



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Lähiesihenkilön merkitys ja mahdollisuudet veto- ja pito-voimaisen työyhteisön kehittäjänä

Jaana Hupli

Opinnäytetyö, maaliskuu 2025

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2025**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Jaana Hupli

Nimeke  
Lähiesihenkilön merkitys ja mahdollisuudet veto- ja pitovoimaisen työyhteisön kehittäjänä

Toimeksiantaja  
Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä/henkilöstöhallinto

**Tiivistelmä**

Lähiesihenkilöillä on merkittävä rooli niin työyhteisön päivittäisten töiden johtamisessa, työntekijöiden kanssa käydyssä vuorovaikutuksessa kuin työyhteisön kehittäjänä. Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymässä ei ole aiemmin tutkittu lähiesihenkilötyötä ja lähiesihenkilöiden näkemyksiä työstään. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää lähiesihenkilötyön nykytilanne, lähiesihenkilöiden työn tukemisen ja kehittämisen toiveita sekä mahdollisuuksia kehittää työyhteisöään veto- ja pitovoimaisemmaksi. Tutkimustulosten perusteella luotiin lähiesihenkilötyön kehittämissuunnitelma.

Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisillä kyselyillä ja lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelulla. Kysely lähetettiin sähköpostitse kaikille seurakuntayhtymän lähiesihenkilöille. Toinen kysely lähetettiin lähiesihenkilöiden esihenkilöille, päälliköille ja johtajille tuomaan tutkimukseen heidän näkökulmaansa lähiesihenkilötyöstä. Paikan päällä tapahtuvaan ryhmäkeskusteluun kutsuttiin kaikki lähiesihenkilöt.

Tutkimustulokset osoittavat seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyön vahvuuksia olevan lähiesihenkilöiden sitoutuminen työhönsä, motivaatio kehittää työtään ja työyhteisöään. Myös keskinäinen luottamus ja kannustus on hyvin toimivaa niin johdettavien kuin esihenkilön ja lähiesihenkilön välillä. Tutkimustulosten perusteella kehittämiskohteita ovat lähiesihenkilöiden tehtäväkuvien selkeyttäminen, työajan riittäminen lähiesihenkilötyöhön oman asiantuntijatyön ohella, vertaistuki ja lähiesihenkilöiden työn näkeminen veto- ja pitovoimatekijänä. Kehittämissuunnitelmaa hyödyntäen ja jatkokehittäen voidaan lähiesihenkilöiden työtä tukea sekä auttaa heitä työssä jaksamisessa ja lähiesihenkilötyön kehittämisessä.

Kieli  
suomi

Sivuja 114  
Liitteet 7  
Liitesivumäärä 16

Asiasanat  
lähiesihenkilö, henkilöstöjohtaminen, seurakuntatyö, työyhteisö, veto- ja pitovoimatekijä



**THESIS**  
**March 2025**  
**Master's Programme in Management and  
business skills**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND

Author  
Jaana Hupli

Title  
The Importance and Possibilities of the Immediate Supervisor as a Developer of an Attractive and Retention-Oriented Work Community

Commissioned by  
Kuopio Evangelical Lutheran Parish Union/Human Resources

**Abstract**

Immediate supervisors play a significant role in leading the daily tasks of the work community, interacting with employees, and developing the work community. In the Kuopio Evangelical Lutheran Parish Union, the work of immediate supervisors and their perspectives on their work have not been previously studied. The purpose of this thesis was to determine the current state of immediate supervisor work, the wishes for support and development of their work, and their opportunities to make the work community more attractive and retention-oriented. Based on the research results, a development plan for immediate supervisor work was created.

The research was conducted as both quantitative and qualitative research. The research material was collected through electronic surveys and group discussions with immediate supervisors. The survey was sent by email to all immediate supervisors of the parish union. Another survey was sent to the supervisors of the immediate supervisors, managers and heads to bring their perspectives on immediate supervisor work. All immediate supervisors were invited to the on-site group discussion.

The research results indicate that the strengths of immediate supervisor work in the parish union include the commitment of immediate supervisors to their work, their motivation to develop their work and the work community. Mutual trust and encouragement are also well-functioning between the subordinates and between the supervisor and the immediate supervisor. Based on the research results, targets for development include clarifying the job descriptions of immediate supervisors, ensuring sufficient time for immediate supervisor work alongside their own expert work, peer support, and viewing the work of immediate supervisors as a factor in attraction and retention. By utilizing and further developing the development plan, the work of immediate supervisors can be supported and helped with well-being at work and with developing their work.

Language  
Finnish

Pages 114  
Appendices 7  
Pages of Appendices 16

Keywords  
immediate supervisor, human resource management, congregation, work community, attraction and retention

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Johdanto opinnäytetyöhön .....	5
1.2	Tutkimuksen tausta .....	6
1.3	Tavoitteet, rajaukset, kohderyhmä ja tutkimuskysymykset.....	8
1.4	Toimeksiantajan esittely .....	9
1.5	Kirkko ja seurakuntayhtymä työympäristönä .....	10
1.6	Käsitteiden määrittelyä .....	13
2	Opinnäytetyön tietoperusta .....	15
2.1	Henkilöstöjohtaminen .....	15
2.2	Lähiesihenkilö ja lähiesihenkilötyö .....	18
2.3	Asiantuntijasta lähiesihenkilö.....	19
2.4	Lähiesihenkilötyö työyhteisön veto- ja pitovoimatekijänä .....	24
2.5	Lähiesihenkilön työn tukeminen ja kehittäminen .....	27
3	Menetelmälliset valinnat .....	30
3.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	30
3.2	Lähestymistapana tapaustutkimus .....	31
3.3	Tutkimusmenetelmät .....	32
3.4	Aineiston analyysit .....	37
4	Tutkimuksen toteutus ja aineisto .....	38
4.1	Kysely lähiesihenkilöille.....	38
4.2	Kysely esihenkilöille, päälliköille ja johtajille .....	40
4.3	Kyselyiden keskinäinen vertailu .....	43
4.4	Lähiesihenkilöiden ryhmätapaaminen ja -keskustelu .....	43
5	Tutkimuksen tulokset .....	47
5.1	Kysely lähiesihenkilöille.....	47
5.2	Kysely esihenkilöille, päälliköille ja johtajille .....	61
5.3	Kyselyiden keskinäinen vertailu yhteisissä kysymyksissä .....	72
5.4	Lähiesihenkilöiden ryhmätapaaminen ja -keskustelu .....	85
5.5	Ryhmäkeskustelun tulosten tiivistelmätaulukot .....	96
6	Johtopäätökset.....	98
6.1	Lähiesihenkilötyön nykytilanne.....	98
6.2	Lähiesihenkilötyö työyhteisön veto- ja pitovoimatekijänä .....	100
6.3	Lähiesihenkilötyön tukeminen ja kehittäminen .....	102
7	Pohdinta ja jatkokehittäminen .....	104
7.1	Pohdinta .....	104
7.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	107
7.2	Jatkokehittäminen .....	110
	Lähteet .....	112

## Liitteet

Liite 1	Lähiesihenkilötyön kehittämissuunnitelma
Liite 2	Saatekirje, kysely lähiesihenkilöille
Liite 3	Saatekirje, kysely esihenkilöille, päälliköille ja johtajille
Liite 4	Ryhmäkeskustelukirje 1 lähiesihenkilöille
Liite 5	Tutkimuskirje lähiesihenkilöiden esihenkilöille

- Liite 6 Ryhmäkeskustelukirje 2 lähiesihenkilölle
- Liite 7 Aineistonhallintasuunnitelma

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdanto opinnäytetyöhön

Lähiesihenkilöillä on merkittävä rooli niin työyhteisön päivittäisten töiden johtamisessa, työntekijöiden kanssa käydyssä vuorovaikutuksessa kuin työyhteisön kehittäjänä. Nimikkeensä mukaisesti he ovat lähellä työntekijöitä ja esihenkilöihin sekä johtajiin verrattuna enemmän vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Lähiesihenkilöillä on näin ollen suuri merkitys ja mahdollisuus olla luomassa työyhteisöä, jossa halutaan olla töissä ja johon halutaan töihin. Viitala (2021) korostaa lähiesihenkilöiden johtamistyyllillä olevan merkityksellinen vaikutus organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuuriin. Lähiesihenkilötyöstä ja lähijohtamisesta voi muodostua organisaation ja työyhteisön menestymiselle suuri voimavara. Sen toteutuminen on mahdollista lähijohtamisen ollessa aitoa, arvostavaa, selvätavoitteista, yhteistyökykyistä, motivoivaa ja kehittävää niin henkilöstön johtamisen, vuorovaikutuksen, tavoitteiden kuin yhteistyön osalta. (Viitala 2021, 50.)

Opinnäytetyön aiheena lähiesihenkilöt ja heidän työnsä on lähtöisin työnantajan, Kuopion evankelisluterilainen seurakuntayhtymän, tarpeen ja henkilöstöjohtamisen tehtäväalaa kohtaan tuntemani kiinnostuksen kohtaamisesta. Kuopion evankelisluterilaisessa seurakuntayhtymässä (myöhemmin seurakuntayhtymä) on jo pidempään tiedostettu olevan tarve lähiesihenkilöstön työn kehittämiseen ja tukemiseen. Kehittämisen ja tukemisen avulla on tavoitteena lisätä lähiesihenkilöiden työyhteisöihin veto- ja pitovoimaa sekä saada siten lisää nostetta seurakuntayhtymälle vetovoimaisena työnantajana.

Seurakuntayhtymässä ei ole aiemmin tutkittu lähiesihenkilötyötä, sen merkitystä ja mahdollisuuksia työyhteisölle ja seurakuntayhtymän organisaatiolle. Lähiesihenkilöstön työn tukemisen ja kehittämisen suunnitelmaa ei myöskään ole aiemmin tehty. Sen tarve on kuitenkin vahvasti tiedostettu, samoin kuin henkilöstön rekrytointiin liittyvät haasteet työntekijöiden hakeutumisessa ja jäämisessä seurakuntayhtymän palvelukseen.

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen niin seurakuntayhtymän, kirkon kuin muidenkin organisaatioiden palveluksessa. Lähiesihenkilöiden aseman voidaan kuvainnollisesti sanoa olevan puun ja kuoren välissä, koska heidän asemansa organisaatioportaassa on olla johdon ja työntekijöiden välissä. Lähiesihenkilöt vastaavat työhön liittyvistä käytännön asioista päivittäisessä työssä. He toimivat usein erilaisten asioiden suodattajana niin johdon kuin työyhteisön suuntaan. Juuti (2023) tuo myös esille lähijohdon kuvainnollisen aseman puun ja kuoren välissä. Lähiesihenkilöt joutuvat tasapainoilemaan organisaatiossa ylemmän johdon tavoitteiden ja vaatimusten sekä henkilöstön toiveiden ja näkemysten välissä. (Juuti 2023, 134.) Usein organisaatiossa käy niin, että johtamis- ja henkilöstökoulutusta suunnataan enemmän johdolle ja tuetaan heidän etene-  
mismahdollisuuksiinsa työurallaan. Lähiesihenkilötyöhön siirrytään monesti suo-  
raan asiantuntijatyöstä, jolloin lähiesihenkilön johtamis- ja henkilöstökoulutuk-  
seen ei huomatakaan panostaa. Tämän opinnäytetyön kautta tullaan pureutu-  
maan seurakuntayhtymässä näihin asioihin, sekä haasteisiin että mahdollisuuksii-  
siin.

## **1.2 Tutkimuksen tausta**

Seurakuntayhtymässä tiedostettiin jo joitakin vuosia sitten tarve kiinnittää enem-  
män huomiota lähiesihenkilöihin ja heidän työhönsä. Lähtökohtana oli aloittaa  
yhteiset tapaamiset lähiesihenkilöiden ja henkilöstöpäällikön kanssa. Työaika-  
ja työvoimaresurssien puutteen vuoksi asia on jäänyt toteutumatta. Henkilöstö-  
hallinnossa on työskennellyt suurimmaksi osaksi henkilöstöpäällikkö alkuvuo-  
teen 2024 saakka, jolloin hänen osittaiseksi avukseen rekrytoitiin hr-asiantuntija  
ja vuoden 2025 alussa henkilöstösihteeri.

Lähiesihenkilöiden työn nykytilannetta, näkemyksiä työstään ja sen kehittämis-  
toiveistaan ei ole aiemmin seurakuntayhtymässä kartoitettu ja tutkittu. Lähiesi-  
henkilötyön tukemisen ja kehittämisen suunnitelmaa ei ole myöskään tehty.  
Tarve tähän on vahvasti tiedostettu seurakuntayhtymän johdossa. Lähijohtami-  
sella huolehditaan jokapäiväisessä työssä käytännön asioiden sujumisesta,

ylemmän johdon päätöksien ja tavoitteiden jalkauttamisesta ja niiden toteutumisesta. Lähiesihenkilöiden vastuut ja haasteet ovat siis merkittäviä työyhteisön ja koko organisaation toiminnalle. Heidän toimintansa näkyy myös seurakuntayhtymän ulkopuolelle luoden julkisuuskuvaa seurakunnasta yhteiskunnallisena toimijana ja työnantajana. Edellä mainittuihin asioihin viitaten seurakuntayhtymässä on tärkeää kiinnittää enemmän huomiota lähiesihenkilötyöhön, sen merkitykseen ja mahdollisuuksiin veto- ja pitovoimaisen työyhteisön tekijänä ja kehittäjänä. Tällä tavoin heille annetaan tukea jaksaa työssään, työyhteisönsä kehittämisessä ja sitä kautta antaa mahdollisuuksia olla tekemässä seurakuntayhtymää veto- ja pitovoimaisemmaksi työpaikaksi. Maaliskuun alussa 2025 aloitettiin seurakuntayhtymässä kaksivuotinen Strateginen työhyvinvointijohtaminen osana johtamisen kehittämistä -hanke. Hankkeen avulla kehitetään johtamisen toimenpiteitä, joilla voidaan edistää henkilöstön hyvinvointia, ennakoida työkykyriskejä ja tukea työssä jaksamista. Seurakuntayhtymän lähiesihenkilöt ovat yksi hankkeen kohderyhmistä.

Tämän opinnäytetyön tutkimukset ja tavoitteet osuvat seurakuntayhtymässä enemmän kuin hyvin tähän tärkeään ja ajankohtaiseen aiheeseen. Seurakuntayhtymässä on tällä hetkellä 25 lähiesihenkilöä, jotka toimivat erilaisissa työyksiköissä, seurakuntayhtymän eri alue seurakunnissa, hallinto- ja henkilöstöpalveluissa tai keittiö- ja kiinteistöpalveluissa. Heidän johdettaviensa määrä vaihtelee hieman, etenkin kiinteistö- ja keittiöpalveluissa, kun kesä- ja kausityöntekijät ovat töissä. Kyselytutkimukset lähetettiin toukokuun alussa 2024 ja silloin lähiesihenkilöillä oli yhteensä 190 johdettavaa. Lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelu oli syyskuun loppupuolella 2024 ja johdettavien määrä oli 168. Opinnäytetyö tulee palvelemaan lähiesihenkilöiden ja heidän johdettaviensa lisäksi koko seurakuntayhtymää, jossa työntekijöiden palvelussuhteita on lähes 300. Opinnäytetyön tutkimuksesta tullaan jakamaan tietoa seurakuntayhtymän sisäisessä intrassa. Opinnäytetyö tehdään koko seurakuntayhtymän tasolla, eikä sitä kohdisteta johonkin tiettyyn alue seurakuntaan, työalaaan tai työyksikköön.

### 1.3 Tavoitteet, rajaukset, kohderyhmä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on toimeksiantajan toiveen mukaisesti selvittää seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyön nykytilanne, lähiesihenkilöiden näkemys työstään, työnsä tukemisen ja kehittämisen toiveistaan ja mahdollisuuksistaan kehittää työyhteisöään. Näiden tutkimustietojen perusteella on tarkoituksena laatia lähiesihenkilötyölle kehittämissuunnitelma (liite 1), joka edesauttaisi heitä työssään jaksamisessa, siinä kehittämisessä sekä työn ja työyhteisön kehittämisessä. Tästä näkökulmasta tarkastellaan lähiesihenkilöiden merkitystä ja mahdollisuuksia työyhteisön kehittäjänä sekä sitä kautta heidän vaikutustaan veto- ja pitovoimaiseen työyhteisöön. Tutkimuksessa ei käsitellä lähiesihenkilöiden johdettavien toiveita, odotuksia ja näkemyksiä lähiesihenkilöä ja lähiesihenkilötyötä kohtaan.

Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan tavoitteisiin monipuolisilla tutkimuksilla ja realistisella kehittämissuunnitelmalla. Tutkimusmenetelminä ovat kaksi sähköistä kyselyä ja lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelu. Kehittämissuunnitelmaa (liite 1) on mahdollista hyödyntää lähiesihenkilötyössä, henkilöstöhallinnossa ja koko seurakuntayhtymätasolla. Opinnäytetyön kehittämissuunnitelmalla tavoitellaan myös henkilöstöhallinnon mahdollisuutta jatkokehittää ja tukea lähiesihenkilöiden johtamis- ja johtajuustyötä samalla edistäen ja kehittäen siten veto- ja pitovoimaista seurakuntayhtymää työnantajana ja työyhteisönä.

Opinnäytetyön kohderyhmä on koko seurakuntayhtymän kaikki lähiesihenkilöt. Tiedonkeruun menetelmistä toisen sähköisen kyselyn suuntasin seurakuntayhtymän lähiesihenkilöiden esihenkilöille, päälliköille ja johtajille, vaikka he eivät olekaan pääkohderyhmä. Tämän kyselyn tavoitteena on tuoda esille heidän omia näkemyksiään lähiesihenkilötyöstä ja sen merkityksestä seurakuntayhtymälle. Kyselyn tulokset auttavat selvittämään lähiesihenkilöiden työn kokonaistilannetta seurakuntayhtymässä.

Opinnäytetyön tutkimusten avulla haetaan vastauksia ja ratkaisuja seuraaviin tutkimuskysymyksiin erityisesti lähiesihenkilöiden näkökulmasta:

1. Millainen on lähiesihenkilötyön nykytilanne seurakuntayhtymässä?

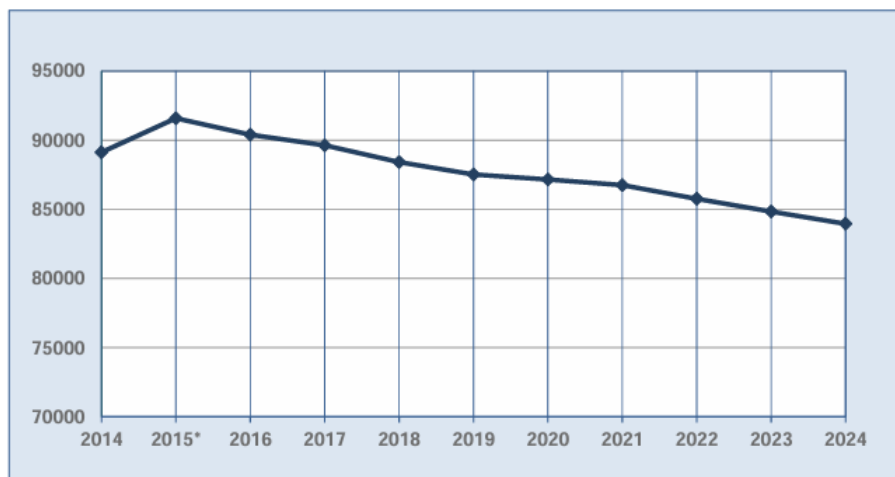
2. Minkälaiset mahdollisuudet lähiesihenkilöillä on kehittää työyhteisöään ja sen veto- ja pitovoimaa?
3. Minkälaista tukea lähiesihenkilöt tarvitsevat työssään?
4. Miten lähiesihenkilötyötä tuetaan ja kehitetään?
5. Mitä työnsä kehittämistoiveita ja -näkömymiä lähiesihenkilöillä on?

#### **1.4 Toimeksiantajan esittely**

Kuopion evankelisluterilainen seurakuntayhtymä sijaitsee Itä-Suomessa, Pohjois-Savon maakunnassa. Seurakuntayhtymä koostuu kuudesta itsenäisestä seurakunnasta: Tuomiokirkkoseurakunta, Alavan, Järvi-Kuopion, Kallaveden, Männistön ja Puijon seurakunta. Järvi-Kuopion seurakuntaan kuuluu myös alue-seurakuntia ovat Juankoski, Kaavi, Muuruvesi, Nilsjä, Riistavesi, Säyneinen, Tuusniemi ja Vehmersalmi. Jäsenmäärältään suurin seurakunta on Kallavesi 25715 jäsenellään. Kallaveden seurakuntaan kuuluvia alue-seurakuntia ovat Karttulan alue ja Maaningan alue. (Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä 2025a.)

Seurakuntayhtymään kuuluvat seurakunnat muodostavat yhteisen talouden, jossa talous- ja henkilöstöhallinnon hoitaminen toteutetaan keskitetysti. Seurakuntayhtymä vastaa keskitetysti myös kiinteistöhallinnosta ja hauta- ja puistotoimista sekä eräistä seurakunnallisista palveluista, kuten perheneuvonnasta ja sairaalasielunhoidosta. (Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä 2025b.) Seurakuntayhtymän tilinpäätös vuodelta 2024 oli lähes 2,8 miljoonaa euroa ylijäämäinen (Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä 2025c). Työntekijöiden palvelussuhteita seurakuntayhtymässä oli vuoden 2024 lopun tilanteen mukaan 289 (Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä 2025d). Seurakuntayhtymän jäsenmäärä oli 83952 henkilöä 31.12.2024. Kuvio 1 osoittaa, että seurakuntayhtymän jäsenmäärä on ollut laskeutuainen viimeisen kymmenvuoden aikana. Seurakuntayhtymän alueella asui vuoden 2024 lopussa yhteensä 130566 asukasta. Luvussa ovat mukana Kuopio, Kaavi, Tuusniemi. Evankelisluterilaiseen kirkkoon kuuluvien osuus seurakuntayhtymän alueella asuvasta väestöstä oli vuoden 2024 lopussa 64,3 %. (Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä 2025d.)

	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
LV yht.	89 127	91 590	90 406	89 629	88 421	87 528	87 153	86 750	85 766	84 841	83 952
Muutos (%)		2,8	-1,3	-0,9	-1,3	-1,0	-0,4	-0,5	-1,1	-1,1	-1,1



Vuoden 2015 alussa Maaningan srk liitettiin Kallaveden srk:aan.  
Liitoksen jälkeen v. 2015 alussa Kuopion seurakuntien yhteinen jäsenmäärä oli 92 125.

Kuvio 1. Läsä olevan väestön kehitys vuosina 2014–2024 Kuopion evankelis-luterilaisessa seurakuntayhtymässä. Läsä olevan väestön muodostavat ne Kuopion seurakuntien jäsenet, joilla on väestötietojärjestelmässä kotikuntana Kuopio. (Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä 2025d.)

Esitettyjen tilastotietojen perusteella seurakuntayhtymä ja sen seurakunnat toimivat maantieteellisesti laajalla alueella, ja toiminta koskettavan isoa joukkoa ihmisiä. Tämä nostaa omalta osaltaan esille koko seurakuntayhtymän veto- ja pitovoimaisuuden merkityksen niin työnantajana kuin yhteiskunnallisena toimijana. Se, miten seurakuntayhtymässä toteutetaan johtamista ja millaisilla valmiuksilla sekä mahdollisuuksilla lähiesihenkilöt voivat hoitaa lähiesihenkilötyötään näkyy, niin suoraan kuin välillisesti laajalle joukolle ihmisiä. Maantieteellinen laajuus ja pirstaleisuus asettaa omat haasteensa useiden lähiesihenkilöiden ja heidän työyksikköjensä työn suunnitteluun ja työn toteutukseen.

## 1.5 Kirkko ja seurakuntayhtymä työympäristönä

Kirkko ja seurakunnat toimivat yhteiskunnassa tapahtuvien nopeiden muutosten ympäröimänä. Työtehtäviin ja toimintatapoihin tulee jatkuvasti uutta teknisen kehityksen myötä. Digitalisaatio sävyttää nykypäivän työelämää. Tämä saa aikaan muutoksia työntekijöiden tehtävänkuviiin ja työn sisältöön. Yhteiskunta kohdistaa kirkkoon monia perinteisiä käytänteiden vaatimuksia ja samaan aikaan uudistamisen odotuksia, paineita ja kritiikkiä. Seurakuntien jäsenmäärän väheneminen

on kirkolle julkisyhteisöllisenä toimijana taloudellinen haaste. Kirkon, seurakuntayhtymien ja seurakuntien työntekijät ovat kaiken tämän keskiössä. He ovat keskeisin toimintaa ylläpitävä tekijä varmistamassa kirkon perustehtävän ja muiden työtehtävien toteuttamisen. Siksi kaikki muutokset sekä seurakunnan työhön kohdistuva keskustelu ja arvostelu kohdistuvat myös heihin kuormittaen ja vaikuttaen työssä jaksamiseen. Kirkon ja seurakunnan työntekijät tarvitsevat merkityksellistä näkemystä työstään ja sen merkityksestä sekä tukea työssä jaksamiseensa, jotta he voivat toteuttaa kirkon perustehtävää. (Anetjärvi & Jakobsson 2017, 1; Perander & Puuska 2020, 142.)

Seurakuntaorganisaatioissa henkilöstö on työnantajan keskeisin voimavara seurakunnan perustehtävän ja toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi. Henkilöstömenoista koostuu suurin osuus seurakuntien käyttömenoista. Työnantajan tulee ennen kaikkea näistä syistä panostaa toimivaan henkilöstöhallintoon ja henkilöstön hyvinvointiin. Työhönsä ja työnantajaansa tyytyväisellä ja sitoutuneella henkilöstöllä aikaansaadaan parhaat saavutukset. (Anetjärvi & Jakobsson 2017, 1–3.)

Suomen evankelisluterilainen kirkko on suuri julkisen alan työnantaja ja sillä on palveluksessaan noin 19000 työntekijää seurakunnissa, seurakuntayhtymissä, tuomiokapituleissa ja Kirkkohallituksessa. Nämä kaikki toimivat hallinnollisesti itsenäisinä työnantajina ja rekrytoivat itse henkilöstönsä. Kirkon työntekijöiden palvelussuhteen ehdot määrittellään Kirkon virka- ja työehtosopimuksessa, KirVESTES. Kirkon työntekijöiden palvelussuhde on joko virkasuhteinen tai työso-  
pimussuhteinen. Kirkon kaikkiin virkoihin on henkilön oltava evankelisluterilaisen kirkon jäsen. Työntekijän on oltava kirkon jäsen myös työtehtäviin kirkollisissa toimituksissa, jumalanpalveluksissa, diakonian työalalla sekä opetuksessa. (Suomen ev.lut. kirkko 2025.) Kirkon toimintaa, seurakuntahallintoa ja työntekijöitä säätelevät monet lait, esimerkiksi kirkkolaki, kirkkojärjestys, hallinto-, julkisuus-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus- ja työturvallisuuslaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä.

Kuopion seurakuntayhtymässä on useita erilaisia työaloja, työmuotoja. Työalojen toiminta-ajatuksset, strategiat sekä työtehtävät eroavat toisistaan kuin myös

osittain seurakuntayhtymään kuuluvien kuuden seurakunnan osalta. Seurakuntayhtymän työaloja, työmuotoja, ovat hallinto, henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto, viestintä, aluekeskusrekisteri, yhteinen seurakuntatyö, diakoniatyö, perheneuvonta, sairaalasielunhoito, lapsi- ja perhetyö, varhaiskasvatus, nuoris- ja oppilaitostyö, rippikoulutyö, aikuistyö, vanhustyö, lähetystyö, musiikkityö, hautausmaa- ja puistotoimi, kiinteistötoimi ja keittiötoimi.

Lähiesihenkilöt muodostavat työntekijöidensä kanssa työyksikön tai tiimin. Siinä voi olla johdettavina eri työalojen työntekijöitä ja heidän lähiesihenkilönsä voi myös olla eri työalaan kuuluva. Esimerkiksi keittiötoimen lähiesihenkilöllä saattaa olla tiimissään keittiön ja kiinteistöiden työntekijöitä sekä vahtimestareita ja suntioita. Seurakuntayhtymän eri seurakunnissa voi esimerkiksi diakoniatyön lähiesihenkilönä pappi tai diakoni. Tiimien ja työyksiköiden kokoonpanot ovat hyvin erilaisia ja lähiesihenkilöllään voi olla johdettavia muutama henkilö tai yli 20 henkilöä.

Seurakuntayhtymän lähiesihenkilöt toimivat johtamistyönsä ohella myös oman työalansa asiantuntijatehtävissä. Kenenkään seurakuntayhtymän lähiesihenkilöiden johtamistehtävä ei ole kokoaikainen. Lähiesihenkilöt eivät ole euromääräisessä tulosvastuussa johtamistyössään. Heidän tulee kuitenkin seurata ja noudattaa talousarviota sekä eri projektien ja tapahtumien budjettia. Lähiesihenkilöillä on myös vastuu projektien ja tapahtumien onnistumisesta ja saattamisesta valmiiksi annetussa määräajassa.

Seurakuntayhtymässä on eri työajassa olevia työntekijöitä. Heistä toiset ovat työajallisia ja toiset työajattomia. Kokoaikatyössä olevilla työajallisilla on säännöllinen viikkotyöaika ja työpäivät sijoittuvat pääsääntöisesti maanantaista perjantaihin. Työajan piirissä olevilla työntekijöillä on lähtökohtaisesti lähiesihenkilön laatima työvuoroluettelo, jolla on tärkeä merkitys työ- ja vapaa-ajan suunnitelmallisessa sijoittelussa. (Kirkon työmarkkinalaitos 2025, 125.)

Työajattomilla ei ole säännöllistä viikkotyöaikaakaan. Heihin ei sovelleta työaikalakia eikä heidän työaikaansa suunnitella ja lasketa tunteina tai minuutteina. Tästä huolimatta työajattomille työntekijöille on määritelty vapaapäivät. Työajattomuus

koskee suurinta osaa hengellisen työn viranhaltijoita ja työsopimussuhteisia työntekijöitä. Suurien seurakuntien ja seurakuntayhtymien ylimmän johdon työntekijöihin ei myöskään sovelleta työaikalakia. Työajattomien työntekijöiden työaikaan kuuluu erityispiirteenä työaika-autonomian toteutuminen. Tällä tarkoitetaan, ettei heidän työaikaansa määrätä etukäteen, työajan määrää ei valvota ja työajattomalla työntekijällä on mahdollisuus päättää itse työajastaan. Tähän ryhmään kuuluvat pääsääntöisesti hengellisen työn tekijät, esimerkiksi kanttorit, papit, nuorisotyöntekijät ja diakonit. Hengellisen työn tekijöistä poiketen lastenohjaajat kuuluvat työajallisiin työntekijöihin. (Kirkon työmarkkinalaitos 2025, 125–126.) Lähiesihenkilö itse ja hänen johdettaviin voi kuulua sekä työajallisia ja työajattomia työntekijöitä, jolloin lähiesihenkilö on osan viikosta töissä eri päivinä kuin osa työyksikkönsä työntekijöistä.

Seurakuntayhtymä toimii maantieteellisesti ja väestöllisesti laajalla alueella. Sillä on monenlaisia vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhön, koska työtä tehdään hajautetusti ja välimatkat voivat olla hyvinkin pitkiä. Heidän johdettavansa voivat työskennellä eri toimipisteessä, jolloin kasvokkain tapaamista ei tapahdu kovin usein ja muukin vuorovaikutus voi jäädä vähäiseksi. Yhteydenpito tapahtuu suurimmaksi osaksi sähköisillä viestintäohjelmilla ja puhelimitse. Seurakuntayhtymässä on monilla työaloilla mahdollista tehdä osittaista etätyötä riippuen työtehtävistä. Johdettavien ja lähiesihenkilön etänä tekemällä työllä on omat vaikutuksensa henkilöstöjohtamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

## **1.6 Käsitteiden määrittelyä**

Kuopion evankelisluterilainen seurakuntayhtymä on julkisoikeudellinen yhteisö. Julkisyhteisön toimintaa säätelevät erilaiset lait ja asetukset. Tässä opinnäytetyössä käytän Kuopion evankelisluterilaisesta seurakuntayhtymästä nimitystä seurakuntayhtymä tai yhtymä.

Lähiesihenkilö on melko yleinen nimitys seurakuntien ja seurakuntayhtymien palveluksessa olevasta henkilöstä, jolla on johtamisasema organisaatiossa.

Hänellä on työntekijöitä johdettavanaan, mutta ei johtamisasemassa olevia henkilöitä. Tietoperustassa käyttämissäni lähteissä käytetään lähiesihenkilöstä usein synonyymeina termejä esihenkilö tai lähijohtaja. Lähiesihenkilöistä käytetään myös termejä keskijohto tai lähijohto. Lähteitä käytettäessä on tärkeää pidättäytyä kirjoittajan käyttämissä käsitteissä ja termeissä. Opinnäytetyön muissa luvuissa käytän termiä lähiesihenkilö, koska seurakuntayhtymässä esihenkilö on yleensä lähiesihenkilöä ylempi johtamisporras.

Esihenkilöt, päälliköt ja johtajat ovat seurakuntayhtymän palveluksessa olevia työntekijöitä. Heillä on useimmiten lähiesihenkilö tai lähiesihenkilöitä alaisuudessaan. Opinnäytetyössä käytän heistä myös yhteisnimitystä esihenkilö tai esihenkilöt.

Johdettava on tässä opinnäytetyössä lähiesihenkilön tai esihenkilön alaisuudessa työskentelevä seurakuntayhtymän työntekijä. Lähiesihenkilöllä tai esihenkilöllä on työnjohdollinen asema suhteessa johdettavaan.

Työalasta käytetään myös termiä työmuoto. Molemmat käsittävät seurakuntayhtymän erilaisiin töihin kuuluvia saman koulutuksen saaneita ja samanlaisessa ammatissa olevia henkilöitä. Näistä esimerkkinä diakoniatyö, lapsi- ja perhetyö ja perheneuvonta. Työala ja työmuoto ovat molemmat yleisesti käytettyjä käsitteitä seurakuntatyössä.

Työyksikkö tai tiimi on seurakuntayhtymässä lähiesihenkilön johtama työntekijäryhmä. Työyksikössä tai tiimissä on yleensä saman ammattiryhmän edustajia. Seurakuntayhtymässä voi olla mahdollisesti myös eri ammattiin kuuluvia henkilöitä.

## 2 Opinnäytetyön tietoperusta

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen

Laaksonen ja Ollila (2017, 168) painottavat erityisesti henkilöstöjohtamisen olevan yksi monipuolisimmista, keskeisimmistä ja vaativimmista lähijohtajan työtehtävistä. Henkilöstöjohtamisella huolehditaan, että organisaatiossa on riittävä määrä oikein kohdistettua, ammattitaitoista ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Henkilöstöjohtamiseen sisältyy useita johtamiseen liittyviä teemoja. Henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa siitä voidaan käyttää myös nimityksiä henkilöstövoimavarojen johtaminen tai henkilöstöressurssien johtaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 266). Viitala ja Jylhä määrittelevät edelleen organisaation strategioiden luovan perustan henkilöstöjohtamisen tyyliille ja sisällölle. Sydänmaanlakka (2012) kuvaa henkilöstöjohtamisen tahtotilan sisältävän luomista, ylläpitämistä ja kehittämistä. Tällaisella visiolla ja viitekehyksellä tavoitellaan tehokkuuden kautta kilpailukykyä, osaamisen kehittämistä ja työhyvinvoivaa sekä työstään innostunutta ja sitoutunutta henkilöstöä. (Sydänmaanlakka 2012, 234–236.) Viitala (2021) on listannut organisaation henkilöstöjohtamisen tehtäviä konkreettisesti tekevät: Ylin johto, esihenkilöt, henkilöstöosaston työntekijät, luottamushenkilöt ja työsuojelun tehtävissä työskentelevät. Myös työterveyshuolto ulkopuolisena tahona on osallisena henkilöstötyöhön. (Viitala 2021, 13.)

Henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamisen lähtökohta sisältäen henkilöstöä koskevat toimintalinjat, suunnitelmat ja tavoitteet. Päästäkseen asettamiinsa tavoitteisiin organisaation henkilöstöstrategiassa tulee määritellä mitä ja minkälaisia ovat siihen tarvittavat henkilöstöressurit. Henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia tukevat toisiaan, ja auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (Viitala & Jylhä 2019, 269–270.) Viitala ja Jylhä korostavat myös henkilöstöstrategian merkitystä olennaisena kilpailutekijänä ja strategisen johtamisen osa-alueena useammassa menestystä saavuttaneissa organisaatioissa (Viitala & Jylhä 2019, 269–270). Kaijala ja Tolvanen (2020) toteavat myös, että henki-

löstö on organisaation tärkein sijoitus, ja tämän merkitys tulee määritellä liiketoimintastrategiassa. Hekin korostavat henkilöstöstrategian olevan organisaation kilpailuetu ja luovan työnantajakuva. (Kaijala & Tolvanen 2020, 18–19.)

Österbergillä (2015) on sama näkökulma henkilöstöstrategian tiiviistä liittymisestä liiketoimintastrategiaan kuin Viitalalla ja Jylhällä sekä Kaijalalla ja Tolvasella. Österberg tuo esille, että henkilöstöstrategiassa käsitellään liiketoimintastrategian linjauksiin perustuen henkilöstöressurssien nykytilannetta ja henkilöstön määrään sekä tarvittavaan osaamiseen liittyviä tulevia tarpeita. Strategiassa tulee määritellä minkälaisia vaatimuksia, suunnitelmia ja toimintatapoja tarvitaan, jotta tarpeet voidaan toteuttaa. (Österberg 2015, 25). Kehusmaa (2023) nostaa esiin organisaation asiakastytyväisyyden linkittymisen henkilöstöstrategiaan ja -johtamiseen. Henkilöstön hyvä työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa myönteisesti asiakkuuksiin, ja siten edelleen onnistuneeseen liiketoimintaan. (Kehusmaa 2023, 114.)

Viitala ja Jylhä (2019) tuovat mukailtuna esille Dave Ulrichin vuonna 1997 jaotteleman henkilöstöjohtamisen päätehtävien nelikentän. Tähän sisältyvät henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin tavoitteiden suunnittelu ja toteutus, henkilöstöjohtamisen eri vaiheet, henkilöstön ohjaaminen ja työssä tukeminen sekä kehittämisen ja muutosten johtaminen. Lisäksi nelikenttään on liitetty strateginen toiminta, jolla pyritään varautumaan tulevaisuuden haasteisiin. Nelikenttään kuuluu myös operatiivinen toiminta, joka on päivittäisen toiminnan johtamista. Strategisen henkilöstöjohtamisen avulla pyritään varmistamaan riittävä ja ammattitaitoinen sekä oikein sijoitettu henkilöstö. Viitala ja Jylhä vahvistavat kaikkien näiden tehtävien olevan keskeisessä merkityksessä johdettaessa henkilöstöä. Tällä tavoin voidaan henkilöstön osalta toteuttaa liiketoimintastrategia sekä varmistaa organisaation kilpailukyky. (Viitala & Jylhä 2019, 267–268.)

Viitala ja Jylhä (2019) pitävät yhtenä henkilöstöjohtamisen merkityksellisimmistä alueista henkilöstöprosesseihin kuuluvia tehtäviä ja toimintatapoja. Niihin he liis- taavat kuuluvaksi muuan muassa henkilöstöressurssien suunnittelun, rekrytoin- nin ja perehdytyksen, työssä suoriutumisen palkitsemisen, työn ja osaamisen

johtamisen sekä kehittäminen, työhyvinvoinnin, organisaation ja työyksikön sisäisen viestinnän. Edelleen Viitala ja Jylhä toteavat henkilöstöprosesseihin sisältyvän henkilöstöhallinnon lakisääteiset henkilöstöasiat muun muassa palkanlaskenta ja erilaiset viranomaisraportit. Esihenkilötyön käytänteet katsotaan myös kuuluvaksi henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteisiin. (Viitala & Jylhä 2019, 267–268.) Viitala toteaa vuonna 2021 henkilöstöjohtamisen tehtäviin sisältyvän myös talouden näkökulman tasapainottaessa henkilöstökustannusten kohdistamista sekä henkilöstöjohtamisen arvioinnin (Viitala 2021, 11–13).

Viitala kiteyttää vuonna 2013 henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä painopisteitä olevan johtajuuden ja esihenkilötyön. Esihenkilöiden ja johtajien päivittäisiin työtehtäviin kuuluu useita henkilöstöjohtamisen asioita henkilöstöstrategian mukaisesti. Näitä työtehtäviä ovat muun muassa rekrytoiminen, palkitseminen, työn ja kehittymisen tukeminen, ohjaaminen, motivointi ja arviointi. (Viitala 2013, 21.) Wilton (2022) tuo esille henkilöstöjohtamisesta samoja osa-alueita kuin Viitala. Hänen mukaansa henkilöstöjohtamisen laajassa tehtäväkentässä korostuu merkityksellisiä elementtejä. Organisaation tulee ajantasaisella sekä ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla huolehtia, että käytettävissä on tarpeellinen määrä ammattitaitoista henkilöstöä. Muita tärkeitä elementtejä ovat henkilöstön sitouttaminen organisaation tavoitteisiin, työsuoritusten ja tavoitteiden saavuttamisen palkitseminen sekä palkkauksen suunnittelu ja henkilöstön osallistuttaminen organisaation asioiden käsittelyyn sekä päätöksentekoon. Wiltonin näkemyksen mukaisesti henkilöstön osaamisen kehittämisessä on olennaista selvittää niin yksittäisen työntekijän, tiimin kuin organisaation kehittämiskohteita. Selvittämisen avulla mahdollistetaan kehittämisen suunnittelu, käytännön toteutus ja arviointi. (Wilton 2016, 4–6) Henkilöstöjohtaminen tapahtuu konkreettisessa työssä suurimmaksi osaksi lähijohtajien kautta. He ovat avainasemassa siinä, millaisia ovat organisaation henkilöstöjohtamisen arvot ja toimintatavat päivittäisessä työssä. (Viitala 2021, 198.)

## 2.2 Lähiesihenkilö ja lähiesihenkilötyö

Lähiesihenkilöstä voidaan käyttää myös nimitystä lähijohtaja tai esihenkilö, jotka ovat sukupuolineutraaleja termejä. Aiempia nimityksiä lähiesimies ja esimies tulee melko usein esille jokapäiväisessä työelämässä ja johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. (Lehto 2022, 110.) Juuti käyttää keski- tai lähijohdosta termiä esihenkilö (Juuti 2023, 134). Pienmäki toteaa johtamisesta kertovassa kirjallisuudessa, etteivät lähijohtaminen ja lähijohtaja ole yleisesti käytössä olevia termejä (Pienmäki 2024, 5). Lähijohtaja johtaa organisaatiossa työyksikköä ja hänellä on yleensä työntekijöihin nähden työnjohto-oikeus (Lehto 2022, 110). Laaksonen ja Ollila (2017) tuovat myös esille lähijohtajan valta-asemaan pohjautuvan oikeuden johtaa ja valvoa työtä ja henkilöstöä. Heidän tehtävänään on huolehtia ja vastata työyksikköä ja henkilöstöä koskevien työnantajan tavoitteiden ja lakien noudattamisesta, esimerkkinä tästä on työaikalaki. (Laaksonen & Ollila 2017, 143.)

Viitala ja Koivunen (2014) nostavat esille lähijohtajien merkityksen kasvamisen organisaatioissa. Tähän kasvuun on ollut vaikuttamassa henkilöstöhallinnossa ja -johtamisessa käytettävien tietojärjestelmien jatkuva kehittyminen 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Järjestelmien ja sovellusten käyttäminen on siirretty organisaatioissa enenevässä määrin henkilöstöhallinnon työntekijöiltä lähijohtajille. (Viitala & Koivunen 2014, 151.)

Viitala ja Koivunen (2014) nostavat esille lähijohtajien laajaan tehtävänkuvaaan sisältyviä työtehtäviä. Lähijohtajat suunnittelevat henkilöstössä tarvittavaa osaamista ja tehtävänkuvia. He huolehtivat työvoimaresurssien oikea-aikaisesta ja oikeapaikkaisesta kohdentamisesta toiminnan näkökulmasta. Lähijohtajat osallistuvat uusien työntekijöiden rekrytointiin, heidän perehdyttämisenä suunnitteluun ja käytännön toteuttamiseen. Myös sijaisjärjestelyt ovat lähijohtajien huolehdittavana. He hyväksyvät työyksikkönsä vapaapäivä- ja vuosilomasuunnitelmat ja poissaoloilmoitukset sekä huolehtivat työajan seurantarjestelmästä. He vastaavat omalta osaltaan henkilöstökulujen pysymisestä talousarvion mukaisissa raa-

meissa. Työyhteisön ja johdettavien tavoitteiden määrittäminen, työssä suoriutumisen arviointi ja työyhteisön kehittäminen on oleellinen osa lähijohtamisen tehtäväkenttää. (Viitala & Koivunen 2014, 151–152.)

Viitala ja Koivunen (2014) mainitsevat lähijohtajien vastuisiin kuuluvan myös työyksikön osaamisen seuraamisen, koulutusten suunnittelun ja järjestämisen. Merkityksellinen osa lähijohtamista on johdettavien työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä työkyvyn seuraaminen. Organisaation ja työyksikön yhteisten pelisääntöjen ja käytänteiden noudattamisen valvonta ovat lähijohtajien päivittäisiä työtehtäviä. Heille saattavat kuulua myös työntekijöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut ja työsuoritusten arviointi. Lähijohtamisen tehtäväkenttään kuuluu usein myös matkalaskujen ja työyksikön tarviketilausten hyväksyntä. Lähiesihenkilöllä on myös kaiken tämän lisäksi omaan asiantuntijatyöhönsä kuuluvien työtehtäviensä hoitaminen. (Viitala & Koivunen 2014, 151–152.)

Juuti (2023) kuvaa esihenkilöiden työtä tasapainotteluksi johdon ja henkilöstön välissä. Heihin ja heidän työhönsä kohdistuu niin johdon kuin työntekijöiden taholta painetta toiveista ja vaatimuksista. Johto esittää työn tuottavuuteen, kehittämiseen ja henkilöstöön liittyviä tavoitteita ja vaatimuksia, ja toisaalta henkilöstö tuo esille omia toiveitaan, odotuksiaan ja näkemyksiään. Juutin (2023) näkemyksen mukaan lähiesihenkilöt valitsevat toimintalinjakseen edustaa työyhteisössä työnantajaa. Tällöin lähiesihenkilöt tuovat työnantajan tavoitteita ja näkemyksiä johdettavilleen sekä mahdollisesti myös suodattavat niitä ennen tiedoksi antamista. Juutin johtopäätös tästä on se, että lähiesihenkilöt pyrkivät näin säilyttämään johdettaviensa silmissä luottamuksensa ja päätäntävaltansa. (Juuti 2023, 134–136.)

### **2.3 Asiantuntijasta lähiesihenkilö**

Organisaatiolla on mahdollisuudet menestyä ja päästä asettamiinsa tavoitteisiin, kun organisaatiossa on sekä asiansa osaavia asiantuntijoita että esihenkilöitä ja johtajia. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 19–20). Ristikangas ym.

(2015) määrittelevät asiantuntijan olevan työnsä kautta omassa erityisosaamisessaan ja erityistehtävässään päämäärätietoinen osaaja. Hän haluaa kehittyä osaamisalueellaan, ja on kiinnostunut erikoistumaan tietylle osa-alueelle. Asiantuntija työskentelee mieluiten itsenäisesti, kuitenkin arvostusta kaivaten. (Ristikangas ym. 2015, 86.)

Esihenkilön ja johtajan rooli ja työtehtävät muotoutuvat eri lailla kuin asiantuntijan. Esihenkilön ja johtajan työssä oleellisinta on työskentely toisten kanssa ja työntekijöiden johtaminen. Esihenkilö ja johtaja pyrkii saamaan aikaan yhteistyötä työyhteisössä. Sen avulla he sitouttavat henkilöstöä organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Heidän työtehtävänsä ovat laaja-alaisempia kuin asiantuntijan. Heidän johtajuutensa määrittyy pitkälti ihmisten kautta sekä myös tavoitteiden avulla. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 86–87.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015) nostavat esille asiantuntijan ja esihenkilön eroavaisuuksista erityisesti erään tietyn eron. Asiantuntija lähtee työssään siitä käsityksestä, että asiat menevät yksityiskohtaisesti hänen näkemyksensä mukaisesti. Vastaavasti esihenkilön on otettava työssään huomioon työnantajansa tavoitteet ja hahmotettava laaja-alaisesti organisaation toimintalinjaukset. Usein esihenkilö joustaa yksityiskohdista pitääkseen kokonaisuuden kasassa ja toimivana. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 88.) Utriainen (2015) vahvistaa omalta osaltaan samoja määritelmiä kuin Ristikangas ym. Asiantuntijatyön painopiste on työtehtävien sisällössä ja niiden kehittämisessä. Esihenkilön vastuualuetta on saada työyhteisö työskentelemään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntija hyödyntää koulutuksen ja kokemuksen kautta saavuttamaansa tehtäväkohtaista erityisosaamistaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilön tehtävänä on suunnitella, ennakoida mahdollisia haasteita ja resursseja, motivoida henkilöstöä ja vahvistaa työhyvinvointia. (Utriainen 2015.)

Samoja johtopäätöksiä asiantuntijan ja esihenkilön työn eroavaisuuksista nostaa esille Jabe (2017). Esihenkilön on käsiteltävä, nähtävä ja ymmärrettävä laaja-alaisia kokonaisuuksia. Hänellä on myös oltava taitoa hahmottaa asioita

kauaskantoisesti ja ennakoivasti. Asiantuntijan roolissa on osattava oma erikoisalansa ja keskittyttävä siihen ja sen kehittämiseen. Jabe korostaa lisäksi esihenkilön vuorovaikutusosaamista. Hänen on osattava tehdä ja perustella päätöksiä. Myös niitä, jotka eivät aina ole toivottuja ja mieluisia johdettaville. Esihenkilö ei voi olla Jaben mukaan kaveri johdettavilleen siinä missä asiantuntijalle se on mahdollista. (Jabe 2017, 70–72).

Ahlroth (2017) korostaa esihenkilön olevan myös asiantuntija ja hänen erikoisosaamistaan on johtaminen. Hänellä on velvollisuus kehittää itseään ja osaamistaan asiantuntijana. Erityisesti siksi, että hän on vastuussa henkilöstöstään eikä vain itsestään. Ahlroth nostaa esille tärkeänä sen, että työntekijän siirtyessä asiantuntijasta esihenkilöksi hänestä tulee työnantajan edustaja. Esihenkilön on kyettävä toimimaan työnantajansa ja henkilöstönsä välissä diplomaattisesti. (Ahlroth 2017, 226–227.)

Ahlroth ja Havunen (2015) tuovat esille useissakin organisaatioissa vallalla olevan näkemyksen siitä, että työntekijän ollessa hyvä asiantuntija, hän olisi myös hyvä esihenkilö. He toteavat kokemuksiin perustuen tämän osoittautuneen käytännössä harvoin oikeaksi näkemykseksi. Lisää ongelmia aiheutuu, jos esihenkilön vastuuseen nostetulle asiantuntijalle ei organisaatiossa katsota tarpeelliseksi tai ei tulla ajatelleeksi antaa mahdollisuutta perehdytykseen ja esihenkilökoulutukseen. Lähtökohtaisesti oletetaan asiantuntijan hallitsevan myös esihenkilön tehtävät. Ahlroth ja Havunen nostavat työyhteisön ja organisaation haasteeksi tilanteen, jossa asiantuntija jatkaa edelleen asiantuntijatehtävien hoitamista esihenkilötyöstänsä huolimatta. Tämä johtaa vääjäämättä jommankumman tehtävän kärsimiseen niin ajankäytön, työn kehittämisen, itsensä kehittymisen ja työyhteisön suhteen. Ahlroth ja Havunen tiivistävät vielä asiantuntijana olemisen ja siitä roolista luopumisen olevan esihenkilötyössä ja johtamisessa haasteellisimpia asioita. (Ahlroth & Havunen 2015, 11–13.)

Myös Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015) näkevät samanaikaisesti asiantuntijana ja esihenkilönä toimimisen haasteellisena. Jos esihenkilöllä on työnsä antama mahdollisuus käyttää sekä asiantuntijavaltaa että esihenkilön auktoriteettivaltaa henkilöstöönsä, on hän liian voimakkaassa ja alistavassa asemassa

työyhteisössä. Tämä voi hyvin herkästi aiheuttaa henkilöstössä merkityksettömyyttä ja työhyvinvoinnin heikentymistä. Ristikangas ym. tästä esille päättämänä, että esihenkilöaseman tasapainon saavuttamiseksi tulee muu vallankäyttö minimoida. Voidakseen auttaa työyhteisöään ja menestyäkseen, esihenkilön tulisi luopua suurimmaksi osaksi asiantuntijuutensa käytöstä. Näin hän mahdollistaisi työntekijöidensä motivoitumisen ja antaisi heille tilaisuuden loistaa työssään. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 88.)

Salminen (2017) jakaa samaa näkemyksen kuin Ristikangas ym., Ahlroth ja Havunen. Salminen korostaa, että siirtyessään asiantuntijasta esihenkilöksi on esihenkilö usein sen tosiasian edessä, ettei asiantuntijatyön osaaminen enää riitäkään. Uudella esihenkilöllä on edessään laajemmat velvollisuudet ja haasteet. Salminen nostaa haasteeksi ajan löytymisen johtamiselle ja johtajuudessa kehittymiselle. Jos aikaa ei varata riittävästi, on vaarana hyvän asiantuntijan poistuminen työyhteisön asiantuntijavahvuudesta. Uusi esihenkilö ei vakuuta johdettaviaan, koska aika ei riitä oman asiantuntijatyön kehittämiseen eikä johtamiseen. Jotta esihenkilötyössä voi onnistua, on tehtäväkentästä jätettävä pois aiempia työtehtäviä. On myös hyväksyttävä se tosiasia, ettei esihenkilö voi olla joka asian asiantuntija. Hänen tulee jakaa asiantuntijavastuuta ja delegoida työtehtäviä. (Salminen 2017, 27–29.) Työelämässä on aiemmin ollut vallalla käsitys niin esihenkilöillä kuin työntekijöillä, että esihenkilöt osaavat ja tietävät kaiken. Nykyään asiantuntijaorganisaatioissa ja työelämässä yleensäkin esihenkilöt harvemmin ovat yhtä perillä käytännön työtehtävistä kuin johdettavansa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 23.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen toteuttivat vuonna 2007 haastattelututkimuksen siirtymisestä asiantuntijatehtävistä esihenkilöksi. Kohderyhmänä oli esihenkilöasemaan asiantuntijatyöstä siirtyneitä eri toimialojen esihenkilöitä eri pituisilla esihenkilötyökokemuksilla. Asiantuntijatehtävistä heillä oli enemmän työkokemusta kuin esihenkilönä toimimisesta. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että osa ajautui esihenkilöksi ja joidenkin kohdalla uralla etenemispolku oli jo päätetty etukäteen. Harvassa organisaatiossa oli suunniteltu omat urapolut erikseen asiantuntijoille ja esihenkilöille. Ristikangas ym. (2015) tulivat tutkimuksensa myötä siihen johtopäätökseen, että työssään ansioituneelle asiantuntijalle

usein tarjotaan esihenkilön työtehtävää paikan tultua vapaaksi tai organisaation laajentaessa toimintaansa. Tämä ei kuitenkaan ole ongelmattonta. Esihenkilötyö eroaa monin tavoin asiantuntijatyöstä laaja-alaisuuden, erilaisten vastuiden ja haasteiden takia. Esimerkkeinä yllätyksiä ja haasteita aiheuttavista asioista Ristikangas ym. nostavat esille ihmisten johtamisen, johdettavien työn ohjaamisen, vuorovaikutuksen ja työntekijöiden välisten asioiden selvittämisen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 29, 35–37.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015) näkevät haastavana sen, että hyvin yleisesti oletetaan asiantuntijan uudessa esihenkilötehtävässään ottavan esihenkilöroolin sujuvasti ja ongelmitta haltuunsa. Organisaatiossa oletetaan, ettei perehdytys ole tarpeellista, koska uusi esihenkilö on näyttänyt taitonsa erinomaisena asiantuntijana. Ristikangas ym. viittaavat vuonna 2014 Britanniassa tehtyyn tutkimukseen, johon osallistui n. 600 johtajaa. Tutkimuksen mukaan esihenkilötyössä aloittaminen on yksi merkittävimpiä, jopa traumaattisempia kokemuksia ihmisen työuralla ja myös elämässä. Lähes 400 tutkimukseen osallistuneista johtajasta kuvasi siirtymistä asiantuntijatyöstä lähiesihenkilötyöhön erittäin tai jopa äärimmäisen haastavaksi. Suurimpana syynä tähän oli se, että urasiirron asiantuntijasta esihenkilöksi tehneet kokivat jääneensä yksin uudessa tehtävässään. Johtamistaitoihin ja johtajuuteen ei kiinnitetty riittävästi huomiota. Uudet esihenkilöt jäivät useimmiten ilman riittävää tukea eikä perehdytykseen ja koulutukseen panostettu riittävästi. Tutkimuksen tekijät korostavat, että organisaation johdon tulee ymmärtää uuden työroolin vaativan toisenlaista ajattelua kuin asiantuntijan työssä. Ajattelutyylillä, joka asiantuntijalla on työssään, ei useimmiten saavuteta onnistumista esihenkilönä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 213–214.)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) tuovat esille kompetenssi kuopan. Heidän näkemyksensä mukaan asiantuntijasta esihenkilöasemaan siirtyneelle henkilölle tapahtuu usein putoaminen kompetenssi kuoppaan. Uudessa esihenkilötehtävässään hän huomaa joutuneensa omalta mukavuusalueeltaan erilaiselle osaa-alueelle. Hän ei heti saakaan esihenkilötyöstään sellaista työtyytyväisyyttä ja onnistumista kuin aiemmin omalla asiantuntemusalueen työskennellessään.

Tämä johtaa herkästi siihen, että osa esihenkilöistä hoitaa esihenkilötehtäväänsä niin sanotusti toisella kädellä. He saattavat myös jatkaa edelleen omalla asiantuntemusalueellaan yhtenä työntekijöistä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 24.)

## **2.4 Lähiesihenkilötyö työyhteisön veto- ja pitovoimatekijänä**

Itsensä johtamisen merkitys esihenkilötyölle on nykypäivänä oleellinen osa johtamisen järjestelmää organisaatioissa. On tärkeää tunnistaa koko ajan muuttuvassa ja vaativassa työympäristössä omat toimintatapansa, vahvuutensa ja heikkoutensa. Johtamistyössä on lisääntynyt uupuminen. Omalta osaltaan lähiesihenkilö voi itsensä johtamisen avulla pyrkiä huolehtimaan työhyvinvointistaan ja ajanhallinnastaan. Onnistuneella itsensä johtamisella nostetaan itsetuntemuksen tasoa, tunnistetaan ja hyödynnetään vahvuudet ja heikkoudet ja näiden kautta lisätään tehokkuutta työssä ja oman elämän hallintaa. (Sydänmaalakka 2017, 16, 43–44.)

Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas ja Lönnroth (2021) nostavat esille tiimin valmentavan johtamisen. Sen päämääränä on saada tiimin johtajuus muodostumaan jaetuksi johtamiseksi siten, tavoitteet on määritelty yhteisesti ja koko tiimi vastaa tavoitteista yhteisesti. Valmentavalle johtamiselle on ominaista saada jokaisen työntekijän, tiimiläisen, vahvuudet esille ja tiimin käyttöön. (Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas & Lönnroth 2021. 14–15; 48–49.) Soback (2021) tiivistää valmentavan johtamisen keskeisimmät asiat. Valmentava johtaja antaa johdettavalleen mahdollisuuden johtaa omaa työtään, tukee johdettavan itsenäistä ajattelua ja oppimista, pyrkii nostamaan esille johdettavan vahvuudet ja saamaan ne organisaatiossa hyötykäyttöön sekä johdettavan tukeminen ja inhimillinen kohtaaminen. Valmentava johtaja arvostaa johdettavan yksilöllisyyttä. (Soback 2021, 59–61.)

Esihenkilön ja johdettavan keskinäiseen luottamukseen vaikuttaa heidän välisensä valtasuhde. Lähtökohtaisesti vähäisemmin luottamusta tuntevat työntekijät, koska heillä valtaa on vähemmän ja rajatusti. Molemmin puolin toimivan

luottamussuhteen syntymiseen tarvitaan sekä esihenkilön että työntekijän sitoutumista. Suurempi vastuu luottamussuhteen toimimisessa kohdistuu kuitenkin esihenkilöön. (Aarnikoivu 2016, 23–24.) Forssén ja Kuusela (2021) tuovat esille psykologisen turvallisuuden työyhteisössä ja esihenkilötyössä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi olla oma itsensä ja esittää asiansa ilman pelkoa. Se lisää luottamusta niin työntekijöiden kuin esihenkilön ja työntekijän välillä. Psykologisella turvallisuudella luodaan positiivista työilmapiiriä. Sen avulla myös parannetaan työhyvinvointia ja työmotivaatiota. (Forssén & Kuusela 2021, 57–59.)

Kauhanen (2016) nostaa nykypäivän organisaation johtamisen suurimpiin haasteisiin saada asiantuntevaa ja osaavaa henkilöstöä hakeutumaan organisaatioon töihin, ja sen miten nykyinen henkilöstö saadaan sitoutettua organisaatioon. Oleellista tässä on Kauhasen kokemuksen mukaan vahva panostaminen henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen, joka tulisi olla tärkeä osa organisaation henkilöstöstrategiaa. Kauhanen tiivistää työntekijöiden työhyvinvointitilan olevan suorassa vaikutuksessa organisaation tuottavuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen, kilpailukykyyn, talouteen ja työnantajamielikuvaan. (Kauhanen 2016, 17.)

Henkilöstön moninaisuus (diversiteetti) on työyhteisöön kuuluvien työntekijöiden erilaisuutta. Erilaisuus voi tulla esille esimerkiksi iän, sukupuolen, kansalaisuuden, uskonnon, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, terveydentilan ja persoonallisuuden perusteella. Inklusiivisuus on puolestaan yhdenvertainen ja ketään syrjimätön sekä kaikki mukaansa ottava tapa toimia. (Työterveyslaitos 2025). Huhta ja Myllyntaus (2023) korostavat inklusiivisen johtamistyylin omaavan lähiesihenkilön näkevän työyhteisön monimuotoisuuden myönteisenä asiana. Tiimissä ja työyhteisössä monimuotoisuutta on mahdollista lisätä tietyillä johtamisen toimintatavoilla ja siten saada henkilöstö kokemaan oikeudenmukaisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Olennaista näissä johtamisen toimintatavoissa on, että työntekijä tietää tulleensa kuulluksi ja häntä arvostetaan. Työyhteisössä on psykologisesti turvallista esittää ehdotuksiaan ja ajatuksiaan. Työntekijät saavat

palautetta ja vastaavasti antavat palautetta esihenkilölleen. Työntekijöille annetaan mahdollisuuksia tehdä päätöksiä sekä onnistuneista työsuorituksista iloitetaan yhdessä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 195–197.)

Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020) tuovat tunneilmaston johtamisessa esille oletuksen siitä, että tehokkain tapa esittää asiat työntekijöille työnsä asiantuntijoina on yksinomaan tosiasioihin keskittyen. Rantanen ym. väittävät työntekijöiden tunneisiin vaikuttamisen olevan kuitenkin tuloksellisesti sujuvin tapa. Edelleen he korostavat inhimillisten asioiden esiin tuomisen työyhteisössä työhön liittyvissä asioissa lisäävän huomattavasti kiinnostusta, motivaatioita ja sitoutumista. Tunteilla on vaikutusta muistimme toimintaan. Sillä on yhteys siihen, miten hyvin pystymme selviytymään haasteista ja päätöksenteossa. Tunneilmaston johtamisella ja työntekijöiden kokemilla tunteilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin, työssä kehittymiseen, tehokkuuteen ja ilmapiiriin työpaikalla. (Aarnikoivu 2016, 71–72; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 32–33, 180–182.)

Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020) painottavat sitä tosiasiaa, ettei tunteita voi poistaa ihmisestä ja työntekijä on työyhteisössä tunteidensa kanssa. Henkilöstön johtamisessa yksi onnistumisen elementeistä on ymmärrys siitä, että tunteet ovat tärkeitä jokapäiväisessä työelämässä ja vuorovaikutuksessa eikä niitä voi jättää huomioimatta. (Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa 2020, 216–220.) Aarnikoivu (2016) nostaa samoja johtopäätöksiä esille. Vaikka tunteet on mahdollista sivuuttaa, ne eivät kuitenkaan poistu kovin helposti. Tunteiden huomioiminen ja käsittely myötävaikuttaa työyhteisön tunteiden hallintaan ja keskittymiseen olennaisiin asioihin. Jos esihenkilöllä on valmiuksia johtaa tunteita, se lisää työntekijöiden sitoutumisen tunnetta työyhteisöön. (Aarnikoivu 2016, 73–76.)

Toimivan ja onnistuneen etätyön ja monipaikkaisen työn johtamisen perustus rakentuu työyhteisössä keskinäiselle luottamukselle ja arvostukselle, avoimelle toistensa kohtaamiselle, yhteisille toimintatavoille ja yhteisöllisyyden kokemukseksi. Etäjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen. Tämä tulee huomioida organisaatiossa ja johtamiskäytännöissä, sillä pelkällä asijahtamisella ei saavuteta toimivaa etätyön johtamista. (Vilkman 2016, 25; 57–58.) Viitala ja Koivunen

(2014) nostavat lähijohtamisen yhdeksi haasteeksi työn tekemisen etänä tai organisaation monessa eri toimipisteessä pitkien välimatkojen etäisyyksillä. Työyksikkönä tai tiiminä ollaan liian harvoin fyysisesti kasvokkain. Luottamuksen, kuuntelemisen ja tukemisen merkitys johtamisessa korostuu entisestään. (Viitala & Koivunen 2014, 159–160.)

Juuti (2023) toteaa johtamisen ja johtajuuden kehittämisen tarpeen nousseen vahvasti esille organisaatioissa 2000-luvulla. Viime vuosina on johtajuuden näkemyksistä korostunut jaettu johtaminen ja itseohjautuvuus. Jaettu johtajuus antaa työntekijöille mahdollisuuden toisiltaan. Otter ja Paxton (2017) painottavat tutkimuksensa tuloksien perusteella, että nykypäivän esihenkilöiden toimintatapojen tulee olla toimivaan vuorovaikutukseen ja joustavaan yhteistyöhön perustuvia. Ylhäältä alaspäin tapahtuvan johtajuuden aikakausi ei ole enää toimiva, jos organisaatio haluaa olla kilpailukykyinen työnantaja. Heidän näkemyksensä mukaan jaetun johtamisen lähtökohta on koko työyhteisön toiminta riippumatta yksittäisen työntekijän asemasta. Myös Juuti (2023) kyseenalaistaa organisaation ylhäältä päin johdetun ja työntekijöiden itsensä ohjaamisen välistä rajaa ja suosittelee sen poistamista, jolloin johtamisesta tulisi jaettua ja itseohjautuvaa. Juuti (2023) kyseenalaistaa myös sellaisen johtamisen toimintakulttuurin, jossa totuttujen muotoseikkojen ja toimintatapojen merkitystä korostetaan työhön liittyvien uusien näkemysten ja merkityksellisten asioiden kustannuksella. (Juuti 2023, 187–190; Otter & Paxton 2017, 33–46.)

## **2.5 Lähiesihenkilötyön tukeminen ja kehittäminen**

Organisaatiot, johtaminen ja esihenkilötyö ovat muuttuneet yhteiskunnan muuttuessa. Raskaan ruumiillisen, fyysisesti kuormittavan työn sijaan on tullut henkisen ja vuorovaikutteinen työ. Sen rasittavuus kohdistuu esihenkilöihin eri tavalla kuin aikaisemmin. Esihenkilön työtä kuormittavat nykyään työyhteisön ihmissuhteet. Esihenkilöille kohdistuu paljon paineita. Talous sekä asiakkaat vaativat uusia ideoita, kehitystä sekä toiminnan tehokasta tuloksellisuutta. Aineettomasta osaamispääomasta, kuten esihenkilötyöstä ja työhyvinvoinnista, on tullut kilpailutekijä eri organisaatioiden kesken. Samaan aikaan esihenkilöiden vastuulla on

sekä henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin että työyhteisön kehittäminen. (Juuti & Vuorela 2015, 14–16).

Järvinen (2014) nostaa esille samoja johtopäätöksiä. Järvinen muistuttaa esihenkilöiden kohtaavan työssään erilaisia ennakko-odotuksia ja vaatimuksia. Heidän työnsä on usein paineistettua. Johdon näkemykset esihenkilöiden työtehtävien vaativuudesta ja työssäjaksamisesta saattavat olla epärealistisia. Järvinen korostaa esihenkilöiden työn olevan yksinäistä ja itseohjautuvaa. Siksi on tärkeää johdon pohtia ja kartoittaa kuinka voidaan tukea esihenkilöitä. (Järvinen 2014, 249–250).

Österberg (2015) tuo esille, että tutkimusten mukaan organisaatioiden menestykseen vaikuttavat ennen kaikkea erinomaiset henkilöstöjohtamisen taidot. Organisaatiossa tuleekin tarkasti suunnitella minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia he esimiehiltään edellyttävät ja kenestä on johtamistehtävään. Österberg korostaa esihenkilönä menestymiseen tarvittavan myös tuen saamista ja koulutusta. Hän painottaa esihenkilöiden kehityssuunnitelmien merkitystä. Laadittaessa kehityssuunnitelmaa lähtökohtana on selvittää organisaation esihenkilötyön nykytilanne ja mitä työtehtäviä esihenkilöille kuuluu. Oleellista on kartoittaa mitkä ovat jo olemassa olevia vahvuuksia ja missä on kehitettävää. Österberg listaa erilaisia esihenkilöiden kehittämisen menetelmiä: erilaiset koulutukset, johtamista käsittelevä kirjallisuus, verkostoituminen kollegoiden kanssa ja sähköinen ohjelma, joka sisältää tietoa johtamisesta ja esihenkilötyöstä. (Österberg 2015, 128–129.) Ollila (2022, 143–147) tuo esille esihenkilöiden ja heidän johtamistyönsä kehittämismenetelmistä myös työnohjauksen, mentoroinnista erityisesti valmentavan mentoroinnin.

Ollila (2022) vahvistaa, että huolimatta johtamis- ja esihenkilötyön erilaisuudesta suhteessa muuhun suorittavaan työhön, kaikki johtamistyössä olevat tarvitsevat työnsä tukemista, kuten työntekijätkin. Esihenkilöllä on valta tehdä päätöksiä henkilöstön suhteen ja tämä valta luo vastuuta henkilöstöjohtamisesta, tavoitteiden saavuttamisesta, taloudesta ja kannattavuudesta. Nämä ovat vaativia ja haasteita aiheuttavia esihenkilön tehtäviä. Ollilla nostaa esille ennen kaik-

kea henkilöstöjohtamisen korkean vaativuuden, ja siksi esihenkilö tarvitsee tukea voimavarojensa varmistamiseen. Voimia kuluttava tekijä on myös esihenkilön kokemus yksinäisyys työyksikössään. Jotta työyhteisö voi hyvin ja kehittyä, on organisaation huolehdittava esihenkilöiden työhyvinvoinnista ja tuesta. (Ollila 2022, 143.) Ollila lisää myös, että esihenkilö voi ehkä kokea tuen ja ohjauksen vastaanottamisen kiusallisena ja vaikeana. Avun vastaanottaminen ja pyytäminen edellyttävät kehittämiskohteidensa ja heikkouksiensa näyttämistä. Johtamistyössä kehittyäkseen on kuitenkin tärkeää olla itsetuntemusta heikkouksistaan ja vahvuutta pyytää tukea. (Ollila 2022, 152.)

Johtamisen kehittämisen tavoitteena on lisätä johtamisen osaamista, jotta organisaation asettamat tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa, esittää Luoma (2021). Esihenkilötyön kehittäminen näyttäytyy useille organisaatioille elämäntapana. Se on nykypäivänä organisaatiolle myös kilpailuetu. Luoman mukaan tavoitteena on hyvä pitää myös sitä, että johtamisen kehittäminen nähtäisiin hyödyttämässä niin esihenkilöä, organisaatiota kuin työyhteisöä sekä parantamassa johtamiskulttuuria ja tavoitteiden saavuttamista. (Luoma 2021, 173–174.)

Viitalan (2021) mukaan lähijohtamiseen ja sen kehittämiseen ei organisaatioissa useinkaan panosteta. Esihenkilöille annetaan paljon vapautta päättää omista lähijohtamisen toimintavoistaan ja johtamistyylistään. Esihenkilöiden valintaan panostetaan ja heille tarjotaan koulutusmahdollisuuksia harvakseltaan, kuitenkin lähijohtamista kehittämättä ja suunnittelematta. Viitala tuo esille kokonaisvaltaisen ja päämäärätietoisen lähijohtamisen kehittämisen. Kriteerien määrittelyllä taataan lähijohtamisen tasainen laatu koko organisaatiossa. Tällä edesautetaan myös liiketoimintastrategian läpiviemistä. Kun lähijohtaminen tapahtuu johdetusti koskien ja yhdistäen koko organisaation esihenkilöitä, he kokevat tällöin yhteisöllisyyttä eivätkä olevansa tehtävässään yksin. Viitala korostaa myös lähijohtamisen merkitystä kilpailukeinona rekrytoinneissa sekä sitä, että ylin johto vastaa aina lähijohtamisesta ja sen kehittämisestä. (Viitala 2021, 168–170).

## 3 Menetelmälliset valinnat

### 3.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Lähtökohtana tutkimukselliselle kehittämistyölle on yleensä halu tai tarve muutoksille tai organisaation kehittämiseksi. Tutkimuksellista kehittämistyötä määrittelevät käytännön ongelmien ja toimintatapojen havaitseminen, ratkaiseminen, parempien vaihtoehtojen aikaansaaminen ja uusien kehittämissuositusten ja -ideoiden sekä käytänteiden luominen tutkimuksen keinoilla. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on löytää konkreettisia ratkaisuja, parantaa olemassa olevia käytäntöjä, tuottaa yksityiskohtaista tietoa ja myös löytää uutta tietoa tutkimuskohteen nykytilanteesta ja toimintaympäristöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18–21.)

Kehittämistyön tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan aiheesta sekä teorian tietoa, että käytännön tietoa. Tutkimuksellisen kehittämistyön ohjaavana tekijänä ovat käytännöstä nousseet realistiset tavoitteet, joita teorian tieto tukee. Tutkimuskohteen kehittämistyössä tarkoituksena on käyttää hyödyksi aiheeseen liittyviä teorioita ja niistä koostuvaa tietoperustaa. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä saadut tulokset ja tieto tulee vastaavasti pystyä yhdistämään tietoperustaan. Tärkeää on myös lopputuloksissa osoittaa, onko tutkimus- ja kehittämistyö tuottanut uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18–21.)

Opinnäytetyö täyttää edellä kuvatun tutkimuksellisen kehittämistyön kriteerit. Opinnäytetyön tavoite on tutkimuksellisella kehittämistyöllä tuottaa uutta tietoa seurakuntayhtymän lähiesihenkilöiden nykytilanteesta, tarvitsemasta tuesta, kehittämisestä ja lähiesihenkilön merkityksestä ja mahdollisuuksista kehittää vetoja pitovoimaista työyhteisöä. Näitä asioita tarkastellaan erityisesti lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteita työstetään myös toisesta näkökulmasta. Tavoitteita varten saadaan tietoa ja tukea seurakuntayhtymän lähiesihenkilöiden esihenkilöille, päälliköille ja johtajille suunnatulla sähköisellä kyselyllä. Kyselyssä he esittävät omia näkemyksiään seurakuntayhtymän lähiesihenkilöistä.

### 3.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Kehittämistyön lähestymistavaksi sopii hyvin tapaustutkimus, kun tavoitteena on aikaansaada tutkimuksen keinoilla kehittämisehdotuksia ja -ideoita ja ratkaisuja ongelmiin. Muutoksia ei kuitenkaan pyritä vielä tässä vaiheessa viemään käytännössä eteenpäin. Tapaustutkimuksessa syvennytään ja pyritään ymmärtämään organisaation tilannetta ja tutkittavaa kohdetta kokonaisuutena sen omassa, realistisessa ympäristössä ottaen huomioon ajalliset, sosiaaliset ja paikalliset yhteydet ja tilanteet. Tarkoituksenmukaista uutta tietoa on pyrkimys tuoda esille kehittämistyötä varten. Tutkimuksessa tapauksena voi olla esimerkiksi yritys tai sen osasto, työpaikka, henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä, järjestelmä, toiminta tai prosessi, jotka tarvitsevat eteenpäinviemistä ja kehittämistä. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohde on selkeästi rajattu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37; 52–53.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä laajoja yleistyksiä. Tutkimuksessa tarkoituksena on antaa yksityiskohtainen ja havainnollinen käsitys tutkimuskohteesta, jolloin se mahdollistaa tiedon saamisen ja oppimisen asiasta. Pyrkimyksenä on myös soveltaa saatua tutkimustietoa eri yhteyksissä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2024a.) Tapaustutkimukselle on ominaista selvittää pienestä kohteesta mahdollisimman paljon ja laajasta kohteesta vähän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53.)

Tapaustutkimuksen aloittamiselle on ominaista tutkimuksen käynnistäminen tutkittavasta kohteesta, eikä ainoastaan yleisistä teorioista tai aiemmista tutkimuksista. Tapaustutkimuksessa tutkijalla on monesti jo aiempaa tietoa tutkittavasta tapauksesta. Kehittämistyön edetessä kehittämisen kohteena oleva kohde, tapaus, voi jonkin verran muuttua ja täsmentyä. Ominainen piirre tapaustutkimuksessa on, että tutkittaessa tapausta ei käytetä vain yhtä tiedonhankintamenetelmää, vaan monia erilaisia. Tavoitteena on löytää kohteesta laaja-alaista, monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa. Tutkimus tehdään määrällisillä tai laadullisilla menetelmillä tai niitä yhdistelemällä. Tutkimusaineistoa kerätään tekemällä kyselyitä ja analyysejä erilaisista raporteista, tutkimuksista ja havainnoimalla tilanteita. Tiedonhankinnan menetelminä käytetään myös erilaisia haastatteluja ja

keskusteluja, koska tapaustutkimukselle on olennaista tutkia ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Näin mahdollistetaan kehitettävän tapauksen asiantuntijoiden äänen kuuluminen tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36, 54–55.)

Opinnäytetyön lähestymistavaksi olen valinnut tapaustutkimuksen, koska se tukee parhaiten aiheeseen liittyvää kehittämistyötä. Tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, joka sopii tutkimukseeni. Tapaustutkimuksessa tavoite on sama kuin opinnäytetyössä eli tuoda esille nykyhetken tilanne ja tieto tutkittavana olevasta kohteesta sekä tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Myös lähestymistapana tapaustutkimus sopii tutkimukseeni, koska tarkoituksena on saada monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa. Tapauksena opinnäytetyössä on seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyö. Seurakuntayhtymässä on kiinnitetty huomiota lähiesihenkilötyön merkitykseen ja tiedostettu tarve sen kehittämiseen. Opinnäytetyön avulla seurakuntayhtymä saa aiheesta uutta tietoa, näkemystä ja kehittämissuhteita ja -ideoita, joiden avulla on mahdollista kehittää lähiesihenkilötyötä.

### **3.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelminä käytetään laadullisia eli kvalitatiivisia tai määrällisiä eli kvantitatiivisiin menetelmiä. Laadullisen tutkimusmenetelmän esimerkkeinä ovat avoin-, teema- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tutkimusaineiston kerääminen laadullisten menetelmien avulla tuottaa analysoitavaa aineistoa hyvinkin paljon. Huolimatta siitä, tutkittava kohderyhmä on yleensä suppea, toisin kuin määrällistä menetelmää käytettäessä. Määrällisistä tutkimusmenetelmistä yleisimmin käytettyjä ovat lomakekysely ja strukturoitu lomakehaastattelu. Sen toimintaperiaate on kysyä samoja asioita saman muotoisina suurelta vastaajajoukolta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104–105.)

Kyselyllä on monia hyväksi todettuja etuja puolellaan. Kyselytutkimus on nykypäivänä nopea ja vaivaton toteuttaa sähköisesti. Sen kustannustehokkuus perustuu sähköisiin järjestelmiin ja se voidaan kohdistaa suureenkin määrään ihmisiä. Kysely myös soveltuu helposti mitä erilaisempiin aiheisiin ja ilmiöihin. Kyselyn avulla saadaan paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita on mahdollista analysoida tilastollisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121; 128–129.) Määrällisellä tutkimusmenetelmällä saadun aineiston tulokset esitellään pääasiassa suorina jakaumina, tunnuslukuina ja ristiintaulukointeina. Tärkeää on kirjoittaa nämä auki tekstiksi, koska taulukot eivät välttämättä kerro lukijalla kaikkea tarpeellista. (Kananen 2016, 102.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat pelkistetysti esille kyselyn ja myös haastattelun pääominaisuuden. Kun tutkimuksen tavoitteena on tietää mitä kohderyhmä ajattelee, mitä toivoo, mitä ei toivo ja mitkä ovat ryhmän toimintatavat, kaikessa yksinkertaisuudessa on parasta kysyä asiaa suoraan kohderyhmältä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Kyselymenetelmää voidaan käyttää myös aloituksena tarkempiin tutkimuksiin (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 48). Jotta kysely tiedonhankinnan menetelmänä onnistuu, tulee tutkittavasta asiasta olla jo olemassa riittävästi tietoa. Tämä vaikuttaa ennen kaikkea kyselylomakkeen suunnittelun onnistumiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121–122; 129.)

Kyselytutkimuksen huonona puolena voidaan todeta usein olevan saatujen tutkimustietojen pinnallisuus. Lisäksi on mahdotonta tietää, miten perusteellisesti kohderyhmä on vastannut, kuinka totuuden mukaisesti sekä kuinka tuttu tutkimuskohde on kohderyhmälle. Tutkija ei voi myöskään saada tietoa siitä, ovatko kyselytutkimuksen kysymykset tarkoituksenmukaisia ja juuri tutkittavaan kohderyhmään oikein kohdistuneita. Sähköiset kyselyt ovat tutkimuksissa koko ajan kasvava tiedonkeruumenetelmä ja tämä voi aiheuttaa sen, että ihmiset kyllästyvät vastaamaan tämän tästä saamiinsa kyselyihin. Kysely voi myös ohjautua vastaajien roskapostiin. Näissä tilanteissa kyselyn vastausprosentti voi helposti jäädä pieneksi, eikä riittävän kattavaa tutkimustulosta ole saatavilla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121; 129.)

Haastattelututkimuksella saada kerättyä usein yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tietoa tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta. Haastattelussa tutkijalla on mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä. Usein haastattelu tukee toisia tiedonhankintamenetelmiä kuten kyselyjä. Haastattelumenetelmiä ovat muun muassa teema-, syvä- ja ryhmähaastattelu. Haastattelu suositellaan yleensä äänittämään. Näin se antaa haastattelijalle mahdollisuuden paremmin keskittyä haastateltavaan ja hänen tarkkailemiseensa, kun äänitys on muistin apuna. Haastattelu pystytään kirjoittamaan yksityiskohtaisesti äänitallenteen avulla.

Haastattelussa kysymykset on voitu muotoilla eri tavoilla. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten esittämisjärjestys ja kysymykset on päätetty etukäteen. Kysymykset on tehty valmiiksi myös puolistrukturoidussa haastattelussa, jossa kysymysjärjestys voi vaihdella. Haastattelun aikana voidaan esittää myös kysymyksiä, joita ei ole päätetty ennakkoon. Vapaamuotoisesti haastatteluaiheesta keskustellaan avoimessa haastattelussa. Avoimen haastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä sopii hyvin esimerkiksi silloin, kun kyselytutkimus on jo tehty ja tarvitaan yksityiskohtaisempia tietoja tutkimusaiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106–109.)

Ryhmähaastattelussa on nimensä mukaisesti useita osallistujia. Ryhmähaastattelu on enemmänkin ryhmäkeskustelua kuin haastattelua. Siinä on mahdollista saada lyhyessä ajassa paljon syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämä perustuu siihen, että osallistujat vievät keskustelua eteenpäin ja auttavat toinen toisiaan muistamaan asioita. Toisin kuin yksilöhaastattelussa, jossa on vain haastateltava ja haastattelija. Ryhmähaastattelussa oleellista on osallistujien toimiva vuorovaikutus ja toisten mielipiteiden huomioon ottaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41–42.) Tutkijan rooli ryhmähaastattelussa on olla pikemminkin keskustelun ohjaajana kuin haastattelijana. Keskusteluun osallistujat puhuvat toisilleen eivätkä välttämättä ohjaajalle, moderaattorille. (Pietilä 2011, 213–217.)

Tiedonhankinnan menetelmänä havainnoinnista on mahdollista käyttää erilaisia tutkimustapoja kuten osallistuva tai osallistava havainnointi, piilohavainnointi sekä havainnointi ilman osallistumista. Tutkija itse osallistuu tutkimukseen piilohavainnoinnissa ilman, että muut tutkittavat tietävät tutkijan roolista, vaan pitävät häntä yhtenä ryhmän jäsenenä eivätkä tiedä osallistuvansa tutkimukseen. Ilman osallistumista tapahtuvassa havainnoinnissa tutkimuksen kohteena olevat tietävät osallistumisestaan tutkimukseen. Tällöin tutkija on ulkopuolinen tarkkailija. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutuksen merkitys korostuu, koska tutkija on toimijana tutkimuksessa yhdessä kohderyhmän kanssa. Kun pyritään saamaan tutkimukseen osallistuvan kohderyhmän toiminta jatkumaan ilman tutkijan tukea, kyseessä on osallistava havainnointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94–96.)

Osallistamiseen perustuvissa havainnoinneissa on yhteisenä tekijänä tutkimuksen kohderyhmän osaamisen ja mielipiteiden arvostaminen sekä useampien näkökulmien hyväksyminen. Tutkijan rooli on koota ja koordinoita kohderyhmältä saatuja ajatuksia ja kehittämideoita kuitenkin itse toteuttamatta niitä. Tutkija mahdollista ennen kaikkea tutkimusryhmän oppimisen, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95–96.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä saadun aineiston analysointi ja tulosten esittäminen ei ole välttämättä yksinkertaista, koska aineistoa on mahdollista tulkita monin eri tavoin oikein. (Kananen 2016, 105).

Vilka (2021) nostaa esille tutkimukseen liittyvän saatekirjeen. Hänen näkemyksensä mukaan saatekirjeeseen kulminoituu kohderyhmään kuuluvan halukkuus osallistua tutkimukseen ja tutkimuksen onnistuminen. Saatekirjeen avulla tavoitteena on vakuuttaa kohderyhmäläinen tutkimuksen tärkeydestä ja merkityksestä myös kohdehenkilölle itselleen sekä saada hänet näin motivoitua osallistumaan. Saatekirjeen ja kyselyn laatimisessa on tärkeää kiinnittää huomiota visuaaliseen ilmeeseen, sisältöön, kyselyn laajuuteen sekä käytettävän kielen tyyliin. Hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyy edellytys, että tutkimuskohteena olevalla on tarpeellinen määrä tietoa tutkimuksesta. Saatekirjeen tulisi sisältää muun muassa tiedon mistä tutkimuksessa on kyse, mikä on tarkoitus ja tavoite,

toimeksiantajan tiedot, perustelut vastaamisen tärkeydestä, kyselyn aikataulu, yhteyshenkilö ja tietoturvaan liittyvät asiat. (Vilkkä 2021, 189–191.)

Saadakseni tutkimuskohteestani kerättyä kattavaa, yksityiskohtaista ja reaaliaikaista tutkimusaineistoa, käytän opinnäytetyössä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Määrällistä menetelmää opinnäytetyössä edustaa kaksi sähköistä kyselyä, joissa on mukana laadullista tutkimustiedon keruuta muuttaman avoimen kysymyksen muodossa. Laadullista aineistoa kerään myös lähiesihenkilöille järjestämässäni paikan päällä tapahtuvassa tapaamisessa, ryhmäkeskustelussa. Ryhmäkeskustelu on osa tutkimustulosten perusteella laadittavaa kehittämissuunnitelmaa (liite 1). Tavoitteena on antaa alkusysäys lähiesihenkilöiden keskinäiselle tutustumiselle, verkostoitumiselle ja vertaistuelle. Ryhmäkeskustelussa toteutan osallistamiseen perustuvaa havainnointia. Teen huomioita ja havaintoja sekä kokoa ja analysoin keskustelussa esille tulleita näkemyksiä, kokemuksia, toiveita ja kehittämisideoita, joiden avulla täydennän kyselyistä saatua aineistoa.

Valitsin kyselytutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla on mahdollista saada tutkimuskohteestani paljon laaja-alaista tietoa analysoitavaksi. Kyselyillä pääsen pureutumaan syvälle tutkimuskohteeseeni. Kysely on myös melko nopea toteuttaa. Minulla on jo tietoa toimeksiantajastani, joka on samalla myös työnantajani. Myös kohderyhmäni työstä minulla on jonkin verran tuntemusta. Näistä on apua kyselyn ja kysymysten laatimisessa. Pohtiessani kohderyhmieni työtä, näkisin heille olevan vaivattomampi vastata kyselyyn kuin järjestää aikaa yksilöhaastattelulle.

Valitsin ryhmäkeskustelun toiseksi tutkimusmenetelmäksi yksilöhaastattelun sijasta useammasta syystä. Näkisin, että ryhmähaastattelussa saisin enemmän syvällisempää, yksityiskohtaisempaa ja uutta tutkimustietoa kuin yksittäishaastatteluissa. Ryhmäkeskustelun dynamiikka on vapaamuotoisempaa ja osallistajat vievät keskustelua luontevasti eteenpäin näkemyksillään. Koska olen opinnäytetyöni tutkimuksen toimeksiantajan palveluksessa ja tunnen osan kohderyhmästani, en valinnut yksilöhaastattelua. Näkisin, että yksilöhaastattelussa

tämä asetelma voisi mahdollisesti jonkin verran muuttaa haastattelun luonnetta. Ryhmäkeskustelussa roolini on olla ohjaaja ja pääasiassa seurata keskustelua. Ryhmäkeskustelun koin myös olevan nopeampi järjestää kuin yksilöhaastattelut kohderyhmän työn kannalta. Osallistujia voisi olla mahdollista saada enemmän kuin kahdenkeskiseen haastatteluun. Ryhmäkeskustelu on myös yksi osa opinnäytetyön kehittämissuunnitelmaa (liite 1).

### **3.4 Aineiston analyysit**

Käytettäessä kyselyä tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, aineiston määrälliset eli kvantitatiiviset analyysimenetelmät johdetaan siitä, mihin kerättyä tietoa käytetään. Yleisin menetelmä on kuvailevat tilastolliset menetelmät, jolloin tulokset esitetään dokumentoituna riittävällä tasolla ilman moniulotteisia taustatietoja. Määrällisen aineiston analyysissä käytetään saatujen tutkimustuloksien jakaumia. Ominaisempia tunnuslukuja ovat tapausten lukumäärät eli frekvenssit ja prosenttiosuudet. Numerotuloksista muodostetaan taulukoita ja kuvioita, joilla havainnollistetaan kyselyllä saatuja tuloksia. Ristiintaulukointia käytetään tutkitessa tutkimusaineiston kahta muuttujaa samanaikaisesti, jolloin muodostetaan näiden kahden muuttujan yhdistelmätaulukko. Esitystapa on aina suhteellinen (%). Taulukot kirjoitetaan auki tulkinnaksi ja tutkija tulkitsee taulukon jakaumat. Tulkinta on aina tehtävä prosenttitaulukosta. (Yhteiskunnallinen tietoaristo 2024b; Kananen 2016, 104.)

Teemoittelu kuuluu laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmiin ja se on sisällönanalyysiin kuuluva menetelmä. Tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta tärkeimmät tutkimusongelmaan ja tutkimustavoitteisiin kuuluvat teemat. Teemoittelun tekee havainnollisemmaksi, kun tutkimusraportissa tuodaan esille lainauksia aineistosta. (Tietoaristo 2024.) Teemoittelu korostaa tutkimusaineiston olennaisia merkityksiä ja monipuolista tulkintaa analyysissä, ja niiden avulla pyritään kattavaan analyysiin. Teemojen muodostamisessa on kaksi erilaista lähtökohtaa. Deduktiivisessa lähtökohdassa teemat muodoste-

taan ennalta jäseneltyjen teorioiden perusteella. Muodostettaessa teemoja tutkimuksen edetessä kertyvän aineiston perusteella on lähtökohta induktiivinen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107, 122–124.)

Tutkimusaineiston analysointiin käytän sekä määrällisiä että laadullisia analyysimenetelmiä. Kyselyiden aineistoa analysoin tulosten laskennallisella analyysillä käyttäen jakaumista lukumääriä, prosenttiosuuksia ja ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnin avulla vertailen kyselyiden tuloksia analysoidakseni eroavatko lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien vastausjakaumat toisistaan. Tuloksia havainnollistan tutkimusraportissa erilaisilla taulukoilla ja kuviolla, jotka kirjoitan auki. Tuloksia jaottelen myös opinnäytetyön teemoihin.

Kyselyiden avoimista kysymyksistä saadun aineiston ja lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelun aineiston analysointiin käytän teemoittelua. Teemat muodostan osittain deduktiivisesti ja osittain induktiivisesti. Teemat perustuvat tutkimuskysymyksiin, teoreettisen tietoperustan keskeisimpiin aiheisiin ja tutkimuksista saatuun aineistoon. Teemat ovat näkyvissä myös kyselyiden kysymysten jaotellussa. Muodostamani teemat tulevat esille opinnäytetyön kaikissa vaiheissa.

## **4 Tutkimuksen toteutus ja aineisto**

### **4.1 Kysely lähiesihenkilöille**

Toteutin kyselyn seurakuntayhtymän Microsoft 365 Forms-ohjelmalla. Toukokuun alussa 2024 lähetin sähköpostitse kyselyn seurakuntayhtymän kaikille 25 lähiesihenkilölle. Kyselyn saatekirjeen (liite 2) mukana oli tietosuojaseloste. Kysely oli aluksi vastaamista varten avoinna kolme viikkoa. Muistutin lähiesihenkilöitä kyselystä lähettämällä heille uudelleen kyselyn sähköpostilla kaksi kertaa käyttäen eri viikonpäiviä ja kellonaikoja. Toimin näin, koska kaikki lähiesihenkilöt eivät työskentele samassa viikkotyörytmissä ja toukokuussa on usein esimerkiksi koulutuksia. Tällä tavoin pyrin varmistamaan, että kysely tavoittaa kaikki lähiesihenkilöt ja kaikki halukkaat ehtivät vastata kyselyyn. Kolmen viikon jälkeen

vastaajia oli hyvä määrä, mutta päätin jatkaa vastaamisaikaa vielä viikolla kesäkuun alkuun saakka. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 19 lähiesihenkilöä vastausprosentin ollessa 76.

Kysely toteutettiin anonymisti eikä henkilötietoja kerätty. Vastauksista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä lähiesihenkilöä. Tulososiossa kyselyn tulokset on myös esitetty anonymisti eikä vastaajia voi niistä tunnistaa eikä vastauksia yhdistää yksittäiseen lähiesihenkilöön. Nämä asiat toin esille lähiesihenkilöille saatekirjeessä. Kirjeessä kerroin kyselyyn osallistumisen olevan vapaaehtoista, ja että osallistumisen voi lopettaa niin halutessaan. Ilmoitin kyselyyn vastaamisen olevan suostumus saatujen tietojen käsittelemiseen opinnäytetyössä. Saatekirjeessä mainitsin kyselyaineiston tallentamisesta henkilökohtaiselle työtietokoneelleni henkilökohtaisten tunnistautumistietojen taakse, eikä aineistoa käsittele kukaan muu kuin opinnäytetyöntekijä. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto tuhoaan. Vastaamiseen kerroin menevän aikaa noin 15 minuuttia. Saatekirjeessä painotin kyselytutkimuksen merkitystä ja hyötyä lähiesihenkilöille, heidän työyhteisölleen ja sitä kautta koko seurakuntayhtymälle.

Kysely koostui itse tekemistäni kysymyksistä, väittämistä ja vastausvaihtoehdoista. Kyselyssä oli yhteensä 19 kysymystä, joista 16 oli pakollisia. Kolmeen vapaaehtoiseen kysymykseen vastattiin vapaamuotoisesti ilman vastauksen pituuden rajaamista. Pakolliset kysymykset olivat strukturoituja eli vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Kysely koostui määrällisistä ja laadullisista kysymyksistä. Määrällisistä kysymyksistä 12 oli monivalintaisia. Niistä yhdeksässä oli mahdollista valita yksi eri vastausvaihtoehdoista. Kolmessa kysymyksessä oli valittavana useita vaihtoehtoja ja valitsemalla kohdan ”muu” oli mahdollista lisätä oma vapaamuotoinen vaihtoehto. Määrällisistä kysymyksistä kahdeksan koostui useista väittämistä. Kahteen tutkimuskysymykseen vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Kahteen kysymykseen vastaukset annettiin arviointiasteikolla 0–10.

Kysymykset, väittämät ja vastausvaihtoehdot suunnittelin ja toteutin laaja-alaisesti seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyön ja lähijohtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön yksi analyysimenetelmistä oli teemoittelu ja siksi jaottelin kysymykset eri teemoihin. Teemat olivat samoja, joihin opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastauksia. Samat teemat esiintyivät myös kyselyssä esihenkilöille, päälliköille ja johtajille sekä lähiesihenkilöiden yhteisessä tapaamisessa ja keskustelussa, teoreettisessa tietoperustassa sekä johtopäätöksissä.

Kartoitin kyselyn alussa lähiesihenkilöiden lähtötilannetta työhönsä kolmella taustakysymyksellä, jotka koskivat lähiesihenkilön rekrytointitapaa, perehdytystä ja mahdollisuutta johtamis- ja esihenkilökoulutukseen. Muut kysymykset sijoittuivat teemoihin lähiesihenkilötyön nykytilanteesta, merkityksestä ja mahdollisuuksista veto- ja pitovoimatekijänä sekä lähiesihenkilötyön kehittämistä. Vastauksen edistymisestä laitoin näkyville edistymispalkin, jotta vastaajilla oli mahdollista saada käsitys kyselyn laajuudesta. Vastaaja sai kiitosviestin osallistumisestaan sekä erillisen tiedon siitä, että kyselyn lähettäjä on vastaanottanut vastaukset. Sekä saatekirjeen että kyselyn testasi henkilö, jolla on kokemusta lähiesihenkilötyöstä niin yksityisellä sektorilla kuin seurakuntayhtymässä. Esihenkilötyöstä hänellä on kokemusta seurakuntayhtymässä. Hän kävi läpi saatekirjeen luettavuuden ja asiasisällön. Hän myös koevastasi kyselyyn testaten näin kyselyn toimivuutta, vastausaikaa ja kysymyksien asiasisältöä sekä vastausvaihtoehtoja, että väittämiä.

## **4.2 Kysely esihenkilöille, päälliköille ja johtajille**

Käytin kyselyn toteuttamiseen seurakuntayhtymän Microsoft 365 Forms-ohjelmaa. Seurakuntayhtymän 14 esihenkilöä, päällikköä ja johtajaa sai vastattavakseen sähköisen kyselyn toukokuun alussa 2024. Lähetin kyselyn samana päivänä kuin lähiesihenkilöille. Kaikilla esihenkilöillä, päälliköillä ja johtajilla ei ollut eikä ole tällä hetkellä lähiesihenkilöä johdettavanaan. Tästä huolimatta kyselytutkimus oli mielestäni tarkoituksenmukaista suunnata myös heille, koska he ovat mukana seurakuntayhtymään ja lähiesihenkilöihin liittyvien asioiden käsittelyssä ja päätöksenteossa. Esihenkilöille, päälliköille ja johtajille ohjattu kysely

on tukemassa opinnäytetyön varsinaisen kohderyhmän, lähiesihenkilöiden, tutkimusta. Kyselyllä saatu tieto mahdollisti laaja-alaisempaa näkökulmaa lähiesihenkilötyön tilanteesta ja mahdollisuuksista seurakuntayhtymässä.

Kyselyn saatekirjeen (liite 3) liitteenä oli tietosuojaseloste. Kysely oli aluksi avoinna vastaamista varten kolme viikkoa niin kuin lähiesihenkilöiden kysely. Muistutin esihenkilöitä, päälliköitä ja johtajia kyselystä lähettämälle heille uudestaan kyselyn sähköpostilla kaksi kertaa samoina päivinä kuin lähiesihenkilöille. Toimin tässä samoin kuin lähiesihenkilöiden kohdalla käyttäen eri viikonpäiviä ja kellonaikoja, koska myöskään tämän kyselyn kaikilla vastaanottajilla ei ole sama viikkotyörytmi. Esihenkilöille, päälliköille ja johtajille tulee paljon sähköpostiviestejä, joten oli tarkoituksen mukaista siitäkin syystä lähettää kysely useampaan kertaan vastaamisen varmistamiseksi. Kolmen viikon jälkeen vastaajien määrä oli seitsemän, joten jatkoin vastaamisaikaa vielä viikolla kesäkuun alkuun saakka. Jatkoaika ei tuonut lisää vastaajia ja vastausprosentiksi jäi 50.

Kysely toteutettiin anonymisti eikä henkilötietoja kerätty. Vastauksista ei voi tunnistaa ketään yksittäistä esihenkilöä, päällikköä eikä johtajaa. Tulososiossa kyselyn tulokset on myös esitetty anonymisti eikä vastaajia voi niistä tunnistaa eikä vastauksia yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Nämä asiat tiedotin esihenkilöille, päälliköille ja johtajille saatekirjeessä. Kirjeessä kerroin osallistumisen kyselyyn olevan vapaaehtoista ja että osallistumisensa voi halutessaan keskeyttää. Tiedotin kyselyyn vastaamisen olevan suostumus saatujen vastauksien käyttämiseen opinnäytetyössä. Saatekirjeessä kerroin, että kyselyaineisto tallennetaan henkilökohtaiselle työtietokoneelleni henkilökohtaisten tunnistautumistietojen taakse, eikä aineistoa käsittele kukaan muu kuin opinnäytetyöntekijä. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään. Mainitsin kyselyyn vastaamisessa menevän aikaa noin 15 minuuttia. Korostin kyselytutkimuksen tärkeyttä ja hyötyä lähiesihenkilöille kuin myös vastaajille itselleen omassa työssään ja sitä kautta edelleen koko seurakuntayhtymälle.

Kysely koostui opinnäytetyön tekijän itse muodostamista kysymyksistä, väittämistä ja vastausvaihtoehdoista. Kyselyssä oli yhteensä 19 kysymystä, jotka eivät olleet pakollisia. Koska kaikilla kyselyn saaneilla ei ollut eikä tällä hetkellä

ole lähiesihenkilöä johdettavanaan, oli luontevaa olla käyttämättä pakollisia kysymyksiä. Näin saataisiin relevantteja vastauksia. Kysymyksistä neljään oli mahdollista vastata omin sanoin ja vastauksien pituutta ei ollut rajoitettu. Kysely koostui siis määrällisistä ja laadullisista kysymyksistä. Määrällisistä kysymyksistä 12 oli monivalintaisia, joissa kolmessa oli mahdollista valita vain yksi eri vastausvaihtoehdoista ja viidessä kysymyksessä oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja ja valitsemalla kohdan ”muu” lisätä oman vaihtoehdon. Määrällisistä kysymyksistä kymmenen koostui useista väittämistä. Kahteen tutkimuskysymykseen vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Yhteen kysymykseen vastaukset annettiin arviointiasteikolla 0–10. Kaikki kysymykset olivat strukturoituja. Samoin määrällisten kysymysten väittämät ja vastausvaihtoehdot olivat strukturoituja.

Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien kyselyssä on 13 samaa tai samankaltaista kysymystä kuin lähiesihenkilöiden kyselyssä. Opinnäytetyön yhtenä analyysimenetelmä on teemoitus ja siksi jaoin kysymykset eri teemoihin. Teemat olivat samoja, joihin opinnäytetyön tavoitteena ja kysymyksissä oli tarkoitus saada vastauksia. Samat teemat esiintyvät myös kyselyssä lähiesihenkilöille sekä lähiesihenkilöiden yhteisessä tapaamisessa ja keskustelussa, teoriaosassa sekä johtopäätöksissä.

Kyselyn alussa oli kaksi taustakysymystä, jotka liittyivät lähiesihenkilön perehdyttämiseen ja mahdollisuuteen osallistua johtamis- ja esihenkilökoulutukseen. Muut tutkimuskysymykset sijoittuivat teemoihin lähiesihenkilötyön nykytilanteesta, merkityksestä ja mahdollisuuksista veto- ja pitovoimatekijänä sekä lähiesihenkilötyön kehittämisestä. Kyselyyn vastaamisen edistyminen näkyi vastaajille edistymispalkista, jotta heillä oli mahdollisuus hahmottaa kysymysten määrän laajuus. Vastattuaan kyselyyn vastaaja sai kiitosviestin osallistumisestaan sekä erillisen kiittauksen siitä, että kyselyn lähettäjä on vastaanottanut vastaukset.

Sekä saatekirjeen että kyselyn testasi sama henkilö kuin lähiesihenkilöiden kyselyssä. Testaaja on ollut itse lähiesihenkilötyössä niin seurakuntayhtymässä

kuin yksityisellä työnantajalla. Hänellä on myös esihenkilökokemusta seurakuntayhtymässä. Hän kävi läpi saatekirjeen luettavuuden, asiasisällön ja toimivuuden kyselyyn nähden. Hän koevastasi kysymyksiin testaten siten kyselyn toimivuutta, vastausaikaa sekä kysymyksien asiasisältöä, vastausvaihtoehtoja ja väittämiä.

### **4.3 Kyselyiden keskinäinen vertailu**

Kyselyissä oli samansisältöisiä ja saman teemaisia yhteisiä kysymyksiä sekä lähiesihenkilöille että esihenkilöille, päälliköille ja johtajille yhteensä 13. Kolmeen kysymykseen oli mahdollista vastata vapaamuotoisesti omin sanoin. Saatuja vastauksia verrattiin toisiinsa yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämiseksi. Määrällisten kysymysten tuloksista osa ristiintaulukoitiin. Kolmeen laadulliseen kysymykseen saadut vastaukset esitetään tulososassa siltä osin kuin niissä on samanlaisuutta tai selkeitä eroja.

Kyselyiden keskinäinen vertailu syventää tutkimuksen analysointia. Vastaajien erilaiset tulokulmat antavat mahdollisuuden tarkastella saatuja tuloksia seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyöstä laaja-alaisemmin. Tämä on apuna myös lähiesihenkilötyön kehittämisen suuntaviivojen määrittelemisessä.

### **4.4 Lähiesihenkilöiden ryhmätapaaminen ja -keskustelu**

Seurakuntayhtymän kaikkien lähiesihenkilöiden yhteisen ryhmätapaamisen ja -keskustelun toteutustavaksi valitsin paikan päällä tapahtuvan fyysisen tapaamisen. Tapaaminen ja keskustelu olivat osa sekä lähiesihenkilötyön kehittämissuunnitelmaani (liite 1) että opinnäytetyöni tutkimustyötä. Molemmista näkökulmista katsottuna paikan päällä tapahtuvalla tapaamisella koin saavuttavani lähiesihenkilöille ja tutkimukselle enemmän lisäarvoa kuin sähköisellä verkkotapaamisella. Tapaamisen yksi tarkoitus oli mahdollistaa seurakuntayhtymän 25 lähiesihenkilön tutustuminen toisiinsa kasvokkain ja madaltaa kynnystä keski-

näiselle verkostoitumiselle. Tavoitteena oli myös laittaa näin alulle vastaavanlaiset tapaamiset jatkossakin. Tutkimusmenetelmänä käyttämälleni ryhmäkeskustelun osallistavalle havainnoinnille tämän kaltainen tapaaminen mahdollisesti toimivimman toteutustavan.

Lähetin lähiesihenkilöille huhtikuun loppupuolella 2024 sähköpostitse kutsun syyskuussa olevaan yhteistapaamiseen (liite 4). Kutsun liitteenä oli tietosuojaseloste. En lähettänyt etukäteen lähiesihenkilöille kyselyä sopivasta ajankohdasta, koska koin selkeämmäksi tavaksi esittää kutsussa valmiin päivämäärän. Suurimmalla osalla lähiesihenkilöistä on vuosiloma kesä-elokuun aikana ja siksi tapaamisajankohtana syyskuu oli luontevin valinta. Ajankohdassa huomioin myös mikä viikon päivä olisi lähtökohtaisesti toimivin kaikille kutsuttaville. Suurimmalla osalla lähiesihenkilöistä työpäivät ovat pääsääntöisesti keskiviikosta sunnuntaihin, työajallisilla vastaavasti maanantaista perjantaihin. Keskiviikkopäivä täyttyy suurimmalla osalla erilaisista kokouksista. Perjantaisin monella on muita asiantuntijatyötehtäviä, esimerkiksi kirkollisia toimituksia. Näin ollen suosittaisin päivä tapaamiselle oli torstai. Luvan tapaamistilan käyttöön sovin asianomaisen seurakunnan kirkkoherran kanssa. Käytännön muut järjestelyt hoidin seurakuntaemännän ja seurakuntasihteerin kanssa. Seurakuntasihteerin kautta jokaisen lähiesihenkilön sähköisestä kalenterista varattiin kutsussa esitetty ajankohta.

Koska lähiesihenkilöt ovat töissä hajautetusti seurakuntayhtymän eri seurakunnissa ja työyksiköissä, heillä on paljon sovittuja työtehtäviä ja syksyn toimintaa suunnitellaan ja siitä päätetään jo keväällä, siksi jo huhtikuussa lähetin heille kutsun tapaamiseen. Kutsussa kerroin, että lähiaikoina lähetän heille sähköisen kyselyn liittyen heidän lähiesihenkilötyöhönsä. Mainitsin myös, että olen vielä uudelleen yhteydessä elo-syyskuun vaihteessa tapaamiseen liittyen. Samaan aikaan huhtikuussa kutsun kanssa lähetin lähiesihenkilöiden esihenkilöille sähköpostilla tutkimuskirjeen, jossa kerroin opinnäytetyöstäni, lähiesihenkilöiden ryhmätapaamisesta- ja keskustelusta, tulevista sähköisistä kyselyistä niin lähiesihenkilöille kuin heidän esihenkilöilleen sekä seurakuntayhtymän päälliköille ja johtajille. Esitin tutkimuskirjeessä toiveen, että lähiesihenkilöille olisi mahdollista osallistua työajalla sekä tapaamiseen että kyselyyn (liite 5).

Syyskuun alussa lähestyin uudelleen sähköpostitse lähiesihenkilöitä yhteisestä tapaamisesta (liite 6). Lähiesihenkilöissä oli tapahtunut joitakin muutoksia, mutta edelleen heitä oli 25. Lähetin heille vielä viikon päästä saman sähköpostin uudelleen, koska halusin varmistaa mahdollisimman hyvin viestin huomioimisen. Lähiesihenkilöiden työ on hyvin hektistä ja sähköpostia tulee paljon, joten varmistaminen oli tarkoituksenmukaista. Sähköpostiviestissä oli sähköinen linkki ei-anonyymiä ilmoittautumista varten. Koin tärkeäksi saada tietää etukäteen osallistujien määrän tapaamisen suunnittelua varten.

Sähköpostiviestissäni pyysin lähiesihenkilöitä alustavasti pohtimaan seuraavia aiheita: Mikä toimii hyvin lähiesihenkilötyössäsi? Missä on haasteita ja parannettavaa? Miten koet lähiesihenkilötyösi merkityksen ja mahdollisuudet vaikuttaa työyksikkösi veto- ja pitovoimaisuuteen? Miten kehittäisit lähiesihenkilötyötä? Näillä aiheilla tavoittelin lisää syventävää ja laajempaa tietoa kyselyistä saamieni aineistojen tueksi. Aiheet liittyvät myös teemoihin, joilla analysoin opinnäytetyöni tutkimusaineistoa. Ilmoitin myös, että äänitän keskustelun eikä äänitettä käsittele kukaan muu kuin minä. Kerroin hävittäväni äänitteen opinnäytetyön valmistuttua.

Seurakuntayhtymän lähiesihenkilöiden yhteiseen ryhmätapaamiseen ja -keskusteluun kutsuttiin 25 lähiesihenkilöä, joista 12 osallistui osallistumisprosentin ollessa 48. Sain joiltakin lähiesihenkilöiltä viestiä samaan aikaan olevien muiden työtehtävien päällekkäisyyksistä, joita ei ollut mahdollista siirtää. Halukkuutta heillä olisi ollut osallistua lähiesihenkilöiden tapaamiseen ja sen tärkeys korostui viesteissä. Muiden työtehtävien jo odottaessa eräs lähiesihenkilö joutui lähtemään tapaamisesta puolituntia ja kaksi muuta osallistujaa noin varttia ennen lopettamista. Aikaa tapaamiselle oli varattu kaksi tuntia, joka ylittyi noin kymmenellä minuutilla.

Keskustelutilan istumapaikat ja pöydät sijoitin ympyrään, jotta kaikki näkisivät hyvin toisensa. Myös itse olin sijoitettuna tähän ympyrään. Tapaaminen aloitettiin jokaisen osallistujan, minut mukaan lukien, esittäytymisellä. Kerroin tarkemmin tapaamisen taustasta ja miten etenisimme keskustelussa. Painotin oman roolini keskustelussa olevan havainnoitsija ja ohjaaja, joka antaa keskusteluun

aiheita ja tarvittaessa esittää aihetta täydentäviä kysymyksiä osallistumatta varsinaiseen keskusteluun. Korostin lähiesihenkilöille heidän välisensä keskustelun palvelevan ennen kaikkea heitä itseään. Tärkeänä asiana heille toin esille mahdollisuuden käyttää keskusteluun varattu aika keskinäiseen ajatusten ja kokemusten vaihtamiseen. Kerroin, etten aio esittää heille Powerpoint-esitystä lähiesityöstä ja johtamisesta, koska näin tärkeänä heitä ajatellen käyttää tapaamiseen varatun ajan heidän omalle keskustelulle.

Painotin esittäväni opinnäytetyössä sekä keskustelun että havaintoni anonymisti, ettei ketään yksittäistä osallistujaa voida tunnistaa. Kerroin osallistujille jo saatekirjeessä ilmoittamani asian keskustelun äänittämisestä omalla henkilökohtaisella mobiilipuhelimella, henkilökohtaisella työmobiilipuhelimellani ja omassa henkilökohtaisessa kannettavassa tietokoneessani olevalla Microsoft Office365 Wordin saneluohjelmalla. Kerroin kirjoittavani henkilökohtaisella kannettavalla työtietokoneelleni havaintojani keskustelusta. Ilmoitin ettei äänitteitä, sanelua eikä havaintojani käsittele kukaan muu kuin minä. Äänitteet, sanelun ja kirjoitetut havaintoni hävitän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Korostin, että osallistuminen tähän tapaamiseen ja keskusteluun on vapaaehtoista, poistua voi missä kohtaa haluaa ja osallistuminen vahvistaa luvan äänityksen ja tallennuksen käyttämiseen anonymisti opinnäytetyössä.

Esittelykierroksen aikana ei käytetty äänitystä eikä saneluohjelmaa. Yhteensä äänitys ja saneluohjelman käyttö kesti yhden tunnin ja 36 minuuttia. Saneluohjelma kirjoitti noin 14 sivua, mutta useista etukäteistestauksista huolimatta suurin osa tekstistä oli käyttökelvotonta. Ohjelma muutti sanoja tai jätti niitä pois. Syynä tähän saattoi olla keskustelutilassa ollut voimakas ilmastoinnin ääni. Mahdollisesti keskustelijoiden etäisyys äänityslaitteesta oli osittain liian kaukana. Äänitys mobiilipuhelimilla sen sijaan onnistui hyvin.

Äänityksen olen kuunnellut useita kertoja virheiden välttämiseksi. Äänitykseen ja kirjoittamiini havaintoihin perustuen olen kirjoittanut tulososiossa olevan tiivistelmän keskustelusta sekä koonnut opinnäytetyön teemojen mukaisen taulukon selkeyttämään lisää ryhmäkeskustelun antia. Äänityksen olen litteroinut suorien lainauksien osalta, joita olen käyttänyt tulososiossa. Lainaukset olen muuttanut

puhekielestä yleiskieleksi anonymiteetin säilyttämiseksi. Keskustelijat on koodattu merkinnällä (K1) ja niin edelleen. Keskustelun tuloksissa on huomioitava, että esitetyt lähiesihenkilöiden näkemykset ovat ainoastaan keskusteluun osallistuneiden sekä kahden lähiesihenkilön sähköpostilla lähettämiä näkemyksiä, jotka olivat hyvin samankaltaisia keskusteluun osallistuneiden kanssa.

Lähetin vielä tapaamista seuraavana päivänä kaikille 25 lähiesihenkilölle sähköpostiviestin. Viestissä kerroin, että vielä viikon ajan minulle voi lähettää sähköpostia näkemyksistään lähiesihenkilötyöstä. Halusin näin antaa mahdollisuuden jakaa näkemyksiään erityisesti heille, jotka eivät voineet osallistua tapaamiseen. Kaksi lähiesihenkilöä lähetti minulle sähköpostia, joista olen joitakin täydentäviä näkökulmia poiminut mukaan tulososioon. Heidän näkemyksensä olivat hyvin samanlaisia kuin keskusteluun osallistuneilla.

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Kysely lähiesihenkilöille

Toukokuun alussa 2024 lähetin sähköpostitse kyselyn seurakuntayhtymän kaikille 25 lähiesihenkilölle. Kyselyyn vastasi 19 lähiesihenkilöä vastausprosentin ollessa 76. Kysymyksistä 16 oli pakollisia ja avoimia kysymyksiä oli kolme. Kysymykset etenevät samassa järjestyksessä kuin kyselyssä. Avointen kysymysten osalta sisennyksissä on litteroitu joitakin lähiesihenkilöiden vastauksia ja eri vastaajat on koodattu merkinnällä (V1) ja niin edelleen.

**Taustatietoina** kyselyssä kysyttiin lähiesihenkilöiltä seuraavat kolme kysymystä: mitä kautta he ovat tulleet lähiesihenkilötehtäväänsä, mihin asioihin heidät perehdytettiin aloittaessaan tehtävässään ja onko heille tarjottu mahdollisuutta osallistua johtamis- ja esihenkilökoulutukseen. Näiden kysymysten tarkoituksena oli saada selville muuan muassa, kuinka moni on ylennetty työalansa asiantuntijatehtävistä lähiesihenkilöksi, kuinka kattavaa perehdyttäminen

on ollut ja kuinka merkitykselliseksi seurakuntayhtymässä nähdään johtamiskoulutus.

**Mitä kautta olet tullut lähiesihenkilöksi?** Julkisen haun kautta on tullut lähiesihenkilöksi 42 % vastaajista, sisäisen haun kautta 16 %, omassa työyksikössään on lähiesihenkilöksi pyydetty 31 %. Vaihtoehtoon muu, vastasi 11 %. Tulotapana oli mainittu lähiesihenkilön työtehtävien liittäminen omaan tehtävänkuvaan sekä saadessaan asiantuntijaviran siihen kuului jo valmiina lähiesihenkilötyöt. (n=19)

**Koetko saaneesi perehdytystä seuraaviin asioihin lähiesihenkilötyössä aloittaessasi?** Taulukosta 1 käy selville, että useimmat lähiesihenkilöistä kokivat saaneensa hyvin kattavan perehdytyksen työyhteisön toimintatapoihin ja oman työyksikön toimintaan huomioiden työyhteisön rakenne, toiminta ja päätöksenteko. Vastaajien enemmistön näkemys perehdyttämisestä lähiesihenkilön työtehtäviin oli myös hyvin toteutettu (47,3 %). Eniten hajontaa vastauksissa oli johtamiseen ja esihenkilötaitoihin perehdyttämiseen. Erittäin paljon tai paljon perehdytystä koki saaneensa 36,9 % ja vähän tai ei lainkaan enemmistö lähiesihenkilöistä (47,4 %). Seurakuntayhtymän strategiaan, päämääriin ja linjauksiin oli näkemysensä mukaan perehdytystä saanut vähän tai ei lainkaan 42,1 %.

	<b>Erittäin paljon</b>	<b>Paljon</b>	<b>Melko paljon</b>	<b>Vähän</b>	<b>En lainkaan</b>	<b>TOTAL</b>
Työyhteisösi toimintatapoihin ja oman työyksikkösi toimintaan (rakenne, toiminta ja päätöksenteko)	15,8 % (3)	21,1 % (4)	36,8 % (7)	26,3 % (5)	0 %	100 % (n=19)
Työssäsi tarvitsemiisi ohjelmistoihin	0 %	31,6 % (6)	36,8 % (7)	31,6 % (6)	0 %	100 % (19)
Työtehtäviisi	10,5 % (2)	36,8 % (7)	31,6 % (6)	21,1 % (4)	0 %	100 % (19)
Johtamiseen ja esihenkilötaitoihin	15,8 % (3)	21,1 % (4)	15,8 % (3)	42,1 % (8)	5,3 % (1)	100 % (19)
Työsi tavoitteisiin	0 %	36,8 % (7)	42,1 % (8)	15,8 % (3)	5,3 % (1)	100 % (19)
Seurakuntayhtymän strategiaan, päämääriin ja linjauksiin	0 %	10,5 % (2)	47,4 % (9)	26,3 % (5)	15,8 % (3)	100 % (19)

Taulukko 1. Lähiesihenkilöiden vastaukset kysymykseen ”Koetko saaneesi perehdytystä seuraaviin asioihin lähiesihenkilötyössä aloittaessasi?”

**Onko sinulle tarjottu mahdollisuutta osallistua johtamis- ja esihenkilökoulutukseen?** Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Kyselyyn vastaajista 89 % kertoi, että hänelle on tarjottu mahdollisuutta osallistua johtamis- ja esihenkilökoulutukseen. Lähiesihenkilöistä 11 % on jäänyt vaille tätä mahdollisuutta. (n=19)

**Lähiesihenkilötyön nykytilanteeseen liittyviä kysymyksiä** olivat seuraavat yksitoista kysymystä, joista kymmenen oli valintakysymyksiä sisältäen eri väittämiä. Yksi kysymys oli avoin, johon vastaaminen oli vapaaehtoista. Kysymyksessä oli mahdollisuus kertoa omin sanoin lähiesihenkilötyöstä eikä vastauksen pituutta ollut rajattu.

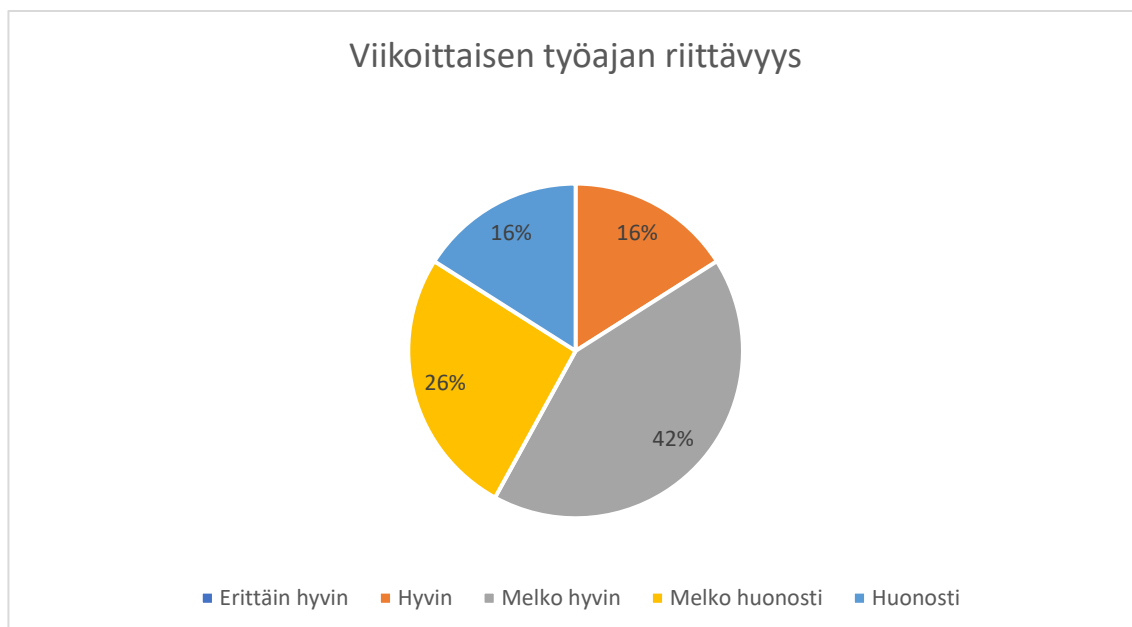
**Mitkä seuraavista työtehtävistä kuuluvat lähiesihenkilötyöhösi työyksikössäsi? (Voit valita useita vaihtoehtoja).** Taulukon 2 vastausjakaumien perusteella voidaan todeta valmiina annetuista työtehtävävaihtoehdoista lähes jokaisen kuuluvan lähiesihenkilöistä suurimman osan työtehtäviin. Kehityskeskustelut, sijaisuusjärjestelyt, työntekijöiden lomien ja vapaiden suunnittelu, uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys kuuluvat vastaajista 89,5 % - 100 %:lla

lähiesihenkilön tehtävänkuvaan. Työlainsäädännön soveltamista työssään käyttää yli puolet lähiesihenkilöistä. Heistä saman verran kertoo osallistuvansa talouden suunnitteluun. Omaa esihenkilöään sijaistaa vastaajista 42,1 %.

TYÖTEHTÄVÄ	VASTAAJAT
Kehityskeskustelut	100 % (19)
Sijaisuusjärjestelyt	94,7 % (18)
Työntekijöiden lomien ja vapaiden suunnittelu	89,5 % (17)
Uusien työntekijöiden rekrytointi	89,5 % (17)
Perehdytys	89,5 % (17)
Suorituslisän saajista päättäminen	84,2 % (16)
Henkilöstön johtaminen työyksikössäsi	78,9 % (15)
Työntekijöiden tehtävänkuvien määrittäminen	63,2 % (12)
Työlainsäädännön soveltaminen	57,9 % (11)
Talouden suunnittelu	57,9 % (11)
Esihenkilön sijaistaminen	42,1 % (8)
Muu, osto- ja matkalaskujen hyväksyntä	5,3 % (1)
Muu, tiimikokousten valmistelut ja johtaminen	5,3 % (1)
Muu, koulutusten suunnittelu	5,3 % (1)
Muu, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen	5,3 % (1)
Muu, työn sisällön suunnittelua	5,3 % (1)
Muu, markkinointi	5,3 % (1)
Muu, ilmoitusten ja varausten tekeminen	5,3 % (1)
Muu, kaikki omien työalojen tehtävät	5,3 % (1)
Muu, tapahtumasuunnittelu	5,3 % (1)

Taulukko 2. Lähiesihenkilöiden vastaukset kysymykseen ”Mitkä seuraavista työtehtävistä kuuluvat lähiesihenkilötyöhösi työyksikössäsi?” (n=19)

**Kuinka mielestäsi viikoittainen työaikasi riittää lähiesihenkilön työtehtäviisi?** Vastaukset kysymykseen on esitetty kuviossa 2. Vastaajista kenenkään viikoittainen työaika ei riitä erittäin hyvin lähiesihenkilön työtehtäviin. Melko hyvin kokee työaikansa riittävän suurin osa lähiesihenkilöistä (42 %). Yhteensä 42 % vastaajista kokee, että oma työaika riittää melko huonosti tai huonosti lähiesihenkilötyön hoitamiseen.

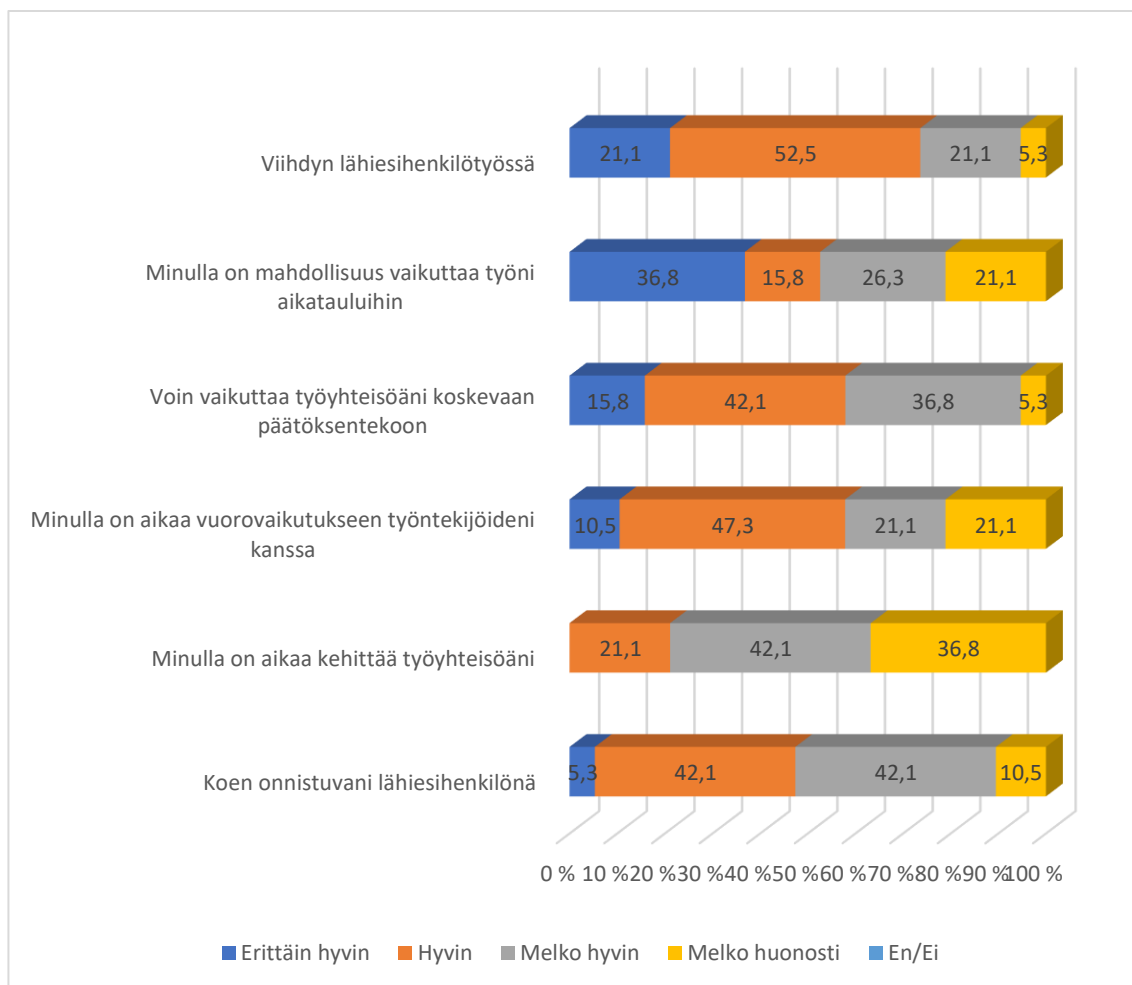


Kuvio 2. Lähiesihenkilöiden vastaukset kysymykseen ”Kuinka viikoittainen työaikasi riittää lähiesihenkilön työtehtäviisi?” (n=19)

### **Koetko lähiesihenkilötyösi vievän aikaa muilta työtehtäviltäsi?**

Kysymykseen pyydettiin vastaamaan mitta-asteikolla 0–10, jossa nollan arvo oli ”en lainkaan” ja kymmenen oli arvoltaan ”erittäin paljon”. Suurimmalla osalla lähiesihenkilöistä vastaus oli 7–9 välillä. Useat lähiesihenkilöt kokivat lähiesihenkilötyöhön käyttämänsä ajan vievän aikaa muilta työtehtäviltään asteikon arvoissa 3–6 väliltä. Kukaan ei vastannut mitta-asteikolla 0–2. Vastausten keskiarvoksi tuli 6,5. (n=19)

**Millaisena koet lähiesihenkilötyösi seuraavien asioiden osalta?** Kuvion 3 prosenttijakaumissa korostuu useimpien vastaajien viihtyminen lähiesihenkilötyössä joko erittäin hyvin tai hyvin (73,6 %). Työnsä aikatauluihin voi vaikuttaa erittäin hyvin 36,8 % ja melko huonosti 21,1 % lähiesihenkilöistä. Työyhteisöänsä koskevassa päätöksenteossa on vaikutusmahdollisuuksia enemmistöllä vastaajista erittäin hyvin tai hyvin (57,9 %). Lähiesihenkilötyössään aikaa työyhteisön kehittämiseen kokee olevan hyvin tai melko hyvin suurin osa vastaajista (63,2 %). Melko huonosti aikaa löytyy 36,8 prosentilla lähiesihenkilöistä. Kenelläkään aikaa ei ole erittäin paljon. Onnistumista lähiesihenkilötyössään kokee saman verran vastaajista hyvin (42,1 %) kuin melko hyvin (42,1 %).

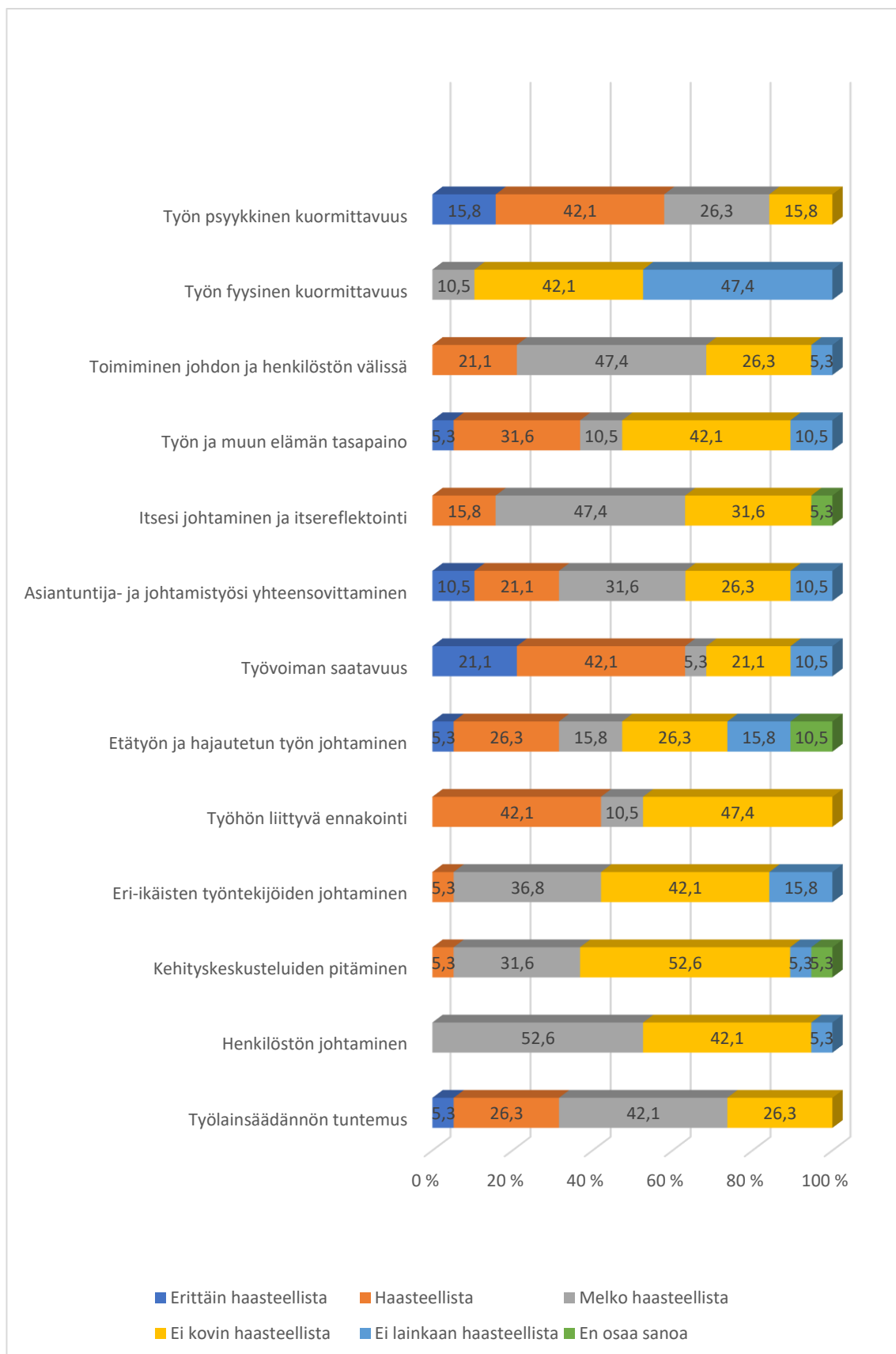


Kuvio 3. Lähiesihenkilöiden vastaukset kysymykseen ”Millaisena koet lähiesihenkilötyösi seuraavien asioiden osalta?” (n=19)

**Koetko yksinäisyyttä lähiesihenkilötyössäsi?** Kysymykseen pyydettiin vastaamaan mitta-asteikolla 0–10, jossa nollan arvo oli ”en lainkaan” ja kymmenen arvo oli ”erittäin paljon”. Vastauksissa oli paljon hajontaa. Suurin vastaajamäärä oli mitta-asteikon puolivälissä kohdassa viisi. Kenenkään vastaus ei ollut mitta-asteikossa kymmenen tai nolla. Keskiarvo tähän kysymykseen oli vastausten perusteella 5,7. (n=19)

**Koetko kaipaavasi toisten lähiesihenkilökollegoiden vertaistukea ja keskinäistä ajatusten vaihtoa?** Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat paljon, melko paljon, melko vähän, en. Vastaukset jakautuivat kahden vaihtoehdon välille. Vastaajien enemmistö (73,7 %) koki kaipaavansa melko paljon lähiesihenkilökollegoiden vertaistukea ja keskinäistä ajatusten vaihtoa. Vastaajista 26,3 % kaipasi kollegoiden vertaistukea ja ajatusten vaihtoa melko vähän. (n=19)

**Arvioi lähiesihenkilönäkökulmastasi seuraavien asioiden haasteellisuutta työssäsi.** Kuvion 4 perusteella suurin osa vastaajista arvioi erittäin haasteelliseksi tai haasteelliseksi omassa lähiesihenkilötyössään työn psyykkisen kuormittavuuden ja työvoiman saatavuuden. Toimimisen johdon ja henkilöstön välissä, itsensä johtamisen ja itsereflektoinnin, asiantuntija- ja johtamistyönsä yhteensovittamisen, henkilöstön johtamisen ja työlainsäädännön tuntemuksen näkee haasteellisena tai melko haasteellisena enemmistö lähiesihenkilöistä. Vastaajien haasteellisuusnäkökulmat jakautuivat tasaisesti haasteellisen ja melko haasteellisen sekä ei kovin haasteellisen ja ei lainkaan haasteellisen välillä väitännissä työn ja muun elämän tasapaino, etätöön ja hajautetun työn johtaminen, työhön liittyvä ennakointi, eri-ikäisten johtaminen ja kehityskeskusteluiden pitäminen. Lähes kaikkien lähiesihenkilöiden arvio työn fyysisestä kuormittavuudesta oli ei kovin haasteellista tai ei lainkaan haasteellista (89,5 %). Kehityskeskusteluiden pitämistä ei arvioinut kovin haasteelliseksi tai ei lainkaan haasteelliseksi enemmistö vastaajista (57,9 %).



Kuvio 4. Lähiesihenkilöiden arviot kuviossa mainittujen asioiden haasteellisuudesta työssään. (n=19)

**Lähiesihenkilöiden johdettavien määrä vaihtelee seurakuntayhtymäsämme alle viidestä yli kahteenkymmeneen. Miten näet johdettaviesi määrän oman työsi näkökulmasta?** Vaihtoehdot kysymykseen olivat liian suuri, sopiva, liian pieni. Liian suurena johdettaviensa määrän näkee 16 % lähiesihenkilöistä. Määrältään sopivana johdettavien lukumäärää piti enemmistö vastaajista (73 %). Johdettaviensa määrä oli liian pieni lähiesihenkilöiden näkemyksen mukaan 11 prosentilla. (n=19)

**Onko palkkaus mielestäsi tasapainossa suhteessa lähiesihenkilötyön vaativuuteen ja työmäärään?** Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Lähiesihenkilöiden näkemyksen mukaan palkkaus on tasapainossa 21 %:lla lähiesihenkilötyön vaativuuteen ja työmäärään nähden. Enemmistö vastaajista (79 %) oli sitä mieltä, että palkkaus ei ole tasapainossa suhteessa heidän työnsä vaativuuteen ja työmäärään. (n=19)

**Miten arvioisit seuraavien asioiden toteutumista esihenkilösi taholta lähiesihenkilötyössäsi?** Taulukosta 3 käy selville, että kaikki tai lähes kaikki lähiesihenkilöistä arvioi esihenkilön taholta toteutuvan erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin työtehtävien vastuujaon, keskinäisen yhteistyön, luottamuksen, tiedottamisen, esihenkilön tavoitettavuuden ja tuen saamisen. Väittämistä uusien asioiden perehdyttämisen arvioi vähän yli kolmasosa vastaajista toteutuvan huonosti. Kenenkään mielestä väittämä ei toteudu erittäin hyvin tai erittäin huonosti. Taulukosta voidaan todeta, että positiivista palautetta esihenkilöltään koee saavansa useimmat lähiesihenkilöt erittäin hyvin tai hyvin (63,2 %). Rakentavan palautteen osalta on vastauksissa enemmän hajontaa. Erittäin hyvin tai hyvin arvioi 47,4 % vastaajista rakentavan palautteen saamisen toteutuvan. Huonosti tai erittäin huonosti rakentavaa palautetta koee saavansa 21 % lähiesihenkilöistä. Positiivisen palautteen kohdalla toteutuminen oli 10,6 %. Arvostuksen saaminen esihenkilöltä toteutuu 73,7 prosentin mielestä erittäin hyvin tai hyvin.

	Erittäin hyvin	Hyvin	Melko hyvin	Huonosti	Erittäin huonosti	Total
Uusien asioiden perehdytys	0 %	21,1 % (4)	42,1 % (8)	36,8 % (7)	0 %	100 % (n=19)
Työtehtävien vastuujaako	5,3 % (1)	26,3 % (5)	63,1 % (12)	5,3 % (1)	0 %	100 % (19)
Keskinäinen yhteistyö	31,6 % (6)	36,8 % (7)	31,6 % (6)	0 %	0 %	100 % (19)
Luottamus	47,4 % (9)	36,8 % (7)	10,5 % (2)	5,3 % (1)	0 %	100 % (19)
Tiedottaminen	15,8 % (3)	36,8 % (7)	47,4 % (9)	0 %	0 %	100 % (19)
Esihenkilö on tavoitettavissa	31,6 % (6)	42,1 % (8)	26,3 % (5)	0 %	0 %	100 % (19)
Tuen saaminen	31,6 % (6)	42,1 % (8)	26,3 % (5)	0 %	0 %	100 % (19)
Positiivisen palautteen saaminen	42,1 % (8)	21,1 % (4)	26,3 % (5)	5,3 % (1)	5,3 % (1)	100 % (19)
Rakentavan palautteen saaminen	15,8 % (3)	31,6 % (6)	31,6 % (6)	15,8 % (3)	5,2 % (1)	100 % (19)
Arvostuksen saaminen	31,6 % (6)	42,1 % (8)	15,8 % (3)	10,5 % (2)	0 %	100 % (19)

Taulukko 3. Lähiesihenkilöiden arviot taulukossa olevien asioiden toteutumisesta esihenkilön taholta lähiesihenkilöiden työssä.

**Mitä muuta haluaisit kertoa lähiesihenkilötyöstäsi?** Tähän vapaaehtoiseen kysymykseen oli mahdollista kertoa omin sanoin näkemyksiään ja kokemuksiään lähiesihenkilötyöstään. Vastauksen pituutta ei ollut rajattu. Kyselyn kohde-ryhmästä 31,6 % käytti tätä mahdollisuutta, (n=6). Vastauksissa nousi esille ko-

kemus lähiesihenkilötyön mielekkyydestä ja mielenkiintoisuudesta. Lähiesihenkilötyöhön nähtiin sisältyvän myös haasteita ja epäkohtia. Työajan riittäminen henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen omaan työalaan liittyvän asiantuntijatyön ohella koettiin epäkohtana ja painetta aiheuttava.

”Toisinaan tunnen huonoa omatuntoa siinä, että ei jää työaika tiimityön kehittämiseen ja johtamiseen. Yksilöjohtamisen kärki edellä mennään.” (V1)

Lähiesihenkilöiden johtamistyön hajautuneisuus koettiin haasteelliseksi, koska osa johdettavista työskentelee eri työyksiköissä. Paikan päällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ei ole viikoittain johtuen lähiesihenkilön työajan riittämättömyydestä ja oman asiantuntijatyön sitovuudesta yhteen paikkaan. Lähiesihenkilötyön haasteena koettiin työn pirstoutuminen.

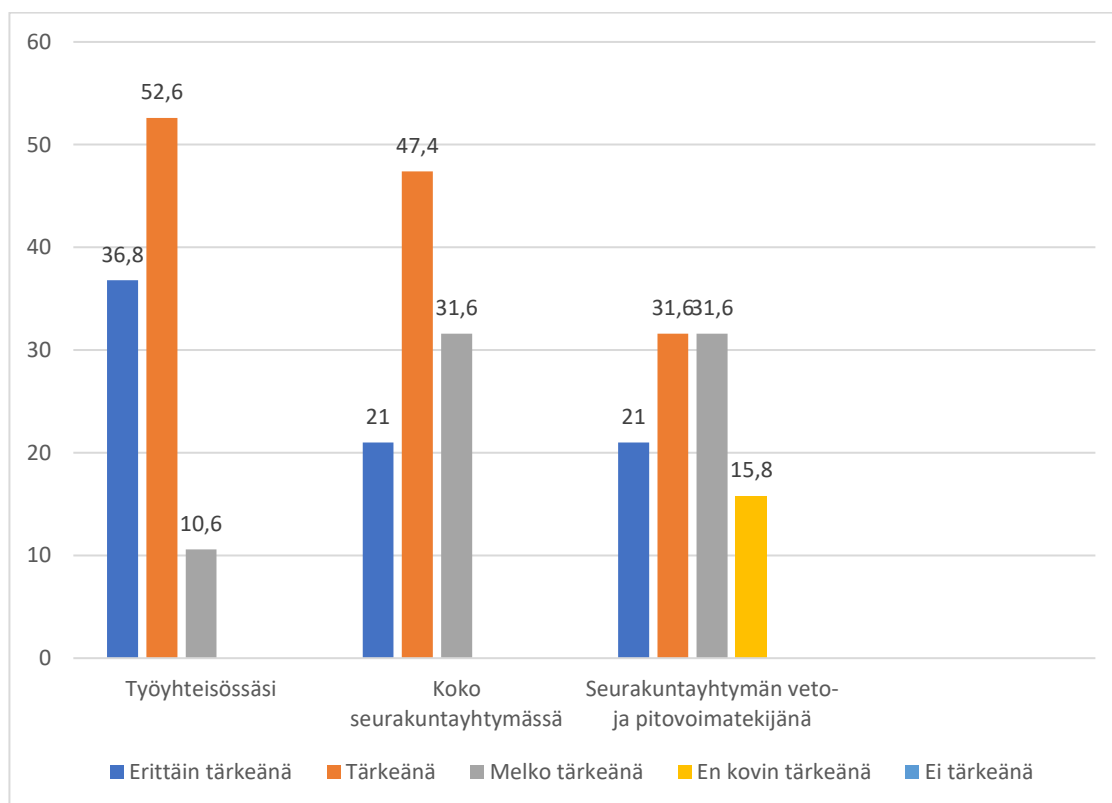
Lähiesihenkilötyön palkkauksen suhteen koettiin epätasa-arvoa suhteessa muihin samoja asiantuntijatehtäviä tekeviin. Lähiesihenkilöiden asema nähtiin useimmiten hankalaksi johdon ja johdettavien välissä. Tästä syntyy herkästi yksinäisyyden tunne, ja ettei lähiesihenkilöitä ole kukaan puolustamassa.

”Jos toimit lähiesihenkilönä työnantajan edustajana ja käytät työnjohto-oikeutta ja velvollisuutta, siitä seuraa hankaluuksia. Lähiesihenkilöitä ei puolusta kukaan.” (V2)

Seuraavan kahden kysymyksen teemana oli **lähiesihenkilön merkitys ja mahdollisuudet veto- ja pitovoimatekijänä**. Ensimmäinen kysymys oli monivalintainen. Toinen kysymys antoi vapaaehtoisesti mahdollisuuden kertoa omin sanoin teemaan liittyen. Vastauksen pituutta ei ollut rajoitettu.

**Kuinka tärkeänä näet lähiesihenkilötyösi merkityksen?** Vastaukset kysymykseen on esitetty kuviossa 5. Vastausten perusteella enemmistö lähiesihenkilöistä näkee lähiesihenkilötyönsä merkityksen kokonaisuutta tarkasteltaessa tärkeänä tai erittäin tärkeänä erityisesti työyhteisössään (89,4 %) ja koko seurakuntayhtymän tasolla (68,4 %). Lähiesihenkilötyön merkityksen näkeminen seurakuntayhtymän veto- ja pitovoimatekijänä sai vastauksissa aikaan hajontaa. Tärkeänä ja melko tärkeänä näkee 63,2 % lähiesihenkilöistä oman roolinsa ja

työnsä merkityksen veto- ja pitovoiman tekijänä. Vastaajista 15,8 % on sitä mieltä, että merkitys ei ole kovin tärkeä.



Kuvio 5. Lähiesihenkilöiden vastaukset kysymykseen ”Kuinka tärkeänä näet lähiesihenkilötyösi merkityksen?” (n=19)

**Mitä muuta haluaisit sanoa lähiesihenkilötyösi merkityksestä ja/tai mahdollisuuksista vaikuttaa työyhteisösi veto- ja pitovoimaisuuteen?** Lähiesihenkilöistä 26,3 % vastasi tähän kysymykseen, (n=5). Saatujen vastausten perusteella lähiesihenkilöt näkivät lähiesihenkilötyöllään olevan iso merkitys työyhteisön veto- ja pitovoimatekijöihin. Lähiesihenkilötyöllä koettiin olevan vaikutusta työntekijöiden työssä viihtymiseen ja jaksamiseen sekä kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Lähiesihenkilön ymmärrys työntekijöiden työstä, sen haasteista ja työntekijöiden kuulumisista nähtiin merkityksellisenä asiana työntekijän sitoutumisessa työhönsä ja työyhteisöönsä. Vastauksissa korostettiin lähiesihenkilöiden olemista johdettaviensa puolella. Lähiesihenkilöt haluaisivat lisätä työntekijöiden toiveesta koko ammattiryhmän yhteisiä teemapäiviä. Nykyisessä tilanteessa kaikilla ei ole mahdollisuutta osallistua. Tämän koettiin johtuvan siitä, että varsinaiseen työhön liittyvää toimintaa on koko ajan eikä aikaa

enää löydy yhteisiin teema- ja koulutuspäiviin. Mahdollisuutta vaikuttaa työyhteisön veto- ja pitovoimaan lisäksi lähiesihenkilöiden kokemuksen mukaan mahdollisuus saada enemmän aikaa lähiesihenkilötyön johtamiselle ja vuorovaikutukselle työntekijöiden kanssa.

”Sillä on iso vaikutus ainakin työssä viihtymiseen, työssäjaksamiseen, työn merkityksen kokemukseen, että lähin esihenkilö ymmärtää mitä työntekijä arjessaan tekee, millaisten haasteiden kanssa hän työskentelee ja mitä työntekijöille kuuluu. Varmasti se on siis myös iso pitovoimatekijä.” (V3)

”Lähiesihenkilöt tekevät paljon hiljaista valmistelu- ja organisointityötä, mikä ei välttämättä näy ylemmille esihenkilöille tai omille alaisillekaan.” (V4)

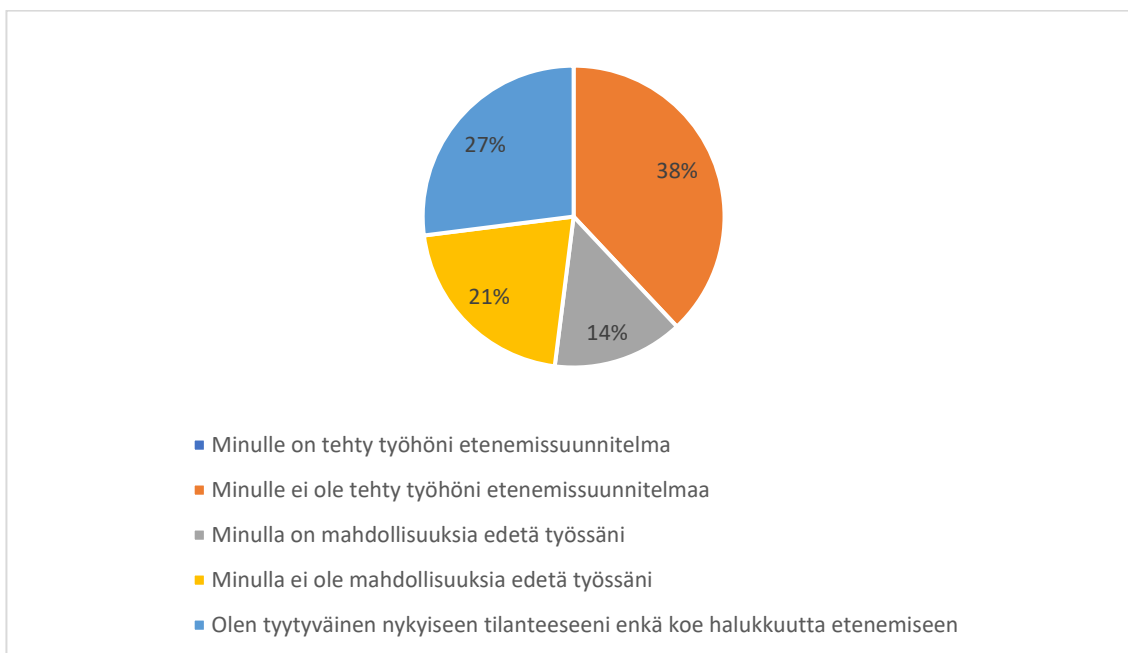
Seuraavien kolmen kysymyksen teemana oli **lähiesihenkilötyön kehittäminen**. Kaksi kysymyksistä oli pakollisia monivalintakysymyksiä. Viimeisessä kysymyksessä annettiin lähiesihenkilöille mahdollisuus vapaaehtoisesti kertoa omin sanoin lähiesihenkilötyön kehittämistoiveistaan ja -ehdotuksistaan. Vastauksen pituutta ei ollut rajoitettu.

**Missä seuraavissa asioissa toivot omaan lähiesihenkilötyöhösi tukea ja/tai panostusta esihenkilöltäsi tai työnantajaltasi? (Voit valita useita vaihtoehtoja).** Taulukosta 4 käy selville, että eniten lähiesihenkilöt toivovat tukea ja panostamista työhönsä esihenkilön tai työnantajan taholta lähijohtamisen kehittämiseen ja omaan työhyvinvointiin. Myös työnohjaukseen ja tehtävänkuvan määrittämiseen haluttaisiin saada tukea. Harva lähiesihenkilö toivoo tukea väittämiin koulutuksesta, kehityskeskusteluihin liittyvään työhön ja keskinäiseen vuorovaikutukseen.

ASIAT, JOIHIN TOIVOTAAN TUKEA/PANOSTUSTA	VASTAAJAT
Lähijohtamistyön kehittämiseen	68,4 % (13)
Työhyvinvointiisi	57,9 % (11)
Työnohjaukseesi	47,4 % (9)
Tehtävänkuvasi määrittämiseen	42,1 % (8)
Yhteistyöhön luottamushenkilöiden kanssa	21,1 % (4)
Koulutukseesi	10,5 % (2)
Keskinäiseen vuorovaikutukseen	10,5 % (2)
Kehityskeskusteluihin liittyvään työhösi	10,5 % (2)
Muu	0 % (0)

Taulukko 4. Lähiesihenkilöiden vastaukset kysymykseen ”Missä seuraavissa asioissa toivot omaan esihenkilötyöhösi tukea ja/tai panostusta esihenkilöltäsi tai työnantajaltasi” (n=19)

**Millaisena koet mahdollisuudet työurallasi etenemiseen seurakuntayhtymässämme? (Voit valita useamman vaihtoehdon).** Vastaukset kysymykseen on esitetty kuviossa 6. Lähiesihenkilöistä ei ole kenellekään tehty työssä etenemissuunnitelmaa. Työurallaan koki voivansa edetä 14 %. Nykyiseen tilanteeseensa oli tyytyväinen 27 % lähiesihenkilöistä eivätkä he kokeneet halukkuutta työssään etenemiseen.



Kuvio 6. Lähiesihenkilöiden vastaukset kysymykseen ”Millaisena koet mahdollisuudet työurallasi etenemiseen seurakuntayhtymässämme?” (n=19)

**Tässä voit kertoa lähiesihenkilötyön kehittämistoiveistasi ja -ehdotuksitasi.** Toiveita ja ehdotuksia saatiin lähiesihenkilöistä 21,1 prosentilta, (n=4). Vastauksissa toivottiin ja ehdotettiin palkkatason nostamista huomioiden lähiesihenkilötyön vaativuus, vastuu sekä työmäärä. Toiveita esitettiin lähiesihenkilöiden asiantuntijatyön vähentämistä suhteessa henkilöstöjohtamistyöhön ja työajan lisäämistä lähiesihenkilötyöhön. Vastauksista nousi esille myös lähiesihenkilöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin panostaminen.

”Lähiesihenkilötkin tarvitsevat tukea ja kannustusta ja sitä, että yhtymän tasollakin korostettaisiin näitä asioita.” (V5)

”Palkkaus kuntoon ja tehtävänkuvan rajaamista joiltakin osin niin lähiesihenkilöiden on todella hyvä työskennellä Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymässä.” (V6)

## 5.2 Kysely esihenkilöille, päälliköille ja johtajille

Kyselyn lähetin sähköpostitse seurakuntayhtymän kaikille neljälletoista lähiesihenkilöiden esihenkilöille, päälliköille ja johtajille toukokuun alussa 2024. Kyselyyn heistä vastasi seitsemän vastausprosentin ollessa 50. Kysymykset eivät olleet pakollisia. Kaikki osallistuneet vastasivat avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta kaikkiin kysymyksiin. Esihenkilöt, päälliköt ja johtajat esittivät kyselyssä omia näkemyksiään lähiesihenkilötyöstä. Heistä käytetään kyselyn tuloksissa myös termiä esihenkilö.

**Taustatietoina** kysyttiin seuraavat kaksi kysymystä. Niiden tavoitteena oli kerätä esihenkilöiden näkemyksiä lähiesihenkilöiden saamasta perehdytyksestä aloittaessaan tehtävässään ja lähiesihenkilöiden mahdollisuudesta osallistua johtamis- ja esihenkilökoulutukseen.

**Missä määrin koet lähiesihenkilöiden saaneen perehdytystä seuraavissa asioissa aloittaessaan tehtävässään?** Vastaukset kysymykseen on esitetty taulukossa 5. Kukaan vastaajista ei vastannut väittämiin ei lainkaan-vaihtoehdolla. Suurin osa vastaajista (85,7 %) oli sitä mieltä, että lähiesihenkilöt ovat saaneet paljon perehdytystä työyhteisönsä toimintatapoihin ja oman työyksik-

könsä toimintaan. Johtamisen ja esihenkilötaitojen osalta vastaajat kokevat perehdyttämistä olleen erittäin paljon tai paljon (57,2 %). Vähän perehdytystä kokevat olleen tarjolla 42,9 prosenttia vastaajista. Seurakuntayhtymän strategiaan, päämääriin ja linjauksiin perehdyttämisestä voidaan taulukon perusteella todeta vastaajista enemmistön näkemyksen olevan melko paljon (42,9 %).

	Erittäin paljon	Paljon	Melko paljon	Vähän	Ei lainkaan	TOTAL
Työyhteisönsä toimintatapoihin ja oman työyksikkönsä toimintaan	0 %	85,7 % (6)	14,3 % (1)	0 %	0 %	100 % (n=7)
Työssään tarvitsemiinsa ohjelmistoihin	14,3 % (1)	42,9 % (3)	42,9 % (3)	0 %	0 %	100 % (7)
Työtehtäviinsä	42,9 % (3)	28,6 % (2)	28,6 % (2)	0 %	0 %	100 % (7)
Johtamiseen ja esihenkilötaitoihin	14,3 % (1)	42,9 % (3)	0 %	42,9 % (3)	0 %	100 % (7)
Työnsä tavoitteisiin	28,6 % (2)	14,3 % (1)	42,9 % (3)	14,3 % (1)	0 %	100 % (7)
Seurakuntayhtymän strategiaan, päämääriin ja linjauksiin	14,3 % (1)	14,3 % (1)	42,9 % (3)	28,6 % (2)	0 %	100 % (7)

Taulukko 5. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien vastaukset kysymykseen ”Missä määrin koet lähiesihenkilöiden saaneen perehdytystä seuraavissa asioissa aloittaessaan tehtävässään?”

**Oletko tarjonnut lähiesihenkilöille mahdollisuutta osallistua johtamis- ja esihenkilökoulutukseen?** Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Vastaajista suurin osa (71 %) kertoi tarjonneensa lähiesihenkilöille mahdollisuutta osallistua johtamis- ja esihenkilökoulutukseen. (n=7)

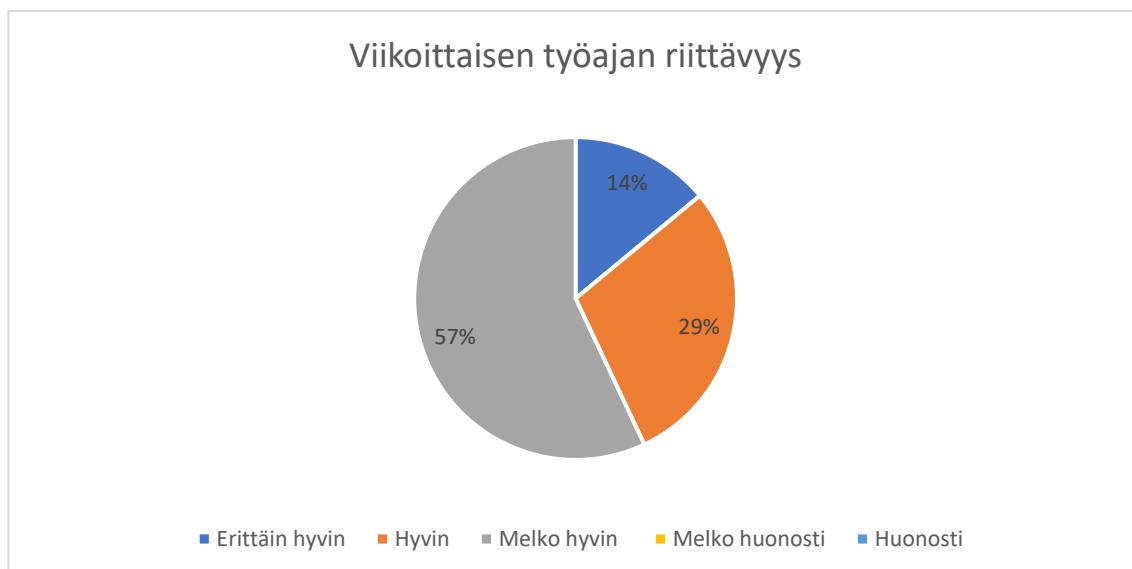
Seuraavat yksitoista kysymystä kartoittivat **lähiesihenkilötyön nykytilannetta** esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien näkökulmasta. Kysymyksistä kymmenen oli valintakysymyksiä. Yhteen kysymykseen vastattiin omin sanoin, eikä vastauksen pituutta ollut rajoitettu.

**Mitkä seuraavista työtehtävistä sisältyvät mielestäsi lähiesihenkilötyöhön? (Voit valita useita vaihtoehtoja).** Taulukon 6 perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiltä, päälliköiltä ja johtajilta saatujen vastausten perusteella johdettavien lomien ja vapaiden suunnittelu, sijaisuusjärjestelyt, perehdytys ja kehityskeskustelut kuuluvat kaikkien mielestä lähiesihenkilötyöhön (100 %). Vain harva vastaajista oli sitä mieltä, että talouden suunnittelu sisältyy lähiesihenkilötyöhön (14,3 %).

TYÖTEHTÄVÄ	VASTAAJAT
Johdettavien lomien ja vapaiden suunnittelu	100 % (7)
Sijaisuusjärjestelyt	100 % (7)
Perehdytys	100 % (7)
Kehityskeskustelut	100 % (7)
Henkilöstöjohtaminen	71,4 % (5)
Esihenkilön sijaistaminen	71,4 % (5)
Uusien työntekijöiden rekrytointi	57,1 % (4)
Suorituslisän saajista päättäminen	57,1 % (4)
Työlainsäädännön soveltaminen	57,1 % (4)
Johdettavien tehtäväkuvien määrittäminen	42,9 % (3)
Talouden suunnittelu	14,3 % (1)
Muu, ehdotusten antaminen suorituslisän saajista	14,3 % (1)

Taulukko 6. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien vastaukset kysymykseen ”Mitkä seuraavista työtehtävistä sisältyvät mielestäsi lähiesihenkilötyöhön?” (n=7)

**Miten näkemyksesi mukaan viikoittainen työaika riittää lähiesihenkilön työtehtäviin?** Kuvioista 7 käy selville, että vastaajien enemmistön (57 %) näkemyksen mukaan lähiesihenkilön viikoittainen työaika riittää melko hyvin hänen työtehtäviinsä. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että viikoittainen työaika riittäisi melko huonosti tai huonosti.



Kuvio 7. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien vastaukset kysymykseen ”Miten näkemyksesi mukaan viikoittainen työaika riittää lähiesihenkilön työtehtäviin?” (n=7)

#### **Minkä verran näet lähiesihenkilötyön vievän aikaa lähiesihenkilön muilta**

**työtehtäviltä?** Kysymykseen pyydettiin vastaamaan mitta-asteikolla 0–10,

jossa nollan arvo oli ”en lainkaan” ja kymmenen arvo oli ”erittäin paljon”.

Vastauksissa oli paljon hajontaa. Kaikkien vastaajien näkemys oli mitta-asteikossa

3–8 välillä. Keskiarvoksi tähän kysymykseen saatiin vastausten perusteella 5,7.

(n=7)

#### **Millaisena näet lähiesihenkilöiden vertaistuen ja keskinäisen ajatusten**

**vaihdon merkityksen?** Vastaaminen tähän kysymykseen tapahtui viisiportaisella

Likert-asteikolla. Vastausasteikossa vastausvaihtoehdot olivat erittäin tärkeänä,

tärkeänä, melko tärkeänä, en kovin tärkeänä ja en lainkaan tärkeänä.

Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien enemmistö näki vertaistuen ja ajatusten

vaihdon merkityksen tärkeänä (57 %). Erittäin tärkeä asia oli vastaajista 43 %

mukaan. (n=7)

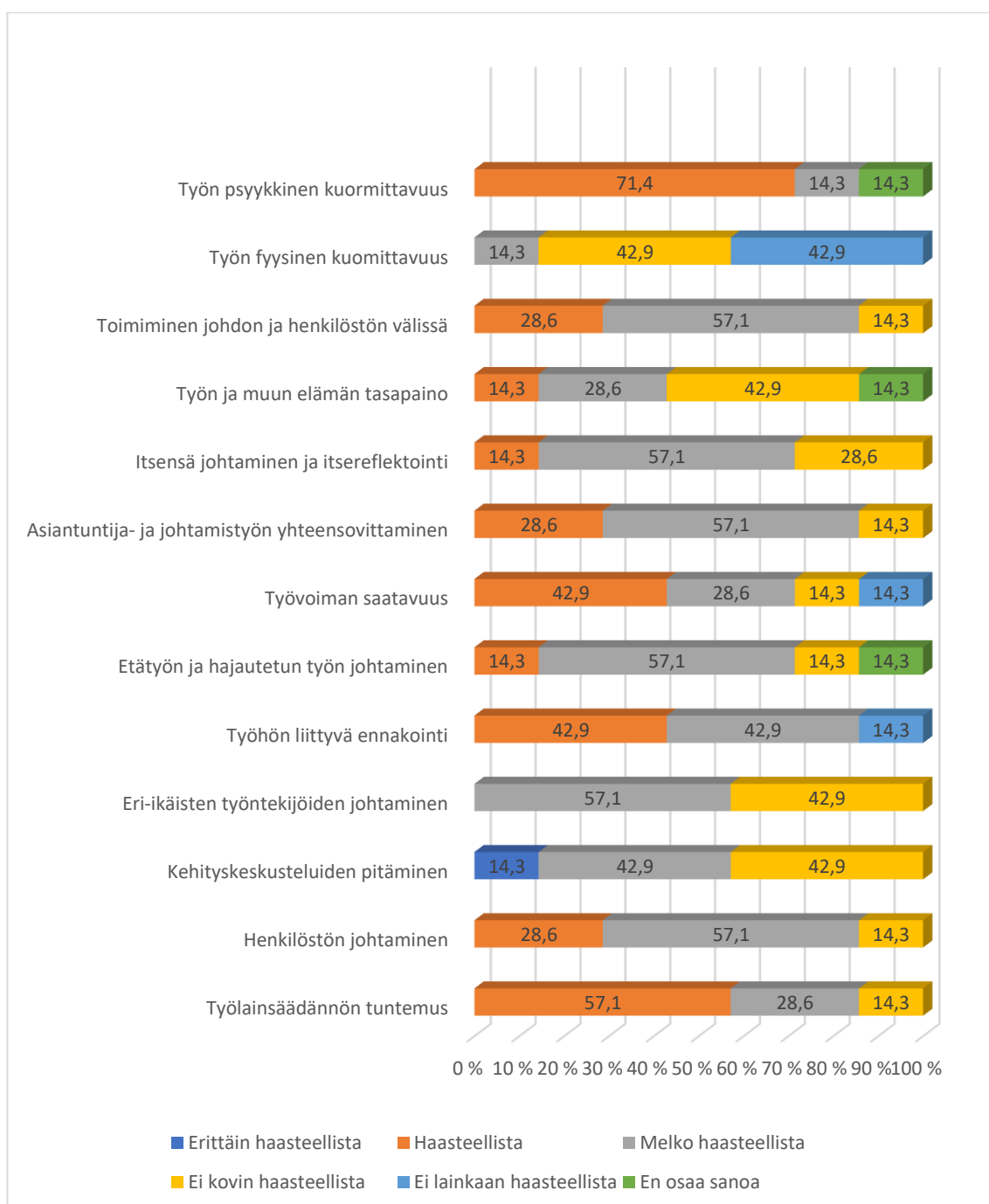
#### **Arvioi seuraavien asioiden haasteellisuutta lähiesihenkilön työssä?**

Kuviosta 8 nousee esille, että vastaajista suurimman osan mielestä haasteellisia

lähiesihenkilötyössä ovat työn psyykinen kuormittavuus, työvoiman

saatavuus ja työläinsäädännön tuntemus. Vastaajista pieni osa arvioi haasteelli-

simpia olevan toimiminen johdon ja henkilöstön välissä, asiantuntija- ja johtamistyön yhteensovittaminen ja henkilöstön johtaminen, työn ja muun elämän tasapaino, itsensä johtaminen ja itsereflektointi ja etätöön sekä hajautetun työn johtaminen. Ei kovin haasteelliseksi tai ei lainkaan haasteelliseksi vastaajien enemmistä arvio työn fyysisen kuormittavuuden.



Kuvio 8. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien arviot kuviossa olevien väittämien haasteellisuudesta lähiesihenkilötyössä. (n=7)

**Tällä hetkellä seurakuntayhtymässä on 25 lähiesihenkilöä. Mitä mieltä olet lähiesihenkilöiden määrästä?** Vastausvaihtoehdot olivat lähiesihenkilöitä tulisi olla vähemmän, lähiesihenkilöitä on tarpeellinen määrä, lähiesihenkilöitä tulisi olla enemmän. Lähiesihenkilöiden nykyistä määrää piti tarpeellisena enemmistö vastaajista (57 %). Loput vastaajista olivat sitä mieltä, että lähiesihenkilöitä tulisi olla vähemmän. (n=7)

**Lähiesihenkilöiden johdettavien määrä vaihtelee alle viidestä yli kahteenkymmeneen. Miten näet johdettavien määrän lähiesihenkilöiden työtä ajatellen. (Voit valita useamman vaihtoehdon).** Vastausvaihtoehdot olivat: Alle viisi on liian pieni määrä, yli kaksikymmentä on liian suuri määrä, määrät ovat tarkoituksenmukaisia työyksikköä ajatellen, määriä tulee pohtia uudelleen ja muu. Vastauksissa oli hajontaa. Alle viittä johdettavaa piti liian pienenä määränä 30 % vastaajista. Vastaajista 20 % oli sitä mieltä, että yli 20 on liian suuri määrä johdettavia lähiesihenkilön työtä ajatellen. Lähiesihenkilöiden johdettavien nykyisiä määriä työyksikköä ajatellen piti tarkoituksen mukaisina 20 %. Johdettavien määrää pohtisi uudelleen 30 % esihenkilöistä, päälliköistä ja johtajista. (n=7)

**Onko näkemyksesi mukaan lähiesihenkilöiden palkkaus ja heidän työnsä vaatavuus sekä työmäärä tasapainossa?** Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Vastaajista 57 % oli sitä mieltä, että lähiesihenkilöiden palkkaus on tasapainossa heidän työnsä vaativuuteen ja työmäärään nähden. Epätasapainoisena palkkaus on 43 prosentin näkemyksen mukaan. (n=7)

**Jos näkemyksesi mukaan lähiesihenkilöiden palkkaus ei ole tasapainossa heidän työnsä vaativuuteen sekä työmäärään nähden, miten tasapainottaisit palkkauksen? (Voit valita useamman vaihtoehdon).** Vastausvaihtoehtoja oli viisi. Väittämää ”työtehtävien ja vastuiden uudelleen jakaminen esihenkilön kanssa” ei valinnut kukaan vastaajista. Työtehtävien ja vastuiden osittainen delegointi työyksikössä (17 %). Palkkaus lähiesihenkilön johdettavien määrään liittyen (67 %). Palkkaus lähiesihenkilön hajautettuun työhön liittyen (17 %). Muu vaihtoehtoon ei vastannut kukaan. (n=7)

**Miten arvioisit seuraavien asioiden toteutumista esihenkilönä lähiesihenkilöihin nähden?** Kysymys oli kohdistettu vastaajista erityisesti heille, kenellä on johdettavanaan lähiesihenkilöitä. Taulukosta 7 käy selville, että suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että erittäin hyvin tai hyvin toteutuu lähiesihenkilön esihenkilön taholta keskinäinen yhteistyö (yhteensä 100 %), keskinäinen luottamus (yhteensä 100 %), tiedottaminen (yhteensä 71,4 %), tavoitettavissa oleminen (71,4 %) ja tuen antaminen hyvin (71,4 %). Uusien asioiden perehdytys toteutuu enemmistön mielestä melko hyvin (71,4 %). Suurin osa vastaajista (57,1 %) arvioi toteutuvan melko hyvin työtehtävien vastuujaon, positiivisen palautteen ja rakentavan palautteen antamisen.

	Erittäin hyvin	Hyvin	Melko hyvin	Huonosti	Erittäin huonosti	Total
Uusien asioiden perehdytys	0 %	28,6 % (2)	71,4 % (5)	0 %	0 %	100 % (n=7)
Työtehtävien vastuujaako	0 %	42,9 % (3)	57,1 % (4)	0 %	0 %	100 % (7)
Keskinäinen yhteistyö	42,9 % (3)	57,1 % (4)	0 %	0 %	0 %	100 % (7)
Keskinäinen luottamus	28,6 % (2)	71,4 % (5)	0 %	0 %	0 %	100 % (7)
Tiedottaminen	14,3 % (1)	57,1 % (4)	28,6 % (2)	0 %	0 %	100 % (7)
Tavoitettavissa oleminen	14,3 % (1)	57,1 % (4)	28,6 % (2)	0 %	0 %	100 % (7)
Tuen antaminen	0 %	71,4 % (5)	28,6 % (2)	0 %	0 %	100 % (7)
Positiivisen palautteen antaminen	0 %	28,6 % (2)	57,1 % (4)	14,3 % (1)	0 %	100 % (7)
Rakentavan palautteen antaminen	0 %	28,6 % (2)	57,1 % (4)	14,3 % (1)	0 %	100 % (7)
Arvostuksen osoittaminen	0 %	42,9 % (3)	42,9 % (3)	14,3 % (1)	0 %	100 % (7)

Taulukko 7. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien arviot taulukossa olevien asioiden toteutumisesta esihenkilönä lähiesihenkilöihin nähden.

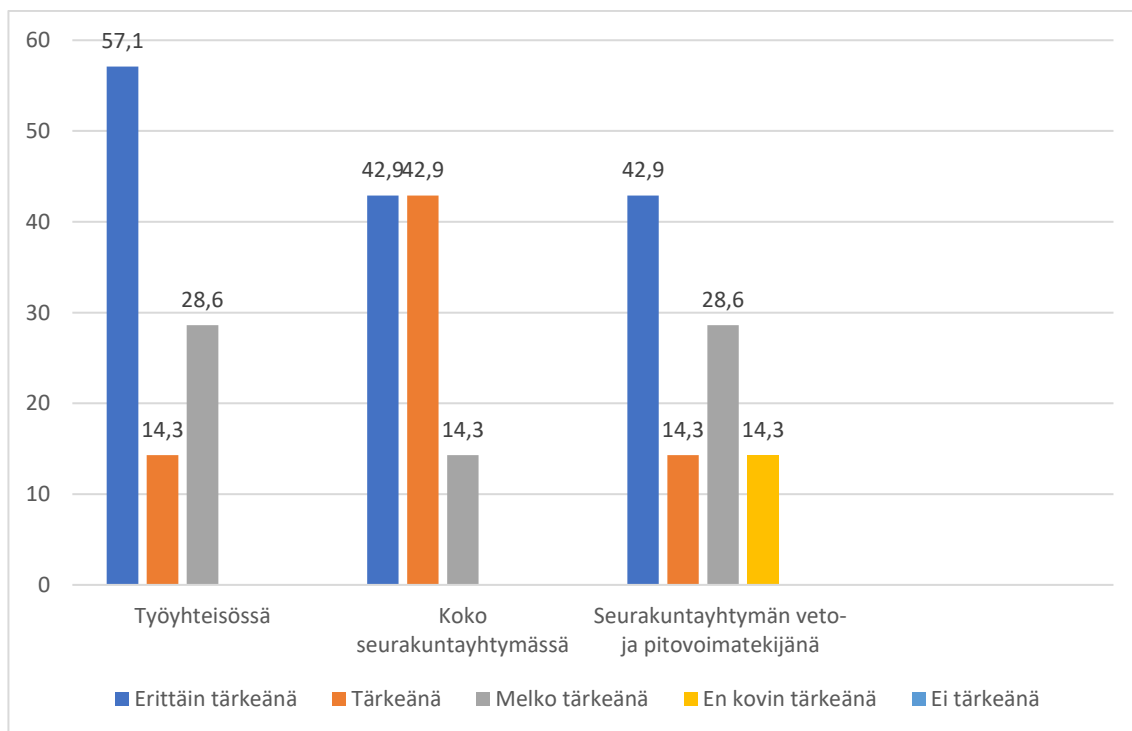
**Mitä muuta haluaisit sanoa lähiesihenkilötyöstä?** Esihenkilöillä, päälliköillä ja johtajilla oli mahdollista kertoa vapaamuotoisesti näkemyksiään ja ajatuksi-  
aan lähiesihenkilötyöstä. Kysymyksen vastausprosentti oli 42,9 %, n=3 Vas-  
tauksissa korostettiin vuorovaikutustaitojen merkitystä lähiesihenkilötyössä.

Esille nousi myös lähiesihenkilöiden palkkaus, joka vastaajien näkemyksen mukaan vaatisi lähempää tarkastelua.

”Toivon, että tämä kysely johtaisi oikeasti lähiesihenkilöiden palkkauksen ja työnkuvan uudelleentarkasteluun. Lähiesihenkilöt ovat korvaamaton tuki johtajille/kirkkoherroille ja palkkaus sekä työajan antaminen näihin tehtäviin ovat yksi arvostuksen osoitus heille.”  
(V1)

Seuraavat kaksi kysymystä liittyivät **teemaan lähiesihenkilön merkitys veto- ja pitovoimatekijänä**. Ensimmäinen kysymys oli monivalintainen ja toiseen oli mahdollisuus vastata omin sanoin ilman, että vastauksen pituutta oli rajattu.

**Miten näet lähiesihenkilötyön merkityksen?** Kuvion 9 perusteella esihenkilöt, päälliköt ja johtajat näkevät omasta näkökulmastaan lähiesihenkilötyön merkityksen niin työyhteisössä kuin koko seurakuntayhtymässä erittäin tärkeänä, erityisesti työyhteisössä. Lähiesihenkilötyö seurakuntayhtymän veto- ja pitovoimatekijänä näkee erittäin tärkeänä vastaajista suurin osa (42,9 %).



Kuvio 9. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien vastaukset kysymykseen ”Miten näet lähiesihenkilötyön merkityksen?” (n=7)

**Mitä haluaisit sanoa lähiesihenkilötyön merkityksestä ja/tai mahdollisuudesta vaikuttaa työyhteisön veto- ja pitovoimaisuuteen?** Tähän oli mahdollisuus vastata vapaamuotoisesti omin sanoin ilman. Vastausprosentti oli 42,9 %, n=3. Vastauksissa lähiesihenkilötyö nähtiin tärkeänä työyhteisön veto- ja pitovoimaan vaikuttavana tekijänä. Työyhteisössä juuri lähiesihenkilön työ, osaaminen ja johtaminen koettiin olevan ensimmäiset asiat, jotka henkilöstö huomaa. Lähiesihenkilöllä nähtiin olevan vaikutusta hyvän työilmapiirin luomiseen, jonka vaikutukset ulottuvat kauas. Lähiesihenkilö nähtiin tärkeänä tekijänä myös erityisesti johdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijöiden koettiin monesti kertovan asioistaan helpommin lähiesihenkilölle kuin johdolle, koska lähiesihenkilö oli useimmiten paremmin perillä työntekijän työtehtävistä ja tilanteesta. Haasteellisenä nähtiin lähiesihenkilön asema riitatilanteissa, kun lojaalisuutta odotetaan niin johdolle kuin työntekijöille.

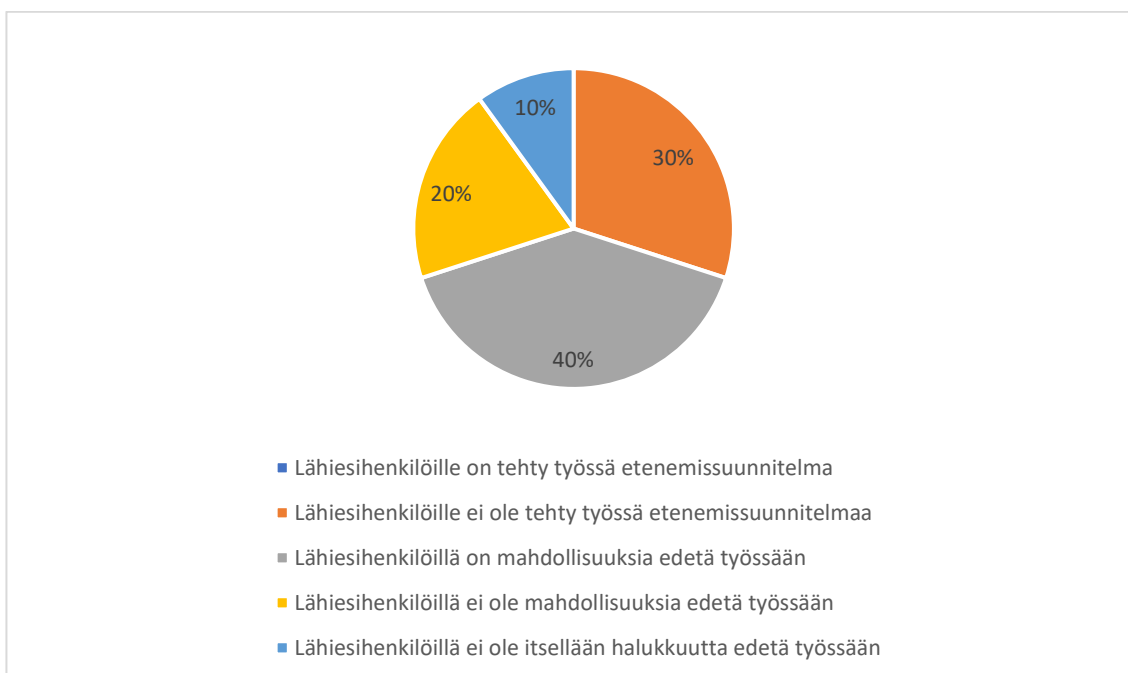
Seuraavat neljä kysymystä oli laadittu **teemaan lähiesihenkilötyön kehittämisestä**. Kysymyksistä kaksi ensimmäistä olivat valintakysymyksiä ja kaksi viimeistä antoivat vastaajalle mahdollisuuden kertoa omin sanoin näkemyksiään ja ehdotuksiaan, eikä vastauksien pituutta ollut rajattu.

**Missä seuraavissa asioissa koet sinulla olevan mahdollisuus tukea lähiesihenkilöitä ja/tai panostaa heidän työhönsä? (Voit valita useampia vaihtoehtoja).** Taulukosta 8 käy selville, että henkilöt, päälliköt ja johtajat kokivat heillä olevan eniten mahdollisuuksia tukea lähiesihenkilöitä ja panostaa heidän työhönsä koulutuksen mahdollistamisessa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja tehtävänkuvan määrittämisessä. Vastaajien mielestä oli vähiten mahdollisuuksia tukea tai panostaa kehityskeskusteluiden hoitamiseen ja yhteistyöhön luottamushenkilöiden kanssa.

ASIAT, JOISSA ON MAHDOLLISTA TUKEA/PANOSTAA	VASTAAJAT
Koulutuksen mahdollistamisessa	100 % (7)
Keskinäisessä vuorovaikutuksessa	100 % (7)
Tehtävänkuvan määrittämisessä	85,7 % (6)
Lähijohtamistyön kehittämisessä	71,4 % (5)
Työnohjauksessa	71,4 % (5)
Työhyvinvoinnissa	71,4 % (5)
Kehityskeskusteluiden hoitamisessa	42,9 % (3)
Yhteistyössä luottamushenkilöiden kanssa	28,6 % (2)
Muu	0 % (0)

Taulukko 8. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien vastaukset kysymykseen ”Missä seuraavissa asioissa koet sinulla olevan mahdollisuus tukea lähiesihenkilöitä ja/tai panostaa heidän työhönsä?” (n=7)

**Millaisena näet lähiesihenkilöiden mahdollisuudet edetä työrallaan seurakuntayhtymässä? (Voit valita useamman vaihtoehdon).** Kuvion 10 perusteella voidaan todeta, että esihenkilöistä, päälliköistä ja johtajista ei kenenkään mielestä ole lähiesihenkilöille tehty työssä etenemissuunnitelmaa. Vastaajista suurimman osan näkemys oli, että lähiesihenkilöillä on mahdollisuuksia edetä työssään (40 %).



Kuvio 10. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien vastaukset kysymykseen ”Millaisena näet lähiesihenkilöiden mahdollisuudet edetä työrallaan seurakuntayhtymässä?” (n=7)

**Millaisia kehittämisehdotuksia ja -ajatuksia sinulla on lähiesihenkilöiden työhön liittyen?** Vastausprosentti oli 28,6 %, (n=2). Tähän kysymykseen annettiin niukanlaisesti ehdotuksia ja ajatuksia. Lähiesihenkilöiden työn kehittämässä nähtiin tärkeänä keskinäisiä yhteistapaamisia.

**Miten mielestäsi voisit tukea lähiesihenkilöitä heidän työssään?** Vastausprosentti oli 42,9 %, (n=3). Vastauksissa nousi esille erityisesti aktiivinen keskustelu ja palaute esihenkilön ja lähiesihenkilön välillä. Tärkeänä tukena nähtiin tiedottamisen merkitys johdon suunnasta lähiesihenkilöille. Vastaajat kokivat, että lähiesihenkilöiden tulee olla hyvin perillä sekä työyhteisön että seurakuntayhtymän tilanteesta ja asioista. Ajatuksena tuli esille lähiesihenkilöiden mahdollisuus osallistua enemmän päätöksentekoon ja kehittämistehtäviin.

### **5.3 Kyselyiden keskinäinen vertailu yhteisissä kysymyksissä**

Toukokuun alussa 2024 lähetin sähköpostitse kyselyn seurakuntayhtymän kaikille 25 lähiesihenkilölle. Kyselyyn vastasi 19 lähiesihenkilöä vastausprosentin ollessa 76. Lähetin kyselyn myös seurakuntayhtymän kaikille neljälletoista lähiesihenkilöiden esihenkilöille, päälliköille ja johtajille. Kyselyyn heistä vastasi seitsemän vastausprosentin ollessa 50. Kaikki kyselyihin osallistuneet vastasivat avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta kaikkiin kysymyksiin.

Tässä vertailussa esihenkilöille, päälliköille ja johtajille suunnatusta kyselystä käytetään myös sanamuotoa kysely esihenkilöille. Taulukoissa esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien vastausten tulokset on kirjoitettu sinisellä värillä. Samansisältöisiä ja saman teemaisia yhteisiä kysymyksiä on 13.

**Taustatietoihin** liittyviä yhteisiä kysymyksiä oli kaksi, jotka liittyivät lähiesihenkilön saamaan perehdytykseen hänen aloittaessaan työssään ja lähiesihenkilölle tarjottuun mahdollisuuteen osallistua johtamis- ja esihenkilökoulutukseen.

**Missä määrin lähiesihenkilöt ja esihenkilöt kokevat lähiesihenkilöiden saaneen perehdytystä seuraavissa asioissa aloittaessaan lähiesihenkilötyössä?** Taulukosta 9 käy selville, että lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden vastausten perusteella oli lähes kaikissa väittämässä eroavaisuutta. Selkein ero oli perehdytyksessä työyhteisön toimintatapoihin ja oman työyksikön toimintaan huomioiden rakenne, toiminta ja päätöksenteko. Lähiesihenkilöistä koki saaneensa perehdytystä erittäin paljon 15,8 % ja paljon 21,1 %. Perehdytystä oli ollut vähän 26,3 prosentin mukaan. Esihenkilöiden enemmistön kokemus oli, että lähiesihenkilöt olivat saaneet paljon perehdytystä (85,7 %). Kukaan esihenkilöistä ei valinnut vaihtoehtoa ”erittäin paljon”. Suurin osa lähiesihenkilöistä koki saaneensa joko erittäin paljon tai paljon perehdytystä työtehtäviinsä (47,3 %). Esihenkilöiden enemmistön mukaan lähiesihenkilöitä oli perehdytetty erittäin paljon tai paljon (71,5 %) ja melko paljon 28,6 %.

Eniten yhtäläisyyttä vastaajaryhmien vastausten välillä oli perehdytyksessä lähiesihenkilöiden työssään tarvitsemiinsa ohjelmistoihin. Lähiesihenkilöiden (68,4 %) ja esihenkilöiden (85,8 %) enemmistön näkemys oli, että perehdytystä oli paljon tai melko paljon. Myös seurakuntayhtymän strategiaan, päämääriin ja linjauksiin kokivat useimmat niin lähiesihenkilöistä (47,4 %) kuin esihenkilöistäkin (42,9 %) perehdytystä olleen melko paljon.

	Erittäin paljon	Paljon	Melko paljon	Vähän	Ei lainkaan	TOTAL
Työyhteisönsä toimintatapoihin ja oman työyksikkönsä toimintaan (rakenne, toiminta ja päätöksenteko)	15,8 % 0 %	21,1 % 85,7 %	36,8 % 14,3 %	26,3 % 0 %	0 % 0 %	100 % (n=19) 100 % (n=7)
Työssään tarvitsemiinsa ohjelmistoihin	0 % 14,3 %	31,6 % 42,9 %	36,8 % 42,9 %	31,6 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Työtehtäviinsä	10,5 % 42,9 %	36,8 % 28,6 %	31,6 % 28,6 %	21,1 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Johtamiseen ja esihenkilö-taitoihin	15,8 % 14,3 %	21,1 % 42,9 %	15,8 % 0 %	42,1 % 42,9 %	5,3 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Työnsä tavoitteisiin	0 % 28,6 %	36,8 % 14,3 %	42,1 % 42,9 %	15,8 % 14,3 %	5,3 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Seurakuntayhtymän strategiaan, päämääriin ja linjauksiin	0 % 14,3 %	10,5 % 14,3 %	47,4 % 42,9 %	26,3 % 28,6 %	15,8 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)

Taulukko 9. Lähiesihenkilöiden sekä esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien vastaukset kysymykseen ”Missä määrin lähiesihenkilöt ja esihenkilöt kokevat lähiesihenkilöiden saaneensa perehdytystä seuraavissa asioissa aloittaessaan lähiesihenkilötyössä?”

**Onko lähiesihenkilöille tarjottu mahdollisuutta osallistua johtamis- ja henkilöstökoulutukseen.** Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Saadut vastaukset olivat yhteneväiset. Lähiesihenkilöiden antamien vastausten mukaan 89 prosentille heistä oli tarjottu mahdollisuutta osallistua johtamis- ja esihenkilökoulutukseen. Esihenkilöistä 71 % kertoi tarjonneensa lähiesihenkilöille mahdollisuutta osallistumiseen. (Lähiesihenkilöt n=19, esihenkilöt n=7)

**Lähiesihenkilötyön nykytilanteen** kartoittamiseen liittyviä yhteisiä kysymyksiä kyselyissä oli seitsemän, joista kuusi oli valintakysymyksiä ja osa sisälsi useita väittämiä. Yksi kysymys oli avoin, johon oli mahdollisuus vastata vapaamuotoisesti omin sanoin, eikä vastauksen pituutta ollut rajoitettu.

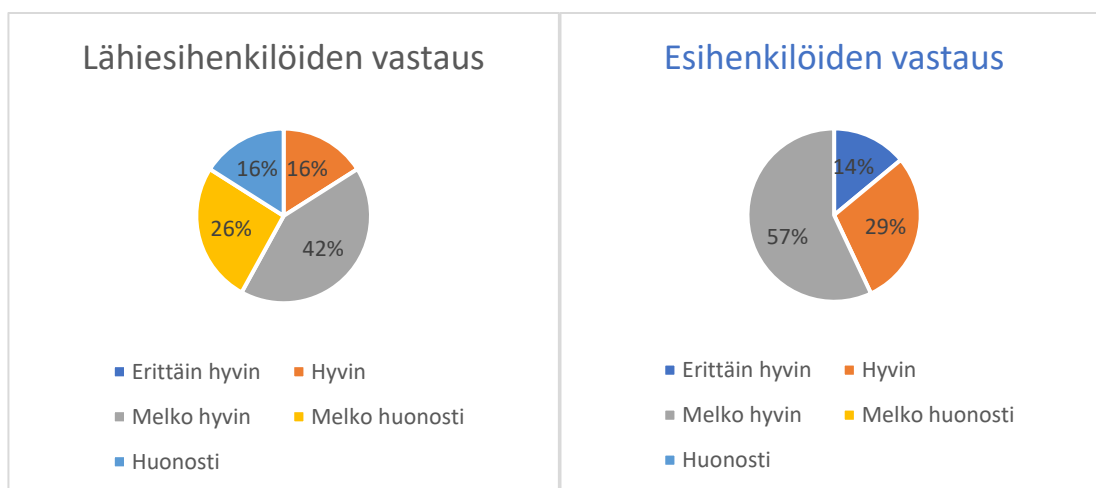
**Mitkä seuraavista työtehtävistä sisältyvät mielestäsi lähiesihenkilötyöhön? Voi valita useita vaihtoehtoja.** Taulukon 10 perusteella voidaan todeta kaikkien (100 %) lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden olleen samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelut sisältyvät lähiesihenkilöiden työtehtäviin. Hyvin yhteneväiset vastaukset lähiesihenkilötyöhön kuuluvista työtehtävistä kohdistuivat lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden enemmistön näkemyksen mukaan työntekijöiden lomien ja vapaiden suunnitteluun, sijaisuusjärjestelyihin, perehdytykseen, henkilöstöjohtamiseen ja työlainsäädännön soveltamiseen.

Suurimpia eroavaisuuksia oli uusien työntekijöiden rekrytoinnin, suorituslisänsaajista päättämisen, esihenkilön sijaistamisen ja talouden suunnittelun osalta. Työntekijöiden rekrytointi kuului lähiesihenkilötyöhön lähiesihenkilöistä 89,5 prosentin mukaan, kun vastaavasti 57,1 % esihenkilöistä oli tätä mieltä. Esihenkilönsä sijaistamisen koki työtehtäväkseen 42,1 % lähiesihenkilöistä ja esihenkilöistä 71,4 % koki sijaistamisen olevan lähiesihenkilöiden työtehtävä. Suurin näkemusero oli talouden suunnittelun kohdalla. Vain pieni osa esihenkilöistä oli sitä mieltä, että se kuuluu lähiesihenkilötyöhön (14,3 %). Lähiesihenkilöistä 57,9 % oli vastaavasti sitä mieltä, että talouden suunnittelu on heidän työhönsä kuuluvaa.

TYÖTEHTÄVÄ	LÄHIESIHENKILÖT	ESIHENKILÖT
Työntekijöiden tehtäväkuvien määrittäminen	63,2 %	42,9 %
Työntekijöiden lomien ja vapaiden suunnittelu	89,5 %	100 %
Sijaisuusjärjestelyt	94,7 %	100 %
Uusien työntekijöiden rekrytointi	89,5 %	57,1 %
Perehdytys	89,5 %	100 %
Kehityskeskustelut	100 %	100 %
Suorituslisän saajista päättäminen	84,2 %	57,1 %
Henkilöstöjohtaminen	78,9 %	71,4 %
Työlainsäädännön soveltaminen	57,9 %	57,1 %
Esihenkilön sijaistaminen	42,1 %	71,4 %
Talouden suunnittelu	57,9 %	14,3 %
Muu, osto- ja matkalaskujen hyväksyntä	5,3 %	0 % (0)
Muu, tiimikokousten valmistelu ja johtaminen	5,3 %	0 % (0)
Muu, koulutusten suunnittelu	5,3 %	0 % (0)
Muu, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen	5,3 %	0 % (0)
Muu, työn sisällön suunnittelua	5,3 %	0 % (0)
Muu, markkinointi	5,3 %	0 % (0)
Muu, ilmoitusten ja varausten tekeminen	5,3 %	0 % (0)
Muu, kaikki omien työalojen tehtävät	5,3 %	0 % (0)
Muu, tapahtumasuunnittelu	5,3 %	0 % (0)
Muu, ehdotusten antaminen suorituslisän saajista	0 %	14,3 %

Taulukko 10. Lähiesihenkilöiden (n=19) ja esihenkilöiden (n=7) vastaukset kysymykseen ”Mitkä seuraavista työtehtävistä sisältyvät mielestäsi lähiesihenkilötyöhön?”

**Miten näkemyksesi mukaan viikoittainen työaika riittää lähiesihenkilön työtehtäviin?** Vastaukset kysymykseen on esitetty kuviossa 11. Niin lähiesihenkilöiden (42 %) kuin esihenkilöiden (57 %) enemmistön näkemys on, että viikoittainen työaika riittää lähiesihenkilön työtehtäviin melko hyvin. Lähiesihenkilöistä kokee työaikansa riittävän melko huonosti tai huonosti yhteensä 42 %. Esihenkilöistä ei kukaan näe lähiesihenkilön viikoittaisen työajan riittävän melko huonosti tai huonosti.



Kuvio 11. Lähiesihenkilöiden (n=19) ja esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien (n=7) vastaukset kysymykseen ”Miten näkemyksesi mukaan viikoittainen työaika riittää lähiesihenkilön työtehtäviin?”

**Minkä verran näet lähiesihenkilötyön vievän aikaa lähiesihenkilön muilta työtehtäviltä?** Kysymykseen pyydettiin vastaamaan mitta-asteikolla 0–10,

jossa nollan arvo oli ”ei yhtään” ja kymmenen oli arvoltaan ”erittäin paljon”. Suurimmalla osalla lähiesihenkilöistä vastaus oli 7–9 välillä. Useiden vastaus oli asteikon arvoissa 3–6 välillä. Kukaan lähiesihenkilöistä ei vastannut mitta-asteikolla 0–2. Lähiesihenkilöiden vastausten keskiarvoksi tuli 6,5. Esihenkilöiden vastauksissa oli paljon hajontaa. Heidän näkemyksensä siitä, minkä verran lähiesihenkilötyö vie aikaa lähiesihenkilön muilta työtehtäviltä oli mitta-asteikossa 3–8 välillä. Keskiarvoksi tähän kysymykseen tulee esihenkilöiden vastausten perusteella 5,7. Eroa oli 0,8 prosenttiyksikköä vähemmän lähiesihenkilöiden vastausten keskiarvoon nähden. (Lähiesihenkilöt n=19, esihenkilöt n=7)

**Arvioi seuraavien asioiden haasteellisuutta lähiesihenkilötyössä omasta näkökulmastasi.** Taulukon 11 perusteella voidaan todeta, että suurimmat yhtäläisyydet lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden vastauksissa olivat työn fyysisessä kuorimittavuudessa sekä itsensä johtamisessa ja itsereflektoinnissa. Myös toimiminen johdon ja henkilöstön välissä oli vastausten perusteella molemmilla vastaajaryhmillä lähes yhteneväiset. Suurimmat eroavaisuudet vastauksissa olivat väittämässä työn psyykinen kuormittavuus, työvoiman saatavuus, etätöiden ja hajautetun työn johtaminen ja työhön liittyvä ennakointi. Työn psyykinen kuormittavuus oli haasteellista lähiesihenkilöiden enemmistön näkökulmasta

(42,1 %). Esihenkilöiden enemmistön (71,4 %) näkemyksen mukaan lähiesihenkilötyö oli myös haasteellista. Suurin osa lähiesihenkilöistä (68,5 %) ja esihenkilöistä (85,7 %) kokivat yhtä haasteelliseksi tai melko haasteelliseksi lähiesihenkilön toimimisen johdon ja henkilöstön välissä. Lähiesihenkilöiden näkemys asiantuntija- ja johtamistyön yhteensovittamisesta oli haasteellista tai melko haasteellista 52,7 prosentin mielestä. Ei kovin haasteelliseksi tai ei lainkaan haasteelliseksi yhteensovittamisen koki 36,8 %. Esihenkilöiden näkökulmasta asiantuntija- ja johtamistyön yhteensovittaminen oli haasteellista tai melko haasteellista enemmistön mukaan (85,7 %).

	Erittäin haas- teel- lista	Haas- teel- lista	Melko haas- teellista	Ei kovin haas- teellista	Ei lain- kaan haas- teellista	En osaa sanoa	Total
Työn psyykinen kuormittavuus	15,8 % 0 %	42,1 % 71,4 %	26,3 % 14,3 %	15,8 % 0 %	0 % 0 %	0 % 14,3 %	100 % (n=19) 100 % (n=7)
Työn fyysinen kuormittavuus	0 % 0 %	0 % 0 %	10,5 % 14,3 %	42,1 % 42,9 %	47,4 % 42,9 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Toimiminen johdon ja henkilöstön välissä	0 % 0 %	21,1 % 28,6 %	47,4 % 57,1 %	26,3 % 14,3 %	5,3 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Työn ja muun elämän tasapaino	5,3 % 0 %	31,6 % 14,3 %	10,5 % 28,6 %	42,1 % 42,9 %	10,5 % 0 %	0 % 14,3 %	100 % (19) 100 % (7)
Itsensä johtaminen ja itsereflektointi	0 % 0 %	15,8 % 14,3 %	47,4 % 57,1 %	31,6 % 28,6 %	0 % 0 %	5,3 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Asiantuntija- ja johtamistyön yhteensovittaminen	10,5 % 0 %	21,1 % 28,6 %	31,6 % 57,1 %	26,3 % 14,3 %	10,5 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Työvoiman saatavuus	21,1 % 0 %	42,1 % 42,9 %	5,3 % 28,6 %	21,1 % 14,3 %	10,5 % 14,3 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Etätöiden ja hajautetun työn johtaminen	5,3 % 0 %	26,3 % 14,3 %	15,8 % 57,1 %	26,3 % 14,3 %	15,8 % 0 %	10,5 % 14,3 %	100 % (19) 100 % (7)
Työhön liittyvä ennakointi	0 % 0 %	42,1 % 42,9 %	10,5 % 42,9 %	47,4 % 0 %	0 % 14,3 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Eri-ikäisten työn- tekijöiden johtaminen	0 % 0 %	5,3 % 0 %	36,8 % 57,1 %	42,1 % 42,9 %	15,8 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Kehityskeskustelui- den pitäminen	0 % 14,3 %	5,3 % 0 %	31,6 % 42,9 %	52,6 % 42,9 %	5,3 % 0 %	5,3 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Henkilöstön johtaminen	0 % 0 %	0 % 28,6 %	52,6 % 57,1 %	42,1 % 14,3 %	5,3 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Työlainsäädännön tuntemus	5,3 % 0 %	26,3 % 57,1 %	42,1 % 28,6 %	26,3 % 14,3 %	0 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)

Taulukko 11. Lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien arviot taulukossa olevien asioiden haasteellisuudesta lähiesihenkilötyössä.

**Onko näkemyksesi mukaan lähiesihenkilöiden palkkaus ja heidän työnsä vaativuus sekä työmäärä tasapainossa?** Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Lähiesihenkilöiden enemmistön (79 %) näkemyksen mukaan palkkaus ei ole tasapainossa. Esihenkilöistä suurimman osan (57 %) näkemys on, että lähiesihenkilöiden palkkaus on tasapainossa suhteessa heidän työnsä vaativuuteen ja työmäärään nähden. (Lähiesihenkilöt n=19, esihenkilöt n=7)

**Miten arvioisit seuraavien asioiden toteutumista esihenkilön taholta lähiesihenkilötyössä?** Taulukosta 12 nousee esille, että lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden vastaukset eroavat kaikissa väittämässä. Kaikissa väittämässä esihenkilöt arvioivat asioiden toteutuvan paljon paremmin kuin mitä lähiesihenkilöiden arviot olivat. Vastauksissa ollaan lähempänä yhteneväisyyttä kahdessa väittämässä: työtehtävien vastuujako ja esihenkilö on tavoitettavissa. Lähiesihenkilöistä suurin osa arvio työtehtävien vastuujakon toteutuvan hyvin tai melko hyvin (89,4 %). Kaikkien esihenkilöiden arvio vastuujakosta työtehtävien osalta toteutuu hyvin tai melko hyvin (100 %). Sekä lähiesihenkilöiden (73,7 %) että esihenkilöiden (71,4 %) enemmistön näkökulmasta esihenkilön tavoitettavissa oleminen toteutuu joko erittäin hyvin tai hyvin.

Vähän yli kolmasosa lähiesihenkilöistä koki, että uusien asioiden perehdytys esihenkilön taholta toteutuu huonosti (36,8 %). Enemmistö koki saaneensa perehdytystä uusiin asioihin melko hyvin (42,1 %). Vastaavasti esihenkilöistä suurimman osan kokemus oli, että perehdytys toteutui melko hyvin (71,4 %). Kukaan heistä ei kokenut, että toteutuminen olisi ollut huonoa tai erittäin huonoa. Lähiesihenkilöiden enemmistön näkökulmasta katsottuna lähiesihenkilön ja esihenkilön keskinäinen yhteistyö (68,4 %) ja keskinäinen luottamus (84,2 %) toteutui joko erittäin hyvin tai hyvin. Kaikkien esihenkilöiden (100 %) mielestä molemmat väittämät toteutuivat erittäin hyvin tai hyvin. Lähiesihenkilöiden arvio esihenkilön antamasta tuesta lähiesihenkilötyöhön toteutui suurimman osan mielestä erittäin hyvin (31,6 %) tai hyvin (42,1 %). Vastaavasti esihenkilöiden arvio toteutumisesta oli hyvin (71,4 %) ja melko hyvin (28,6 %).

Positiivisen palautteen saaminen esihenkilöltä toteutui lähiesihenkilöistä suurimman osan mielestä erittäin hyvin (42,1 %). Huonosti tai erittäin huonosti se toteutui 10,6 prosentin mielestä. Esihenkilöistä enemmistö (57,1 %) arvioi antaneensa positiivista palautetta melko hyvin. Rakentavan palautteen saamisen kohdalla lähiesihenkilöiden kokemus oli useimpien mielestä joko hyvää (31,6 %) tai melko hyvää (31,6 %). Viidesosan mielestä toteutumisen oli joko huonoa tai erittäin huonoa (21,1 %). Enemmistö esihenkilöistä arvioi toteutumisen olleen sekä positiivisen (85,7 %) että rakentavan palautteen (85,7 %) osalta hyvällä tai melko hyvällä tasolla.

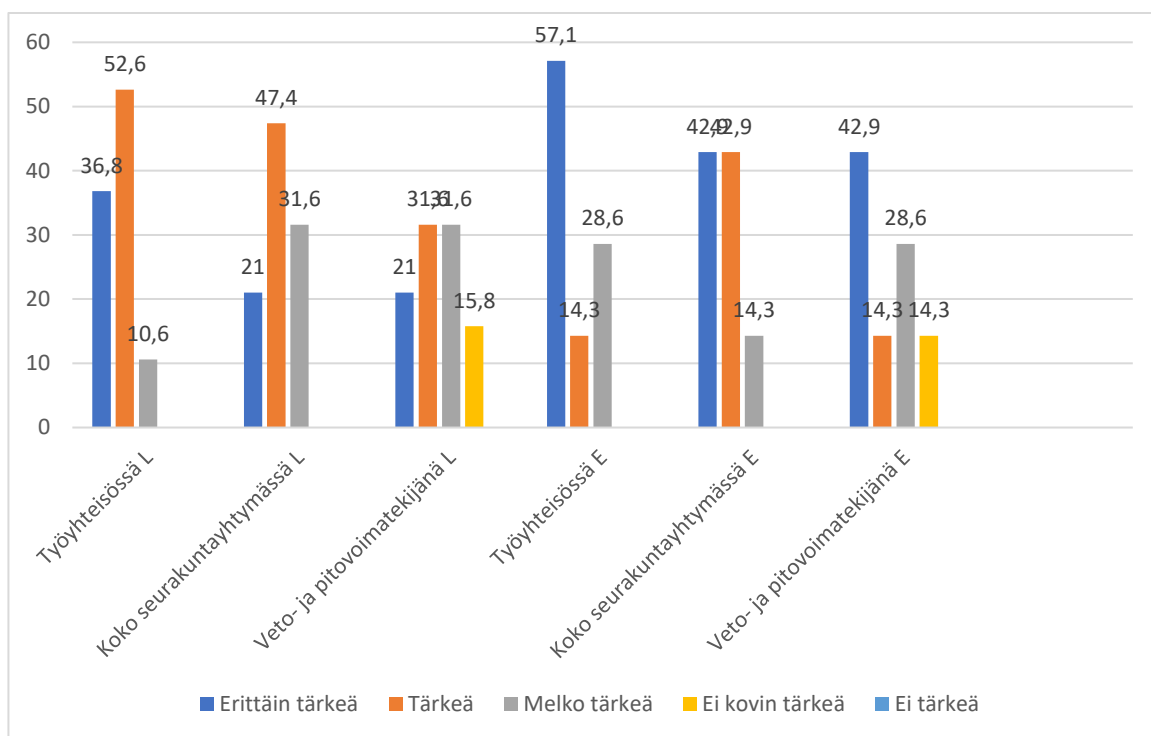
	Toteutuu erittäin hyvin	Toteutuu hyvin	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu huonosti	Toteutuu erittäin huonosti	Total
Uusien asioiden perehdytys	0 % 0 %	21,1 % 28,6 %	42,1 % 71,4 %	36,8 % 0 %	0 % 0 %	100 % (n=19) 100 % (n=7)
Työtehtävien vastuujako	5,3 % 0 %	26,3 % 42,9 %	63,1 % 57,1 %	5,3 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Keskinäinen yhteistyö	31,6 % 42,9 %	36,8 % 57,1 %	31,6 % 0 %	0 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Luottamus	47,4 % 28,6 %	36,8 % 71,4 %	10,5 % 0 %	5,3 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Tiedottaminen	15,8 % 14,3 %	36,8 % 57,1 %	47,4 % 28,6 %	0 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Esihenkilö on tavoitettavissa	31,6 % 14,3 %	42,1 % 57,1 %	26,3 % 28,6 %	0 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Tuen saaminen	31,6 % 0 %	42,1 % 71,4 %	26,3 % 28,6 %	0 % 0 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Positiivisen palautteen saaminen	42,1 % 0 %	21,1 % 28,6 %	26,3 % 57,1 %	5,3 % 14,3 %	5,3 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Rakentavan palautteen saaminen	15,8 % 0 %	31,6 % 28,6 %	31,6 % 57,1 %	15,8 % 14,3 %	5,3 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)
Arvostuksen saaminen	31,6 % 0 %	42,1 % 42,9 %	15,8 % 42,9 %	10,5 % 14,3 %	0 % 0 %	100 % (19) 100 % (7)

Taulukko 12. Lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien arviot taulukossa olevien asioiden toteutumisesta lähiesihenkilötyössä.

**Mitä muuta haluaisit kertoa lähiesihenkilötyöstä?** Tähän avoimeen kysymykseen molemmista vastaajaryhmistä nousi esille lähiesihenkilöiden palkkaus ja sen lähempi tarkastelu. Esihenkilöt korostivat vastauksissaan lähiesihenkilöiden vuorovaikutustaitojen tärkeyttä. Lähiesihenkilöt painottivat työajan riittämättömyyttä ja työnsä hajautuneisuutta niin toimintaympäristön kuin työtehtävien suhteen. (Lähiesihenkilöt n=6, esihenkilöt n= 3)

**Miten näet lähiesihenkilötyön merkityksen?** Tämä kysymys kuuluu **teemaan lähiesihenkilön merkitys veto- ja pitovoimatekijänä**. Vastaukset kysymykseen on esitetty kuviossa 12. Lähiesihenkilöistä enemmistö näki lähiesihenkilötyönsä merkityksen olevan tärkeää työyhteisössä (52,6 %) ja koko seurakuntayhtymässä (47,4 %). Heidän näkemyksensä lähiesihenkilötyön merkityksestä seurakuntayhtymän veto- ja pitovoimatekijänä oli suurimman osan mielestä joko tärkeää (31,6 %) tai melko tärkeää (31,6 %). Lähiesihenkilötyönsä merkityksen näkeminen ei kovin tärkeänä tuli esille vain veto- ja pitovoiman kohdalla 15,8 %).

Esihenkilöiden enemmistö näki lähiesihenkilötyön merkityksen olevan erittäin tärkeää työyhteisössä (57,1 %), koko seurakuntayhtymässä (42,9 %) ja seurakuntayhtymän veto- ja pitovoimatekijänä (42,9 %). Koko seurakuntayhtymän osalta nähtiin merkitys myös tärkeänä (42,9 %). Lähiesihenkilötyön merkityksen näkeminen ei kovin tärkeänä näkeminen tuli esille vain veto- ja pitovoiman kohdalla (14,3 %).



Kuvio 12. Lähiesihenkilöiden (L, n=19) ja esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien (E, n=7) vastaukset kysymykseen ”Miten näet lähiesihenkilötyön merkityksen?”

**Mitä muuta haluaisit sanoa lähiesihenkilötyön merkityksestä ja/tai mahdollisuuksista vaikuttaa työyhteisön veto- ja pitovoimaisuuteen?** Tähän avoimeen kysymykseen niin lähiesihenkilöt (n=5) kuin esihenkilöt (n=3) totesivat lähiesihenkilöillä olevan iso merkitys työyhteisön veto- ja pitovoimaan. Yhteisesti nähtiin lähiesihenkilötyöllä olevan myös olennainen vaikutus hyvän työilmapiirin luomiseen ja työssä viihtymiseen työyhteisössä.

Seuraavat kaksi yhteistä kysymystä kohdistuvat **teemaan lähiesihenkilötyön tukeminen ja kehittäminen**.

**Millaisena näet lähiesihenkilöiden mahdollisuudet edetä työssään seurakuntayhtymässä? (Voit valita useamman vaihtoehdon).** Lähiesihenkilöiden mukaan ei kenellekään heistä ole tehty työssä etenemissuunnitelmaa ja sama näkemys oli myös esihenkilöillä. Lähiesihenkilöistä 21 % koki, ettei heillä ole mahdollisuuksia edetä työssään ja lähes sama käsitys oli 20 prosentilla esihenkilöistä. Työurallaan koki voivansa edetä 14 % lähiesihenkilöistä, kun vastavasti esihenkilöistä 40 % näki lähiesihenkilöillä olevan mahdollisuuksia edetä

työssään. Nykyiseen tilanteeseensa etenemissuunnitelmien ja mahdollisuuksien suhteen oli tyytyväinen 27 % lähiesihenkilöistä eivätkä he kokeneet halukkuutta työssään etenemiseen. Esihenkilöistä tämä näkemys oli 10 prosentilla. (Lähiesihenkilöt n=19, esihenkilöt n=7)

**Millaisia kehittämisehdotuksia ja -ajatuksia sinulla on lähiesihenkilötyöhön liittyen?** Lähiesihenkilöt (n=4) toivat vastauksissaan esille kehittämistä tarvitsevinä asioina palkkauksen, asiantuntijatyön vähentämisen suhteessa henkilöstöjohtamistyöhön, työssään jaksamisen sekä työhyvinvoinnin. Esihenkilöiltä (n=2) saatiin tähän kysymykseen niukasti vastauksia. Heidän näkemyksensä mukaan yhteistapaamiset olisivat merkityksellisiä työn kehittämisessä.

#### **5.4 Lähiesihenkilöiden ryhmätapaaminen ja -keskustelu**

Kutsuttuna oli kaikki seurakuntayhtymän lähiesihenkilöt (25), joista tapaamiseen ja keskusteluun osallistui 12 osallistumisprosentin ollessa 48. Aineistolainaukset on muutettu puhekielestä yleiskieleksi anonymiteetin säilyttämiseksi ja keskustelijat on koodattu merkinnällä (K1) ja niin edelleen. Luvussa 5.5 on ryhmäkeskustelun tuloksista laadittu tiivistelmätaulukot 13 ja 14.

Seurakuntayhtymän lähiesihenkilöiden ryhmäkeskusteluun osallistuneet keskustelivat ensimmäiseksi **lähiesihenkilötyön nykytilanteesta**. Tarkoituksena oli saada osallistujien näkemyksiä, siitä mikä heidän lähiesihenkilötyössänsä nykyisin on hyvin ja mitkä asiat toimivat. Keskinäinen luottamus omassa tiimissä toimii lähiesihenkilöiden mielestä hyvin. He voivat luottaa tiimiinsä ja siihen, että työtehtävät tulevat hoidetuksi. Vastaavasti lähiesihenkilöt kokivat tiimin luottavan heidän johtajuustyöhönsä. Tärkeänä asiana tuotiin esille lähiesihenkilöiden oman esihenkilön luottamus heidän tekemiseensä. Eräs lähiesihenkilö painotti toimivan luottamuksen merkitystä, kun työn tekemistä ei jatkuvasti seurata vaan luotetaan ja annetaan vastuuta. Lähiesihenkilötyön tekemistä ja kehittämistä todettiin helpottavan tietynlainen vapaus tehdä työtään oman näköisesti, mutta samalla todettiin sen olevan myös haasteellista. Asiaan halusi eräs toinen lä-

hiesihenkilö tuoda omasta käytännön kokemuksestaan sen, miten merkityksellistä on suhde omaan esihenkilöön. Sen on oltava sujuvaa ja tärkeää on luottamus siihen, että saa esihenkilöltään tietoa esimerkiksi ylemmän tason päätöksistä.

”Tietynlainen vapaus tehdä työtään oman näköisesti. Siinä on myös omat haasteensa.” (K1)

”Suhde omaan esihenkilöön täytyy olla todella sujuvaa. Myös se ettei minua jätetä pimentoon ylemmän tason päätöksistä. Tämä toimii itsellä hyvin.” (K2)

Keskustelusta nousi yleisesti esille erittäin tärkeänä säännöllisesti ja riittävän usein olevat kokoukset ja tapaamiset niin tiimin kuin esihenkilöiden kanssa. Seurakunnissa työskentelevät lähiesihenkilöt painottivat merkityksellisenä asiana ja isona apuna kokoukset, joissa on seurakunnan jokainen lähiesihenkilö paikalla. Silloin saa tuoda esille niin omia ajatuksiaan kuin työssään ratkaistavia asioita yhteiseen pöytään pohdittavaksi ja ratkaistavaksi. Vertaistuen ja avun saaminen sekä asioiden jakaminen koettiin erittäin merkitykselliseksi ja edesauttavan lähiesihenkilötyössä. Näissä kokouksissa lähiesihenkilöt kokevat saavansa kannustusta ja rohkaisua omaan työhönsä. Erityisen tärkeänä tämä nähtiin aloittavalle lähiesihenkilölle, jolla on mahdollisuus saada luottoa omiin kykyihinsä ja itseluottamusta.

Eräs lähiesihenkilö nosti esille johdettavien määrän, joka vaihtelee hyvinkin paljon seurakuntayhtymässä. Oman kokemuksensa näkökulmasta hän kertoi johdantamistyötä ajatellen olevan hyvä, että johdettavia on aika vähän. Hän totesi myös, että muutama johdettava voisi olla lisääkin. Hän korosti sitä, että voisi olla omalla työllään näin työntekijöiden tukena.

Lähiesihenkilötyötä sujuvoittaa se, että työssä tarvittavat välineet ja ohjelmistot toimivat hyvin. Tämä antaa aikaa keskittyä itse työn suunnitteluun ja tekemiseen. Keskustelussa tuotiin esille esimerkkinä Katrina-toiminnanohjausjärjestelmän olevan hyvä apu työajallisten työvuorosuunnittelussa ja tärkeä parannus edelliseen järjestelmään verrattuna.

Yhteisesti tuotiin esille hyvin toimivana asiana se, kuinka tiimissä työskentelyä ja omaa johtamistyötä helpottaa tiimiläisten avoin yhteys. Asiasta kuin asiasta pystytään puhumaan mukaan lukien muutkin kuin työasiat. Huolimatta siitä, vaikka tiimissä olisi eri työalojenkin työntekijöitä. Avoimella yhteydellä on ollut mahdollista päästä mukaan työntekijöiden työ- ja yksityiselämän arkeen. Erittäin tärkeänä asiana lähiesihenkilöt nostivatkin työssään esille omakohtaisen työkokemuksen ja tietämyksen johdettaviensa työstä ja arjesta. On tärkeää tietää, mitä tiimiläiset tekevät. Tämä auttaa hahmottamaan työn suunnittelua ja esimerkiksi työvuorojen tekemistä. Helpotusta asioiden hoitamiseen ja tiimin asioiden eteenpäin viemiseen tuo myös se, kun lähiesihenkilö tietää omakohtaisesti mistä puhutaan ja mistä monet asiat nousevat esiin.

”Ei ole pelkästään niin, että olisi vain työasiat vaan siinä on sellainen toisenlainen yhteys myös meidän välillämme.” (K3)

”Olemme nyt paljon tehneet sitä, että kuka tekee mitäkin tiimissä. Meillä on ollut paljon vaihtuvuutta rekrytointien kautta. On hakenut muotoansa kuka tekee mitäkin, mutta nyt olemme todella hyvin perillä siitä mitä toinen tekee, ja missä hän on minäkin päivänä. Tieto siitä on todella tärkeätä.” (K4)

Mahdollisuus omaan työhuoneeseen koettiin hyvinkin tarpeellisena. Suurimmalla osalla lähiesihenkilöistä huonetta jaetaan tarvittaessa ja vuorotellaan käytössä hybridityön sen mahdollistaessa. Tärkeintä oli kuitenkin, että on oma rauha tehdä töitä ja mahdollisuus keskustella vapaammin johdettavien ja seurakuntalaisten kanssa arkaluontoisistakin asioista. Fyysisesti seurakunnan eri alueilla toimivan tiimin työtä ja sen johtamista helpottavat sähköiset viestintäkanavat, puhelin ja yhteiset tiimipalaverit. Keskustelussa tuotiin esille tiimin keskinäisestä yhteydenpidosta esimerkkinä livetiimit ja tiimikokoukset Teamsissa. Hyvin toimiva asia lähiesihenkilötyön nykytilanteessa on toimiva työnjako tiimissä ja tiimin itseohjautuvuus, johon vaikuttaa myös tehtävän työn luonne. Esimerkkinä tästä hajautetusti eri puolilla seurakuntayhtymää työskentelevä tiimi.

Lähiesihenkilöt kokivat, että seurakuntayhtymän koulutussuunnitelman kautta on erittäin hyvä mahdollisuus hakeutua johtamiskoulutukseen ja siihen kannus-

tetaan. Useimmiten lähiesihenkilön esihenkilö ottaa esille mahdollisuuden osallistua johtamiskoulutukseen. Työnantaja kannustaa myös työnohjaukseen osallistumista. Syksyllä 2024 alkaneet seurakuntayhtymän henkilöstöhallinnon järjestämät Teams-esihenkilöinfot kaikille johtamistyössä oleville ajankohtaisista aiheista saivat keskustelijoilta hyvin myönteisen kannatuksen. Toiveena esitettiin infojen toteuttaminen sellaisena viikonpäivänä, jolloin myös työajattomat työntekijät ovat pääsääntöisesti töissä. Kaikkia infoja ei ole nauhoitettu. Osa lähiesihenkilöistä oli kuunnellut esihenkilöinfoja jopa vapaapäivänään.

Seuraavassa aihealueessa lähiesihenkilöt pohtivat **mitä haasteita on omassa lähiesihenkilötyössä ja missä asioissa on parannettavaa**. Haasteiden myötä **esille nousi myös lähiesihenkilötyöhön liittyviä kehitysehdotuksia**. Keskustelussa kävi ilmi, että seurakunnissa on aivan liian harvoin lähiesihenkilöiden työryhmien yhteisiä kokoontumisia. Näitä on yleensä vain silloin, kun toimintakautta suunnitellaan. Huolimatta siitä, että useammin kokoustamalla voitaisiin sujuvoittaa monia asioita. Keskustelijoilla nousi aiheesta selkeästi haasteena esille seurakuntien ja muiden erillisten työyksiköiden erilaisuus. Toisissa toiminta on hajaantunut, fyysisesti ollaan eri alueilla ja toimintaa on useammissa eri työpisteissä eri puolilla seurakunta-aluetta. Tämä sirpaleisuus aiheuttaa kipuilua, koska arjessa on liian vähän kohtaamisia. Haasteellisuutta se muodostaa myös työtehtävien jakamiseen, työvuorojen ja lomien suunnitteluun sekä seurakuntalaisten kohtaamiseen. Lähiesihenkilöt ovat tiimeissään miettineet toimintatapoja, joilla asian haasteellisuutta voisi helpottaa. He totesivat, etteivät he käytännössä pysty tekemään näille asioille mitään.

Keskustelussa kyseenalaistettiin lähiesihenkilön ohittaminen, jolloin asioista otetaankin suoraan yhteyttä lähiesihenkilön esihenkilöön. Tämän koettiin vievän lähiesihenkilöiltä mahdollisuuden tehdä omaa lähiesihenkilötyötään. Lähiesihenkilöt pohtivat syitä tähän, koska ohittaminen tuntui heistä pahalta. Työnjako ja vastuualueet lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden välillä on kuitenkin lähiesihenkilöiden näkemyksen mukaan tiedotettu ja ohjeistettu tiimissä. Eräiden lähiesihenkilöiden työntekijäkokouksissa esihenkilö tuo usein esille, mistä asioista lähiesihenkilö vastaa yhdessä tiiminsä kanssa. Eräs lähiesihenkilö nosti esille sen, että johdettavien on hyväksyttävä se, että heillä on lähiesihenkilö.

Lähiesihenkilötyöhön käytettävän ajan riittävyys sai aikaan kriittistä pohdintaa lähiesihenkilöissä. Kenenkään kalenterissa ei ole erikseen erotettu aikaa lähiesihenkilötyön hoitamiseksi, vaan se menee kaiken muun työn sivussa. Mistään muusta työstä ei ole otettu pois, vaikka lähiesihenkilötyö tuo lisää työtä. Asia tulisi lähiesihenkilöiden näkemyksen mukaan huomioida myös palkassa. Palkkaus ei ole työmäärään, työn hektisyyteen ja työn vaativuuteen nähden tasapainossa. Eräs lähiesihenkilö totesi, että lähiesihenkilötyölle pitää antaa riittävästi aikaa ja mahdollisuus pitää huolta tiimistä tai työyksiköstään.

”Lähiesihenkilötyön hoitamisessa olisi yhtymään iso viesti, että saataisiin selkeys lähiesihenkilötyöhön. Se on oikeasti työtä, mikä pitäisi näkyä jossain. Nyt vaan yritetään siellä täällä hoitaa sitä työtä.”  
(K5)

Toimiminen johdon ja työntekijöiden välissä koettiin usein hyvinkin haasteelliseksi. Lähiesihenkilö on ikään kuin puskuri viedessään yhtymätason päätöksiä tai työyhteisön päätöksiä tiimiinsä. Silloin lähiesihenkilö joutuu ottamaan kaiken palautteen vastaan. Hän myös suodattaa asiat eteenpäin esihenkilölleen. Lähiesihenkilöt kokivat toimivansa monesti työnantajan edustajana, vaikka he kokivat tarvetta olla myös työntekijöiden edustajana. Monesti päätökset tulevat liian nopeasti ja niihin ei voi enää vaikuttaa millään lailla.

”Tulevat ne tehtävät ja päätökset yhtymästä tai sitten omasta työyhteisöstä, niin sitä on se, joka vie sen viestin ja tulee ammutuksi.”  
(K6)

Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa haasteita lähiesihenkilöiden ja heidän tiimiensä työhön ja työmäärään. Vaihtuvuutta on ollut välillä melko paljon niin entisten työntekijöiden lähtiessä pois ja uusien tullessa tilalle kuin nykyisten jäädessä esimerkiksi erilaisille vapaille, jolloin tulee tarve palkata sijaisia. Uusi työntekijä ja sijainen on perehdytettävä työhönsä ja työympäristöönsä. Saman aikaisesti myös tiimin työt on hoidettava ja suunniteltava uusiksi tiimin työnjako. Melko usein lähiesihenkilö toimii sijaisena, jos joku on omasta tiimistä tai työyksiköstä poissa. Tämä kuormittaa lähiesihenkilöä ja lisää helposti työpäivän pituutta.

”Melko monta ihmistä on vaihtunut tai on ollut poissa. Ne ovat tietysti ihan omanlaisensa haasteet. Toki rekrytoinnit ja muut asiat ovat olleet todella mielenkiintoisia lähiesihenkilötyön kannalta. Tietynlainen kuorma se kyllä kuitenkin on koko tiimille, kun työntekijät vaihtuvat ja otetaan uusi vastaan ja perehdytetään. Silloin ei aina tiedä kuka on milloinkin töissä.” (K6)

Seurakuntayhtymän rakenne aiheuttaa osalle lähiesihenkilöistä haasteellisuutta omaan työhön. He tekevät niin yhtymän kuin seurakunnan töitä ja heillä on kaksi eri esihenkilöä. Tällöin tiimiläiset kokevat herkästi olevansa erillään lähiesihenkilöstään ja ettei lähiesihenkilö olekaan töissä eikä osa omaa tiimiä. Vastaavasti haastetta luo se, että osa lähiesihenkilöiden johdettavista tekee osittain tai kokonaan myös yhtymän töitä. Näissä tapauksissa johdettavalla on kaksi eri lähiesihenkilöä. Työn yhteinen suunnittelu, kehittäminen ja johtaminen on tällöin hyvinkin haasteellista. Keskustelussa kävi ilmi tiukkojen seurakuntarajojen luovan välillä haastavia tilanteita. Tarvittaessa työtehtävää tai asiakasta ei voi ohjata toisen seurakunnan kollegalle.

Lähiesihenkilöiden johdettavissa voi olla eri työtä ja työalaa tekeviä kuin mitä lähiesihenkilö itse tekee. Lähtökohtaisesti tämä koettiin sekä haastavana että rikkautena. Haastavuus tulee esille siinä, ettei lähiesihenkilöllä ole aina mahdollisuutta tietää itse kunkin johdettavan työn sisällöstä. Lähiesihenkilöt kokivat rikkautena sen, että on mahdollisuus oppia tuntemaan eri työalojen työtä.

Lähiesihenkilöllä voi myös olla johdettavanaan työajallisia ja työajattomia työntekijöitä. Tämä luo omat haasteensa tiimin töiden jakamisessa ja yhteen sovittamisessa. Työajallinen työntekijä on töissä eri työajassa kuin työajaton lähiesihenkilö tai toisin päin. Myös osa tiimin työntekijöistä voi olla eri työajassa. Tästä esimerkkinä tuotiin esille haasteet tapahtumien järjestämisessä iltaisin tai viikonloppuisin, jos johdettavat kuuluvat sekä työajallisiin että työajattomiin työntekijöihin.

Esille nostettiin lähiesihenkilöiden perehdytys työajallisten työaikaan liittyvissä asioissa ja työtuntien hyväksymisessä. Perehdytystä olisi tarvittu paljon enemmän uuden lähiesihenkilön aloittaessa tehtävässään. Osa lähiesihenkilöistä oli

kokenut perehdytyksen nimenomaan lähiesihenkilötyöhön jääneen hieman keskeneräiseksi. Tärkeää olisi perehdyttää myös siihen, kuka yhtymässä vastaa mistäkin asiasta ja keneltä voi tarvittaessa kysyä apua. Alussa varsinkin näiden tietojen löytymisessä meni aikaa. Yleisesti keskustelussa tuotiin esille, että seurakuntayhtymän sisäinen intra, Rinkka, ei ole ajan tasalla. Tietoa ja ohjeita siellä on paljon, mutta ei päivitettyinä, esimerkkinä lomakkeet. Eräs lähiesihenkilö esitti ehdotuksen, että sisäisen intran joka sivulla tai aihealueella olisi nimetty vastuuhenkilö, joka huolehtisi sivun päivittämisestä. Hän totesi myös samalla, että kaiken muun työn ohella on toki ymmärrettävää päivittämisen välillä unohduttavan.

Kenenkään keskustelijan kalenterissa ei ollut varattu selkeää aikaa lähiesihenkilötyötä varten. Haasteeksi lähiesihenkilöt kertoivat ajan varaamisen tietylle päivälle ja tiettyyn kellonaikaan, koska lähiesihenkilötyö on hyvin vaihtelevaa. Yhtenä päivänä lähiesihenkilötyötä voi olla oman asiantuntijatyön lisäksi hyvin vähän ja toisena taas paljon enemmän. Hankalaksi ajan varaamisen johtamistyölle tekee myös se, että muut työtehtävät eivät silti vähene vaan asiantuntijatyötä tehdään edelleen saman verran kuin ennenkin. Haasteellista ajan varaaaminen on erityisesti työajattomassa työssä olevilla lähiesihenkilöillä. Hyvin haasteelliseksi tietyn ajan varaamisen lähiesihenkilötyölle kalenterissa tekee myös se, että johdettavana olevat yhtymän työntekijät ovat viikkotyöajassa ja voivat olla eri aikaan töissä kuin lähiesihenkilönsä.

Yhtymän työntekijöiden työaika on pääsääntöisesti maanantaista perjantaihin, kun työajattoman esihenkilön työaika on yleensä keskiviikosta sunnuntaihin. Keskiviikko on yleensä varattu kokouksille ja torstaista eteenpäin omalle asiantuntijatyölle. Eräät lähiesihenkilöt kertoivat laittaneensa jälkikäteen tehtyjä lähiesihenkilöitä sähköiseen kalenteriin. Näin he kokivat olevan mahdollista yrittää hahmottaa ja suunnitella ajankäyttöään jatkossa.

Eräät lähiesihenkilöt toivat esille mahdollisuuden viettää vapaapäivänsä ilman työasioita. Heille sovitetaan työasioista vapaapäivinä henkilökohtaiseen numeroon johdettavien ja joskus esihenkilön taholta, vaikka asia ei sitä välttämättä juuri siinä hetkessä vaatisi. Lähiesihenkilöt toivoivat, että kaikkien vapaapäiviä

kunnioitettaisiin. Eräs lähiesihenkilö ehdotti, että loma- ja vapaapäivinä olisi sijainen myös silloin, kun esihenkilö sijaistaa lähiesihenkilöä. Johdettavilta on tullut palautetta, ettei esihenkilöä tavoita helposti. Keskustelussa nousi esille tilanteita, kun joku johdettavista sairastuu viikonlopun aikana. Tällöin on sovittu, että lähiesihenkilölle saa soittaa sunnuntai-iltana huolimatta hänen vapaapäivästään. Näin siksi, että lähiesihenkilö ehtii saadon sijaisen maanantaille, jolloin esimerkiksi tapahtumat ja ryhmätoiminta voivat toteutua.

”Vapaapäivinä on melkein pakko tehdä vähän jotakin, etteivät kaikki työasiat ole vastassa viikon ensimmäisenä työpäivänä, joka on usein täynnä kokouksia ja suunnittelua. Tämä on kyllä ihan kamalaa.” (K5)

Lähiesihenkilöt eivät ole työssään rahallisessa tulosvastuussa. He seuraavat talousarviota ja esimerkiksi mahdollisen projektin budjettia. Projektien, tapahtumien ja mahdollisen uuden toimintajärjestelmän tai ohjelman sisäajossa lähiesihenkilö on usein vastuussa määräajoista ja onnistumisesta. Keskustelussa tuotiin esille toiminnan suunnittelun ja seurannan kannalta se, että osalla lähiesihenkilöillä talousarvion tilanne laahaa nykytilanteesta perässä jopa pari kuukautta. Ajan tasalla olevan raportin saa erikseen pyytämällä esihenkilöltä tai taloushallinnosta.

Keskusteltaessa luottamuksesta, etenkin lähiesihenkilötyössä aloittaessa, ei esiin noussut mitenkään erityisesti epäluottamuksen kohtaamista johdettavien tai esihenkilön taholta. Tullessaan lähiesihenkilötehtäviin useampi lähiesihenkilö kertoi tilanteen olleen itselle kasvamisen paikka ja oman tilan sekä paikan hakemista. Keskustelusta nousi vahvasti esille, että lähiesihenkilöt ovat kokeneet alusta lähtien saavansa omalta tiimiltään kannustusta, tukea ja kannattelua. Johdettaviaan nuorempaan ja työkokemusajaltaan vähäisempään lähiesihenkilöön suhtautuminen on ollut positiivista ja kannustavaa huolimatta siitä, että uusien toimintatapojen käyttöönottoon on välillä suhtauduttu nihkeästi.

Keskustelussa tuli esille haasteista puhuttaessa seurakuntayhtymän jo vuosia esillä pitämä säästötavoitelinjan, jossa kaikilla työaloilla täytyy pyrkiä säästä-

mään. Eläköityneiden työntekijöiden tilalle ei aina palkata uutta työvoimaa, jolloin muiden työmäärä kasvaa ja lähiesihenkilötyölle tulee paineita sovittaa työtehtävät työntekijämäärään. Työssä jaksaminen on aiheuttanut tiimeissä kipuilua. Lähiesihenkilöt toivoivat määrärahojen tarkempaa miettimistä ja kohdentamista seurakuntayhtymässä.

Lähiesihenkilöt pohtivat myös **lähiesihenkilötyön sekä yleisesti seurakuntayhtymän veto- ja pitovoimaisuustekijöitä**. Lähiesihenkilöt eivät kokeneet heillä olevan niin suurta merkitystä seurakuntayhtymässä, että se vaikuttaisi työntekijöiden pysymiseen työpaikassaan. He eivät myöskään kokeneet olevansa vetovoimana siihen, että uusia työntekijöitä hakeutuisi seurakuntayhtymään töihin. Eräs lähiesihenkilö kertoi kokemuksestaan, kun tiimillä on hyvä lähiesihenkilö. Erään toisen seurakunnan lähiesihenkilö käytti paljon aikaa johtamiseen ja piti tiimensä puolta, joka näkyi käytännön työssä todella hyvin, ennen kaikkea työviihtyvyytenä. Lähiesihenkilö totesi lähiesihenkilötyöllä olevan varmasti vaikutusta myönteisesti veto- ja pitovoimaan, kun lähiesihenkilö tekee työnsä hyvin ja työn tekemiseen annetaan hyvät mahdollisuudet. Eräs toinen lähiesihenkilö toi myös esille omana kokemuksenaan sen, että sillä miten hyvin lähiesihenkilötyönsä hoitaa, on vaikutusta pitovoimaan. Keskustelussa painotettiin, että lähiesihenkilöllä ja hänen esihenkilöllään on oltava ymmärrys siitä, mitä tiimiläiset tekevät ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet.

Keskustelussa korostui lähiesihenkilön ja esihenkilön työnjaon olevan keskiössä ajatellen veto- ja pitovoimaisuutta. Johdettavien on tärkeää tietää, kuka vastaa mistäkin asiasta. Yhtenä näkemyksenä tuli esille, ettei isoissa kaupunkiseurakunnissa vielä ole ongelmaa veto- ja pitovoiman kanssa. Pienemmissä seurakunnissa ja maaseudulla on isona ongelmana saada hakijoita vapaana oleviin työpaikkoihin. Toisaalta isoissa seurakunnissa onkin ongelmana saada työntekijät pysymään työpaikassaan mitä etelämmäksi mennään. Siinä näyttäisi olevan lähiesihenkilötyöllä iso merkitys, miten työntekijät sen kokevat. Erittäin paljon merkitystä on sekä veto- että pitovoimaiseen työyhteisöön, miten lähiesihenkilötyö on järjestetty seurakunnassa tai seurakuntayhtymässä. Huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, onko johdettavien määrä toimiva työmuotoon ja työalanaan nähden.

”Kun yhteiskunnassa on nyt tällainen ei niin kovin vakaa tilanne, niin kaikki tällaiset valtion virat esimerkiksi kiinnostavat, koska niissä on varma jatkuvuus. Eikö tässä kannattaisi käyttää sitä hyväksi, koska kyllähän kirkko on melko pysyvä, ainakin tois-  
taiseksi. (K7)

”Kyllä meillä on vetovoimaa tai karkotusvoimaa siinä mielessä, että miten me puhumme ulospäin ja miltä me saamme kirkon tai seurakunnan työyhteisönä näyttämään ulospäin.” (K8)

Tärkeäksi asiaksi lähiesihenkilöt nostivat johdettavien arvostamisen. Eräs lähiesihenkilö totesi arvostuksen olevan kaikkein tärkeintä. Keskustelua heräsi myös lähiesihenkilöiden arvostamisesta työnantajan taholta. Eräs lähiesihenkilö kertoi välillä miettineensä, arvostetaanko seurakuntayhtymässä lähiesihenkilöitä, erityisesti johtoryhmän suunnasta. Hän totesi samalla, että lähiesihenkilöillä on seurakuntayhtymässä yleensä laaja tehtäväkenttä ja heidän pystyvän vaikuttamaan paljonkin omaan työhönsä toisin kuin muissa työpaikoissa.

Palkkauksen suhteen lähiesihenkilöt kokivat sen olevan liian alhainen työmäärään ja työn vaativuuteen nähden. Todettiin myös, että lähiesihenkilön työhön on pakko olla jotain muuta imua, koska palkkaus ei ole kohdillaan. Joillakin lähiesihenkilöillä palkkaluokka on sama kuin tiimissä olevalla samaan työalaan kuuluvalla johdettavalla. Lähtökohtaisesti lähiesihenkilötyön veto- ja pitovoima tulisi näkyä palkkauksessa. Heidän palkkauksensa tulisi olla korkeampi kuin johdettavien. Eräs lähiesihenkilö toi palkkauksen vaikutuksen vetovoimaan ja rekrytointeihin. Hän oli aikaisemmin verkostoissaan ilmoittanut seurakuntayhtymässä haettavana olevasta lähiesihenkilön työpaikasta. Tähän hän oli saanut kommentteja, että ylempi palkkaluokka houkuttelisi paremmin. Lähiesihenkilöt toivoisivat seurakuntayhtymän johdon ottavan heidän palkkauksensa tarkempaan tarkasteluun ja keskusteluun.

Keskustelusta veto- ja pitovoimatekijöistä yleisesti nousi esille lähiesihenkilötyössä jaksamisen tärkeys. Huono jaksaminen ja kiire välittyy hyvin herkästi tiimiin. Jos ei jaksa työssään, niin silloin työtehtävät, työmäärä ja vastuu ei ole tasapainossa. Työssä jaksamista tulisi seurata ja kuulostella herkällä korvalla niin esihenkilön, tiimin kuin lähiesihenkilön itsensäkin.

Keskusteltaessa **lähiesihenkilön työn tukemiseen ja kehittämiseen** liittyvistä toiveista esihenkilöiden ja seurakuntayhtymän johdon taholta, esille tuotiin koulutus, työnohjaus ja tehtävänkuvien selkeyttäminen. Tehtävänkuvien selkeyttämisen osalta tuotiin esille näkemys, että seurakuntayhtymässä tulisi olla lähiesihenkilöiden kohdalla yhtenäiset käytännöt. Tästä esimerkkinä nostettiin johdettavien määrän vaikutus lähiesihenkilön työnmäärään ja vastuuseen. Tässä tulisi ottaa kuitenkin myös huomioon erityisesti työalojen ja työyksiköiden erilaisuus ja mitä lähiesihenkilöiden työtehtäviä niissä on. Eräs lähiesihenkilö korosti esihenkilön ja lähiesihenkilön vastuunjaon selkeyttämisen tärkeyttä. Tällä autetaan kaikkien työtä, kun kaikki tietävät kuka vastaa mistäkin asiasta.

Lähiesihenkilöt pohtivat samanlaisten tiimien seurakuntakohtaisia eroja. Esimerkiksi kasvatuksen tiimissä toisessa seurakunnassa saattaa lähiesihenkilönä olla nuorisotyönohjaaja, kun taas toisessa seurakunnassa vastaavassa tiimissä lähiesihenkilönä on pappi. Vastaavasti diakoniatimissä lähiesihenkilö voi olla diakoni ja toisen seurakunnan vastaavassa tiimissä pappi. Lähtökohtaisesti papilla on parempi palkka. Keskustelussa esitettiin, että lähiesihenkilön palkkauksessa tulisi olla yhtenäinen linja lähiesihenkilön koulutuksesta riippumatta, jos vastuut ovat samat. Lähiesihenkilön tehtäväkuva tulisi luonnollisesti ottaa huomioon myös, jos jollakin lähiesihenkilöllä on laajempi tehtäväkuva ja enemmän vastuita kuin toisella lähiesihenkilöllä. Keskustelussa ehdotettiin lähiesihenkilöiden palkkausjärjestelmän tarkempaa tarkastelua ja selventämistä.

## 5.5 Ryhmäkeskustelun tulosten tiivistelmätaulukot

LÄHIESIHENKILÖTYÖN NYKYTILANNE	
<p><b>Mikä on hyvin?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ keskinäinen luottamus ja kannustus tiimissä/ työyksikössä</li> <li>+ johdettavien luottamus lähiesihenkilön johtamistyöhön</li> <li>+ avoin yhteys ja vuorovaikutus tiimissä/ työyksikössä</li> <li>+ lähiesihenkilön esihenkilön luottamus</li> <li>+ vapaus tehdä työtä oman näköisesti</li> <li>+ tarpeellinen määrä tapaamisia tiimissä</li> <li>+ riittävästi yhteydenpitoa esihenkilön kanssa</li> <li>+ kokoukset, joissa kaikki seurakunnan lähiesihenkilöt paikalla</li> <li>+ kollegoiden vertaistuki ja apu</li> <li>+ johdettavien määrä ei ole liian iso</li> <li>+ työssä tarvittavat välineet ja ohjelmistot toimivat</li> <li>+ tietoisuus johdettavien työstä</li> <li>+ oma työhuone</li> <li>+ toimivat sähköiset viestintäkanavat (Teams)</li> <li>+ toimiva työnjako ja itseohjautuvuus tiimissä/työyksikössä</li> <li>+ mahdollisuus johtamiskoulutukseen ja työnohjaukseen</li> <li>+ henkilöstöhallinnon esihenkilöinfot kaikille johtamistyössä oleville</li> </ul>	<p><b>Mikä ei ole hyvin?</b> <b>Mikä on haasteellista?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tiimien yhteisiä tapaamisia liian vähän</li> <li>- lähiesihenkilön ohittaminen työn suunnittelussa ja päätöksenteossa</li> <li>- työajan riittämättömyys, erityisesti johtamistyöhön</li> <li>- lähiesihenkilötyö ei vähennä muita töitä</li> <li>- selkeän ajan varaaminen lähiesihenkilötyöhön hankalaa</li> <li>- palkkaus ei ole tasapainossa</li> <li>- johdettavien määrä liian suuri</li> <li>- lähiesihenkilö sijaistaa tarvittaessa tiiminsä/ työyksikkönsä työntekijää</li> <li>- perehdytys varsinaiseen lähiesihenkilötyöhön vähäistä</li> <li>- yhtymän sisäinen intra, Rinkka, ei ole ajan tasalla</li> <li>- yhteydenotot töistä vapaapäivinä</li> <li>- ajantasaisten talousraporttien saaminen</li> <li>- työhuoneen puute</li> <li>- seurakuntien ja työyksiköiden erilaisuus</li> <li>- hajautettu työ maantieteellisesti</li> <li>- toiminta useissa eri työpisteissä eri puolilla seurakunta-aluetta</li> <li>- toimiminen johdon ja työntekijöiden välissä</li> <li>- työntekijöiden vaihtuvuus</li> <li>- sijaisten saaminen</li> <li>- seurakuntayhtymän rakenne</li> <li>-&gt; osa johdettavista ja lähiesihenkilöistä tekee sekä yhtymän että seurakunnan töitä</li> <li>- johdettavissa voi olla eri työalaa tekeviä kuin lähiesihenkilö</li> <li>- johdettavana voi olla työajallisia ja työajattomia</li> <li>-työn pirstaleisuus</li> </ul>

Taulukko 13. Lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelun tulosten tiivistelmä lähiesihenkilötyön nykytilanteesta seurakuntayhtymässä.

<p><b>LÄHIESIHENKILÖTYÖN MERKITYS JA MAHDOLLISUUDET TYÖYHTEISÖN VETO- JA PITOVOIMATEKIJÄNÄ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* lähiesihenkilöt eivät itse koe heillä olevan suurta merkitystä veto- ja pito-voimaisuuteen, etenkin veto-voimaisuuteen</li> <li>* hyvin tehdyllä lähiesihenkilötyöllä myönteinen vaikutus</li> <li>* työnantajan tulisi antaa hyvät mahdollisuudet lähijohtamisen tekemiselle, erityisesti riittävästi työaika</li> <li>* lähiesihenkilön ja esihenkilön työnjaon oltava selkeä johdettaville</li> <li>* johdettavien määrä oltava toimiva työmuotoon ja työalaan nähden</li> <li>* huomion kiinnittäminen siihen, miten lähiesihenkilöt puhuvat työstänsä ja seurakuntayhtymästä työnantajana ja työyhteisönä</li> <li>* johdettavien arvostaminen</li> <li>* työnantajan arvostus lähiesihenkilöille</li> <li>* pito- ja veto-voima tulisi näkyä palkkauksessa. Vaikutusta myös lähiesihenkilöiden rekrytointiin.</li> <li>* lähiesihenkilötyössä jaksamisesta ja työterveydestä huolehtiminen -&gt; välittyy johdettaville</li> </ul>
<p><b>LÄHIESIHENKILÖTYÖN TUKEMINEN JA KEHITTÄMINEN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* koulutus</li> <li>* työnohjaus</li> <li>* tehtäväkuvien tarkistaminen ja selkeyttäminen</li> <li>* lähiesihenkilön ja hänen esihenkilönsä vastuun selkeyttäminen</li> <li>* johdettavien määrän tarkastelu</li> <li>* työalojen ja työyksiköiden erilaisuus ja lähiesihenkilöiden työtehtävät huomioon otettuna tehtäessä linjauksia lähiesihenkilötyöstä ja palkkauksesta</li> <li>* palkkauksen tarkistaminen -&gt; yhtenäinen linja koulutuksesta riippumatta, jos vastuut ja työtehtävät samat</li> </ul>

Taulukko 14. Lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelun tulosten tiivistelmä lähiesihenkilötyön merkityksestä ja mahdollisuuksista työyhteisön veto- ja pitovoimatekijänä sekä lähiesihenkilötyön tukeminen ja kehittäminen.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Lähiesihenkilötyön nykytilanne

Esihenkilöistä, päälliköistä ja johtajista käytetään johtopäätöksissä yhteisnimitystä esihenkilöt. Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia ja näkemyksiä tutkimuskysymykseen, millainen on lähiesihenkilötyön nykytilanne seurakuntayhtymässä. Kyselyiden ja ryhmäkeskustelun tulokset osoittavat lähiesihenkilöiden tehtävänkuvan olevan laaja oman asiantuntijatyön ohella ja sisältävän monenlaisia työtehtäviä. Esihenkilöiden näkemys lähiesihenkilöiden tehtäväkentästä on samansuuntainen. Tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa lähiesihenkilötyöllä olevan suuri merkitys työyhteisössä niin päivittäisessä työssä kuin työyhteisön kehittämisessä. Tutkimus näyttää, että lähiesihenkilöiden kokemuksen mukaan lähiesihenkilötyö vie paljon aikaa muilta työtehtäviltä. Viikoittainen työaika riittää suurimman osan mielestä melko hyvin lähiesihenkilön työtehtäviin (42 %). Huomioitavaa on myös se, että samansuuruisen joukon kokemus on melko huono tai huono. Esihenkilöiden näkemys työajan riittävydestä on positiivisempi kuin myös se, miten paljon lähiesihenkilötyö vie aikaa muilta työtehtäviltä.

Tutkimustulokset nostavat esille epätasapainon lähiesihenkilöiden työtehtävien määrään sekä laajuuteen nähden suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan. Tämän perusteella lähiesihenkilöiden tehtävänkuvat ja vastuualueet voitaisiin tarkastella ja määritellä uudelleen. Jotta lähiesihenkilöillä olisi paremmin mahdollisuuksia hoitaa ja kehittää lähiesihenkilötyötään sekä kehittää työyhteisöään ja tiimiään, voisi pohtia olisiko mahdollista jättää jotain pois oman työalan asiantuntijatehtävistä. Koska pois jätettävät työtehtävät on kuitenkin hoidettava, ei tilanne ole ongelmaton. Uusien työntekijöiden rekrytointi kasvattaa palkkakustannuksia. Rekrytointi sekä perehdytys vievät paljon työaika, joka on pois muista työtehtävistä. Työtehtävien yhdistämistä voisi myös tarkastella.

Tutkimus kertoo lähiesihenkilöiden enemmistön viihtyvän lähiesihenkilötyössä ja kokevan sen mielenkiintoisena. Keskinäisellä luottamuksella ja kannuksella työyhteisössä ja tiimissä on mahdollisesti vaikutusta viihtymisen kokemukseen. Viihtymistä lisää myös esihenkilön luottamus lähiesihenkilöön ja sitä kautta vapaus tehdä työtä oman näköisesti. Niukka enemmistö kokee onnistuvansa lähiesihenkilönä ja heillä olevan aikaa vuorovaikutukseen johdettaviensa kanssa. Tutkimus tuo myös esille toisenlaista kokemusta lähiesihenkilötyöstä. Lähes puolet esihenkilöistä kokee heillä olevan melko hyvin aikaa kehittää työyhteisöään ja kolmasosalla aikaa riittää melko huonosti. Näihin kokemuksiin on osaltaan vaikuttamassa todennäköisesti lähiesihenkilön laaja tehtäväkuva. Joillakin lähiesihenkilönä onnistumisen kokemus on melko huono samoin kuin viihtyminen lähiesihenkilötyössä. Tämä voi olla seurausta siitä, että tutkimuksen perusteella kolmasosaa on pyydetty lähiesihenkilöksi tai heidän tehtäväkuvaansa on liitetty lähiesihenkilötehtävät. Pyydettyessä on usein vaikea kieltäytyä työtehtävästä, vaikka ei tunne tehtävää mieluisaksi. Tärkeää olisi saada lähiesihenkilötyöhön siitä eniten kiinnostuneet avoimen rekrytoinnin kautta.

Lähiesihenkilöiden selvän enemmistön mielestä palkkaus ei ole tasapainossa suhteessa lähiesihenkilötyön vaativuuteen ja työmäärään (79 %). Epätasapainoisena palkkauksen näkee hieman alle puolet esihenkilöistä (43 %). Tutkimustulosten perusteella lähiesihenkilöt kokevat lähiesihenkilötyönsä monilta osin vaativana ja haasteellisena. Esihenkilöiden näkemykset ovat tutkimuksen valossa suurimmalta osin samansuuntaiset. Lähiesihenkilöiden johdettavien määrä vaihtelee alle viidestä yli kahteenkymmeneen. Tämän vaikutus lähiesihenkilötyöstä saatavaan korvaukseen nostettiin esille tutkimuksessa. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöiden enemmistö tasapainottaisi palkkausta lähiesihenkilön johdettavien määrään nähden. Myös lähiesihenkilön hajautettu työ sekä työtehtävien ja vastuiden osittainen delegointi työyksikössä nähtiin vaihtoehtoina. Koska sekä lähiesihenkilöiden että esihenkilöiden näkemykset lähiesihenkilötyöstä saatavan korvauksen epätasapainosta ovat samansuuntaiset, asia olisi aiheellista nostaa keskusteluun. Riittävä korvaus työstä kertoo arvostuksesta sekä työntekijää että hänen työtänsä kohtaan.

Suurin osa lähiesihenkilöistä kokee tutkimustulosten perusteella keskinäisen yhteistyön ja luottamuksen sekä tuen, arvostuksen ja positiivisen palautteen saamisen toteutuvan esihenkilön taholta joko erittäin hyvin tai hyvin. Lähiesihenkilöt kokevat tämän lisäävän heidän työviihtyvyyttään ja luovan mahdollisuuden tehdä työtään omannäköisesti ja vapaasti. Tutkimus tuo esille käsitystä avoimesta ja välittömästä vuorovaikutuksesta työyhteisössä ja seurakuntayhtymässä. Esihenkilöiden näkemys on samansuuntainen keskinäisessä yhteistyössä ja luottamuksessa. Esihenkilöiden näkemys heidän antamansa tuen, positiivisen ja rakentavan palautteen sekä arvostuksen antamisen toteutumisesta on vähäisempi kuin mitä on lähiesihenkilöiden näkemys. Tätä eroavaisuutta voisi pohtia mahdollisesti esimerkiksi esihenkilöiden itsereflektoinnilla.

Huomionarvoista on kuitenkin joidenkin lähiesihenkilöiden huono tai erittäin huono kokemus tuen, arvostuksen ja positiivisen palautteen saamisessa esihenkilöltään. Tähän voi olla vaikutusta sillä, että kaikki lähiesihenkilöt eivät halua kovin mielellään olla lähiesihenkilöasemassa. Tämä taas korostaa sitä, että lähiesihenkilötyöhön tulisi olla aina avoin haku, myös pidempiaikaisiin sijaisuuksiin. Kehityskeskustelu esihenkilön ja johdettavan välillä käydään seurakuntayhtymässä kerran vuodessa. Pienempimuotoinen, vastaavanlainen keskustelu toimintakauden puolivälissä voisi olla tarpeellinen. Säännöllisesti viikoittain toistuva ja kalenteriin merkitty keskusteluvartti lähiesihenkilön ja esihenkilön välillä auttaisi mahdollisesti parantamaan huonoja kokemuksia ja näkemyksiä. Tutkimus nostaa esiin asioita, jotka toteutuvat melko hyvin tai huonosti lähiesihenkilöiden enemmistön kokemuksen perusteella. Uusien asioiden käytännön perehdytys, työtehtävien vastuujako lähiesihenkilön ja esihenkilön välillä, tiedottaminen ja rakentavan palautteen saaminen olisivat tarpeellisia asioita ottaa lähempään tarkasteluun.

## **6.2 Lähiesihenkilötyö työyhteisön veto- ja pitovoimatekijänä**

Opinnäytetyön tutkimuksessa etsittiin vastauksia ja näkemyksiä tutkimuskysymykseen siitä, minkälaiset mahdollisuudet lähiesihenkilöillä on kehittää työyhteis-

söään ja sen veto- ja pitovoimaa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että lähiesihenkilöiden enemmistö (52,6 %) näkee lähiesihenkilötyönsä merkityksen tärkeänä työyhteisössä ja koko seurakuntayhtymässä (47,4 %). Työyhteisössään merkityksen kokee erittäin tärkeänä hieman yli kolmasosa lähiesihenkilöistä ja viidesosa koko seurakuntayhtymässä. Osa lähiesihenkilöistä kokee lähiesihenkilötyönsä merkityksen myös erittäin tärkeänä niin työyhteisössä (36,8 %) kuin koko seurakuntayhtymän tasolla (21 %).

Lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelu tukee kyselyn tuloksia. Lähiesihenkilöt näkevät itsensä oman työnsä kautta kehittäjänä. He itse kokevat työllään olevan merkitystä myös seurakuntayhtymän tasolla. He kuitenkin aina välillä kokevat, ettei seurakuntayhtymän johdolla välttämättä ole samaa näkemystä heidän lähiesihenkilötyönsä merkityksestä organisaatiossa. Tämä kokemus voi mahdollisesti johtua siitä, ettei ole tehty heidän toivomiaan tehtävienkuvien uudelleen määrittelyjä, työajan kohdistamista lähiesihenkilötyön johtamiseen eikä palkkauksen tarkastelua. Tästä herää myös kysymys, kuinka määrätietoisesti lähiesihenkilöt ovat esittäneet näkemyksiään ja toiveitaan esihenkilöilleen sekä seurakuntayhtymän johdolle. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat seurakuntayhtymän esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien arvostavan lähiesihenkilöiden tekemää työtä. Enemmistö heistä näkee lähiesihenkilötyön merkityksen olevan erittäin tärkeä työyhteisössä (57,1 %) ja koko seurakuntayhtymässä (42,9 %). Tärkeänä merkityksen kokee työyhteisössä 14,3 % koko seurakuntayhtymän tasolla 42,9 %.

Vaikka työ ja oma rooli koetaan tärkeäksi, tutkimuksen perusteella lähiesihenkilöt eivät koe lähiesihenkilötyötään ja omaa rooliaan kovin merkityksellisenä seurakuntayhtymän veto- ja pitovoimatekijänä. Vain viidesosa heistä kokee merkityksen olevan erittäin tärkeä. Merkitys on lähiesihenkilöistä tärkeä (31,6 %) tai melko tärkeä (31,6 %). Veto- ja pitovoiman osalta 15,8 % lähiesihenkilöistä ei näe työnsä merkitystä kovin tärkeänä. Lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelun tutkimustulokset ovat samansuuntaiset. He näkevät lähiesihenkilötyöllään ja sen hyvin hoitamisella olevan pitovoimaa johdettavien pysymisessä seurakuntayhtymän palveluksessa. He eivät kuitenkaan koe heillä olevan mitenkään suurta merkitystä siinä, että heidän tekemänsä lähiesihenkilötyö toimisi vetovoimana

rekrytoinneissa ja saisi työntekijöitä hakeutumaan seurakuntayhtymän palvelukseen. Havaintojeni perusteella näkisin tässä lähiesihenkilöillä olevan vaatimattomuutta työnsä vaikutuksista seurakuntayhtymän ulkopuolella. Kyselyn vapaaehtoiseen kysymykseen vastanneet viisi lähiesihenkilöä puolestaan näkivät lähiesihenkilötyöllään olevan iso merkitys työyhteisön veto- ja pitovoimatekijöihin.

Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien näkemys on erisuuntainen kuin lähiesihenkilöiden. Heidän enemmistönsä (42,9 %) näkee lähiesihenkilötyön merkityksen olevan erittäin tärkeä veto- ja pitovoimatekijä. Tärkeänä merkityksen näkee 14,3 % ja melko tärkeänä 28,6 %. Pieni osa (15,8 %), kokee ettei lähiesihenkilötyöllä ole kovin tärkeää merkitystä tarkasteltaessa sitä veto- ja pitovoimatekijänä. Kyselytutkimuksen vapaamuotoisessa kysymyksessä veto- ja pitovoimasta esihenkilöt nostivat esille, että juuri lähiesihenkilön työ, osaaminen ja johtaminen ovat henkilöstön ensimmäiseksi huomaamia asioita. Lähiesihenkilöillä nähtiin olevan vaikutusta hyvän työilmapiirin luomiseen, jonka vaikutukset ulottuvat kauas.

### **6.3 Lähiesihenkilötyön tukeminen ja kehittäminen**

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia ja näkemyksiä tutkimuskysymyksiin siitä, minkälaista tukea lähiesihenkilöt tarvitsevat työssään, miten heitä voisi tukea työssään sekä mitä kehittämistoiveita ja näkemyksiä heillä on. Kyselytutkimus osoittaa lähiesihenkilöiden toivovan eniten lähiesihenkilötyöhönsä tukea lähijohdantamistyön kehittämiseen, työhyvinvointiinsa, työnohjaukseen ja tehtävänkuvansa määrittämiseen. Tukea ja panostusta koulutukseen lähiesihenkilöistä toivoo vain muutama (10,5 %). Koulutus on kuitenkin yksi olennainen keino kehittää lähiesihenkilötyötä ja itseään lähiesihenkilönä. Esihenkilöistä kaikki valitsivat lähiesihenkilöiden tukemiseksi koulutuksen (100 %). Suuri näkemysero koulutuksen merkityksestä tukemisessa johtuu mahdollisesti siitä, että lähiesihenkilöt ovat muissa vastauksissa tuoneet esille sen, että koulutusta on hyvin saatavilla ja esihenkilö myös kannustaa ja ohjaa koulutukseen. Näin ollen lähiesihenkilöt eivät ehkä koe tarvitsevansa koulutukseen tukea. Esihenkilöistä suurin osa

nosti esille samansuuntaisesti lähiesihenkilöiden kanssa tehtävänkuvan määrittämisen, lähijohtamistyön kehittämisen ja työnohjauksen sekä myös keskinäiseen vuorovaikutukseen panostamisen.

Kyselytuloksissa lähiesihenkilöiden enemmistö (73,7 %) toi esille kaipaavansa lähiesihenkilöiden vertaistukea ja keskinäistä ajatusten vaihtoa. Myös esihenkilöt näkevät vertaistuen tärkeänä. He tukevat lähiesihenkilöiden keskinäisiä yhteistapaamisia. Tätä asiaa on jo aloitettu opinnäytetyön myötä järjestämällä lähiesihenkilöiden kasvokkain tapahtuva yhteinen ryhmätapaaminen ja -keskustelu. Tutkimuksen perusteella lähiesihenkilöt kokevat eniten haasteellisuutta työn psyykkisessä kuormittavuudessa, toimimisessa johdon ja henkilöstön välissä ja työhön liittyvässä ennakkoinnissa. Esihenkilöiden näkemykset ovat samansuuntaiset. Näiden tuloksien valossa on tärkeää nostaa esille lähiesihenkilöiden työhyvinvointi ja työssä jaksaminen sekä näiden entistä tarkempi seuraminen.

Ryhmäkeskustelusta saadut tulokset lähiesihenkilön ja hänen lähiesihenkilötyönsä tukemisessa ovat samassa linjassa lähiesihenkilöiden kyselytuloksien kanssa. Keskustelussa esille nousivat lähiesihenkilöiden tehtävänkuvien tarkistaminen ja selkeyttäminen, asiantuntijatyötehtävien vähentäminen ja työajan järjestäminen lähiesihenkilötyöhön ja sen johtamisen kehittäminen, palkkauksen tarkistaminen sekä lähiesihenkilön ja vastuujaon selkeyttämien esihenkilönsä kanssa.

Tarkalla tehtävänkuvan tarkastelulla ja määrittelemisellä saadaan tuettua ja kehitettyä lähiesihenkilötyötä paljon. Sillä on merkitystä lähiesihenkilön työssä jaksamiselle ja jäämisellä seurakuntayhtymän palvelukseen. Tehtävänkuvassa tulisi huomioida johtamistyön määrä suhteessa lähiesihenkilön muuhun työhön. Oikein mitoitettu lähiesihenkilön tehtävänkuva saa aikaan myönteistä vaikutusta tiimissä ja työyhteisössä ja sitä kautta koko seurakuntayhtymässä. Kun työtehtävät ja työaika ovat tasapainossa, on lähiesihenkilöllä paljon paremmat mahdollisuudet panostaa henkilöstöjohtamiseen ja kehittää tiimiään sekä työyhteisöään veto- ja pitovoimaisemmaksi.

## 7 Pohdinta ja jatkokehittäminen

### 7.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli toimeksiantajan toiveen mukaisesti selvittää seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyön nykytilanne lähiesihenkilöiden näkökulmasta, lähiesihenkilöiden näkemys työnsä tukemis- ja kehittämistavoista sekä mahdollisuuksistaan kehittää työyhteisöään. Tavoitteena oli myös saatujen tutkimustulosten perusteella laatia lähiesihenkilötyölle kehittämissuunnitelma, joka edesauttaisi heitä työssään jaksamisessa ja siinä kehittymisessä sekä työnsä ja työyhteisönsä kehittämisessä. Tästä näkökulmasta tarkasteltiin lähiesihenkilöiden merkitystä ja mahdollisuuksia työyhteisön kehittäjänä sekä sitä kautta heidän vaikutustaan veto- ja pitovoimaiseen työyhteisöön.

Opinnäytetyöllä saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksen toteutin kahdella sähköisellä kyselyllä, jotka olivat anonyymejä. Lähiesihenkilöille kohdistetun kyselyn lisäksi suuntasin kyselyn seurakuntayhtymän esihenkilöille, päälliköille ja johtajille. Tällä kyselyllä etsin heidän näkemyksiään seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyöstä. Tutkimusta täydentämään järjestin lähiesihenkilöiden ryhmätapaamisen ja -kesustelun, joka on myös osa lähiesihenkilötyön kehittämissuunnitelmaa. Seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyön nykytilanteesta ja lähiesihenkilöiden näkemyksistä työstään saatiin tutkimuksella uutta tietoa. Lähiesihenkilötyön tukemista ja kehittämistä varten laadin tutkimustulosten perusteella kehittämissuunnitelman (liite 1). Opinnäytetyössäni nostin esille myös lähiesihenkilön ja hänen työnsä merkitystä ja mahdollisuutta veto- ja pitovoimaisen työyhteisön ja organisaation kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimustulokset tuovat esille henkilöstöjohtamisen laajan tehtäväkentän. Henkilöstöjohtaminen on keskeisimpiä ja vaativimpia lähiesihenkilön työtehtävistä. Tätä näkemystä painottavat myös Laaksonen ja Ollila (2017, 168) sekä Sydänmaanlakka (2012, 234–236). Tutkimus osoittaa lähiesihenkilöillä ja heidän lähiesihenkilötyöllään olevan tärkeä merkitys työyhteisössä ja organisaatiossa. Samansuuntaisesti tämän tuovat myös esille Viitala (2021, 50) ja Juuti

(2023, 134). Opinnäytetyön perusteella lähiesihenkilötyöhön kuuluvia työtehtäviä on runsaasti, mutta niihin käytettävissä olevaa työaikaa ei ole riittävästi. Lähiesihenkilön oman työalan asiantuntijatehtävät vievät aikaa lähiesihenkilötyön kehittämiseltä ja johtamiselta. Tämä on ensisijainen haaste lähiesihenkilötyön nykyisessä tilanteessa. Tätä tukevat myös Viitalan ja Koivusen (2014, 151–152) näkemykset.

Useampi lähiesihenkilöistä on noussut työyksikkönsä tai tiiminsä lähiesihenkilöksi seurakuntayhtymän sisältä joko haun kautta tai pyydettyäessä. Asiantuntijasta lähiesihenkilöasemaan siirtyminen omassa työyhteisössään voi usein olla henkisesti kuormittava asia. Asiantuntemuksen taso todennäköisesti muuttuu, jos on motivoitunut kehittämään lähiesihenkilönä. Keskittyminen lähiesihenkilötyöhön ja sen kehittämiseen vähentää asiantuntijana kehittymistä, koska työaika, työssäjaksaminen ja uuden tiedon omaksuminen on inhimillisestikin raskasta. Lähiesihenkilön asiantuntijatyöstä tulisi jättää jotain pois, jotta lähiesihenkilöllä olisi mahdollisuus onnistua tehtävässään. Myös Salminen korostaa lähiesihenkilön tehtäväkentän rajaamista (2017, 27–29). Oman paikan ja tilan löytäminen saattaa olla haastavaa ja entiset työkaverit ovatkin nyt johdettavia, joka muuttaa työyhteisön käyttäytymistä. Lähiesihenkilö tarvitsee tukea ja johtamiskoulutusta aloittaessaan uudessa tehtävässään. Tätä näkemystä korostavat myös Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015, 213–214).

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen, opettavainen ja pitkä matka. Itsereflektointi on kulkenut mukana koko matkan ajan. Opinnäytetyötä tehdessäni olen samalla työstänyt omia kehittämiskohteitani ja saanut myös vahvistusta vahvuuksilleni. Koen oppineeni ja saaneeni lisää näkemystä henkilöstöjohtamisesta sekä lähiesihenkilötyöstä. Erilaisten tutkimusmenetelmien valinnasta ja käytännön toteuttamisesta olen saanut uutta tietoa. Ryhmäkeskustelu oli itselleni antoisa kokemus. Mielestäni keskustelu oli vilkasta, tiukasti asiassa pysyvää ja lähiesihenkilöistä näkyi heidän sitoutumisensa työhönsä.

Vaikka seurakuntayhtymän lähiesihenkilöt kohderyhmänä on pienehkö (25), niin heidän tehtävänkuvansa ja toimintaympäristönsä ovat vastaavasti laajat. Tämä ja seurakuntayhtymän toiminnan laaja-alaisuus sekä seurakuntayhtymän omat

erityispiirteensä toivat mielenkiintoisen ja haasteellisenkin näkökulman opinnäytetyön sisältöön ja rajauksiin. Haasteellisena koin sen, ettei lähiesihenkilöistä ja lähijohtamisesta olevaa lähdeaineistoa ole kovinkaan paljoa saatavilla. Kirjallisuus käsittelee pääasiassa esihenkilöitä ja johtajia. Nämä ovat kuitenkin sovellettavissa useimmiten myös lähiesihenkilötyöhön. Tutkimuksia lähiesihenkilötyöstä seurakunnissa ei juurikaan ole tehty. Seurakunnan ja kirkon työhön sijoittuvat tutkimukset kohdistuvat ylempään johtoon tai jonkin tietyn työalan kehittämiseen. Sen sijaan sosiaali- ja terveystieteillä sekä kunnissa on paljonkin tutkittu lähijohtamista.

Opinnäytetyössä tekisin joitain asioita toisin. Kyselytutkimuksessa lisäisin veto- ja pitovoimaa koskevien kysymysten määrää lähiesihenkilöille ja auki kirjoittaisin niitä paremmin. Kysyisin myös enemmän lähiesihenkilön johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä kysymyksiä. Esimerkiksi mitkä ovat lähiesihenkilön näkemyksen mukaan hänen vahvuutensa ja heikkoutensa lähiesihenkilönä. Esihenkilöille, päälliköille ja johtajille suunnatun kyselyn merkitystä olen myös pohtinut. Odotin kyselyyn osallistuvan enemmän kuin puolet, vaikka 50 on hyvä vastausprosentti. Kohdistaisin kyselyn silti edelleen lähiesihenkilöiden esihenkilöille, päälliköille ja johtajille. He ovat mukana päättämässä lähiesihenkilöitä koskevista asioista. Heidän näkemyksensä lähiesihenkilötyöstä ovat tärkeää tietoa ja auttoivat lähiesihenkilötyön merkityksen tutkimisessa seurakuntayhtymässä. Opinnäytetyön luvussa neljä kyselyiden toteuttamisen olisi voinut yhdistää yhteneväisiltä osin. Päätin kuitenkin kertoa molemmat kyselyt erikseen omana kokonaisuutenaan.

Tutkimustulokset osoittavat, että lähiesihenkilötyön voisi sanoa olevan murrosvaiheessa seurakuntayhtymässä. Lähiesihenkilötyön merkitys ja mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittää työyhteisöään on viime vuosina tiedostettu. Tämä opinnäytetyö tutkimuksineen on omalta osaltaan nostanut asian merkityksen vahvemmin esille seurakuntayhtymässä ja näkisin, että hieman myös herätelty lähiesihenkilöiden esihenkilöitä, päälliköitä ja johtajia. Näkemykseni perustuu tutkimuksista saamaani innostuneeseen ja positiiviseen palautteeseen jo ennen opinnäytetyön ja tutkimustulosten julkaisua. Kokonaisuutena tutkimustulosten perusteella lähiesihenkilöiden merkitys työyhteisössä, koko seurakuntayhtymässä ja

veto- ja pitovoimatekijänä on lähtökohtaisesti hyvä. Tukemista ja kehittämistä kuitenkin tarvitaan.

## 7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimussuunnitelman alkuvaiheessa tulisi ottaa huomioon validiteetti mietittäessä tutkimusmenetelmiä ja aineiston keruuta. Tärkeää on, että tutkimuksessa käytettävällä menetelmällä pystytään mittaamaan mitä tutkimuksen tavoitteissa on määritelty mitattavan. Tutkijan on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, miten esimerkiksi tutkimuksen kohderyhmä käsittää kyselylomakkeen kysymykset ja annetut vastausvaihtoehdot. Vastaaajien tulee ymmärtää nämä samalla tavalla kuin tutkimuksen tekijä. (Viikka 2021, 193.) Kyselyiden validiteetin olen toteuttanut kysymysten, väittämien ja vastausvaihtoehtojen huolellisella suunnittelulla kohderyhmää ajatellen. Huomiota olen kiinnittänyt erityisesti kyselyiden ja saatekirjeiden laadintaan, jotta niissä toteutuisi opinnäytetyön tutkimustavoitteet ja kohderyhmän samanlainen ymmärrys kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista kuin tutkijalla. Kyselyt ja saatekirjeet testasi kokeellisesti henkilö, jolla on kokemusta lähiesihenkilö- ja esihenkilötyöstä seurakuntayhtymässä

Toinen määrällisen tutkimuksen arvioinnissa huomioitava asia on reliabiliteetti eli luotettavuus. Siinä on kyse saatujen tutkimustulosten tarkkuudesta. Tällöin huomio kiinnitetään tutkimuksen ja sen mittauksen kyvykkyyteen saada tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Huomio on tärkeä kohdistaa myös siihen, että mittauksella saadut tulokset ovat toistettavia. Näin kuka tahansa tutkija pystyy saamaan toistettaessa tutkimuksesta saman tuloksen. Tutkimustulosten luotettavuus heikentyy esimerkiksi silloin, jos henkilö ymmärtää tutkimukseen vastatessaan asiat eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut tai tutkija tallentaa tulokset virheellisesti. Yleensä virhemarginaali tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta ei ole merkityksellinen. Olennaista on, että tutkija huomioi tuloksia raportoidessaan mahdolliset virheet. (Viikka 2021, 194.)

Opinnäytetyössä toteutettujen kyselyiden osalta toteutui myös reliabiliteetti. Saadut tutkimustulokset ovat tarkkoja ja toistettavia. Toinen tutkija tulisi saamaan samat tulokset. Saatujen tutkimustulosten luotettavuus toteutuu myös siinä, että kyselyiden vastausprosentit olivat hyviä. Erityisesti lähiesihenkilöille suunnatussa kyselyssä saatu vastausprosentti 76. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien kyselyn vastausprosentti oli 50. Vehkalahti (2019) tuo esille sen, että kyselytutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös vastausprosentin perusteella. Tavanomaisimmat vastausprosentit ovat yleensä alle 50 prosenttia. (Vehkalahti 2019, 44). Lähiesihenkilöiden ryhmäkeskusteluun osallistui 48 % seurakuntayhtymän lähiesihenkilöistä, jota voidaan myös pitää hyvänä määränä luotettavuuden näkökulmasta. Ryhmäkeskustelun dynamiikan näkökulmasta katsottuna ryhmäkoko (n=12) oli toimiva.

Viikka (2021) toteaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa olevan oleellista sen, että tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusaineisto sopivat yhteen. Lähtökohtaisesti laadullisessa tutkimuksessa suurin luotettavuustekijä on tutkija ja se kuinka rehellinen hän on tutkimuksen aineistoa käsitellessään ja tuloksia esittäessään. Laadullinen tutkimus tuloksineen ei ole toistettavissa vaan jokainen tutkija voi saada toisistaan poikkeavia tuloksia tulkitessaan tutkimusta. Viikka (2021) korostaa kuitenkin, että yhteneväisiä tulkinnan sääntöjä käyttäen tulisi toisen tutkijan löytää sama tulkinta kuin tutkimuksen tekijä on esittänyt. (Viikka 2021, 196–198.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 227) painottavat tutkijan huolellisella ja tarkalla esityksellä laadullisen tutkimuksen vaiheista olevan merkittävä painoarvon tutkimuksen luottavuutta arvioitaessa. Lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelun ääninauhoitteen olen kuunnellut useamman kerran ja esittänyt tulokset siten kuin ne keskustelussa tulivat esille.

Huomionarvoista on tarkastella tutkimuksen luotettavuutta puolueettomuusnäkökulmasta. Tutkijan on hyvä kiinnittää huomiota omaan asemaansa ja rooliinsa tutkittavana olevan organisaation työntekijänä sekä omiin arvoihinsa ja uskomuksiinsa. Tutkijan on mahdollista osoittaa tutkimus arvovapaaksi sillä, että hän kertoo läpinäkyvästi tutkimustyöhön vaikuttavat arvot. Läpinäkyvyys on olennainen osa myös tutkimuksen etiikkaa. (Viikka 2021, 198.) Olen itse töissä seura-

kuntayhtymän palveluksessa. En ole lähiesihenkilönä enkä myöskään esihenkilöasemassa. Arvostan lähiesihenkilöiden tekemää työtä. Samoin arvostan muidenkin työnantajani palveluksessa olevia työntekijöitä. Lähiesihenkilötyötä olen tutkinut ja tarkastellut saatuja tutkimustuloksia objektiivisesti ja kriittisesti, koska vain siten on mahdollista olla tukemassa heitä työssään ja sen kehittämisessä.

Tutkimuksen eettisyydessä nousevat esille hyvän tieteellisen käytännön periaatteet, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuullisuus. Vain tällöin tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja tutkimustulokset uskottavia. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen kuuluu muiden tutkijoiden tutkimusten arvostaminen ja niihin viittaaminen asianmukaisesti. Eettisesti hyväksyttävään tutkimukseen kuuluu tietosuojan huomioiminen, kerätyn aineiston turvallinen tallentaminen ja asianmukaiset tutkimusluvut. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12.)

Luotettavuus, eettisyys ja avoimuus toteutuivat opinnäytetyössäni ja sen tutkimustyössä. Olen käyttänyt opinnäytetyön englanninkielisen abstraktin kieliasun tarkastamisessa apuna Copilot-tekoälyä. Opinnäytetyölle myönnettiin toimeksiantajaltani tutkimuslupa. Vaikka tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja, tutkimuslupa oli kuitenkin tarpeellista saada tutkimuksen kohdistuessa toimeksiantajan organisaation henkilöstöön. Olen noudattanut opinnäytetyössäni sekä Karelia-ammattikorkeakoulun eettistä opinnäytetyöhön liittyvää ohjeistusta että Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Olen toiminut rehellisesti, vastuullisesti ja tarkasti kaikissa opinnäytetyöni vaiheissa ja perustellut tekemäni ratkaisut ja valinnat läpi koko opinnäytetyöni. Tutkimukseni toteutuksen olen kaikilta osilta raportoinut tarkasti. Olen myös kertonut kohderyhmälleni, miten toimin kerätyn tutkimusaineiston suhteen opinnäytetyön arvioinnin jälkeen. Olen tehnyt myös aineistonhallintasuunnitelman (liite 7).

Tietosuojasta olen huolehtinut toteuttamalla kaksi anonymiä kyselyä sekä kohderyhmän ryhmäkeskustelun, joiden tulokset olen esittänyt osallistujien anonymiteettiä kunnioittaen. Ryhmäkeskustelun litteroidut aineistolainaukset olen muuttanut yleiskieleksi anonymiteetin turvaamiseksi. Tutkimuksen vastauksista

ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä kyselyihin vastannutta. Raportissa esitetyjä tutkimustuloksia ei pysty yhdistämään yksittäiseen tutkimukseen osallistujaan. Tutkimukseen osallistuneille olen välittänyt tietosuojaselosteen niin kyselyiden kuin ryhmäkeskustelun osalta.

Opinnäytetyöni lähdeviittaukset olen merkinnyt asianmukaisella tavalla, huolellisesti ja kunnioittanut näin käyttämäni lähdemateriaalin kirjoittajien työtä ja osoittanut arvostavani heitä. Käyttämilläni tutkimusmenetelmilläni keräämäni aineiston olen tallentanut ja säilyttänyt tietoturvallisesti niin, ettei aineistoon ole pääsyt kukaan muu kuin minä itse tutkijana. Opinnäytetyössäni olen avoimesti ja yksityiskohtaisesti kertonut tutkimukseni tarkoituksen, tavoitteet, menetelmälliset valinnat, tutkimuksen toteuttamisen ja raportoinut tulokset ja niiden perusteella johtopäätökset.

### **7.3 Jatkokehittäminen**

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella on laadittu lähiesihenkilötyön kehittämissuunnitelma (liite 1), joka oli yksi opinnäytetyön tavoitteista. Suunnitelmassa on ehdotuksia siitä, miten olisi mahdollista kehittää seurakuntayhtymän lähiesihenkilöiden työtä. Ehdotuksia on mahdollista jatkokehittää tarpeiden mukaan. Kehittämissuunnitelma sopii myös soveltuvin osin seurakuntayhtymän esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien johtamis- ja johtajuustyön kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimuksella saatiin tietoa seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyöstä lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Saatuja tietoja täydentää seurakuntayhtymän esihenkilöiden, johtajien ja päälliköiden näkemykset lähiesihenkilötyöstä. Jatkotutkimusaiheina ja kehityskohteina seurakuntayhtymässä voisi olla asiantuntijan siirtyminen lähiesihenkilöksi, lähiesihenkilön ja hänen esihenkilönsä vuorovaikutus ja työnjako, johdettavana lähiesihenkilö tai lähiesihenkilönä työajallisille ja työajattomille työntekijöille. Vuoden tai kahden kuluttua olisi mie-

lenkiintoista nähdä jatkotutkimus siitä, miten seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyö on kehittynyt tästä ensimmäisestä tutkimuksesta ja onko tämän opinnäytetyön tutkimuksella ollut siihen vaikutusta.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. 3. uudistettu painos.
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Anetjärvi, S. & Jakobsson, M. 2017. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Helsinki: Edita.
- Fossén, M-K. & Kuusela, S. 2021. Luottamuskuulttuuri – työyhteisön voimavara. Eu: Value Books Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä. 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2023. Johtamisen murros. EU: Basam Books Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum. 8. uudistettu painos.
- Kananen, J. 2016. Opinnäytetyön ja pro gradun ohjaajan opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kirkon työmarkkinalaitos. KirVESTES 2023-2025. Kirkon virka- ja työehtosopimus sekä erillissopimukset. Helsinki: Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja. Kirkko ja päätöksenteko 19. Kirkon työmarkkinalaitos. <https://urly.fi/3N86>. 19.10.2024
- Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä. 2025a. Perustietoa Kuopion seurakunnista. <https://urly.fi/3EHW>. 22.2.2025
- Kuopion ev.lut. seurakunnat. Hallinto ja talous. 2025b. <https://www.kuopionseurakunnat.fi/info-ja-asiointi/hallinto-ja-talous>. 22.2.2025
- Kuopion ev.lut. seurakunnat. 2025c. Uutisia Kuopion seurakunnista. <https://www.kuopionseurakunnat.fi/uutiset/-/news/175470061>. 17.3.2025
- Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä. 2025d. Vuositilasto 2025. <https://www.kuopionseurakunnat.fi/info-ja-asiointi/perustietoa-kuopion-seurakunnista>. 22.2.2025
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita. 3. uudistettu painos.

- Lehto, K. 2022. Lähijohtaja – myötätuntoinen mahdollistaja ja arjen tukipilari. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 110–120.
- Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY
- Näsänen, J. 2019. Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää. Kunta & Työelämä -lehti, KT-lehti. 2019/5. <https://www.ktlehti.fi/2019/5/lahijohtaminen-on-yha-tarkeempaa>. 14.11.2024
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista Osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 3–4. painos.
- Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen tukemisen keinoja. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 143–152.
- Otter, K. & Paxton, D. 2017. A journey into collaborative leadership: Moving toward innovation and adaptability. *New Directions for Adult and Continuing Education* 2017-12. 33–42.
- Perander, P. & Puuska, K. 2020. Seurakunnan taloushallinnon käsikirja. Helsinki: Kirjapaja.
- Pienimäki, E. 2024. Pelkkää hallinnollisten asioiden hoitoa vai sellaista oikeaa johtamista. Diskurssianalyttinen tutkimus kuntien lähijohtajien työstä. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 542. <https://urly.fi/3KUE> 2.3.2025
- Pietilä, I. 2011. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen. (toim.). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 213–217.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Ristikangas, V. & Lönnroth, A. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajille. Helsinki: Grano Oy.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books.
- Sydänmaanlakka, P., 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P., 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Suomen ev.lut. kirkko, 2025. Kirkko työnantajana. <https://evl.fi/tietoameista/toissa-kirkossa/kirkko-tyonantajana>. 14.1.2025
- Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2024a. Kvalitatiivisen tutkimuksen käsikirja - tutkimusasetelma. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus>. 4.10.2024

- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2024b. Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/menetelma/menetelmatyypit>. 4.10.2024
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje. 2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). 21.1.2025
- Työterveyslaitos, 2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa>. 14.1.2025
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>. 18.2.2025
- Viikka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. 5. päivitetty painos.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto, 151–152.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Wilton, N. 2016. An introduction to human resource management. London: SAGE Publications Ltd. Third edition.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

## **KEHITTÄMISSUUNNITELMA KUOPION EV.LUT. SEURAKUNTAYHTYMÄN LÄHIESIHENKILÖIDEN LÄHIESIHENKILÖTYÖHÖN**

### **Johdanto**

Kehittämissuunnitelma on yksi opinnäytetyön ”Lähiesihenkilöiden merkitys ja mahdollisuudet veto- ja pitovoimaisen työyhteisön kehittäjänä” tavoitteista. Kehittämissuunnitelman tarkoitus on edistää Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän lähiesihenkilötyön kehittämistä, millä edesautettaisiin lähiesihenkilöitä työssä jaksamisessa ja kehittämisessä sekä työyhteisön kehittämisessä veto- ja pitovoimaisemmaksi. Tärkeää on myös kehittämistoimenpiteiden avulla edistää lähiesihenkilöiden pysymistä seurakuntayhtymän palveluksessa. Kehittämissuunnitelmaa on mahdollista jatkokehittää ja muokata. Suunnitelma on osittain sovellettavissa myös seurakuntayhtymän esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien johtamis- ja johtajuustyön kehittämiseen.

Kehittämissuunnitelma on laadittu opinnäytetyöstä saatujen tutkimustulosten perusteella pääosin lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä oli kaksi sähköistä anonyymiä kyselyä. Ensimmäinen oli kohdistettu seurakuntayhtymän kaikille lähiesihenkilöille. Toinen kysely suunnattiin kaikille seurakuntayhtymän lähiesihenkilöiden esihenkilöille, päälliköille ja johtajille, jotta saataisiin heidän omia näkemyksiään lähiesihenkilötyön tilanteesta tukemaan tutkimusta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin lisäksi lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelua, joka oli myös osa kehittämissuunnitelmaa.

### **Lähiesihenkilötyön nykytilanne seurakuntayhtymässä**

Lähiesihenkilötyön nykytilanne seurakuntayhtymässä on selvitetty opinnäytetyön tutkimuksella. Tutkimustulokset ja johtopäätökset on raportoitu opinnäytetyössä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tiivistää nykyisessä lähiesihenkilötyössä pääsääntöisesti hyvin toimivia vahvuuksia olevan:

- lähiesihenkilöiden sitoutuminen lähiesihenkilötyöhön
- motivaatio kehittää lähiesihenkilötyötä ja työyhteisöä
- keskinäinen luottamus ja kannustus työyhteisössä/työyksikössä/tiimissä

- keskinäinen luottamus ja tuki esihenkilön ja lähiesihenkilön välillä
- toimiva työnjako ja itseohjautuvuus työyksikössä/tiimissä
- johtamis- ja esihenkilökoulutuksen mahdollisuus

Tutkimustulosten perusteella tiivistetysti lähiesihenkilötyön kehittämiskohteita ja haasteita:

- tehtäväkuvien tarkistaminen ja selkeyttäminen
- työajan riittämättömyys lähiesihenkilötyöhön, sen johtamiseen ja kehittämiseen
- palkkaus
- johdettavien määrän tarkistaminen
- perehdytys konkreettiseen lähiesihenkilötyöhön
- lähiesihenkilön ja esihenkilön välinen vastuujako ja sen tiedottaminen työyhteisössä
- vertaistuen lisääminen ja lähiesihenkilöiden keskinäinen yhteydenpito
- työhyvinvointi ja työssäjaksaminen
- lähiesihenkilötyön merkitys veto- ja pitovoimatekijänä

### **Kehittämistoimenpiteitä**

**Lähiesihenkilöiden tehtäväkuvien tarkistaminen ja selkeyttäminen.** Lähiesihenkilön oman työalan asiantuntijatyön ja lähiesihenkilötyön työtehtävät tulisi käydä läpi ja määritellä ne uudelleen tehtäväkuvaukseen. Lähiesihenkilötyöhön käytettävä aika tulisi myös huomioida. Lähiesihenkilötyöhön ja sen johtamiseen sekä kehittämiseen tulisi varata lähiesihenkilöille riittävästi aikaa. Lähes kaikilla lähiesihenkilöillä lähiesihenkilötyö ei tällä hetkellä vähennä muita töitä tutkimuksen perusteella.

### **Lähiesihenkilöiden määrän ja heidän johdettaviensa määrän tarkastelu.**

Koko lähiesihenkilötyön työkentän tarkistamisessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, mikä on tarpeellinen määrä lähiesihenkilöitä. Lisäksi tulisi tarkistaa millaiset ovat lähiesihenkilöiden tehtäväkuvat sekä mikä olisi toimiva määrä johdettavia lähiesihenkilöä kohden. Lähiesihenkilöitä on tällä hetkellä 25 ja johdettavien määrä vaihtelee alle viidestä yli 20:een. Huomiota olisi hyvä kiinnittää siihen, että johdettavat voivat tehdä eri työalan tehtäviä kuin lähiesihenkilö. Lisäksi osa johdettavista voivat olla eri työajassa kuin lähiesihenkilö.

Toisessa seurakunnassa esimerkiksi diakoniatiiimin lähiesihenkilönä voi olla diakoniatyöntekijä ja toisessa pappi. Tarkastelua tehtäessä voisi pohtia olisiko mahdollista, että osa lähiesihenkilöistä olisi tiiminvetäjiä. Alle viisi johdettavaa lähiesihenkilöä kohden on pieni ja vastaavasti yli 20 on suuri. Huomioon tulisi kuitenkin ottaa tiimien ja työyksiköiden erilaisuus. Yksikössä, missä suurimmalla osalla johdettavista on samanlaisia ja pääsääntöisesti itseohjautuvia työtehtäviä, yli 20 johdettavaa voi olla toimiva määrä. Tarkastelua voisi tehdä tiimien yhdistämisen osalta. Myös jaettua johtajuutta voisi tarkastella. Lähiesihenkilön työtehtävien osittainen jakaminen toiselle työntekijälle helpottaisi mahdollisesti lähiesihenkilön työssä jaksamista.

**Palkkauksen tasapainottaminen.** Lähiesihenkilötyöstä maksettavassa korvauksessa tulisi huomioida lähiesihenkilöiden työtehtävien määrä (oman työalan asiantuntijatehtävät ja lähiesihenkilön tehtävät) ja laaja-alaisuus, johdettavien määrä, hajautettu työ eri toimipisteissä sekä vastuut. Tutkimuksen perusteella lähiesihenkilöiden johtamat työyksiköt ja tiimit ovat erilaisia ja niiden johtamisessa voi olla erilaisia haasteita. Lähiesihenkilöllä voi olla johdettavanaan työajallisia ja työajattomia työntekijöitä tai eri työalojen työntekijöitä. Johdettavat voivat olla eri työpisteissä eri puolilla seurakuntaa ja seurakuntayhtymää. Lähiesihenkilöiden johdettavat voivat olla työsuhteessa niin seurakuntayhtymän kuin seurakunnan palveluksessa, jolloin heillä on kaksi eri esihenkilöä. Edellä mainitut asiat huomioon ottaen palkkauksen tasapainotuksessa ei ole hyvä ja oikeudenmukainen toimintatapa tehdä yhteneväistä linjausta ja maksaa kaikille samansuuruisia korvausta tai korvausta pelkästään johdettavien määrään yhdistettynä.

**Avoin haku lähiesihenkilötehtävään.** Lähiesihenkilötehtävään tulisi olla aina avoin haku. Tutkimustulosten perusteella osaa nykyisistä lähiesihenkilöistä on pyydetty ottamaan vastaan lähiesihenkilön työtehtävät. Suurimmaksi osaksi tämä tapahtuu silloin, kun tulee tarve saada sijainen vakituiselle lähiesihenkilölle. Jotta lähiesihenkilön työtehtäviin ja henkilöstön johtamiseen motivoituneet työntekijät hakeutuisivat lähiesihenkilöiksi, tulisi olla mahdollista myös sijaisuuksien kohdalla avoimesti hakea työpaikkaa.

**Esihenkilö- ja johtamiskoulutus.** Seurakuntayhtymä käyttää koulutuksiin yleensä Kirkon omia koulutuksia. Tutkimuksen perusteella kirkon omien koulutusten lisäksi seurakuntayhtymän kannattaa kartoittaa myös yksityisen sektorin käyttämät esihenkilö- ja johtamiskoulutukset. Tämä antaisi mahdollisesti syvyyttä ja uutta näkökulmaa lähiesihenkilötyöhön.

Johtamisen 360 arviointi on yksi esimerkki yksityisen sektorin käyttämästä johtamiskoulutuksesta. Se on laaja ja yksityiskohtainen arviointi lähiesihenkilön johtamiskäyttäytymisestä eri sidosryhmien näkökulmasta. Arviointi suoritetaan myös itsestä lähiesihenkilönä. Saatuja tuloksia verrataan myös keskenään ja kaikki tulokset raportoidaan. Tulokset tulee käydä läpi lähiesihenkilön, hänen esihenkilönsä ja johdettavien kanssa. Johtamisen 360 arviointi on tehokas tapa tunnistaa kehitysalueet ja vahvuudet. Opinnäytetyön tutkijasta on tehty johtamisen 360 arviointi edellisessä työpaikassa, mikä antoi paljon arvokasta tietoa omasta johtamiskäyttäytymisestä niin itsereflektoinnin kuin organisaation näkökulmasta.

Tutkimustulosten perusteella lähiesihenkilötyön merkitys etenkin vetovoimatekijänä koettiin lähiesihenkilöiden keskuudessa jonkin verran epäselvänä asiana. Olisi tarpeellista järjestää koulutusta koskien veto- ja pitovoimatekijöiden merkitystä lähiesihenkilö- ja johtamistyössä. Lähiesihenkilötyötä voisi tukea myös esimerkiksi luennot valmentavasta johtamisesta sekä työyhteisön psykologista turvallisuutta käsittelevistä aiheista, kuten tunnejohtaminen, työyhteisön luottamus, arvostus- ja keskustelukulttuuri. Näihin voisi liittyä työpajoja konkreettista tilanharjoittelua ja vuorovaikutteista pohdintaa varten. Erilaiset omaan tahtiin osissa suoritettavat verkkokurssit ovat yleensä käytännönläheisiä. Niiden suorittamisen jälkeen voisi järjestää osallistujien yhteisen keskustelun kurssin antista. Keskustelu voisi olla yhdistettynä lähiesihenkilöiden muihin yhteisiin tapaamisiin.

**Lähiesihenkilön työhyvinvointi ja itsensä johtaminen.** Kaikki edellä mainitut kehittämistoimenpiteet ovat omiaan lisäämään lähiesihenkilöiden työhyvinvointia. Työssä jaksamista tulisi jatkuvasti seurata niin esihenkilön, työyhteisön, tiimin ja lähiesihenkilön itsensä kautta. Tutkimustulokset osoittavat, että enemmistö lähiesihenkilöistä kokee työnsä psyykkisen kuormittavuuden haasteel-

liseksi. Tätä tukee myös esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien näkemys asiasta. Työhyvinvointiin ja itsensä johtamiseen sekä omaan johtajuuteen liittyvät luennot ja niihin suunnatut koulutukset esimerkiksi johtamisen 360 arviointi olisivat hyviä keinoja auttaa lähiesihenkilöä työssään jaksamisessa ja siinä kehittämisessä. Työnohjaus on myös yksi tapa edistää lähiesihenkilön työssä jaksamista. Myös ryhmätyönohjaus saman työalan lähiesihenkilöille voisi antaa uutta tulokulmaa omaan johtamistyöhön. Itse-reflektointi on tärkeää omassa johtamistyössä kehittämiselle. Tässä apuna voi käyttää reflektiopäiväkirjan pitämistä.

**Perehdys ja mentorointi.** Tutkimustulosten perusteella lähiesihenkilöt toivoivat enemmän perehdytystä käytännön lähiesihenkilötyöhön ja uusiin asioihin ennen kaikkea oman esihenkilön taholta. Tutkimustulosten perusteella näen kehittämistoimenpiteenä lähiesihenkilön ja esihenkilön keskinäisten tapaamisten lisäämisen sekä avoimen keskustelun lähiesihenkilön tarpeista ja odotuksista suhteessa omaan esihenkilöön. Perehdyttämisessä apuna on oleellista käyttää juuri lähiesihenkilötyöhön kohdistettua perehdyttämislomaketta tai muistilistaa. Uuden lähiesihenkilön perehdyttämisessä suosittelen mentoroinnin käyttöönottoa. Kokeneempi lähiesihenkilökollega nimetään uuden tulokkaan mentoriksi. Tavoitteena on, että mentori on saman työalan edustaja. Tämä mentorointi voisi jatkua myös aloitusperehdytyksen jälkeen.

**Vertaistuki.** Tutkimustulokset osoittavat, että niin lähiesihenkilöt kuin esihenkilöt näkevät lähiesihenkilöiden keskinäiset yhteydenpidot, ajatusten vaihdon ja vertaistuen tärkeänä. Siksi suosittelen lähiesihenkilöille tarkoitettujen säännöllisten lähi- ja/tai etätapaamisten järjestämistä. Tapaamisia voi järjestää myös samaa työalaa seurakuntayhtymässä tekevien tiimien kesken. Lähiesihenkilöiden yhteiset virkistyspäivät olisivat myös hyvä mahdollisuus verkostoitumiseen ja yhteishengen luomiseen. Virkistyspäivät voisivat olla teemallisia. Teemat voisivat olla esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä, ja niissä voisi käyttää myös lyhyitä luentoja. Luennoissa kannattaa hyödyntää niin seurakuntayhtymän omia työntekijöitä kuin ulkopuolisia asiantuntijoita. Seurakuntayhtymässä on monia eri alojen osaajia ja samalla se antaisi näille osaajille mahdollisuuden hyödyntää osaamistaan myös tätä kautta. Yhteiset teema- ja virkistyspäivät lähiesihenkilön ja hänen johdettaviensa kesken olisivat mahdollisuus kehittää työyhteisöä. Lähiesihenkilöiden keskinäistä tutustumista lisäisi myös mahdollisuus tutustua toisen lähiesihenkilön työhön hänen työympäristössään.

**Sähköiset järjestelmät.** Lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelussa nousi esille seurakuntayhtymän sisäinen intra Rinkka. Se koetaan tärkeänä seurakuntayhtymän yhteisten asioiden ja ohjeiden tiedottamisessa. Rinkan päivittämisestä olisi huolehdittava esimerkiksi lomakkeiden osalta. Yhteisen sähköisen alustan käyttöönoton kautta hoituisi lähiesihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon keskinäinen yhteydenpito ja tiedottaminen. Teams-sovellus olisi mahdollisesti käyttökelpoisin valinta seurakuntayhtymässä. Se on tuttu jo entuudestaan lähiesihenkilöille. Teamsiin voisi tallentaa lähiesihenkilöitä ja myös muita esihenkilöasemassa olevia varten ajankohtaisia julkaisuja, ohjeita, koulutustallenteita ja niin edelleen.

### **Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa huomioitavia asioita**

**Tavoitteet.** Tarvittaessa määritellään tavoitteet ja aikataulu kehittämistoimenpiteen mukaan.

**Budjetti.** Kehittämistoimenpiteen kustannukset huomioiden talousarvion määrärahat.

**Arviointi ja seuranta.** Toteutunut kehittämistoimenpide on hyödyllistä arvioida, jotta saadaan tietoa tavoitteiden onnistumisesta ja kehittämissuunnitelman jatkokkehitystä varten. Tarvittaessa kehittämistoimenpiteen edistymistä seurataan, jotta on mahdollista muuttaa toimintatapaa ja budjettia.

## SAATEKIRJE, KYSELY LÄHIESIHENKILÖILLE

Hei hyvä lähiesihenkilö,

Olen töissä Kuopion aluekeskusrekisterissä ja opiskelen työni ohessa johtamisen ja liiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyön työnantajalleni aiheesta **lähiesihenkilön merkitys ja mahdollisuudet veto- ja pitovoimaiseen työyhteisön kehittäjänä Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymässä**.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän henkilöstöhallinto. Työpaikkaohjaajani on henkilöstöpäällikkö [REDACTED]. Tutkimusluvan on myöntänyt hallintojohtaja [REDACTED]. Oppilaitokseni on Karelia ammattikorkeakoulu Joensuussa ja opinnäytetyötäni ohjaa [REDACTED]. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua vuoden 2024 loppuun mennessä, jonka jälkeen se on luettavissa Theseus -julkaisuarkistossa. Tarkoitukseni on myös jakaa teille kooste niin kyselyn kuin syyskuun ryhmäkeskustelun tuloksista sekä jatkokehityssuunnitelma.

Opinnäytetyöni ja sen tutkimusten tavoitteena on tukea teidän lähiesihenkilöiden työtä, selvittää näkemyksiänne työstänne sekä sen kehittämistä johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta. Tavoitteena on myös tutkia lähiesihenkilön merkitystä ja mahdollisuuksia osana veto- ja pitovoimaista työyhteisöä. Opinnäytetyön tutkimustulosten ja analyysien avulla on tarkoitus laatia lähiesihenkilötyön jatkokehityssuunnitelma. Tutkimustuloksia hyödynnetään siis omassa seurakuntayhtymässämme.

Tähän kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti. Henkilötietoja ei kerätä. Saadun aineiston käsittelen luottamuksellisesti ja kaikkien vastaajien yhteistuloksena. Kyselyyn vastaajia ei voida vastauksista tunnistaa eikä vastauksia yhdistää yksittäiseen lähiesihenkilöön. Kyselyaineisto säilyy tallennettuna henkilökohtaisella tietokoneellani henkilökohtaisen käyttäjätunnuksen ja salasanojen takana, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille koko tutkimusprosessin aikana. Opinnäytetyöni valmistuttua tuhoan aineiston. Kyselyn yhteiskooste jää toimeksiantajani käyttöön.

Osallistuminen tähän kyselyyn on vapaaehtoista ja osallistumisen voi lopettaa niin halutessaan. Kysely toteutetaan Microsoft 365 Forms-sovelluksella. Sähköpostin liitteenä on tietosuojaseloste.

**Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Kysely on auki 6.5.2024 - 27.5.2024 välisenä aikana.** Kyselyyn vastaaminen on suostumus opinnäytetyön tekijälle saadun tiedon käsittelyyn tutkimuksessa.

### [KYSELYYN PÄÄSET VASTAAMAAN TÄSTÄ](#)

Toivottavasti sinulla on kiinnostusta osallistua kyselyyn. Pienellä panostuksella sinulla on mahdollisuus vaikuttaa lähiesihenkilötyösi esiin nostamiseen, tukemiseen ja kehittämiseen seurakuntayhtymässämme. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä ja arvokas!

Jos sinulla herää kysymyksiä kyselyyn liittyen, niin otathan minuun yhteyttä, vastaan mielelläni. Minut tavoittaa alla olevin yhteystiedoin puhelimitse tai sähköpostilla, huolimatta siitä, että olen opintovapaalla.

Ystävällisesti yhteistyöterveisin

Jaana Hupli

## SAATEKIRJE, KYSELY ESIHENKILÖILLE, PÄÄLLIKÖILLE JA JOHTAJILLE

Hei hyvä esihenkilö, päällikkö ja johtaja,

Olen töissä Kuopion aluekeskusrekisterissä ja opiskelen työni ohessa johtamisen ja liiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyön työnantajalleni aiheesta **lähiesihenkilön merkitys ja mahdollisuudet veto- ja pitovoimaiseen työyhteisön kehittäjänä Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymässä**.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän henkilöstöhallinto. Työpaikkaohjaajani on henkilöstöpäällikkö [REDACTED]. Tutkimusluvan on myöntänyt hallintojohtaja [REDACTED]. Oppilaitokseni on Karelia ammattikorkeakoulu Joensuussa ja opinnäytetyötäni ohjaa [REDACTED]. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua vuoden 2024 loppuun mennessä, jonka jälkeen se on luettavissa Theseus -julkaisuarkistossa. Tarkoitukseni on myös jakaa teille kooste niin kyselyn kuin syyskuun lähiesihenkilöiden ryhmäkeskustelun tuloksista sekä jatkokehityssuunnitelma.

Opinnäytetyöni ja sen tutkimusten tavoitteena on tukea lähiesihenkilöiden työtä, selvittää heidän näkemyksiään työstänsä sekä sen kehittämistä johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta. Tavoitteena on myös tutkia lähiesihenkilön merkitystä ja mahdollisuuksia osana veto- ja pitovoimaista työyhteisöä. Opinnäytetyön tutkimustulosten ja analyysien avulla on tarkoitus laatia lähiesihenkilötyön jatkokehityssuunnitelma. Tutkimustuloksia hyödynnetään siis omassa seurakuntayhtymässämme.

Tähän kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti. Henkilötietoja ei kerätä. Saadun aineiston käsittelen luottamuksellisesti ja kaikkien vastaajien yhteistuloksena. Kyselyyn vastaajia ei voida vastauksista tunnistaa eikä vastauksia yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Kyselyaineisto säilyy tallennettuna henkilökohtaisella tietokoneellani henkilökohtaisen käyttäjätunnuksen ja salasanojen takana, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille koko tutkimusprosessin aikana. Opinnäytetyöni valmistuttua tuhoan aineiston. Kyselyn yhteiskooste jää toimeksiantajani käyttöön.

Osallistuminen tähän kyselyyn on vapaaehtoista ja osallistumisen voi lopettaa niin halutessaan. Kysely toteutetaan Microsoft 365 Forms-sovelluksella. Sähköpostin liitteenä on tietosuojaseloste.

**Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Kysely on auki 6.5.2024 - 27.5.2024 välisenä aikana.** Kyselyyn vastaaminen on suostumus opinnäytetyön tekijälle saadun tiedon käsittelyyn tutkimuksessa.

### [KYSELYYN PÄÄSET VASTAAMAAN TÄSTÄ](#)

Toivottavasti sinulla on kiinnostusta osallistua kyselyyn. Tärkeää on saada teidän näkemyksiänne lähiesihenkilöiden työstä. Pienellä panostuksella sinulla on mahdollisuus vaikuttaa lähiesihenkilötyön tukemiseen ja kehittämiseen seurakuntayhtymässämme. Tuella ja kehittämisellä on vaikutusta myös seurakuntayhtymäämme työyhteisönä. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä ja arvokas!

Jos sinulla herää kysymyksiä kyselyyn liittyen, niin otathan minuun yhteyttä, vastaan mielelläni. Minut tavoittaa alla olevin yhteystiedoin puhelimitse tai sähköpostilla, huolimatta siitä, että olen opintovapaalla.

Ystävällisesti yhteistyöterveisin, Jaana Hupli

## KUTSU LÄHIESIHENKILÖIDEN YHTEISEEN TAPAAMISEEN TORSTAINA 19.9.2024 KLO 13–15 KALLAVEDEN KIRKON SEURAKUNTASALISSA

Hei,

Olen töissä Kuopion aluekeskusrekisterissä ja teen johtamisen ja liiketoiminnan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää opinnäytetyötä lähiesihenkilön merkityksestä ja mahdollisuuksista veto- ja pitovoimaiseen työyhteisön kehittäjänä Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymässä, joka on työnantajani.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän henkilöstöhallinto. Työpaikkaohjaajani on henkilöstöpäällikkö [REDACTED]. Tutkimusluvan on myöntänyt hallintojohtaja [REDACTED]. Oppilaitokseni on Karelia ammattikorkeakoulu Joensuussa.

Opinnäytetyöni ja sen tutkimusten tavoitteena on tukea teidän lähiesihenkilöiden työtä, ja selvittää näkemyksiä työstänne ja sen kehittämisestä johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta. Tavoitteena on myös tutkia lähiesihenkilön merkitystä ja mahdollisuuksia omalta osaltaan olla kehittämässä veto- ja pitovoimaista työyhteisöä. Tutkimustulosten ja analyysien avulla opinnäytetyön tarkoituksena on lähiesihenkilöiden työn jatkokehityssuunnitelma.

Yhteinen tapaaminen on osa lähiesihenkilöiden johtamistyön kehittämissuunnitelmaa sekä yksi opinnäytetyöni tutkimusmenetelmistä. Ajatus tähän ryhmäkeskusteluun on tullut henkilöstöpäälliköltä. Tapaamisen tarkoitus on tutustuminen toisiinne, vertaistuki, madaltaa kynnystä verkostoitumiseen sekä ajatusten ja kokemusten jakaminen lähiesihenkilötyöstänne sen kehittämistä varten. Toimin tapaamisen ohjaajana ja havainnoitsija, keräten teidän näkemyksiänne työstänne.

Tapaamista ei nauhoiteta eikä henkilötietoja kerätä. Opinnäytetyössäni anonyymit havainnot ja näkemyksenne esitän yleisellä tasolla, niin ettei ketään lähiesihenkilöä voida niistä tunnistaa. Anonyymit muistiinpanoni tuhoan tutkimukseni valmistumisen jälkeen eikä niitä käytetä muuhun kuin tähän opinnäytetyöhön. Osallistuminen on vapaaehtoista.

Toivottavasti teillä on mahdollista osallistua tapaamiseen, jolla tuetaan teidän lähiesihenkilötyötänne, ja siinä jaksamista sekä kartoitetaan mm. kehittämisedotuksia työnne hyväksi. Lähetän teille lähiaikoina myös kyselyn. Olen laittanut esihenkilöillenne viestiä näistä tutkimuksista. Aihe on tärkeä ja tiedostettu seurakuntayhtymässämme.

Jokainen osallistuminen ja vastaus on tärkeä ja antaa teille lähiesihenkilöt mahdollisuuksia vaikuttaa työhönne ja työyhteisöönne kehittämiseen.

Olen teihin vielä yhteydessä elo-syyskuun vaihteessa tästä yhteisestä tapaamisesta. Jos nyt herää kysymyksiä, niin otahan yhteyttä, vastaan mielelläni.

Yhteistyöterveisin  
*Jaana Hupli*

## TUTKIMUSKIRJE LÄHIESIHENKILÖIDEN ESIHENKILÖILLE

Hei,

Olen töissä Kuopion aluekeskusrekisterissä ja teen johtamisen ja liiketoiminnan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää opinnäytetyötä lähiesihenkilön merkityksestä ja mahdollisuuksista veto- ja pitovoimaisen työyhteisön kehittäjänä Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymässä.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän henkilöstöhallinto ja työpaikkaohjaajani on henkilöstöpäällikkö [REDACTED]. Tutkimusluvan opinnäytetyöni tutkimuksille on myöntänyt hallintojohtaja [REDACTED]. Oppilaitokseni on Karelia ammattikorkeakoulu Joensuussa.

Opinnäytetyöni ja sen tutkimusten avulla on tavoitteena selvittää lähiesihenkilöiden näkemyksiä työstään ja sen kehittämisestä johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta. Tavoitteena on myös tutkia lähiesihenkilön merkitystä ja mahdollisuuksia omalta osaltaan kehittää veto- ja pitovoimaista työyhteisöä. Tutkimustulosten ja analyysien avulla opinnäytetyön tarkoituksena on lähiesihenkilöiden työn jatkokehityssuunnitelma.

Lähiesihenkilöiden työhön liittyviä opinnäytetyöni tutkimusmenetelminä käytän kyselyä, mahdollisesti haastatteluita ja lähiesihenkilöiden yhteisen tapaamisen ryhmäkeskustelua. Kyselytutkimus toteutetaan toukokuussa 2024, haastattelut tarvittaessa loppukesä - syksy 2024 sekä ryhmäkeskustelu to 19.9.2024.

Toivottavasti lähiesihenkilöillä olisi mahdollisuus osallistua näihin tutkimuksiin. Aihe tärkeä ja tiedostettu seurakuntayhtymässämme. Jokainen vastaus on tärkeä ja siten on mahdollista olla vaikuttamassa työyhteisömme kehittämiseen.

Yhteistyöterveisin

*Jaana Hupli*

## KUTSU LÄHIESIHENKILÖIDEN YHTEISEEN TAPAAMISEEN TORSTAINA 19.9.2024 KLO 13–15 KALLAVEDEN KIRKON SEURAKUNTASALISSA

Hei hyvä lähiesihenkilö,

Lähetin teille ennakkotietoa sähköpostilla huhtikuun lopulla yhteiseen tapaamiseemme liittyen. Lähiesihenkilöiden ryhmä on siitä ja toukokuun nettikyselystä hieman muuttunut, joten laitan uudelleen tietoa mistä on kyse.

Olen töissä Kuopion aluekeskusrekisterissä ja opiskelen työni ohessa johtamisen ja liiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyön työnantajalleni aiheesta **lähiesihenkilön merkitys ja mahdollisuudet veto- ja pitovoimaisen työyhteisön kehittäjänä Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymässä**. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän henkilöstöhallinto. Työpaikkaohjaajani on henkilöstöpäällikkö [REDACTED]. Tutkimusluvan on myöntänyt hallintojohtaja [REDACTED]. Oppilaitokseni on Karelia ammattikorkeakoulu Joensuussa.

Opinnäytetyöni ja sen tutkimusten tavoitteena on tukea teidän lähiesihenkilöiden työtä, selvittää näkemyksiänne työstänne sekä sen kehittämisestä johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta. Tavoitteena on myös tutkia lähiesihenkilön merkitystä ja mahdollisuuksia osana veto- ja pitovoimaista työyhteisöä. Opinnäytetyön tutkimustulosten ja analyysien avulla on tarkoitus laatia lähiesihenkilötyön jatkokehityssuunnitelma. Tutkimustuloksia hyödynnetään siis omassa seurakuntayhtymässämme.

Yhteinen tapaaminen on osa lähiesihenkilöiden johtamistyön kehittämissuunnitelmaa sekä yksi opinnäytetyöni tutkimusmenetelmistä. Ajatus tähän ryhmäkeskusteluun on tullut henkilöstöpäälliköltä. Tapaamisen tarkoitus on tutustuminen toisiinne kasvotusten, vertaistuki, madaltaa kynnystä verkostoitumiseen sekä ajatusten ja kokemusten jakaminen lähiesihenkilötyöstänne sen kehittämistä varten. Toimin tapaamisen ohjaajana ja havainnoitsijana, keräten teidän näkemyksiänne työstänne.

Aiemmasta tiedosta poiketen, varsinaisen keskustelun nauhoitan oppilaitokseni ohjaajan suosituksesta. Opinnäytetyössäni anonyymit havaintoni ja näkemyksenne esitän yleisellä tasolla, niin ettei ketään lähiesihenkilöä voida niistä tunnistaa. Henkilötietoja en kerää. Anonyymit muistiinpanoni ja ääninauhoituksen tuhoan tutkimukseni valmistuksen jälkeen eikä niitä käytetä muuhun kuin tähän opinnäytetyöhön. Ainoastaan minä käsittelen muistiinpanoja ja nauhoitusta. Osallistuminen on vapaaehtoista. Tietosuojaseloste on sähköpostin liitteenä.

Toivottavasti teillä on mahdollista osallistua tapaamiseen, jolla tuetaan teidän lähiesihenkilötyötänne, ja siinä jaksamista sekä kartoitetaan mm. kehittämis ehdotuksia työhönne hyväksi. Laitoin huhtikuussa esihenkilöillenne sähköpostiviestin tästä ryhmätapaamisesta. Aihe on tärkeä ja tiedostettu seurakuntayhtymässämme.

Jokaisen teidän osallistumisenne ja näkemyksenne ovat tärkeitä! Näin voitte olla vaikuttamassa työhönne ja työyhteisöenne kehittämiseen.

**Ilmoittautuminen on välttämätöntä tapaamisen suunnittelun ja tarjoilun vuoksi. Ilmoittautumisen viimeinen päivä on ti 10.9.**

[ILMOITTAUDU TÄSTÄ MUKAAN](#)

Aloitamme tapaamisen kahvilla ja teellä sekä makealla kahvileivällä. Tämän jälkeen on esittelykierrros, jonka jälkeen alkaa nauhoitus ja vapaamuotoinen keskustelu. **Voisitte alustavasti jo pohdiskella ainakin seuraavia aiheita:** Mikä toimii hyvin lähiesihenki-

lötyössäsi? Missä on haasteita ja parannettavaa? Miten koet lähiesihenkilötyösi merkityksen ja mahdollisuudet vaikuttaa työyksikkösi veto- ja pitovoimaisuuteen? Miten kehittäisit lähiesihenkilötyötä?

Jos sinulla herää kysymyksiä tapaamiseen liittyen, niin otathan minuun yhteyttä, vastaan mielelläni. Minut tavoittaa alla olevin yhteystiedoin puhelimitse, sähköpostilla tai Teamsilla.

Ystävällisesti yhteistyöterveisin

Jaana Hupli

## **AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA**

Suunnitelman tekijä: Jaana Hupli

Opinnäytetyön nimi: Lähiesihenkilön merkitys ja mahdollisuudet veto- ja pitovoimaisen työyhteisön kehittäjänä

Opinnäytetyön toimeksiantaja:

Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä/henkilöstöhallinto

Suunnitelma laadittu pvm: 12.05.2024

### **1. Aineiston yleiskuvaus**

#### **1.1 Aineiston kuvaus: Kerättävä tai olemassa oleva aineisto**

Kerään seuraavan aineisto itse: Kahdella sähköisellä kyselyllä saatavat kyselyaineistot sekä havainnointimuistiinpanot ja äänitallenne kohderyhmän ryhmäkeskustelussa. Tarkastelen ja analysoin toimeksiantajani, työnantajani, vuonna 2023 koko Kuopion seurakuntayhtymän henkilöstölle suunnatun sähköisen tyytyväisyyskyselyn yhteenvedon tuloksia osittain opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Aineiston merkitsen opinnäytetyön lähdeluetteloon seurakuntayhtymän sisäisenä intrana, joka ei ole julkinen. Tähän olen saanut luvan toimeksiantajaltani.

#### **1.2 Aineiston laadun varmistaminen**

Käsittelen aineistoa huolellisesti siten, että alkuperäinen tietosisältö säilyy eikä muutu. Kyselyt toteutan työnantajani (toimeksiantaja) Microsoft 365 Forms-ohjelmalla. Kyselyiden tulokset tallentuvat henkilökohtaiselle työtietokoneelleni kyselyssä käytetyn ohjelman kautta. Tuloksia ei ole mahdollista muokata eikä muuttaa. Tuloksista otan varmistuksena yhteenvedon, jonka tallennan henkilökohtaiselle työtietokoneelleni. Tutkimuksen kohderyhmän ryhmäkeskustelun ääniteen tallennan henkilökohtaiselle mobiilipuhelimelleni ja henkilökohtaiselle työ-mobiili-puhelimelleni. Havaintomuistiinpanoni ja keskustelulainauksien litteroinnit tallennan henkilökohtaiselle työtietokoneelleni Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Ryhmäkeskustelu tapahtuu Kuopion ev.lut. seurakuntaan kuuluvan Kallaveden seurakunnan toimitiloissa.

## **2. Eettiset periaatteet, lainsäädäntö ja henkilötietojen käsittely**

Tutkimuksissa ei kerätä henkilötietoja. Työskentelyssä noudatan hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK).

### **2.4 Tutkittavien informointi ja suostumus**

Molempien kyselyiden saatekirjeissä ja ryhmäkeskustelukutsussa kerron mistä tutkimuksessa on kyse, kuka sen tekee ja kenen toimeksiannosta. Kerron myös, että tutkimuslupa on saatu. Informoin kohderyhmää, että vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja henkilötietoja ei kerätä. Kerron missä säilytän tutkimusaineistoa, ja ettei sitä luovuteta ulkopuolisille. Kerron ettei aineistoa käsittele kukaan muu kuin minä tutkijana. Opinnäytetyön valmistuttua ja arvioinnin jälkeen tuhoan aineiston. Kerron, että osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi lopettaa niin halutessaan. Kyselyyn vastaaminen ja ryhmäkeskusteluun osallistuminen on suostumus opinnäytetyön tekijälle saadun tiedon käsittelyyn tutkimuksessa. Saate- ja kutsukirjeeseen liitän tietosuojaselosteen.

Ryhmäkeskustelun osalta kerron myös, että keskustelu äänitetään. Keskusteluun osallistuminen vapaaehtoista ja osallistumisen voi lopettaa niin halutessaan. Keskusteluun osallistuminen on suostumus opinnäytetyöntekijälle saadun tiedon käsittelyyn tutkimuksessa. Kerron tekeväni keskustelun aikana havain- toja ja niistä kirjoittamani muistiinpanot ja äänitallenteen tuhoan tutkimuksen valmistumisen ja arvioinnin jälkeen.

### **2.5 Tutkimuslupa**

Tarvitsen tutkimuslupaa: En tarvitse. En käsittele tutkimuksessa henkilötietoja. Olen kuitenkin pyytänyt ja saanut tutkimusluvan toimeksiantajaltani, koska tutkimus kohdistuu toimeksiantajani henkilöstöön.

### **2.6 Miten hallinnoit käyttämäsi, tuottamasi ja jakamasi aineiston oikeuksia?**

Hallinnoin itse keräämäni aineistoa ja sitä käytetään vain opinnäytetyöhön.

## **2.7 Eettistä ennakoarviointia edellyttävät tutkimusasetelmat opinnäytetöissä**

Tarvitseeko opinnäytetyösi tutkimus eettisen ennakoarvioinnin eettistä ennakoarviointia? Ei.

## **3. Aineiston dokumentointi**

### **3.1. Aineiston dokumentointi**

Kyselyaineistojen tulokset dokumentoin käyttäen Excel-taulukoita ja kuvioita sekä myös Word-ohjelman taulukoita. Ryhmäkesustelun äänitallenteen, havaintomuistiinpanoni ja litteroidut keskustelulainaukset dokumentoin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla.

## **4. Tallentaminen ja tietoturva opinnäytetyöprosessin aikana**

Kyselyt toteutan työnantajani (toimeksiantaja) Microsoft 365 Forms-ohjelmalla. Kyselyiden tulokset tallentuvat henkilökohtaiselle työtietokoneelleni kyselyssä käytetyn ohjelman kautta. Tuloksista otan varmistuksena yhteenvedon, jonka tallennan henkilökohtaiselle työtietokoneelleni. Tutkimuksen kohderyhmän ryhmäkesustelun ääniteen tallennan henkilökohtaiselle mobiilipuhelimelleni ja henkilökohtaiselle työmobiili-puhelimelleni. Havaintomuistiinpanoni ja litteroidut keskustelulainaukset tallennan henkilökohtaiselle työtietokoneelleni Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Kaikki käyttämäni laitteet ja sitä kautta aineiston tallennukset on suojattu tutkijan henkilökohtaisten tunnistautumistietojen taakse. Aineistoa ei käsittele kukaan muu kuin tutkija itse.

## **5. Aineisto opinnäytetyön valmistuttua: tuhoaminen, säilyttäminen tai mahdollinen jatkokäyttö ja avaaminen**

Aineiston tuhoan tietoturvallisesti kaikista tallennukseen käyttämiltäni laitteilta opinnäytetyön arvioinnin jälkeen.

## **6. Tehtävät ja vastuut**

Aineiston tallentamisesta ja hävittämisestä vastaan itse.

Aineistoa ei luovuteta toimeksiantajalle, joka saa vain aineistoanalyysin tulokset.