitattu 15.6.2024. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/ed5dc199-dd9d-432c-a8f2-126a239ee0b0/content>

Bradford, S. & Cullen, F. 2012. Research and research methods for youth practitioners. New York: Routledge. Viitattu 22.7.2024. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=957417>

- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? Artikkelijulkaisussa Työelämän tutkimus, Vol 15 Nro 1 (2017), s. 23 & 25. Viitattu 15.1.2025. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85299>
- Cabrita, J., Demetriades, S. & Eiffe, F. 2023. Anticipating and managing the impact of change. The future of telework and hybrid work. Publications Office of the European Union, 3-4. Viitattu 5.6.2024. <https://eurofound.link/ef22028>
- Cowles, E. & Nelson, E. 2015. An introduction to Survey Research. First edition. New York: Business Expert Press. <https://research-ebsco-com.ezproxy.jamk.fi:2443/c/xfqt5t/search/details/ob65lbttox?db=nlebk>
- Center for Creative Leadership. 2019. Feedback that works: how to build and deliver your message. Second edition. Published: CCL Press.
- Cook, S. 2009. Coaching for High Performance: How to Develop Exceptional Result Through Coaching. Cambridge shire: IT Governance Limited. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=480390>
- Draft, R. 2023. The Leadership Experience. Cengage: Boston, USA.
- Eklund, A. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan?. Helsinki: Grano Oy.
- Erskine, J. & Georgiou, G. 2017. Leadership Styles: Employee Stress, Well-being, Productivity, Turnover and Absenteeism. Larseb Science. Laboratory for Research in Sciences of Energy. http://www.hayka-kultura.org/images/J_Stress%20at%20work%20ind00d.pdf#page=28
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Esimiesten työajan jakautuminen. 2020. BRIK tutkimusraportti. Viitattu 19.6.2024. <https://brik.fi/wp-content/uploads/2021/04/Tutkimus-1-2020.pdf>
- Finanssiala Ry. 2024. Vastuullisuus ja kestävä kehitys. Viitattu 25.1.2025. <https://www.finanssiala.fi/aiheet/vastuullisuus-ja-kestava-kehitys/#/>
- Glenwick, D. & Jason, L. 2016. Handbook of Methodological Approaches to community-Based Research: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods. New York: Oxford University Press, Inc.
- Gournelos, T., Hammonds, J. & Wilson, M. 2019. Doing academic research. A practical guide to research methods and analysis. New York: Routledge.
- Gutterman, A. 2021. Managing sustainability. New York: Routledge.
- Grünbaum, L. & Ristikangas, M. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus.

Hakala, J. 2017. Tulevan maisterin graduopas. Helsinki: Gaudeamus.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, Kiisa. & Ylikorkala, Anu. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Helsinki: Talentum.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. Esihenkilön käsikirja 2023. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.

Holton, E. & Swanson, R. 2005. Research in organizations. Foundations and methods of inquiry. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Inc. <http://www.kharazmi-statistics.ir/Uploads/Public/book/research%20in%20organization.pdf#page=48>

Huomisen johtajuuden starttipaketti. 2022. Valtakunnallinen johtajuusbarometri. Suomen Nuorkauppakamarin julkaisu 31.8.2022. Viitattu 28.8.2024. <https://nuorkauppakamarit.fi/johtajuudentyokalut/>

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta?. Helsinki: Helsingin kamari Oy.

Ichijo, K. & Ikujiro, N. 2007. Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers. New York: Oxford University Press.

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Vol 11 Nro 1 (2015): Prologi - Puheviestinnän vuosikirja 2015. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.33352/prlg.95906>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Jalonen, H. 2013. Jos tiedolla johtaminen on vastaus, niin mikä onkaan ongelma? Tietoasiantuntija 5/2013, 10-14. Viitattu 27.7.2024. https://www.researchgate.net/publication/268744446_Jos_tiedolla_johtaminen_on_vastaus_niin_mika_onkaan_ongelma

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin kamari oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Basam Books Oy.

- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Storytel.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kalliokoski, S., Karveti, K. & Ratsula, N. 2023. Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Helsinki: Helsingin kamari Oy.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Karjalainen, M. 2023. Työmatka sängystä 40cm. Paikka, tila ja työn hämärtyvät rajat etätyössä. Focus localis lehti, julkaisu 3/2023. Viitattu 29.7.2024. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120951/85701>
- Kankaanpää, H., Leppänen, I. & Rantanen, J. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Manukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 – ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPAA + TALOUS 7/2015, 59-60. Viitattu 10.7.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6349-2>
- Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – Ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. Yrityskulttuuri käytännössä. Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Kultanen, T. 2023. Kohti moniälykästä johtamista. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kuokkanen, A. 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa. Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Hallinnon tutkimus 2/2015, s. 188-190. Viitattu 10.7.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99622>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki. Gaudeamus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2015. Onnistu palautteessa. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lindström, S. & Savasvuori, M. 2023. Kiitti mulle riitti. Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Litwin, M. 1995. How to Measure Survey Reliability and Validity. SAGE Publications, Inc.
- Lönnroth, A., Ristikangas, M., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent Oy. Storytel.
- Maxwell, J. 2014. Good leaders ask great questions. Brentwood: FaithWords Publishing.
- Mellin, I. 2006. Tilastolliset menetelmät. Aalto Yliopiston julkaisu. Viitattu 21.6.2024. <https://math.aalto.fi/opetus/sovtoda/oppikirja/Johdanto.pdf>
- Monroe, S. What is Net Promoter Score (NPS)? Top tips and common mistakes. Video. Youtube-videopalvelu- Julkaistu 13.9.2024. Viitattu 1.1.2025. <https://www.youtube.com/watch?v=-LOvTm4Zlfo>
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esihenkilötyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYPro. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. 2019. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 29.7.2024. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>
- Opinnäytetyö ja tietosuoja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeistus. Elmo intra. Viitattu 3.6.2024. <https://intra.jamk.fi/opiskelijat/tietosuoja/Sivut/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20ja%20tietosuoja.aspx>
- Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Passmore, J. 2020. The Coach's handbook: The complete practitioner guide for professional coaches. New York: Routledge.

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

Postareff, L., Rintala, H. & Ryymin, E. 2023. Sitoudun, siis opin – Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? Julkaisussa: Työelämän tutkimus 21 (2023): s-33–57. Viitattu 13.12.2024. <https://doi.org/10.37455/tt.107998>

Punch, K. 2003. Survey Research: The Basics. Lontoo: SAGE Publication, Inc.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Alma Talent Oy.

Salkind, N. 2016. Exploring research. Ninth edition. Essex: Pearson Education Limited. Viitattu 22.7.2024. <https://www.vlebooks.com/Product/Index/1056072?page=0&startBookmarkId=-1>

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-impact Oy.

Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle. Helsinki: BRIK.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent.

Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön. 80/20 -sääntö uudistumisen vauhdittajana. Helsinki: Alma Talent Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 10.1.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Viitattu 4.6.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 21.7.2024.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>

Vilka, H. & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. Jyväskylä: Santalahti- kustannus

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent oy.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Taustatiedot

Jokainen taustatietoihin liittyvä kysymys on pakollinen. Vastaathan siis jokaiseen kysymykseen ennen varsinaiseen kyselyyn siirtymistäsi.

1. Ikä *

- 18-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- Yli 45 vuotta

2. Työskentelyosasto *

- Asiakaspalvelu
- Palvelutuotanto

3. Kuinka kauan olet työskennellyt Säästöpankkipalveluilla *

- 0 vuotta – alle 2 vuotta
- 2 vuotta – alle 5 vuotta
- 5 vuotta tai enemmän

4. Mitä toivoisit esihenkilöltäsi lisää tulevaisuudessa? *

- Ei toiveita, olen tyytyväinen nykytilanteeseen
- Selkeämmin asetetut tavoitteet
- Enemmän palautetta työstäni
- Läsnäoloa konttorilla
- Enemmän kahdenkeskeisiä keskusteluita
- Oikeudenmukaisempaa kohtelua
- Aktiivisempaa viestintää
- Selkeämpää viestintää
- Tukea haastavissa asiakastilanteissa
- Muu

5. Koen saavani tarpeeksi palautetta esihenkilöltäni. *

- Kyllä
- En

6. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

Kirjoita vastaus

7. Minun on helppo keskustella esihenkilöni kanssa ja voin puhua esihenkilölleni avoimesti *

- Kyllä
- Ei

8. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

9. Koen että esihenkilöni kertoo minulle rehellisesti ja avoimesti asioista jotka voi jakaa salassapitovelvoitteensa huomioiden. *

Kyllä

Ei

10. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

11. Esihenkilöni kannustaa minua kehittymään ja tukee oppimistani *

Kyllä

Ei

12. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

13. Esihenkilöni on asettanut minulle selkeät tavoitteet *

Kyllä

Ei

14. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

15. Ymmärrän miten voin käytännössä päästä tavoitteisiini *

Kyllä

Ei

16. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

17. Luotan siihen että saan tukea ja apua esihenkilöltäni *

Kyllä

Ei

18. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

19. Esihenkilöni tukee toiminnallaan työhyvinvointiani ja työtyytyväisyyttäni *

Kyllä

Ei

20. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

21. Esihenkilöni kohtelee tiimin jäseniä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti *

Kyllä

Ei

22. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

23. Tarvittaessa saan tukea ja apua myös muilta esihenkilöiltä, kuin omalta lähiesihenkilöltäni *

Kyllä

En

24. Perustele vastaustasi ja kerro miten voisimme kehittää toimintaamme yhä paremmaksi *

25. Minkä arvosanan 1-10 antaisit esihenkilötyölle tällä hetkellä? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----