

ESIHENKILÖTYÖN KEHITTÄMINEN

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOIN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2022

Susanna Sell

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimintamalli esihenkilötyön yhtenäistämiseen sekä esihenkilöiden säännölliseen tukemiseen. Toimintamallin tarkoituksena oli vahvistaa HR-tiimin (Human Resources, henkilöstöhallinto) ja esihenkilöyhteisön välistä yhteistyötä sekä kehittää esihenkilöiden osaamista.

Tarve kehittämistyölle nousi IT-alalla toimivan kohdeorganisaation suunnalta ja tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kyseisen organisaation esihenkilöille. Esihenkilöitä oli tutkimushetkellä yhteensä 34 ja kyselyn vastausprosentiksi saatiin 65 %. Tutkimustuloksia analysoitiin Google Forms -työkalua sekä Exceliä hyödyntäen.

Tutkimustuloksista nousi esille esihenkilöiden perehdytyksen puute sekä esihenkilöiden tietämättömyys olemassa olevien ohjeistusten sijainnista ja hyödyntämisestä. Esihenkilöt kaipaivat tukea monenlaisiin aihealueisiin liittyen, joista tärkeimpinä voidaan nostaa esiin muutosjohtaminen, etätiimien johtaminen, kehityskeskustelut, rekrytointi, relokaatio osana rekrytointiprosessia sekä työlainsäädäntö.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi toimintamalli esihenkilöyhteisön sekä HR-tiimin väliselle yhteistyölle sekä esihenkilöiden osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi kehitystyön yhteydessä kehitettiin uusien esihenkilöiden perehdytystä, päivitettiin sisäisiä ohjeistuksia ja prosesseja sekä aloitettiin säännöllinen yhteistyö esihenkilöyhteisön kanssa.

The aim of this thesis study was to create a framework or operating model for supervisory work to unify the ways of working and support supervisors in their role. The purpose of the operating model was to strengthen the cooperation between the HR team (Human Resources) and the supervisor community and to develop the competence of the supervisors.

The need for development work arose from the commissioner organization operating in the field of IT. The study was conducted as a survey for all the supervisors in the commissioner organization. There were in total 34 supervisors at the time of the study, and the response rate to the survey was 65%. The research results were analyzed using Google Forms and Excel.

The results of the research revealed a lack of onboarding or induction to the supervisor role and lack of knowledge about internal guidelines and processes for the supervisors. The study showed that the supervisors needed support on a wide range of topics, from which the most important ones being change management, remote team management, development discussions, recruitment, relocations as part of the recruitment process, and labor law.

As a result of the thesis, an operating model was created for the cooperation between the supervisor community and the HR team and for the development of the supervisor's competence. In addition, the induction of new supervisors was developed, internal guidelines and processes were updated, and regular cooperation with the supervisor community was started.

Keywords Supervisor work, Manager, Leadership, Competence development

Pages 61 pages and appendices 22 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet.....	4
2	Esihenkilötyö ja johtaminen	6
2.1	Johtamisen ja esihenkilötyön murros	8
2.2	Esihenkilön roolit ja osaaminen	9
2.3	Esihenkilön vastuut ja tehtävät.....	10
2.4	Esihenkilötyön vaikutukset henkilöstöön ja liiketoimintaan	11
2.5	Sisäisen motivaation johtaminen.....	12
3	Osaaminen.....	13
3.1	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	14
3.2	Osaamisen merkitys sekä osaamisriskien kartoittaminen.....	15
3.3	Osaamisen kehittämisen keinoja	17
3.4	Mittarit ja osaamisen seuranta	19
4	Tutkimuksen metodologiset valinnat.....	21
4.1	Tutkimuksen toteutuksen vaiheet	23
4.2	Tutkimustulosten analysointi.....	24
4.2.1	Taustakysymykset	24
4.2.2	Esihenkilötyö	27
4.2.3	Vastaajien oman osaamisen arviointi	30
4.2.4	Avoin palaute	45
4.3	Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden arviointi	46
5	Esihenkilötyön toimintamalli	47
6	Johtopäätökset ja jatkokehitysideat	50
	Lähteet.....	57

Liitteet

- Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2 Opinnäytetyön tiedonkeruun tietosuojaseloste (englanninkielinen)

- Liite 3 Kyselyn saateteksti
- Liite 4 Kyselylomake (alkuperäinen englanninkielinen)
- Liite 5 Kyselylomake (suomenkielinen käännös)
- Liite 6 Kyselytutkimuksen asteikollisen kysymyksen vastausten analysointitaulukko

1 Johdanto

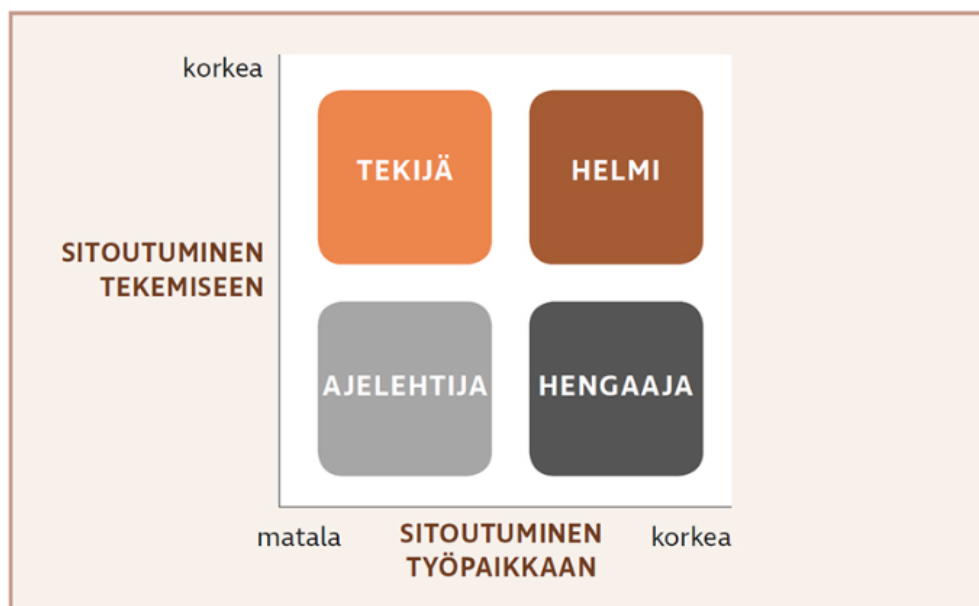
Tutkimukset osoittavat, että jopa 60–70 prosenttia työntekijöistä eivät ole täysin sitoutuneita työnantajaansa henkiselällä tasolla. Tästä syystä on myös hyvin todennäköistä, ettei monien työntekijöiden motivaatio tai työn tuottavuuden taso saavuta täyttä potentiaaliaan. Työntekijät eivät siis työskentele niin ahkerasti ja tehokkaasti kuin voisivat. Tutkimusten mukaan esihenkilön vaikutus työntekijöiden työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen on kiistaton. Victor Lipman (2015) jopa väittää työntekijöiden jättävän työtehtävänsä ennemmin esihenkilöstä kuin itse organisaatiosta johtuvista syistä. Esihenkilön työhön panostamalla saadaan aikaan paljon positiivista vaikutusta koko liiketoimintaan. Kun esihenkilöiden osaaminen on ajan tasalla ja heillä on käytössään oikeanlaisia työkaluja ja tuki, esihenkilöt pystyvät tukemaan liiketoimintaa omalla täydellä potentiaalillaan. (Lipman, 2015)

Organisaatioiden menestys on hyvin pitkälti kiinni osaavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen nousevat keskeiseen rooliin. Oikeanlaiset osaamisen löytäminen sekä työntekijöiden sitouttaminen, motivoiminen ja organisaation palveluksessa pitäminen vaativat pitkäjänteistä työtä. Suomessa ja maailmalla on uutisoitu viime vuosien aikana monet kerrat, kuinka etenkin IT-alalla työnantajat kilpailevat parhaimmista osaajista entistä kovemmin. Työnantajan tulee erottua joukosta positiivisesti ja työpaikalla arjen tulee sujua mutkattomasti, jotta työntekijät voivat keskittyä olennaiseen, oman työnsä tekemiseen ja kehittämään osaamistaan.

Panu Luukka (2019) esittelee kirjassaan työntekijöiden sitoutumisen nelikentän (kuva 1). Nelikentässä kuvataan työntekijän sitoutumisastetta niin työtehtäväänsä kuin työpaikkaansa verrattuna. Sitoutuminen on joko korkea tai matalaa. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita molempiin työtehtäväänsä (eli työn tekemiseen) sekä työpaikkaansa ovat helmiä. Nelikentässä esitetty tekijä on motivoitunut ja sitoutunut tekemään työtehtävänsä, mutta sitoutuminen itse organisaatioon ei ole vahvaa. Tällaisen osaavan työntekijän menettäminen on organisaatiolle riski, eikä kyseisen tekijän varaan uskalla laskea pitkän aikavälin tavoitteita, sillä paremman tarjouksen sattuessa kohdalle, tekijä vaihtaa työpaikkaa hyvin

helposti. Matalammalla sitoutuneisuudella työntekoon suhtautuvat ajelehtijat sekä hengaajat. Erona on, että hengaajat ovat sitoutuneita organisaatioon, mutta eivät työtehtäväänsä. Ajelehtijat taas ovat täysin vailla suuntaa tai sitoutumista kumpaankaan, organisaatioon tai työtehtäväänsä. Hengaajat pitävät työpaikalla kaikesta hauskaista, mutta välttelevät mahdollisimman paljon itse työntekoa. Ajelehtijat taas ovat organisaation palveluksessa vain elättääkseen itsensä. Esihenkilötyöhön panostamalla voimme vielä pelastaa osan näistä hengaajista ja nostaa heidän sitoutumisen tasoaan myös työtehtävää kohtaan. Sama koskee tekijöitä ja heidän sitoutumistaan organisaatioon. Mitä ajelehtijoihin tulee, esihenkilötyöllä voimme merkittävästi vähentää heidän kaltaistensa olemassaoloa. Kun esihenkilöt ohjaavat ja johtavat työntekoa työpaikoilla ja toimivat siinä roolissa, jossa heidän kuului jokainen työntekijä saa ansaitsemansa tuen. (Luukka, 2019)

Kuva 1. Työhön sitoutumisen nelikenttä (Luukka, 2019)



Ylen tekemä selvitys vahvistaa käsitystä siitä, että esihenkilötyöllä ja johtamisella on vahva vaikutus yritysten menestymisen taustalla. Ylen selvityksen mukaan työpaikkaansa tyytyväisten ja tyytymättömien työntekijöiden välisten erojen johtuvan ennen kaikkea johtamisesta. Arvio perustuu Glassdoor-nimiseen amerikkalaiseen palveluun, jossa arvostellaan ja pisteytetään työnantajia ja työpaikkoja anonyymisti. Palvelulla on vähitellen

yhä merkittävämpi osa työnhakijoiden keskuudessa ja yrityksen todellinen kokemukseen perustuva työnantajamielikuva nousee esiin palvelun kautta. (Mäntylä, 2022)

Syksyllä 2021 Yhdysvalloissa ja sitten muualla maailmassa alettiin puhumaan irtisanoutumisaallosta (the Great Resignation), joka on vähitellen vastassa monilla työnantajilla. Irtisanoutumisaalto kertoo paljon siitä, kuinka yhä enemmän siirrytään työnantajan markkinoista työntekijöiden markkinoihin. Yhdysvaltojen työvoimatilastoissa (the U.S. Bureau of Labor Statistics) raportoitiin erityinen piikki heinäkuussa 2021, jolloin yli 4 miljoona amerikkalaista vaihtoi työpaikkaansa. Tilastot ovat pysyneet tavallista korkeammalla irtisanoutumisten suhteen myös koko syksyn 2021 aikana. Irtisanoutumisaalto on osunut eniten teknologia- sekä terveydenhuoltoaloilla. (Cook, 2021) Näiden tietojen valossa työnantajien on panostettava toimintaansa entistä enemmän ja keskityttävä parantamaan työntekijöidensä kokemusta työpaikalla työskentelystä.

Irtisanoutumiset lisäävät epävarmuutta työpaikoilla ja voivat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa organisaatioon jäävän tiimin väsymisen, jos uusia työntekijöitä ei löydetä ajoissa. Esihenkilöiden rooli oman tiiminsä tuntijana ja tukijana on tärkeä ja hyvän esihenkilötyön kautta voidaan edistää työntekijöiden viihtyvyyttä sekä löytää keinoja pitää työntekijät yrityksen palveluksessa. (Cook, 2021) Organisaatiossa esihenkilöt ovat tärkeässä asemassa varmistamassa jokaisen yksilön huomioimisen, motivoimisen ja luomassa työntekijäkokemusta. Usein sanotaan, että asiakkaat ovat liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä, mutta Richard Bransonin työntekijän ensin -teorian mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä vasta, kun heitä palvelevat yrityksen tyytyväiset työntekijät. Näin ollen työntekijät ovat liiketoiminnan kannalta merkittävimpiä. Esihenkilöiden roolina on varmistaa, että jokainen yksilö huomioidaan kokonaisuudessa ja he ovat työntekijöitä lähinnä luomassa työntekijäkokemusta. (Mistry, 2017)

Yhtenä osaamisen kehittämisen ja henkilöstön kouluttamisen etuna sekä kannustimena voidaan Suomessa pitää yrityksille tarjolla olevaa koulutusvähennystä. Koulutusvähennyksen saadakseen tulee täyttää muutamat ehdot, mutta kaikilla osaamiseen kehittämiseen panostavilla yrityksillä nämä ehdot täyttyvät hyvin helposti. Koulutusvähennys on noin puolet koulutusajan palkkakustannuksista. Työnantajalla tulee olla laadittuna

koulutussuunnitelma, jonka mukaista koulutusta henkilöstölle tarjotaan. Koulutuksen ajalta tulee maksaa palkkaa, koulutuksen kesto on vähintään 6 tuntia ja vähennys voidaan tehdä enintään kolmelta päivältä työntekijää kohden. (Savander & Koivisto, 2020)

1.1 Kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona IT- ja sovelluskehitysalalla toimivalle yritykselle. Yritys tarjoaa asiakkailleen vähittäiskaupan verkkokauppasovellusta, joka tukee myyntiratkaisuja sekä mahdollistaa personoidun asiakaskokemuksen luomisen myös verkkokaupassa. Yrityksen palveluksessa on yhteensä noin 170 työntekijää eri puolilla maailmaa; Suomessa, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa, Liettuassa, Iso-Britanniassa, Australiassa sekä Yhdysvalloissa. Kohdeorganisaatio on viimeisen vuoden aikana kasvanut rekrytoimalla uusia työntekijöitä, mutta sen lisäksi kasvua on tapahtunut kahden yrityskaupan kautta. Ensimmäinen yrityskauppa tapahtui vuonna 2021 ja toinen alkuvuodesta 2022.

Tarve ja kiinnostus esihenkilöiden osaamisen kehittämistä kohtaan nousi erityisesti kohdeorganisaation suunnalta. Yrityksessä huomattiin **tarve** määritellä toimintamalli esihenkilötyön koordinointiin, yhtenäistämiseen sekä esihenkilöiden säännölliseen tukemiseen ja koulutukseen. Toimintamallin **tavoitteena** oli vahvistaa HR-tiimin (Human Resources, henkilöstöhallinto) ja esihenkilöyhteisön välistä yhteistyötä ja kehittää esihenkilöiden osaamista. Tämän toimintamallin alkuun laittaminen oli **kehittämistehtävän ensisijainen tavoite**.

Lähtötilanteessa kohdeorganisaatiossa ei ollut esimerkiksi säännöllisiä tapaamisia esihenkilöiden ja HR-tiimin kesken. Esihenkilöiden viestintäkanava oli hyvin epäaktiivinen kaikkien osapuolten tahoilta. Lisäksi tuntui siltä, ettei tieto kulkenut esihenkilöiden ja HR-tiimin välillä kuin vasta sitten, kun huomattiin jonkin asian olevan huonosti tai siinä tarvittiin selvittely apua tai jompikumpi osapuoli kaipasi tietoja toiselta päästäkseen eteenpäin omassa työssään. Esimerkkeinä voidaan mainita palkankorotuksiin tai position muutoksiin liittyvät tiedot, joita ei aina automaattisesti ilmoitettu oikeille tahoille, vaan niiden takia tarvittiin usein erillistä selvittelytyötä, joka tapahtui usein myös myöhässä. Myös tiimiläisten

palaute siitä, etteivät he tapaa säännöllisesti tai saa palautetta omalta esihenkilöltään, ovat esimerkkejä opastamisen ja tuen puutteesta. Nämä saattoivat näyttäytyä myös negatiivisina kokemuksina työntekijöille.

Kohdeorganisaatio on edelleen kasvua tavoitteleva yritys, joten esihenkilötyön ja osaamisen tulisi olla kunnossa, jotta toimintaa pystytään skaalaamaan ja kasvattamaan entisestään sekä kehittämään esihenkilöiden osaamista perustasolta eteenpäin. Puutteita oli huomattu lähtötilanteessa muun muassa ohjeistusten päivittämisessä ja niiden puutteissa, säännöllisessä koulutuksessa, tuessa sekä viestinnässä. Yksittäisten esihenkilöiden ohjaamista yksittäisiin aihealueisiin liittyen tapahtui kyllä, mutta myös esihenkilöyhteisön vertaistuki olisi hyödyllistä. Esihenkilötyön tasalaatuisuutta ei voitu taata ilman selkeitä ohjeita, koulutusta ja yhteisiä toimintamalleja. Edelleen haastavuutta kohdeorganisaatiossa lisäsi organisaatiomalli, jossa esihenkilöillä oli tiimiläisiä useammassa eri maassa. Näin ollen esihenkilöille useamman maan työlainsäädännön ja käytäntöjen ymmärtäminen vähintään ylätasolla oli tärkeää.

Kehitystyön **alataavoitteena** oli myös aktivoida ja kehittää esihenkilöyhteisön keskinäisen yhteistyön ja vertaistuen verkostoa, jotta tietoa ja parhaita käytäntöjen jaettaisiin esihenkilökollegoiden kesken. Näin esihenkilöt kehittäisivät myös omaa osaamistaan tukiessaan ja auttaessaan muita esihenkilöverkostossa olevia. Työn **tutkimuskysymyksenä** oli, millaista tukea ja osaamista esihenkilöt tarvitsevat onnistuakseen työssään esihenkilöinä?

Alkutilannetta tutkiessa oli selvää, että uusien esihenkilöiden perehdytys puuttui organisaatiosta lähes kokonaan. Sitä ei ollut organisoitu selkeästi ja yksittäisiä asioita tai tehtäviä tehtiin reaktiivisesti, kun huomattiin, ettei jokin asia toimi. Tältä osin ennakoiva, proaktiivinen ja organisoitu toiminta puuttuivat kokonaan. Organisaation perehdytys uusien työntekijöiden osalta oli hyvällä tasolla, mutta uusia esihenkilöitä tai etenkin kyseiseen rooliin yrityksen sisältä siirtyviä henkilöitä ei huomioitu perehdytyksen osalta lainkaan. Myös harvemmin tapahtuva, mutta mahdollinen skenaario eli esihenkilötehtävänsä jättävä työntekijä, joka tuli huomioida prosesseissa myös. Muutoin hänelle saattoi jäädä esimerkiksi järjestelmiin vääränlaisia tunnuksia ja pääsyä arkaluontoiseen materiaaliin, joka ei hänen

työtehtäväänsä enää kuulu. Tämä koski siis erityisesti tapauksia, joissa kyseinen työntekijä vaihtaa tehtävää yrityksen sisällä ja jäi edelleen sen palvelukseen erilaisessa tehtävässä.

Esihenkilöille oli sisäisiä ohjeistuksia ja materiaalia tarjolla jonkin verran, mutta osa materiaalista oli täysin päivittämättä. Lisäksi ennen tutkimuksen toteuttamista oli epäselvää, miten hyvin esihenkilöt tietävät ohjeistusten olemassaolosta. Esihenkilöille oli järjestetty yksittäisiä epäsäännöllisiä koulutuksia jonkin aikaa sitten, mutta selkeän toimintamallin luominen yhteistyölle oli selkeästi tarpeen.

2 Esihenkilötyö ja johtaminen

Riitta Hyppänen (2013, s. 19) määrittelee esihenkilötyön johtamiseksi, joka on vuorovaikutteista tavoitteellista vaikuttamista yksilöön tai ryhmään. Johtajan rooli on saada ihmiset toimimaan yhdessä tiiminä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jylhä & Viitala, 2013, s. 545) Esihenkilötyö ja johtajuus voidaan määritellä koskemaan yhteisön toimintatapojen sääntelyä ja yhteisön jäsenten ohjaamista kohti yhteistä tavoitetta tai päämäärää (Jalava, 2001, s. 8, s. 10). Johtaja ei kuitenkaan toimi yksin, vaan vastuuta jaetaan yhteisön sisällä siten, että useammat työyhteisön jäsenet pääsevät vaikuttamaan lopputulokseen. Johtaja kuitenkin viimekädessä vastaa saavutetuista tuloksista. Johtaja pyrkii vaikuttamaan yhteisön jäseniin ja koordinoimaan yhteistä toimintaa. (Jalava, 2001, s. 9)

Johtaminen on prosessi eli jatkuvaa toimintaa, jolla vaikutetaan niin yksilöihin kuin ryhmään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmä koostuu yksilöistä, joilla on erilainen tausta, erilaiset tarpeet ja osaaminen. Nämä kaikki seikat tulee huomioida johtamisessa. Jokainen yksilö vaatii omanlaisensa huomion ja tuen johtajalta. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää selkeyttää suunnitelmat, perustehtävät ja luoda pelisäännöt, jotta jokainen yksilö on sitoutunut ja tietää, mitä yhdessä tavoitellaan. (Mikola, 2018)

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö ovat tarkoittaneet aikojen saatossa eri asioita. 1940 ja 1950-luvuilla johtaminen oli käskevää ja johtaja oli hyvin arvovaltainen henkilö. 1970-luvulla johtamistyyli oli tilanne- ja tavoitejohtamista, jolloin tilanteen ja kyseessä olevan alaisen

mukaan johtamistyyli saattoi vaihdella. 1990-luvulla puhuttiin paljon itseohjautuvuudesta ja tiimit sekä tiimijohtaminen olivat suosiossa. (Hyppänen, 2013, s. 26) Nykyään hyvän johtamisen lähestymistapa on pehmeämpää ja ihmisläheisempää, kuin aikaisemmin. Esihenkilötyötä voidaankin kutsua enemmänkin ihmissuhdetyöksi ja se nähdään palveluammattina. (Hyppänen, 2013, s. 63) Pauli Juuti (2009, s. 109) sanoo hyvän johtamisen olevan keskustelevaa jaettava johtamista, jonka keskeisenä seikkana on itsensä johtaminen. Hyvä esihenkilö osaa delegoida tehtäviä tehokkaasti ja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan yhtä lailla tiimensä hyvinvoinnin ohella.

Organisaatiopsykologit Daniel Katz ja Robert Kahn sanovat, että organisaatioiden toiminta perustuu rakenteeseen sekä toimintasääntöihin. Johtajuutta tarvitaan kuitenkin tukemaan toimintaa näiden peruslähtökohtien lisäksi, sillä ympärillämme tapahtuva muutos on jatkuvaa. (Jalava, 2001, ss. 14–15) Johtajuutta tarvitaan suunnittelemaan, koordinoimaan ja ohjaamaan muutoksen vaatimat asiat. Ilman muutosta olisimme pysähtyneessä tilassa ja johtajuutta tarvitaan ryhmien liikuttamiseksi yhteiseen suuntaan (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 28).

Itseohjautuvuus on yksi seikka, jolla pyritään edesauttamaan liiketoiminnan tehostamista ja antavan enemmän vapautta työntekijöille toteuttaa itseään. Joskus kuitenkin ajatellaan, ettei johtajuutta tarvita, kun organisaatio on itseohjautuva. Hyödyn syntyminen korostaa kuitenkin vastavuoroisuutta ja vaatii yhteisten pelisääntöjen olemassaoloa, niiden tuntemista sekä noudattamista. Tarvitaan myös valvontaa ja yhdessä sopimista, jotta tämä toimintamalli pysyy toimivana ja tehokkaana muuttuvissa olosuhteissa. (Manka, 2012) Esihenkilötyön murroksen myötä voidaan perinteisen esihenkilötyönmallin sanoa olevan kokonaan poissa ja uuden modernin esihenkilöroolin painottavan enemmän työelämätaitoja, kuten vahvoja vuorovaikutustaitoja, luottamuksen rakentamista sekä esimerkillä johtamista. Myös esihenkilön itsetuntemus ja itsensä johtaminen ovat tärkeitä taitoja. (Sydänmaalakka, 2019)

2.1 Johtamisen ja esihenkilötyön murros

Johtajuus ja esihenkilötyö ovat olleet jo jonkin aikaa muutoksessa, eikä nykypäivän johtaminen enää tarkoita käskemistä ja työntekijöiden jatkuvaa valvomista. Johtajuutta kuitenkin tarvitaan, vaikka työyhteisöissä pätevyys ja taidot kasvavat koko ajan. Johtajien tehtäviä kuvaavat nykyään paremmin raamien rakentaminen, prioriteettien osoittaminen, yhteisen tavoitteen asettaminen sekä tavoitteiden saavuttamista kohti johdattaminen. Esihenkilötyölle on annettu myös uusia nimiä tai rooleja, kuten fasilitaattori eli mahdollistaja tai valmentaja, coach. Mahdollistajana esihenkilö luo puitteet luovuudelle, ideoinnille ja uuden luomiselle, kun taas valmentaja auttaa ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. (Sell, 2021-a, s. 1)

Aikaisemmin esihenkilöt ylennettiin tai valikoitiin tehtäväänsä usein johtamiskokemuksen sekä työntekijöiden suorituksen arviointiin perustuvien taitojen perusteella. Tutkimukset osoittavat, että viimeisten vuosien aikana on kuitenkin alettu kouluttaa ja palkata esihenkilötehtäviin työntekijöitä, jotka ovat osoittaneet edellä mainittuja taitoja vahvemmin valmentavaa työtettä. Koronapandemian aikaan esihenkilöt olivat jopa pakotettuja uudistamaan toimintaansa nopeasti ja nimenomaan valmentavaan suuntaan siirtyminen nousi tässä kohtaa vahvasti esiin. Etätöön yleistyminen ja vähemmän aikaan sidotun työn tekeminen vähentävät esihenkilön näkyvyyttä tiimensä päivittäiseen työntekoon ja johtaminen muuttuu enemmän tulosten seuraamisen suuntaan kuin itse prosessien jatkuvaan ohjaamiseen. Tekoälyn ja teknologian hyödyntämisen lisääntyminen poistaa esihenkilöiltä muun muassa hallinnollisia tehtäviä yhä enenevässä määrin, jolloin aikaa jää enemmän muuhun. Pandemia sysäsi liikkeelle myös aikaisempaa vahvemman välittämisen ja tuen tarpeen työntekijän hyvinvointiin ja yksityiselämän ja työn yhdistämiseen. Työnantajan edustajana esihenkilön onkin jatkossa tärkeämpää keskittyä siihen, miten työntekijät voivat kuin siihen millaisia työtehtäviä he tekevät. (Kropp ym., 2021)

Johtamisessa voidaan sanoa olevan kolme elementtiä; johtaja, johdettavat sekä tilanne. Johtaminen on aina jollain tasolla läsnä, mutta tilanteesta riippuen sen ilmenemismuoto ja tarve muuttuu. (Jylhä & Viitala, 2013, s. 549) Johtajuus muuttuu myös työelämän muutosten mukana. Etenkin tieto ja osaaminen korostuvat teknologian kehityksen myötä. Kyky oppia

uutta sekä vahva halu toimia yhteistyössä muiden kanssa ajavat nykypäivän työelämässä vanhojen perusteiden edelle. Uusien sukupolvien vaikutus on myös ilmeinen, kun suuret ikäluokat vähitellen poistuvat työelämästä. Yhteisöllisyys on myös yksi seikka, joka nousee esille nykypäivän työelämässä. Ryhmään kuuluminen on tärkeää ja merkittävä osa työelämää. Myös johtaminen muuttuu ja on enemmän muita osallistava prosessi, eikä vain yksilösuoritus. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 18–20)

2.2 Esihenkilön roolit ja osaaminen

Esihenkilön rooli on monipuolinen ja se sisältää niin ihmisten johtamista, hallinnollisia tehtäviä kuin tavoitteiden asettamista sekä suoritusten arviointia. Esihenkilön roolin painotus muuttuu tarpeen ja tilanteen mukaan. Esihenkilö toimii niin sparraajana, valmentajana, projektipäällikkönä, tiiminvetäjänä kuin ongelman ratkaisijanakin. Esihenkilö on palveluroolissa ja mahdollistaja tiiminsä toiminnan sujumiseksi. Esihenkilö itse onnistuu vain, jos hänen tiiminsä onnistuu. (Mikola, 2018) Myös Panu Luukan (2019) mukaan johtaminen on palveluammatti, joka onkin tärkeintä johtajan roolissa ymmärtää. Johtaja on aina olemassa omaa tiimiään varten, eikä suinkaan päinvastoin. (Luukka, 2019)

Esihenkilö on työnantajan edustaja, joka toteuttaa liiketoimintastrategiaa. Yrityksen toiminta-ajatus (missio), arvot ja visio toimivat liiketoimintastrategian tukijalkoina ja antavat työkaluja johtamiselle ja esihenkilötyölle. (Hyppänen, 2015, s. 49) Esihenkilö jalkauttaa strategian omalle tiimilleen ja näin osallistaa jokaisen työntekijän omalla työllään mukaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Asioiden johtajana esihenkilö toteuttaa strategisten tavoitteiden lisäksi yrityksen toimintaprosesseja ja yleisiä pelisääntöjä. Esihenkilötyö on kuitenkin myös ihmisten johtamista. Ihmisten välinen yhteistyö on avain johtamisessa ja ihmisten ohjaaminen ja heidän kanssaan yhdessä toimiminen halutun lopputuloksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Esihenkilöosaaminen muodostuu Riitta Hyppäsen (2015, s. 36) mukaan kolmesta yhtä tärkeästä ulottuvuudesta tiedosta, taidosta sekä tahdosta olla esihenkilö. Tieto pitää sisällään kaikki yrityksen sisäiset ohjeistukset sekä prosessit operatiivisen toiminnan taustalla, mutta myös organisaation strategiset tavoitteet sekä työläinsäädännön. Taito taas

kattaa vuorovaikutusosaamisen, tunneälyn sekä kyvyn hyödyntää käytössä olevia johtamisen työkaluja. Tahto lähtee esihenkilöstä itsestään ja se on hyvin tärkeä seikka. Halu toimia esihenkilötehtävissä ja kehittyä siinä yhdistettynä hyvän itsetuntemuksen kanssa, luovat hyvän pohjan esihenkilölle. Esihenkilö uskaltaa pyytää apua, kun huomaa oman osaamisensa tai voimavarojensa olevan puutteelliset. (Hyppänen, 2015, s. 37)

2.3 Esihenkilön vastuut ja tehtävät

John Kotter (2013) puhuu johtamisesta ja esihenkilön tehtävästä kahden termin avulla *leadership* ja *management*, molemmat suomennetaan johtamiseksi. *Management* -termillä hän tarkoittaa asioiden johtamista ja esihenkilön tehtäviä, kuten suunnittelua, budjetointia, organisointia ja valvontaa. *Leadership* taas tarkoittaa ihmisten johtamista, yhteistyötä ja ihmisten tunteisiin vaikuttamista. *Leader* luo vision tulevaisuuden tavoitteesta sekä strategian, jolla se saavutetaan ja kommunikoi tämän tehokkaasti. Hän myös luo ympäristön, joka motivoi muita osallistumaan tavoitteen saavuttamiseksi. *Leader* ikään kuin luo sen kokonaisuuden, joka vaatii *managereita* toteuttajiksi ja toiminnan ylläpitäjiksi. (Kotter, 2013; Hyppänen, 2015, s. 14)

Esihenkilöt toimivat myös henkilöstötyön tekijöinä ja ovat vastuussa oman tiiminsä tehtävänkuvien muotoilusta, rekrytoinnista, perehdyttämisestä, irtisanomisista, suorituksen johtamisesta, palkitsemisesta, hyvinvoinnista huolehtimisesta, osaamisen kehittamisestä, kulttuurin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Esihenkilön vastuualue on siis hyvin laaja, mutta se määrittyy myös organisaation tahtotilan mukaan. Lopputulokseen vaikuttavat vahvasti, kuinka paljon esihenkilöille on varattu aikaa kaiken edellä mainitun toteuttamiseen sekä se, onko heillä osaamista hoitaa kaikki. Toisissa organisaatioissa henkilöstöhallinto tekee osan näistä tehtävistä esihenkilöiden puolesta tai huonommassa tapauksessa ne jäävät tekemättä kokonaan. Esihenkilötyön laatu varmistetaan ainoastaan selkeän ja hyvin organisoidun toimintasuunnitelman kautta. Esihenkilöiden osaaminen tulee varmistaa, heille tulee antaa tarpeeksi aikaa esihenkilötehtävän hoitamiseen, tarjota työkaluja ja materiaaleja sekä tukea. (Viitala, 2021-a, ss.198–199)

Esihenkilön tehtävä on myös oman tiiminsä osaamisen kehittämisestä huolehtiminen, jotta jokainen yrityksen työntekijä kohdentaisi osaamisen kehittämisensä yrityksen liiketoimintastrategian mukaisesti. Tämä tarkoittaa toki myös sitä, että ylemmän johdon on osattava viestiä strategiset tavoitteet selkeästi, jotta esihenkilöt pystyvät laatimaan omia suunnitelmiaan henkilöstön kehittämiseksi oikeaan suuntaan. Esihenkilö on tiimilleen läheinen henkilö ja hänen motivoiva asenteensa sekä kehittymisintressien esiin nostaminen on jokaisen yksilön osaamisen kehittämisen kannalta merkittävää. Jo olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen uuden oppimisen kannalta on myös merkittävä seikka, joka on organisaatiossa parhaiten esihenkilöiden hyppysissä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, s.124)

Vaikka esihenkilöillä on pitkä lista tehtäviä ja vastuualueita, voidaan tärkeänä seikkana esiin nostaa myös delegointi. Esihenkilön ei tarvitse tehdä kaikkea itse, vaan oman tiimin osallistaminen tekemiseen motivoi, sitouttaa ja vahvistaa luottamusta esihenkilön ja tiimin välillä. Tehtävien jakaminen tiimiläisten kesken ja kokonaiskuvasta ja tavoitteita huolehtiminen on osaavan esihenkilön merkki. Esihenkilö toimii myös roolimallina ja innostaa työntekijöitä omalla esimerkillään. Esihenkilön suhtautuminen asioihin vaikuttaa myös vahvasti organisaation työilmapiiriin ja ympäristön muodostumiseen. Esimerkkinä toimiminen on keino vaikuttaa tiimiin (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 22).

2.4 Esihenkilötyön vaikutukset henkilöstöön ja liiketoimintaan

Menestyksekkäällä liiketoiminnalla sekä esihenkilötyöllä on vahva yhteys. Esihenkilön tulee tietää, mitä häneltä odotetaan, jotta hänen on mahdollista onnistua työssään esihenkilönä. Esihenkilö on se, joka varmistaa, että hänen oma tiiminsä tietää, mitä heiltä odotetaan ja siten näyttää yksilöille heidän paikkansa ja roolinsa organisaatiossa. (Hyppänen, 2013, s. 17)

Usein esihenkilöiden työtä mitataan numeroihin tai taloudellisiin mittareihin perustuen eikä niinkään huomioida henkilöstöä. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että kannustava esihenkilö saa aikaan parempia tuloksia. Esihenkilö ei kuitenkaan välttämättä osaa olla kannustava, jos häntä ei ole ohjeistettu siinä tai tuettu ymmärtämään sitä. Ellen Ernst Kossekin ja Leslie B. Hammerin (2008) tutkimuksen mukaan esihenkilökoulutuksen jälkeen

esihenkilön kannustavuus näkyi tiimissä yleisesti kohonneena työtyytyväisyytenä sekä työntekijöiden työpaikan vaihtamisen todennäköisyyden laskuna. (Ernst Kossek & Hammer, 2008) Tutkimus osoittaa myös sen, että pienillä teoilla, kuten tiedon jakamisella voi olla suurikin vaikutus kokonaisuuteen. Edellä mainitussa tutkimuksessa esihenkilöille tarjottu koulutus oli melko lyhyt ja jo sillä saatiin aikaan positiivisia vaikutuksia. (Ernst Kossek & Hammer, 2008)

Marja-Liisa Manka (2012) puhuu inhimillisestä pääomasta sekä sen kunnosta. Inhimillisestä pääomasta huolehtiminen on organisaation johdon ja esihenkilöiden vastuulla. Työturvallisuuslaki velvoittaa organisaatiota huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista, mutta se on myös taloudellisesti ja liiketoiminnan kannalta kannattavaa. Jopa 50–90 % yrityksen menestyksestä muodostuu inhimillisen pääoman kautta. Pahoinvointi, sairauspoissaolot ja toimimaton työympäristö aiheuttavat turhia kustannuksia, joita voidaan välttää muun muassa esihenkilötyötä kehittämällä. (Manka, 2012) Myös Riitta Viitala (2021-a, s. 49) puhuu esihenkilötyön laadun vaikutuksista koko inhimillisen pääoman ja voimavarojen muodostumisen taustalla. Esihenkilötyöllä on organisaation sisällä niin laajat vaikutukset kaikkeen työntekijöiden viihtyvyydestä aina organisaatiokulttuuriin ja loppujen lopulta liiketoiminnan menestymiseen ja tulokseen. Tämä on suuri voimavara, jonka hyödyntäminen on pitkällä aikavälillä hyvin merkittävää yrityksen kilpailukyvyille. (Viitala, 2021-a, s. 50)

Tomas Chamorro-Premuzicin (2020) artikkelin mukaan esihenkilöiden hyvä osaaminen näkyy organisaatiossa muun muassa korkeampana sitoutumisena, luottamuksena sekä tuottavuuden kasvuna. Esihenkilöiden osaamisen puute taas aiheuttaa pahimmassa tapauksessa juuri päinvastaisia vaikutuksia, ja voidaankin sanoa epäpätevän esihenkilön aiheuttavan kaksi kertaa suuremmat taloudelliset kustannukset kuin huippuosaajan palkkaaminen. (Chamorro-Premuzic, 2020)

2.5 Sisäisen motivaation johtaminen

Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2017, s. 17–18) puhuvat ihmisten psykologisista perustarpeista, joiden tulee innostaa, luoda merkityksellisyyden tunnetta sekä lisätä sisäistä

motivaatiota eli niin sanottua draivia tekemiseen. Perustarpeiksi he määrittelevät vapaaehtoisuuden tarpeen, kyvykkyyden tarpeen, yhteenkuuluvuuden tarpeen sekä hyvän tekemisen tarpeen. Vapaaehtoisuuden tarve tarkoittaa itselle mielekkään ja kiinnostavan työn tekemistä itselleen sopivalla tavalla, ilman ulkoapäin tulevia pakotteita. Vapaaehtoisuus lisää vahvasti työn mielekkyyttä ja parantaa tehokkuutta. Kyvykkyyden tarve puolestaan määrittelee työn haastavuustason. Työ kehittää jatkuvasti ja siinä pääsee käyttämään ammattitaitoa ja osaamista monipuolisesti. Yhteenkuuluvuuden tarve nostaa esiin kokemukseen siitä, että työntekijä on osa yhteisöä, jossa hänestä välitetään ja häntä arvostetaan. Hyvän tekemisen tarve nousee esiin tehdystä työstä ja sen merkityksellisyydestä sekä sen aikaan saamasta myönteisestä ilmapiiristä. Omalla työllään halutaan saada aikaan mahdollisimman paljon positiivisia vaikutuksia ympärillä oleville ihmisille. (Martela & Jarenko, 2017, s. 17–18)

Sisäisen motivaation johtaminen onnistuu, mutta se riippuu siitä, millaisena pidämme johtamista. Mikäli johtaminen ymmärretään pyrkimyksenä mahdollistaa ja luoda edellytykset toisen onnistumiselle ja innostumiselle työntekemisen suhteen, voidaan motivaatiota johtaa. Toisaalta motivaatio on tunne, jota ei voi ulkopuolinen pakottaa tapahtumaan eli liian tiukkojen raamien luominen toiselle voi pahimmassa tapauksessa tappaa motivaation. Esihenkilön tehtävä onkin johtajana luoda sellaiset puitteet ja työympäristö, jossa mikään ei ole estämässä työntekijän hyvää työsuoritusta. Sisäisen motivaation johtaminen on pitkälti kiinni edellisessä kappaleessakin mainittujen perustarpeiden ymmärtämisestä; vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden sekä hyvän tekemisen tarpeet. (Martela & Jarenko, 2017, s. 155–156) Itsehjautuvan tiimin luominen vaatii yhteistä vastuunottoa, jossa tiiminjäsenet ovat jokainen vastuussa omasta osa-alueestaan. Tehokkaan ja toimivan tiimin yhteistyö vaatii autonomiaa, vahvan luottamuksen sekä ammattitaidon itsenäisten päätösten tekemiseksi. Tärkeimpänä seikkana on kuitenkin tiimin yhteinen tavoite ja päämäärä sekä sujuva kommunikaatio. (Tait, 2020)

3 Osaaminen

Osaaminen on kattava käsite, sillä sen avulla määritellään niin organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin osaaminen. Organisaation osaaminen muodostuu sen omien ryhmien ja

yksittäisten työntekijöiden osaamisesta, mutta myös organisaation toimintatavoista. Osaamisella tarkoitetaan myös tietoja ja taitoja, joita yksilöillä tai ryhmillä on. Kolmantena seikkana osaamiseen liittyy organisaatiokulttuuri. Mikäli organisaatio tarjoaa edellytykset hyvälle yhteistyölle, tapahtuu toiminnan kautta monipuolista tiedon jakamista organisaation sisällä. (Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 146) Osaamisen merkitys organisaatioiden menestystekijänä on vahvistunut viime aikoina entisestään. Digitalisaation ja työelämän suurien jatkuvien muutosten myötä osaaminen on noussut entistä tärkeämpään asemaan menestymisen kannalta. Osaava henkilöstö on elinehto kaikille yrityksille digitalisaation, tekoälyn ja robottien muuttaessa tarvittavan osaamisen laatua ja muotoa.

Yritysten kauppaamat palvelut ja tuotteet perustuvat kaikki osaamiseen. Ilman osaamista ei ole näitä tuotteita ja palveluita, eikä siten myöskään liiketoimintaa. Ståhle & Grönroos (1999, s. 76) kirjoittavat teoksessaan tietopääoman sisältävän tiedon, joka yrityksellä on käytössään, mutta myös tiedon, jota yrityksellä ei vielä sillä hetkellä ole käytössään. Yritysten tulee pystyä ottamaan riskejä ja toimimaan myös tilanteissa, jossa liiketoiminnan tukena ei ole kaikkea mahdollista tietoa. Tietopääoma koostuu siis määritellyn ja vielä määrittelemättömän, uuden tiedon kokonaisuudesta ja näiden tietojen hallinnasta. (Ståhle & Grönroos, 1999, s. 76)

Muutos on ainoa pysyvä tila nykyajan yhteiskunnassa sekä työelämässä. Kyky oppia uutta nopeasti ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin on elinehto niin yritystoiminnalle kuin työntekijöillekin. Työnantajan on hyvä ymmärtää tämä aikaisessa vaiheessa ja panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Viitala, 2012-a)

3.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Henkilöstöstrategia on yksi yrityksen operatiivisista strategioista. Strategisen henkilöstöjohtamisen suuntaviivat on määritelty yrityksen strategiassa ja strateginen henkilöstöjohtaminen toteuttaa omalla alueellaan yrityksen strategiaa. Yleisesti ottaen strategia on pitkän aikavälin prosessi, joka muodostuu joukosta valintoja, jotka ohjaavat toimintaa haluttujen tavoitteiden suuntaan. (Sell, 2021-b, s. 1) Osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulisi saada mukaan strategiatyökaluihin siten, että jokaisessa kohdassa

osaaminen sisällytetään tarkastelussa olevaan strategiseen liiketoiminnan alueeseen. Osaamisen tulee olla tiiviisti osa strategista työtä, jotta se saadaan aidosti tukemaan liiketoimintaa. Osaaminen ei tule vahingossa yrityksen käyttöön, vaan sitä varten tulee tehdä systemaattisesti töitä. Johtaa, suunnitella, organisoida ja koordinoida, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Seuraavat kysymykset on hyvä käydä läpi strategisia päätöksiä ja tavoitteita asetettaessa: mitä tai millaista osaamista näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii ja riittääkö yrityksen nykyinen osaaminen kattamaan sen, että millaisia toimenpiteitä osaamisen alueella tulee tehdä, jotta edellä mainitut seikat toteutuvat? (Viitala, 2012-b)

Osaamisen johtaminen käsittää ne toimenpiteet, joiden avulla yritys pyrkii varmistamaan, että yrityksessä on oikeanlaista osaamista asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisen johtaminen on sarja prosesseja, joissa määritellään tarvittavat osaamiset ja kyvykkyydet sekä hankitaan, kehitetään ja johdetaan osaavaa henkilöstöä. Osaaminen määrittelee pitkälti yrityksen kilpailukyvyn. Kilpailukyvyn muodostumiseen vaikuttavat, miten organisaatiossa osataan hyödyntää osaamista sekä kuinka nopeasti uutta opitaan. (Sell, 2021-a, s. 1)

Myös osaamisen kehittäminen on kokenut murroksen ja muutoksia vuosien saatossa. Voidaankin puhua tiedon haalimisen ja panttaamisen aikakauden päättymisestä ja vaihtumisesta jakamisen kulttuuriin. Osaaminen on aina ollut valtaa ja yksittäinen työntekijä on kokenut voivansa keskittyä vain itseensä ja kartuttamaan omaa henkilökohtaista osaamistaan oman asemansa turvaamiseksi. Tällöin oli jopa kannattavaa olla jakamatta tietoa. Nykypäivänä se kuulostaa jopa erikoiselta, sillä digitalisaatio on mahdollistanut ja taannut tiedonjakamisen sekä saatavuuden aivan eri tavalla. (Eklund, 2021, s. 27) Osaamisen jakaminen ja etenkin asiakastyössä asiakkaiden kouluttaminen ja heidän osaamisensa kehittäminen ovat nykypäivää.

3.2 Osaamisen merkitys sekä osaamisriskien kartoittaminen

Riitta Viitalan (2012-c) mukaan laadukkaana esihenkilötyön merkitys liiketoiminnan menestyksen taustalla on tutkimustenkin valossa erittäin vahva. Esihenkilöt toimivat linkkinä henkilöstön ja ylemmän johdon välillä sekä toteuttavat ja jalkauttavat yrityksen strategiaa

käytäntöön. Esihenkilö on läheinen työpari omalle tiimilleen, jolloin yhteistyön toimivuuden merkitys sekä luottamus korostuvat. Esihenkilön yhtenä tehtävä on toimia suunnannäyttäjänä tiimensä osaamisen hyödyntämiselle ja uuden oppimiselle. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, s. 124)

Riitta Viitala (2005, s. 209) jakaa organisaatioiden osaamiseen liittyvät riskit kahteen kategoriaan. Ensimmäiseksi hän puhuu tiedosta, sen kaikissa sellaisissa muodoissa, jotka voivat joutua väriin käsiin ja aiheuttaa siten vahinkoa liiketoiminnalle. Toiseksi Viitala käsittelee hiljaista tietoa, joka liittyy vahvemmin ihmisiin. (Viitala, 2005, s. 209) Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilön osaamista ja tietotaitoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Se esiintyy henkilön rutiineina, käytäntöinä sekä tapoina toimia. Tällainen tieto kartutetaan etenkin kokemuksen kautta ja se on erityisen merkittävää liiketoiminnan kannalta ja sitä on hankala siirtää henkilöltä toiselle ilman, että kyseiset henkilöt työskentelevät pitkään yhdessä. (Nuutinen, n.d.)

Osaamisen ja tiedon tallentaminen ja dokumentoiminen yrityksen käyttöön on tärkeää tiedon säilymisen kannalta. Jos tietoa ei dokumentoida on mahdollista, että henkilöstömuutosten kautta joudutaan selvittämään samoja asioita monia kertoja uudelleen. Toinen tärkeä seikka on pitää dokumentaatiot ajan tasalla. Dokumentaation tallentaminen toki voi aiheuttaa uudenlaisia riskejä, kun olemassa olevaa tietoa tulee suojella, jotta se ei joudu väriin käsiin. Suurempana riskinä voidaan kuitenkin pitää dokumentaation puutteellisuutta, eikä niinkään sen joutumista väriin käsiin. (Viitala, 2005, s. 209) Liiketoiminnan kehitys hidastuu ja vähitellen loppuu kokonaan, jos yrityksessä ei keskitytä osaamisen kehittämiseen ja pysytä mukana muuttuvan maailman vaatimuksissa. (Viitala, 2005, ss. 11–12)

Henkilöstön vaihtuvuus tekee yritystoimintaan aina vähintään hetkellisesti loven ja toiminta häiriintyy. Mitä paremmin yritys on varautunut tällaisten riskienhallintaan sitä pienempiä ja lyhytkestoisempia negatiiviset vaikutukset ovat. Osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat kuitenkin merkittäviä seikkoja liiketoiminnan kannalta. Osaamattomuus aiheuttaa ongelmia, jotka voivat johtaa pahimmassa tapauksessa jopa vaaratilanteisiin, menetyksiin tai suuriin

kustannuksiin. (Viitala, 2005, s. 102) Ilman tarvittavaa osaamista yrityksen strategian tavoitteet on mahdotonta saavuttaa.

Riskien tunnistaminen ja ymmärtäminen tuo selkeää ryhtiä yritystoimintaan. Viitalan (2012-d) mukaan riskien tunnistaminen lisää ja ryhdistää yhteistyötä sekä perehdyttämistä. Konkretiaa riskeihin saadaan, kun nostetaan esiin rahasummat, jotka voidaan näihin riskeihin pahimmillaan liittyvät. Asiakkuuksien menettäminen on myös yksi vahva riskitekijä. Ennen kaikkea osaamisen puute on organisaatiolle taloudellinen riski. Euromääräisten summien esittäminen voi nostaa osaamisen johtamiseen ja kehittämisen näkökulman uudelle ja erilaiselle tasolle. (Viitala, 2012-d)

Jos strategian näkökulmasta jokin merkittävä osaaminen puuttuu organisaatiosta, on mahdotonta päästä toteuttamaan haluttua strategiaa. Osaamisen puute vaikuttaa liiketoiminnan kehittymiseen ja se voidaan usein nostaa korkeaksi riskiksi. (Viitala, 2012-d) Henkilöstön osaamisen kehittäminen on investointi liiketoimintaan (Kauhanen, 2012, s. 142). Kun vertaa investointeja, kuten uuden toimipisteen tai tehtaan avaamista ja henkilöstön osaamisen kehittämistä, ovat vaikutukset hyvin eri luokkaa. Osaamiseen panostaminen on liiketoiminnan jatkuvuuden edellytys, kun taas yksittäisen toimipisteen vaikutus on siihen verrattuna hyvin pieni. (Viitala, 2012-a)

3.3 Osaamisen kehittämisen keinoja

Osaamisen kehittämiseen on olemassa monenlaisia keinoja (kuva 2). Oppimista tapahtuu monissa tilanteissa, vaikkei sitä aina erityisesti tiedostetakaan. Ongelmien ratkaiseminen, muutokset sekä uusien kollegoiden perehdyttäminen ovat tilanteita, jossa opitaan työnteon ohessa. Edellä mainittu osaamisen kehittäminen on epäformaalia niin sanottua kokemusperäistä oppimista. Oppiminen voi myös olla formaalia, jolloin koulutustilaisuus on suunniteltu, organisoitu ja sen eteen on nähty paljon vaivaa, aikaa ja rahaa. Epäformaalia oppimista voidaan organisaatiossa tukea ja tehostaa muun muassa ryhmätyöskentely menetelmillä, palaverikäytäntöjä muokkaamalla, ongelmia yhdessä ratkaisemalla tai muuten innovoimalla uudenlaisia tapoja toimia. (Viitala, 2021-a, s. 129)

Kuva 2. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja (Viitala, 2021-b, s. 130)



Perehdyttämisen tarkoituksena on opastaa uusi työntekijä organisaation käytäntöihin ja työskentelytapoihin, omaan työtehtäväänsä sekä yrityksen kulttuuriin ja työkavereihin. Tutkimusten mukaan perehdytyksen puutteet ja sen seuraukset voivat olla suuria. Uusi työntekijä sitoutuu työnantajaansa ja tulee osaksi työyhteisöä ensin perehdytyksen kautta. Perehdytys luo ensivaikutelman organisaatiosta ja mahdollisuuksien mukaan lunastaa ennalta olleet odotukset ja lupaukset. Ensivaikutelma on tärkein ja valitettavasti monet uudet työntekijät joutuvat pettymään ensimmäisenä työpäivänään. Usein perehdytys aloitetaan virallisesti vasta työntekijän ensimmäisenä työpäivänä, mutta sitouttamisen ja suhteen luominen uuden työntekijän ja organisaation välillä kannattaa aloittaa jo aikaisemmassa vaiheessa. (Luukka, 2019) Toisaalta perehdytyksen merkityksen ajatellaan usein kohdistuvan vain uuden työntekijän ensimmäisiin päiviin, viikkoihin tai kuukausiin uuden työyhteisön jäsenenä. Perehdytyksen vaikutukset ulottuvat kuitenkin sitäkin laajemmalle. Hyvä ja kattava perehdytys vähentää rekrytoinnin kuluja, sillä tutkimukset osoittavat, että lähtevän työntekijän korvaaminen voi maksaa jopa 50 % työntekijän

vuosipalkasta. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että sitoutuminen vaikuttaa vahvasti organisaation menestykseen. Vertailuissa erottuvat organisaatiot, joiden työntekijät ovat sitoutuneita, sillä nämä organisaatiot pärjäävät keskimäärin jopa 147 % paremmin kuin kilpailijansa. (Finn, 2022)

Työelämä on täynnä muutoksia, ja se vaatii jatkuvaa kehittymistä. Sparrauskulttuuri on merkittävässä osassa siitä, miten organisaatiot kehittyvät ja miten kehittämisessä käytetään hyväksi vertaistukea sekä valmentavaa työtettä. Sparrauskulttuuri on parhaimmillaan sitä, että organisaatiossa jokainen saa toteuttaa ideoitaan ja saa tukea niiden toteuttamiseen muilta ammattilaisilta, vaikka ajaa asiaa itsenäisesti eteenpäin. Psykologi Lev Vygotski puhuu lähikehityksestä eli siitä osaamisen tasosta, joka on henkilön nykyisen osaamisen sekä hänen potentiaalisen osaamisalueensa välissä. Hän sanoo psykologisesti turvallisen ilmapiiriin sekä tuen tarjoavan mahdollisuuden jokaiselle yksilölle oman osaamistasonsa nostamiselle. Sparrauksella ja tuen tarjoamisella on siis selkeä merkitys sen suhteen uskaltaako henkilö tavoitella seuraavaa osaamistasoa, vaikka se olisikin tällä hetkellä huomattavan kaukana. (Martela & Jarenko, 2017, s.108–109)

Ura- ja kehityskeskustelut taas ovat keino esihenkilöille johtaa yksilöiden osaamisen kehittämistä ja saada tietoa siitä, mikä työntekijää motivoi ja millaisena hän näkee oman uransa tulevaisuudessa. Kehityskeskustelut luovat työntekijöille myös tunteen, että heidän osaamistaan arvostetaan ja heidän kehittymiseensä halutaan panostaa. Kehitys- ja urakeskustelu auttaa myös työntekijää hahmottamaan oma paikkansa organisaatiossa ja liiketoiminnan kokonaisuudessa. Merkityksellisen työn tekeminen ja siinä kehittyminen vaikuttaa myös positiivisesti motivaatioon ja työhön sitoutumiseen.

3.4 Mittarit ja osaamisen seuranta

Kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta ei voida täysin luotettavasti vahvistaa, ellei niitä mitata. Lisäksi usein yritystoiminnassa täytyy toimittaa päätöksentekijöille kattavat numeeriset perustelut siitä, miksi kyseiseen kehitystoimintaa käytetty aika on ollut tarpeellista ja vaikuttavaa. Liiketoiminnassa, kuten muuallakin nyky maailmassa taistellaan ajasta, jolloin perustelut oman toiminnan positiivisista vaikutuksista on pystyttävä

todistamaan. Osaamisen kehittämisen osalta mittaamisen haasteena on syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen ja sanoiksi tai numeroiksi pukeminen. Useimmiten kehitystoiminnan tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä, joka lisää omalta osaltaan haasteita entisestään. Mittaaminen voidaan kuitenkin ajoittaa lyhyelle aikavälillä ihan yhtä hyvin kuin pidemmällekin aikavälille. (Eklund, 2021, ss. 189–190)

Lyhyen aikavälin tarkastelussa mittaus tapahtuu heti koulutuksen tai muun osaamisen kehittämisen tapahtuman jälkeen. Näin ollen mittaus tapahtuu henkilön omien tuntemusten ja mielipiteiden perusteella. Hieman pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna voidaan ajatella mitattavan esimerkiksi kyseessä olleen koulutustapahtuman vaikutuksia käytännössä. Onko käytännössä nähtävissä muutoksia koulutuksen perusteella tai onko toiminta lähtenyt jollain tapaa kehittymään koulutuksen jälkeen. Pitkän aikavälin tarkastelussa voidaan jo nähdä suurempia vaikutuksia, kuten asiakastyytyväisyyden parantuminen, myynnin kasvun kehittyminen tai työntekijöiden työviihtyvyyden parantuminen. Pitkällä aikavälillä kyseessä on kuukausien tai vuosien takaisten muutosten tai kehitystyön vaikuttavuuden mittaaminen. Näin ollen haasteeksi saattaa kuitenkin muodostua se, ettei täysin varmaa näyttöä ole siitä, mitkä kaikki seikat ovat oikeastaan vaikuttaneet lopputulokseen. Pitkän aikavälin mittaustulokset kertovat enemmänkin kokonaisvaltaisesti siitä, ovatko tehdyt toimet vaikuttaneet kokonaisvaltaisesti ja halutulla tavalla yritystoiminnan suuntaan. (Eklund, 2021, ss. 190–192)

Vaikka kehitystoimien mittaaminen voi olla haastavaa, voidaan siinä hyödyntää monenlaisia keinoja. Juhani Kauhanen (2012, s. 159–160) esittää kehitystoimien tulosten mittaamiseen viittä eri tasoa: reaktioiden, oppimisen, soveltamisen, operatiivisten tulosten sekä vaikutusten mittaamista, organisaation menestys. Näillä mittareilla tarkastellaan ennen kaikkea pidemmän aikavälin tuloksia eli organisaation menestystä sekä operatiivisia tuloksia. Operatiivisia tuloksia voidaan mitata tuottavuuden, vaihtuvuuden, asiakastyytyväisyyden sekä tuottojen kautta. Organisaation menestystä mitataan taas henkilöstön hyvinvoinnin, työnantajakuvan, sekä asiakastyytyväisyyden kautta. Mittaaminen sekä kehityshankkeiden vaikuttavuuden esittäminen on haastavaa, mutta heikot signaalit sekä arvaukset sekä suuntaa antavat tulokset voivat jo antaa mittaamiselle arvoa. (Kauhanen, 2012, s. 160)

4 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä eri tutkimuksia varten erilaisilla menetelmillä. Tiedonkerääminen tapahtuu useimmiten kvantitatiivisilla eli määrällisillä tutkimusmenetelmillä tai kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin ja tutkimusmenetelmä valikoituu tutkimuksen luonteen mukaan sopivaksi. (Jyväskylän yliopisto, 2014)

Tässä kehitystyössä hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää sähköisen kyselytutkimuslomakkeen muodossa. Kyselyssä haluttiin selvittää esihenkilöiden kokemusta siitä, millaista tukea ja osaamisen kehittämistä esihenkilöt itse kokevat tarvitsevansa ja muokata tuotosta eli valmistuvaa toimintamallia mahdollisimman paljon esihenkilöiden toiveiden ja tarpeiden mukaiseksi. Kohdeorganisaatiossa oli tutkimushetkellä töissä 34 esihenkilöä, jotka kaikki haluttiin mukaan tutkimukseen. Kyselytutkimuksen toteuttaminen nousi parhaimmaksi vaihtoehdoksi ja tutkimuksen perusjoukoksi valikoitui organisaation koko esihenkilöjoukko (Ojasalo ym., 2014, s.122). Kyselyssä hyödynnettiin näin ollen myös kokonaisotantaa (Vilkka, 2021-a, s. 98). Kyselytutkimuksen toteuttamista puolsi myös se, että kehitystyön aikataulu oli toimeksiantajan suunnalta tiukka ja esihenkilöille näkyviä muutoksia haluttiin saada aikaiseksi mahdollisimman nopeasti. Tämä kertoi myös kehitystyön tärkeydestä kohdeorganisaatiolle.

Määrällinen tutkimus toteutetaan useimmiten kyselylomakkeen muodossa. Kyselystä voidaan käyttää muun muassa nimitystä survey-tutkimus, jolloin kyselyn muoto on vakioitu ja kaikki vastaajilta kysytään täysin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kyselytutkimuksen etuna on, että sillä voidaan tavoittaa suuri määrä vastaajia, mutta toisaalta vastausprosentti voi jäädä helposti pieneksi, jolloin puhutaan tutkimusaineiston kadosta. (Vilkka, 2021-a, s. 94) Toimeksiantajan näkökulmasta kyselytutkimuksen toteuttaminen oli toivottavaa myös siksi, että kohdeorganisaation työntekijät olivat yleisesti hyvin aktiivisia ja erilaisiin työtyytyväisyyskyselyihin saatiin vuosittain hyvin korkeat vastausprosentit. Ennen kyselyn lähettämistä oletuksena oli, ettei tämä kysely poikkeaisi aikaisemmista vastausaktiivisuuden osalta.

Kysely toteutettiin Google Forms -työkalua hyödyntäen englanninkielisenä, koska kohdeorganisaation virallinen työkieli oli englanti. Kysely tehtiin vakioituun survey-muotoon ja kyselyyn vastaaminen pyrittiin tekemään hyvin helpoksi ja nopeaksi vastaajille. Kyselylomake käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ja kyselyn englanninkielisen kieliasun tarkasti englantia äidinkielenään puhuva ja HR-tehtävissä toimiva henkilö. Esihenkilöyhteisölle tiedotettiin käynnissä olevasta kehitystyöstä joulukuussa 2021 ja kysely lähetettiin heille tammikuussa 2022. Vastausaikaa kyselylle oli 2 viikkoa. Osa kohdeorganisaation esihenkilöistä oli opinnäytetyöntekijän tuttuja kollegoita, jolloin kommunikaation kyselyyn liittyen oli mahdollisimman rentoa ja organisaation kulttuurin mukaista.

Kyselylomake käytiin läpi ja testattiin yhdessä kohdeorganisaation kolmihenkinen HR-tiimin kanssa. Lisäksi kyselylomaketta muokattiin opinnäytetyön ohjaajan palautteen pohjalta. Kehitysprojektin aikana havainnoitiin organisaation käytäntöjä, prosesseja sekä esihenkilöille tehtyjen materiaalien sisältöjä ja hyödynnettiin opinnäytetyön tekijän sekä kohdeorganisaation HR-tiimin ammatillista osaamista. Ammatillisen osaamisen pohjalta ja organisaatiossa esihenkilöiden tukena työskennellessä nousi esiin seikkoja, käytäntöjä ja prosesseja, jotka selkeästi kaipasivat selkeytystä. HR-tiimin työpöydällä olevat tehtävät ja ongelmien ratkominen etenkin esihenkilöiden tukemiseen liittyen nostivat kehityskohteita ja tiedon jakamisen tarvetta. Uutena työntekijänä opinnäytetyön tekijällä oli myös tuore näkökulma organisaation käytäntöjen tarkasteluun ja arviointiin.

Työn liitteenä (liite 1) on aineistohallintasuunnitelma, joka kuvaa tarkemmin, kuinka opinnäytetyöprosessin aikana aineistoa käsiteltiin, säilytettiin ja miten aineistoa tullaan käsittelemään opinnäytetyön valmistuttua. Aineistohallintasuunnitelman tarkoituksena oli myös taata hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen, niin opinnäytetyöprosessin aikana kuin sen valmistumisenkin jälkeen. Liitteenä on myös erillinen opinnäytetyön tiedonkeruun tietosuojaseloste (liite 2), joka on englanninkielinen yrityksen työkielen ollessa englanti. Linkki tietosuojaselosteeseen jaettiin kyselyyn osallistuvien esihenkilöiden kanssa ennen osallistujien osallistumispäätöstä. Kyselyyn vastaaminen oli esihenkilöille vapaaehtoista.

4.1 Tutkimuksen toteutuksen vaiheet

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi loppusyksystä 2021. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin kohdeorganisaatioon ja sen käytäntöihin ja kerättiin aihealueeseen liittyvää lähdemateriaalia. Nykytilan kartoittaminen tapahtui pitkälti opinnäytetyön tekijän oman ammattitaidon pohjalta ja kehitysprojekti liikkeelle lähtöä edesauttoi opinnäytetyön tekijän HR-rooli uudessa organisaatiossa, jolloin näkökulma organisaation käytäntöihin oli tuore. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin aiheesta ja aiheen esiin nostamiselle koettiin selkeä tarve. Toimeksiantajan suunnalta ehdotettiin kyselytutkimuksen toteuttamista, jotta koko organisaation esihenkilöyhteisö saataisiin mukaan.

Kehitysprojektista ja tulevasta kyselytutkimuksesta tiedotettiin esihenkilöille ensimmäisen kerran joulukuussa 2021 ja kysely lähti heille tammikuussa 2022. Kyselytutkimuksen tulokset käytiin läpi HR-tiimin kanssa helmikuun 2022 alussa, jonka jälkeen esiteltiin ensimmäinen versio esihenkilötyön toimintamallista. Toisessa tapaamisessa helmikuussa kyselyn tuloksista nostettiin myös muutama selkeä kehityskohde, joihin haluttiin erityisesti keskittyä ensimmäisessä vaiheessa. Säännöllisten tapaamisten järjestäminen koettiin tärkeimmäksi aloituspisteeksi esihenkilöiden perehdytysprosessin luomisen lisäksi.

Esihenkilöyhteisön ensimmäiset tapaamiset HR-tiimin fasilitoimana järjestettiin helmikuun lopulla 2022 ja siitä eteenpäin aina kuukausittain. Ensimmäiset tapaamiset keskittyivät esittelemään toimintamallia, esihenkilökyselyn tuloksia sekä ajankohtaisena aiheena oli myös uuden henkilöstökyselytyökalun käyttöönotto etenkin esihenkilöiden työvälineeksi sekä alkukevään aikana pidettävät ura- ja kehityskeskustelut.

Koska esihenkilötyön toimintamalli oli organisaatiossa täysin uusi, keskityttiin aluksi siihen, että jo olemassa olevat prosessit ja käytännöt olisivat esihenkilöille tuttuja. Myöhemmin tullaan tarkemmin arvioimaan ne koulutusten aihealueet, joissa tarvittaisiin ulkopuolisen kouluttajan tukea sekä aihealueet, joissa voidaan hyödyntää sisäisesti yhteisen oppimisen mallia. Säännöllisten tapaamisten lisäksi oli tarpeen päivittää ja luoda uutta materiaalia esihenkilötyön tueksi. Myös tämä kehitystyö aloitettiin opinnäytetyöprosessin yhteydessä ja materiaalien päivittäminen tapahtuu jatkossa myös kuukausittaisten tapaamisten

perusteella ja niissä käytyjen aihealueiden, prosessien tai workshopien tulosten tai tuotosten pohjalta.

4.2 Tutkimustulosten analysointi

Kysely lähetettiin kaikille kohdeorganisaation esihenkilöille, joita oli tutkimushetkellä 34. Organisaation esihenkilöt ovat jakautuneet kaikkiin kohdeorganisaation sen hetkisiin maihin (Suomi, Ruotsi, Saksa, Ranska, Iso-Britannia, Australia sekä Yhdysvallat). Vain Liettua puuttuu maiden listalta, sillä siellä yrityskaupan operatiivinen osuus edistyi vasta kyselyn toteuttamisen jälkeen ja esihenkilöt liittyvät esihenkilöyhteisöön vasta sen jälkeen. Kohdeorganisaation maiden työntekijöiden määrissä sekä esihenkilöiden määrissä on melko paljon eroja, joten kyselyssä päätettiin olla kysymättä vastaajan työskentelymaata, jotta pystyttiin takaamaan riittävän anonyymi vastaaminen.

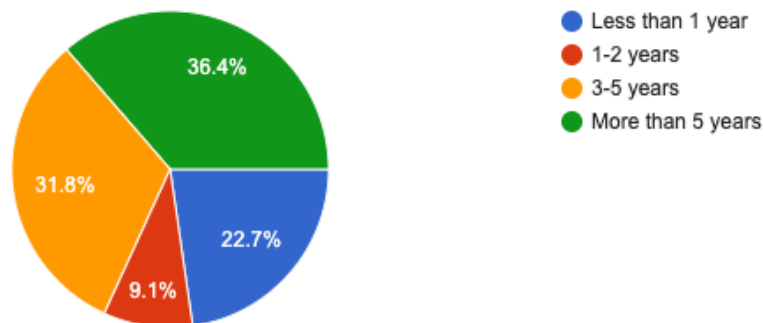
34 hengen esihenkilöyhteisöstä vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 22 eli vastausprosentiksi muodostui 65 %. Kyselyn kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista jokaisen kysymyksen kohdalla, mutta kaikki 22 vastaajaa vastasivat kaikkiin tarvittaviin kysymyksiin. Vain muutamissa avoimissa kysymyksistä vastausmäärät jäivät alle 22 vastaajan. Tutkimustuloksia analysoitiin Google Forms -työkalua ja Exceliä hyödyntäen ja alkuperäinen englanninkielinen kyselylomake (liite 4) sekä kyselyn saatekirje (liite 3) löytyvät tämän työn liitteenä. Selvyyden vuoksi alkuperäinen kyselylomake on käännetty myös suomen kielelle, koska tulokset raportoitiin pääosin suomeksi. Kyselylomakkeen suomenkielinen käännös löytyy liitteenä 5.

4.2.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksissä vastaajilta kysyttiin muun muassa, kuinka pitkään he ovat työskennelleet kohdeorganisaation palveluksessa, kuinka pitkään he ovat työskennelleet esihenkilötehtävissä ja mitä tiimiä he johtavat. Lisäksi pyrittiin tarkastelemaan viikkotyöajan jakautumista esihenkilöroolin ja muiden tehtävien välillä.

Suurin osa vastaajista eli 36 % oli ollut kohdeorganisaation palveluksessa yli 5 vuotta (more than 5 years) ja toiseksi suurin osa eli 32 % 3–5 vuotta (3–5 years). 23 % vastaajista kertoi olleensa organisaation palveluksessa alle vuoden (less than 1 year) ja loput 9 % 1–2 vuotta (1–2 years). Alla oleva kuva 3 esittää vastausten jakautumisen (kuva 3). Vastaajien palvelusvuosista näkee hyvin organisaation lähiaikoina tapahtuneen nopean kasvun, uusia esihenkilöitä on melko paljon, mutta toisaalta organisaation palveluksessa myös viihdytään, sillä monet ovat olleet samassa työpaikassa pidempään.

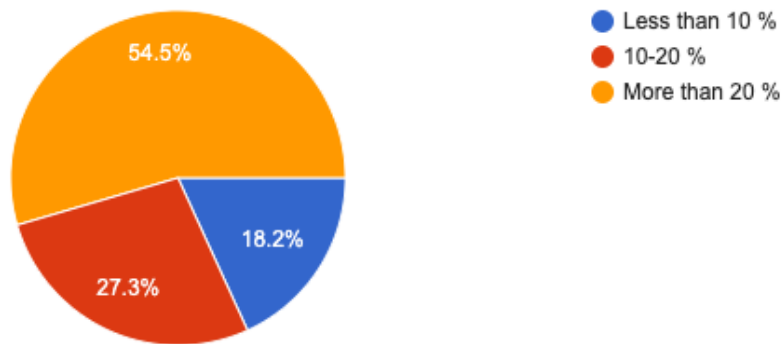
Kuva 3. Kuinka pitkään olet työskennellyt kohdeorganisaatiossa? (N=22)



Organisaation esihenkilöt ovat myös kokeneita esihenkilötehtävässään, sillä vastaajista vain alle 10 % sanoi olleensa esihenkilönä alle vuoden ja loput siitä pidempään. Suurin osa vastaajista johti kaupallista tiimiä, mutta joukossa oli myös muutama tukifunktioitiimin sekä tuotetiiminvetäjä.

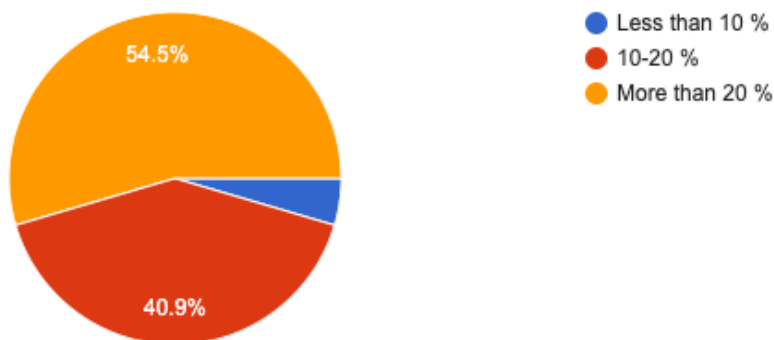
Lähes 55 % vastaajista kertoi käyttävänsä yli 20 % työajastaan esihenkilötehtävänsä hoitamiseen (More than 20 %). Yli 18 % kertoi käyttävänsä alle 10 % (Less than 10 %) ja noin 27 % noin 10–20 % työajastaan. Kuvassa 4 esitetään tämän kysymyksen vastausten jakautuminen (kuva 4).

Kuva 4. Kuinka paljon viikkotyöajastasi käytät esihenkilötehtäväsi hoitamiseen? (N=22)



Vastaavasti 55 % mielestä työajasta kuuluisi tai he haluaisit käyttää siihen yli 20 % (More than 20 %) esihenkilötehtävän hoitamiseen, kun taas 5 % toivoi voivansa käyttää alle 10 % (Less than 10 %) työajastaan ja loput 40 % sanoivat 10–20 % työajasta olevan sopiva määrä. Kuvassa 5 näytetään tarkemmin vastaustenjakautuminen edelle mainitun kysymyksen osalta (kuva 5).

Kuva 5. Kuinka paljon viikkotyöajastasi sinun pitäisi mielestäsi käyttää esihenkilötehtäväsi hoitamiseen? (N=22)



Kun kahden edellä mainitun kysymyksen vastauksia vertailtiin tarkemmin, huomattiin, että suurin osa vastaajista käytti esihenkilötehtävänsä hoitamiseen juuri sen verran aikaa, kun koki olevan tarpeellista. Vain muutamista vastauksista nousi esille, että aikaa esihenkilötehtävän hoitamiseen käytettiin haluttua vähemmän ja vain yhdessä tapauksessa

vastaaja kertoi käyttävänsä esihenkilötehtävän hoitamiseen enemmän aikaa, kun itse asiassa haluaisi. Kohdeorganisaatiossa ei ole määritelty mitään virallista tunti- tai prosenttimäärää esihenkilötyölle työajasta, eikä näiden vastausten perusteella sen ehkä koeta olevan ongelmallista. Vain pieni osa esihenkilöistä vaikuttaa käyttävän esihenkilötehtävänsä hoitamiseen vähemmän tai enemmän aikaa, kuin haluaisivat. Nämä haasteet vaikuttavat siis olevan lähinnä henkilö- tai rooli -kohtaisia kuin esihenkilöyhteisön tai organisaation yleisen käytännön vaikutuksessa.

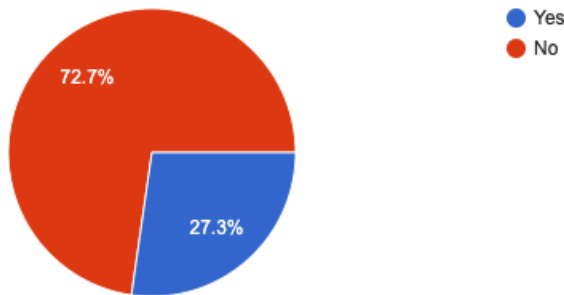
4.2.2 Esihenkilötyö

Seuraavissa kysymyksissä kysymysten asettelu tehtiin niin, että vastausvaihtoehdoiksi valikoituivat vaihtoehdot ”Kyllä” (Yes), ”Ei” (No) ja ”Muu” (Other). Muu (Other) -vaihtoehdon yhteydessä vastaajan oli halutessaan mahdollista kirjoittaa oma tarkempi vastauksensa avoimeen tekstikenttään. Selvyyden vuoksi osa ”Muu” (Other) vastauksista on otettu huomioon ”Kyllä” (Yes) tai ”Ei” (No) -kategorioissa, mikäli vastauksen lisätieto kommentin perusteella on voitu hyvin selkeästi valita jompikumpi näistä vastausvaihtoehdoista.

77 % vastaajista kertoi tietävänsä, millainen esihenkilörooli on ja tietävänsä, mitä heiltä odotetaan sen suhteen. Muutamissa kielteisissä vastauksissa nousivat esille epäily tai epävarmuus siitä, että odotukset muuttuisivat aika-ajoin kesken kaiken tai oman tiimin toiminnan johtamiseen ei ole annettu käyttöön tarvittavia yhteisiä työkaluja.

Esihenkilöyhteisön kokemus nousee esiin myös näissä vastauksissa eli kokenut esihenkilöyhteisö tietää roolinsa merkityksen. 91 % vastaajista kertoi myös, että esihenkilötehtävät ovat heille selkeitä. Lähes 73 % kuitenkin kertoi, ettei ole osallistunut työnantajansa tarjoamaan esihenkilökoulutukseen (kuva 6). Tämä tulos on melko yllättävä, kun ottaa huomioon, että suurin osa vastaajista oli ollut organisaation palveluksessa reilusti yli vuoden.

Kuva 6. Oletko osallistunut kohdeorganisaation tarjoamaan esihenkilökoulutukseen? (N=22)



Yli puolet vastaajista kertoi myös, ettei kokenut saaneensa kunnollista perehdytystä tai opastusta esihenkilörooliinsa. Tämä seikka on myös aikaisemmin noussut esille HR-tiimin keskusteluissa. Uutena huomiona kyselyn vastauksista nousi esiin yrityskaupan kautta kohdeorganisaation esihenkilöyhteisöön mukaan tulleet esihenkilöt, joilla perehdytys esihenkilönä toimimisen näkökulmasta oli myös koettu puutteelliseksi. Toisaalta kommentteista nousi myös esille se, ettei tarvetta perehdytykselle välttämässä koettu syystä tai toisesta, koska esihenkilön rooli oli sinänsä jo entuudestaan tuttu esimerkiksi entisen työyhteisön kautta. Toisaalta jokainen työyhteisö tuo oman lisänsä esihenkilön rooliin ja jokainen esihenkilöyhteisö ja yrityksen johto luovat yhdessä toiminnalle odotukset ja puitteet. Näin ollen jokaisessa organisaatiossa esihenkilön rooli voidaan määritellä hieman eri tavalla etenkin käytännön tasolla. Tästä syystä odotusten läpikäyminen puolin ja toisin on tärkeää jokaisessa yhteisössä erikseen. Näin vältetään pettymyksiltä ja roolien selkeys edesauttaa toiminnan sujuvuutta.

Esihenkilöillä on kohdeorganisaatiossa käytössään prosessikuvaukset ja ohjeistuksia toimintatavoista. Vastaajista 50 % kuitenkin kertoi, ettei tiedä, mistä kyseinen materiaali löytyy. Toiset 50 % kertoivat, että tietävät materiaalien olemassaolosta ja mistä ne tarvittaessa löytyvät. Avoimena kysymyksenä kyselyssä kysyttiin vielä tarkennusta siihen, mitä mieltä vastaajat olivat materiaaleista, mikäli ne ovat heille tuttuja. Vastauksista nousi esille se, etteivät materiaalit yksinään riitä hyvään esihenkilötyöhön, eikä pelkästään niitä lukemalla voida taata tasapuolista kohtelua työntekijöille. Materiaaleja pidettiin hyvinä

muistilistoina, mutta niihin kaivattiin lisää sisältöä ja selkeyttä. Yksi kommentti koski sitä, kuinka passiivisiksi ohjeiden koettiin jäävän.

Esihenkilöiden koulutukseen liittyen kysyttiin jo aikaisemmin siitä, ovatko vastaajat osallistuneet kohdeorganisaation tarjoamaan esihenkilökoulutukseen. Kaikilla työntekijöillä on myös mahdollisuus hyödyntää henkilökohtaista koulutusbudjettia vuosittain. Kuitenkin kyselyyn vastaajista 77 % kertoi, ettei ole hyödyntänyt kyseistä budjettia esihenkilötehtävänsä liittyvään kouluttautumiseen. Vertailuna vastaajista vain 13 % taas kertoi tehneensä niin. Vastaavanlaisesti 77 % vastaajista haluaisi tai on harkinnut koulutusbudjetin käyttämistä esihenkilötaitojensa kehittämiseen. Näiden kahden kysymyksen vastausten tarkemman tutkinnan tuloksena voidaan todeta, että vastaajista selkeästi suurin osa eli lähes kaikki käyttäisivät henkilökohtaista koulutusbudjettiaan mielellään myös esihenkilötaitojensa kehittämiseen.

Seuraavaksi käytiin läpi sitä, miten hyvin vastaajat kokivat saaneensa tukea esihenkilöroolissaan. Yli 70 % vastaajista koki saaneensa tukea esihenkilötehtävänsä omalta esihenkilöltään, esihenkilökollegaltaan tai yhteisöltä. Toisaalta 22 % vastasi, ettei ole saanut tukea lainkaan. Kommenteista nousi esiin se, että tukea on saatu hankalien tilanteiden hoitamiseen, mutta ei niinkään henkilökohtaiseen kehittymiseen tai esihenkilöyhteisön kehittämiseen. Vaikka tukea olisi saatu koettiin, että sitä voisi tarjota vieläkin enemmän etenkin uudelle esihenkilölle esihenkilötaipaleen alkuvaiheessa.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin esihenkilöiden kiinnostusta osallistua säännöllisiin kuukausittaisiin tapaamisiin tai koulutuksiin. 82 % vastaajista oli kiinnostunut osallistumaan säännöllisiin tapaamisiin esihenkilöyhteisön kanssa. Vain 14 % kertoi, ettei ole kiinnostunut ja yksi vastaaja sanoi osallistumiskiinnostuksen olevan aikataulu riippuvaista. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan omia ehdotuksiaan tapaamisten ja koulutusten aiheista. Esille nousivat monipuoliset aihealueet, kuten muutosjohtaminen, sitouttaminen, tavoitteiden asettaminen, rekrytointi, tiimin motivoiminen, etätiimin johtaminen, mentorointi, johtajien johtaminen, konfliktitilanteet, osaamisen kehittäminen, palautteen antaminen, delegointi ja yhteisen esihenkilöroolin ja näkemyksen luominen kohdeorganisaatiossa. Ehdotuksia tuli paljon ja hyvin laajasti eri aihealueisiin liittyen. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että

esihenkilöt kaipaavat säännöllisempää tukea esihenkilöroolissaan menestymiseen ja kehittymiseen.

4.2.3 Vastaajien oman osaamisen arviointi

Seuraavissa kysymyksissä vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan esihenkilötyön erilaisissa tehtävissä. Kysymyksen vastausasteikko oli kuusiportainen ja se sisälsi seuraavat vastausvaihtoehdot:

- 1 = Minulla ei ole yhtään kokemusta asiasta
- 2 = Olen aloittelija ja tarvitsen paljon tukea
- 3 = Minulla on vähän kokemusta, mutta voisin olla tässä asiassa paljon parempi
- 4 = Minulla on jonkin verran kokemusta ja olen melko hyvä siinä
- 5 = Minulla on kokemusta ja olen hyvä siinä
- 6 = Minulla on paljon kokemusta ja koen olevani asiantuntija

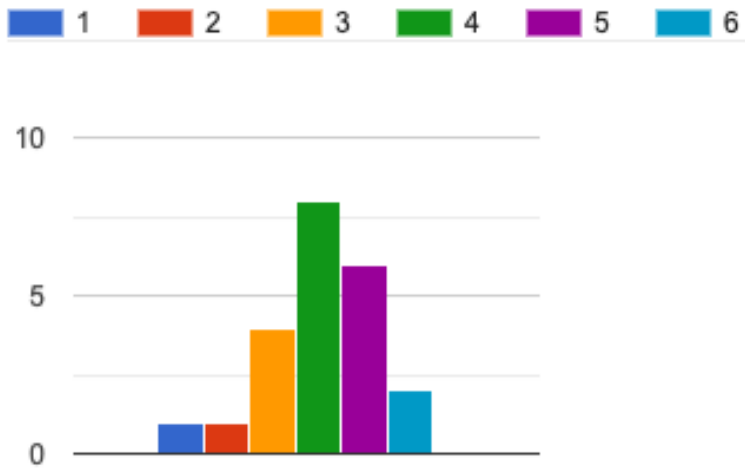
Kysymykset oli pyritty luomaan niin, että työsuhteenelinkaaren eri vaiheet tulisivat mahdollisimman kattavasti esille ja esihenkilöt pääsisivät mahdollisimman laajasti arvioimaan omaa osaamistaan esihenkilötyön eri tehtäväkokonaisuuksiin liittyen.

Rekrytointi, relokaatioprosessi ja uuden työntekijän perehdytys

Ensimmäiset asteikolliset kysymykset koskivat rekrytointia, relokaatioprosessia sekä uuden työntekijä perehdyttämistä. Rekrytointiprosessin käynnistäminen tuntui vastausten perusteella olevan hyvin tuttua esihenkilöille. Kohdeorganisaation kasvu ja rekrytointien määrä näkyy myös hyvin esihenkilöiden vastauksissa. Rekrytointia on tehty lähiaikoina paljon ja esihenkilöt kokevat osaamisensa olevan hyvällä tasolla rekrytointiprosessin käynnistämiseen. Lähes kaikki esihenkilöt ovat tälläkin hetkellä rekrytoimassa omaan tiimiinsä uusia työntekijöitä. Vastaukset painottuvat asteikon yläpäähän vaihtoehtoihin 4 ”

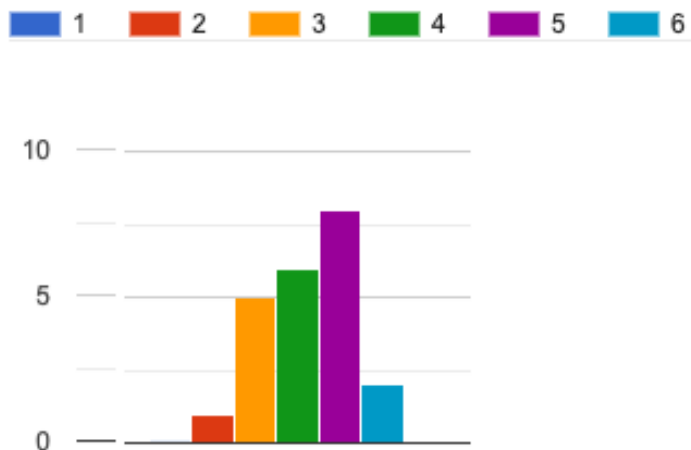
minulla on jonkin verran kokemusta ja olen melko hyvä siinä” ja 5 ”minulla on kokemusta ja olen hyvä siinä” eli suurin osa esihenkilöistä kokee olevansa osaava rekrytointiin liittyen. Kuvassa 7 esitetään tarkemmin vastausten jakautuminen (kuva 7).

Kuva 7. Rekrytointiprosessin käynnistäminen (N=22)



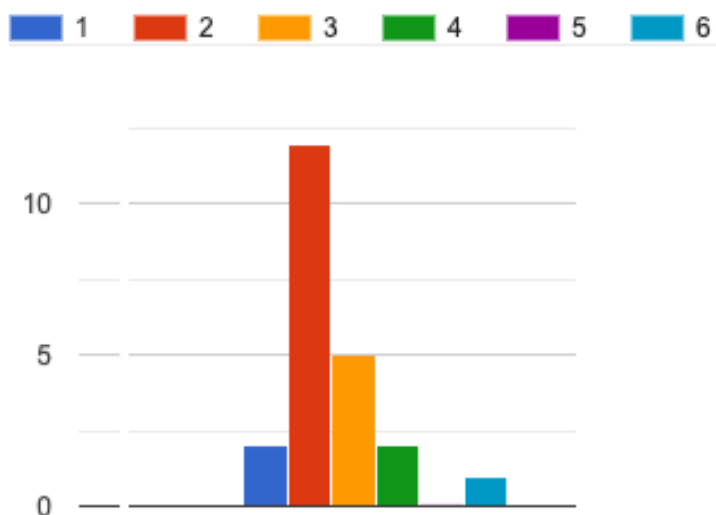
Myös haastattelutaitoihin liittyen vastaajien kokemus omasta osaamisestaan painottui vastausvaihtoehtoihin 4 ja 5 eli osaaminen on melko hyvää tai hyvää. Kuvassa 8 nähdään tarkemmin tämän kysymyksen vastausten jakautuminen (kuva 8).

Kuva 8. Haastattelutaidot (N=22)



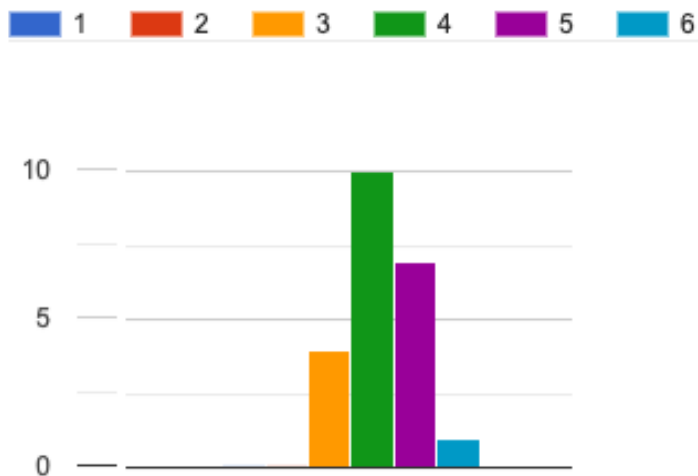
Relokaatio on tällä hetkellä vahvasti osa rekrytointiprosessia vain yhdessä kohdeorganisaation maista, eli Suomessa. Tämä näkyy myös vastauksissa, sillä esihenkilöillä ei juurikaan ole osaamista siihen liittyen, mutta toisaalta muutama vastaaja kertoo olevansa vahvempia osaajia sen suhteen. Mikäli kohdeorganisaatiossa aiotaan laajentaa relokation mahdollisuutta osana rekrytointia myös muihin maihin, tulisi esihenkilöt valmentaa ainakin perusteisiin liittyen, sillä suurin osa kokee tarvitsevansa siihen liittyen paljon tukea. Toisaalta näissä vastauksissa voidaan tehdä vain oletuksia sen suhteen, että juuri relokation kanssa töitä tekevät esihenkilöt vastasit osaamisensa olevan korkeammalla kuin vastausvaihtoehto 2 ”olen aloittelija ja tarvitsen paljon tukea”. Kuvassa 9 nähdään tarkemmin vastausten jakautuminen (kuva 9).

Kuva 9. Relokaatio osana rekrytointiprosessia (N=22)



Kohdeorganisaation kasvuvauhti ja uusien työntekijöiden rekrytointi näkyvät myös perehdytysprosessin osaamisena. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvät osa-alueet ovat esihenkilöiden mielestä hyvällä tasolla. Vain muutamat vastaajat kokivat, ettei oma osaaminen ole niin hyvällä tasolla, mutta suurin osa vastaajista kokee olevansa melko hyvä tai hyviä perehdytysprosessin läpiviennissä. Perehdytyksen osalta asteikon alhaisimman vastausvaihtoehdot jäivät kokonaan puuttumaan, joka on positiivinen seikka. Kuvassa 10 nähdään tarkemmin näiden vastausten jakautuminen (kuva 10).

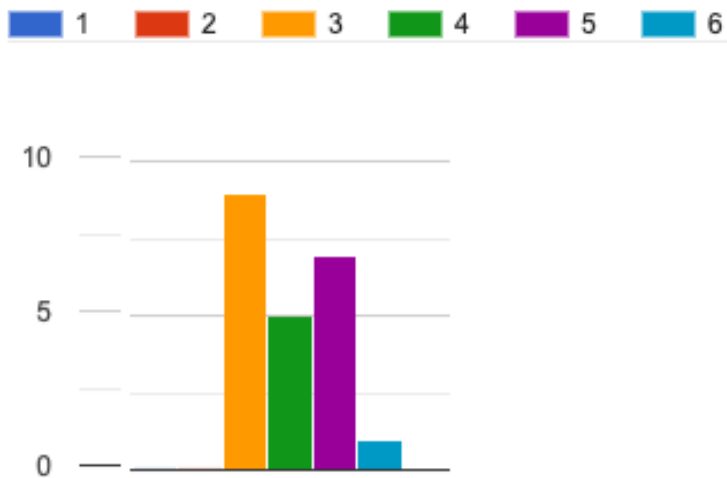
Kuva 10. Uusien tiimiläisten perehdyttäminen (N=22)



Kehitys- ja palkkakeskustelut

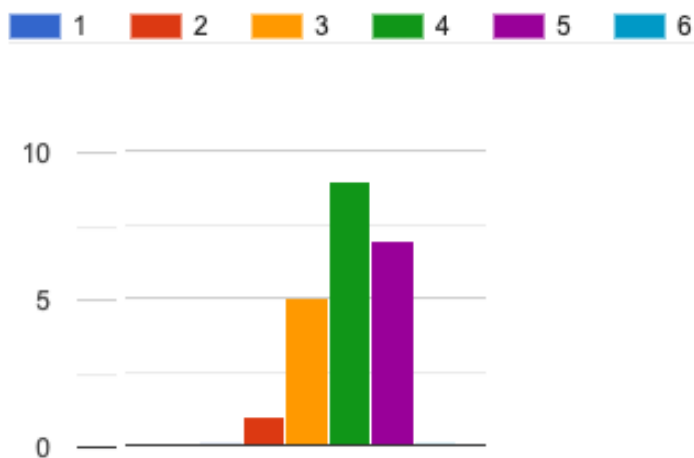
Seuraavissa kysymyksissä käsiteltiin urakehitykseen, säännöllisiin henkilökohtaisiin tapaamisiin sekä palkkakeskusteluihin liittyviä asioita. Kokonaisuudessa esihenkilöt kokivat olevansa hyviä tukemaan tiimiläisiään ja toteuttamaan säännöllisiä kahdenkeskeisiä keskusteluja heidän kanssaan. Säännöllinen yhteydenpito jokaisen tiimiläisen kanssa toteutuu siis esihenkilöiden mielestä hyvin ja esihenkilöt ovat tietysti oman alansa asiantuntijoita, joten he varmasti pystyvät tukemaan tiimiläisiään itse työntekoon liittyvissä kysymyksissä. Ura- ja kehityskeskusteluiden kohdalla vastausten määrät painottuvat keskivaiheille, joka kuvastaa sitä, etteivät nämä prosessit ja käytännöt ole tarpeeksi tuttuja esihenkilöille. Vastausvaihtoehto 3 eli ”minulla on vähän kokemusta, mutta voisin olla paljon parempi” saa eniten vastauksia. Esihenkilöiden kokemusvuodet huomioon ottaen olisi ollut odotettavissa, että vastausten määrät olisivat kohdistuneet enemmän kohti vahvan osaamisen tasoa. Suurin vastaajajoukko kokee kuitenkin, että omaa vähän kokemusta tai osaamista kehityskeskusteluihin liittyen, mutta osaaminen voisi tai tulisi heidän mielestään olla selkeästi paremmalla tasolla. Toisaalta alimmat vastausvaihtoehdot kuten, 1 ”minulla ei ole yhtään kokemusta asiasta” tai 2 ”olen aloittelija ja tarvitsen paljon tukea” eivät näy tuloksissa lainkaan, joka on positiivinen asia. Kuvassa 11 nähdään näiden vastausten jakautuminen (kuva 11).

Kuva 11. Ura- ja kehityskeskustelut (N=22)



Palkkakeskusteluihin liittyen esihenkilöiden vastaukset ovat kokonaisuudessaan parempia, kuin ura- ja kehityskeskusteluihin liittyvä osaaminen. Tämä vaikuttaa hieman erikoiselta, sillä palkankorotuskeskustelut tulisi kuitenkin perustua työntekijän osaamiseen ja kehittymiseen, jota muun muassa arvioidaan ura- ja kehityskeskusteluissa. Ura- ja kehityskeskusteluiden sekä palkkakeskusteluiden käytäntöjen ja prosessien tarkempi tarkastelu voisi tuoda esiin selkeämpiä kehityskohteita ja -ideoita ilmiön taustalla. Kuvassa 12 nähdään palkkakeskusteluihin liittyvän kysymyksen vastausten jakautuminen (kuva 12).

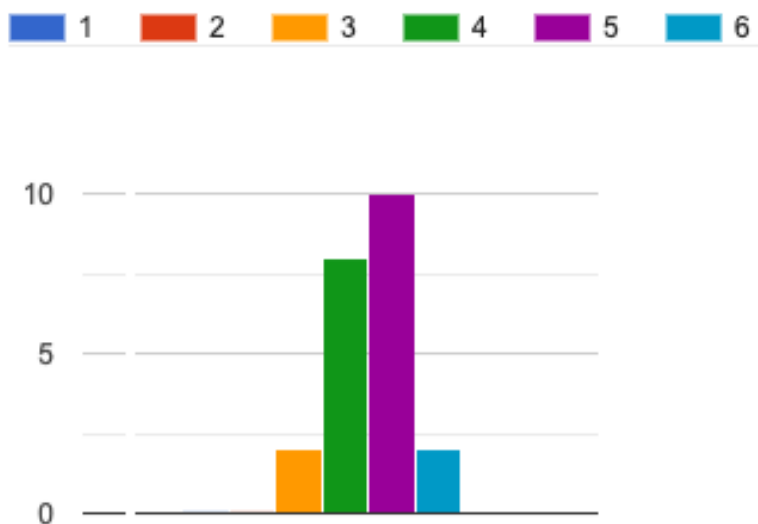
Kuva 12. Palkkakeskustelut (N=22)



Hyvinvointi, jaksaminen sekä ristiriitatilanteet

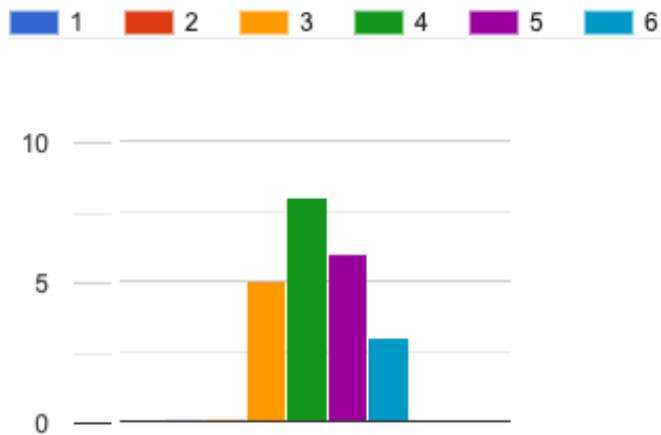
Kohdeorganisaation yrityskulttuuri on hyvinvoinnin, vapaa-ajan sekä työn synergiaetujen puolestapuhuja. Tässä esihenkilöiden osaaminen näkyy vahvasti ja on positiivista huomata, että he kokevat olevansa osaavia sen suhteen. Alla olevasta kuvasta 13 huomataan, kuinka vastausvaihtoehdot 4 ”minulla on jonkin verran kokemusta ja olen melko hyvä siinä” ja 5 ”minulla on kokemusta ja olen hyvä siinä” vastaavat parhaiten koko vastaajajoukon näkemystä (kuva 13).

Kuva 13. Tiimiläisten hyvinvoinnin tukeminen (N=22)



Kysymys kriittisten tilanteiden ja konfliktien hoitamiseen liittyen sai hieman tasaisemman vastaanoton, ja vastaukset jakautuvat aikaisempaa hieman tasaisemmin. Kukaan vastaajista ei koe olevansa konfliktitilanteiden hoitamisessa kovin huono, mutta pääpaino on keskivaiheilla eli osaamisen koetaan olevan pääosin melko hyvää tai hyvää (kuva 14).

Kuva 14. Kriittisten tilanteiden ja konfliktien hoitaminen (N=22)

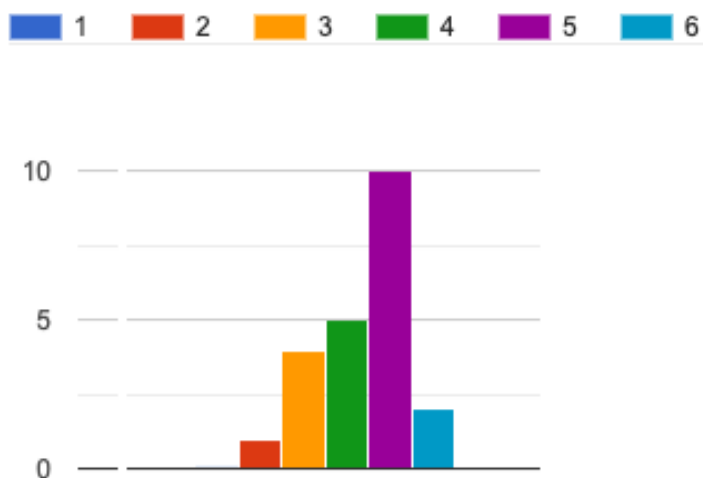


Kansainvälisen etätiimin johtaminen sekä työlainsäädäntö

Kohdeorganisaatio on vahvasti kansainvälinen ja monikulttuurinen organisaatio. Suurin osa esihenkilöistä johtaa tiimiä, jonka jäsenet työskentelevät useammassa eri maassa.

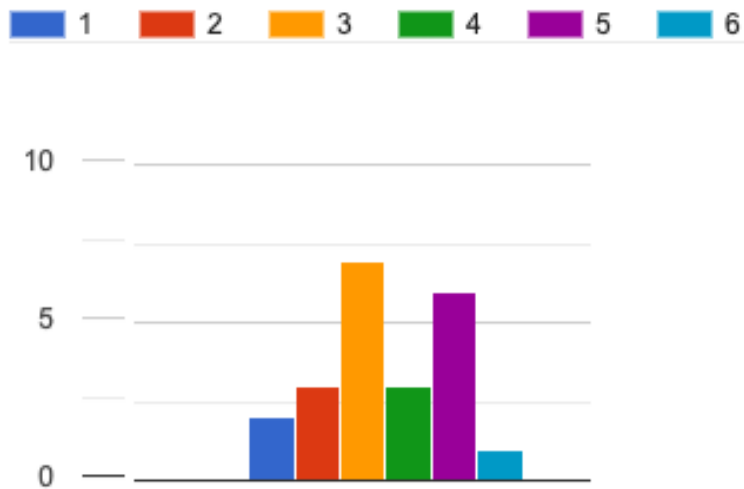
Monikulttuurisen tiimin johtaminen koettiin siis hyvin tutuksi ja osaaminen suhteen koettiin olevan yleisesti oikein hyvällä tasolla. Vastausvaihtoehto 5 ”minulla on kokemusta ja olen hyvä siinä” vastasi selkeästi parhaiten vastaajajoukkoa (kuva 15).

Kuva 15. Monikulttuuristen ja kansainvälisten tiimien johtaminen (N=22)

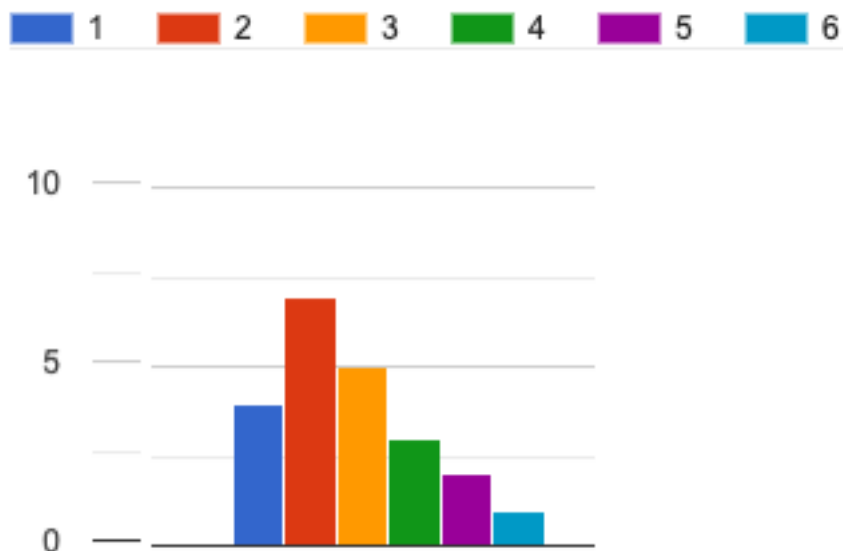


Suurinta jakaumaa vastauksissa aiheuttivat kysymykset työlainsäädäntöön liittyen. Nämä tulokset olivat mielenkiintoisia, sillä esihenkilöiden osaaminen työlainsäädäntöön liittyen ei ollut heidän omasta mielestään kovin hyvää. Vastaukset olivat asteikon alareunassa niin oman työskentely maan työlainsäädäntöön liittyen, mutta vielä vahvemmin osaamisen puute nousi esiin maissa, joissa esihenkilö ei itse työskentele, mutta hänen tiimiläisensä työskentelevät. Henkilöstöhallinnon tuki työlainsäädäntöön liittyvissä asioissa on siis merkittävä, mutta esihenkilöillä tulisi olla perustiedot siitä, millaiset seikat vaikuttavat työntekoon heidän tiimiläistensä työskentelymaissa. Esihenkilö on kuitenkin melkein jokaisen työntekijän läheisin henkilö työpaikalla ja voi helposti tehdä oletuksia toimintatavoista ilman, että huomio kiinnittyy eri maiden välisiin eroavaisuuksiin lainsäädännön näkökulmasta. Kuvassa 16 näkyy vastausten jakautuminen esihenkilön omaan työskentely maahan liittyen. Näissä vastauksissa on pientä jakaumaa, mutta vastausvaihtoehdot 3 ”minulla on vähän kokemusta, mutta voisin olla tässä asiassa paljon parempi” ja 5 ”minulla on kokemusta ja olen hyvä siinä” nousevat yleisesti korkeimmalle (kuva 16). Myös muutama vastaaja on sitä mieltä, ettei heillä ole lainkaan osaamista työlainsäädäntöön liittyen, joka on erityisen huolestuttavaa, sillä esihenkilö edustaa yritystä ja hänen tulisi toteuttaa työtään työlainsäädännön antamien raamien mukaisesti. Kuvassa 17 nähdään taas vastausten jakautuminen sen osalta, millainen esihenkilöiden osaaminen on työlainsäädännön osalta niissä maissa, joissa heidän tiimiläisensä työskentelevät (kuva 17). Vastausten paino on laskeva ja suosituimmaksi vastausvaihtoehdoksi nousee 2 eli ”olen aloittelija ja tarvitsen paljon tukea”. Myös yllättävän moni vastaaja (4 henkilöä, 18 %) kokee vastausvaihtoehdon 1 ”minulla ei ole yhtään kokemusta asiasta” kuvaavan omaa osaamistaan parhaiten. Toisaalta tässä kysymyksessä täytyy ottaa huomioon se seikka, ettei kaikille esihenkilöillä ole tiimin jäseniä oman työskentely maansa ulkopuolella, ainakaan tällä hetkellä. Kohdeorganisaation kasvun myötä tämä tulee todennäköisesti kuitenkin muuttumaan, joten perusosaaminen lainsäädäntöön liittyen on jokaisen esihenkilön kohdalla hyvin toivottavaa. Lisäksi kasvun myötä kohdeorganisaation liittyä uusia maita, joissa liiketoimintaa tehdään, joten tästäkin näkökulmasta lainsäädännön osaamiseen on hyvä kiinnittää huomiota.

Kuva 16. Työlainsäädäntö esihenkilön työskentely maassa (N=22)



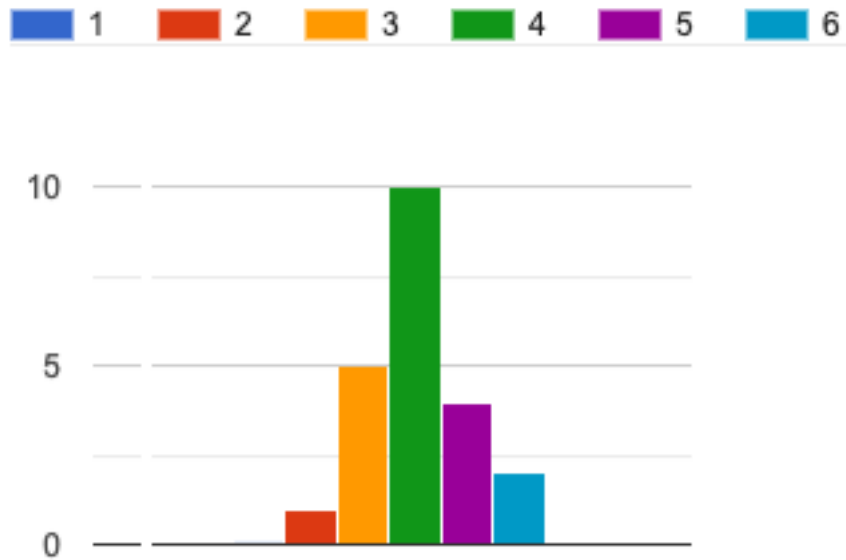
Kuva 17. Työlainsäädäntö maissa, joissa esihenkilön tiimiläiset työskentelevät (N=22)



Vaikka monikulttuuristen tiimien johtaminen koettiin esihenkilöiden näkökulmasta olevan hyvällä tasolla, etätiimien johtamisessa koettiin olevan vain melko hyviä. Etätö on ollut tavallinen työskentelymuoto kohdeorganisaatiossa jo ennen pandemia-aikaa, mutta sen yleistymisen ja osuuden kasvaminen paikallisesti on noussut selkeästi entisestään. Näiden tulosten perusteella on kuitenkin hyvä paneutua myös tähän aiheeseen tarkemmin

esihenkilöyhteisön kanssa ja selvittää, miten tiimiläiset kokevat tilanteen. Selkeiden yhteisten sääntöjen ja hyvin käytäntöjen luominen voisi auttaa etätiimien johtamisessa. Kuvassa 18 nähdään tarkemmin vastausten jakautuminen.

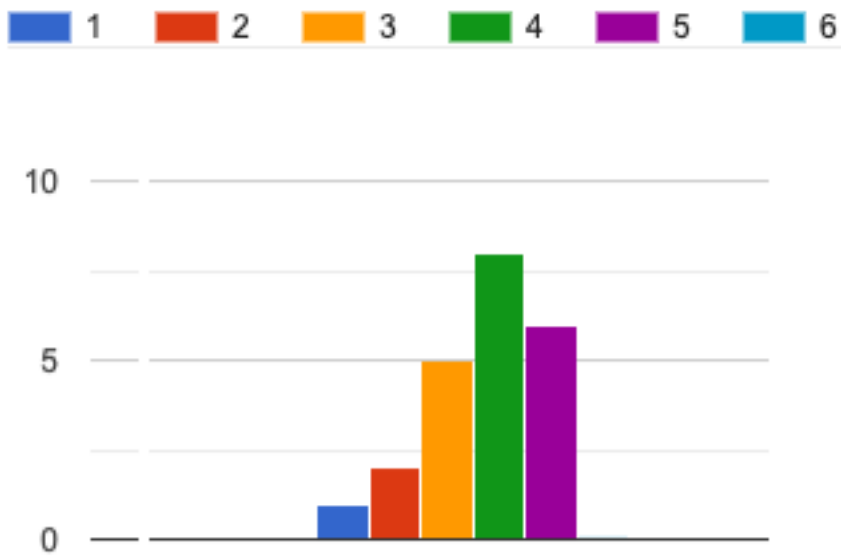
Kuva 18. Etätiimien johtaminen (N=22)



Esihenkilön rooli ja delegointi

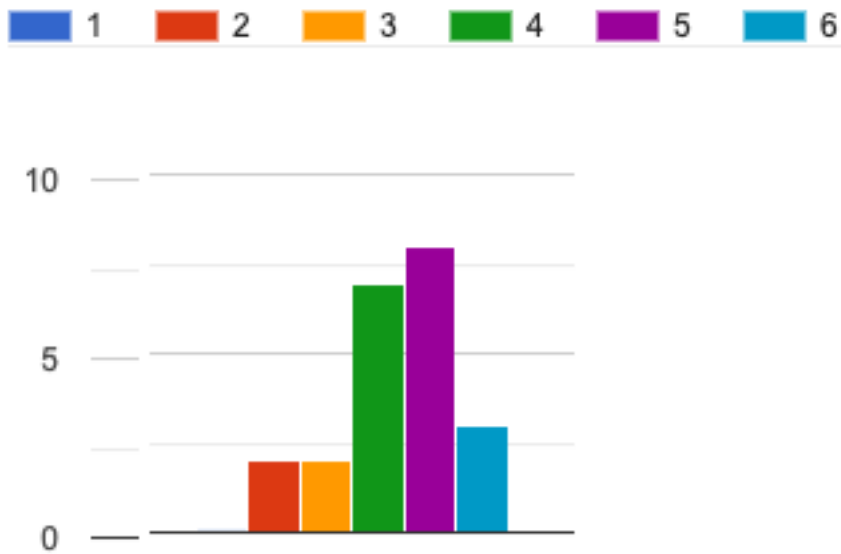
Esihenkilön rooliin liittyen kyselyssä kysyttiin aikaisemmin jo sitä, tietävätkö esihenkilöt mitä heiltä odotetaan esihenkilöinä. 77 % vastaajista kertoi tietävänsä, millainen esihenkilörooli on ja tietävänsä, mitä heiltä odotetaan sen suhteen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan tai tietämystään sen suhteen, millainen esihenkilörooli on nimenomaan kohdeorganisaatiossa ja mitä se merkitsee. Vastausten jakautuminen osoittaa, että rooli on melko selkeä, mutta sen kirkastaminen koko esihenkilöyhteisölle voisi auttaa suuntaamaan esihenkilötyötä entistä paremmin. Roolin merkitys ja odotukset tulee olla selkeinä kaikilla tiedossa, jotta yhdenmukaista ja tasa-arvoista esihenkilötyötä voidaan tarjota. Kuvassa 19 nähdään tarkemmin esihenkilön rooliin liittyvän kysymyksen vastausten jakautuminen.

Kuva 19. Mitä esihenkilörooli merkitsee kohdeorganisaatiossa (N=22)



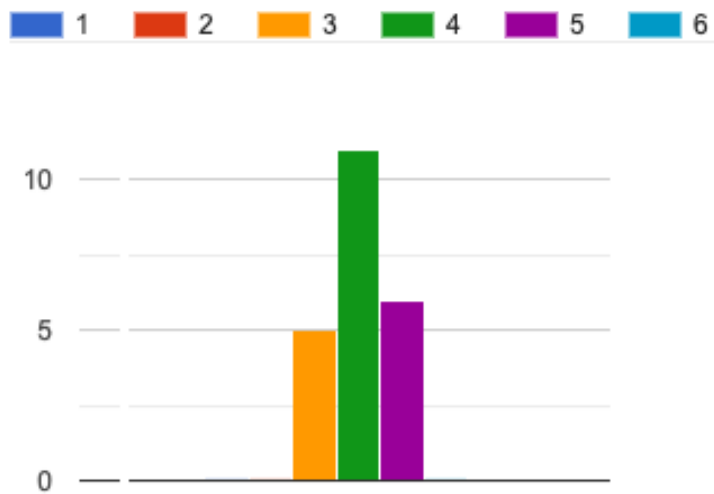
Kyselyssä kysyttiin myös esihenkilöiden omaa arvioita siitä, miten he kokevat osaamisensa yrityksen brändilähtöisyyttä. Esihenkilön rooliin kuuluu työnantajansa edustajana toimiminen. Esihenkilöiden vastausten pohjalta tätä roolia ei koeta kovinkaan selkeänä. Kuvassa 20 nähdään tarkemmin vastausten jakautuminen. Vastausvaihtoehdot 4 ”olen melko hyvä siinä” ja 5 ”olen hyvä siinä” saavat eniten kannatusta, mutta osa esihenkilöistä kokee myös vaihtoehtojen 2 ”olen aloittelija ja tarvitsen paljon tukea” ja 3 ”voisin olla tässä asiassa paljon parempi” sopivan omalle kohdalleen parhaiten, joka osoittaa, ettei brändilähtöisyyttä rooli ole kaikille niin selkeä. (Kuva 20)

Kuva 20. Organisaation brändilähettiläänä toimiminen (N=22)



Työntekijöiden osallistaminen ja tehtävien jakaminen on merkittävä osa organisaatioon ja tiimiin sitoutumista. Esihenkilöt kokivat olevansa melko hyviä työtehtävien delegoinnissa. Etenkin uusien työntekijöiden perehdyttäminen on seikka, jossa tiimi voi tukea esihenkilöä. Vastausvaihtoehto 4 eli ”minulla on jonkin verran kokemusta ja olen melko hyvä siinä” sai selkeästi suurimman osan vastauksista. Kuvassa 21 esitetään tarkemmin vastausten jakautuminen (kuva 21).

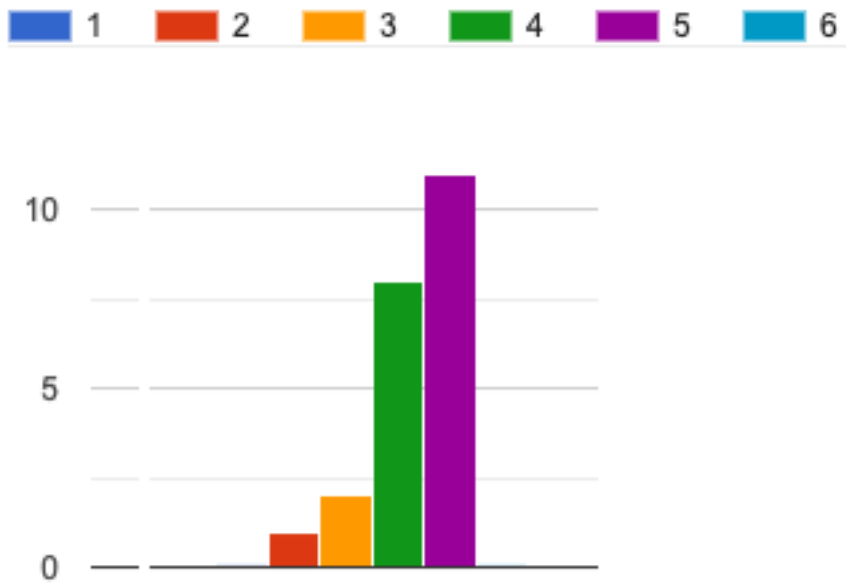
Kuva 21. Työtehtävien delegointi (N=22)



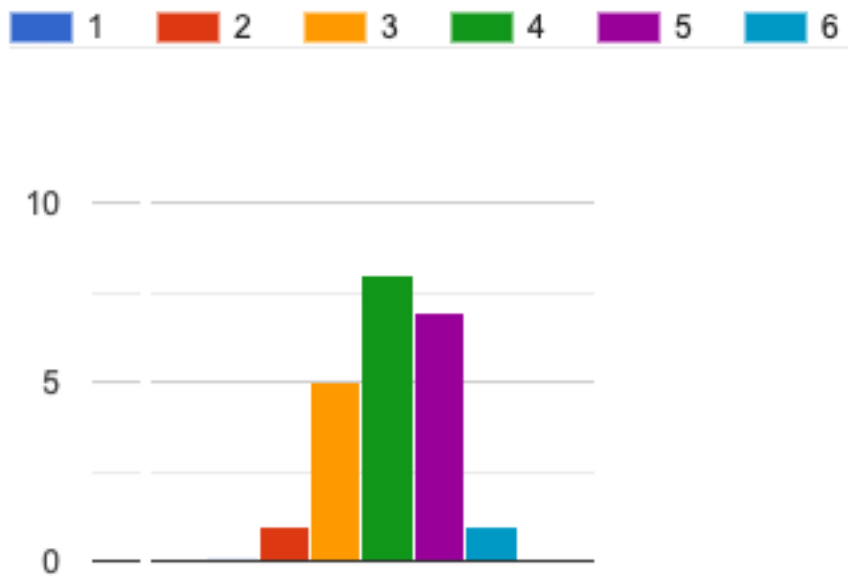
Palautteet antaminen ja vastaanottaminen sekä viestintätaidot

Palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen liittyvien kysymysten vastauksissa oli havaittavissa eroja. Palautteen vastaanottamisessa koettiin yleisesti olevan parempia kuin palautteen antamisessa. Palautteen vastaanottamisen osalta vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin 4 ja 5 eli osaaminen oli melko hyvää tai hyvää (kuva 22). Palautteen antamisen osalta vastaukset painottuivat tasaisemmin keskivaiheille vastausvaihtoehtojen 3, 4 ja 5 välillä. Osaamisen koettiin siis olevan vähäistä, melko hyvää tai hyvää (kuva 23).

Kuva 22. Palautteen vastaanottaminen (N=22)



Kuva 23. Palautteen antaminen (N=22)



Kuuntelu- ja kommunikaatiotaidoissa esihenkilöt kokivat olevansa hyvin osaavia.

Molemmissa kysymyksissä selkeästi suurin osa arvioi oman osaamisensa olevan tasolla 5 eli ”minulla on kokemusta ja olen hyvä siinä”.

Työntekijän lähtö, työpaikan vaihto

Esihenkilöillä on vastuita uusien työntekijöiden palkkaamisessa, mutta myös

työsuhteenelinkaaren toisessa päässä eli työntekijän mahdolliseen lähtöön liittyen.

Vastausten jakautuminen tähän kysymykseen liittyen oli hieman tasaisempaa, vaikka pääpaino oli jälleen vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 kohdalla. Muutamat vastaajat kokivat

kuitenkin, ettei heillä ole paljon osaamista kyseisiin prosessin tai käytäntöihin liittyen ja he

kaipaavat selkeästi paljon tukea prosessin läpiviennissä. Kuvassa 24 nähdään vastausten

jakautuminen. (Kuva 24) Työntekijän lähtöön liittyen on aina hyvä osoittaa empatiataitoja ja

hoitaa lähtöön liittyvät järjestelyt hyvässä yhteisymmärryksessä lähdön syistä riippumatta.

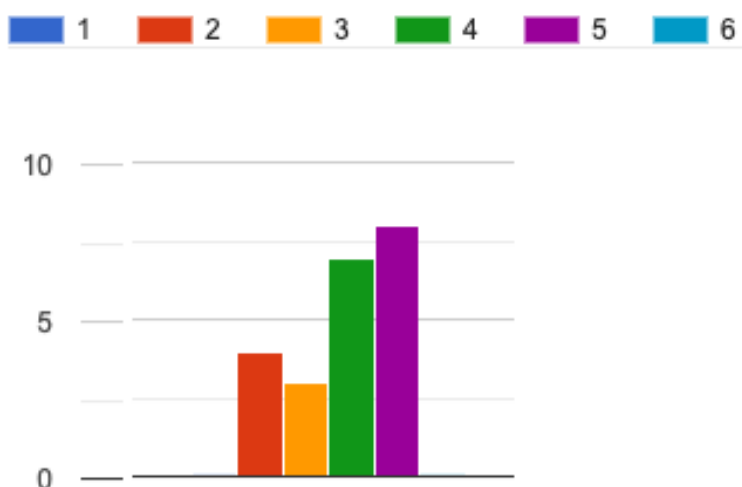
Toisaalta mikäli työntekijä itse ilmoittaa lähtöhaluistaan ei se aina välttämättä lopulta

tarkoita, etteikö tilanteeseen voitaisi löytää muuta ratkaisua. Siksi esihenkilön tärkein rooli

näissä tilanteissa on kuunnella, ottaa työntekijän toiveet ja palaute vastaa sekä pyrkiä

muuttamaan toimintaa saadun palautteen mukaan paremmaksi.

Kuva 24. Tiimiläisen irtisanoutuminen ja esihenkilön tehtävät työntekijän lähtöön liittyen (N=22)



Kun tarkastellaan kaikkien edellisten kysymysten keskiarvoja tarkemmin, huomataan, että lähes kaikissa vastauksissa päästään keskiarvoon lähelle 4–4,5. Alhaisimman keskiarvon saavat relokaatio osana rekrytointiprosessia (vastausten keskiarvo 2,5) sekä työlainsäädännön osaaminen etenkin niissä maissa, jossa esihenkilö ei itse työskentele, mutta hänellä on tiimiläisiä (vastausten keskiarvo 2,8). Huomion arvoisen keskiarvon saa myös kysymys liittyen siihen, kuinka hyvin esihenkilö kokee tietävänsä, mitä esihenkilö työ tarkoittaa nimenomaan kohdeorganisaatiossa (vastausten keskiarvo 3,7). Nämä seikat suurin osa esihenkilöistä kokee osaavansa heikoiten. Vahvinta osaaminen on keskiarvojen perusteella kuukausittaisissa henkilökohtaisissa keskustelut tiimiläisten kanssa (vastausten keskiarvo 4,6) sekä tiimiläisten hyvinvoinnin tukeminen (vastausten keskiarvo 4,5). Liitteenä on tarkempi taulukko vastausten keskiarvojen sekä minimi- ja maksimituloksiin liittyen (liite 6).

Vastausten perusteella kohdeorganisaatiossa on osaavia esihenkilöitä ja aina joku esihenkilöistä kokee olevansa vahvempikin osaaja tietyissä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tällöin aktiivisen ja tietoa keskenään jakavan esihenkilöyhteisön luominen nousee entistä merkittävämpään asemaan osaamisen jakamisen kannalta. Vastaajien välillä oli nähtävissä myös eroja vastauksissa eli esihenkilöt eivät ole tasaisesti hyviä kaikessa, vaan jokaisella on omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Näin ollen osaamisen jakaminen tulee jakautumaan paremmin, kun osaamisen jakajaa voidaan vaihdella esihenkilöyhteisön sisällä eikä vain yksi henkilö ole äänessä ja kouluttamassa ja jakamassa kokemuksiaan muille. Tämän potentiaalin hyödyntäminen tuo organisaatiolle merkittävää etua.

4.2.4 Avoin palaute

Kyselyn lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti avointa palautetta. Esiin nousivat samankaltaiset teemat, kuten kyselyn aikaisemmissakin kysymyksissä. Esihenkilöitä ylennetään organisaation sisältä paljon, mutta etenkin näissä tapauksissa uuteen tehtävään eli esihenkilötehtävään perehdyttämiseen ei ole kunnollisia käytäntöjä ja monet asiat jäävät uudelta esihenkilöltä pimentoon. Uusia esihenkilöitä tulisi käsitellä melkein jopa uusina työntekijöinä ja antaa heille kattavampi perehdytys ja riittävästi aikaa uuden tehtävän omaksumiseen. Esihenkilön rooli on kuitenkin hyvin erilainen verrattuna asiantuntija rooliin.

Hyvä asiantuntija ei automaattisesti ole hyvä esihenkilö, vaan sen roolin omaksumiseen tarvitaan tukea ja selkeitä prosesseja ja käytäntöjä.

Avoimissa kommentteissa nousi myös esille se, ettei ole hyvä lisätä esihenkilöiden työtaakkaa kehitystoimilla vaan arvioida sitä, miten voisimme tehdä jotkin asiat paremmin ja saada mahdollisia synergiaetuja enemmän kuin kokonaan uusia käytäntöjä pelkästään kehittämishalun takia. Edellä mainitut seikat ovat todella hyviä kommentteja ja nousevat selkeästi esiin esihenkilöiden omista kokemuksista, joka on arvokasta tietoa, kun pyritään kehittämään toimintaa niin, että heidän tehtävänsä olisi selkeämpi.

4.3 Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden arviointi

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahdella tavalla, validiteetin eli pätevyyden sekä reliabiliteetin eli luotettavuuden avulla. Yhdessä nämä mittarit muodostavat kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä silloin, kun tutkimus sisältää mahdollisimman vähän sattumanvaraisuutta ja tutkittava otos edustaa perusjoukkoa. (Vilkka, 2021-b)

Tutkimuksen validiteetti kertoo tutkimukseen valitun menetelmän kyvystä mitata sitä, mitä tutkimuksessa haluttiinkin mitata. Se, millä tavalla tutkittavat ovat tulkinneet tutkimuskyselyn kysymykset ja mittaristot, vaikuttaa tutkimuksen pätevyyteen. Tutkimus ei saisi sisältää systemaattisia virheitä, jotka vääristävät tuloksia. Tutkimuksen pätevyydestä kertoo myös tutkijan taito kattaa tutkimuskysymyksiin liittyvät teoriat kyselylomakkeen kysymyksissä. Näin ollen teorian ja operatiivisen näkemyksen tulisi kohdata kyselylomakkeessa. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten tarkkuutta eli tutkimus tuottaa vastaustuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetti kattaa myös tutkimustulosten toistettavuuden eli sen, että tutkimus antaa täysin samat tulokset samojen vastaajien kohdalla tutkijan vaihtumisesta huolimatta. Tutkimustulokset riippuvat ajasta ja paikasta, eikä niitä tulisi suoraan yleistää koskemaan muuta pätevyysaluetta kuin kyseessä olevaa tutkimusjoukkoa. (Vilkka, 2021-b)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskyselyn toteutus kielenä oli englanti kohdeorganisaation työkielen ollessa englanti. Tämä on saattanut johtaa tulkintavirheisiin, sillä opinnäytetyön tekijän tai suurimman osan kyselyyn vastaajienkaan äidinkieli ei ollut englanti. Kyselylomakkeen tarkasti kuitenkin äidinkielenään englantia puhuva kollega kohdeorganisaation HR-tiimistä, joten kyselyn oikea kieliasu varmistettiin. Lisäksi todettakoon, että kohdeorganisaation työntekijät työskentelevät päivittäin englannin kielellä, joten jokaisen vastaajan englannin kielen taso on vahva, vaikkei se olisikaan heidän äidinkieltensä. Näin ollen tulkintavirheiden määrää ja vaikutusta vastaustuloksiin voidaan pitää hyvin pienenä. Kohdeorganisaatio on hyvin monikulttuurinen työyhteisö, joten kulttuurierojen vaikutus ja tulkinta kyselyyn liittyen voi olla mahdollista, mutta sitäkin voi pitää hyvin vähäisenä, sillä organisaatio on aina ollut hyvin kansainvälinen ja monikulttuurinen, eikä muutos ole ollut yllättävä tai uusi.

Vastausprosentiksi kyselyssä saatiin 65 %, joka on yleisesti hyvä vastausprosentti. Vastausten määrä jäi kuitenkin vähäisemmäksi, kun organisaatiossa oli alun perin odotettu, mutta tulosten analysoinnin ja hyödyntämisen kannalta vastausprosentti oli riittävän hyvä. Kohdeorganisaatio oli viimeisen vuoden aikana kasvanut myös kahden yrityskaupan kautta. Kyselyhetkellä toinen yrityskaupoista oli kuitenkin vielä niin tuore, etteivät sitä kautta mukaan tulleen esihenkilöt ehtineet mukaan kyselytutkimukseen. Kyseiset esihenkilöt tulevat kuitenkin jatkossa olemaan osana koko organisaation esihenkilöyhteisöä.

5 Esihenkilötyön toimintamalli

Kehitystyön lopputuloksena syntyi kohdeorganisaatiolle toimintamalli esihenkilötyön jatkuvaan kehittämiseen ja esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen sekä ennen kaikkea jatkuvan yhteistyön ja vuoropuhelun kanava esihenkilöille ja HR-tiimille. Tuotos on tietysti jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva kokonaisuus, mutta raamit sen toteuttamiselle luotiin tämän opinnäytetyöprosessin yhteydessä. Esihenkilötyön toimintamalli sisältää esihenkilöyhteisön kuukausittaiset tapaamiset, ajantasaiset prosessien kuvaukset ja ohjemateriaalit esihenkilöille, sekä raamit aktiiviselle esihenkilöyhteisölle. Alla oleva kuva 25 havainnollistaa tarkemmin esihenkilötyön toimintamallin (kuva 25).

Kuva 25. Esihenkilötyön toimintamalli



Kuukausittaisissa tapaamisissa käydään läpi organisaation ajankohtaisia asioita, pidetään koulutusta sisäisten ja ulkoisten kouluttajien tukemana sekä jaetaan parhaita käytäntöjä esihenkilöyhteisön kesken. HR-tiimi järjestää ja koordinoi toimintaa. Näin ollen toimintaa kehitetään jatkuvasti ja säännöllisesti eteenpäin. Koulutusten ja muiden relevanttien tapaamisten sisältö päätettiin myös videoida, jotta kaikilla esihenkilöillä on mahdollisuus saada sisältö käyttöönsä aikatauluriippumattomasti. Tämä tukee myös organisaation jokaista esihenkilöä kaikissa kahdeksassa eri maassa ja usealla eri aikavyöhykkeellä. Tapaamisten tarkoituksena on myös nostaa tietoisuuden tasoa osaamisen kehittämisen keinoista ja jakaa siten jokaiselle esihenkilölle itselleen sopivia keinoja osaamisensa kehittämiseen. Tämän tiedon jakamista voidaan hyödyntää läpi organisaation, ja esihenkilöt toimivat merkittävässä roolissa vieden asioita eteenpäin organisaatiossa.

Tavoitteena on myös pitää säännöllisesti yhteyttä esihenkilöiden ja HR-tiimin kesken ja siten myös madaltaa kynnystä esihenkilöiden suunnalta olla yhteydessä ja pyytää tarvittaessa apua sekä rakentaa toimivaa yhteistyötä organisaation sisällä. Näin ollen toivotaan myös, ettei kaikkia asioita tarvitse oppia kantapään kautta, vaan niistä voidaan keskustella hyvissä ajoin etukäteen. Lisäksi osaaminen tason noustessa pystytään olemaan proaktiivisempia eikä

pelkästään reaktiivisesti tarttua asioiden hoitamiseen. Säännöllinen vuoropuhelu koetaan erittäin merkittäväksi asiaksi sujuvan yhteistyön ja kehittymisen kannalta.

Aktiivisen esihenkilöyhteisön ja kulttuurin luomiseksi ensimmäisenä kokeiluna otettiin käyttöön pienempien esihenkilöryhmien yhteiset aamupala-, lounas- tai kahvihetket, joissa käydään yhdessä läpi myös yhdessä valittua johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvää aihetta. Jokaista esihenkilöä kannustettiin myös hyödyntämään osa henkilökohtaiseen kehittämiseen varatusta budjetistaan esihenkilötyötä edistävään osaamisen kehittämiseen. Näitä oppeja esihenkilöt tulevat jatkossa jakamaan toisilleen myös esimerkiksi kuukausittaisissa tapaamisissa tai aamupala-, lounas- tai kahvihetkissä. Esihenkilöyhteisön omaa viestintäkanavaa pyrittiin myös aktivoimaan jakamalla tietoa tuleviin tapaamisiin liittyen. Myöhemmin tavoitteena on keskittyä myös vahvistamaan enemmän esihenkilölähtöistä viestintää, ajatusten jakamista ja tuen pyytämistä yhteisöltä. Ensimmäiset kokeilut tehtiin HR-tiimin fasilitoimana ja niistä jaettiin yhteiset pohdinnat ja kehitysideat ja toimenpiteet koko esihenkilöyhteisön käyttöön. Lisäksi tapaamisissa kannustettiin kokeiluun osallistuneita esihenkilöitä toimimaan niin sanottuina lähettiläinä ja järjestämään aktiivisesti ja itsenäisesti seuraavia pienempiä tapaamisia muiden esihenkilöiden kanssa. Tapaamiseen liittyvälle tuotoksille tai materiaaleille luotiin oma paikkansa esihenkilöiden ohjeistusten yhteyteen, jotta ne olivat jatkossa myös kaikkien saavutettavissa.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi kohdeorganisaation **esihenkilötyön sisäisiä ohjeistuksia** on päivitetty ja niistä on pyritty tekemään lukijaystävällisempiä myös visuaalista ilmettä muuttamalla. Joiltain osin on myös luotu täysin uutta materiaalia. Tämä työ jatkuu edelleen opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin. Lisäksi yhtenä merkittävänä seikka on myös systemaattisempi viestintä ja olemassa olevan materiaalin koko potentiaalin hyödyntäminen. Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä (N=22) vain puolet tiesivät, mistä materiaalit löytyvät, joka oli huomion arvoista etenkin siksi, että suurin osa esihenkilöistä oli ollut yrityksen palveluksessa reilusti yli vuoden. Materiaalien on tarkoitus tukea esihenkilöiden työtä, mutta siinä onnistutaan huonosti, mikäli materiaalien olemassaolo ei ole edes esihenkilöyhteisön tiedossa.

Edellisten seikkojen lisäksi panostetaan **parempien perehdytys käytäntöjen luomiseen kaikille uusille esihenkilöille**. Tämä oli yksi seikoista, joka nousi esille jo ennen kyselytutkimuksen toteuttamista, mutta näkyi vahvasti myös sen tuloksissa. Perehdytysprosessi oli aikaisemmin ollut lähinnä järjestelmäpäivityksiin liittyvien tehtävien suorittamista HR-tiimin toimesta. Nyt esihenkilöiden perehdyttämiseen on luotu selkeämmät käytännöt, jotka koskevat myös esihenkilön kanssa yhdessä pidettävää perehdytystapaamista ja esihenkilön tehtävien läpikäyntiä sekä esihenkilöyhteisön käytäntöihin ja käytössä oleviin työkaluihin tutustuttamista. Tavoitteena on myöhemmin kehittää perehdytysprosessia edelleen niin, että siihen osallistetaan vahvemmin myös uuden esihenkilön oma esihenkilö.

Kyselyn avoimen palautteen osiossa nousi esille huoli siitä, että kehittämishalusta lisätään esihenkilöiden työtaakkaa turhaan. Tämä seikka pyrittiin ottamaan huomioon esihenkilötyön mallia suunniteltaessa, sillä tiedostettiin se seikka, että etenkin ne esihenkilöt, jotka johtavat isompaa liiketoimintayksikköä ovat kiireisiä eikä heidän tai kenenkään työtaakkaa halua lisätä vaan päinvastoin tukea ja auttaa heitä onnistumaan siinä entistä paremmin. Koska säännöllisiä tapaamisia tai koulutusta ei ollut aikaisemmin esihenkilöiden kanssa järjestetty koettiin sen olevan jo hyvin merkittävä askel, että yhteistyön kanava saatiin luotua ja sen kautta voidaan vähitellen edetä pidemmälle ja entistä suunnitelmallisemmilla toimilla. Vaikkakin jonossa tuntui olevan paljon asioita, jotka tulisi pikaisesti käydä esihenkilöiden kanssa läpi, priorisointi oli todella tärkeää ja maltillisesti jakaa uutta tietoa esihenkilöyhteisölle.

6 Johtopäätökset ja jatkokehitysideat

Tämä opinnäytetyö lähti liikkeelle **tarpeesta** määritellä toimintamalli esihenkilötyön koordinointiin, yhtenäistämiseen sekä esihenkilöiden säännölliseen tukemiseen ja koulutukseen. Toimintamallin **tavoitteena** oli vahvistaa HR-tiimin ja esihenkilöyhteisön välistä yhteistyötä ja kehittää esihenkilöiden osaamista. Tämän toimintamallin alkuun laittaminen oli kehittämistehtävän **ensisijainen tavoite**.

Edellisessä kappaleessa esitelty esihenkilötyön toimintamalli muodostui pitkälti kyselyn tulosten sekä HR-tiimin yhteisten havaintojen ja keskustelujen pohjalta. Kyselystä nousi vahvasti esille esihenkilöiden perehdytyksen puute, kuten myös HR-tiimin keskusteluissa ennen kyselyn toteuttamista. Tämä seikka oli siis ehdoton kehityskohde organisaatiossa ja sen HR-tiimi onkin ottanut ensimmäisten asioiden joukossa kehityksen alle. Perehdytyksen tarkoituksena on ohjeistaa ja esitellä uuden työtehtävän ja organisaation toimintaa, sitouttaa ja tutustuttaa uusi työntekijä työyhteisöön. Ilman perehdytystä uudessa tehtävässä aloittaminen ja tuottavan sekä merkityksellisen työn tekeminen hidastuvat. Työntekijä saattaa myös kokea, ettei häntä arvosteta, kun häntä ei ohjeisteta ja tueta uudessa tehtävässään tarpeeksi. Pettymys ja asioiden oppiminen kantapään kautta, eivät varmastikaan lisää motivaatiota suorittaa omaa tehtävää. On myös haastava asetelma, jos työntekijää kohtaan on suuret odotukset, mutta hänelle ei anneta menestykseen tarvittavia työkaluja ja tukea käyttöönsä. Riittävän tuen ja ajan tarjoaminen uudessa tehtävässä menestymiseen tulee huomioida niin uusien aloittajien kohdalla, kuin yrityksen sisällä uuteen esihenkilötehtävään vaihtavien työntekijöiden osalta.

Toisaalta hieman harvinaisempaan tapaukseen on esihenkilöroolista siirtyminen yrityksen sisällä uuteen rooliin, jossa ei enää olekaan esihenkilövastuuta. Käytännön näkökulmana tähän tulisi miettiä, miten varmistetaan se, ettei uusiin työtehtäviin siirtyvällä henkilöllä ole enää entiseen esihenkilöasemaansa perustuvia vastuita tai järjestelmäoikeuksia.

Esihenkilöroolissa käsitellään kuitenkin jonkin verran arkaluontoista henkilödataa, joten mikäli työntekijän asema organisaatiossa muuttuu, voi myös oikeus tällaisen tiedon käsittelyyn saattaa muuttua. Vaikka tällainen tilanne on usein harvinaisempi, on siihen kuitenkin varauduttava, ja varmistettava esimerkiksi juuri henkilötietojen oikeanlainen käsittely. Kohdeorganisaatiossa näiden perehdytykseen sekä työtehtävän muutokseen liittyvien prosessien koordinointi on HR-tiimin vastuulla, ja nämä seikat otettiin tarkempaan tarkasteluun kehitystyön aikana, jotta selkeät toimintatavat saatiin luotua. Yhtenä seikkana uusien esihenkilöiden perehdytyksessä oli myös se, että tieto kaikista muutoksista tulisi kaikkien asianomaisten lisäksi HR-tiimin tietoon ajallaan. HR-tiimi hoitaa hallinnolliset asiat uuden tai lähtevän esihenkilöön liittyen. Tämän lisäksi uudet esihenkilöt perehdytetään tehtäväänsä HR-tiimin toimesta sekä jokaiselle nimetään tukihenkilö, joka on pidempään organisaation palveluksessa ollut esihenkilökollega.

Viestintä nousee esiin myös teemana, jossa on aina kehittämisen varaa. Kohdeorganisaation esihenkilöillä oli käytössään materiaalia esihenkilötyöhön liittyen, mutta kyselyhetkellä vain puolet esihenkilöistä kertoi tietävänsä materiaalien olemassaolosta tai sijainnista. Lisäksi, jos esihenkilö tiesi materiaalien olemassaolosta ja oli hyödyntänyt niitä, monet kaipasivat aktiivisempaa otetta esihenkilöyhteisön toimintaan eikä pelkästään passiivisia kirjoitettuja ohjeita. Esihenkilötyön toimintamallin kuukausittaisissa tapaamisissa pyritään tekemään prosesseista ja ohjeistuksista aktiivisempia käymällä niitä yhdessä esihenkilöiden kanssa läpi ja kehittämällä toimintaa nimenomaan niiden työntekijöiden kanssa, joita näiden prosessien läpivienti eniten koskettavat. Tapaamisten lisäksi esihenkilöiden yhteistä viestintäkanavaa pyrittiin aktivoimaan ja nostamaan esille ajankohtaisia asioita entistä suunnitelmallisemmin. Syvemmän yhteistyön kautta pyritään myös madaltamaan kynnystä tuoda esiin haasteita ja tarvittaessa toivotaan myös avun pyytämisen kynnyksen madaltuvan esihenkilöiden näkökulmasta. Lisäksi ongelmatilanteisiin pyritään näin ollen ottamaan kantaa ja tarjoamaan tukea mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jolloin ongelmien selvittäminen sujuu helpommin. Proaktiivinen asennoituminen helpottuu eikä asioita tarvitse enää niin paljon hoitaa reaktiivisesti. Myös yleisesti tiedon jalkauttaminen ja viennin läpi organisaation toivotaan helpottuvan aktiivisen ja säännöllisen esihenkilöyhteistyön kautta. Kuten Sitran raportissa todetaan, osaaminen kehittyy aina vuorovaikutuksessa. Tätä käsitystä vahvistamalla pyritään kohdeorganisaatiossa luomaan myös esihenkilöyhteisön välille entistä vahvempaa yhteistyötä. (Arola, 2022)

Työn **tutkimuskysymyksenä** oli, millaista tukea ja osaamista esihenkilöt tarvitsevat onnistuakseen työssään esihenkilöinä. Näihin kysymyksiin vastattiin säännöllisen yhteistyön ja vuoropuhelun aloittamisella esihenkilöyhteisön ja HR-tiimin välillä. Kyselystä nousi esille myös aihealueita, jotka vaativat erityistä huomioita ja läpikäyntiä esihenkilöyhteisön kanssa. Erityishuomiota kyselyn perusteella tulisi kiinnittää seikkoihin, kuten eri maiden välisten erilaisuuksien esiin nostaminen erityisesti lainsäädännön näkökulmasta. Uusien esihenkilöiden perehdytyksessä huomioidaan esihenkilön tiimiläisten työskentelymaat ja käydään muutamia tärkeimmät seikat sekä maiden väliset eroavaisuudet läpi niihin liittyen. Lisäksi kaikille esihenkilöille annetaan pääsy organisaation sisäisiin maakohtaisiin ohjeistuksiin liittyen poissaoloihin, lomien määräytymiseen, etuihin sekä muihin työsuhteen seikkoihin, jotta kaikilla esihenkilöillä on käsitys perusasioista lainsäädännön näkökulmasta.

Lisäksi koko esihenkilöyhteisölle tullaan tarjoamaan kattavampaa koulutusta siihen liittyen, millaisiin seikkoihin kussakin maassa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota lainsäädännön näkökulmasta, millaisia eroja eri maiden välillä on ja miten ne vaikuttavat käytännössä. HR-tiimin tuki tulee kuitenkin jatkossakin olemaan hyvin tärkeää työlainsäädännön kannalta, mutta esihenkilöille pyritään antamaan perustason ymmärrys siitä, millaisiin seikkoihin kussakin maassa tulee kiinnittää erityistä huomiota rekrytoinnin ja työsuhteen näkökulmasta.

Muutosjohtaminen oli myös seikka, johon esihenkilöt pyysivät tukea kyselyn perusteella ja tämä oli HR-tiimissä huomattu myös käytännön tasolla. Esihenkilöille tehtiinkin tarkempi ohjeistus ja prosessi muutostilanteisiin liittyen. Kyseinen prosessi ja käytännöt käytiin esihenkilöyhteisön kanssa myös läpi kuukausittaisessa tapaamisessa kevään 2022 aikana, jotta kaikille olisi selvää, millaisia toimia ja millainen merkitys kommunikaatiolla on muutostilanteissa. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi suunnitteilla on koulutus palautteen antamiseen liittyen erityisesti siksi, että säännöllisen palautteen saaminen esihenkilöiltä on koettu tiimiläisten suunnalta olevan hyvin merkittävä seikka, jota on toivottu lisää. Palautteen antamiseen liittyen esihenkilöt arvioivat oman osaamisensa olevan melko hyvällä tasolla, muttei kuitenkaan niin hyvällä tasolla, kun esimerkiksi palautteen vastaanottaminen. Säännöllinen palautteen antaminen ja muutenkin kommunikaatio tiimiläisen ja esihenkilön välillä vahvistaa sekä rakentaa luottamusta. Luottamuksellisen suhteen luominen taas auttaa sujuvan yhteistyön luomisessa.

Esihenkilön ja esihenkilötyön vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen on niin suuri, ettei esihenkilöiden osaamisen kehittämistä ja tukemista voida laiminlyödä. Kasvuyrityksissä helposti panostetaan vain kasvuun rekrytoimalla lisää osaajia eikä olemassa olevia työntekijöitä huomioida yhtä vahvasti. Tämä näkyy hieman myös kyselytutkimuksen vastauksissa. Esihenkilöt kokivat rekrytointi- ja perehdytysvaiheen olevan itselleen tutumpaa ja vahvempaa osaamisaluetta, kuin esimerkiksi ura- ja kehityskeskusteluiden pitämisen. Esihenkilötyön viikkotyöaikaan liittyvässä kysymyksessä olisi voinut kasvuyrityksen kohdalla kysyä vielä tarkemmin esihenkilön ajan jakautumista ja nimenomaan sitä, jakautuuko se tasaisesti kaikkien tiimiläisten kesken jokaisen omat tarpeet ja toiveet huomioiden. Lisäksi mielenkiintoista olisi tietää tarkemmin, jakautuuko esihenkilön aika esimerkiksi hyvin

vahvasti rekryointipainotteisiin tehtäviin ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, vai jääkö aikaa riittävästi myös jo tiimissä pidempään olleille työntekijöille. Jos tämän kaltaisia haasteita huomattaisiin, voisiko tiimiläisiä osallistaa entistä vahvemmin rekryointi- ja perehdytystoimiin, jotta esihenkilön aikaa jäisi enemmän myös muuhun. Kyselyn avoimissa kommentteissa nousi esille myös se, että esihenkilöt kokevat rekryoinnin haasteena. Syynä tähän on etenkin se, että rekryointi vie niin paljon esihenkilöiden työajasta. Tämän tarkempi selvittäminen ja jatkotutkimus on tarpeellista.

Rekryointi vie esihenkilöiltä paljon aikaa, ja siihen kaivataan selkeästi rekryoinnin ammattilaisten apua. Kohdeorganisaation palveluksissa on yksi rekrytoija, mutta tulevaisuudessa voisi olla ajankohtaista pohtia uusien rekryointiroolien tarvetta. Esimerkiksi *Talent Sourcer* tai rekryointiassistentti voisivat olla merkittävä lisä rekryointien työmäärän vähentämistä esihenkilöiden harteilta. Kyseisissä rekryointirooleissa olevat työntekijät vastaisivat koordinoititehtävistä, kuten työnhakijaviestintä, työhaastatteluiden aikataulutuksesta sekä huolehtisivat siitä, että jokainen hakuprosessi etenisi tavoiteaikataulun mukaisesti. *Talent Sourcer* olisi myös vastuussa erityisesti haastaviin rooleihin liittyvien passiivisten työnhakijoiden etsimisestä ja houkuttelusta mukaan rekryointiprosessiin. Näillä keinoilla voitaisiin helpottaa esihenkilöiden urakkaa rekryointiin liittyen, kun he keskittyisivät työnhakijoihin tutustumiseen ja heidän osaamisensa arviointiin ja houkutteluun, kun muissa koordinoititehtävissä toimisi tukena rekryointitiimi.

Kun pohditaan vielä tarkemmin kestävä kehityksen näkökulmaa eli sosiaalista, taloudellista sekä ekologista näkökantaa yhdistettynä tämän opinnäytetyön aihepiiriin, huomataan, että esihenkilötyön vaikutukset ovat pitkälti sosiaalisia. Niillä on kuitenkin myös selkeä taloudellinen vaikutus etenkin pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Työntekijän sitoutuminen työhönsä sekä jatkuva kehittyminen lisäävät henkilön itsensä hyvinvointia ja viihtyvyyttä työyhteisössä, joka näkyy myös yrityksen liiketoiminnan tuloksessa positiivisesti. Toki viihtyvyyteen vaikuttavat myös monet muut seikat, mutta esihenkilön rooli niiden kaikkien kannalta on merkittävä. Erityisen vahvasti taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma tulevat esille vaihtuvuudessa. Mikäli vaihtuvuutta on yrityksessä paljon, se johtuu useimmiten työntekijän tyytymättömyydestä johonkin seikkaan työyhteisössä. Työntekijöiden vaihtuvuus on myös hyväksi, mikäli sitä esiintyy sopivissa määrin, mutta liika vaihtuvuus kielii ongelmista

työyhteisössä. Tämä vaikuttaa vahvasti myös taloudellisesti, sillä uuden työntekijän rekrytointi on kallista verrattuna pidempään työpaikalla viihtyneet työntekijän pitämiseen yrityksen palveluksessa. Uudella työntekijällä kuluu myös aikaa ennen kuin hän pääsee täysin kiinni tuottavaan työhön perehdytysjakson aikana tai sen jälkeen.

Osaamisen jakaminen ja vertaistuen hyödyntäminen organisaatiossa kehittää vahvasti koko organisaation osaamista. HR-tiimin tuki on merkittävä esihenkilöroolissa toimiville, mutta HR-tiimissä kaikki eivät välttämättä itse toimi esihenkilöroolissa ja osaaminen on teoreettisella tasolla. Esihenkilötyön toisenlaisen näkökulman tuovat esiin esihenkilötyössä toimivat työntekijät oman käytännön kokemuksensa kautta. (Ketamo ym., 2022) Osaamisen jakaminen muualta organisaatiosta on siis myös tästä näkökulmasta merkittävää.

Vertaistuen lisäksi esihenkilöiden omiin kehityskeskusteluihin voisi lisätä näkökulmana nimenomaan esihenkilötyön vielä vahvemmin. Kehityskeskusteluissa esihenkilöiden kohdalla tulisi nostaa esiin esihenkilötyö ja pohtia millaista kehitettävää siinä olisi tai miten sitä voisi ylipäättään arvioida osana työntekijän työsuoritusta. Arvioinnissa ja pohdinnassa oman esihenkilön osaamisen jakaminen, tuki sekä valmentava ote kehittävät eteenpäin. (Viitala, 2012-c). Myös Dave Ulrich (2009, s. 150–152) nostaa esiin esihenkilön oman esihenkilön merkityksen valmentajana. Esihenkilön ja hänen oman esihenkilönsä välinen vuoropuhelu sekä valmentaminen hyvään esihenkilörooliin, on tehokas ja yksinkertainen tapa vahvistaa esihenkilön osaamista. Esihenkilön esihenkilö on usein työsuhdevuosiltaan kokeneempi osaja, jolloin valmentavatyöote tulee melko luonnollisesti osaksi heidän välistä kanssakäymistään. Valmentaminen tai coaching yhdistää yksilön osaamisen kehittämisen sekä organisaation tavoitteet (Räsänen, 2007, s. 15)

Tämän raportin valmistuessa kohdeorganisaatiossa ei vielä ehditty systemaattisesti kerätä esihenkilöiltä palautetta esihenkilötyön toimintamallista, mutta avoin palaute esihenkilöiden suunnalta on ollut positiivista, etenkin perehdytyksen suhteen. Helmikuussa 2022 koko organisaation tasolla otettiin käyttöön uusi työtyytyväisyys- ja pulssikysely. Lyhyeen pulssikyselyyn vastaavat kaikki työntekijät kerran viikossa ja esihenkilöillä on jatkuvasti näkyvyys oman tiiminsä tilanteeseen. Pulssikyselyn palautteiden perusteella voidaan myöhemmin tarkastella, mikäli esihenkilötyössä näkyy muutoksia, jotka heijastuvat myös pulssikyselyn tuloksiin. Näin lyhyen aikavälin tarkastelun perusteella ei voitu vielä tehdä

johtopäätöksiä sen suhteen, näkyvätkö esihenkilötyön toimintamallin vaikutukset työntekijöiden viihtyvyydessä tai sitoutumisessa. Pulssityökalu on myös esihenkilöiden käytössä, joten sen suhteen tarvitaan myös tarkemmat raamit ja mallit, jotta työkalusta saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti myös esihenkilöiden itsensä hyödynnettäväksi omatoimisesti. Tämän kehitystyön kyselyllä saatiin esihenkilöiden näkemys esiin, mutta mahdollisissa jatkotutkimuksissa on hyvä ottaa pulssityökalu mukaan, jotta voidaan tarkastella tarkemmin myös työntekijöiden näkökulmaa samoihin teemoihin liittyen.

Lähteet

- Arola, M. (1.2.2022). *Mistä puhumme, kun puhumme osaamisesta? Lymyileekö ympärillämme tunnistamaton osaamisen runsaus, jolle emme osaa antaa arvoa?* Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/mista-puhumme-kun-puhumme-osaamisesta/>
- Chamorro-Premuzic, T. (11.3.2020). *How to Spot an Incompetent Leader*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/how-to-spot-an-incompetent-leader>
- Cook, I. (15.9.2021). *Who Is Driving the Great Resignation?* Human Resource Management. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>
- Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä*. Brik. Helsinki.
- Ernst Kossek, E. & Hammer, L.B. (11/2008). *Supervisor Work/Life Training Gets Results*. Developing Employees. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/11/supervisor-worklife-training-gets-results>
- Finn, J. (24.2.2022). *3 syytä miksi toimiva perehdytys on hyväksi bisnekselle*. Talentech. <https://blog.talentech.com/fi/3-syyta-miksi-toimiva-perehdytys-on-hyvaksi-bisnekselle>
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. (2003). *Ratkaisun taito*. Tammi. Vammala. E-kirja.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita. E-kirja.
- Hyppänen, R. (2015). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita. Helsinki.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen*. Pro Tammi. Helsinki.
- Juuti, P., Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum. Helsinki.
- Jylhä, E. & Viitala, R. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yrityksen perusta*. Edita. E-kirja.

Jyväskylän yliopisto. (28.1.2014). *Aineistonhankintamenetelmät*. Koppa.

<https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät>

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. SanomaPro. Helsinki.

Ketamo, H., Ollila, J., & Paaso, L. (1.2.2022). *Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista?*

Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/miten-huomata-yha-moninaisempaa-osaamista/>

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita. Helsinki.

Kotter, J. (15.8.2013). *The Key Differences Between Leading and Managing*. [video].

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=SEfgCqnMI5E>

Kropp, B., Cambon, A. & Clark, S. (15.4.2021). *What Does It Mean to Be a Manager Today?*

Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/04/what-does-it-mean-to-be-a-manager-today>

Lipman, V. (4.8.2015). *People Leave Managers, Not Companies*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2015/08/04/people-leave-managers-not-companies/?sh=2777bfbb47a9>

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Alma Talent. E-kirja.

Manka, M. (27.3.2012). *Hyvän esimiestyön merkitys*. [video]. YouTube. SitraFund.

<https://www.youtube.com/watch?v=w7sBc3SkHkY>

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent. Helsinki.

Mikola, M. (23.11.2018). *Verkkokoulutus: Esimiehen rooli ja itsensä johtaminen*. [video].

YouTube. Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry.

<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=UOQwliiLZrI>

- Mistry, P. (8.10.2017). *Richard Branson: "Clients do not come first. Employees come first.* The HR Gigest. <https://www.thehrdigest.com/richard-branson-clients-do-not-come-first-employees-come-first/>
- Mäntylä, J. (3.1.2022). *Miksi suomalaisia työpaikkoja vihataan tai rakastetaan? Yle tutki "työelämän Tripadvisorin", jossa kaivatut huippuosaajat jakavat kokemuksiaan.* Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-12248162>
- Nuutinen, O. (n.d.). *Hiljainen tieto.* Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.* SanomaPro. Helsinki.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus.* Alma Talent. Liettua.
- Räsänen, M. (2007). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä.* Edita. Helsinki.
- Savander, L. & Koivisto, J. (1.1.2020). *Työnantajan koulutusvähennys.* Verohallinto. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohieet/ohie-hakusivu/48458/ty%C3%B6nantajan-koulutusv%C3%A4hennys/>
- Sell, S. (26.3.2021-a). *Osaamisen johtaminen lähijohtamisen näkökulmasta.* XAMK, Saimaan ammattikorkeakoulu. Henkilöstöjohtaminen ja lähiesimiestyön opintojakson kurssitehtävä.
- Sell, S. (5.3.2021-b). *Strateginen henkilöstöjohtaminen.* XAMK, Saimaan ammattikorkeakoulu. Henkilöstöjohtaminen ja lähiesimiestyön opintojakson kurssitehtävä.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä.* WSOY.
- Sydänmaalakka, P. (20.11.2019). *Esimiehen uusi rooli nostaa pehmeät taidot kunniaan.* Työkykyjohtaminen. Elo. <https://www.elo.fi/fi-fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen->

[palvelut/tyokykyjohtamisen-artikkelit/esimiehen-uusi-rooli-nostaa-pehmeat-aidot-kunniaan](#)

Tait, B. (19.02.2020). *How To Build Effective Self-Directed Teams*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/02/19/how-to-build-effective-self-directed-teams/>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Johtaminen ja esimiestyö*.

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Ulrich, D., Smallwood, N., & Sweetman, K. (2009). Suomentanut: Heinämäki, M. *Johtamisen koodi. Viisi sääntöä hyvään johtamiseen*. Tietosanoma. Helsinki.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu. Inforviestintä.

Viitala, R. (13.9.2012-a). *1/7. Johda osaamista!; Osaamisen johtaminen strategiatyön keskiöön*. Fountain Park. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=6DY-fXSjNWY>

Viitala, R. (13.9.2012-b). *2/7. Johda osaamista!; Osaaminen tiiviisti strategiassa*. Fountain Park. [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=YZPoYrcpvDU>

Viitala, R. (13.9.2012-c). *3/7. Johda osaamista!; Esimiestyöstä valmentavaa*. Fountain Park. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=hGxqDKZye6I>

Viitala, R. (13.9.2012-d). *6/7. Johda osaamista!; Osaamisriskien kartoittaminen*. Fountain Park. [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=nirX77K1cBw>

Viitala, R. (2021-a). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit*. Edita. Helsinki.

Viitala, R. (2021-b). *Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja* [kuva].

Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilkka, H. (2021-a). *Tutki ja kehitä*. Keuruu. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021-b). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. E-kirja.

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Aineistojen yleinen kuvaus

Tätä opinnäytetyötä varten kerätään ja käsitellään sähköisen Google Forms -kyselyn avulla kerättyä kyselyaineistoa kohdeorganisaatiosta. Kyselytutkimus on anonyymi.

Opinnäytetyössä hyödynnetään myös havainnointiaineistona kohdeorganisaation omaa sisäistä intraa (Confluence) ja sinne tallennettua dataa liittyen esihenkilötyöhön ja käytäntöihin organisaatiossa. Kyselyssä ei kysytä vastaajan henkilöllisyyteen tai erityisiin salassa pidettäviin henkilötietoihin liittyviä kysymyksiä, vaan taustatiedot pyritään keräämään lyhyesti muutamalla kysymyksellä. Taustatietokysymyksissä on käytössä asteikollinen vaihteluväli tietosuoja - ja raportointisyistä. Kyselyaineiston keräämistä varten on tehnyt myös erillinen tietosuojaseloste, joka noudattelee pitkälti kohdeorganisaation omaa yleistä tietosuojaselostetta. Selosteen tarkoituksena on painottaa vain tärkeimmät seikat yleisen tietosuojaselosteen ohella. Tietosuojaseloste on englanninkielinen kohdeorganisaation työkielen ollessa englanti.

Opinnäytetyön aineistoa ei tällä hetkellä koeta tarvittavan muuhun kuin tässä opinnäytetyössä määriteltyyn tarkoitukseen.

Hyvä tieteellinen käytäntö

Hyvän tieteellisen käytännön kannalta tässä opinnäytetyössä on oleellista huolehtia kohdeorganisaation suostumuksesta tutkimukseen, joten kohdeorganisaation kanssa on tehty opinnäytetyösopimus, joka toimii myös tutkimuslupana. Tutkimuksen toteuttaja käsittelee työssään päivittäin henkilötietoja ja on tietoinen, mitä niiden asianmukainen käsittely sekä säilyttäminen tarkoittaa niin lainsäädäntöön nojautuen kuin nimenomaan kohdeorganisaation käytäntöihin liittyen. Hyvä tieteellinen käytäntö koskee myös sopivan tutkimusmenetelmän käyttöä, jonka on todettu tässä opinnäytetyössä olevan kyselytutkimuksen toteuttaminen. Tulosten luotettavan käsittelyn sekä tutkimuksen toteutuksen lisäksi varmistetaan asianmukaiset lähdeviittaukset HAMKin viittausohjeita noudattamalla.

Aineistojen säilytys opinnäytetyöprosessin aikana

Opinnäytetyön aineiston tallennukseen käytetään osittain työn toteuttajan ja osittain kohdeorganisaation tallennusmenetelmiä Google Drivea sekä valmista aineistoa voidaan tallentaa tuotoksena kohdeorganisaation intraan (Confluence). Tietoturva taataan yrityksen tietoturvan kautta noudattamalla kohdeorganisaation laatimia toimintamalleja.

Opinnäytetyön aineistoa pääsevät tarvittaessa käsittelemään projektissa mukana olevat henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet. Mikäli aineiston jakamiselle ei ole erityistä tarvetta, ei sitä jaeta opinnäytetyön tekijän ohella muille. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus käsitellä erityisiä henkilötietoja tai erityisen arkaluonteista aineistoa. Opinnäytetyön sekä aineiston varmuuskopioinnista huolehditaan asianmukaisesti koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön tekijä vastaa opinnäytetyön aineistosta ja tuloksista sekä omistaa ne, mutta kohdeorganisaation kanssa on sovittu, että materiaalia tuotetaan opinnäytetyöraportin lisäksi kohdeorganisaation omiin kanaviin. Kohdeorganisaation kanaviin tuotetun materiaalin omistaa viime kädessä kohdeorganisaatio. Opinnäytetyöprosessin jälkeen arvioidaan tausta-aineistojen ja materiaalien jakamisen tarpeellisuus mahdollisia jatkotutkimuksia varten, mutta tässä kohtaa sille ei nähdä tarvetta.

Aineistojen käsittely opinnäytetyön valmistuttua

Opinnäytetyön yhteydessä kerättyä aineiston uudelleenkäyttöarvo arvioidaan uudelleen prosessiin päättymisen yhteydessä, mutta tässä kohtaa näyttää siltä, ettei aineistoa ole tarpeen tai hyödyllistä käyttää tämän prosessin jälkeen. Aineiston jatkokäytölle ei kuitenkaan suoraan nähdä tässä kohtaa estettä, joten asiantilan uudelleen arviointi on tarpeen myöhemmin.

Ellei uudelleenkäyttö ole tarpeen ja aineistoa ei säilytetä jatkokäyttöä varten, tuhoetaan aineisto noudattaen HAMKin ohjeita. Aineistoa tullaan säilyttämään 1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmentaa. Tämän jälkeen aineisto säilytetään vain, jos sille nähdään olevan erillinen peruste.

Tätä aineistonhallintasuunnitelmaa tullaan päivittämään, mikäli aineistonkeruussa tai käsittelyssä tapahtuu muutoksia opinnäytetyöprosessin aikana. Tämä suunnitelma tullaan myös tallentamaan valmiin opinnäytetyön liitteeksi.

Liite 2: Opinnäytetyön tiedonkeruun tietosuojaseloste (englanninkielinen)

Tämä liite on englanninkielinen kohdeorganisaation työkielen ollessa englanti.

Privacy Statement for Thesis Data Collection

The goal of this thesis study in brief is to develop the supervisory work by developing managers' and supervisors' knowledge and competence of management and leadership.

This privacy statement follows the guidelines and regulations based on the EU General Data Protection Regulation (EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679, 2020) and Finland's Data Protection Act (Tietosuojalaki 5.12.2018/1050, 2020). The legal justification for processing and storing personal data during the thesis process is a need and request from the organization in question to conduct the study and collect data from a specific group of volunteers within the organization. Therefore, the organization's privacy statement also fulfills this privacy statement.

During the thesis process data will be collected and stored to conduct the empirical research. Such data will be collected and stored as a material from the questionnaire (background information such as years worked at the company within a scale). To conduct the study and empirical research there is no need to handle or store any delicate personal data so therefore this kind of data handling and processing is left out from the data collection process. The questionnaire has been made in such a form that delicate personal data is not collected, and the questionnaire is anonymous. If the questionnaire responses would include such delicate personal data, it would be left out from the reporting or it would be used in a format that is unidentifiable.

A link to this privacy statement has been shared with the participants before they are asked to participate in the study (complete the questionnaire). The participation for the thesis study will always be voluntary for the participants.

The data collected and stored won't be shared to third parties during or after the study, also the data will be stored within EU/ETA area and according to the organization's security and privacy statements and policies together with this privacy statement to complete it.

The data collected during this thesis process will be deleted after the process is fully completed unless a new need arises for reusing the data. At this point there is no such need.

Liite 3. Kyselyn saateteksti

Hello Managers!

As mentioned, I'm studying at Häme University of Applied Sciences for an MBA degree in Business Development (YAMK liiketoiminnan kehittäminen) and I'm currently working on my thesis for Company X.

The goal of the thesis in brief is to develop the supervisory work at Company X and create a framework for closer and regular cooperation between the manager community and the HR team. Even though this work is part of my studies, the main goal is to develop Company X's manager community.

Please fill out the [SURVEY](#) here. You have time until 21.1.2022 to participate in this anonymous survey. It will take approximately 5-15 minutes to fill.

As this survey is a part of my thesis and you can find out more how the data collected will be handled during the process from [the Privacy Statement](#).

Thank you for your support!

Best regards,

Susanna

Liite 4. Kyselylomake (alkuperäinen englanninkielinen)



Manager Survey for Company X

Hello Managers!

I'm studying at Häme University of Applied Sciences for a MBA degree in Business Development (YAMK liiketoiminnan kehittäminen) and I'm currently working on my thesis for Company X.

The goal of the thesis in brief is to develop the supervisory work at Company X and create a framework for closer and more regular cooperation between the manager community and the HR team. Even though this work is part of my studies, the main goal is to develop Company X's manager community. The entire HR team will be working on some aspects of this development work.

As this survey is a part of the thesis study you can find out more about how the data collected will be handled during the process from the Privacy Statement. Please see a link to the Privacy Statement in the covering email.

You have time until 21.1.2022 to participate in the survey.

Thank you for taking part in this anonymous survey!

How long have you been working at Company X?

- Less than 1 year
- 1-2 years
- 3-5 years
- More than 5 years

How long have you been working as a Manager?

- Less than 1 year
- 1-2 years
- 3-5 years
- More than 5 years

What team do you lead in your location?

- Commercial team
- Product team
- Other: _____

How much of your working time do you use for manager tasks (approximately per week)?

- Less than 10 %
- 10-20 %
- More than 20 %

How much of your working time do you think you should use for manager tasks (approximately per week)?

- Less than 10 %
- 10-20 %
- More than 20 %

Do you know what it means to be a manager at Company X?

- Yes
- No
- Other: _____

Do you know what is expected of you as a manager?

- Yes
- No
- Other: _____

Do you know what are your tasks and duties as a manager?

- Yes
- No
- Other: _____

Have you participated in any manager training provided by Company X?

- Yes
- No
- Other: _____

Do you feel you have received a proper onboarding to your role as a manager at Company X?

- Yes
- No
- Other: _____

Do you know where to find the internal manager (team leads) guidelines and tasks in Confluence?

- Yes
- No
- Other: _____

If you answered "yes" to the previous question, please comment what do you think about the internal guidelines available to the managers in Confluence?

Your answer _____

Have you used your personal development budget for developing your manager skills?

- Yes
- No
- Other: _____

Would you like to or have you considered using your personal development budget for developing your manager skills?

- Yes
- No
- Other: _____

Have you gotten support from your own manager, manager colleague or Company X's manager community for your role as a manager?

- Yes
- No
- Other: _____

Would you be interested in participating in a regularly scheduled management workshops with the Company X manager community?

- Yes
- No
- Other: _____

Listening skills

Communication skills

Team member resignation, manager's offboarding duties

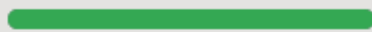
Are there any special aspects of the manager role or duties you wish to have support with?

Your answer

Open comments and/or feedback you wish to share?

Your answer

Submit



Page 1 of 1

Clear form

Liite 5. Kyselylomake (suomenkielinen käännös)

Kuinka pitkään olet työskennellyt Yritys X:n palveluksessa?

- Alle 1 vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Kuinka pitkään olet työskennellyt esihenkilötehtävissä?

- Alle 1 vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Mitä tiimiä johdat?

- Kaupallista tiimiä
- Tuote tiimiä
- Muu

Kuinka paljon viikkotyöajastasi käytät esihenkilötehtäväsi hoitamiseen?

- Alle 10 %
- 10-20 %
- Yli 20 %

Kuinka paljon viikkotyöajastasi sinun pitäisi mielestäsi käyttää esihenkilötehtäväsi hoitamiseen?

- Alle 10 %
- 10-20 %
- Yli 20 %

Tiedätkö millainen Yritys X:n esihenkilörooli on?

- Kyllä
- En
- Muu

Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan esihenkilönä?

- Kyllä
- En
- Muu

Tiedätkö mitkä ovat työtehtäväsi ja vastuusi esihenkilönä?

- Kyllä
- En
- Muu

Oletko osallistunut Yritys X:n tarjoamaan esihenkilökoulutukseen?

- Kyllä
- En
- Muu

Koetko, että olet saanut kunnollisen perehdytyksen esihenkilörooliisi?

- Kyllä
- En
- Muu

Tiedätkö, mistä löydät esihenkilöiden sisäiset ohjeistukset Confluencesta?

- Kyllä
- En
- Muu

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä", kommentoi, mitä mieltä olet esihenkilöiden sisäisistä ohjeistuksista?

Your answer

Oletko käyttänyt henkilökohtaista kehittymisbudjettiasi esihenkilötaitojesi kehittämiseen?

- Kyllä
- En
- Muu

Haluaisitko tai oletko harkinnut käyttäväsi henkilökohtaista kehittymisbudjettiasi esihenkilötaitojesi kehittämiseen?

- Kyllä
- En
- Muu

Oletko saanut tukea omalta esihenkilöltäsi, kollegaltasi tai esihenkilöyhteisöltä rooliisi esihenkilönä?

- Kyllä
- En
- Muu

Olisitko kiinnostunut osallistumaan säännöllisiin esihenkilöyhteisön tapaamisiin?

- Kyllä
- En
- Muu

Kuuntelutaidot

Kommunikointitaidot

Työntekijän
irtisanoutuminen ja
lähtö

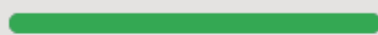
Onko joitakin sellaisia esihenkilötehtäviä tai rooliin liittyviä seikkoja, joissa erityisesti toivoisit saavasi tukea?

Your answer

Haluatko jakaa avointa palautetta tai kommentoida vielä jotain?

Your answer

Submit



Page 1 of 1

Clear form

Liite 6. Kyselytutkimuksen asteikollisen kysymyksen vastausten analysointitaulukko

How would you rate your skills/knowledge as a manager in these following fields?	Average (N=22)	Min (N=22)	Max (N=22)
The process of starting recruitment (request for hiring, job ad etc.)	4.0	1	6
Recruiting, interviewer skills	4.2	2	6
Relocation as part of recruitment	2.5	1	6
Onboarding new team members	4.2	3	6
Career development discussions	4.0	3	6
Salary discussions	4.0	2	5
1:1 discussion with your team members	4.6	3	6
Supporting your team member's wellbeing	4.5	3	6
Handling critical and sudden incidents with your team members (illness, conflict, etc.)	4.3	3	6
Managing multicultural and international team(s)	4.3	2	6
Employment law in the country you work in	3.5	1	6
Employment law in the countries your team members are based in	2.8	1	6
What it means to be a manager at the company	3.7	1	6
Leading and managing remote team(s)	4.04	2	6
Delegating tasks to your team members	4.04	3	5
Acting as an ambassador for the company	4.4	2	6
Receiving feedback	4.3	2	5
Giving feedback	4.04	2	6
Listening skills	4.4	2	6
Communication skills	4.4	2	6
Team member resignation, manager's offboarding duties	3.9	2	6