



Esihenkilön rooli

Nykytilaselvitys esihenkilöiden roolista HAMKissa

Tradenomitutkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Kevät 2025

Päivi Luoma

Koulutus	Liiketalous	
Tekijä	Päivi Luoma	Vuosi 2025
Työn nimi	Esihenkilön rooli. Nykytilaselvitys esihenkilöiden roolista HAMKissa.	
Ohjaaja	Sari Hanka	

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) henkilöstöpalvelut. Työn tavoitteena oli selvittää millaisena HAMKissa työskentelevä esihenkilö kokee oman tehtävänsä ja roolinsa sekä työssä kohtaamansa vastuut, velvollisuudet ja mahdollisuudet. Tutkimuksessa selvitettiin myös, millainen kokemus vastaajilla oli esihenkilötyölle resursoidusta ajasta ja tuen tarpeesta. Kyselyn tuloksien toivottiin tuovan esille kuvausta esihenkilöroolin nykytilasta ja näin ollen olevan merkityksellisiä tehtävänkuvien ja nimikkeiden rakentamisessa sekä palkkausjärjestelmän uudistamisessa ja yhdenmukaistamisessa.

Opinnäytetyön tietopohja muodostui tutkimuksen tuloksista nousseista teemoista. Opinnäytetyössä käsiteltiin johtajuutta ja esihenkilön roolia sekä esihenkilönä toimimisen tapoja ja tarvittavaa osaamista. Työssä käsiteltiin myös esihenkilötyön tukemista osaamisen kehittämisen ja tukipalveluiden keinoin.

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä, ja sen kohderyhmänä oli organisaation esihenkilöt. Tutkimuksen tulokset kuvaavat kyselyyn vastaajien tämän hetken kokemusta esihenkilötyöstä. Tulokset osoittavat, että esihenkilötyön kirjo on moninainen ja esihenkilötehtävien tunnistaminen ja erottaminen kokonaistyöstä on vaikeaa. Esihenkilötehtävään hoitamiseen eri tahoilta saatava tuki, erityisesti vertaistuki koettiin tarpeelliseksi. Selkeimmäksi kehityskohdaksi nousi kokemus esihenkilötyöhön ja siinä kehittymiseen käytettävästä ajasta. Koulutukselle, kehittymiselle ja kehittämiselle kaivattiin aikaa. Johtamiseen liittyvää koulutusta ja valmennusta kaivattiin lisää. Esihenkilöitä motivoi erityisesti tiimin menestyminen ja hyvä työilmapiiri sekä oman toiminnan kehittäminen.

Kyselystä nousseiden teemojen kautta kehitysehdotuksiksi nousi esihenkilöperehdytyksen kehittäminen, tiedonkulun kehittäminen ja vertaistuen mahdollistavat toimet. Toimeksiantaja hyödyntää tutkimuksen tuloksia esihenkilökuvauksen rakentamisessa ja kehittämisessä, esihenkilöperehdytyksen suunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä.

Avainsanat Johtaminen, esihenkilötyö, esihenkilörooli, osaamisen kehittäminen
Sivut 52 sivua ja liitteitä 12 sivua

DP	Business Administration	
Author	Päivi Luoma	Year 2025
Subject	The present state of the role of supervisors at Häme University of Applied Sciences	
Supervisor	Sari Hanka	

The thesis was commissioned by the Human Resources Services of Häme University of Applied Sciences (HAMK). The aim of the thesis was to find out how HAMK supervisors experience their tasks and roles, and the responsibilities, duties and opportunities they encounter in their work. The survey also explored the respondents' experiences of the time and support needed for their supervisor's work. It was hoped that the results of the survey would provide a picture of the current state of the supervisor's role and thus be relevant to the construction of job descriptions and titles and to the reform and harmonization of the pay system.

The knowledge base of the thesis consisted of themes arising from the results of the survey. The thesis explores leadership and the role of the supervisor, as well as the ways of working as a supervisor and the necessary competence. The thesis also studied how to support the supervisor work through competence development and support services.

The study was conducted as a Webropol survey, and the supervisors of the organization formed the target group of the survey. The results of the survey represent the respondents' current experience of working as supervisors. The results show that the field of supervisor work is diverse and that it is difficult to define and distinguish supervisor tasks from the work in general. The need for support from different sources, especially peer support, was felt to be necessary for the execution of the supervisor work. The study results indicate that the most significant area for development was the experience of the time spent on supervisory work and developing competence in this area. Time was requested for training, development and improvement. Leadership training and coaching was also requested. In particular, supervisors were motivated by the success of the team and a good work atmosphere, and they were also motivated to improve their own performance and practices.

Suggestions for development through the themes emerged from the survey included the development of supervisor onboarding, improving access to information and peer support facilitation. The commissioner utilizes the results of the survey in the construction and development of the supervisor profile, in the planning of supervisor onboarding and in the development of competences.

Keywords Leadership, supervisor work, supervisor role, competence development
Pages 52 pages and appendices 12 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Esihenkilön rooli	2
3	Esihenkilötyön osaamisalueet	4
3.1	Toiminnan johtaminen	5
3.2	Ihmisten johtaminen	6
3.3	Itsensä johtaminen	8
4	Tuki esihenkilötyöhön	11
4.1	Osaamisen kehittäminen	12
4.2	Henkilöstöpalvelut kumppanina	15
5	Tutkimusprosessin toteutus	17
5.1	Tutkimusmenetelmä	19
5.2	Aineiston analysointi	22
6	Tulokset	22
6.1	Taustatiedot	22
6.2	Esihenkilörooli	27
6.3	Esihenkilötyöhön käytettävä aika	30
6.4	Vastuu, vaikuttamisen mahdollisuudet ja haasteet	32
6.5	Osaaminen ja kehittymisen mahdollisuudet	34
6.6	Tuen tarve	36
6.7	Esihenkilöroolin kuvaus ja nykytila	39
7	Johtopäätökset	43
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	47
7.2	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet	48
8	Pohdinta	48
	Lähteet	50

Kuvat

Kuva 1.	Tutkimusprosessin toteutus	18
Kuva 2.	Kyselyn toteutuksen vaiheet	20
Kuva 3.	Vastaajan yksikkö.	23
Kuva 4.	Kokemusvuodet esihenkilönä HAMKissa.	24

Kuva 5. Kokemusvuodet esihenkilönä koko työuralla.	24
Kuva 6. Johtamiseen liittyvä tutkinto tai koulutus.....	25
Kuva 7. Polku esihenkilöksi.....	25
Kuva 8. Esihenkilönä toimimisen mielekkyys ja sijoittuminen työtehtävien joukossa.	26
Kuva 9. Esihenkilöroolin kuvaaminen.....	28
Kuva 10. Motivaatiotekijöitä esihenkilönä toimiessa.	29
Kuva 11. Ajankäyttö esihenkilötyössä.	31
Kuva 12. Kokemus vastuun selkeydestä.....	32
Kuva 13. Vaikuttamisen mahdollisuudet.....	33
Kuva 14. Haastavaksi koetut asiat.	34
Kuva 15. Kokemus osaamisen riittävydestä esihenkilötyössä.	35
Kuva 16. Kokemus kehittymisen mahdollisuuksista.	36
Kuva 17. Tuki esihenkilötyössä.	37
Kuva 18. Vastaajien toiveet tuesta esihenkilötyöhön.....	37
Kuva 19. Esihenkilökuvauksen tunteminen.	39
Kuva 20. Rakenna luottamusta -osa-alueen toteutuminen työssä.....	40
Kuva 21. Näytä suuntaa -osa-alueen toteutuminen työssä.....	41
Kuva 22. Pidä huolta -osa-alueen toteutuminen työssä.....	42
Kuva 23. Uudista rohkeasti -osa-alueen toteutuminen työssä.....	42

Taulukot

Taulukko 1. Esihenkilötyöhön käytetyn ajan arvio.	30
--	----

Liitteet

Liite 1.	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2.	Saate ja kysely

1 Johdanto

Työelämän muutokset ja työehtosopimusten kehittäminen niitä vastaamaan ovat nostaneet pinnalle tehtävänimikkeiden ja tehtävänkuvausten uudistamisen ja yhdenmukaistamisen tarpeen. Myös Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) on sitoutunut tarkastelemaan käyttämäänsä tehtävänimikkeistöä ja palkkausjärjestelmää sekä niiden sen kehittämisen mahdollisuuksia. Palkkausjärjestelmäprojektissa tarkastellaan käytössä olevaa palkkausjärjestelmää ja tehtävänimikkeitä tarkoituksenaan uudistaa, yhdenmukaistaa ja tarkentaa nimikkeitä kuvaamaan työn todellista sisältöä. Projektin tarkoituksena on luoda perustehtävänkuvauksia, joihin on kirjattu organisaation asettamat pätevyys ehdot. Perustehtävänkuvausta täydennetään tarkemmalla työtehtäviin liittyvällä tehtävänkuvauksella. (Kastinen, 2024)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaisena HAMKin esihenkilö kokee oman tehtävänsä ja roolinsa, ja siinä kohtaamansa vastuut, velvollisuudet, mahdollisuudet sekä esihenkilötyölle resursoidun ajan ja tuen tarpeen. Työn toimeksiantaja on HAMK henkilöstöpalvelut ja tutkimus toteutetaan Webropol-kyselynä. Kyselyn tuloksien toivotaan tuovan esille kuvauksen esihenkilöroolin nykytilasta ja näin ollen olevan merkityksellisiä tehtävänkuvien ja nimikkeiden rakentamisessa sekä palkkausjärjestelmän uudistamisessa ja yhdenmukaistamisessa. Tuloksia hyödynnetään esihenkilökuvauksen rakentamisessa täydentämään perustehtävänkuvausta.

Hämeen ammattikorkeakoulu on monialainen oppimis- ja tutkimusyhteisö. Opiskelijoita HAMKissa on 10 000 ja henkilöstöä noin 750. Koulutusyksiköitä ovat bio- ja luonnonvaran alan yksikkö, sosiaali- ja terveysalan yksikkö, liiketalouden, muotoilun ja tekniikan yksikkö sekä ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tutkimusyksiköitä ovat HAMK Bio, HAMK Edu ja HAMK Tech. Toimintaa on seitsemällä kampuksella, verkossa ja kansainvälisesti, mahdollistaen monipuoliset opiskelu- ja tutkimusmahdollisuudet niin Suomessa kuin ulkomaillakin. (HAMK, 2025) Tässä monialaisessa joukossa työskentelee esihenkilöitä, joiden tehtävänkuvan nykytilaa tutkimuksella selvitetään.

Opinnäytetyön tietopohja muodostuu tutkimuksen tuloksista nousseista teemoista. Tässä opinnäytetyössä käsitellään johtajuutta ja esihenkilötyötä sekä esihenkilönä toimimisen tapoja ja tarvittavaa osaamista. Pohdittavana on myös esihenkilötyön tukeminen osaamisen kehittämisen ja tukipalveluiden keinoin. Aiheita tarkastellaan niin yleisellä tasolla kuin HAMK esihenkilöiden kokemuksen kautta esittelemällä tutkimustulokset.

Johtopäätöksiin on koottu keskeiset havainnot ja pohdintaa niiden taustalla vaikuttavista asioista. Tulokset on esitelty toimeksiantajalle sekä Palkkausjärjestelmäprojektin jäsenille, ja näiden tilaisuuksien keskusteluista on saatu arvokasta sisältöä analyysin ja tulkintojen tueksi. Lopuksi pohditaan oppimisen matkaa tutkimusprosessin alusta työn viimeistelyyn.

2 Esihenkilön rooli

Esihenkilönä toimimista voi kuvata monella tavalla. Esihenkilö voi kokea olevansa onnistumisen edellytysten tarjoaja, johtajana tai asiantuntija, jolla on lisäksi esihenkilötehtäviä. Esihenkilöllä on myös monia erilaisia rooleja, joissa hän toimii erilaisten tilanteiden vaatimusten mukaan. Eri näkökantoja yhdistävänä tekijänä on kuitenkin se, että esihenkilö toimii työnantajan roolissa, ja toimintaa ohjaa lainsäädäntö ja liiketoiminnan tarpeet. (Hyppänen, 2013, s. 13) Esihenkilötyön kautta vaikutetaan organisaatiokulttuuriin ja työyhteisön hyvinvointiin. Vuorovaikutteisella, tavoitteita selkiyttävällä ja kehittyvällä esihenkilötyöllä on vaikutusta myös suoriutumiseen, sitoutumiseen ja osaamisen kehittymiseen. (Viitala, 2021, luku 2.9)

Esihenkilötyön tueksi ja organisaatiokulttuurin rakennusaineeksi HAMK on koonnut suuntaviivoja esihenkilöroolissa toimimiseen. Intranetsivuilta löytyvän esihenkilöroolikuvauksen (HAMK, 2024) tarkoituksena on ohjata esihenkilön johtamistapaa ja määritellä esihenkilötyön odotuksia. Roolikuvaus antaa tukea esihenkilöroolissa toimimiselle ja toimii työvälineenä tavoitekulttuurin rakentamisessa. Roolikuvausta käytetään toiminnan suunnanantajana ja apuna kehittämistyössä. Sen avulla rakennetaan organisaation arvojen mukaista kulttuuria ja sitä käytetään rekrytoinnissa ja nimitysten pohjana. Esihenkilön roolikuvaus koostuu neljästä osa-alueesta, joiden avulla ohjataan esihenkilötyötä organisaation strategisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Pääteemoina ovat luottamuksen rakentaminen, suunnan näyttäminen, huolenpito sekä uudistaminen.

Esihenkilön tehtävänä on rakentaa turvallista ja avointa työyhteisöä läsnäololla, avoimella viestinnällä ja vuorovaikutuksella sekä tavoitteiden läpinäkyvyydellä. Epäkohtiin puututaan ja esihenkilötyölle annetaan aikaa. Osaamisen tukeminen ja kehittymisen mahdollisuuksien tarjoaminen kuuluu olennaisena osana esihenkilöroolissa toimimiseen ja organisaation strategian tulee näkyä tavoitteissa ja tekemisessä. Rakentavan ja kannustavan palautteen antaminen on arkea, ja se vahvistaa yksilöitä ja tiimejä. Esihenkilöverkosto tarjoaa tukea niin arjen työhön kuin yhteisöllisen luovuuden syntyymiseen. Tukeminen, välittäminen ja tavoitteiden puitteissa annettu tekemisen vapaus luovat vankan pohjan hyvinvoinnille ja

jaksamiselle. Esihenkilön tulee myös huolehtia, että tiimistä löytyy tarvittava osaaminen ja työkalut tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytössä olevien toimintamallien tarkastelu ja tulevien osaamistarpeiden pohtiminen on tarpeen, jotta kehittymistä ja ennakkoluulotonta uudistumista tapahtuu. (HAMK, 2024)

Esihenkilötyö on siis organisaation strategisten linjausten tuomista käytännön työhön. Se on toimintamallien kehittämistä, tarvittavien työkalujen tarjoamista sekä osaamisen esiin tuomista ja kehittämistä. Esihenkilötyö on läsnäoloa, vuorovaikutusta ja tukemista. Esihenkilön on etsittävä tasapainoa organisaation toiminnan ja ihmisten johtamisen välillä.

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö koostuu monista palasista, jotka on usein jaoteltu management- ja leadership-taitoihin. Management-johtamisessa toiminnan pääpaino on suunnittelussa, organisoinnissa ja seurannassa. Leadership-johtamisessa luodaan edellytyksiä muutokselle ja kehittymiselle olemalla suunnannäyttävä sekä motivoimalla ja ohjaamalla ihmisiä. Molempia taitoalueita tarvitaan toistensa tueksi. (Hyppänen, 2013, ss. 14–15) (Kotter, 2013) Nancy Koehn ja Joe Fuller käsittelivät management- ja leadership-johtamista sekä niiden eroja Harvard Business School Onlinen konferenssissa (Koehn & Fuller, 2019), ja keskeisenä erona he näkivät johtamisen suuntautuminen prosessien hoitamiseen ja johtamisen suuntautuminen ihmisiin vaikuttamiseen. Management-tyylisessä johtamisessa painotus on hallinnoinnissa ja käytännön prosessien hoitamisessa, leadership-tyylinen johtaminen keskittyy ihmisiin innostaen ja sitouttaen. Myös Simon Sinek (2020) käsitteli aihetta ja näiden kahden tyylin yhdistämisen haastavuutta, erityisesti esihenkilötehtävään siirryttäessä. Hänen ohjeensa oli rakentaa oma esihenkilötyö sellaiseksi kuin toivoisi itseään johdettavan.

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015, ss. 104-107) pitävät myös leader- ja management-osaamisen yhdistelmää hyödyllisenä. He jaottelevat lisäksi johtamisen ulottuvuuksia tässä hetkessä olevaan ja tulevaisuussuuntautuneeseen tapaan toimia sekä tunne ja järki -jaotteluun. Rationaalisesti toimiva toimeenpaneva organisaattori toimii tässä hetkessä, järjestelmällinen strategi taas on tulevaisuusorientoitunut. Emotionaalisen ilmaston huomioiva tilanneherkkä ilmapiiri johtaja tunnistaa motivoinnin, innostamisen tai rauhoittamisen tarpeen. Valmentava muutosjohtaja on tulevaisuuteen suuntautunut, alaisia sparraava yhteistyön rakentaja. Johtamisen ulottuvuuksia voi kuvata myös asia- ja ihmisuuntautuneesti, jolloin asiapuolella painottuvat hallinto, prosessit ja strategia, ihmispuolella ilmapiiri, kulttuuri ja valmentaminen (Aaltonen; Ahonen; & Sahimaa, 2020, ss. 174-176).

Hyvä johtajuus rakentuu johtajuuslähteiden mukaan monipuolisesta osaamisesta. Millaisena työntekijäpuoli näkee hyvän johtamisen? Nuorkauppakamareiden ja yhteistyökumppaneiden toteuttama Johtajuusbarometri 2024-tutkimuksen (Suomen Nuorkauppakamarit, 2024) kohderyhmänä oli 18–74-vuotiaat suomalaiset. Tutkimuksen tulosten perusteella hyvä johtaja mahdollistaa tiimin menestyksen ja huolehtii työyhteisön hyvinvoinnista. Tutkimukseen osallistujista viidesosa koki esihenkilön toiminnan vaikuttavana tekijänä niin motivaation osalta kuin haastavien asioiden listauksessa. Johtamisessa arvostettiin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, ja hyvän johtajan ominaisuuksiksi listattiin reiluus, oikeudenmukaisuus, helposti lähestyttävyyys ja luotettavuus. Tulokset kertovat, että tulevaisuudessa johtajuus ja johtaminen nähdään palveluammattina. Myös Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, s. 188) näkevät johtamisen pohjimmiltaan palvelutehtävänä, jossa esihenkilön rooli on toimia sparraajana, valmentajana, mahdollistajana ja tukihenkilönä.

Johtajuusbarometrin tuloksissa esille nostetut johtajan toivotut ominaisuudet ovat myös Juutin ja Vuorelan (2015, ss. 48, 56) mielestä olennaisia työyhteisön hyvinvoinnille. Luottamus ja avoimuus lisäävät tiedon ja osaamisen jakamista, ja avointen keskustelujen kautta saadaan rakennettua tulkintoja ja yhteistä ymmärrystä, jotka auttavat toimintaa eteenpäin.

Esihenkilönä toimiminen ja siinä kehittyminen on elinikäinen prosessi, jossa oleellista on tunnistaa omat vahvuutensa ja hyödyntää niitä työssään (Kariniemi, 2025). Esihenkilön on tarpeen reflektoida omaa tapaansa toimia, tunnistaa vahvat osaamisen alueensa ja kehittymisen kohteensa. Yhtä lailla on tarpeen tunnistaa henkilöstön tilanne ja tarpeet ymmärtääkseen millaista johtajuuden painotusta tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

3 Esihenkilötyön osaamisalueet

Johtajuusbarometrin (Suomen Nuorkauppakamarit, 2024) mukaan johtavassa asemassa työskentely ei koeta houkuttelevaksi vastuun, vaatimusten ja suorituspainneiden takia. Lähes puolet vastaajista ilmoittaa ettei halua johtajaksi. Ylen artikkelissa (Valkama, 2024) pohdittiin esihenkilötyön haasteita johtajuusbarometrin tulosten valossa. Esihenkilön täytyy työssään yhdistää asiantuntijatehtävät, henkilöstön johtaminen sekä hallinnollinen työ. Työelämän muutos ja jatkuvassa uudistumisen tilassa eläminen vähentää hallinnan tunnetta, ja toiminnan johtaminen tässä ristiaallokossa täyttää esihenkilön työajan, jolloin ihmisten johtamiselle ja kohtaamiselle ei jää aikaa.

Vallitsevalla organisaatiokulttuurilla on merkitystä esihenkilön mahdollisuuksiin toimia menestyksekkäästi. Luukan (2020, ss. 6-10) mukaan organisaatiokulttuurilla luodaan perusta toiminnalle. Hän kertoo Scheinin pohtineen perustana olevan tiedostamattomat, sisäistetyt mallit, jotka ovat muodostuneet käytänteiksi, ja Hofsteden ajattelevan, että organisaatiokulttuuri on kollektiivisia, opittuja käyttäytymisen ja ajattelemisen malleja. Luukan määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri koostuu arvoista, rakenteista ja toimintatavoista, jotka yhdistävät yrityksen ihmisiä ja erottavat heidät muista. Keskeistä on kulttuurin luominen ryhmässä, ja se yhdistää jäseniään ja vaikuttaa oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla. Juuti (2013, ss. 113–114) tiivistää organisaatiokulttuurin liittyvän jaettuihin, yhteisiin asioihin. Jaettu näkemys päämääristä ja tavoitteista sekä yhteinen näkemys työnjaosta, yhteistyöstä, tavoitteiden saavuttamisen keinoista ja tulosten arvioinnista luo puitteet toimivalle yhteisölle.

Esihenkilötyö koostuu monista tekijöistä ja siihen vaikuttavia asioita on paljon. Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta toimintatapoihin, ja organisaation rakenne ja ketteryys vaikuttavat toiminnan mahdollisuuksiin. Esihenkilön omilla vahvuuksilla ja ominaisuuksilla sekä työn tekemisen tavalla on vaikutusta työyhteisön toimintaan. Työ ja sen tulokset syntyvät henkilöstön osaamisen kautta. Seuraavissa luvuissa esihenkilötyön vaatimuksia on jaoteltu toiminnan johtamiseen, ihmisten johtamiseen sekä itsensä johtamiseen. Kaikissa osa-alueissa tarvitaan osaamista ja halua osaamisen kehittämiseen, mikään osa ei ole staattinen vaan muutos on jatkuvaa.

3.1 Toiminnan johtaminen

Esihenkilötyön hallinnollinen puoli ja työn edellytysten varmistaminen pitävät sisällään mm. toiminnan suunnittelua, organisointia, raportointia, viestintää, verkostojen kanssa toimimista sekä pientä säälää, kuten keskeytyksiä ja yllättäviä tapahtumia. (Ristikangas;Aaltonen;& Pitkänen, 2015, ss. 118–119) Työn johtaminen sekä tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta ovat esihenkilötyön ytimessä. Työn olosuhteet muuttuvat jatkuvasti, jolloin ohjeiden ja opastusten päivittämiseen on paneuduttava ja arjen juoksevat asiat, kuten työtuntien seuranta ja palkkatietojen tarkistus, tarvitsevat esihenkilön huomiota. (Pentikäinen, 2009, ss. 14–15)

Toimintaa johdetaan myös vuorovaikutuksen kautta. Organisaation suunnan mukaisten tavoitteiden asettaminen yksilö- ja tiimitasolla sekä näiden tavoitteiden seuranta on pohja tiimin toiminnan kehittämiseksi ja osaamisen johtamiselle. Yhteisestä ymmärryksestä ja

toiminnan sujuvuudesta huolehditaan palaverien, kehityskeskustelujen, palautteenannon ja monitasoisen ja monisuuntaisen viestimisen kautta. Ihmisten kohtaaminen ja esimerkkijohtaminen ovat esihenkilön keinoja toteuttaa tätä kaikkea, ja sparraamalla ja valmentamalla esihenkilö on mukana myös työn ytimessä edistämässä toimintaa. Esihenkilön asiantuntijarooliin ja esihenkilörooliin kohdistuu erilaisia odotuksia. Asiantuntijaroolissa voidaan odottaa mm. ratkaisujen tarjoamista, tavoitteiden saavuttamista ja keskustelukumppanuutta. Esihenkilöroolissa odotetaan ilmapiiristä ja alaisista huolehtimista, päätöksentekoa ja toiminnan tuloksellisuutta. (Ristikangas;Aaltonen;& Pitkänen, 2015, ss. 119, 184)

Toiminnan johtaminen on siis laajempi käsite kuin työn hallinnollisen puolen hoitaminen. Toiminnan johtamisessa esihenkilö tarvitsee yksilöiden, tiimien, sidosryhmien ja tukipalveluiden panoksen toiminnan sujumisen varmistamiseksi. Toiminnan johtamisen mosaiikki koostuu asiantuntijatiedosta ja -taidoista, vuorovaikutuksellisen ja kehittävän ihmisten johtamisen taidosta sekä itsensä johtamisen taidoista.

3.2 Ihmisten johtaminen

Esihenkilötyö ja johtaminen on monen konkreettisen tehtävän hoitamista mutta myös ihmisten saatavilla olemista. Keskeisenä tehtävänä on yksilöiden ja tiimien kehittäminen sekä osaamisen johtaminen. Keinot näiden saavuttamiseksi ovat osin konkreettisia, kuten kehityskeskusteluiden tai palaverien pitämistä, joskus häilyvämpiä kuten näkyvillä olemista ja motivointia. Esihenkilöltä odotetaan lähestyttävyyttä ja henkilöstön kuuntelemista. Kohtaamisen taito, läsnäolo ja toimiva vuorovaikutus ovat suuressa roolissa esihenkilötyössä onnistumisessa. (Ristikangas;Aaltonen;& Pitkänen, 2015, ss. 118–119, 208)

Esihenkilön tehtävänä on yksilöiden ja ryhmien ohjaaminen sekä kehittymisen mahdollistaminen. Alaisten tunteminen auttaa niin tiimien rakentamisessa kuin työtehtävien osoittamisessa, ja vahvuudet tunnistamalla saadaan alaisten kaikki kokemus ja ammattiosaaminen hyödynnettyä. (Pentikäinen, 2009, ss. 15–16, 48) Kaikessa yhteistyössä ja kehittämisessä tärkeimmässä roolissa on kommunikaatio. Kaikkien toimijoiden välisen selkeän kommunikaation avulla kirkastetaan tavoitteita ja toimintatapoja koko yhteisölle. (Aaltonen;Ahonen;& Sahimaa, 2020, s. 164)

Toimivan kommunikaation kautta pidetään tiimin jäsenet samalla kartalla ja koordinoidaan yhteisen työn tekemistä. Koska tekemisestä on yhteinen vastuu, on jokaisella vastuu myös tarkastella omaa kommunikoinnin tapaansa ja kehittää sitä. Kommunikaatio on paljon muutakin kuin sanoja ja kehonkieltä: Yhteistä ymmärrystä rakennetaan aidon kuuntelun avulla, kysymällä ja olemalla kiinnostunut. Neuvottelutaidot ja työn sujuvuudesta huolehtiminen sekä jämäkkyys ja avun pyytämisen taito ovat myös kommunikaatiota. Tunteiden hallitseminen ja itsereflektio edesauttavat kommunikaatiota ja siinä kehittymistä. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas, 2021, ss. 145, 155)

Työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen, 2023, ss. 86-89) mukaan esihenkilön toiminnalla on suuri merkitys töiden sujuvuudelle ja onnistumiselle. Esihenkilöltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoista kohtelua. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työntekijän mielipiteen kysyminen häneen vaikuttavissa asioissa sekä kannustaminen työn kehittämiseen koettiin merkityksellisiksi seikoiksi. Työtyytyväisyys, tuloksellisuus ja organisaatioon sitoutuminen lisääntyvät kun esihenkilöön on luottamuksellinen suhde.

Kirsimarja Blomqvist (2023, ss. 6,13, 41) on samaa mieltä kommunikaation ja luottamuksen merkityksestä. Ne ovat sitoutumisen kanssa tarvittavia ominaisuuksia hyvälle yhteistyösuhteelle. Luottamus työyhteisössä muodostuu muustakin kuin perinteisesti käsitetyistä sosiaalisesta luottamuksesta, joka kohdistuu tiimiin tai esihenkilöön. Tarvitaan myös ei-henkilöityvää luottamusta organisaatiota kohtaan, ja se rakentuu organisaation viestinnän, rakenteiden ja prosessien kautta. Muuttuva maailma ja teknologinen kehitys tuo omat vaatimuksensa työpaikkojen vuorovaikutukselle ja luottamuksen käsitteelle, ihmisten lisäksi luottamusta tarvitaan instituutioita ja teknologiaa kohtaan.

Vaikka työyhteisön vuorovaikutusta olisi vaalittu, on inhimillistä, että kommunikaatio ei toimi ja ristiriitatilanteita syntyy. Konfliktit tarjoavat oppimisen mahdollisuuden ja konfliktikompetenssia voi kasvattaa. Asiatason konfliktit parhaimmillaan kehittävät toimintaa, mutta käsittelemättöminä saattavat muuttua henkilöiden välisiksi konflikteiksi, joiden ratkaiseminen vaatii sosiaalisten taitojen tarkastelua, erilaisuuden sietoa ja empatiaa. Esihenkilön tehtävänä on tuntea tiimin työskentelyilmapiiri ja puuttua epäkohtiin. Konfliktin kohtaaminen vaatii rohkeutta, koska takuita tilanteen täydellisestä selviämisestä ei ole. Esihenkilön tehtävänä on puuttua, mutta tilanteen ratkaisemisessa vastuuta on muillakin: on muistettava niin yksilöiden vastuu omasta toiminnasta kuin tiimin vastuu toiminnan sujumisesta. Konfliktien selvittäminen vaatii halua ymmärtää taustalla vaikuttavia asioita, jämäkkyyttä ja empatiaa. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas, 2021, ss. 309-311, 313, 315, 324, 328)

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan edistää luottamuksen ilmapiiriä ja kommunikaation sujuvuutta. Hän voi omaksua palvelevan johtamisen mallin, jossa esihenkilö luo psykologisesti turvallista ympäristöä, jossa työyhteisöllä on mahdollisuuksia kehittyä haluamaansa suuntaan. (Autio;Juuti;& Wink, 2011, s. 68) Läsnaolon, vuorovaikutuksen ja toimivan kommunikaation kautta työyhteisössä voidaan hyödyntää jäsentensä vahvuuksia, rakentaa toimivia tiimejä ja tuloksellista toimintaa.

3.3 Itsensä johtaminen

HAMKin intran osaamispuuston kuvauksessa työelämäosaamisen osaamisalueella kuvataan esihenkilön kykyä itsensä johtamiseen. Organisaation ja oman työn tavoitteiden tunteminen on oleellista. Esihenkilö kykenee arvioimaan ajankäyttöään ja priorisoimaan työtehtäviä sekä osaa valita tarkoituksenmukaiset työtavat. Esihenkilö myös tunnistaa oman työnsä ja stressihallinnan voimavara- ja kuormitustekijöitä. (HAMK, 2022)

Itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen tarvitsevat moottorikseen motivaatiota ja toiminnalle selkeän päämäärän. Lisäksi oleellista on tarvittava osaaminen ja riittävä vapaus päättää asioista. (Aaltonen;Ahonen;& Sahimaa, 2020, ss. 251–252) Tämän lisäksi tarvitaan itsetuntemusta. Omien arvojen pohtiminen, vahvuuksien tunnistaminen ja ymmärrys siitä, miten toimii eri tilanteissa ja millainen ympäristö on suotuisin suoriutumiseksi auttaa itsetuntemuksen kasvattamisessa ja ammatillisen itseluottamuksen rakentamisessa. Tämän tiedon avulla saavutetaan itsensä johtamisen ydintä eli oman toiminnan muovaamista tavoitteen saavuttamiseksi. Muiden innostava ja motivoiva johtaminen vaatii omien sisäisten järjestelmien tuntemista, ja itseään on kyettävä johtamaan ennen kuin johtaa muita. (Tarallo, 2021, ss. 27-31)

Esihenkilö kohtaa työssään odotuksia, vaatimuksia ja yllättäviä tilanteita, joiden ristipaineessa tarvitaan selkeyttä. Itsensä ja omien toimintatapojensa tunteminen auttaa huolehtimaan esihenkilötyön peruspilareista ja suuntaamaan omat voimavarat tarkoituksenmukaisesti. Tietoisuus omista arvoista ja omista motivaatiotekijöistä auttaa toiminnan tarkastelussa ja kehittämisessä. Läsnaolon taito ja tunnetaidot ovat tarpeellisia osia itsensä johtamisessa ja esihenkilötyössä, ja niiden tietoinen kehittäminen parantaa vuorovaikutusta ja sitä kautta monia yhteistyön osia. Palautetaidot ovat oppimisen ja kehittymisen ydin: palautetta pyytämällä, vastaanottamalla ja antamalla mahdollistetaan työyhteisön kehittyminen. Esihenkilön ei kuitenkaan tarvitse olla superihminen, riittää, että

löytyy toiminnan tarkastelun ja kehittymisen halua. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, ss. 130–131)

Hyppänen (2013, ss. 291–292) käsittelee itsensä johtamisen haasteita tiedon, taidon ja tahdon näkökumista. Ajankäytön hallinta vaatii kokonaistilanteen hahmotusta sekä lyhyen ja pitkän aikavälin parannusratkaisujen miettimistä. Tietoa usein löytyy, miten työrupeamaa saa hoidettua riittävän ajan varaamisen, työtehtävien selkeyden lisäämisen, osaamisen lisäämisen tai delegoinnin avulla. Haasteet liittyvät usein taitoihin tai tahtoon, jolloin näiden vahvistamiseen pitäisi löytää keinoja. Esihenkilön haasteena saattaa myös olla voimavarojen riittävyys, johon vaikuttaa itse työ, organisaatio, sosiaaliset tekijät ja yksilölliset tekijät. Voimavarojen riittävydessä ja jaksamisessa henkilö tasapainottelee vaatimusten ja suorituskyvyn välillä, ja jaksamista voi lisätä itsetuntemuksen, kokonaisuuden hahmottamisen, tavoitteiden kirkastamisen, priorisoinnin ja resilienssin kehittämisen avulla. Jaksaminen liittyy myös osaamisen kokemukseen. Työn on hyvä haastaa tekijäänsä sopivasti, liiallinen tai liian vähäinen haastavuus vaikuttaa hyvinvointiin. Itsensä kehittämiseen on varattava aikaa, sillä esihenkilötyön kehittyminen on oleellista koko työyhteisön kehittymiselle ja uudistumiselle. Yksin ei esihenkilönlään tarvitse selvitä vaan yhteistyö läheisten sidosryhmien (oma esihenkilö, alaiset, kollegat, organisaation johto) kanssa tarjoaa tukea itsensä ja muiden johtamisen haasteissa. Henkilöstöpalveluiden ja muiden sisäisten sidosryhmien erikoisosaamista voi myös hyödyntää.

Lehtiniemi (2018) kiteyttää itsensä johtamisen taidot kolmeen kokonaisuuteen. Työn tavoite tulee olla selkeä, relevantti ja sen edistymisen seurattavissa. Työn hoitamiseen tulee olla tarvittavat työkalut, taidot sekä osaaminen, ja jos näissä on puutteita, tulee pyytää ohjeita ja tukea. Kolmantena itsensä johtamisen taitona on pyytää sellaista johtamista, mitä tarvitsee. Proaktiivinen tuen pyytäminen on tärkeää, ja tuen tai neuvojen lähde voi olla kuka vaan organisaatiossa.

Työterveyslaitoksen artikkelissa (Sarkkinen, 2020) käsiteltiin itsensä johtamista ja taitojen kehittämistä. Nykyajan työelämässä työntekijän vaikuttamisen mahdollisuudet ja vastuu omaa työtään koskevissa asioissa ovat lisääntyneet. Itsensä johtaminen on muutakin kuin kyvykkyyttä hallita työn sisältöä ja tavoitteiden saavuttamista tai ajankäyttöä. Työntekijä huolehtii myös innostuksestaan ja hyvinvoinnistaan. Itseään voi kehittää tässä kokonaisuuden hallinnassa asettamalla itselleen lähiajan tavoitteita ja pilkkomalla niitä vielä välitavoitteiksi. Tämä auttaa työtehtävien priorisoinnissa ja ajankäytön suunnittelussa. Omien työtapojensa tunteminen auttaa ajoittamaan keskittymistä vaativat tehtävät itselle

suotuisaan aikaan ja itsetuntemuksen kautta tunnistetaan stressin merkit ja voidaan toimia hyvää virettä ylläpitävästi. Omaan hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden pohtiminen on paikallaan: kuormittavien ja hyvinvointia edistävien asioiden tunnistaminen auttaa muuttamaan kurssia ja tarvittaessa hakemaan apua esihenkilöltä tai muulta tukitaholta. Itselleen kannattaa siis olla hyvä pomo, sillä itsensä arvostava kohtelu, palkitseminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen maksaa itsensä takaisin.

Samoja kokonaisuuksia käsitellään Työturvallisuuskeskuksen blogissa (Moilanen, 2021), jossa itsensä johtamisen tavoitteeksi asetetaan työhyvinvointi ja sujuva työ. Itsensä johtamisen ajatellaan olevan oman toiminnan sekä omien ajatusten ja tunteiden säätelyä. Työyhteisön perustehtävään ja yhteisiin tavoitteisiin yhdistetään oman työn lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteet, ennakoidaan kiirehuiput ja huomioidaan oman palautumisen tukeminen. On hyväksyttävä puitteet ja rajat, joiden sisällä voi päättää työtavoista ja -järjestyksestä. Keskeytysten hallinta auttaa keskittymistä. On tärkeää huomioida niin edistyminen ja onnistumiset kuin kehittymisen kohdat, ja tässä apuna on palautteen hyödyntäminen. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus palautumiseen niin työpäivän aikana kuin esim. kiireisen työjakson päätyttyä. Näitä mahdollisuuksia tulee hyödyntää, ja huolehtia itsestään ja palautumisestaan myös vapaa-ajalla. Itsensä johtamisessa tarvitaan myös resilienssitaitoja.

Muutoksia tapahtuu koko ajan ja se vaatii yksilöiltä taitoa elää niiden kanssa eli resilienssiä. Resilienssi tarkoittaa henkistä kestävyyttä, sinnikkyyttä ja joustavuutta, joiden avulla siedetään keskeneräisyyttä ja sopeudutaan muutoksiin. Sietokyky ja muutuskapasiteetti eivät ole rajattomia, ja jos muutos vaatii enemmän energiaa kuin mitä henkilöllä on käytössä, esiintyy virhetoimintaa kuten puolustuskäyttäytymistä, stressioireita tai muuta pahoinvointia. Muutoskyvykyys on kuitenkin kehitettävissä oleva taito, jolla voi taklata epätietoisuuden tai hallinnan tunteen menettämisen aiheuttamaa ahdistusta. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas, 2021, ss. 234-236)

Resilienssi ei ole ainoastaan joustamista, selviytymistä tai palautumista vaan aktiivinen tapa toimia, jonka avulla pyritään näkemään uudet mahdollisuudet muuttuneessa tilanteessa. On maltettava pysähtyä epämiellyttäväänkin tilanteeseen ja reflektoida vaihtoehtoja ja näkökulmia. Resilienssi auttaa näkemään uhkien sijasta mahdollisuuksia ja valaa uskoa vaikuttamisen mahdollisuuksista. Se on muovautumiskykyä, jota ikä ja kokemus kasvattaa. Olennaista on kehittymiseen uskomisen ja hallinnan tunteen lisääminen, niillä keinoilla mitä itsellä on käytössä ja niihin asioihin, mihin pystyy vaikuttamaan. Itsensä aktiivisena toimijana näkeminen ja myös toisiin turvautuminen auttaa

rakentamaan tilannekuvaa sekä uusia näkökulmia ja keinoja muutoksen tarkasteluun. Tutkiskeleva tapa tarkastella uusia asioita mahdollistaa resilienssin kehittymisen silloinkin kun muutostilanteessa oma sisäinen motivaatio ei ole välttämättä aktivoitunut ja tarvitaan apua muutostilanteeseen. Itsensä näkeminen kyvykkäänä oppijana kasvattaa resilienssiä. (Janhonen, 2022)

Yksilöt tarvitsevat itseohjautuvuuden taitoa ja tiimienkin on katsottu toimivan itseohjautuvasti. Ryhmässä toimimisessa kuitenkin tarvitaan annettua tai nimettyä johtajuutta, ja tiimin osalta voidaankin puhua yhdessäohjautuvuudesta. Tällöin toiminnan ytimessä on sekä valmentava tiimin johtaja että itse tiimi. Yhdessäohjautuva tiimi, eli sen johtaja ja jäsenet, toimivat, koordinoivat ja analysoivat tekemäänsä työtä yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Jokaisella on vastuu yhteisten asioiden edistämisestä, yhteistoiminnan kehittämisestä sekä kaikkien osaamisen hyödyntämisestä. Valmentavalla johtamisella, sparraamisella, osallistamisella ja tiimin toiminnan fasilitoinnilla tähdätään kohti yhdessäohjautuvuutta ja tiimiläisten potentiaalain hyödyntämistä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhdessäohjautuvuuteen tarvitaan myös tiimin jäsenten itsensä johtamisen taitoja ja kunkin omien vuorovaikutustaitojen merkitys on suuri. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas, 2021, ss. 71-77) (Spiik, 2022, ss. 12–13)

Itsensä johtamisen reflektointi ja taitojen kehittäminen on tärkeä osa esihenkilötyötä. Omaa toimintaa tarkastelemalla ja haasteita taklaamalla voi kehittää toimintatapojaan ja resilienssiään. Yksilöiden ja tiimien johtaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen on toiminnan fasilitointia, joka parhaimmillaan osallistaa, voimauttaa ja kasvattaa työn merkityksellisyyden tunnetta.

4 Tuki esihenkilötyöhön

Työterveyslaitoksen Työn Suomi -tutkimuksessa (Väänänen;Toivanen;Selander;Joensuu;& Airaksinen, 2024, ss. 52–53) tutkittiin mm. tuen saamisen kokemusta. Vastaajista 73 % koki saavansa tarvittaessa tukea esihenkilöltään ja 86 % sai tukea työtovereilta. Vastaajista 13 % koki, ettei esihenkilö tarjoa tukea ja rohkaisua, ja 5 % koki, ettei tukea saa työtovereilta. Johtavassa asemassa työskentelevät kokivat tuen omalta esihenkilöltään vähäiseksi.

Esihenkilö on siis työtovereiden ohella merkittävä tuen lähde. Keneltä esihenkilö itse saa tukea ja millaista tukea hän tarvitsee? Seuraavissa luvuissa käsitellään osaamisen

kehittämistä tuen lähteenä sekä henkilöstöpalveluiden roolia esihenkilön kumppanina osaamisen kehittämisessä.

4.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen arvioimisen ja kehittämisen tueksi on koottu osaamiskartoitus ja osaamispuuston kuvaus, jonka osa-alueita arvioidaan tehtäväkuvien sisältöjen mukaan. HAMKin intranetistä löytyvän kuvauksen arviointiin kuuluu työelämä- ja substanssiosaamisen lisäksi omaa työtä koskevan osa-alueen arviointi, joista tässä esitellään johtaminen ja esihenkilötyö -osion sisältöä. (HAMK, 2022)

Strategisen johtamisen osaamisalueessa kuvataan kykyä rakentaa strategian pohjalta toimintasuunnitelma ja johtaa tavoitteiden toteutumista operatiivisella tasolla. Strategiset tavoitteet ohjaavat tehtäväkuvien laatimista ja osaamisen kehittämistä ennakoivalla tavalla. Tavoitteista viestitään ja niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Henkilöstösuunnittelu osaamisalue koostuu rekrytointiosaamisesta ja perehdytyksen merkityksen ymmärtämisestä. Henkilöstösuunnitelmalla pyritään varmistamaan yksikön tavoitteiden saavuttaminen sekä yksikön ja henkilöstön kehittämissuunnitelman toteutuminen. Työsuhdeasioiden osaamisalue sisältää työehtosopimusten, lainsäädännön pääkohtien ja palkkausjärjestelmän tuntemisen sekä niiden yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen toteuttamisen. Luottamus- ja työsuojeluhenkilöiden kanssa tehdään yhteistyötä ja ymmärretään esihenkilönä tietojärjestelmissä tehtävien toimintojen vaikutukset työhyvinvoinnin ja talouden näkökulmasta. Työsuunnittelun ja työajan hallinnan osaamisalueella esihenkilöltä löytyy osaamista huomioida työhyvinvoinnin ja talouden vaatimukset työn suunnittelussa. Tämän lisäksi yhteistyössä henkilöstön kanssa myös arvioidaan työnkuvia ja työtehtäviä. Henkilöstöä tuetaan strategian pohjalta luotujen tavoitteiden mukaisessa työssä ja esihenkilö kykenee analysoimaan työajan hallinnan kautta saatua tietoa. Esihenkilöltä löytyy etäjohtamisen osaamista. Budjettivastuullisia esihenkilöitä koskeva talousosaamisen alue sisältää budjetin laatimisen, toteutumisen seurannan ja talouden poikkeamiin reagoinnin. Esihenkilö tietää hankintoihin liittyvät ohjeet ja osaa ehdottaa kehittymistä ja strategian toteutumista tukevia investointeja. (HAMK, 2022)

Työhyvinvointiosaaminen sisältää työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisen. Esihenkilö osaa analysoida henkilöstön tilaa ja hahmottaa voimavara- ja kuormitustekijöitä. Esihenkilö tuntee aktiivisen tuen toimintamallin sekä kehittää ja ylläpitää työhyvinvointia

aktiivisesti. Esihenkilö luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja osaa tarjota tukea työntekijän ja tiimin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Esihenkilö osaa hahmottaa osaamistarpeita ja luo kehityssuunnitelmia. Osaamisen johtaminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa osaamispääoman kasvattamista, toimintaympäristön analysointia ja osaamistarpeiden ennakoitua. Esihenkilön tehtävä on tarjota henkilöstölle kehittymistä tukevia tavoitteita organisaation tarjoamia palveluita hyödyntäen. Ihmisten johtamisessa esihenkilöllä on tärkeä rooli luoda turvallista työyhteisöä sekä tukea yksilöitä ja tiimejä. Selkeä viestintä, rakentava vuorovaikutus ja toimiva palautteenanto ovat tärkeässä roolissa ihmisten johtamisen osaamisessa. Valmentava ja osallistava toimiminen sekä monimuotoisuuden näkeminen voimavarana ja päätöksenteon vaikutusten ymmärtäminen eri tasoilla ovat keskeisiä ihmisten johtamisen osaamisalueella. (HAMK, 2022)

Esihenkilön osaaminen on monien osa-alueiden summa. Esihenkilön tulee tarkastella omaa osaamistaan ja sen kehittämistä, mutta myös auttaa työyhteisön jäseniä hyödyntämään osaamistaan ja mahdollistaa alaisten osaamisen kehittämisen. Osaamista tukemalla sekä valmentavaa ja palvelevaa johtamistapaa tarkastelemalla esihenkilö voi löytää aineksia oman ja muiden osaamisen kehittämiseen.

Esihenkilöillä on mahdollistajan rooli osaamisen kehittämisessä. Osaamisen tukemisella on suuri merkitys työn merkitykselliseksi kokemisen tunteeseen ja sitä kautta sillä on vaikutusta hyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Tuija Aro (2022) käsitteli Eduhousen koulutuksessa osaamisen tavoitteellista kehittämistä ja sen vaikutuksia. Ammatillinen osaaminen koostuu näkyvistä ja näkymättömistä osista. Näkyvillä olevia ovat mm. työssä käytössä olevat teknologiat ja menetelmät sekä asiakkaille näkyvä osaaminen. Valtaosa taidoista on kuitenkin pinnan alla. Itsensä johtamisen taidot, kuten muutoskyvykyys, oppimis- ja soveltamistaidot, sekä yleiset työelämätaidot, kuten vuorovaikutus-, esihenkilö- ja analysointitaidot ovat ehkä näkymättömiä, mutta ilmenevät toiminnassamme joka päivä. Uusimmastakaan teknologiasta ei saada kaikkea hyötyä irti, jos sen käyttäjillä ei ole muutoskyvykyttä tai oppimistaitoja. Oma ja alaisten osaamista tulee kartoittaa, jotta tiedetään kehittämisen tarve ja suunta. Yksilötasolla huomiota voi kiinnittää ohjausmenetelmiin sekä työnkuvan kehittämiseen, organisaatiotasolla kehittämistä tukeva työskulttuuri on merkittävässä asemassa.

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä, jota moottoroi dialogisuus, reflektointi ja palautteenanto. Esihenkilön tulee huolehtia, että oppimisilmapiiri ja oppimista tukevat rakenteet ovat kohdallaan. Yksilötasolla osaamisen kehittämistä voi lähestyä tavoitteellisesti osaamiskeskustelujen kautta ja tarjota mahdollisuuksia tarkastella työtään

eri näkökulmasta esim. muiden ohjaamisen tai työkierron kautta. Tiimitasolla osaamiskartoitukset voi toimia kehittämistyön pohjana, ja ryhmässä työskentelemällä voidaan kehittää osaamista ja toimintatapoja. Ulkopuolelta hankittava osaamisen kehittäminen voi olla esim. koulutuksen, valmennuksen, työohjauksen tai mentoroinnin muodossa. Verkostojen hyödyntäminen ja tiimin ulkopuolelle ulottuva yhteistyö kasvattaa osaamista. (Kupias;Peltola;& Pirinen, 2014, ss. 78-81)

Esihenkilö on tarpeen pohtia ja selvittää, miten lähestyä osaamisen kehittämistä ja millaista osaamista tarvitaan niin alaisten kuin itsensä kohdalla. Kun suunta on selvillä, on tarpeen pohtia esihenkilön omaa osuutta oppimisen tukijana. Millaisella esihenkilötoiminnalla saadaan kunkin potentiaali parhaiten esiin ja osaaminen hyödynnettyä?

Valmentavan johtamisen tavoitteena on koko työyhteisön osaamisen kehittyminen ja potentiaalin hyödyntäminen. Valmentavalla johtamisella autetaan työntekijää löytämään voimavaroja ja ratkaisuja itse, ja työkaluina esihenkilöllä on valmentavan vuorovaikutuksen ydintaidot eli kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu. Valmentavalla esihenkilöllä on arvostava asenne ja hän kannustaa vahvuuksien käyttämiseen. Toiminta on tavoitteellista, osallistavaa ja innostavaa. Valmentava esihenkilö auttaa yksilöitä ja tiimiä hyödyntämään potentiaaliaan, mahdollistaa kehittymisen ja näyttää suuntaa toiminnalle. (Kurttila & Aalto, 2021, luku 1) (Ristikangas & Grünbaum, 2014, ss. 30–31) Valmentava tiimin johtamisen tapa jakaa johtajuutta, ja sillä tavoin yhteinen vastuu toiminnan tavoitteellisuudesta ja sujumisesta lisääntyy, ja yksilöiden vahvuudet saadaan esille (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas, 2021, ss. 14–15). Esihenkilö siis kannustaa työntekijöitä näkemään omat vahvuutensa, on avoin eri näkökulmille ja niiden tuomille mahdollisuuksille. Valmentava esihenkilö kannustaa yksilöitä itseohjautuvuuteen ja tiimiä yhdessäohjautuvuuteen, ja antaa toiminnallaan tilaa kehittymiselle.

Valmentavan johtamisen rinnalle on noussut palvelevan johtamisen käsite. HR viesti (Spiik, 2024) pureutui palvelevan johtamisen sisältöön. Pyrkimyksenä on luoda luottamusta, kunnioitusta ja yhteistyötä vaaliva työyhteisö, jossa johtajan tehtävä on välittää työntekijöiden hyvinvoinnista, arvoista ja tarkoituksesta. Johtajalta vaaditaan joustavuutta ja viestintätaitoja sekä kykyä ja halua päätösvallan jakamiseen. Toimilla tähdätään merkityksellisyyden kokemuksen vahvistamiseen – omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet lisäävät työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luovuutta ja tuottavuutta. Päätösvallan jakaminen vaatii johtajalta ja työntekijöiltä vapauden ja vastuun tasapainottelun taitoa. Yhteisökeskeinen johtamiskulttuuri antaa työntekijöiden vastuulle mm. konkreettisia asioita, kuten työnjaon, tavoitteiden asettamisen ja keinot niiden

saavuttamiseksi, johtaja huolehtii toiminnan suunnasta. Palveleva johtaja myös selvittää, millaista johtajuutta työyhteisössä toivotaan ja millaista tarvitaan, ja rakentaa niistä kokonaisuuden.

Tarallo (2021, ss. 103–104) pohtii juuri kuuntelemisen ja kysymisen olevan ensinnäkin pohja hyvän yhteistyösuhteen syntymiselle sekä perusta palvelevalle johtamiselle. Kiinnostuksen osoittaminen luo työntekijälle tunteen, että hänen sanomallaan on merkitystä, ja tämä arvostuksen tunne helpottaa luottamuksen syntymistä. Juuti (2013, ss. 148-150) pohtii palvelevan johtamisen taustoja ja kertoo käsitteen kehittäjän Robert K. Greanleafin sanovan luottamuksen olevan oleellista. Palveleva esihenkilö kuuntelee ja pyrkii ymmärtämään muita, rakentaa yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Palvelevan johtamisen arvoina on oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja arvostus.

4.2 Henkilöstöpalvelut kumppanina

Henkilöstöpalvelut osallistuu organisaation strategiseen ja operatiiviseen toimintaan. Henkilöstöpalvelut on hallinnollisen työn asiantuntija ja strateginen kumppani, muutoksen edistäjä ja henkilöstön kehittäjä. Uudistumista johtamalla ja henkilöstöä tukemalla voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja toimintatapoihin, ja niiden kautta työtyytyväisyyteen ja kilpailukykyyn. (Österberg, 2015, ss. 17–18) Henkilöstöpalveluilla on keskeinen rooli organisaation, toiminnan ja toimintatapojen kehittämisessä. Henkilöstöpalvelut voi toimia viestinviejänä organisaation eri osien välillä ja huolehtia palautteiden hyödyntämisestä ja henkilöstön osallistamisesta kehitystyössä. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 103–104)

Viitalan (2021, luvut 1.2, 4.5) mukaan henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö liittyvät tiiviisti toisiinsa. Henkilöstöjohtamisen kautta huolehditaan esihenkilötyön käytänteistä ja osaamisen kehittymisestä. Esihenkilöt toimivat henkilöstöjohtamisen käytännön toteuttajina motivoituneina, innostuneina, palkittuina ja auttaen henkilöstöä kehittymään. Henkilöstötyö on iso osa esihenkilön työtä, ja näiden tehtävien määrittely työkuivassa on tärkeää. Henkilöstötyölle on myös varattava työkuivaan riittävästi aikaa. Henkilöstötyön tueksi on tarjottava selkeät ohjeet, HR-tietoa päivittävät tiedotukset sekä tukea ja neuvontaa henkilöstöpalveluilta. HR-asioita koskevat koulutukset ja erilaiset johtamisvalmennukset, mentorointi ja muu kehittämistyö on myös henkilöstöpalveluiden tapa tukea esihenkilöitä työssään.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen vaatii yksilöiden motivaatiota ja itsensä johtamisen taitoja, joita organisaatio voi tukea mahdollistamalla oppimista johtamisen, rakenteiden ja toimintamallien kautta. Osaamista voi kasvattaa yksilötasolla ja työyhteisötasolla, ja se voi olla standardoitua, kuten koulutus- ja kehittämisohjelmia tai tilannelähtöistä ja epämuodollista, kuten itseopiskelua tai tiimityön kautta tapahtuvaa oppimista. Vapaamuotoiset kahvipöytäkohtaamiset, ongelmanratkaisutilanteet tai mentorointi voivat laajentaa osaamista ja olla arvokkaita osaamisen kehittämisen tilanteita. (Viitala, 2021, luku 3.6)

Jatkuvan oppimisen ylläpitäminen vaalii työhyvinvointia ja organisaation kilpailukykyä. Oppimista johtamalla sitoutetaan työntekijöitä työn kehittämiseen ja lisätään työn tehokkuutta. Osallisuuden kokemus lisääntyy ideoiden kuulemisen ja päätöksentekoon osallistamisen myötä, ja sitoutuminen ja motivaatio kasvaa kun työntekijä nähdään työnsä asiantuntijana ja kehittäjänä. Asiakaspalautetta – tai vaikka henkilöstöltä kerättävää palautetta, kuten tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ovat – voi hyödyntää määrittämään oppimisen tarpeita ja suuntaa. Oppimisen johtaminen on jatkuvaa toimintaa myös koulutuspäivien ulkopuolella ja henkilöstöllä olevaa hiljaista tietoa on tarpeen jakaa esimerkiksi mentoroinnin kautta tai osaamisen jakamisen tilanteissa. Esihenkilöillä on keskeinen rooli oppimisen johtamisessa ja heidän on tarpeen kehittää omia johtamistaitojaan, jotta voivat tukea työntekijöiden kehittymistä. (Eklund, 2024)

Henkilöstöpalvelut tarjoaa tärkeää tukea esihenkilön työhön. Henkilöstöpalveluilta löytyy osaamista työsuhteasioissa ja työsuhteen elinkaaren aiheissa sekä yhteys muihin tukipalveluihin. Henkilöstöpalvelut voi tarjota tukea organisaation toimintamallinen ja ohjeistuksien viidakossa, ja sparrailla esihenkilön kanssa haastavien tilanteiden selvittämisessä tai alaisten suorituksen johtamiseen liittyvissä asioissa. Henkilöstöpalveluilla on suuri rooli uuden esihenkilön perehdyttämisessä ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Suuri määrä osaamista ja tietoa tulisi olla esihenkilöiden saavutettavissa helposti ja nopeasti.

Henkilöstöpalvelut kohtaa laajan työkenttensä kanssa haasteita: heiltä kaivataan henkilökohtaista tukea ja opastusta, mutta käytettävissä olevat resurssit eivät aina riitä rinnalla kulkemiseen. Digitalisaatio tuo tullessaan osaamisen kasvattamisen ja työtehtävien kehittämisen tarpeen. Viitalan (2021, luku 5.6) mukaan tulevaisuudessa digitaitojen tarve lisääntyy, mutta myös luovan työn merkitys kasvaa. HR-ammattilaiselta odotetaan mm. HR-analytiikkaosaamista, palvelumuotoiluosaamista sekä taitoja digitaalisen HR:n käyttöön, kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Yhtä tärkeässä roolissa on yhteistyö-, neuvottelu- ja

ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen, itsensä johtamisen taidot sekä resilienssi. Tulevaisuuden työelämässä työkuvat uudistuvat, työn tekemisen muodot monipuolistuvat ja itseohjautuvuus lisääntyy. Tarvitaan oman osaamisen ja kehittämistarpeiden hahmottamista ja itsensä johtamisen taitoa uuden osaamisen haltuunottoon. Osaamista kehitetään myös epämuodollisesti, ja se tunnistetaan nykyistä paremmin.

Toisiko digitalisaatio ja tekoäly helpotusta työn organisointiin ja vapauttaisi henkilöstöpalveluiden osaamista esihenkilöiden ja muun henkilöstön käyttöön? HR viestissä (Spiik, 2024) pohditaan kehityksen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. Tekoälyä voisi hyödyntää mm. rekrytointiin, palkitsemiseen, työhyvinvointiin, koulutukseen ja kehittämiseen liittyvissä asioissa. HR-työ tehostuisi, kun tekoälyn tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa, suunnittelussa ja seurannassa ja HR-työntekijä voisi keskittyä mm. työntekijäkokemuksen parantamiseen, työyhteisön rakentamiseen tai johtamisen tukemiseen.

5 Tutkimusprosessin toteutus

Opinnäytetyön tekeminen käynnistyi lokakuussa 2024 ja tutkimusprosessi oli monivaiheinen (kuva 1). Toimeksiantaja esitteli työn tarpeen, toivotun tutkimustavan sekä aikataulun. Alustavana suunnitelmana oli kyselyn toteuttaminen esihenkilöille ja lisäksi mahdollisesti teemahaastattelut kyselystä nousseiden aiheiden tarkentamiseksi. Opinnäytetyön laajuuden rajaamiseksi teemahaastattelut jäivät tästä tutkimuksesta mahdolliseksi jatkotutkimus- tai kehitystyön aiheeksi.

Kuva 1. Tutkimusprosessin toteutus.



Kuten yläpuolella olevasta kuvasta nähdään, tutkimusprosessin toteutus on monivaiheinen. Tutkimuksen kohderyhmänä oli HAMKin esihenkilöt, joten kyselylle tuli hakea tutkimuslupa. Tutkimuslupa haettiin henkilöstöpalveluiden nimiin. Tutkimusluvan hakuprosessi vaati aikaa ja materiaalin hiomista. Hakemukseen tuli liittää opinnäytetyösuunnitelma, aineistohallintasuunnitelma, henkilötietojen käsittelyn vuoksi tietosuojailmoitus sekä itse kyselylomake. Lisäksi hakemukseen vaadittiin tutkittaville osoitettu saatekirje ja suostumuksen kysyminen tutkimukseen osallistumisesta. Kyselyyn osallistujille tarkoitettu materiaali valmisteltiin myös englanniksi. Opinnäytetyön liitteenä on aineistohallintasuunnitelma (liite 1), jossa kuvataan tarkemmin aineiston käsittelyä ja säilytystä opinnäytetyöprosessin aikana ja työn valmistuttua.

Kysely (liite 2) koostettiin yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa. Näin varmistettiin, että tutkimuksessa kysyttiin niitä asioita, joihin toimeksiantaja halusi saada vastauksen. Kysely toteutettiin marras-joulukuussa 2024, ja se laadittiin suomeksi ja englanniksi. Tulosten koonti ja aineiston analyysi aikataulutettiin tammikuulle 2025. Tutkimuksen tulokset esiteltiin toimeksiantajalle helmikuussa 2025 ja tutkimusraportti julkaistaan ja tulokset esitellään esihenkilöille opinnäytetyön valmistuttua keväällä 2025.

5.1 Tutkimusmenetelmä

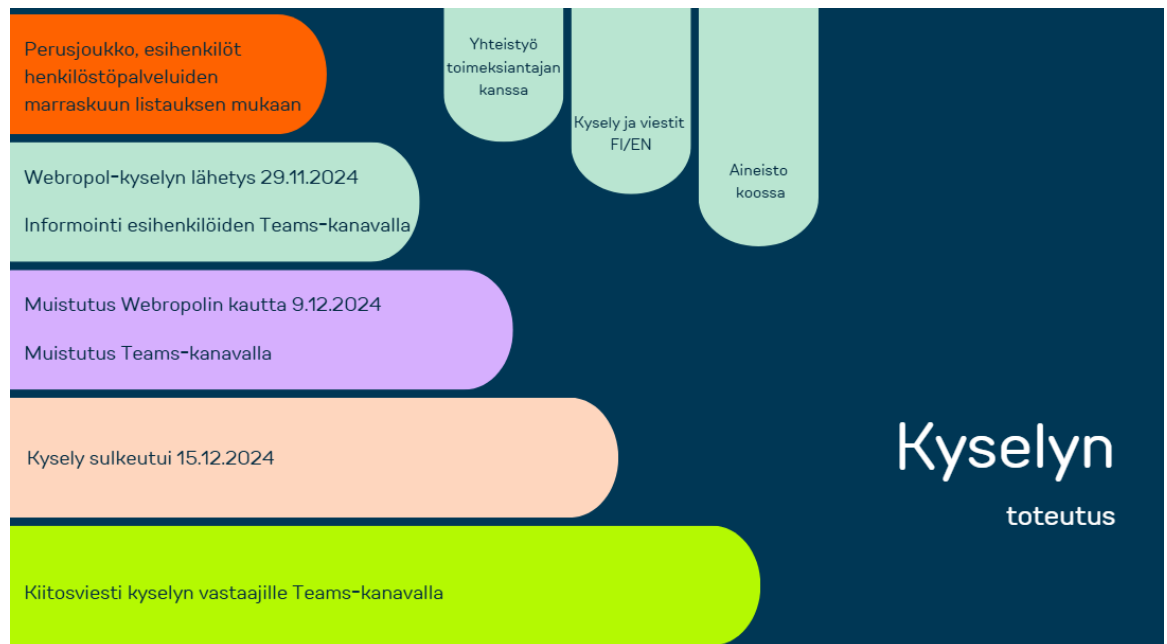
HAMKissa oli tutkimushetkellä 89 esihenkilöä, jotka muodostivat tutkimuksen kohderyhmän. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa (Vilkka, 2007, s. 52) ja perusjoukoksi valikoitui siis koko esihenkilöjoukko. Esihenkilöt toimivat eri yksiköissä, erilaisilla tulosvaatimuksilla ja esihenkilötyölle allokoitulla ajalla. Alaisten määrä vaihtelee yhdestä yli kolmeenkymmeneen. Perusjoukko muodostaa siis hyvin laajan esihenkilötyön kehyyksen. Kyselyn tavoitteena oli rakentaa yleiskuvaa tästä HAMK esihenkilötyön kirjjon nykytilasta ja esihenkilöiden kokemuksesta omasta roolistaan. Kyselyn kautta koko esihenkilöjoukolla oli mahdollisuus saada äänensä kuuluviin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään esihenkilötyön tämän hetken tilannetta ja kuvaamaan sitä numeeristen suureiden avulla. Tutkimuksessa selvitettiin myös tutkittavien asioiden välisiä riippuvuuksia ja havainnollistettiin tuloksia taulukoiden ja kuvioiden avulla. (Heikkilä, 2014, s. 15) (Nummenmaa;Holopainen;& Pulkkinen, 2019, ss. 16–17)

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselytutkimuksena. Aiemmin opinnäytetyössä käsitellyjä intran esihenkilöroolin ja osaamispuuston kuvauksia hyödynnettiin kyselyn rakentamisessa, ja niiden sisältöjen kautta tarkasteltiin esihenkilöiden kokemusta työnsä sisällöstä. Kysely rakennettiin yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa ja kyselylomaketta muokattiin testiryhmältä ja opinnäytetyön ohjaajalta saadun palautteen pohjalta.

Tutkimuslupaprosessin läpimenon jälkeen kyselylomakkeen toimivuus testattiin ja testivastaukset resetoitiin. Kyselyn toteutuksen vaiheet esitellään seuraavassa kuvassa (kuva 2).

Kuva 2. Kyselyn toteutuksen vaiheet.



Tutkimuksen perusjoukko kontaktoitiin henkilöstöpalveluiden marraskuun listauksen mukaan. Kyselytutkimus lähetettiin Webropolista saatekirjeen kera ja samana päivänä henkilöstöpalveluiden yhteyshenkilö informoi tutkimuksesta esihenkilöiden Teams-kanavalla. Webropoliiin oli ajastettu muistutus niille, jota eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn, ja muistutus kyselystä lähetettiin myös Teams-kanavan kautta. Kiitosviesti lähetettiin kyselyn sulkeutumisen jälkeen.

Kyselyn muoto oli vakioitu ja se oli kaikille vastaajille samanlainen. Kyselytutkimuksen etuna on nopeus ja joustavuus ja sen kautta voidaan kysyä monia asioita suurelta joukolta vastaajia. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara , 2009, ss. 134, 136–137, 193-195) Kyselyssä oli 27 kysymystä, jotka olivat viimeistä kysymystä lukuun ottamatta merkitty pakolliseksi vastata. Kyselystä haluttiin muotoilla mahdollisimman sujuvasti vastattava: Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä sekamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu valmiiksi ja lisäksi on vastaajan itsensä määriteltävissä oleva vastausvaihtoehto, kuten muu, mikä? -vaihtoehto. Kyselyssä oli useassa kohtaa mahdollisuus tarkentaa vastaustaan avoimeen vastauskohtaan. Vaihtelevalla kysymysten muodolla tavoiteltiin niin kysymysten vertailukelpoisuutta kuin vastaajien mahdollisuutta kertoa mielipiteitään. (Vilka , 2015, s. 106)

Vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus nostaa esille omassa esihenkilötyössä esiin tulleita merkittäviä asioita ja kyselyn avovastauksien kautta saatiinkin tietoa, jota ei olisi saatu

hankittua valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Avoimien kysymysten analyysissä käytettiin laadullista lähestymistapaa ja teemoittelemalla pyrittiin tiivistämään tuloksia määrälliseen muotoon. (Vehkalahti, 2019, ss. 13, 25)

Osassa kysymyksistä käytettiin neliportaista Likertin asteikkoa, jolla mitataan vastaajan samanmielisyyttä kyselyn väittämän kanssa. Neliportaisessa asteikossa ei ole keskimmäistä neutraalia vaihtoehtoa ja se valittiin selkeyden vuoksi. (Vilkkä, 2007, ss. 45–46) Neutraalin vastausvaihtoehdon puuttuessa useassa kysymyksessä vastaajalle annettiin mahdollisuus tarkentaa vastaustaan niin halutessaan.

Kysely jakautui osa-alueisiin. Taustatietoina vastaajalta kysyttiin sukupuolta, ikää, yksikköä, kokemusvuosia esihenkilötyöstä HAMKissa ja koko työuralla, alaisten lukumäärää sekä sitä, onko vastaajalla johtamiseen liittyvää koulutusta. Vastaajilta tiedusteltiin myös polkua esihenkilöksi sekä tehtävässä toimimisen mielekkyyttä ja sijoittumista työtehtävien joukossa. Seuraavassa osiossa vastaajia pyydettiin kuvaamaan esihenkilörooliaan ja valitsemaan esihenkilöroolissa toimimiseen motivoivia tekijöitä. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan esihenkilötyöhön käytettävää aikaa ja kokemusta sen riittävydestä. Vastaajilta tiedusteltiin heidän kokemustaan vastuun selkeydestä, vaikuttamisen mahdollisuuksista sekä esihenkilötyössä haastaviksi koetuista asioista. Kyselyssä tiedusteltiin myös kokemusta omasta osaamisesta ja kehittymisen mahdollisuuksista. Tuen tarvetta selvitettiin eri tahoilta saatavan tuen listauksen kautta sekä avoimella kysymyksellä. Kyselyssä selvitettiin myös vastaajien kokemusta HAMKin esihenkilöroolikuvauksen osa-alueiden toteutumisesta ja avoimessa kysymyksessä vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa lisää esihenkilöroolistaan ja siihen liittyvistä onnistumisista, haasteista ja toiveista.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validius tarkoittaa kyselyn tai sen mittareiden kykyä mitata tarkoitettuja asioita ja reliabelius mittaustulosten toistettavuutta. Kokonaisluotettavuus syntyy mittauksen ja tiedon keruun luotettavuudesta. (Vehkalahti, 2019, ss. 41–42) (Hirsjärvi; Remes; & Sajavaara, 2009, ss. 231-233) Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan muotoilemalla kysymykset tutkimuksen tarvetta vastaaviksi, ja tarjoamalla osallistumisen mahdollisuuden kaikille kohderyhmän henkilöille. Kaikki vastaajille suunnatut materiaalit toteutettiin suomeksi ja englanniksi. Luotettavuutta pyrittiin varmistamaan myös huolehtimalla vastaajien tietosuojasta, jonka vahvistamiseksi taustakysymyksistä karsittiin jo suunnitteluvaiheessa vastaajan toimipiste ja henkilöstöryhmä. Analyysin jälkeen aineistosta poistettiin taustamuuttujia (ikä, sukupuoli ja yksikkö) ja avokysymysten vastauksista kaikki suoraan tai epäsuorasti henkilöihin viittaavat tiedot.

5.2 Aineiston analysointi

Aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin Webropolin omia raportointityökaluja hyödyntäen. Kyselyn vastauksien jakaumia tarkasteltiin sellaisinaan sekä taustamuuttujien kautta vertailemalla tuloksia eri ryhmien välillä. Vehkalahden mukaan (2019, ss. 54-58) on tärkeää tarkastella tuloksia jakaumien lisäksi keskeisten tunnuslukujen kautta. Minimi, maksimi ja mediaani eli keskimäinen arvo ovat järjestystunnuslukuja. Yleisin tunnusluku on keskiarvo, ja sen tulkintaa tukee keskihajontaluku. Myös havaintojen lukumäärät ja prosenttiosuudet sekä yleisimmin valittu arvo eli moodi selkeyttävät aineiston tulkintaa.

Ristiintaulukoinnin avulla voidaan selvittää muuttujien riippuvaisuutta toisistaan ja löytää selittäviä tekijöitä, vaikkei suoraviivaista syy-seuraus-suhdetta voikaan vetää (Vilka, 2007, ss. 120,129). Esihenkilötyön kokemusta selvitettiin vertailemalla vastauksia esihenkilökokemusvuosien, esihenkilöksi päätyminen, johtamiseen liittyvän koulutuksen ja osaamisen kokemuksen kautta. Tuloksia tarkasteltiin myös eri yksiköitten vastaajien kokemuksen kautta.

Suurella osalla kysymyksistä vastaajalla oli mahdollisuus tarkentaa vastausta niin halutessaan. Nämä tarkennukset ja kommentit raportoitiin kysymyksen käsittelyn kohdalla. Avointen kysymysten vastaukset jaoteltiin teemoittain. Kyselytutkimuksen tulosten havainnollistamisessa käytettiin erilaisia kuvaajia.

6 Tulokset

Webropol kyselyn linkki oli auki 29.11.–15.12.2024. Tänä aikana kyselyyn saatiin 42 vastausta. Yksi vastaaja ei halunnut osallistua kyselyyn, joten kyselyn vastaajien määrä oli 41 esihenkilöä, ja vastausprosentti oli siten 46 % (n=41). Kyselytutkimuksen tulokset antavat tämän hetken kuvan vastaajien kokemuksesta esihenkilötehtävästään. Seuraavaksi tulokset esitellään kyselyn rakenteen mukaisesti teemoiteltuna.

6.1 Taustatiedot

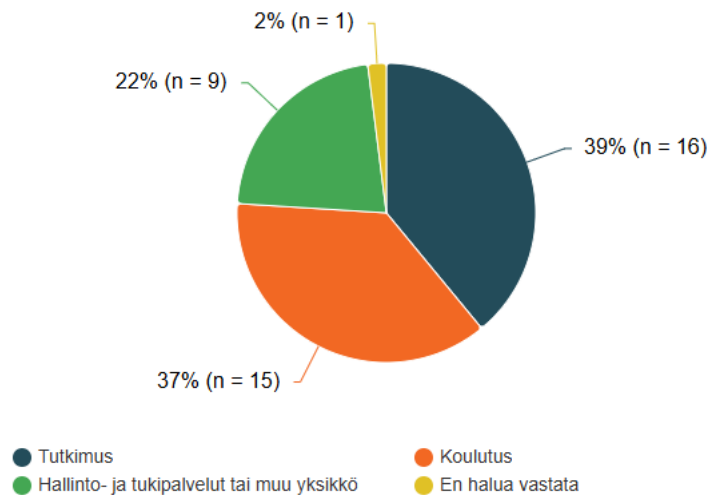
Kyselyyn vastaajista (n=41) yli puolet oli naisia, kolmasosa miehiä ja osa vastaajista ei halunnut määrittellä sukupuoltaan. Syntymävuoden ilmoitti 76 % (n=31) vastaajista, ja vastaajien enemmistö oli syntynyt 1970-luvulla (n=17). Loput syntymävuoden ilmoittaneista vastaajista jakautuivat tasan 1960- (n=7) ja 1980-luvuilla (n=7) syntyneisiin. Kyselyyn

vastaajia löytyi melko tasaisesti kyselyyn listatuista yksiköistä (kuva 3). Vastaajista 39 % työskentelee tutkimusyksikössä, 37 % koulutusyksikössä ja 22 % hallinto- ja tukipalveluissa tai muussa yksikössä.

Kuva 3. Vastaajan yksikkö.

Yksikkö

Vastaajien määrä: 41

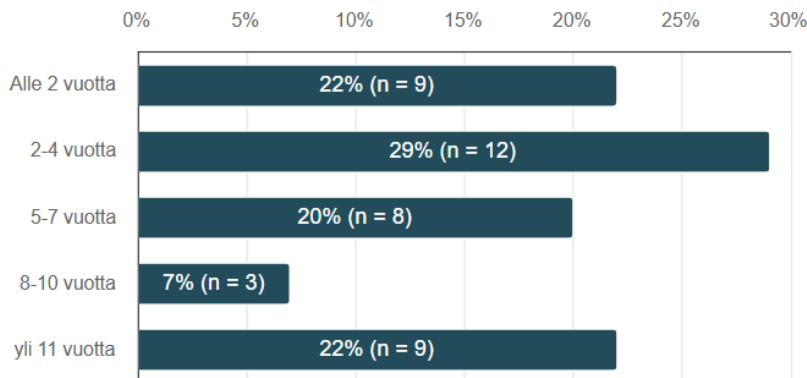


Vastaajilta kysyttiin esihenkilökokemusvuosia HAMKissa (kuva 4). Vastaajista 22 %:lla oli esihenkilökokemusta HAMKissa alle 2 vuotta, ja sama määrä vastaajista oli ollut HAMK esihenkilönä yli 11 vuotta. Kolmasosa vastaajista oli toiminut HAMKin esihenkilönä 2–4 vuotta. 7 %:lla vastaajista oli 8–10 vuoden esihenkilökokemus HAMKissa. Yksiköittäin tarkasteltaessa hallinto- ja tukipalveluissa tai muussa yksikössä esihenkilökokemusvuodet HAMKissa oli jakautunut melko tasaisesti alle kahdesta yli yhteentoista kokemusvuoteen. Tutkimusyksikössä korostui 8–10 vuoden kokemus ja koulutusyksikössä 5–7 vuoden sekä yli yhdentoista vuoden kokemus HAMKissa.

Kuva 4. Kokemusvuodet esihenkilönä HAMKissa.

Kokemusvuodet esihenkilönä HAMKissa

Vastaajien määrä: 41

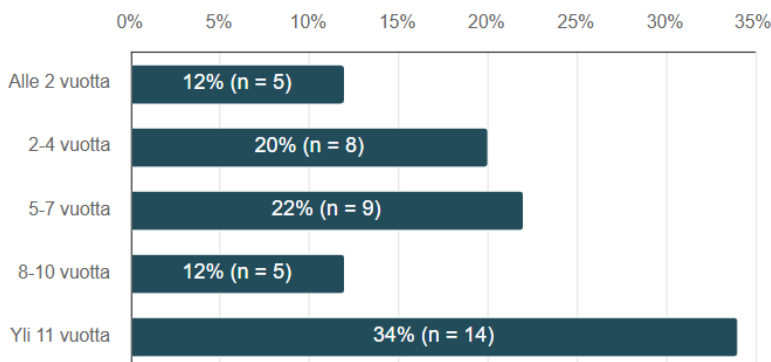


Vastaajilta kysyttiin myös esihenkilötyön kokemusvuosia koko työuralta (kuva 5), ja vastaajista yli kolmasosalla on yli 11 vuoden työkokemus. Viidesosalla vastaajista (20 %) on 2–4 vuoden työkokemus ja hieman useammalla (22 %) esihenkilötyökokemusta on 5–7 vuotta. Alle kahden vuoden tai 8–10 vuoden esihenkilötyökokemus löytyi 12 %:lta vastaajista.

Kuva 5. Kokemusvuodet esihenkilönä koko työuralla.

Kokemusvuodet esihenkilönä koko työuralla

Vastaajien määrä: 41



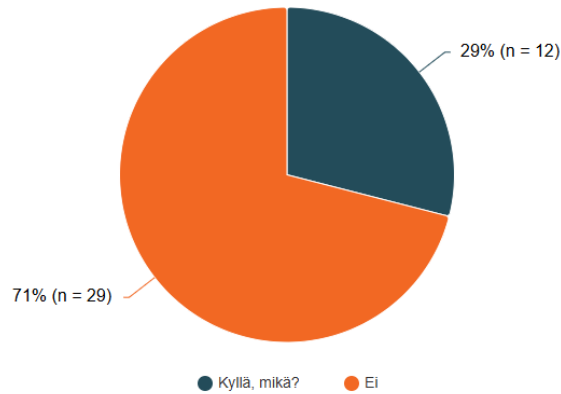
Alaisia vastaajilla oli ollut keskimäärin viimeisen vuoden aikana yhdestä neljäänkymmeneen. Keskiarvoluvuksi saatiin 10,8, mediaaniksi 8 ja moodiksi 8,6 alaista. Johtamiseen liittyvä tutkinto tai koulutus (kuva 6) oli 29 %:lla vastaajista. Eniten johtamiseen liittyvää koulutusta (41,7 %) oli koulutusyksikön vastaajilla. Tutkintoina ja koulutuksina mainittiin mm. johtamisen erityisammattitutkinto JET, johtamisen ja

yrittäjäjohtamisen erityisammattitutkinto YJET sekä korkeakoulututkintoon liittyvät johtamisopinnot sekä erilliset kurssit ja valmennukset.

Kuva 6. Johtamiseen liittyvä tutkinto tai koulutus.

Johtamiseen liittyvä tutkinto tai koulutus

Vastaajien määrä: 41

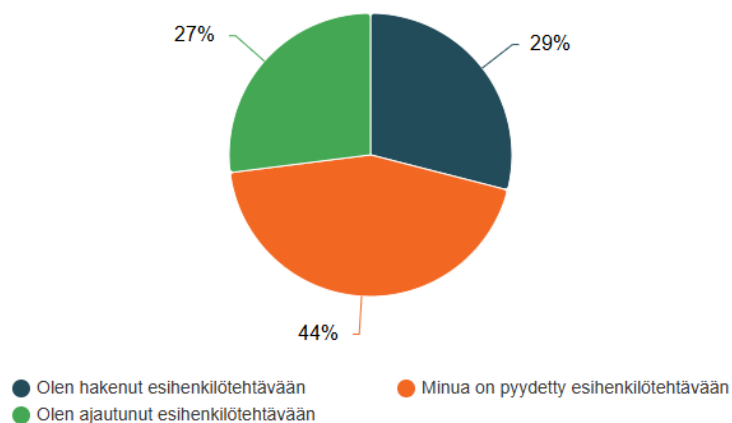


Kyselyssä selvitettiin vastaajien polkua HAMK esihenkilöksi (kuva 7). Enemmistöä vastaajista (44 %) on pyydetty esihenkilötehtävään, 29 % on hakenut esihenkilötehtävään ja liki saman verran (27 %) on ajautunut esihenkilötehtävään. Vastaajista osa tarkensi polkunsä kuvausta ja kertoi mm. oman kiinnostuksen tai kehittämisen halun olleen olemassa esihenkilötehtävään pyydetessä. Osa kertoi alaisia tulleen työnkuvan laajentuessa.

Kuva 7. Polku esihenkilöksi.

Polku esihenkilöksi

Vastaajien määrä: 41



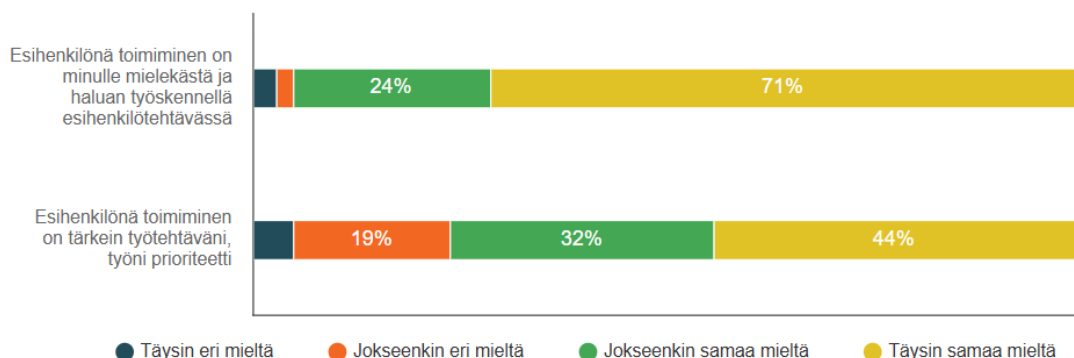
Esihenkilötehtävään hakeneista 42 %:lla oli jokin johtamiseen liittyvä koulutus tai tutkinto. Tutkintoa ei ollut 82 %:lla esihenkilöksi ajautuneilla vastaajilla. Yli puolella (58,3 %) yli 11 vuoden esihenkilökokemuksen työrallallaan saavuttaneilla oli johtamiseen liittyvä koulutus. Esihenkilöksi pyydettyjen osuus oli tasainen eri yksiköissä. Koulutusyksikössä oli suurin osuus esihenkilötehtävään hakeneista vastaajista, ja esihenkilötehtävään ajautuneet vastaajat olivat vahvemmin edustettuina tutkimusyksikössä sekä hallinto- ja tukipalveluissa tai muussa yksikössä.

Esihenkilönä toimiminen koettiin liki yksimielisesti (95 %) mielekkääksi ja vastaajilta löytyi halua työskennellä esihenkilötehtävässä (kuva 8). Vastaajista 71 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 24 % jokseenkin samaa mieltä. Hieman alle 5 % vastaajista ei kokenut esihenkilönä toimimista mielekkääksi. Kolme neljäsosaa vastaajista (76 %) koki esihenkilötyön korkean prioriteetin tehtäväksi, 19 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja 5 % ei kokenut esihenkilötyön olevan työnsä tärkein tehtävä. Esihenkilötyö koettiin tärkeäksi ja korkean prioriteetin tehtäväksi mm. toiminnan kehittämisen vuoksi, johon koettiin olevan mahdollisuuksia esihenkilötyön kautta. Esihenkilötyön koettiin olevan vastuullinen, ihmisten hyvinvointiin liittyvä tehtävä, jolloin se priorisoitiin muista kiireistä huolimatta ensisijaiseksi tehtäväksi. Kommentteissa mainittiin useasti myös se, että esihenkilötyön lisäksi työnkuvassa on muita vaativia tehtäviä ja vastuita.

Kuva 8. Esihenkilönä toimimisen mielekkyys ja sijoittuminen työtehtävien joukossa.

Esihenkilönä toimiminen

Vastaajien määrä: 41



Tutkimustulosten mukaan vastaajan polku esihenkilöksi vaikutti kokemukseen esihenkilönä toimimisesta. Mielekkäimpänä tehtäväänsä pitivät esihenkilötehtävään hakeneet vastaajat, ja heille myös työnkuva antoi parhaat mahdollisuudet toimia ja priorisoida esihenkilötehtävien hoitamista (ka. 3,7). Esihenkilötehtävään pyydettyjen ja ajautuneiden vastaajien joukossa ei keskiarvossa ollut eroa esihenkilönä toimimisen mielekkyttä

kysyessä, mutta 9 % esihenkilötehtävään ajautuneista vastaajista ei pitänyt tehtäväänsä mielekkäänä. Esihenkilöksi pyydettyjen ja ajautuneiden vastauksien keskiarvot olivat liki samat (2,9 ja 3,0) esihenkilönä toimimisen tärkeyttä työtehtävien joukossa kysyttäessä.

Yksiköittäin tarkasteltuna keskiarvoissa ei ollut suuria eroja. Koulutusyksikössä koettiin esihenkilönä toimimisen mielekkyys ja sijoittuminen työtehtävien joukossa positiivisimmin. Tutkimusyksikössä esihenkilötehtävien priorisointi tai mahdollisuudet siihen koettiin muita yksiköitä heikommaksi.

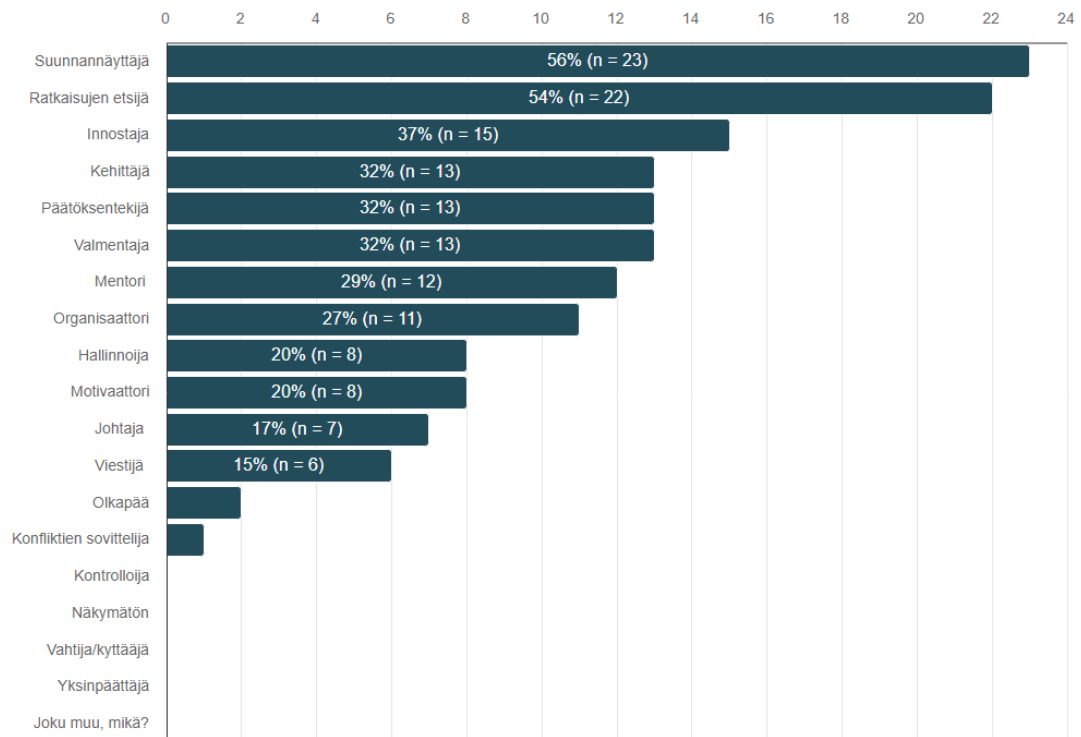
6.2 Esihenkilörooli

Vastaajien kokemusta esihenkilöroolinsa kuvauksesta selvitettiin roolilistauksen kautta (kuva 9). Vastaajaa ohjeistettiin valitsemaan kolme tärkeintä kuvausta. Yli puolet vastaajista koki esihenkilön olevan suunnannäyttäjää (n=23) ja ratkaisujen etsijää (n=22). Yli kolmasosa valitsi roolia kuvaamaan innostajan (n=15) ja kolmasosa (n=13) vastaajista koki esihenkilön toimivan kehittäjänä, päätöksentekijänä sekä valmentajana. Seuraavaksi eniten roolikuvauksia valintoja sai mentori (n=12) ja organisaattori (n=11). Neljäsosa vastaajista (n=8) valitsi kuvaukseen hallinnoijan ja motivaattorin, ja alle neljäsosa vastaajista kuvaisi esihenkilöroolia sanoilla johtaja (n=7), viestijä (n=6), olkapää (n=2) ja konfliktien sovittelija (n=1). Loput kuvausvaihtoehdot eivät saaneet valintoja.

Kuva 9. Esihenkilöroolin kuvaaminen.

Esihenkilöroolin kuvaaminen

Vastaajien määrä: 41, valittujen vastausten lukumäärä: 154



Tarkasteltaessa johtamiseen liittyvän koulutuksen vaikutusta esihenkilöroolin kuvaamiseen, vastaukset olivat melko samansuuntaisia koulutusta saaneilla vastaajilla ja vastaajilla, joilla ei ollut johtamiseen liittyvää koulutusta. Ratkaisujen etsijä, suunnannäyttäjä, valmentaja ja myös hallinnoija korostuivat johtamiseen liittyvää koulutusta saaneilla vastaajilla. Innostaja, kehittäjä, mentori ja päätöksentekijä olivat taas korostuneita roolinkuvausvalintoja vastaajilla, joilla ei ollut johtamiseen liittyvää koulutusta.

Ratkaisujen etsijä ja suunnannäyttäjä koettiin tärkeimmiksi kuvauksiksi kaikissa ryhmissä esihenkilöksi päätyminen polkua tarkasteltaessa. Niiden lisäksi esihenkilöksi hakeneilla vastaajilla oli eniten edustettuna kehittäjä, valmentaja ja johtaja. Innostaja ja päätöksentekijä korostuivat esihenkilöksi pyydettyjen vastaajien roolikuvauksissa. Hallinnoija, mentori, motivaattori, organisaattori, päätöksentekijä ja viestijä olivat vahvemmin edustettuina valintoina esihenkilörooliin ajautuneilla vastaajilla.

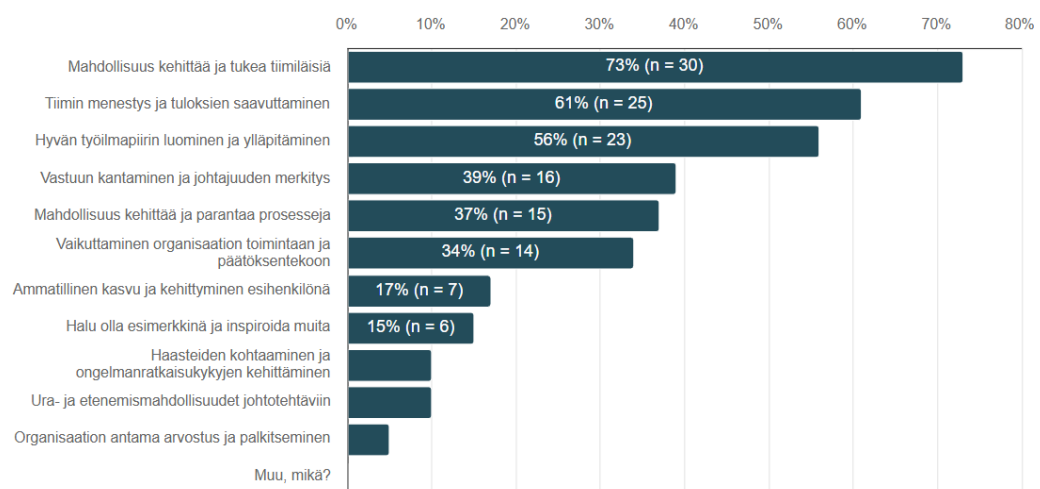
Tutkimustuloksista näkyi, että suunnannäyttäjä ja ratkaisujen etsijä olivat vahvimmin ja tasaisimmin edustettuina myös tarkasteltaessa vastauksia esihenkilötyön kokemusvuosien kautta. Erojakin löytyi: Vastaajat, joilla oli alle kahden vuoden kokemus esihenkilönä

toimimisesta koko työurallaan, kokivat ratkaisujen etsijän, organisaattorin ja viestijän kuvaavan rooliaan parhaiten. 2–4 vuoden esihenkilökokemuksella valittiin muita ryhmiä enemmän mentori ja konfliktien sovittelija. 5–7 vuoden esihenkilökokemuksen ryhmässä korostui suunnannäyttävä, innostaja ja kehittäjä. 8–10 vuoden kokemuksen saavuttaneet valitsivat muita vahvemmin päätöksentekijän ja hallinnoijan. Vastaajat, joilla oli yli 11 vuoden esihenkilötyökokemus, valitsivat roolinsa kuvaukseksi muita useammin valmentajan, motivaattorin ja johtajan. Pitkän esihenkilökokemuksen ryhmä valitsi ainoana kokemusvuosiryhmänä kuvaukseksi olkapään.

Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöroolissa toimimisessa motivoivia seikkoja (kuva 10). Vastaajaa ohjeistettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kolme tärkeintä motivaatiotekijää. Motivoivimmaksi tekijäksi valikoitui mahdollisuus kehittää ja tukea tiimiläisiä (n=30). Yli puolet vastaajista koki tiimin menestyksen ja tuloksien saavuttamisen (n=25) sekä hyvän työilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen (n=23) toimivan motivaattoreina. Yli kolmasosa koki vastuun kantamisen ja johtajuuden merkityksen (n=16) motivoivana, samoin kehittämisen mahdollisuuden ja prosessien parantamisen (n=15) sekä vaikuttamisen organisaation toimintaan ja päätöksentekoon olevan motivoivia tekijöitä. Myös muut annetut vaihtoehdot saivat valintoja. Esihenkilönä toimimiseen motivoivina tekijöinä koettiin myös ammatillinen kasvu ja kehittymisen esihenkilönä (n=7), halu olla esimerkkinä ja inspiroida muita (n=6), haasteiden kohtaaminen ja ongelmanratkaisukykyjen kehittäminen (n=4), ura- ja etenemismahdollisuudet johtotehtäviin (n=4) sekä organisaation antama arvostus ja palkitseminen (n=2).

Kuva 10. Motivaatiotekijöitä esihenkilönä toimiessa.

Motivoivat tekijät esihenkilöroolissa toimimiseen
Vastaajien määrä: 41, valittujen vastausten lukumäärä: 146



Johtamiseen liittyvän koulutuksen saaneilla vastaajilla kolme korostuneinta motivaatiotekijää olivat tiimin menestys ja tulosten saavuttaminen, vastuun kantaminen ja johtajuuden merkitys sekä mahdollisuus kehittää ja tukea tiimiläisiä. Vastaajilla, joilla ei ole johtamiseen liittyvää koulutusta kolmen kärki oli mahdollisuus kehittää ja tukea tiimiläisiä, hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen sekä tiimin menestys ja tulosten saavuttaminen.

Esihenkilöuransa alussa olevilla motivaatiotekijöinä oli yleisen linjan mukaisesti mahdollisuus tukea ja kehittää tiimiläisiä, mutta myös ammatillinen kasvu ja kehittyminen esihenkilönä sekä mahdollisuus kehittää ja parantaa prosesseja. Seuraavissa kahdessa kokemusvuosiryhmässä tiimin menestys ja tulosten saavuttaminen, hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen sekä mahdollisuus kehittää ja tukea tiimiläisiä olivat kärjessä motivoivina tekijöinä. 8–10 vuoden esihenkilökokemuksen ryhmässä eniten motivoi mahdollisuus kehittää ja parantaa prosesseja, vaikuttaminen organisaation toimintaan ja päätöksentekoon sekä tiimin menestys ja tuloksien saavuttaminen. Pitkän esihenkilökokemuksen ryhmä erottui selkeästi muista ryhmistä pitäen vastuun kantamista ja johtajuuden merkitystä motivaattorina, lisäksi korostui mahdollisuus kehittää ja tukea tiimiläisiä.

6.3 Esihenkilötyöhön käytettävä aika

Vastaajaa pyydettiin arvioimaan esihenkilötyöhön käytettyä aikaa (taulukko 1) ja vastauksissa minimiarvo oli 5 % ja maksimiarvo 90 % työajasta. Keskiarvoksi muodostui 36,5 %, mediaaniluku oli 30 ja moodi 10,5. Keskihajontaluku vastauksissa oli 27,3.

Taulukko 1. Esihenkilötyöhön käytetyn ajan arvio.

Esihenkilötyöhön käytetyn ajan arvio

Vastaajien määrä: 41

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta	Moodi
Työajasta kuluu esihenkilötyöhön %	5,0	90,0	36,5	30,0	1497,0	27,3	10;50

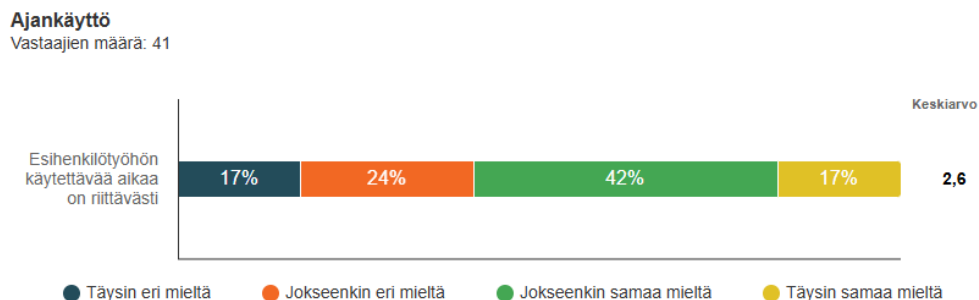
Tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilötyöhön käytettävän ajan vaihtelua esihenkilöksi päättymisen, kokemusvuosien ja yksiköiden mukaan. Tarkasteltaessa keskiarvoa, mediaania, keskihajontaa ja moodia esihenkilöksi ajautuneet vastaajat arvioivat esihenkilötyöhön käytettävän ajan pienimmäksi. Alle 2 ja yli 11 vuoden HAMK

esihenkilökokemuksen ryhmät arvioivat esihenkilötyöhön käytettävän ajan korkeammaksi kuin muut kokemusvuosiryhmät, näissä kahdessa ryhmässä myös keskihajonta oli suurinta (noin 29). Yksiköistä koulutusyksikön vastaajan arvioivat esihenkilötyöhön käytettävän ajan korkeimmaksi.

Neljäsosa vastaajista tarkensi vastaustaan. Usea näistä vastaajista koki esihenkilötyöhön käytetyn ajan arvioimisen vaikeaksi ja osa kaipasi selkeää esihenkilötyön sisällön määrittelyä ajankäytön arvioinnin tueksi. Esihenkilötyön sisällön koettiin osassa vastauksista sekoittuvan asiantuntijatyön tekemiseen ja toiminnan johtamiseen, myös vaihtelevat tilanteet vaikeuttivat arvioimista. Esihenkilötyön määrittelyä ja esihenkilötyöhön käytetyn ajan arvioimista koettiin vaikeuttavan myös se, että esihenkilötehtävät liittyvät useisiin toimintoihin epäsuorasti ja se, että työ rakentuu tiimin toiminnan johtamisesta mutta suoraa alaisia on vähemmän.

Kyselyssä tiedusteltiin kokemusta ajankäytön riittävydestä (kuva 11). Vastaajista 17 % koki esihenkilötyöhön käytettävää aikaa olevan riittävästi ja sama määrä vastaajista koki, että aikaa ei ole riittävästi käytössä. Valtaosa vastaajista (42 %) oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa esihenkilötyöhön käytetyn ajan riittävydestä. Neljäsosa vastaajista (24 %) oli jokseenkin eri mieltä

Kuva 11. Ajankäyttö esihenkilötyössä.



Alimmat keskiarvot (2,4) ajankäytön riittävydestä antoivat vastaajat koulutusyksiköstä ja tutkimusyksiköstä. Hallinto- ja tukipalvelut tai muu yksikkö -vaihtoehdon valinneet vastaajat antoivat keskiarvoksi 3,1. Yksikköään ilmoittamattomat vastaajat olivat tyytyväisimpiä ajankäytön riittävyteen keskiarvolla 4. Esihenkilötyön kokemusvuodet HAMKissa alle kahdesta vuodesta seitsemään vuoteen työskennelleet vastaajat kokivat ajankäytön riittävyden selkeästi heikommaksi kuin pidemmällä esihenkilökokemuksella HAMKissa toimivat vastaajat. Esihenkilöksi hakeneet vastaajat kokivat ajankäytön riittävyden

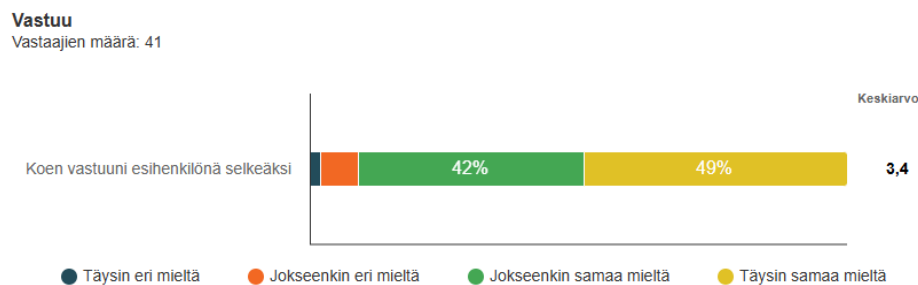
paremmaksi (ka. 3,0) kuin esihenkilöksi pyydyt (ka. 2,4) tai esihenkilöksi ajautuneet (ka. 2,5) vastaajat.

Tarkennuksena osa vastaajista totesi, ettei aikaa ole koskaan riittävästi, kiire ja yllättävät tapahtumat kuormittavat ja on priorisoitava tehtäviä. Osa koki esihenkilötyöhön käytettävän ajan kuluvan rinnakkain työn tekemisen ja toiminnan ohjaamisen kanssa mm. sparraamisen muodossa. Esihenkilöroolin kuvausta koskevassa kysymyksessä vastauksen tarkennuksessa sivuttiin esihenkilötyölle käytettävää aikaa; vastaaja koki esihenkilötyölle käytettävän ajan vähäisyyden aiheuttavan hallinnollisen osuuden korostumista ja kehittämisen ja mentoroinnin jäävän vähäisemmiksi.

6.4 Vastuu, vaikuttamisen mahdollisuudet ja haasteet

Vastuu esihenkilönä koettiin selkeäksi (kuva 12). Liki puolet (49 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 42 % jokseenkin samaa mieltä. Esihenkilön vastuuta ei kokenut niin selkeäksi 7 % vastaajista ja 2 % ei kokenut lainkaan selkeäksi. Muutama vastaaja tarkensi vastaustaan toivoen selkeyttä esihenkilöroolikuvaukseen, esihenkilötyöhön käytettävissä olevaan aikaan ja esihenkilötyöhön liittyviin prosesseihin. Kokemus vastuun selkeydestä kasvoi HAMK esihenkilökokemusvuosien myötä keskiarvosta 2,8 keskiarvoon 3,9.

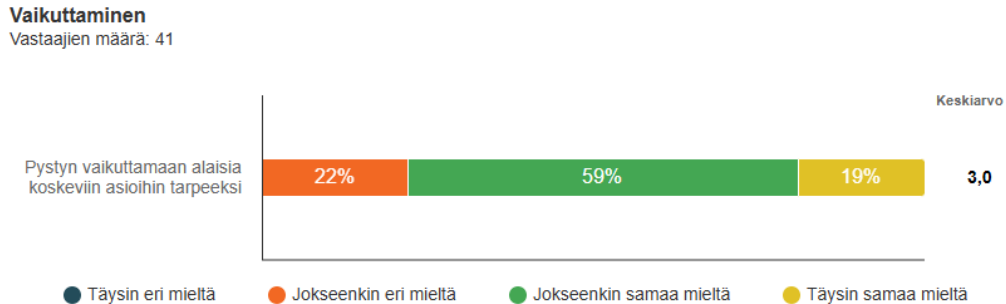
Kuva 12. Kokemus vastuun selkeydestä.



Viidesosa vastaajista (19 %) koki pystyvänsä vaikuttamaan alaisiaan koskeviin asioihin tarpeeksi (kuva 13). Hieman useampi vastaaja (22 %) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Valtaosa (59 %) oli sitä mieltä, että vaikuttamismahdollisuuksia on jokseenkin tarpeeksi. Muutamassa kommentissa tuotiin esille, että jotkut organisaatiossa asetetut reunaehdot vähentävät tai poistavat kokonaan vaikuttamisen mahdollisuuksia. Työn

määrän ja vastuun muutoksiin sekä henkilöstöressurssitarpeiden muutoksiin vastaamiseen ei koettu olevan riittävästi vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Kuva 13. Vaikuttamisen mahdollisuudet.



Kuten kokemus vastuun selkeydestä, myös kokemus vaikuttamisen mahdollisuuksista kasvoi HAMK kokemusvuosien myötä, ja kolme neljäsosaa yli 11 vuotta HAMK esihenkilönä työskennelleistä vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että pystyy vaikuttamaan alaisia koskeviin asioihin tarpeeksi (ka. 3,2). Alle 2 vuoden kokemusryhmän vastauksien keskiarvo oli 2,4.

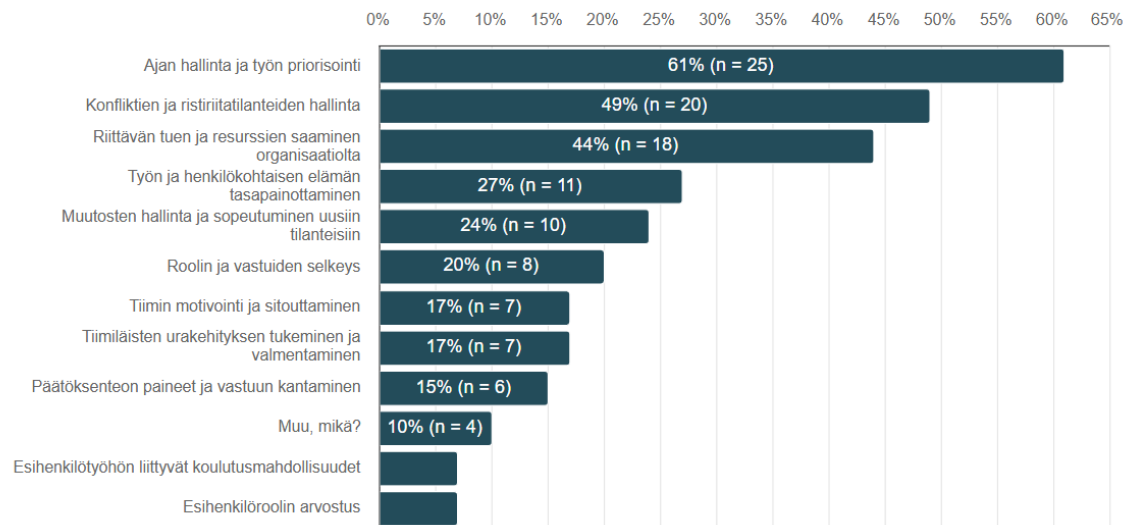
Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden kokemia haasteita (kuva 14) ja kyselyssä pyydettiin valitsemaan kolme haastavimmaksi kokemaansa asiaa vaihtoehtojen joukosta. Kolme haastavimmaksi koettua asiaa olivat ajan hallinta ja työn priorisointi (n=25), konfliktien ja ristiriitatilanteiden hallinta (n=20) sekä riittävän tuen ja resurssien saaminen organisaatiolta (n=18).

Muut annetut vaihtoehdot saivat mainintoja pienillä eroilla. Noin neljäsosa koki työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottamisen (n=11) sekä muutosten hallinnan ja uusiin tilanteisiin sopeutumisen (n=10) haastavaksi. Mainintoja saivat myös roolin ja vastuiden selkeys (n=8), tiimin motivointi ja sitouttaminen (n=7), tiimiläisten urakehityksen tukeminen ja valmentaminen (n=7) sekä päätöksenteon paineet ja vastuun kantaminen (n=6). Kolme mainintaa haastavaksi kokemisesta saivat esihenkilötyöhön liittyvät koulutusmahdollisuudet sekä esihenkilöroolin arvostus. Lisäksi haastavaksi koettiin mm. johtamisjärjestelmän moniportaisuus sekä rekrytoinneista päättäminen. Tulokset olivat samansuuntaisia vertaillaessa vastauksia johtamiseen liittyvän koulutuksen kautta, yksiköittäin sekä esihenkilökokemusvuosien mukaan.

Kuva 14. Haastavaksi koetut asiat.

Haastavaksi koetut asiat esihenkilönä toimiessa

Vastaajien määrä: 41, valittujen vastausten lukumäärä: 122

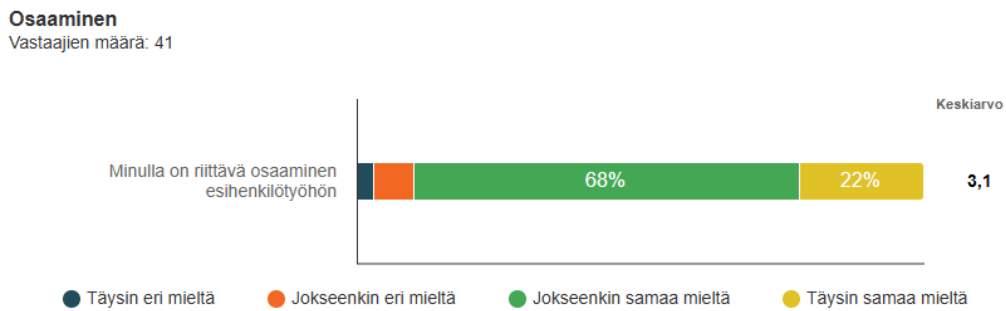


Tarkennuksina vastauksiin haasteita mainittiin aiheuttavan tehtävien epäselvyys ja resurssien riittävyys vaihtelevissa tilanteissa ja työmäärän lisääntyessä. Lisäksi parissa kommentissa mainittiin, ettei haastavaksi koettu asia ole välttämättä negatiivinen asia, vaan haaste, johon yritetään vastata.

6.5 Osaaminen ja kehittymisen mahdollisuudet

Valtaosa vastaajista koki, että heillä on riittävä osaaminen esihenkilötyöhön (kuva 15). Viidesosa vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 68 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa osaamisen riittävydestä. Alle 10 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä osaamisensa riittävydestä. Viidesosa vastaajista tarkensi vastaustaan ja kommentoitsa mainittiin, että koulutukset, valmennukset ja vertaissparrailu koetaan tarpeellisiksi. Kommenteissa todettiin myös, että aina voi kasvattaa osaamistaan ja kehittyä.

Kuva 15. Kokemus osaamisen riittävydestä esihenkilötyössä.



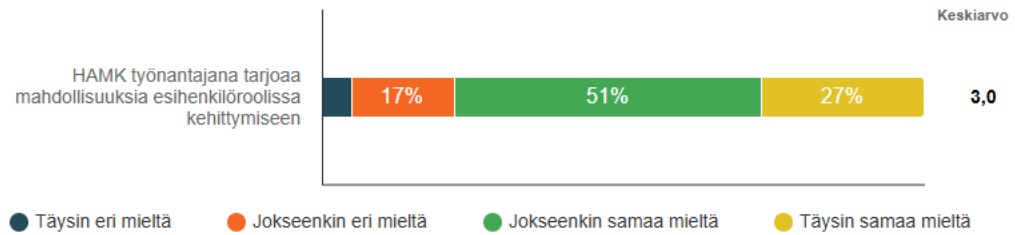
Johtamiseen liittyvällä koulutuksella oli tulosten mukaan vaikutusta myös kokemukseen osaamisesta, johtamiskoulusta hankkineet olivat jokseenkin samaa mieltä (50 %) tai täysin samaa mieltä (50 %) osaamisensa riittävydestä kun taas ainoastaan 10 % vastaajista, joilla ei ollut johtamiseen liittyvää koulutusta koki osaamisensa täysin riittäväksi ja 76 % jokseenkin riittäväksi. Keskiarvoina näiden ryhmien vastaukset olivat 3,5 (johtamisen koulutus) ja 2,9 (ei johtamiseen liittyvää koulutusta). Esihenkilötyön kokemusvuosien kasvaessa osaamisen kokemus luonnollisesti kasvoi. Esihenkilöksi hakeneet (ka. 3,3) ja pyydetyt (ka. 3,2) vastaajat kokivat osaamisensa riittävyden lähes samalla tavoin, esihenkilöksi ajautuneet olivat hieman epävarmempia osaamisensa riittävydestä (ka. 2,8). Yksiköiden väliset erot osaamisen riittävyden kokemuksesta olivat pieniä, eniten osaamisen koettiin riittävän koulutuksen yksikössä.

Tutkimuksessa kysyttiin, tarjoaako HAMK työnantajana mahdollisuuksia esihenkilöroolissa kehittymiseen (kuva 16). Reilu neljäsosa (27 %) vastaajista koki HAMK:n tarjoavan kehittymisen mahdollisuuksia ja noin puolet vastaajista (51 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 17 % oli jokseenkin eri mieltä ja 5 % koki, ettei kehittymisen mahdollisuuksia ollut tarjolla. Vastausta tarkentavissa kommentteissa todettiin mm. että työtä tekemällä kehittyä, mutta myös ajallisia resursseja voisi kohdentaa tähän.

Kuva 16. Kokemus kehittymisen mahdollisuuksista.

Mahdollisuudet kehittyä

Vastaajien määrä: 41



Esihenkilökokemusvuodet HAMKissa eivät vaikuttaneet suuresti kokemukseen kehittymisen mahdollisuuksista, kaikki kokemusvuosiryhmät mahtuivat keskiarvoiltaan kolmen kymmenyksen sisään. Yksiköitä tarkasteltaessa esihenkilöroolissa kehittymisen mahdollisuuksia kokivat eniten vastaajat hallinto- ja tukipalveluista tai muusta yksiköstä (ka. 3,3), koulutusyksikön (ka. 3,0) ja tutkimusyksikön (ka. 2,8) vastaajien kokiessa hieman vähemmän mahdollisuuksia esihenkilöroolissa kehittymiseen.

6.6 Tuen tarve

Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia tuen saamisesta eri tahoilta (kuva 17). Vastaajat arvioivat tuen riittävyttä neliportaisella Likert-asteikolla, jonka vastausvaihtoehdot oli nimetty kyllä, riittävästi, kyllä, mutta tarvitsisin enemmän, en saa tarpeeksi ja en saa lainkaan.

Vertaistuki muilta esihenkilöiltä koettiin vahvimaksi tuen lähteeksi. Vastaajista 49 % koki saavansa riittävästi vertaistukea. Kuitenkin 41 % kaipaisi vertaistukea lisää ja 10 % ei saa sitä lainkaan. Muista tukitahoista 42 % koki saavansa riittävästi tukea, mainittuina olivat mm. läheiset, omat kollegaverkostot ja HAMKin muu henkilöstö.

Henkilöstöpalveluilta kaivataan lisää tukea. Suurin osa vastaajista (73 %) kaipaisi henkilöstöpalveluilta enemmän tukea, mutta vain 5 % koki ettei saanut lainkaan tukea. Viidesosa vastaajista (22 %) koki kuitenkin saavansa riittävästi tukea.

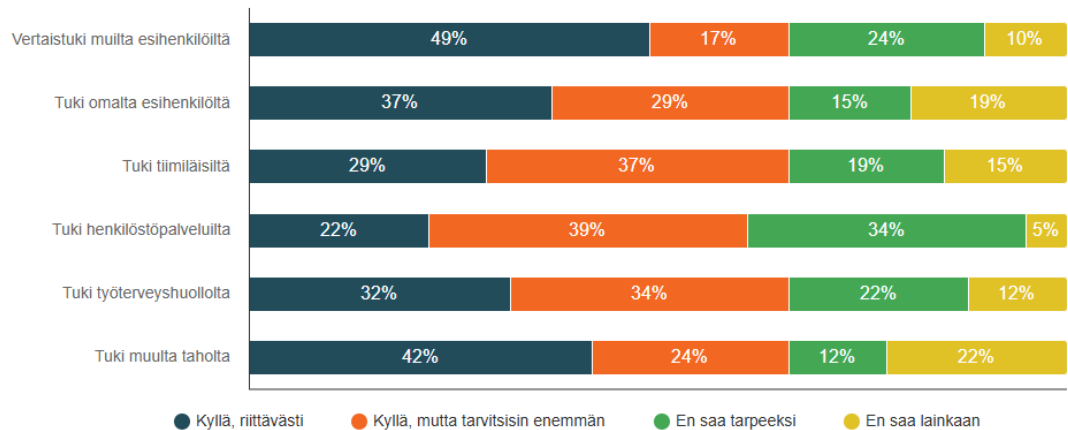
Tiimin tuki koettiin tärkeäksi, ja myös sitä tarvittaisiin lisää. Yli puolet vastaajista (56 %) kaipasi tiimin tukea enemmän kuin nyt sai. Oma esihenkilö on tärkeä tuen lähde, ja tuelle olisi tilausta enemmän kuin vastaajat nykyhetkellä saavat. 19 % vastaajista koki, ettei saa tukea lainkaan omalta esihenkilöltään ja 44 % kaipasi tukea lisää. Myös työterveyshuollon

tukea kaivattiin lisää, 56 % vastaajista kaipasi tukea enemmän työterveyshuollon suunnasta. Tuen tarvetta tarkasteltiin myös yksiköittäin. Erot eivät olleet suuria, mutta koulutusyksikön vastaajat kaipasivat muita yksiköitä enemmän tukea kaikilta kyselyyn listatuilta tuen tahoilta.

Kuva 17. Tuki esihenkilötyössä.

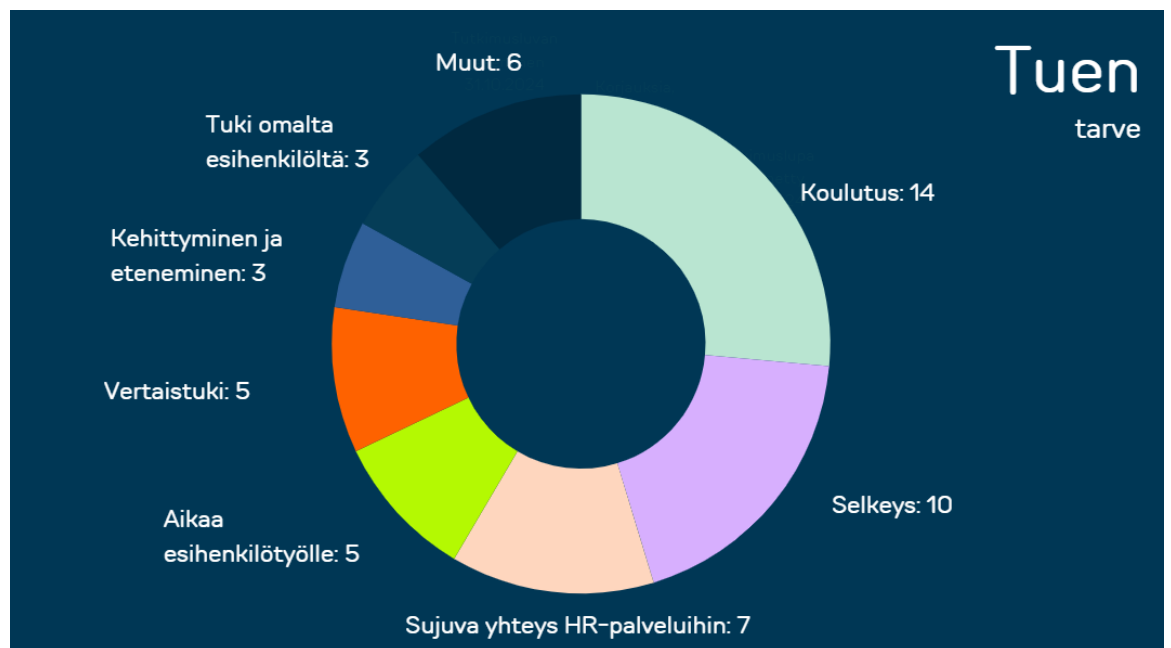
Tuen saaminen esihenkilötyöhön

Vastaajien määrä: 41



Tutkimuksessa kysyttiin, millaista tukea tarvitaan kehittyäkseen esihenkilötyössä. Avoimen kysymyksen vastaukset jaoteltiin ryhmiin, jotka ovat kuvattuina alla olevassa kuvassa 18.

Kuva 18. Vastaajien toiveet tuesta esihenkilötyöhön.



Suurimmaksi ryhmäksi muodostui koulutuksen tarve. Kommenteissa toivottiin koulutuksia ja valmennuksia erilaisten esihenkilötyöhön liittyvien tilanteiden hoitamiseen liittyen. Toiveena oli saada työkaluja valmentavaan johtamiseen ja tiimihengen vahvistamiseen sekä työsuoritteiden johtamiseen ja päätöksenteon prosesseihin. Koulutusta kaivattiin myös juridisten asioiden osaamisen sekä tietoteknisten asioiden ja ohjelmisto-osaamisen vahvistamiseksi.

Toiseksi suurimman tuen tarpeen ryhmän muodosti tarve selkeille toimintatavoille, ohjeistuksille ja linjauksille. Selkeitä, konkreettisia ohjeistuksia kaivattiin mm. sairaspöissaolojen prosessiin, puheeksi ottamiseen sekä konfliktitilanteiden hallintaan. Selkeyttä kaivattiin myös työhön liittyviin tietojärjestelmiin ja siihen, että alaisiin ja heidän työhönsä liittyvät tiedot ovat esihenkilön saatavilla. Lakisääteiset ja organisaatiotason linjaukset, toiminnan kehittämisen ja vastuiden linjaukset sekä näiden toimien hoitamiseen selkeä resursointi ja kuvaus olivat mainittuina. Toiveena oli selkeämpi työnkuvan määrittely sekä selkeämpi käsitys esihenkilötyöhön ja oman osaamisen kehittämiseen käytettävistä resursseista. Myös avoimuus ja luottamus päätöksenteossa koettiin tärkeäksi ja esihenkilötyön onnistumista tukevaksi.

Kolmanneksi eniten tuen tarpeeseen koettiin vastaavan sujuva yhteys henkilöstöpalveluihin ja muihin tukipalveluihin. Henkilöstöpalveluilta kaivattiin ymmärrystä työnkuvien moninaisuudesta ja yksilöllisten tarpeiden kohtaamista. Intran ohjeet koettiin osin epäselkeinä ja niiden selvittäminen aikaa vievänä. Tiketin tarjoama kasvoton palvelu koettiin osin epämieluisana. Näiden sijaan toivottiin henkilökohtaista kontaktia asioiden hoitamiseksi.

Vastauksissa kuului toivomus saada aikaa ja resursseja esihenkilötyölle. Esihenkilötyön koetaan jäävän muun työn sivuun ja vastauksista näkyi toive mahdollisuudesta perehtyä ajan kanssa esihenkilön tehtäväkuvaan liittyviin asioihin ja itsensä kehittämiseen siinä. Saman verran mainintoja sai vertaistuen tarve. Kollegoilta kaivattiin tukea ja vinkkejä arjen toimintaan, ja vertaismentorointi ja muu vertaistuki on koettu antoisaksi.

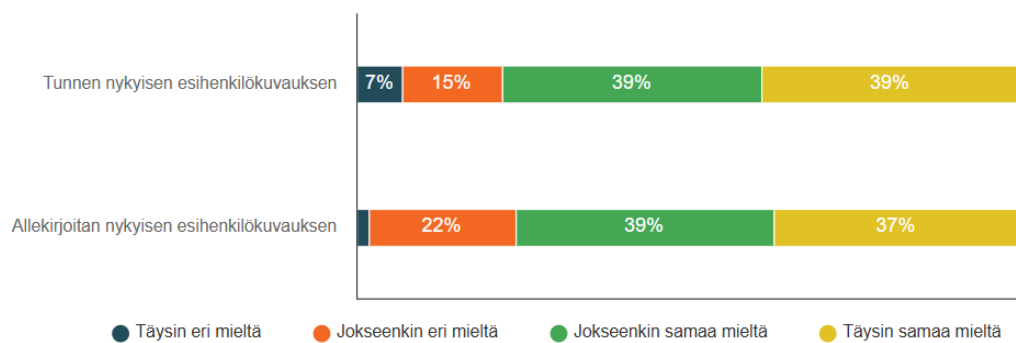
Tuki kehittymiseen ja uralla etenemiseen sekä tuki omalta esihenkilöltä saivat muutamia mainintoja. Toiveissa oli etenemismahdollisuudet sekä esihenkilötyön näkyminen palkkauksessa selkeämmin. Omalta esihenkilöltä kaivattiin säännöllisiä keskusteluja ja tukea hankalissa päätöksentekotilanteissa. Muina mainintoina oli mm. alaistaitojen tärkeyden esiintuominen työyhteisössä.

6.7 Esihenkilöroolin kuvaus ja nykytila

Valtaosa vastaajista (78 %) tunsi HAMKin esihenkilökuvauksen ja liki saman verran vastaajista (76 %) koki olevansa kuvauksen kanssa samoilla linjoilla (kuva 19). Vastaajista 22 % ei ollut ollenkaan tai täysin tuttu kuvauksen kanssa ja 24 % ei kokenut täysin allekirjoittavansa kuvausta. Kommentteissa oli pohdintaa, kuinka kuvaus osuu hyvin erilaisilla vastuilla toimiville esihenkilöille. Tilalle tai oheen kaivattiin konkreettista kuvausta mm. työhön liittyvistä hallinnollisista tehtävistä sekä käytännön arjen tarkastelua ja kuvaamista. Käytännön ohjeet, vinkit ja linjaukset koettiin tarpeelliseksi lisäksi kuvauksen kehittämisessä.

Kuva 19. Esihenkilökuvauksen tunteminen.

HAMK esihenkilön roolikuvaus
Vastaajien määrä: 41



Seuraavat kysymykset oli rakennettu intran HAMK esihenkilökuvauksen (HAMK, 2024) osa-alueista. Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden kokemusta osa-alueiden sisältöjen toteutumisesta tällä hetkellä työssään esihenkilönä. Vastauksia tarkasteltiin sellaisinaan sekä HAMK esihenkilökokemusvuosien kautta. Vastaajien kokemus osaamisen riittävydestä esihenkilötyössä korreloi samansuuntaisesti liki poikkeuksetta seuraavien osa-alueiden kokemukseen.

Tutkimuksen mukaan avoin viestintä ja yhteisöllisyyden rakentaminen ovat vahvimpia toteutuneita esihenkilötyön osa-alueita (kuva 20). Läsnäolo ja epäkohtiin puuttuminen koettiin myös jokseenkin tai täysin toteutuviksi. Esihenkilötyön kokemusvuodet HAMKissa näyttävät tutkimustulosten mukaan parantavan kokemusta kaikilla osa-alueilla.

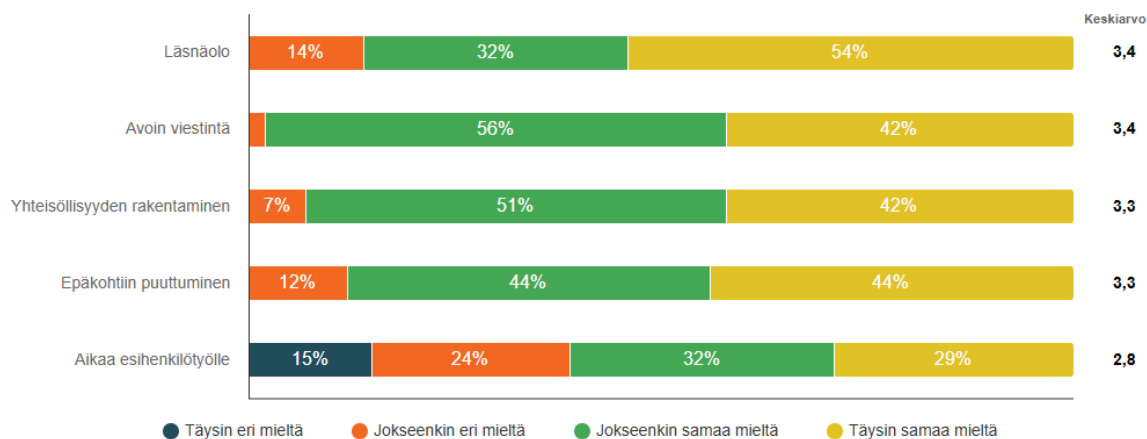
Tulokset esihenkilötyölle käytettävissä olevasta ajasta ja sen riittävydestä ovat linjassa muiden tutkimustulosten kanssa. Vastaajista 15 % koki, ettei heillä ole riittävästi aikaa

esihenkilötyölle, ja 24 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän "Aikaa esihenkilötyölle" toteutumisesta. Kuitenkin reilu enemmistö vastaajista koki, että heillä on riittävästi aikaa esihenkilötyölle. Ajankäytön rajallisuus on noussut esille tutkimuksessa useaan kertaan suurimpana epäkohtana. Tutkimustulokset paljastavat, että esihenkilötyölle käytettävissä oleva aika koetaan myös eri tavoin eri yksiköissä. Tutkimusyksikössä vastaajat kokivat ajan esihenkilötyölle olevan niukkaa (ka. 2,3), kun taas koulutusyksikössä tilanne oli hieman parempi (ka. 2,8). Hallinto- ja tukipalveluissa sekä muissa yksiköissä vastausten keskiarvo oli selvästi korkeampi (ka. 3,3).

Kuva 20. Rakenna luottamusta -osa-alueen toteutuminen työssä.

Rakenna luottamusta: Tämä toteutuu tällä hetkellä työssäsi esihenkilönä.

Vastaajien määrä: 41

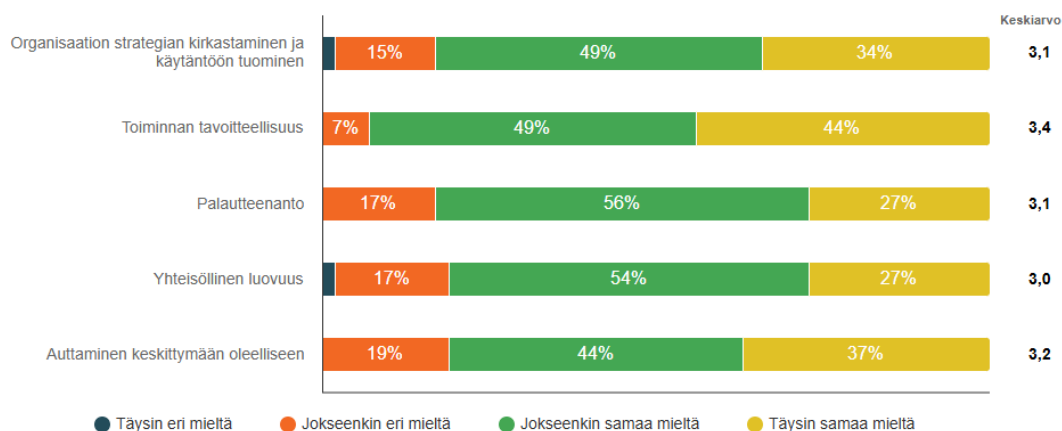


Seuraavan osa-alueen (kuva 21) aiheista vahvimmin toteutuvaksi koettiin toiminnan tavoitteellisuus, 93 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Osa-alueiden toteutuminen koettiin hyvin tasaisesti, keskiarvot mahtuivat neljän kymmenyksen sisään. Esihenkilönä toimiessa oleelliseen keskittymiseen auttaminen ja strategian kirkastaminen ja käytäntöön tuominen koettiin pääosin toteutuvan. Kannustavan palautteenantokulttuurin koettiin toteutuvan ja yhteisöllisen luovuuden nähtiin olevan voimavarana.

Kuva 21. Näytä suuntaa -osa-alueen toteutuminen työssä.

Näytä suuntaa: Tämä toteutuu tällä hetkellä työssäni esihenkilönä.

Vastaajien määrä: 41

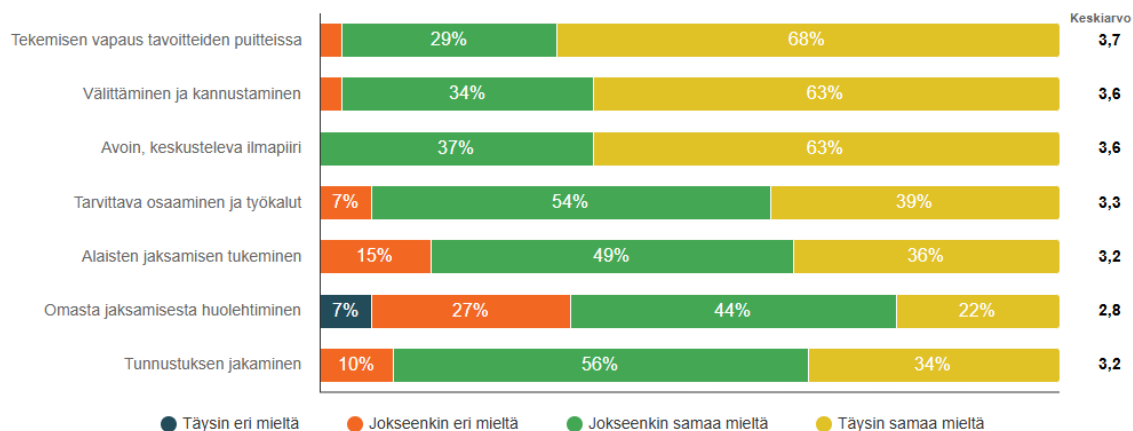


Suuri osa vastaajista (70 %) koki tavoitteiden puitteissa tapahtuvan tekemisen vapauden toteutuvan esihenkilön työssä (kuva 22). Avoimen ja keskustelevan ilmapiirin luominen toteutui myös, 63 % oli täysin samaa mieltä ja 37 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Välittämisen ja kannustamisen koettiin olevan liki yhtä hyvällä tolalla. Tarvittava osaaminen ja työkalut sekä tunnustuksen jakaminen koettiin tulosten mukaan paremmiksi, mitä pidempi esihenkilökokemus HAMKissa vastaajalla oli. Eniten jakautumista eri vastausvaihtoehtojen kesken oli omasta jaksamisesta huolehtimisen suhteen, tässäkin kuitenkin kaksi kolmasosaa koki väittämän jokseenkin tai täysin toteutuvan, kolmasosa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Alaisten jaksamisen tukemisen koettiin toteutuvan hieman paremmin.

Kuva 22. Pidä huolta -osa-alueen toteutuminen työssä.

Pidä huolta: Tämä toteutuu tällä hetkellä työssäni esihenkilönä.

Vastaajien määrä: 41

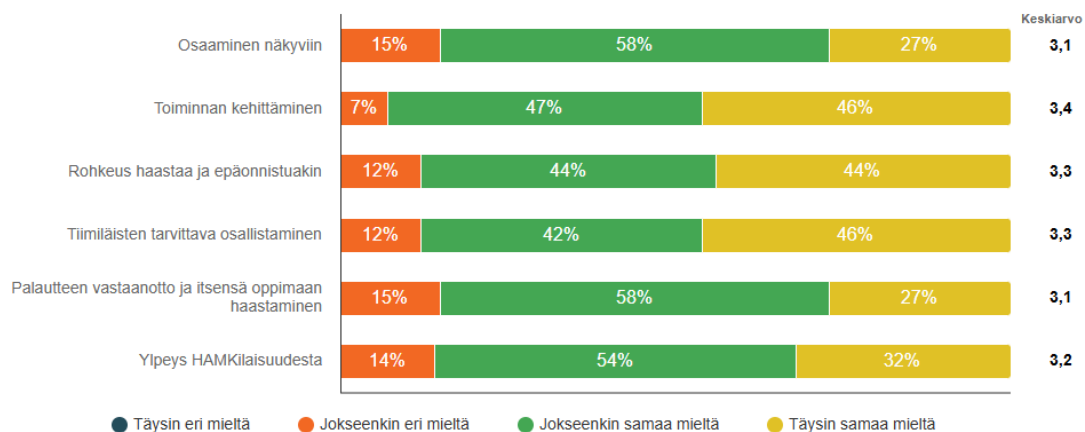


Uudistamista koskevassa osa-alueessa vastaukset jakautuivat tasaisesti (kuva 23). Eniten täysin samaa mieltä toteutumisen suhteen oltiin toiminnan kehittämisestä, rohkeudesta haastaa ja epäonnistuakin sekä tiimiläisten tarvittavasta osallistamisesta. Osaamisen näkyviin tuominen, palautteen vastaanotto ja itsensä oppimaan haastaminen sekä ylpeys HAMKilaisuudesta saivat seuraavaksi suurimman kannatuksen. Osa-alueen toteutumisen työssään parhaiten kokivat pitkään HAMKissa esihenkilönä olleet (8–10 vuotta ja yli 11 vuotta) sekä alle kahden vuoden HAMK esihenkilökokemuksella vastanneet.

Kuva 23. Uudista rohkeasti -osa-alueen toteutuminen työssä.

Uudista rohkeasti: Tämä toteutuu tällä hetkellä työssäni esihenkilönä.

Vastaajien määrä: 41



Kyselyn lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa lisää esihenkilöroolistaan tai esihenkilötyöhön liittyvistä onnistumisen hetkistä tai haasteista. Kolmasosa vastaajista oli halunnut kommentoida tähän kysymykseen. Esihenkilötyön koettiin olevan haastavaa, mutta myös palkitsevaa. Esille nostettiin esihenkilötyötä tekevien työnkuvien olevan moninaisia, ja muun työn kuin esihenkilötyön määrä ja vaatavuus vaikuttavat esihenkilön mahdollisuuksiin hoitaa esihenkilötehtävänsä. Esihenkilötehtävien hoitamiseen käytettävään aikaan ja kouluttautumisen mahdollisuuksiin kaivattiin tasapuolisuutta, ja henkilöstöpalveluilta selkeitä yhteisiä käytänteitä. Kehittämislle ja esihenkilötyössä kehittymislle kaivattiin lisää aikaa.

Organisaatiotasollakin toiveena oli selkeys ja avoimuus sekä tiedolla johtamisen sujuva mahdollistaminen ilman turhan monimutkaisia ja jäykkiä käytänteitä. Avoin tiedon jakaminen edistää hyvää yhteistyötä ja avoimuus budjettiasioissa auttaa viestimistä ja tavoitteissa pysymistä. Tukea tarvitaan strategisten tavoitteiden konkretisointiin ja jalkauttamiseen yksiköihin. Tavoitteiden seurannan ehdotettiin tapahtuvan tasaisesti pitkin vuotta. Organisaatiolta kaivattiin tukea ja tietoa myös esihenkilörooliin siirryttäessä ja hybridityön johtamisessa.

Vastauksissa peräänkuulutettiin vuorovaikutteisuutta, dialogisuutta ja henkilöstön osallistamista sekä rohkeutta toimimattoman päätöksen muuttamiseen. Vastauksissa kerrottiin myös onnistumisista; omasta tiimistä oltiin ylpeitä, tavoitteita saavutettiin, ongelmia ratkottiin yhdessä, palauteteenanto toimi ja kehitysaskeleista saatiin iloa. Työ koettiin merkitykselliseksi.

7 Johtopäätökset

Kyselyä laatiessa oli tiedossa, että esihenkilötyön kirjo on moninainen. Esihenkilötyötä ja sen sisältöä ei kyselyssä määritelty, vaan vastaajilta haluttiin selvittää heidän käsityksensä tekemästään esihenkilötyöstä. Tulokset kertovat kyselyyn vastaajien tämän hetken kokemuksesta esihenkilönä toimiessa ja vahvistivat käsitystä siitä, miten moninainen esihenkilöiden kokemus työstään on. Tulokset toivat esille myös sen, miten vaikeaa esihenkilötehtävien tunnistaminen ja erottaminen kokonaistyöstä on. Esihenkilötyön määrittely on vaikeaa, ja siihen kaivataan selkeyttä.

Johtamiseen liittyvän koulutuksen vaikutukset olivat selkeitä. Johtamiskoulutuksen suorittaneet vastaajat olivat kautta linjan varmempia tutkimuksen osa-alueiden

vastauksissa. Koulutusta kaivattiin lisää ja tutkimuksen tulokset antavat sen tarjoamiselle selkeän kannustimen. Esihenkilöksi päättymisen tavalla voi olla vaikutusta henkilön kokemukseen tehtävän hoitamisesta. Esihenkilötehtävään hakaneilla henkilöillä saattaa olla vakiintuneempi ja selkeämpi tehtävä kuin niillä, jotka ovat ajautuneet tehtävään työn kautta syntyneen tarpeen myötä. Tässä myös perehdytyksen vaikutus on suuri: Esihenkilötehtävään siirryttäessä perehdytys on oleellista niin ulkopuolelta tulevalle työntekijälle kuin talon sisällä tehtävään siirtyvälle.

Kokemusvuodet esihenkilönä niin HAMKissa kuin koko työuralla antoivat luonnollisesti ja tulostenkin valossa varmuutta esihenkilötyöhön. Varmuus kokemusvuosien lisääntyessä saattaa olla tiedon ja taidon lisääntymisen lisäksi myös seurausta siitä, että työ on muokkaantunut selkeämmäksi vuosien kuluessa ja on löydetty oma tapa toimia.

Kokemusvuosien keskimmaisissa (2–4 vuotta, 5–7 vuotta) ryhmissä oli kohdittain näkyvissä heikompia tuloksia, tässä selittävänä tekijänä voisi olla sattuman tai yksilövastausten lisäksi tasapainon haku kokemusvuosien lisääntyessä – tietoa ja taitoa esihenkilötyöstä on karttunut, mutta työn haasteet ja realiteetit ovat tulleet myös selkeämmiksi kuin uran alkutaipaleella. Selittävänä tekijänä saattaa myös olla koronapandemian ajoittuminen näiden kokemusvuosiryhmien työuralla. Etä- ja hybridityön lisääntymisen vaikutukset mm. perehdytykseen ja vertaistuen saamiseen tunnistettiin tuloksia toimeksiantajalle esitellessä. Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan perehdytyksestä on monia hyötyjä. Perehdytyksen kautta vaikutetaan siihen, miten nopeasti uusi työntekijä pääsee kiinni tehtäviinsä ja miten laadukkaasti hän kykenee tehtävänsä hoitamaan. Perehdytyksen kautta vaikutetaan myös työnantajakuvaan ja roolin löytämiseen uudessa työyhteisössä. Myös fyysinen ja psyykinen hyvinvointi lisääntyy: tiedon kasvattaminen lisää työturvallisuutta ja psyykinen kuormitus vähenee kun uutta työntekijää saatetaan matkaan perehdyttämällä. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015, s. 214) ehdottavat, että työsuohdeperehdyttämisen ja työhönopastuksen lisäksi aloittavan esihenkilön oma esihenkilö keskustelelee työtehtävien lisäksi yhteistyön pelisäännöistä ja sopii kommunikaatiotavoista. Mentori tai vertaistukihenkilö voisi olla perehdyttäjänä ja tukena ensimmäiset kuukaudet, ja tukea voisi tarjota myös ulkopuolinen sparraaja, coach tai työnohjaaja. Lähteidenkin mukaan uuden työnkuvan alku on kuormittava kohta työuralla, ja alun tukeen panostamalla saadaan laiva sulavasti satamasta.

Tulokset osoittivat myös, että yksiköiden välillä on eroja kokemuksissa esihenkilötyöstä. Eroja näkyi mm. esihenkilötyöhön käytettävän ajan kokemuksessa, mikä todennäköisesti johtuu erilaisista toimenkuvista ja työn rakenteesta. Kyselyn selkeimmäksi kehityskohdaksi

nousi kokemus esihenkilötyölle ja siinä kehittymiselle käytettävän ajan kokemuksesta. Haastaviksi koettujen asioiden listassa nousi vahvasti esille ajan hallinta, riittävän tuen ja resurssien saaminen organisaatiolta sekä työn ja muun elämän tasapainottaminen. Ei ole yksiselitteistä, mitkä seikat näihin haasteisiin vaikuttaa, mutta kehitystyötä voi aloittaa läheltä: itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista vahvistamalla saattaa löytyä ratkaisuja joko oman toiminnan muuttamisen kautta tai työn organisoinnin muutoksen kautta. Haasteiden esiin tuominen on tärkeää, ja se onnistuu mm. tällaisen nykytilaselvityksen avulla.

Itsensä johtamisen taitoja vahvistamalla voi osin vaikuttaa ajan hallinnan kokemukseen mutta organisaation tulee huolehtia esihenkilön mahdollisuuksista myös. Jäykät rakenteet, vähäinen tila yksilöllisille ratkaisuille ja liian tiheään tapahtuvat muutokset vähentävät esihenkilön ajan riittävyttä. Ajan hallinnan kokemusta voi kehittää rakenteita tarkastelemalla: johtamisjärjestelmä, johtamiskyvykyys ja johtamiskäytännöt tulee olla ajanmukaiset ja digitalisaatiota tulee hyödyntää henkilöstöhallinnossa ja talousjärjestelmissä. (Ristikangas;Aaltonen;& Pitkänen, 2015, ss. 120-122)

Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä itsensä johtamisen taitojen kehittäminen on hyödyllistä jokaiselle, olipa esihenkilöuran alussa tai jo kokenut tekijä. Haastaviksi koetuista asioista muutoksen hallinta ja sopeutuminen uusiin tilanteisiin oli valittu ainoastaan alle kahden vuoden esihenkilökokemuksen vastaajien sekä yli 11 vuoden kokemuksen hankkineiden joukossa. Nykypäivän hektinen työelämä vaatii työntekijöiltä resilienssiä, jatkuvan muutoksen ja keskeneräisyyden sietoa sekä reflektiota. Autio, Juuti ja Wink (2011, ss. 65–66) kertovat reflektoinnin olevan oleellinen kyky itsensä johtamisen taustalla ja sen antavan mahdollisuuden tarkastella omaa toimintaansa ja ajatusmallejaan. Reflektoidulla voi suunnata ajatteluaan voimavarakeskeisesti kohti tavoiteltavia päämääriä ja keskittyä muutosten keskellä lähiaskeleisiin.

Konfliktien ja ristiriitatilanteiden hallinta koettiin myös haastavaksi. Yksilöiden, tiimien ja yhteisön moninaisuus, erilaiset tulkinnat ja tavat toimia luovat esihenkilötyölle haasteita, joihin vaikuttamiseen avoin viestintä ja vuorovaikutus luo pohjaa. Esihenkilöltä vaaditaan rohkeutta kohdata konfliktit ja ymmärrys siitä, ettei ristiriitatilannetta useinkaan saada ratkaistua täydellisesti: tärkeintä on varmistaa osapuolten kuulluksi tuleminen, ymmärrys tilanteen vaikutuksista ympärillä oleviin ja edetä yhdessä kohti tavoiteltua (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas, 2021, s. 328). Tiedonkulusta huolehtiminen, läsnäolo ja osallistava työote kasvattaa yhteisöllisyyttä ja sitä kautta työhyvinvointia.

Johtamiseen liittyvän koulutuksen vaikutus haastaviksi koettuihin asioihin nosti esille pieniä eroja. Tiimiin motivointi ja sitouttaminen sekä tiimiläisten urakehityksen tukeminen ja valmentaminen korostuivat vastaajilla, joilla ei ole johtamiseen liittyvää koulutusta. Johtamisen koulutus ei ole tulostenkaan mukaan vastaus kaikkiin pulmiin, mutta perehtyminen esim. valmentavan tai palvelevan johtamisen ajatuksiin voi tarjota työkaluja tiimin ja sen jäsenten johtamiseen.

Esihenkilöt kaipasivat vertaistukea ja onkin tutkittu, että informaalit, työn ohessa tarjoutuvat oppimismahdollisuudet ovat hyödyllisiä. Vertaisryhmämentoroinnin avulla tuetaan oppimista, hyvinvointia ja esihenkilön osaamisen kehittymistä. Esihenkilöillä on mahdollisuus jakaa kokemuksia, reflektoida toimintaa ja kuulla muiden näkemyksiä. Itsetuntemus kasvaa ja ammatillinen identiteetti vahvistuu. (Mikkonen, 2021) (Bergendahl, 2022, ss. 7-9) Tuen tarvetta tarkasteltiin monen eri tahon kautta. Tulosten perusteella tukea saadaan, mutta sitä myös kaivataan lisää monelta osin. Tulosten pohjalta on tarve pohtia, miten tähän tuen tarpeeseen pystytään vastaamaan ja millä keinoilla onnistutaan järjestämään tarvittavat kohtaamiset esim. vertaisryhmän kanssa.

Esihenkilötyön painotukset syntyvät työn ja tilanteiden vaatimusten kautta, mutta myös esihenkilön itsensä kasvattaman johtamistyylin kautta. Kyselyn tulosten perusteella vastaajat ovat rakentaneet esihenkilötyönsä monipuolisesti. Esihenkilöroolin kuvaamisessa vastaajien valinnat painottuivat leadership-tyylisen esihenkilötyön kuvaajiksi. Esihenkilöksi hakeneiden ja pyydettyjen vastaajien valitsemisissa kuvauksissa oli viitteitä leadership-management-yhdistelmästä ja eniten hajontaa oli esihenkilöksi ajautuneiden vastauksissa. Tämän perusteella voisi tulkita, että esihenkilöksi ajautuneiden työnkuva on enemmän painottunut hallinnointiin, organisointiin ja päätöksentekoon. Myös tämän ryhmän roolikuvausvalinnoista löytyi ihmisten johtamiseen painottuvia valintoja, kuten mentorin ja viestijän rooli. Kokemusvuosien kautta tarkasteltuna esihenkilökokemuksen alkuvuosina roolia kuvattiin työn sujuvuuden kannalta oleellisilla sanoilla (ratkaisujen etsijä, organisaattori, viestijä). Kokemusvuosien lisääntyessä lisääntyivät ihmisten ja tiimien ohjaamiseen sekä toiminnan edistämiseen liittyvät roolit (innostaja, suunnannäyttävä, kehittäjä) ja 8–yli 11 vuoden kokemuksen ryhmässä esiintyi management-tyyliset valinnat, kuten päätöksentekijä, hallinnoija ja johtaja, toisaalta myös valmentaja, motivaattori ja olkapää.

Esihenkilötyössä motivoivia tekijöitä kysyttäessä vastauksissa korostui ihmisten johtaminen, tiimin tukeminen ja työilmapiiristä huolehtiminen ennen toimintojen johtamiseen liittyviä tekijöitä. Tuloksista voi päätellä, että esihenkilöt näkevät työn tulokset tiimin

saavutuksina ja esihenkilön oman toiminnan kautta tapahtuva kehittämis- ja vaikuttamistyö tulee tiimin toimintaan liittyvien asioiden jälkeen.

Vastauksista, tarkennuksista ja kommentteista kuului kehittämishalukkuus ja halu kitkeä epäkohtia pois, jotta työ olisi sujuvampaa, vähemmän kuormittavaa ja mielekkäämpää. Koulutukselle, kehittymiselle ja kehittämiselle kaivattiin aikaa. Kyselystä nousseiden teemojen kautta kehitysehdotuksiksi nousee esihenkilöperehdytyksen kehittäminen, tiedonkulun kehittäminen ja vertaistuen mahdollistavat toimet. Monia kehittämistoimia on jo toimeksiantajan mukaan työn alla: prosesseja hiotaan sujuvammiksi, ja ohjeistuksia ja niiden saavuttamista selkiytetään.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Heikkilän (2014, ss. 27-30) mukaan tutkimuslomakkeen tulee olla yksiselitteinen ja mitata oikeita asioita. Perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti edesauttavat validiteetin toteutumista. Tutkimuksen tarkoitus ja käytötapa tulee olla tutkittavalle selvillä, lisäksi tutkimuksen hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus lisää relevanttiutta. Tutkijan valinnat tutkimusta tehdessä tulee olla perusteltuja ja tutkijan tulee olla objektiivinen tuloksia analysoidessa ja johtopäätöksiä tehdessä. Tutkimuksen tekemisen ja tulosten esitlemisen ja johtopäätösten tekemisen tulee olla avointa.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 46 %, jonka mukaan tuloksia voidaan pitää luotettavina, mutta tulokset eivät kuitenkaan ole kokonainen kuva tämän hetken tilanteesta. Yli puolet kyselyn kohderyhmästä jätti vastaamatta kyselyyn. Tutkimuksen suorittamisen ajankohta loppuvuodesta saattoi olla yksi vaikuttava tekijä. Kiire työssä karsii tämänkin tutkimuksen tulosten mukaan ylimääräisiä kehittämistoimintoja, lisäksi vaikuttavina tekijöinä saattoi olla pelko tulla tunnistetuksi tai se, että tutkimus oli osa opinnäytetyötä, jolloin osallistumista ei nähty oman työn kannalta merkityksellisenä.

Tutkimuksessa ei erikseen määritelty käsitteitä tai esihenkilötyön sisältöä, joten tutkittavien oma kokemus ja tulkinta vaikutti vastauksiin. Ainoastaan opinnäytetyön tekijä käsitteli tutkimusaineistoa tutkimusprosessin aikana, joten tulosten käsittely ja analyysi oli puolueetonta. Tulosten esittelyn yhteydessä johtopäätöksiin pohdintaan osallistui toimeksiantajan lisäksi tutkimuksen tuloksia hyödyntävän Palkkausjärjestelmäprojektin jäsenet.

7.2 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimustulokset kuvaavat esihenkilötyön nykytilaa. Tulokset osoittavat kehittämisen paikkoja ja toisaalta kertovat, missä kohdin on jo onnistuttu. Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella henkilöstöpalvelut sai vahvistusta hyväksi havaituista käytänteistä sekä konkreettisia ja käyttökelpoisia ideoita ja kehitysehdotuksia. Tuloksia tullaan hyödyntämään esihenkilöiden rooli- ja tehtävänkuvauksen kehittämisessä, esihenkilöperehdytyksen suunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä. Tutkimus nähtiin hyvänä pohjana jatkotutkimuksille.

Jatkotutkimuksena voidaan syventää tietoa esihenkilötyön nykytilasta esimerkiksi teemahaastatteluin eri ryhmien kesken. Näiden ryhmien kokoamisen perusteena voi olla polku esihenkilöksi, kokemusvuodet esihenkilönä, johtamiseen liittyvä koulutus, kokemus omasta osaamisesta tai alaisten määrä ja esihenkilötyölle allokoitu aika. Kiinnostavaa olisi myös syventää ymmärrystä eri yksiköiden välisistä eroista esihenkilötyön kokemuksista, ja kehittää toimintatapoja ja mahdollisuuksia toteuttaa esihenkilötyötä.

Työpajatyöskentely voi esimerkiksi tarjota mahdollisuuden uusien ideoiden ja käytännönläheisten ratkaisujen löytämiseen esihenkilötyön kehittämiseksi. Ryhmässä työskentely voi auttaa tunnistamaan keinoja parantaa esihenkilöiden kokemusta tuen saamisesta, esimerkiksi vertaisryhmien tai oman esihenkilön kautta. Kyselytutkimuksen voi myös toteuttaa uudelleen hyödyntäen tämän kyselyn esiin nostamia painotuksia.

8 Pohdinta

Tutkimusprosessin toteuttaminen opetti paljon ja oli hyödyllinen kokemus. Tutkimuksen eteneminen ideoinnista kyselylomakkeeksi ja oheen tarvittavien asiakirjojen ja viestien luominen oli samaan aikaan haastavaa ja innostavaa. Kyselyn vastausprosentti jäi toivottua pienemmäksi, johon suurimmaksi syyksi arvelen tutkimuksen suorittamisen ajankohtaa. Kyselyn luominen toi hyvää kokemusta ja tuloksien analysoidessa oppi vielä lisää siitä, millainen sisältö ja muoto on kyselyssä toimiva ja mitä kehittää tulevissa tutkimuksissa.

Tutkimusta tehdessä on oleellista tarkastella ja esitellä tulokset puolueettomasti ja läpinäkyvästi. Toimeksiantaja toivoi saavansa kuvausta esihenkilötyön nykytilasta ja löytää kehittämisen mahdollisuuksia, joten tulosten objektiivinen tarkastelu oli kaikkien osapuolten intressinä. Opinnäytetyön ohjaaja kuului tutkimuksen kohderyhmään. Tutkimuksen

tietosuojasta huolehdittiin myös tässä kohdin, ja ainoastaan opinnäytetyön tekijällä ja toimeksiantajan edustajalla oli pääsy tutkimusdataan.

Tutkimuksen analyysivaihe oli mielenkiintoinen ja olisi tarjonnut loppumattomalta tuntuvat mahdollisuudet tulosten analysoinnille. Webropolin tarjoamat analyysityökalut tarjosivat hyvin mahdollisuuksia tulosten tarkastelulle. Olen oppinut paljon niin tutkimusprosessista kuin itse tutkimusaiheesta. Prosessin aikana vahvistui ajatus siitä, miten tärkeää on tuntee kohderyhmä, jotta osaa tutkia oikeita asioita. Tässä oli arvokkaana apuna henkilöstöpalveluiden kanssa tehty yhteistyö.

Tutkimus antoi esihenkilöille mahdollisuuden tuoda esille onnistumisen paikkoja ja työssään kohtaamia haasteita. Tutkimuksen tulokset loivat kuvaa esihenkilöiden roolista ja kokemuksista työssään, ja vahvistivat käsitystä esihenkilötyön moninaisuudesta. Tulokset antoivat tietoa toimeksiantajalle esihenkilötyön kehittämisen tarpeista. Tulosten analyysin ja tulkinnan vahvistamiseksi olisi mielenkiintoista jatkaa kehitystyötä aiheen parissa ja mahdollistaa kohderyhmälle lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia esihenkilötoimintaa ja sen kehittämistä koskevissa asioissa.

Opinnäytetyö eteni tutkimus edellä ja kokosin tietopohjan kyselystä nousseiden teemojen ympärille. Rajaaminen oli haastavaa, mutta mielestäni onnistuin kokoamaan keskeisiä asioita niin tietopohjaan kuin tutkimustulosten esittelyyn. Tutkimustulosten avaaminen sujuvaksi tekstiksi oli ajoittain haastavaa, joten tekoälyä on jonkin verran hyödynnetty yksittäisten lauseiden kapulakielisyyttä poistamaan.

Toimeksiantaja koki toteutetun tutkimuksen hyödylliseksi ja työn koettiin vastanneen toimeksiantoa. Työ ja sen esittely sai kiitosta jäsentelystä, selkeydestä ja visuaalisuudesta. Toimeksiantaja koki, että aiheeseen ja tutkimukseen on perehdytty syvällisesti ja analyysi on esitetty selkeästi ja perustellusti. Työn koettiin tuottaneen konkreettisia kehitysehdotuksia, ja tuloksia hyödynnetään kehittämis- ja suunnittelutyössä. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on ollut antoisaa ja jatkuu opintoihin liittyvän harjoittelun merkeissä. Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan lisännyt tietoa, taitoja ja rohkeutta.

Lähteet

- Aaltonen, T.; Ahonen, P.; & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent Oy.
- Aro, T. (21. 2. 2022). *Menestyvä organisaatio kehittää osaamista*. Noudettu osoitteesta Eduhouse: <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutukset/38075553-osaamisen-kehittaminen>
- Autio, V.; Juuti, P.; & Wink, H. (2011). *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta*. JTO-Palvelut Oy.
- Bergendahl, S. (2022). *Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnin käsikirja*. Noudettu osoitteesta HAMK: https://issuu.com/hamkuas/docs/hamk_bergendahl_esihenkiloiden_vertaisryhmamentoro
- Blomqvist, K. (2023). *Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta*. Noudettu osoitteesta TYÖ2030-julkaisu: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146097/TTL-978-952-391-088-1.pdf?sequence=1&isAllowed=1>
- Eklund, J. (8/ 2024). *Johtamalla oppimista johdat työhyvinvointia ja kilpailukykyä*. Noudettu osoitteesta HR viesti: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/4266/johtamalla-oppimista-johdat-tyohyvinvointia-ja-kilpailukyky>
- HAMK. (17. 2. 2025). *HAMK. Tietoa meistä*. Noudettu osoitteesta <https://www.hamk.fi/tietoa-meista/>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P.; & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy.
- Janhonen, M. (24. 8. 2022). *Muutoskyvykyys eli resilienssi henkilökohtaisena taitona*. Noudettu osoitteesta Eduhouse: <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/47895123-tulossa-muutoskyvykyys-henkilokohtaisena-taitona>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P.; & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kariniemi, T. (2025). *Esimiehenä kehittyminen*. Noudettu osoitteesta Johtajuus.info: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehenä%20kehittyminen/>
- Kastinen, A. (11. 6. 2024). *Tehtävänimikkeellä on merkitystä -miten se muodostuu?* Noudettu osoitteesta HAMK Unlimited Professional: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024052336308>
- Koehn, N.; & Fuller, J. (2019). *Leadership vs. Management: What`s the Difference?* Noudettu osoitteesta Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-vs-management>
- Korhonen, H.; & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J. (15. 8. 2013). *The Key Differences Between Leading and Managing*. Noudettu osoitteesta Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=SEfgCqnMI5E&t=1s>

- Kupias, P.;Peltola, R.;& Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kurttila, M.;& Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut*. Kauppakamari.
- Lehtiniemi, P. (28. 6. 2018). *Itsensä Johtaminen. Itsensä johtamisen kolme keskeistä ajattelutapaa*. Noudettu osoitteesta Eduhouse: <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutukset/44014477-itsensa-johtaminen-2-itsensa-johtamisen-kolme-keskeista-ajattelutapaa>
- Luukka, P. (2020). *Pieni opas yrityskulttuurista*. Noudettu osoitteesta Leidenchaft: <https://leidenchaft.fi/wp-content/uploads/2020/05/pieni-opas-yrityskulttuurista-2020-leidenchaft.pdf>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (15. 3. 2023). *Työolobarometri 2022*. Noudettu osoitteesta Työ- ja elinkeinoministeriö: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>
- Mikkonen, S. (1. 7. 2021). *Esihenkilötyö on yksinäistä puuhaa - vertaistuki helpottaa*. Noudettu osoitteesta HAMK. Työstä hyvinvointia.: <https://blog.hamk.fi/tyosta-hyvinvointia/esihenkilotyö-onyksinaista-puuhaa-vertaistuki-helpottaa/>
- Moilanen, S. (11. 10. 2021). *Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja*. Noudettu osoitteesta Työturvallisuuskeskus: <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>
- Nummenmaa, L.;Holopainen, M.;& Pulkkinen, P. (2019). *Tilastollisten menetelmien perusteet*. Sanoma Pro Oy.
- Pentikäinen, M. (2009). *Ensiaskleet esimiehenä*. Helsinki: WSOYpro.
- Ristikangas, M.-R.;& Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M.-R.;Lönnroth, A.;Ristikangas, V.;& Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent Oy.
- Ristikangas, V.;Aaltonen, T.;& Pitkänen, E. (2015). *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Helsinki: Talentum.
- Sarkkinen, M. (7. 4. 2020). *Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamisen taitoja*. Noudettu osoitteesta Työterveyslaitos: <https://www.ttl.fi/tyopiste/ole-itsellesi-paras-mahdollinen-pomo-seitsemän-keinoa-parantaa-itsensa-johtamisen-taitoja>
- Sinek, S. (28. 2. 2020). *Why Middle Management is the Hardest Job*. Noudettu osoitteesta Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=C0W4H6jMLKg>
- Spiik, K.-J. (2022). *Yhteisöohjautuvuus. Jaettu johtajuus*. Karlex Oy.
- Spiik, K.-J. (8/ 2024). *HR-työntekijöiden on oltava valmiita muuttamaan perinteisiä työtapojaan*. Noudettu osoitteesta HR viesti: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/4243/hr-tyontekijoiden-on-oltava-valmiita-muuttamaan-perinteisia-tyotapojaan>
- Spiik, K.-J. (2/ 2024). *Onko päätösvallan jakaminen palvelevan johtamisen ydin?* Noudettu osoitteesta HR viesti: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/4100/onko-paatosvallan-jakaminen-palvelevan-johtamisen-ydin>

- Suomen Nuorkauppakamarit. (2024). *Johtajuusbarometri 2024*. Noudettu osoitteesta Johtajuuden työkalut: <https://nuorkauppakamarit.fi/johtajuudentyokalut/>
- Tarallo, M. (2021). *Modern Management and Leadership: Best Practice Essentials with CISO/CSO Applications*. Taylor & Francis Group.
- Valkama, H. (30. 12. 2024). *Esihenkilöitä ahdistaa – miksi lähes puolet suomalaisista ei halua pomotehtäviin?* Noudettu osoitteesta Yle. Työelämä: <https://yle.fi/a/74-20130275>
- Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Noudettu osoitteesta Helsingin yliopisto: <http://hdl.handle.net/10138/305021>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkkä, H. (2007). *Tutki ja mittaa*. Helsinki: Tammi.
- Väänänen, A.;Toivanen, M.;Selander, K.;Joensuu, M.;& Airaksinen, J. (2024). *Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi-tutkimuksessa*. Noudettu osoitteesta Työterveyslaitos: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-157-4>
- Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Aineistohallintasuunnitelmassa kuvataan, miten opinnäytetyön tutkimusaineisto kootaan ja käsitellään. Suunnitelma sisältää myös kuvauksen opinnäytetyön ja tutkimusaineiston omistajuudesta sekä jatkokäytöstä.

1. Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Tutkimusaineistona toimii HAMKin esihenkilöille tehty Webropol-kysely. Kyselyn saatekirjeessä vastaajia informoidaan tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käytöstä sekä mahdollisesta aineiston käyttämisestä jatkotutkimuksiin. Kyselyyn vastaajilta pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Kysely toteutetaan opinnäytetyön tilaajan HAMK henkilöstöpalveluiden tunnuksilla ja toimitetaan vastaajille henkilöstöpalveluiden välittämänä.

2. Aineiston tallennus ja säilytys

Opinnäytetyön tekijä käsittelee tutkimuksen aineistoa Webropolissa. Webropol on henkilöstöpalveluiden käytössä ja opinnäytetyön tekijälle on avattu pääsy kyseisen tutkimuksen aineistoon. Analyysin jälkeen aineistosta poistetaan taustamuuttujat (ikä, sukupuoli ja yksikkö) ja avokysymysten vastauksista kaikki suoraan tai epäsuorasti henkilöihin viittaavat tiedot. Tutkimuksen aineisto tallennetaan HAMK henkilöstöpalveluiden tietojärjestelmään suojatulle verkkolevyllä. Tätä dataa säilytetään 5 vuotta ja yhteenvetoaineistoja säilytetään pysyvästi HAMKin suojatulla verkkolevyllä. Aineistosta tallennetaan erilliseen kansioon varmuuskopiot, joita säilytetään erillään analysoitavista tiedostoista.

3. Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Tutkimuksessa kerätään epäsuoria tunnisteita: vastaajilta kysytään ikä, sukupuoli, yksikkö, mahdollinen esihenkilökoulutus, esihenkilökokemusvuodet, alaisten lukumäärä sekä vastaajan kokemukset ja näkemykset esihenkilöroolistaan. Epäsuoria tunnisteita käytetään esihenkilöroolia koskevien kysymysten analysoinnissa rakentamaan kuvaa esihenkilöroolin nykytilasta. Analyysin jälkeen aineistosta poistetaan taustamuuttujatiedoista ikä, sukupuoli ja yksikkö. Aineistosta poistetaan myös mahdolliset suorat ja vahvat epäsuorat tunnisteet, esimerkiksi viittaukset henkilöiden nimiin. Kyselytutkimuksen liitteenä on tietosuojailmoitus.

Tutkimus ei vaadi eettistä ennakoarviointia, koska Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittämät erityiset tutkimusasetelmat eivät täyty.

4. Aineiston omistajuus

Opinnäytetyön omistajana on opinnäytetyön laatija. Kyselytutkimuksen aineisto ja aineiston pohjalta kerätty data on toimeksiantajan HAMK henkilöstöpalveluiden omistuksessa ja käytettävissä jatkokehitystyöhön.


5. Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyön valmistuttua tutkimuksen aineisto ja tulokset ovat toimeksiantajan käytössä ja hyödynnettävissä jatkokäyttöön. Kyselytutkimuksen saatekirjeessä ja kyselylomakkeen suostumusosiossa tutkittavia on informoitu aineiston mahdollisesta jatkokäytöstä kehitystyössä.

Liite 2. Saate ja kysely



HAMK ESIHENKILÖKYSELY 2024

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tervetuloa mukaan tutkimukseen!

Kyselytutkimuksen tavoitteena on kartoittaa HAMK esihenkilöiden kokemuksia roolistaan. Tavoitteena on selvittää millaisena HAMK esihenkilö kokee oman tehtävänsä ja roolinsa sekä työtä koskevat vastuut, velvollisuudet ja mahdollisuudet. Tutkimuksessa selvitetään myös kokemusta esihenkilötyölle kohdennetusta ajasta, tuen tarpeesta ja kehittymismahdollisuuksista. Kyselyn vastaukset auttavat henkilöstöpalveluita kehittämistyössä ja aineistoa voidaan hyödyntää tämän tutkimuksen lisäksi jatkokehitystyössä.

Tutkimuksen ja aineiston analyysin toteuttaa HAMKin liiketalouden opiskelija Päivi Luoma osana opinnäytetyötään. Opinnäytetyön ohjaajana toimii koulutuspäällikkö Sari Hanka. Opinnäytetyön toimeksiantajana on HAMK henkilöstöpalvelut.

Pyydän sinua vastaamaan verkkokyselyyn, johon vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastaathan kyselyyn 15.12.2024 mennessä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi milloin vain. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti eikä aineistosta voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Kyselyn toteuttamiseen on saatu asianmukainen lupa Hämeen ammattikorkeakoulusta. Henkilötietojen käsittely kuvataan opinnäytetyön [tietosuojailmoituksessa](#). Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn tai opinnäytetyöhön liittyen, vastaan mielelläni.

Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi!

Päivi Luoma

paivi.luoma@student.hamk.fi

1. Haluan osallistua tutkimukseen. Olen tutustunut tietosuojailmoitukseen ja annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojailmoituksessa kuvatulla tavalla. Kyselyyn vastaaminen edellyttää yllä mainittujen suostumusten antamista. *

- Kyllä
 En

Seuraava



TAUSTATIEDOT

2. Oletko *

- Nainen
 Mies
 Muunsukupuolinen
 En halua määritellä

3. Syntymävuotesi *

- Olen syntynyt vuonna
 En halua vastata

4. Yksikkö *

- Koulutus
 Tutkimus
 Hallinto- ja tukipalvelut tai muu yksikkö
 En halua vastata

5. Kokemusvuodet esihenkilönä HAMKissa *

- Alle 2 vuotta
 2-4 vuotta
 5-7 vuotta
 8-10 vuotta
 yli 11 vuotta

6. Kokemusvuodet esihenkilönä koko työuralla *

- Alle 2 vuotta
- 2-4 vuotta
- 5-7 vuotta
- 8-10 vuotta
- Yli 11 vuotta

7. Alaisten lukumäärä keskimäärin viimeisen vuoden aikana? *

Henkilömäärä

8. Onko sinulla johtamiseen liittyvää tutkintoa tai koulutusta, esim. JET/YJET? *

- Kyllä, mikä?
- Ei

Edellinen

Seuraava

**ESIHENKILÖNÄ HAMKISSA****9. Mikä kuvaa parhaiten polkuasi esihenkilöksi? Valitse kuvaavin vaihtoehto. ***

- Olen hakenut esihenkilötehtävään
- Minua on pyydetty esihenkilötehtävään
- Olen ajautunut esihenkilötehtävään
- Muu polku, mikä?

Tarkenna vastausta halutessasi.

10. Esihenkilönä toimiminen**(1 täysin eri mieltä, 2 joksinkin eri mieltä, 3 joksinkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) ***

	1	2	3	4
Esihenkilönä toimiminen on minulle mielekästä ja haluan työskennellä esihenkilötehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilönä toimiminen on tärkein työtehtäväni, työni prioriteetti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarkenna vastausta halutessasi.

Edellinen

Seuraava

**ESIHENKILÖROOLI****11. Mitkä seuraavista koet kuvaavan esihenkilörooliasi? Valitse 3 tärkeintä. ***

- Hallinnoija
- Innostaja
- Johtaja
- Kehittäjä
- Konfliktien sovittelija
- Kontrolloija
- Mentori
- Motivaattori
- Näkymätön
- Olkapää
- Organisaattori
- Päätöksentekijä
- Ratkaisujen etsijä

- Suunnannäyttävä
- Vahtija/kyttävä
- Valmentaja
- Viestijä
- Yksinpäättäjä
- Joku muu, mikä?

Tarkenna vastausta halutessasi.

12. Mitkä asiat motivoivat sinua toimimaan esihenkilöroolissa? Valitse 3 tärkeintä. *

- Mahdollisuus kehittää ja tukea tiimiläisiä
- Tiimin menestys ja tuloksien saavuttaminen
- Vaikuttaminen organisaation toimintaan ja päätöksentekoon
- Ammatillinen kasvu ja kehittyminen esihenkilönä
- Haasteiden kohtaaminen ja ongelmanratkaisukykyjen kehittäminen
- Halu olla esimerkkinä ja inspiroida muita
- Hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen
- Organisaation antama arvostus ja palkitseminen
- Vastuun kantaminen ja johtajuuden merkitys
- Mahdollisuus kehittää ja parantaa prosesseja
- Ura- ja etenemismahdollisuudet johtotehtäviin
- Muu, mikä?

Tarkenna vastausta halutessasi.

13. Arvioi miten suuri osa työajastasi kuluu esihenkilötyöhön? Kirjaa vastaus prosenttilukuna. *

Työajasta kuluu esihenkilötyöhön %

Tarkenna vastausta halutessasi.

14. Ajankäyttö**(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) ***

	1	2	3	4
Esihenkilötyöhön käytettävää aikaa on riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarkenna vastausta halutessasi.

15. Vastuu**(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) ***

	1	2	3	4
Koen vastuuni esihenkilönä selkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarkenna vastausta halutessasi.

16. Vaikuttaminen**(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) ***

	1	2	3	4
Pystyn vaikuttamaan alaisia koskeviin asioihin tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarkenna vastausta halutessasi.

17. Mitkä asiat koet haastavimmiksi esihenkilönä toimiessa? Valitse kolme haastavinta. *

- Tiimin motivointi ja sitouttaminen
- Roolin ja vastuiden selkeys
- Ajan hallinta ja työn priorisointi
- Konfliktien ja ristiriitatilanteiden hallinta
- Päätöksenteon paineet ja vastuun kantaminen
- Tiimiläisten urakehityksen tukeminen ja valmentaminen
- Työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottaminen
- Muutosten hallinta ja sopeutuminen uusiin tilanteisiin
- Riittävän tuen ja resurssien saaminen organisaatiolta
- Esihenkilötyöhön liittyvät koulutusmahdollisuudet
- Esihenkilöroolin arvostus
- Muu, mikä?

Tarkenna vastausta halutessasi.

Edellinen

Seuraava



OSAAMINEN JA TUKI ESIHENKILÖTYÖHÖN

18. Osaaminen

(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4
Minulla on riittävä osaaminen esihenkilötyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarkenna vastausta halutessasi.

19. Mahdollisuudet kehittyä

(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4
HAMK työnantajana tarjoaa mahdollisuuksia esihenkilöroolissa kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarkenna vastausta halutessasi.

20. Koetko saavasi riittävästi tukea esihenkilötyöhön seuraavilta tahoilta?

Valitse sopiva vaihtoehto jokaisen kohdalla.

(1 kyllä, riittävästi, 2 kyllä, mutta tarvitsisin enemmän, 3 en saa tarpeeksi, 4 en saa lainkaan) *

	1	2	3	4
Vertaistuki muilta esihenkilöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki omalta esihenkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki tiimiläisiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki henkilöstöpalveluilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki työterveyshuolloilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki muulta taholta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Millaista tukea tarvitset kehittyäksesi esihenkilötyössä? *

Edellinen

Seuraava

ESIHENKILÖROOLIN KUVAUS JA NYKYTILA

22. HAMKin esihenkilön roolikuvaus (Intra: Esihenkilön tehtävät, esihenkilön roolikuvaus)

(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4
Tunnen nykyisen esihenkilökuvauksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allekirjoitan nykyisen esihenkilökuvauksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarkenna vastausta halutessasi.

HAMKin esihenkilöroolin kuvaus jakautuu neljään osa-alueeseen, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, suunnan näyttäminen, huolenpito ja uudistaminen. Miten osa-alueet toteutuvat tällä hetkellä työssäsi?

23. Rakenna luottamusta: Tämä toteutuu tällä hetkellä työssäni esihenkilönä.

(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4
Läsnäolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyyden rakentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäkohtiin puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaa esihenkilötyölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Näytä suuntaa: Tämä toteutuu tällä hetkellä työssäni esihenkilönä.

(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4
Organisaation strategian kirkastaminen ja käytäntöön tuominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan tavoitteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteenanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllinen luovuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auttaminen keskittymään oleelliseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Pidä huolta: Tämä toteutuu tällä hetkellä työssäni esihenkilönä.

(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4
Tekemisen vapaus tavoitteiden puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välittäminen ja kannustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin, keskusteleva ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittava osaaminen ja työkalut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten jaksamisen tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omasta jaksamisesta huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustuksen jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Uudista rohkeasti: Tämä toteutuu tällä hetkellä työssäni esihenkilönä.

(1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4
Osaaminen näkyviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkeus haastaa ja epäonnistuaakin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimiläisten tarvittava osallistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen vastaanotto ja itsensä oppimaan haastaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylpeys HAMKilaisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vielä viimeinen kysymys! Nyt on mahdollisuus vaikuttaa HAMK esihenkilötyön tulevaisuuteen!

27. Haluaisitko kertoa vielä lisää esihenkilöroolistasi tai esihenkilötyöhön liittyvistä onnistumisen hetkistä tai haasteista? Sana vapaa!

Edellinen

Lähetä

