Työnjohtajien esihenkilötyöhön liittyvät koulutustarpeet toimeksi-antajayrityksessä

Erika Vilska

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Amk -opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä(t)
Erika Vilska

Tutkinto
Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi
Työnjohtajien esihenkilötyöhön liittyvät koulutustarpeet toimeksiantajayrityksessä

Sivu- ja liitesivumäärä
58 + 14

Esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa toteuttamassa yrityksen henkilöstöjohtamista. Toimenkuva on hyvin laaja ja pitää sisällään paljon erilaisia tehtäviä sekä tietotaitoa. Tämän vuoksi esihenkilöitä on tärkeää kouluttaa yrityksen sekä heidän oman ammatillisen kehittymisensä näkökulmista. Lisäksi kouluttamalla voidaan vastata toimialan alati muuttuviin ja kehittyviin olosuhteisiin ja vaatimuksiin. Ennen kouluttamista tulee kuitenkin tietää, millaista koulutusta esihenkilöt kaipaavat omasta näkökulmastaan.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen yhden toimintayksikön työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyviä koulutustarpeita. Tavoitteena on selvittää, missä esihenkilötehtävien osa-alueissa työnjohtajat kokevat haluavansa ja tarvitsevansa koulutusta, sekä millaiset koulutusmuodot heidän mielestään sopivat heille parhaiten huomioiden se, että he tekevät vuorotyötä. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi selvittää, miten uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeet eroavat toisistaan.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella toimeksiantajayrityksen yhden toimintayksikön työnjohtajilta. Rajaus tehtiin sen vuoksi, että muissa toimintayksiköissä on eriävät henkilöstö- ja johtorakenteet, jolloin tuloksia ei olisi voitu tulkita halutulla tavalla. Aineisto kerättiin kolmen viikon aikana tammi-helmikuussa 2023 ja kyselyyn vastasi 18 työnjohtajaa 28:sta. Vastausprosentti on tällöin 64. Aineisto analysoitiin määrällisen tutkimuksen osalta laatimalla Webropo-ohjelmalla tulosraportteja ja muokkaamalla niitä Excelillä, sekä avointen kysymysten vastausten osalta sisällönanalyysin keinoin.

Empiirinen tutkimus osoitti, että työnjohtajat kokevat tarvitsevansa koulutusta erityisesti projekteihin ja kehittämistyöhön, palkkaan, työsopimuksiin, työntekijöiden motivointiin sekä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Lisäksi koettiin yleisesti, ettei perehdytys esihenkilötehtävien alkuvaiheessa tai uusien työtehtävien kohdalla ole riittävä, ja koulutuksille sekä oppimiselle toivottiin enemmän aikaa. Parhaaksi koulutusmuodoksi työnjohtajat kokivat henkilökohtaisen koulutuksen/opastuksen sekä perinteisen ja verkkokoulutuksen (kouluttajan pitämän). Uudet työnjohtajat kaipaavat yleisesti kokeneita työnjohtajia enemmän koulutusta eri osa-alueilla ja kokeneet työnjohtajat kaipaavat uusia työnjohtajia enemmän koulutusta työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Tulosten ja johtopäätösten myötä toimeksiantajayrityksen on mahdollista rakentaa työnjohtajien tarpeita vastaavaa koulutusta sekä kehittää esihenkilötyötä kokonaisuudessaan. Samalla toimeksiantajayrityksen tavoitteena on vähentää työnjohtajien kokemaa työstä johtuvaa kuormittumista ja parantaa työhyvinvointia. Hyvä ja laadukas esihenkilötyö toimii yrityksen näkökulmasta kilpailuetuna ja esimerkiksi sitouttaa työntekijöitä työskentelemään yrityksessä.

Asiasanat
Esihenkilö, henkilöstöjohtaminen, koulutustarpeet, koulutusmuodot, vuorotyö

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja peittomatriisi ... 2
1.2 Toimeksiantajayrityksen ja tutkimuskohteen esittely ... 3
2 Esihenkilön roolit ja tehtävät ... 4
2.1 Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana ... 4
2.2 Työsuhdeasiat ... 7
2.3 Esihenkilö työntekijän ja oman tiimin tukijana ... 9
2.4 Esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä ... 11
2.5 Esihenkilön viestintä ... 13
2.6 Esihenkilön käyttämät järjestelmät ja ohjelmat ... 14
3 Esihenkilötehtävien kouluttaminen ... 16
3.1 Koulutusmuodot ... 16
3.2 Koulutus toimeksiantajayrityksessä ... 18
3.3 Vuorotyön vaikutus koulutukseen ... 19
4 Tutkimuksen toteutus ... 21
4.1 Aineiston keruumenetelmänä kysely ... 22
4.2 Aineiston analyysimenetelmät ... 24
5 Tulokset ... 27
5.1 Taustatiedot ... 27
5.2 Esihenkilötehtäviin liittyvät koulutustarpeet ... 30
5.3 Sopivin koulutusmuoto vuorotyö huomioiden ... 37
5.4 Uusien ja kokeneiden työnjohtajien eroavaisuus ... 39
5.5 Tulosten yhteenveto ... 43
6 Pohdinta ... 46
6.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset ... 46
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ... 50
6.3 Oman oppimisen arviointi ... 52
Lähteet ... 55
Liitteet ... 59
Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje ... 59
Liite 2. Kyselylomake ... 60

1 Johdanto

”En yhtään tajunnut, että esihenkilön toimenkuva on näin laaja”, on monen uuden esihenkilön tokaisema lausahdus uransa alussa. Esihenkilön toimenkuvasta ja tehtävistä onkin kirjoitettu paksuja opuksia (esim. Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022) ja tuntuu lähes mahdottomalle, että sen kaiken pystyisi työssään hallitsemaan. Kaiken lisäksi toimenkuvan sisältö muuttuu koko ajan ja vaihtelee eri alojen ja yritysten välillä. Miten esihenkilö pystyy suoriutumaan tästä kaikesta?

Vastaus kysymykseen on riittävän ja oikeanlaisen koulutuksen avulla. Ennen kuin koulutusta aletaan järjestämään, on hyvä miettiä, millaista koulutusta ja mihin esihenkilötehtävien osa-alueisiin esihenkilöt erityisesti koulutusta tarvitsevat. Turha heille on tarjota koulutusta asioihin, jotka he jo kokevat osaavansa, kun ajan voi käyttää hyödyllisemmin ja tehokkaamminkin. Näistä ajatuksista nousi tämän opinnäytetyön aihe *Työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyvät koulutustarpeet*. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle.

Esihenkilötehtävillä tarkoitetaan opinnäytetyössä henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä. Termiä esihenkilötehtävät käytetään sen vuoksi, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt työskentelevät työnjohtajina esihenkilötehtävissä. Tällä pyritään välttämään sekaannusta muihin henkilöstöjohtamisen tehtäviä sisältäviin työtehtävänimikkeisiin. Toisaalta tällä selvennetään myös sitä, että työnjohtajan toimenkuvaan kuuluva tekninen johtaminen on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

Aihe on toimeksiantajayritykselle hyvin ajankohtainen, sillä he haluavat mahdollistaa työnjohtajilleen heidän omiin tarpeisiinsa vastaavaa koulutusta. Työnjohtajat tekevät vuorotyötä, minkä vuoksi toimeksiantajayritystä kiinnostaa, minkä koulutusmuodon työnjohtajat kokevat itselleen sopivimmaksi. Toimeksiantajayritys haluaa oikeanlaisen koulutuksen avulla vähentää työnjohtajien kuormittumista työssä ja lisätä näin työhyvinvointia. Tavoitteena ei tällä hetkellä ollut kehittää esihenkilötyötä mihinkään tiettyyn suuntaan, minkä vuoksi teoria ja tutkimus rajattiin käsittelemään esihenkilötehtäviä yleisellä tasolla.

Tutkijalle aihe on ajankohtainen ja kiinnostava mahdollisen tulevan esihenkilöuran näkökulmasta, sekä aikaisemman opettamiseen liittyvän koulutustaustan vuoksi. Yleisesti aiheen voidaan nähdä olevan ajankohtainen työnantajannäkökulmasta, sillä Viitalan (2021, 51) mukaan kestävin keino kehittää työnantajakuvaa on kehittää yrityksen johtamista, henkilöstöjohtamista ja työskentelyolosuhteita. Lisäksi esihenkilöiden osaamisen tulee olla korkealla tasolla, jotta niin sanottu talentti, eli huippuosaaja tulee yritykseen ja pysyy siellä (Kaijala & Tolvanen 2020, 159–167).

Aihetta on tutkittu paljon eri näkökulmista ja erilaisilla rajauksilla esimerkiksi osaamisen johtamisen (Jade Tito Rocha & Pinheiro de Barros Neto 2021) tai muutosjohtamisen (Helpap & Schinnenburg

2017) näkökulmista. Täysin samankaltaista tutkimusta varsinkaan sisällön laajuuden osalta ei kuitenkaan teoriaan perehtyessä tullut vastaan, minkä vuoksi esimerkiksi valmiin kyselylomakkeen käyttäminen tai tulosten vertaileminen ei ollut mahdollista.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja peittomatriisi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen yhden toimintayksikön työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyviä koulutustarpeita. Tavoitteena on selvittää, missä esihenkilötehtävien osa-alueissa työnjohtajat kokevat haluavansa ja tarvitsevansa koulutusta, sekä millaiset koulutusmuodot heidän mielestään sopivat heille parhaiten huomioiden se, että he tekevät vuorotyötä. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi selvittää, miten uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeet eroavat toisistaan.

Tutkimuskysymykset tutkimuksessani ovat:

1. Missä esihenkilötehtävissä työnjohtajat tarvitsevat koulutusta?
2. Mikä koulutusmuoto sopii työnjohtajille parhaiten huomioiden vuorotyöskentely?
3. Miten uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeet eroavat toisistaan?

Näihin kysymyksiin pyrittiin saamaan vastauksia kyselylomakkeen avulla. Taulukkoon 1 on koottu peittomatriisin muotoon tutkimuskysymykset ja niihin yhteydessä olevat tietoperustan ja tulososan luvut, sekä kyselylomakkeen kysymysten numerot.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymys	**Tietoperusta (luku)**	**Tulokset (luku)**	**Kyselylomakkeen kysymykset**
Missä esihenkilötehtävissä työnjohtajat tarvitsevat koulutusta?	2	5.2	6–27
Mikä koulutusmuoto sopii työnjohtajille parhaiten huomioiden vuorotyöskentely?	3	5.3	28–31
Miten uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeet eroavat toisistaan?	Sisältyy lukuihin 2 ja 3	5.4	1–31

1.2 Toimeksiantajayrityksen ja tutkimuskohteen esittely

Opinnäytetyössä nimitetään tutkimuksen kohteena olevaa yritystä toimeksiantajayritykseksi. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona ja yritys haluaa pysyä tutkimuksessa nimettömänä. Tutkimuksen näkökulmasta on kuitenkin perusteltua esitellä lyhyesti yritystä ja sen toimintaa yleisellä tasolla.

Toimeksiantaja on elintarvikealalla toimiva yritys, joka toimii seitsemässä eri maassa. Yritys työllistää tällä hetkellä yhteensä noin 6000 työntekijää erilaisissa työtehtävissä kolmella eri liiketoiminta-alueella. Sen toiminta perustuu vahvasti kuluttajanäkökulmaan ja keskiössä ovat innovaatiot, teknologia, vastuullisuus ja brändin vahvistaminen. Lisäksi yhtenä strategian kulmakivenä toimii työntekijöistä huolehtiminen sekä heidän osaamisensa vahvistaminen ja kehittäminen. (Toimeksiantajayritys.) Toimeksiannon tarkoituksena on vahvistaa tätä osa-aluetta ja auttaa yritystä kehittämään heidän esihenkilöidensä kouluttamista.

Tutkimuksen aihetta ehdotettiin toimeksiantajayrityksen toimesta ja sille koettiin olevan tarvetta työnjohtajien hyvinvoinnin ja kehittymisen näkökulmasta. Lisäksi yritys haluaa kehittää omaa koulutukseen liittyvää toimintaansa vastaamaan paremmin työnjohtajien tarpeita. Tutkimuksen kohteeksi rajautui toimeksiantajayrityksen yhden tehtaan työnjohtajat (n=28). Tähän rajaukseen päädyttiin yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa, sillä muissa yksiköissä on eriävät henkilöstö- ja johtorakenteet, jolloin tuloksia olisi haastava vertailla keskenään. Valitun yksikön työnjohtajat toimivat suoraan työntekijöiden lähiesihenkilöinä ja heidän tiiminsä muodostuvat osastorakenteen mukaisesti. Työnjohtajien toimenkuvaan kuuluu esihenkilötehtävien lisäksi tekninen johtaminen, mikä on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Toimeksiantajayrityksen kanssa on sovittu, että valmis opinnäytetyö esitellään joko kirjallisesti heidän intranetinsä kautta tai live-esityksenä. Tällä halutaan tehdä tutkimustulokset näkyviksi yrityksessä ja antaa mahdollisuus niistä nousevalle keskustelulle.

2 Esihenkilön roolit ja tehtävät

Esihenkilön toimenkuva on hyvin laaja ja sisältää paljon erilaisia tehtäviä, jotka perustuvat lainsäädäntöön ja yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin (Hyppänen 2013, 16). Esihenkilön tehtävänään on uudistaa ja kehittää työntekijöitä ja yrityksen toimintaa, ratkaista ongelmia sekä tehdä tulosta. Lisäksi hän huolehtii, että asiakasnäkökulma ja strategiset tavoitteet säilyvät työarjessa toiminnan suuntaajina. (Salminen 2017, 49.) Tässä opinnäytetyössä toimenkuvaa käsitellään kuuden pääteeman näkökulmasta. Nämä pääteemat muodostavat alaluvut 2.1–2.6 ja ne ovat *esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana, työsuhdeasiat, esihenkilö työntekijän ja oman tiimin tukijana, esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä, esihenkilön viestintä* sekä *esihenkilön käyttämät järjestelmät ja ohjelmat*. Näillä teemoilla pyritään kuvaaman esihenkilön rooleja ja tehtäviä mahdollisimman monipuolisesti sekä huomioimaan toimeksiantajayrityksen toiveet.

2.1 Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana

Esihenkilötyö on johtamista, jolla vaikutetaan yksilöihin tai ryhmiin vuorovaikutteisesti ja tavoitteellisesti. Esihenkilöasemassa toimiva henkilö on lisäksi aina työnantajan edustaja, mikä erottaa hänet esimerkiksi tiiminvetäjästä. Tällä tarkoitetaan sitä, että esihenkilö vastaa yksikkönsä toiminnasta sille annetun perustehtävän ja asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisesti. (Hyppänen 2013, 12–13.) Esihenkilöllä on työnjohto-oikeus (direktio-oikeus), jonka perusteella hän voi määrätä työntekijän työn sisällön, suoritustavan, työvuorot ja työpaikan (Salminen 2017, 79). Lisäksi esihenkilö vaikuttaa työnantajan edustajana vahvasti työnantajakuvaan, jolla tarkoitetaan ihmisten näkemystä yrityksestä työnantajana. Positiivisen työnantajakuvan hyötyinä nähdään suurempi mahdollisuus rekrytoida parhaita osaajia sekä sitouttaa henkilöstöä yritykseen. (Viitala 2021, 51.)

Johtamisen perusteina toimivat yrityksen toiminta-ajatus, arvot ja visio. Yrityksen toiminta perustuu sen toiminta-ajatukselle, jolla tarkoitetaan yrityksen olemassaolon perustetta suhteessa asiakkaisiin. Toiminta-ajatus pysyy lähes muuttumattomana yrityksen elinkaaren ajan ja sen tulisi edistää vision tavoittelua sekä motivoida henkilöstöä jatkuvaan kehitykseen. Visiolla tarkoitetaan pitkällä aikavälillä saavutettavaa tulevaisuuden tavoitetilaa. Sen tarkoituksena on näyttää yrityksen toiminnan suuntaa koko henkilöstölle, omistajille ja asiakkaille. Selkeän, uskottavan, johdonmukaisen ja vaikuttavan vision avulla esihenkilöllä on mahdollisuus muistuttaa työntekijöitä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteista. Ilman selkeää tarkoitusta ihmisten on vaikea ajatella asioiden toteuttamis- ja kehittämiskeinoja. (Hyppänen 2013, 49–51.)

Arvot toimivat yrityksen henkilöstöjohtamisen perustana, sillä ne kuvaavat yrityksen toimintaperiaatteita. Niitä voidaan muotoilla tarvittaessa uudestaan, mutta olennaista on, että ne ovat yrityksen itsensä näköisiä ja niihin uskotaan yrityksessä. Merkittävää on, mitä arvot tarkoittavat käytännössä

ja miten ne näkyvät arjen työssä. (Hyppänen 2013, 49–50.) Arvojen tulisi ohjata kaikkia päätöksiä ja esihenkilö toimii tärkeässä roolissa näyttämässä esimerkkiä arvojen toteuttamisessa ja noudattamisessa. Mikäli ihmisen henkilökohtaiset arvot ovat ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa, voi syntyä arvoristiriitoja. Tämä kannattaa huomioida jo työpaikkahaastatteluvaiheessa arvioitaessa työntekijän soveltuvuutta yritykseen. (Hyppänen 2013, 49–50.) Myös monikulttuurisessa työyhteisössä on kaikkien työntekijöiden pystyttävä sitoutumaan yrityksen arvoihin omassa kulttuurissa painotetuista arvoista huolimatta (Kurttila & Aalto 2021, 168).

Yrityksen strategia luodaan toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision pohjalta. Sillä tarkoitetaan yrityksen määrittelemiä valintoja, joilla sen on tarkoitus saavuttaa asettamansa tavoitteet. Strategian tulee olla osa kaikkien työntekijöiden päivittäistä työtä ja esihenkilö on keskeisessä roolissa strategian jokapäiväistämisessä. Tämän vuoksi sekä henkilöstön että esihenkilön tulee olla mukana strategian määrittämisprosessissa. Esihenkilön tehtävät prosessissa voivat vaihdella sen mukaan, osallistuuko hän vain päätettyjen tavoitteiden jalkauttamiseen vai osallistuuko hän myös yrityksen kokonaisvaltaisen strategian tai oman yksikkönsä strategian määrittämiseen. Tärkeää kuitenkin on, että esihenkilöllä on riittävät tiedot ja ymmärrys strategiasta, jotta hän voi jalkauttaa sitä päivittäiseen työhön ja viestiä siitä työntekijöille. (Hyppänen 2013, 51–58.)

Esihenkilön johtajan rooli ja tehtävät pohjautuvat edellä mainittuihin yrityksen peruskulmakiviin. Esihenkilön perustehtävä johtajana on saada niiden pohjalta oman yksikkönsä työntekijät tekemään oikeita asioita oikealla tavalla oikeaan aikaan niin, että saavutetaan mahdollisimman hyviä tuloksia säilyttäen työn mielekkyys. Johtamistyylejä on kuitenkin useita erilaisia ja johtaminen on muuttunut vuosien aikana. (Hyppänen 2013, 25.) Aikaisemmin johtajan tehtävä nähtiin työn suunnittelijana, päätöstentekijänä ja työntekijän valvojana. Tästä siirryttiin näkemykseen, jonka mukaan johtajan tehtävänä on innostaa ja motivoida työntekijöitä, sekä kiinnittää huomiota työilmapiiriin. Johtajan tehtävänä on myös sitouttaa työntekijä yritykseen, sen visioon ja hänen omiin työtehtäviinsä. Tällä hetkellä johtajan tehtävissä korostuvat lisäksi työkulttuurin ylläpitäminen, luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistaminen sekä osallistaminen, jatkuva kehittyminen ja muutosvalmius. (Seeck 2021, 36–37, 360.) Lisäksi hyveisiin, kuten rohkeuteen, oikeudenmukaisuuteen ja inhimillisyyteen perustuvaa johtajuutta pidetään hyvän johtajan ominaisuuksina (Newstead, Dawkins, Macklin & Martin 2021). Olarewajun ja Okorien (2019) tekemään hyvän johtajan ominaisuuksia kartoittavaan tutkimukseen osallistui myös elintarviketeollisuuden alalta henkilöitä ja vastaavasti niissä tuloksissa korostuivat hyveisiin liittyvät johtajan ominaisuudet.

Projekti- ja muutosjohtaminen ovat johtamisen osa-alueita, joiden merkitystä korostetaan nykyään (Salminen 2022, 14; Salminen2017, 159). Erilaisten kehitysprojektien toteuttaminen ja johtaminen ovat yleensä osa jokaisen esihenkilön toimenkuvaa ainakin sivutoimisesti. Projektijohtaminen

eroaa varsinaisesta esihenkilötyöstä esimerkiksi siinä, ettei kyseinen henkilö ole välttämättä projektiryhmän hallinnollinen esihenkilö, jolloin hän ei voi turvautua esihenkilön direktio-oikeuteen johtamisessaan. Usein projektiryhmään valitut henkilöt eivät myöskään ole aikaisemmin tehneet yhteistyötä, joten esihenkilöltä vaaditaan tällöin erityisen hyviä vuorovaikutus-, motivointi- ja perustelutaitoja, sekä omien resurssien puolesta taistelemista. Projekti etenee sen määrittelystä ja tilaamisesta tarkan projektisuunnitelman tekemiseen, jossa tulee huomioida esimerkiksi projektin tavoitteet, tehtävät ja aikataulu. Myös projektin vaatimat kustannukset ja työmäärä, sekä projektiin liittyvät riskit tulee arvioida. Tämän jälkeen projekti käynnistetään ja sen etenemistä johdetaan suunnitelman pohjalta, varautuen kuitenkin erilaisiin muutoksiin. Lopuksi projekti päätetään, jolloin tulosten lisäksi on tärkeää käydä läpi projektista saadut kokemukset. Suurimpina haasteina projektityössä ja sen johtamisessa ovat eriävät tavoitteet, lojaaliusongelmat, projektiryhmän sisäiset sekaannukset rooleissa ja vastuissa sekä päätösten viivästyminen. (Salminen 2017, 159–173.)

Projektijohtaminen on osaltaan muutosjohtamista, mutta muutosjohtaminen voidaan nähdä laajemmin. Muutoshanke voi koskea koko yritystä, jolloin lähiesihenkilön rooli on muutosjohtajana erilainen, kuin projektijohtajana. Muutosjohtajuudessa korostuu henkilöstön resilienssin, eli muutoskyvyn ja -kestävyyden arvioiminen ja tukeminen. Esihenkilö on työntekijöilleen tärkeässä roolissa muutoksesta kommunikoinnissa, muutoksen puolustajana, epävarmuuden ja pelkojen hälventäjänä, uusien toimintatapojen ja ajattelun opettajana, vastoinkäymisissä tukijana sekä työn merkityksen kokemuksen vahvistajana. Lisäksi on tärkeää huolehtia esihenkilön omasta jaksamisesta muutosjohtajana, sillä myös hän voi tarvita tukea ja apua muutoksen keskellä. (Salminen 2022, 46–49, 178–181.)

Johtamisen lisäksi esihenkilön rooliin työnantajan edustajana kuuluu työntekijöiden palkitseminen. Yrityksen palkitsemisjärjestelmän tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, joka sisältää sekä aineettomia että aineellisia palkitsemistapoja. Kokonaisuuden osa-alueina on määritelty olevan peruspalkka, täydentävät palkitsemisedut, työsuhde-edut, perhe-elämän yhteensovittaminen, työympäristö, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, arvostus ja palaute työstä sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–23.) Jotta kokonaisuus olisi toimiva käytännön johtamisen tasolla, tulee palkitsemisen olla linjassa yrityksen strategian kanssa ja sen myötä johdonmukaista (Ikävalko 2015, 105–106). Lisäksi palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista, jota voidaan arvioida esimerkiksi työn sisällön ja yksilön suoriutumisen perusteella, sekä määrittelemällä oikeudenmukaisesti millä tavalla palkitsemisen muodot yrityksessä koskevat ketäkin työntekijää. Palkitseminen voi koskea esimerkiksi koko henkilökuntaa samalla tavalla (työsuhde-edut) tai tiettyä henkilöä eri perustein (palkka). (Maaniemi 2015, 129–132.) Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa ei siis tarkoita sen tasapäistämistä (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 307).

Esihenkilö ei voi vaikuttaa kaikkiin palkitsemisen osa-alueisiin, kuten työsuhde-etujen määrään, mutta esihenkilön on oltava selvillä kaikista palkitsemisen muodoista. Hänen on myös osattava hyödyntää niitä parhaalla mahdollisella tavalla kussakin tilanteessa, kunkin työntekijän kohdalla. Vaikka palkanlaskenta ei ole esihenkilön tehtävä, on esihenkilö vastuussa työntekijöidensä palkkaukseen liittyvistä asioista. Tämän vuoksi hänellä tulee olla vahva ymmärrys siitä, miten työntekijän palkka rakentuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Viivästykset ja virheet voivat johtaa ylimääräisiin kustannuksiin sekä aiheuttaa työntekijälle harmia, minkä vuoksi esihenkilön tulee olla erityisen tarkka palkan oikeellisuudesta ja annetuista aikarajoista. (Hyppänen 2013, 149.) Esihenkilö on lisäksi vastuussa työn teon lomassa tapahtuvan hyvän suorituksen palkitsemisesta. Tällaista välitöntä palkitsemista ovat esimerkiksi elokuvaliput tai liikelahja. Parhaimmillaan palkitseminen motivoi työntekijää ja sitouttaa häntä yrityksen palvelukseen. (Hietala ym. 2022, 307–309.) Aineettomia palkitsemisen keinoja käsitellään alaluvussa 2.3, sillä ne liittyvät enemmän esihenkilön rooliin työntekijän ja oman tiimin tukijana.

2.2 Työsuhdeasiat

Esihenkilön tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijän koko työsuhteen elinkaaresta. Elinkaari alkaa rekrytoinnista, joka on esihenkilölle merkittävä tehtävä hänen oman tuloksentekonsa sekä työnantajamielikuvan näkökulmista. Prosessiin voi osallistua esihenkilön lisäksi muitakin henkilöitä joko samasta tiimistä tai esimerkiksi HR-tiimistä. Rekrytointiprosessi etenee rekrytointisuunnitelman tekemisen jälkeen avoimen tehtävän tarkan profiilin määrittelemiseen, mikä on esihenkilön vastuulla. Profiilista selviää tehtävän keskeinen sisältö sekä vaatimukset, joita valittavalta henkilöltä odotetaan. Sen pohjalta laaditaan eri kanaviin ilmoitettava työpaikkailmoitus, jonka jälkeen hakemuksia aletaan seulomaan oikean työntekijän löytämiseksi. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 75–79, 86, 90.) Seulomisessa voidaan hyödyntää tekoälyä ja koneoppimista, joiden avulla voidaan esimerkiksi tarkastella täyttyvätkö tietyt rekrytointikriteerit, kuten koulutustaso (Saramies & Törnroos 2021, 210). Seulonnan perusteella hakijoista valitaan osa haastatteluun, jonka tarkoituksena on saada hakijasta lisätietoja sekä vakuuttaa hakija siitä, että hänen kannattaisi vakavasti harkita kyseistä työpaikkaa. Esihenkilöltä vaaditaan haastattelutilanteessa hyvää ihmistuntemusta ja haastattelujen ohella voidaan järjestää erilaisia soveltuvuustestejä hakijoiden soveltuvuuden arviointiin. Näiden perusteella tehtävään valitaan työtehtävän ja työyhteisön kannalta sopivin henkilö. Lopullinen valinta on aina esihenkilön vastuulla, vaikka rekrytointiprosessiin olisi osallistunut muitakin henkilöitä. (Hietala ym. 2022, 91–97.)

Valitun henkilön kanssa solmitaan työsopimus. Työsopimusta säätelee työsopimuslaki (55/2001), jonka mukaan työsopimuksessa tulee sopia työntekijän sitoutumisesta tekemään henkilökohtai-

sesti työtä, työn tekemisestä työnantajan lukuun, työn tekemisestä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena sekä työn tekemisestä palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Lisäksi sopimuksessa voidaan sopia esimerkiksi kilpailukiellosta tai matkustusvelvollisuudesta. Mikäli sopimus laaditaan määräaikaiseksi, tulee esihenkilön varmistaa, että määräaikaisuudelle on lain edellyttämä peruste, kuten työn luonne tai sijaisuus. Sopimuksen solmimisen yhteydessä käydään työntekijän kanssa läpi myös sovellettavan työehtosopimuksen keskeisimmät sisällöt. (Hyppänen 2013, 215–216.)

Työsopimuksessa määritellään työntekijän palkka työsuhteen alussa. Kuten edellisessä alaluvussa 2.1 todettiin, on esihenkilö vastuussa työntekijän palkkaukseen liittyvistä asioista. (Hyppänen 2013, 149, 216.) Työsopimuslaki ja työehtosopimus määrittelevät palkkauksen reunaehdot, mutta niiden määrittelemiä vähimmäispalkkoja korkeampia palkkoja voi maksaa vapaasti. Palkan suuruuteen vaikuttavat muun muassa työn vaativuus, henkilökohtainen suoriutuminen sekä palvelusvuodet. (Viitala 2021, 108–112.) Myös työaika vaikuttaa palkkaan erilaisten lisien, kuten vuorotyö-, ilta- ja yölisien osalta (esim. Elintarvikealojen työehtosopimus 2021, 15–16). Vuorotyöjärjestelmiä on erilaisia ja vuorotyö voi vaihdella vuoden aikana esimerkiksi kaksivuorotyön ja viisivuorotyön välillä sesonkien mukaan. Tällöin täytyy myös huomioida, milloin työ on esimerkiksi katkeavaa tai katkeamatonta kolmivuorotyötä, mikä vaikuttaa työntekijöiden työajan merkitsemiseen työajanseurantajärjestelmään. Esihenkilö on vastuussa siitä, että palkan perusteena olevat työntekijöiden työaikaleimaukset ovat työajanseurantajärjestelmässä oikein. (Intranet 2023.) Muita palkkaan vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi ylityöt, poissaolot, lomat ja erilaiset vapaat. Myös näistä esihenkilöllä tulee olla ymmärrys, jotta palkat määräytyvät palkanlaskennassa oikein. (Salminen 2017 82–84.)

Työntekijän aloittaessa työtehtävässään kuuluu hänelle työturvallisuuslain (738/2002) mukaan perehdytys. Esihenkilö on vastuussa siitä, että yrityksessä on määritelty perehdyttämisprosessi ja siihen on varattu tarvittavat resurssit (Hyppänen 2013, 218). Prosessi alkaa valmistautumisesta, jolloin työntekijälle valmistellaan esimerkiksi työpiste ja tarvittavat henkilökohtaiset työkalut. Tämän jälkeen työntekijälle esitellään työympäristö ja työyhteisö, sekä yrityksen historia, strategia ja arvot. Ennen varsinaisten työtehtävien opettamista käydään työntekijän kanssa läpi hallinnolliset käytännöt, kuten tietoturvakäytännöt ja henkilöstöedut. Lopuksi perehdyttämisestä on hyvä antaa ja pyytää palautetta sekä prosessin aikana että sen jälkeen. On tärkeää huomioida, ettei pelkkä kirjallisen materiaalin luettaminen ole perehdyttämistä, vaan se vaatii läsnäoloa, aikaa, konkreettista tekemistä ja vuorovaikutusta. Rekrytointi on yritykselle kallis prosessi, joten perehdyttäminen kannattaa tehdä huolella, jotta työntekijä sitoutuu yritykseen jo alusta alkaen. Esihenkilöiden oma perehdytys tehtävään jää usein vajavaiseksi varsinkin silloin, kun esihenkilöksi siirrytään yrityksen sisältä. Tällöin helposti oletetaan, että henkilö jo tuntee yrityksen tavat ja käytännöt, mutta ei huomi-

oida sitä, että hänen roolinsa muuttuu täysin. Olisi tärkeää, että hän kuulisi johdolta yrityksen suurista linjoista ja johtamiskulttuurista pelkkien prosessiasioiden, kuten raportoinnin ja hallinnollisten tehtävien lisäksi. (Hietala ym. 2022, 209–216.)

Rekrytoinnin, perehdyttämisen ja päivittäisen johtamisen lisäksi esihenkilön tehtäviin kuuluvat työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat. Näiden voidaan nähdä olevan esihenkilötyön haastavimpia tilanteita, sillä ne vaativat esihenkilöltä vahvaa esihenkilöosaamista. Hänen tulee tietää lain ja henkilöstöpolitiikan mukaiset menettelytavat sekä työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Hänellä tulee olla taitoa keskustella tilanteesta, säilyttää hyvä vuorovaikutussuhde ja perustella työsuhteen päättyminen. Lisäksi esihenkilöllä täytyy olla tahtoa ehkäistä turhia poislähtöjä, hyväksyä työntekijän lähtöpäätöksen syyt ja irtisanomistilanteessa keskustella asiasta kunnioittavasti ja arvostavasti sekä tarvittaessa tukea irtisanottua henkilöä. (Hyppänen 2013, 243–244.)

Yleensä työsuhteen päättyminen tapahtuu työntekijän omasta pyynnöstä tai vanhuuseläkkeelle siirtymisen myötä. Muita syitä ovat esimerkiksi työsuhteen määräaikaisuus, koeaikapurku, ulkoistuksiin ja liikkeenluovutuksiin liittyvät syyt sekä kollektiiviset eli taloudelliset ja tuotannolliset syyt. Erilaiset työsuhteen päättymisen tilanteet vaativat erilaisia toimintatapoja, mutta erityisen tärkeää on, että esihenkilön hoitaa tilanteen mahdollisimman hyvin ja ottaa huomioon sekä poislähtijän, työyhteisön että yrityksen liiketoiminnan. Perustehtävinä esihenkilöllä on huolehtia kirjallisesta irtisanomisilmoituksesta, tiedottaa tarvittavia tahoja irtisanoutumisesta, varmistaa keskeneräisten töiden loppuun saattamisesta, tehdä lähtöhaastattelu ja laatia työtodistus. Erityisesti eläkkeelle jäävältä henkilöltä on tärkeää myös siirtää hänen kokemuksensa ja osaamisensa yrityksen muiden työntekijöiden käyttöön. (Hyppänen 2013, 231, 241–242.)

2.3 Esihenkilö työntekijän ja oman tiimin tukijana

Työntekijän tai tiimin näkökulmasta esihenkilöllä voidaan nähdä olevan neljä tehtävää: Tavoitteiden asettaminen, seuranta, palautteen antaminen ja palkitseminen. Tavoitteiden asettaminen kannattaa tehdä tarkoin, sillä oikein aseteltuina ne ohjaavat työntekoa, helpottavat kommunikointia ja vähentävät tiimin sisäisiä konflikteja. Tavoitteet voivat olla työntekijälle henkilökohtaisesti laadittuja tai koko tiimin yhteisiä, jolloin yhtenäinen suunta on selvillä. Tärkeintä on, etteivät tavoitteet tule suoraan esihenkilöltä, vaan ne ovat yhdessä sovittuja. Lisäksi tavoitteiden tulisi liittyä johonkin ymmärrettävään kokonaisuuteen sekä olla realistisia, innostavia, riittävän haastavia sekä mitattavia tai arvioitavia. (Salminen 2017, 59.)

Jotta työntekijät saavuttaisivat tavoitteet, vaatii se esihenkilöltä motivointia ja motivaation vahvistamista. Motivaation taso vaikuttaa suorituskykyyn sekä fyysisestä että henkisestä näkökulmasta, minkä vuoksi sen huomioiminen on tärkeää. Yksittäisen henkilön motivaation taso vaikuttaa myös

koko tiimiin, sillä motivoitunut henkilö jakaa positiivista energiaa, kun taas ei-motivoitunut negatiivista energiaa. (Salminen 2017, 60.) Motivointi ei kuitenkaan ole helppoa, sillä jokaisen motivaatioon vaikuttavat hieman eri tekijät. Reissin motivaatioteorian mukaan on olemassa 16 perustarvetta, joita ovat esimerkiksi hyväksyntä, valta, uteliaisuus ja status. Nämä perustarpeet motivoivat kaikkia ihmisiä, mutta niiden voimakkuus on yksilöllistä, mikä rakentaa jokaiselle yksilöllisen motivaatioprofiilin. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilön tuntee työntekijänsä hyvin, jotta hän voi motivoida heitä juuri heille soveltuvin keinoin. (Eklund 2021, 85–91.)

Tavoitteiden saavuttamista tulee seurata tarkasti ja luotettavasti, jotta tiimiä tai yksittäistä työntekijää ja toimintaa on mahdollista kehittää. Seurannan perusteella voidaan myös arvioida suoriutumista. Numeeristen tavoitteiden seuranta on usein helppoa, mutta myös laadullista toimintaa tulisi seurata. Arvioinnin kohteena voivat olla esimerkiksi tiimityö- ja vuorovaikutustaidot, aikataulujen pitävyys tai osaaminen työtehtävään verrattuna. (Salminen 2017, 61–62.) Esihenkilön tulisi keskustella seurantaan liittyvistä arvioista yhdessä työntekijän ja tiimin kanssa useamman kerran vuodessa tapahtuvissa henkilö- ja tiimikohtaisissa tavoite- ja suoriutumiskeskusteluissa (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 144–145).

Seurannan perusteella esihenkilön on tärkeä antaa työntekijälle palautetta. Palautteen avulla hän voi ohjata toimintaa haluamaansa suuntaan, ohjata työntekijän suoritusta sekä auttaa työntekijää kehittymään henkilökohtaisesti. (Salminen 2017, 63.) Vaikka palaute on välttämätön osa esihenkilön työtä, sen antaminen ja vastaanottaminen koetaan yleensä haastavaksi. Tässä voi olla syynä esimerkiksi se, että tilanne synnyttää tunteita ja siinä on väärintulkitsemisen mahdollisuus. Perinteisen palautteen jaottelun kiittäväksi tai korjaavaksi sijaan voitaisiin ajatella palautteen olevan aina auttavaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että palautteella autetaan jaksamaan tulevaisuudessa tekemään sitä, missä on jo hyvä tai autetaan ymmärtämään ja oivaltamaan paremmin henkilön omia kehityskohteita ja vahvuuksia. Lisäksi esihenkilö voi antaa palautetta kysymysten avulla, jolloin keskiöön nousee työntekijän oma kokemus asiasta. (Järvinen ym. 2016, 78–81.)

Sekä seurantaan että palautteen antamiseen liittyen esihenkilön vastuulla on yleensä järjestää hänen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu. Sen tavoitteena on yrityksen kuluvan vuoden tuloksen varmistaminen sekä työntekijän oman pitkän tähtäimen kehittymisestä keskusteleminen. Useimmiten yrityksistä löytyy kehityskeskustelumalli sisältäen esimerkiksi yrityksen omaan käyttöön räätälöidyn kirjallisen pohjan keskustelun tueksi. Silti usein ongelmaksi koetaan, että keskusteluun on sisällytetty liikaa asioita, jolloin koko sisältö ja anti jäävät irralliseksi ja ohuiksi, ja keskustelu tuntuu turhauttavalle. Tärkeää olisikin, että sisältö pidettäisiin yksinkertaisena ja oleelliseen rajattuna, eikä niitä olisi esihenkilöllä kahta useampaa saman päivän aikana. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022,

279–280.) Kehityskeskustelun keskiössä tulisi olla nimenomaan toiminnan ja osaamisen kehittäminen (Eklund 2021, 177).

Viimeisenä edelle mainittuna tehtävänä on palkitseminen, jota käsiteltiin jo työnantajan edustajan näkökulmasta alaluvussa 2.1. Aineellisen palkitsemisen lisäksi palkitsemisen tulisi olla myös aineetonta. Tällainen palkitseminen voi olla esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, lisävastuu ja isompi rooli tiimissä tai työn ja suoriutumisen huomioiminen kiitoksella. Nämä palkitsemisen keinot vaikuttavat myös työntekijän sisäiseen motivaatioon rahapalkkiota tehokkaammin. Yksilön palkitsemisen sijaan esihenkilö voi myös palkita koko tiimin yhteisesti, tai tiimi voi sisäisesti palkita omia jäseniään. Nämä kannustavat työntekijöitä tekemään yhteistyötä ja yhteisöllisyys paranee. (Salminen 2017, 64–65.)

Esihenkilön toimiessa työntekijän ja tiimin tukijana hän kohtaa työssään erilaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä hankalia tilanteita. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi sopimaton käytös, epärehellisyys, epäasiallinen kohtelu, työtehtävien laiminlyönti tai erilaiset muutoksista ja henkilökemioista aiheutuvat ongelmatilanteet. Työnantaja on työturvallisuus mukaan velvollinen puuttumaan tällaisiin yrityksen toiminnan sujuvuutta haittaaviin yksilöiden tai ryhmien ongelmiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esihenkilö on henkilökohtaisesti velvollinen toimimaan kyseisissä tilanteissa asian selvittämiseksi. Vaikka vastuu on esihenkilöllä ja johdolla, voivat he hyödyntää ristiriitojen ratkaisemisessa HR-yksikköä, luottamusmiesjärjestelmää, työsuojelujärjestelmää ja työterveyshuoltoa. (Järvinen 2014, 80; Salminen 2017, 275–285, 296.) Kaikkein tärkeintä on, että tilanteita ei sivuteta, vaan niihin puututaan mahdollisimman nopeasti. Tällöin vältetään ongelmakierre, jossa selvittämättömät asiat aiheuttavat uusia ongelmia. (Järvinen 2014, 161.) Ennaltaehkäisy ja yrityksen sisäiset, toimivat käytänteet ja toimintatavat ovat ehdottoman tärkeitä, jotta ongelmatilanteilta voitaisiin välttyä tai niiden ilmetessä tilanne saadaan hoidettua parhaalla mahdollisella tavalla (Salminen 2017, 296–297).

2.4 Esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä

Työhyvinvointi on yksi yrityksen menestystekijöistä, johon yrityksen kannattaa suunnata resursseja (Pyöriä 2012, 7–9). Käsitteenä työhyvinvointi on hyvin laaja ja pitää sisällään paljon erilaisia alakäsitteitä. Suomen sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin tarkoittavan työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi koostuu työntekijään itseensä sekä työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Lisäksi kokonaishyvinvointiin vaikuttavat myös työelämän ulkopuoliset, yksityiselämään kuuluvat tapahtumat ja asiat. (Viitala 2021, 43.)

Henkilöstöjohtamisella ja sitä kautta esihenkilöllä on laaja vastuu työhyvinvoinnin edistämisessä ja vahvistamisessa. Tehtävänä on ennakoida ja torjua työpahoinvointia huomioimalla erilaisia riskitekijöitä, poissaoloja sekä uupumisen ja stressin merkkejä. Aina ennakointi ei riitä, jolloin tehtäviin kuuluvat myös työpahoinvointiin liittyvien ongelmien hoitaminen, kuten työntekijän auttaminen loppuunpalamistilanteessa. Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta on tärkeää vahvistaa työn mielekkyyteen ja työn imuun liittyviä edellytyksiä. Näillä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on mahdollisuuksia hyödyntää omia vahvuuksiaan sekä työolosuhteiden kautta saada mahdollisuuksia innostuksen ja kehittymisen kokemuksiin. Esihenkilö voi tukea työntekijää näiden saavuttamisessa monipuolisten ja haastavien työtehtävien, riittävän tuen ja arvostuksen, sekä vaikutusmahdollisuuksien kautta. Tällöin työntekijä suhtautuu myönteisemmin työpaikkaansa, on sitoutunut ja tehokas sekä haluaa toimia työpaikalla muidenkin hyväksi. Lisäksi työhyvinvoinnin positiiviset vaikutukset näkyvät yrityksessä esimerkiksi sairauslomien ja poissaolojen vähyytenä, työterveyden vähäisempänä kuormittumisena sekä parempana asiakkaiden palvelukokemuksena. (Viitala 2021, 43–44.)

Työhyvinvointi vaatii johtamista, minkä vuoksi se on osa esihenkilöiden toimenkuvaa. Esimerkiksi työterveyshuollon henkilöiden tai henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden valtaresurssit eivät riitä työhyvinvointiin liittyvän muutoksen vakiinnuttamiseen, vaan se vaatii yrityksen johdolta ja esihenkilöiltä esikuvina ja mallioppilaina toimimista. Työhyvinvointia tulee johtamisen keinoin määrittää täsmällisesti, luoda sille merkitystä ja käytännön edellytyksiä sekä toteuttaa ja seurata sitä osana arkea. (Tarkkonen 2012, 74–77.) Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisikin olla suunnitelmallinen, pitkäjänteinen ja koko yritystä koskeva prosessi projektiluonteisten hankkeiden sijaan. Työhyvinvoinnin tulisi olla osa yrityksen kulttuuria ja räätälöity yrityksen itsensä näköiseksi. (Virolainen 2012, 134–137.)

Työturvallisuus liittyy työhyvinvointiin ja sitä säätelee työturvallisuuslaki (738/2002). Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän henkisestä ja fyysisestä työturvallisuudesta. Lisäksi siinä korostetaan työturvallisuuden ennalta ehkäisevän suunnitelman tekemistä. Ennakoivaan työsuojeluun kuuluvat esimerkiksi työsuojelun toimintaohjelma, työympäristön tarkkailu ja suunnittelu, työn vaarojen selvittäminen ja arviointi sekä opetus ja ohjaus. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Työpaikalla tulee olla nimetty työturvallisuudesta vastaava työsuojelupäällikkö, sekä henkilöstömäärästä riippuen työsuojeluvaltuutettu tai työsuojelutoimikunta. Esihenkilön on työnantajan edustajana vastuussa lakisääteisistä velvoitteista ja hänen vastuullaan on varmistaa, että hänen yksikössään noudatetaan työturvallisuuteen liittyviä lainsäädännön määräyksiä. Tämä vastuu on henkilökohtainen ja sen laiminlyömisestä voi seurata vahingonkorvausvastuu tai rikosoikeudellinen vastuu. (Salminen 2017, 84, 86–87.) Esihenkilön siis tulee olla tietoinen työturvallisuuslain si-

sällöstä sekä yrityksen sisäisistä työturvallisuuteen liittyvistä käytänteistä. Lisäksi, kuten työhyvinvoinnin kohdalla, myös työturvallisuus asioissa esihenkilön tehtävänä on toimia esimerkkinä ja johtaa työntekijöitä turvalliseen työskentelyyn.

2.5 Esihenkilön viestintä

Viestintä on osa esihenkilön päivittäistä työskentelyä. Viestiminen on johtamisen tärkein keino ja se voi olla suullista, kirjallista tai sanatonta viestintää. Tärkeintä on, että viestiminen on tiedottamisen lisäksi aidosti vuorovaikutteista sisältäen aktiivista kuuntelemista, rakentavaa keskustelua ja ongelmien ratkaisemista yhdessä. (Salminen 2017, 247–254.) Hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu näin esihenkilön viestinnässä ja avointa vuorovaikutusta voidaan rakentaa esimerkiksi korostamalla yksikön perustehtävää, kyselemällä, käyttämällä viestintätapoja monipuolisesti, sopimalla vuorovaikutuksen pelisäännöistä sekä arvioimalla vuorovaikutuksen toimivuutta. (Hyppänen 2013, 37–38.)

Viestiminen on tilannesidonnaista. Esihenkilön tulee miettiä, millaisessa tilanteessa hän viestii esimerkiksi tilanteen pituuden, luonteen ja ajankohdan näkökulmista. Lisäksi on hyvä huomioida, vaatiiko viestintätilanne etukäteen erityisiä valmisteluja kuten suunnittelua tai rauhallisen paikan varaamista. Myös vastaanottajien on hyvä tietää etukäteen mitä heiltä odotetaan, pelkkää kuuntelemista vai aktiivista osallistumista ja ideointia. Eri tilanteisiin sopivat erilaiset viestintätavat ja on tärkeää arvioida minkä asian voi esimerkiksi viestiä suuremmalle ryhmälle sähköpostitse ja mikä tilanne vaatii kahdenkeskisen tapaamisen. (Hyppänen 2013, 38–39.)

Tilannesidonnaisuuden lisäksi viestimisen muotoon ja tyyliin vaikuttaa vastaanottaja. Ihmiset tulkitsevat viestintää eri tavalla ja omasta näkökulmastaan. Tästä syystä yksi ihminen voi reagoida samaan viestiin (suulliseen, kirjalliseen tai sanattomaan) täysin eri tavalla kuin toinen henkilö. Henkilöissä tapahtuu erilaisia tunnereaktioita ja he voivat itse tulla viestimään esihenkilölle samasta asiasta hyvinkin toisistaan poikkeavin tavoin. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö tuntee työntekijät sekä itsensä, jotta hän pystyy säätelemään omaa viestintäänsä vastaanottajan mukaan. Yleisesti oman viestinnän ja viestintätaitojen tunnistaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä, jotta viestintä olisi tehokasta, toimivaa ja vuorovaikutteista. (Salminen 2017, 254–259.)

Toimiva ja tehokas viestintä on myös yritystasolla tärkeää, sillä henkilöstö voi toteuttaa, sitoutua ja ottaa vastuun vain niissä asioissa, joista on tietoinen ja osaava. Yleisenä ongelmana on, että viestintä on puutteellista, huonosti muotoiltua eikä asioista keskustella tarpeeksi henkilöstön kanssa. Kun esihenkilö itsekään ei ole saanut tietoa tai täysin ymmärrä esimerkiksi johdolta tullutta viestiä, on hänen ongelmallista muuttaa sitä sellaiseen muotoon, minä hän haluaisi sen välittää työnteki-

jöilleen. Toisaalta informaatiotulva on nykyisin yrityksissä valtavaa, jolloin oikeasti tarpeelliset viestit ja viestintä voivat hukkua. Vaikka viesti olisi lähetetty esimerkiksi sähköpostitse vastaanottajalle, ei ole takuuta, että hän on sen lukenut tai sisäistänyt viestin aihesisällön. (Salminen 2017, 253–254.)

2.6 Esihenkilön käyttämät järjestelmät ja ohjelmat

Digitalisaatio on vaikuttanut paljon työnkuvan ja työvälineiden muuttumiseen. Digitaalisten välineiden avulla kerätään, tallennetaan ja hallinnoidaan yhä enemmän tietoa, viestitään ja kommunikoidaan sekä tuotetaan erilaisia materiaaleja. Tämä muutos näkyy organisaation kaikilla tasoilla ja vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn. (Keyriläinen 2017.) Digitaalisuuden kehittyminen ja merkitys työelämässä nähdään myös yhtenä megatrendinä. Teknologia tulee muuttamaan työelämää tulevaisuudessa monin tavoin, ja datan kerääminen sekä hyödyntäminen nousevat entistä merkittävämpään rooliin. Tämän lisäksi esimerkiksi tekoälyn hyödyntäminen erilaisissa prosesseissa tulee yleistymään. (Dufva & Rekola 2023, 48–51.) Digitalisoituminen ja teknologian kehitys näkyvät esihenkilötyössä siten, että esihenkilön tulee hallita useiden järjestelmien ja ohjelmien käyttö osana työnkuvaansa.

Henkilöstöjohtamista hallitaan nykyisin hyvin kattavasti tietojärjestelmien avulla. Niillä on tarkoitus sujuvoittaa työskentelyä tuottaen kustannushyötyjä, varmistaa tiedon säilyminen ja tietoturvan toteutuminen sekä nopeuttaa tiedon saamista kaikkien ulottuville. Lisäksi ne helpottavat tietojen hyödyntämistä ja prosessointia sekä yhtenäistävät yrityksen toimintatapoja. Hyvä tietojärjestelmä on helppokäyttöinen apuväline, jolla hallinnoidaan koko työsuhteen elinkaari ja siihen voidaan reaaliaikaisesti integroida tarvittavia eri alueiden tuottamia ja tarvitsemia tietoja. (Viitala 2021, 201–202.)

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät sisältävät usein henkilöstön tilaa käsitteleviä tietoja, erilaisia toimintamalleja sisältäviä työkalupakkeja, sähköisiä lomakkeita sekä ajankohtaista tietoa. Tieto on laadullista esimerkiksi palkitsemisen muotojen tai kehityskeskusteluohjeiden myötä sekä määrällistä esimerkiksi palkkatilastojen ja poissaolojen myötä. Keskitetty henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä sisältää myös työhyvinvoinnin ja työterveyden osa-alueet. Järjestelmät tuottavat tietojen perusteella rutiiniraportteja (esim. palkat), poikkeamaraportteja (esim. vaihtuvuus) ja pyydettäessä tehtäviä raportteja (esim. erityisomaaminen) sekä tulevaisuutta koskevia ennusteita. Nämä järjestelmät ovat yleensä integroitu osaksi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää, jolloin tietojen on mahdollista liikkua eri toimintojen välillä. Tällöin on myös mahdollista tuottaa työn tuottavuuden kehittymisestä kertovaa dataa. (Kauhanen 2012, 39; Viitala 2021, 203.)

Erilaiset digitaaliset alustat ja mobiilisovellukset ovat merkittävässä roolissa eri organisaatioiden sisäisessä viestinnässä. Sisäinen viestintä tapahtuu usein sähköisen intranet-alustan avulla, jonka

tarkoituksena on jakaa tietoa henkilöstölle. Intranet sisältää esimerkiksi ajankohtaista tietoa ja uutisia, organisaatiota koskevia tiedotteita, keskustelupalstoja sekä sähköisiä ilmoitustauluja. Lisäksi se toimii työvälineenä sisältäen ohjeita yrityksen toimintamalleista sekä linkkejä käytettäviin järjestelmiin ja ohjelmiin. Intranetin lisäksi erilaisia sähköisiä viestintäohjelmia (esimerkiksi Teams) hyödynnetään nykyisin paljon ja ne mahdollistavat monipuolisen etäkommunikoinnin. (Viitala 2021, 154, 255.)

Viestinnän lisäksi oppiminen ja opiskelu ovat siirtyneet teknologian kehittymisen myötä suurelta osin verkkoon. Yrityksillä on käytössään erilaisia sähköisiä verkko-oppimisympäristöjä ja osaamisenhallintajärjestelmiä, joiden kautta yritys tarjoaa erilaisia koulutuksia. Lisäksi niihin tallentuneen tiedon avulla voidaan seurata henkilön osaamista ja kehittymistä, sekä suunnitella uran etenemistä. Esihenkilön tulee tällöin oman kouluttautumisen lisäksi osata hyödyntää oppimisympäristön tuottamaa dataa työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä. (Otala & Meklin 2021, 142–143.)

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä viisi järjestelmää, joiden avulla hallinnoidaan henkilöstöjohtamiseen, työajanseurantaan, työkykyjohtamiseen sekä työhyvinvointiin liittyviä tietoja ja toimintoja. Näiden lisäksi esihenkilöt käyttävät toimeksiantajayrityksessä työssään Office-paketin ohjelmistoja, sähköpostia, yrityksen intranetiä, Teams-viestintäohjelmaa, verkko-oppimisympäristö Campusta sekä toiminnanohjauksen SAP-ohjelmistoa. Kaikki ohjelmat ja järjestelmät löytyvät yrityksen intranetin kautta ja tieto liikkuu järjestelmien avulla yrityksessä sisäisesti. (Intranet 2023.)

3 Esihenkilötehtävien kouluttaminen

Yli 20 työntekijän yrityksellä tulee olla yhteistoimintalain (1333/2021) mukaan työyhteisön kehittämissuunnitelma, joka pitää sisällään muun muassa arvion henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja sen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista. Lisäksi koulutussuunnitelmasta on selvittävä, miten se toteutetaan ja miten toteutumista seurataan työntekijöittäin. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 245.) Tähän pohjautuen on perusteltua, että esihenkilöille tulee tarjota yrityksen toimesta esihenkilötehtäviin liittyvää koulutusta tukemaan heidän ammatillista kehittymistään. Lisäksi esihenkilöiden kouluttaminen yleisesti lisää muun muassa yrityksen työhyvinvointia (Virolainen 2012, 140).

Henkilöstöjohtaminen tapahtuu yrityksissä pitkälti lähiesihenkilöiden kautta, jolloin he ovat avain asemassa toteuttamassa henkilöstöjohtamisen arvoja ja henkilöstökäytäntöjä arjessa. Esihenkilöiden osaaminen ja heidän henkilöstöjohtamiseen antamansa työpanoksen määrä vaikuttavat yrityksen toiminnassa siihen, miten tehokkaasti ja aktiivisesti henkilöstötyötä tehdään. Tämä työn laatu varmistetaan kouluttamalla esihenkilöitä henkilöstötyöhön, laatimalla heille selkeitä ohjeita henkilöstöasioiden hoitamiseen sekä tarjoamalla henkilöstöammattilaisen tukea ja neuvontaa. Kouluttamisen ja kehittämisen ei tulisi olla vain projektiluonteista, vaan jatkuvaa ja toimintaan sekä työskentelyyn sitoutunutta. (Viitala 2021, 198–199, 217.)

Tässä luvussa esitellään eri koulutusmuotoja esihenkilötehtävien kouluttamiselle. Koulutusmuodot on valittu sen perusteella, miten koulutuksia yleisesti järjestetään ja millaisia koulutusmuotoja toimeksiantajayrityksessä on tällä hetkellä käytössä. Alaluvussa 3.2 esitellään pääpiirteittäin, millaista esihenkilötehtäviin liittyvää koulutusta toimeksiantajayritys tällä hetkellä tarjoaa työnjohtajille. Viimeisessä alaluvussa 3.3 käsitellään vuorotyön vaikutusta koulutukseen toimeksiantajayrityksen ja teorian näkökulmista.

3.1 Koulutusmuodot

Kolme perinteistä oppimistyyliä ovat visuaalinen (havainnointi, lukeminen), auditiivinen (kuuntelu) ja kinesteettinen (itse tekeminen) tapa oppia. Näistä joku voi erityisesti korostua henkilöllä, mutta usein niitä hyödynnetään oppimisessa limittäin. (Peda.net s.a..) Aikuisen oppijan elämänkokemus vaikuttaa kuitenkin hänen oppimiseensa siinä, että uutta tietoa peilataan ja konstruoidaan aikaisemman kokemuksen kanssa. Usein tämä näyttäytyy siten, että aikuiselle oppijalle on tärkeää pystyä sitomaan opittava asia todellisuuteen ja konkreettiseen tekemiseen. Aikuisen oppiminen kohdistuukin yleensä spesifiin aiheeseen esimerkiksi omiin työtehtäviin liittyvän koulutuksen kautta. (Rauste-von Wright, Wright & Soini 2003, 77–79.)

Koulutus voidaan yrityksen toimesta järjestää monella eri tavalla. Perinteinen koulutusmuoto on tilanne, jossa kouluttaja ja koulutettavat ovat fyysisesti läsnä samassa tilassa. Tällöin koulutus on paikka- ja aikasidonnainen, mikä voi luoda työntekijöille haasteita osallistua koulutukseen. Yrityksiltä kuitenkin edellytetään kilpailukyvyn säilyttämiseksi yhä helpompia ja tehokkaampia koulutusmenetelmiä työntekijän oppimisen tueksi ja osaamisvaatimusten kattamiseksi. Tähän haasteeseen on pyritty vastaamaan järjestämällä verkkokoulutuksia, jotka voidaan suorittaa ajasta ja paikasta riippumattomina. (Alamäki & Luukkonen 2002, 16–17.) Verkkokoulutus voi olla kouluttajan vetämä etäopetus, tai täysin omatoimisesti verkossa suoritettava opintokokonaisuus (Lifländer 1999, 9).

Yrityksillä voi olla myös omia sisäisiä sähköisiä oppimisympäristöjä, joissa koulutuksia suoritetaan. Yksi esimerkki pitkälle kehittyneestä oppimiskokemusalustasta on LXP johon työntekijät voivat itse luoda oppimis- ja koulutusmateriaalia toisilleen. Sen avulla voidaan myös tallentaa työntekijöiden osaaminen ja taidot sekä luoda erilaisia yksilöllisiä tai tiimiperusteisia oppimispolkuja ja yhteisöjä. (Bersin s.a..) Tämän kaltaista työntekijöiden itsensä muokkaamaa oppimiskokemusalustaa hyödyntää esimerkiksi Spotify (Otala & Meklin 2021, 110).

Perinteisen- ja verkkokoulutusmuotojen rinnalla suosiotaan ovat nykyään nostaneet mentorointi ja coaching. Mentoroinnilla tarkoitetaan perinteisesti vuorovaikutteista toimintaa, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa tai nuorempaa henkilöä (aktoria). Tavoitteena on pelkän tiedon siirron sijaan aktorin henkilökohtainen oppiminen ja kehittyminen hänelle merkityksellisessä aiheessa. (Kupias & Salo 2021, 11–12.) Mentorointia voidaan järjestää myös ryhmämuotoisena tai käänteisenä mentorointina, jolloin uudempi työntekijä opastaa kokeneempaa. Tällaisesta mentoroinnista voi olla hyötyä esimerkiksi digitaitojen opettamisessa tai mikäli johto haluaa nähdä organisaation toiminnan uuden työntekijän silmin. (Eklund 2021, 166–167.) Lisäksi mentorointi voi olla vertaismentorointia, jolloin mentorin ja aktorin roolit vaihtelevat ja tarkoituksena on oppia toinen toiselta (Kupias & Salo 2021, 30–31).

Mikäli mentorointi on hyvin ohjauspainotteista, se lähenee coachingia (Kupias & Salo 2021, 62). Coaching on henkilökohtaisen valmennuksen muoto, jossa coachaaja eli valmentaja tukee ja ohjaa henkilöä saavuttamaan hänen henkilökohtaisia tavoitteitaan. Valmentaja ei varsinaisesti anna valmennettavalle suoria ratkaisuja, tietoja tai toimintavaihtoehtoja. Hänen pyrkimyksenään on saada valmennettava itse oivaltamaan uusia asioita kuuntelemalla ja kysymällä oivalluttavia kysymyksiä. Myös coachaus voidaan järjestää ryhmässä, jolloin käsitellään ryhmän kannalta olennaisia asioita yhdessä. (Eklund 2021, 163–164.)

3.2 Koulutus toimeksiantajayrityksessä

Tässä alaluvussa esitellään tiivistetysti, millaista esihenkilötehtäviin liittyvää koulutusta toimeksiantajayritys tarjoaa tällä hetkellä työnjohtajille. Materiaali on saatu toimeksiantajayrityksen edustajalta ja se löytyy yrityksen intranetistä. Materiaali on jaettu kolmeen teemaan, jotka ovat *uuden esihenkilön perehdyttäminen*, *työhyvinvointi* ja *koulutustarjonta*.

Yrityksessä aloittava uusi esihenkilö osallistuu HR-perusperehdytys –koulutukseen, jossa keskitytään esihenkilön rooliin työsuhdeasioissa. Koulutus järjestetään tällä hetkellä etäkoulutuksena, sillä siihen osallistuvat kaikki yrityksen uudet esihenkilöt muistakin toimipaikoista. Koulutusmateriaalissa käydään läpi yritysesittelyn jälkeen esihenkilön vastuut (direktio-oikeus ja työturvallisuus), työsuhdeasioiden perusteet (rekrytointi, työsopimus, palkanmaksu, perehdytys, HR-vuosikello, työaika, poissaolot, työsuhteen päättyminen), puuttumiskäytännöt, palkitseminen, GDPR sekä esihenkilön työkalut (ohjelmat ja järjestelmät). Materiaalit perustuvat työlainsäädäntöön sekä toimeksiantajayrityksen omiin toimintamalleihin. Materiaaleista löytyy myös paljon linkkejä tarkempiin lisätietoihin ja esihenkilön on mahdollista hyödyntää niitä työnsä ohessa. (Intranet 2023.)

Toinen uuden esihenkilön perehdyttämiseen liittyvä materiaali käsittelee osaamisen johtamiseen ja HRD (Human Resource Development) prosesseihin liittyviä asioita. Materiaali on sidottu toimeksiantajayrityksen missioon, visioon ja strategiaan, jotka ohjaavat osaamisen kehittämistä. Yrityksessä hyödynnetään oppimisen 70–20–10 muotoa osana kehittämisprosessia. Tällä tarkoitetaan, että 70 % oppimisesta on työssäoppimista esimerkiksi projektien, lisävastuun ja työnkierron kautta. 20 % oppimisesta on muilta oppimista esimerkiksi valmennuksen, mentoroinnin tai kollegoilta oppimisen kautta, ja 10 % varsinaista koulutusta perinteisen koulutuksen, verkkokoulutuksen tai itsenäisen opiskelun muodossa. (Intranet 2023.)

Oppimisen muodon esittelyn jälkeen materiaalissa perehdytään lyhyesti esihenkilön tarvitsemiin henkilöstön kehittämiseen liittyviin tietolähteisiin ja järjestelmiin, yrityksen oppimisen polkuun ja yhteiseen oppimissuunnitelmaan, koulutuksen budjetoinnin periaatteisiin sekä oppilaitosyhteistyöhön. Tämän jälkeen materiaali keskittyy suorituksen johtamiseen IPMP:n ja 1+1 keskustelujen kautta. IPMP (Individual Performance Management Process) on toimihenkilöille suunnattu oman kehittymisen seurannan työkalu ja 1+1 keskustelut ovat tuotannon työntekijöille suunnattu kehityskeskustelun kaltainen vuorovaikutustilanne esihenkilön ja työntekijän välillä. Lisäksi materiaalissa esitellään kyvykkyyksien johtamiseen tarkoitettu prosessi sekä HR-prosessien vuosikello sisältäen henkilöstökyselyjen aikataulutuksen. (Intranet 2023.)

Työhyvinvointiteeman koulutusmateriaali uudelle esihenkilölle sisältää työhyvinvointitiimin esittelyn sekä yleistä tietoa työhyvinvoinnista työkyvyn, työturvallisuuslain sekä työhyvinvoinnin roolien jakautumisen näkökulmista. Näiden jälkeen käsitellään työkykyjohtamista varhaisen tuen toimintamallin, työkykyjohtamisen sähköisentyökalun, päihdeohjelman, sairauspoissaolojen ja kuntouttavan työn kautta. Työterveyshuollosta esitellään perustiedot sekä työterveyshuollon sisältö toimeksiantajayrityksellä. Tämän jälkeen hyvinvointia käsitellään lyhyesti esihenkilön omasta näkökulmasta, jonka jälkeen lopuksi esitellään yrityksen lakisääteiset vakuutukset sekä linkit lisätietoihin. (Intranet 2023.)

Lakisääteisen henkilöstön koulutussuunnitelman mukaan työnjohtajille on ollut esihenkilötehtäviin liittyvää koulutusta vuonna 2022 tarjolla edellä mainittujen koulutusten lisäksi yhteensä 12 kappaletta. Nämä koulutukset pitävät sisällään työturvallisuuteen, johtamiskulttuuriin, esihenkilötyön ajankohtaisisiin asioihin sekä yrityksen toimintatapoihin liittyviä asioita. Esihenkilöiden tarvitsemien järjestelmien käyttöön liittyviä koulutuksia on tarjolla yksi kappale, joka on työhyvinvointijärjestelmän käyttöön liittyvä koulutus. Lisäksi on mahdollista suorittaa lähiesihenkilötyön ammattitutkinto. Osassa koulutuksista on maininta verkkokoulutuksesta sekä yksi koulutustarjonta mentoroinnista ja yksi coachauksesta. Yrityksen sähköisestä oppimisympäristöstä löytyy lisäksi varsinaisesti esihenkilötyöhön suunnattuja verkko-opintoja kaksi kappaletta (esihenkilötyön kulmakivet ja miten rekrytoin), mutta yleisesti se sisältää laajan kirjon esihenkilöllekin tarpeellisia koulutuksia liittyen viestintään, työhyvinvointiin, turvallisuuteen ja tietoteknisiin taitoihin. (Intranet 2023.)

3.3 Vuorotyön vaikutus koulutukseen

Toimeksiantajayrityksen työnjohtajat tekevät vuorotyötä. Vuorotyö vaihtelee kaksivuorotyöstä viisivuorotyöhön vuoden aikana sesonkien ja eri osastojen mukaan. Tämä vaikuttaa koulutusten järjestämiseen, sillä eri vuoroissa työskenteleviä työnjohtajia on vaikea koota työaikana yhteen koulutusta varten. Lisäksi viisivuorotyössä koulutusten järjestämistä hankaloittaa se, että työ tehdään kahtena viikkona viikonlopun aikana, jolloin arkipäivät ovat vapaita. Tällöin koulutukset suoritettaisiin ylityöajalla tai koulutuksia tulisi järjestää useamman kerran siten, että jokainen työnjohtaja pääsisi niihin työaikana osallistumaan. Molemmat vaihtoehdot vaativat yritykseltä lisäresursseja tai tuotannon hetkellistä seisauttamista. Henkilökohtaisten tai itsenäisesti suoritettavien koulutusten voidaan olettaa sopivan tämän vuoksi ajallisesti parhaiten vuorotyössä työskenteleville työnjohtajille.

Aikatauluongelmien lisäksi vuorotyö voi vaikuttaa työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin ja sitä kautta oppimiseen ja kouluttautumiseen. Vanttolan, Härmän, Viitasalon, Hublinin, Virkkalan, Sallisen, Karhulan ja Puttosen (2019) tekemän tutkimuksen mukaan vuorotyön aiheuttamasta niin

sanotusta vuorotyöhäiriöstä kärsivien univelka ja uneliaisuus kasvavat ja unen laatu sekä vireystila heikkenevät. Tämä energian puutos vaikuttaa muun muassa henkilön keskittymiskykyyn, jonka aleneminen taas vaikuttaa oppimiseen ja uusien asioiden sisäistämiseen (Hallowell 2014, 13–14). Hyvä keskittymiskyky vaatii hyvän kehon ja mielen fysiologisen tilan, jota vuorotyön kuormitus voi heikentää (Huotilainen & Moisala 2018, 76). Koulutus tulisi siis pyrkiä järjestämään vuorotyössä siten, että työntekijän vireystila ja keskittymiskyky olisivat mahdollisimman hyvät parhaiden oppimistulosten saavuttamiseksi.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen yhden toimintayksikön työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyviä koulutustarpeita. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millainen koulutusmuoto heille heidän omasta mielestään sopii parhaiten vuorotyö huomioiden sekä tutkia uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeiden eroavaisuutta.

Tutkimuskysymykset tutkimuksessa ovat:

1. Missä esihenkilötehtävissä työnjohtajat tarvitsevat koulutusta?
2. Mikä koulutusmuoto sopii työnjohtajille parhaiten huomioiden vuorotyöskentely?
3. Miten uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeet eroavat toisistaan?

Tutkimuksen voidaan nähdä sijoittuvan laadullisen tutkimuksen kenttään, jossa aineisto on kerätty kyselyn avulla. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista ja tutkittavan kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaista tutkimista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161). Tällöin yksilön käsitys tutkittavasta ilmiöstä on keskiössä ja se vaikuttaa tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20). Nämä lähtökohdat toteutuvat tutkimuksessa, sillä sen tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyviä koulutustarpeita yksilön näkökulmasta, jolloin hänen käsityksensä tutkittavasta ilmiöstä vaikuttaa tutkimustuloksiin. Lisäksi tutkimusjoukko on laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti melko suppea ja kysely lähetettiin koko tutkimusjoukolle (n=28), millä pyrittiin tekemään tutkimuksesta mahdollisimman kokonaisvaltainen.

Tutkimus on survey-tutkimus, sillä tutkimusaineisto on kerätty standardoidussa muodossa vastaajajoukolta. Tutkimuksessa on myös tapaustutkimuksen piirteitä. Kun tutkimuksella pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyviä tapauksia, on kyseessä tapaustutkimus eli case study (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Tapaustutkimuksella on tyypillisesti tarkoituksena kuvailla tutkittavaa ilmiötä ja kerätty aineisto pyrkii muodostamaan ilmiöstä jonkinlaisen kokonaisuuden. Aineiston suppeuden vuoksi sitä ei kuitenkaan voida yleistää kuvaamaan kovinkaan laajasti esimerkiksi koko Suomea. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190–192.) Koska aineisto koostuu toimeksiantajayrityksen yhden toimintayksikön työnjohtajien kyselyvastauksista ja niiden pohjalta on pyritty muodostamaan kokonaisuus heidän esihenkilötyöhönsä liittyvistä koulutustarpeista, täyttyvät myös tapaustutkimuksen piirteet tutkimuksessa. Tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää laajemmin esimerkiksi yritysten erilaisen koulutustarjonnan ja henkilöstörakenteiden vuoksi.

Laadullisen tutkimuksen yksi aineiston keruumenetelmä on kysely, jossa tiedonantajat täyttävät kirjallisesti esitetyn kyselylomakkeen itsenäisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73; Vilkka 2021, 94).

Kyselylomake sisältää usein sekä määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä strukturoituja kysymyksiä, että laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä avoimia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Tutkimuksen aineisto on kerätty strukturoituja ja avoimia kysymyksiä sisältävällä kyselylomakkeella, joka on laadittu Webropol-ohjelmalla (ks. Liite 2). Kyselyyn lähetettiin Webropol-ohjelman kautta henkilökohtainen vastauslinkki suoraan vastaajan sähköpostiin. Sähköpostiosoitteet (n=28) saatiin toimeksiantajayritykseltä, mutta anonymiteetin säilyvyyden vuoksi vastaukset eivät ole sidottuja sähköpostiosoitteisiin. Vastauslinkki lähetettiin yhdessä saatekirjeen kanssa (ks. Liite 1) ja kysely oli auki aikavälin 16.1.-5.2.2023. Alaluvussa 4.1 selvitetään tarkemmin kyselyn käyttämistä tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä.

Laadullisen tutkimuksen yksi perusanalyysimenetelmistä on sisällönanalyysi, jonka tarkoituksena on kuvata tutkittava ilmiö tiivistetyssä muodossa. Menetelmän mukaisesti aineisto pelkistetään, teemoitellaan, tyypitellään tai luokitellaan. Tutkijan on tämän pohjalta tarkoitus löytää aineistosta muun muassa samankaltaisuutta, eroavaisuutta tai esitellä esimerkiksi tutkimukseen osallistuvat henkilöt itseään edustavina tyyppeinä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 91–94, 104.) Sisällönanalyysia on käytetty tässä tutkimuksessa avoimien kysymysten analysoinnissa. Samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia on analysoitu myös kvantitatiivisesti Webropol-ohjelman analytiikan avulla sekä Excelillä laskemalla. Alaluvussa 4.2 selvitetään yksityiskohtaisemmin aineiston analysointi.

4.1 Aineiston keruumenetelmänä kysely

Tutkimuksen aineisto on kerätty sähköisellä kyselylomakkeella, joka on laadittu Webropol-ohjelmalla. Kyselyn etuna pidetään Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 195–196) mukaan suurta osallistujajoukon saavutettavuutta sekä mahdollisuutta kysyä monia asioita. Sähköisen kyselyn etuihin katsotaan myös tietokoneavusteinen analysointi ja raportointi. Kyselyyn liittyviä haittapuolia ovat lomakkeen laadinnan hankaluus, mahdollinen alhainen vastausprosentti ja epätietoisuus siitä, onko laatijan ja vastaajan välillä epäselvyyksiä tai väärinymmärryksiä kyselyn kysymyksistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195–196.) Kyselylomake tuleekin suunnitella huolella vastaamaan teoriaa ja kohdejoukkoa, ja sitä kannattaa testata ymmärrettävyyden varmistamiseksi ennen varsinaisen aineiston keräämistä (Vilkka 2021, 105–108).

Tutkimuksen kyselylomake on teoriasidonnainen, sillä sen pääteemat on laadittu tutkielman teoriaosuuden alalukujen mukaisesti (alaluvut 2.1–2.6, 3.1). Kuusi pääteemaa ovat *esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana, työsuhdeasiat, esihenkilö työntekijän ja oman tiimin tukijana, esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä, esihenkilön viestintä, esihenkilön käyttämät järjestelmät ja ohjelmat* sekä *koulutusmuodot vuorotyössä.* Tällä rakenteella pyritään varmistamaan se, että kyselylomakkeen kysymysten ja muuttujien valinta on perusteltua ja ne vastaavat tutkimuksen

tavoitetta (Vilkka 2021, 101). Teoriaan ja kyselylomakkeeseen on lisäksi vaikuttanut toimeksiantajayrityksen toiveet siitä, mitä osioita tutkimus pitää sisällään. Tämä näkyy aiherajauksen myötä myös kyselylomakkeessa. Lisäksi toimeksiantajayritykseltä saatu sisäinen esihenkilötehtäviin ja –koulutukseen liittyvä materiaali on vaikuttanut kyselylomakkeen sisältöön käsitteiden, toimintatapojen sekä järjestelmien ja ohjelmien osalta. Sisäistä materiaalia hyödyntämällä pyritään varmistamaan, että kyselylomakkeen käsitteet ja aiheet olisivat kohdejoukolle tuttuja ja ymmärrettäviä (Vilkka 2021, 102). Käsitteiden mentorointi ja coaching tarkoitus on avattu kyselylomakkeessa kirjallisesti (ks. Liite 2 kysymys 29), sillä toimeksiantajayrityksen edustajan mukaan käsitteet ovat mahdollisesti kohdejoukolle vieraita.

Standardoidussa lomakekyselyssä kaikki vastaajat vastaavat samanlaiseen kyselylomakkeeseen. Kysymykset ovat tällöin kaikille samat ja ne esitetään samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2013, 193.) Tutkimuksessa on käytetty tällaista standardoitua kyselylomaketta. Kyselylomakkeen alussa on saateteksti, jossa on kerrottu kyselyn tarkoitus, aikaväli, jonka kysely on avoinna sekä kyselylomakkeen täyttöön kuluva aika. Lisäksi tekstissä kerrotaan kyselyn anonyymiydestä, sekä siitä, mihin vastauksia käytetään. Tutkimuksen kyselylomake (ks. Liite 2) sisältää 32 kysymystä, joista pakolliset kysymykset on merkattu *-merkillä. Viisi ensimmäistä kysymystä käsittelevät vastaajan taustatietoja liittyen hänen kokemukseensa esihenkilötehtävissä sekä tyytyväisyyteen toimeksiantajayrityksen tämänhetkiseen koulutukseen. Kysymysten 6–31 tarkoituksena on kartoittaa edellä mainittujen teemojen mukaisesti työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyviä koulutustarpeita mahdollisimman monipuolisesti. Viimeinen kysymys on avoin kysymys, jossa vastaajalla on mahdollisuus kirjoittaa vapaasti aiheeseen liittyen.

Kyselylomake sisältää avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä Likertin asteikollisia monivalintamatriiseja. Hirsjärven ym. (2013, 201) mukaan avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden tuoda esiin näkökulmia, joita kyselyn laatija ei ole välttämättä osannut ottaa huomioon. Avoimilla kysymyksillä annetaan lisäksi vastaajalle mahdollisuus itseilmaisulle sekä saadaan ymmärrys vastaajan tietämyksestä ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 2013, 201). Kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä annetaan vastaajalle näihin mahdollisuus sekä pyritään kartoittamaan työnjohtajien koulutustarpeita puhtaammin heidän omasta näkökulmastaan ilman annettuja vastausvaihtoehtoja. Monivalintakysymysten vastauksia on helpompi analysoida tietokoneavusteisesti ja niitä voidaan vertailla yksiselitteisesti keskenään. Vastaajan on myös helpompi vastata tällaisiin kysymyksiin, kun asiaa ei tarvitse itse muistaa tai tunnistaa. (Hirsjärvi ym. 2013, 201.) Kyselylomakkeessa on monivalintakysymyksillä ja Likertin asteikollisilla monivalintamatriiseilla tarkoitus vertailla koulutuksen tarpeellisuutta eri esihenkilötehtäviin liittyvillä osa-alueilla.

Tutkimus on kokonaistutkimus, mikäli kyselylomake lähetetään koko perusjoukolle (Hirsjärvi ym. 2013, 179). Kyselylomake lähetettiin yhdessä saatekirjeen kanssa henkilökohtaisella linkillä sähköpostitse toimeksiantajayrityksen 28 työnjohtajalle Webropol-ohjelman kautta, eli tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Sähköpostiosoitteet saatiin toimeksiantajayrityksen edustajalta, mutta vastaukset eivät ole sähköpostiosoitteisiin sidonnaisia, eikä tutkija näe, mikä vastaus on kenenkin. Tällä valinnalla varmistetaan vastaajien anonyymiyden säilymisen tutkimuksessa. Kohdejoukon ollessa melko pieni, on pieni mahdollisuus, että tutkija tunnistaisi vastaajan anonymiteetistä huolimatta. Mikäli näin käy, on tutkija salassapitovelvollinen asiasta. Opinnäytetyössä tulosten analyysin myötä vastaajien anonymiteetti kuitenkin säilyy. Kysely oli avoinna aikavälin 16.1.-5.2.2023 ja vastausaikaa jatkettiin alkuperäisestä viidellä päivällä vähäisen vastausmäärän vuoksi, sekä siitä syystä, että toimeksiantajayritys antoi kuusi uutta sähköpostiosoitetta kyselyn ollessa jo avoinna (27.1.2023). Vastaajille, jotka eivät olleet vielä vastanneet, lähetettiin muistutusviesti vastaamisesta yhteensä neljä kertaa. Tämä tapahtui Webropol-ohjelman kautta, eikä tutkija nähnyt, ketkä olivat vastanneet kyselyyn.

4.2 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimuksen aineisto voidaan analysoida monella tavalla. Aineistonkeruumenetelmä vaikuttaa osaltaan analysointitavan valintaan, mutta se ei määritä valittavaa tapaa yksiselitteisesti. Tärkeimpänä tavoitteena on valita analysointitapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 224.) Analyysiin vaikuttaa myös se, käytetäänkö aineistoa analysoidessa aineistolähtöistä, teoriasidonnaista vai teorialähtöistä analyysimallia. Näissä malleissa teorian merkitys korostuu eri lailla. (Eskola 2018, 212–213.)

Tutkimuksen aineiston analyysin teoriasidonnaisuudella tarkoitetaan sitä, että analyysi sisältää teoreettisia kytkentöjä. Teoria toimii tällöin apuna analyysin etenemisessä, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjaudu suoraan esimerkiksi teoriassa esiteltyyn malliin. Tällöin analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen ei ole tarkoitus olla teoriaa testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–99.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on teoriasidonnainen, mikä näkyy analyysissa siinä, että teoriaosuuden tieto on vaikuttanut analyysin kulkuun ja aineisto on luokiteltu osittain teorian mukaisesti.

Aineiston kvantitatiivisesta osuudesta muodostettiin Webropol-ohjelmalla automaattisesti raportti, joka esittää jokaisen kysymyksen vastauksista yhteenvedon. Yhteenvedoista on luettavissa vastausten prosentuaalinen jakautuminen sekä yhden muuttujan tunnusluvuista keskiarvo (ka), mediaani (md) ja keskihajonta. Vehkalahden (2008, 54–55) mukaan tulee analysoinnissa huomioida

sekä jakautuminen, että tunnusluku, sillä esimerkiksi keskiarvo voi antaa hyvinkin vääristyneen tuloksen, mikäli jakauma on vino. Tällaisessa tapauksessa voi olla parempi hyödyntää mediaania, eli keskimmäistä arvoa. Keskihajonta kertoo, miten tiiviisti arvot ovat sijoittuneet keskiarvon ympärille. (Vehkalahti 2008, 54–58.)

Likertin asteikollisissa kysymyksissä on määritelty, että havaintoarvo 3 tarkoittaa ”en osaa sanoa”. Tämän vuoksi Webropolin raportin pohjalta on laskettu Excelillä uudet keskiarvot muuttujille siten, että havaintoarvo 3 on muutettu puuttuvaksi tiedoksi. Havaintoarvot 1 ja 2 pysyvät arvoiltaan ennallaan, mutta havaintoarvo 4 on muutettu arvoksi 3 ja havaintoarvo 5 arvoksi 4, jolloin asteikko on muuttunut neliportaiseksi. Tunnuslukujen ja jakaumien perusteella on analysoitu tulokset vastaamaan tutkimuskysymyksiin *Missä esihenkilötehtävissä työnjohtajat tarvitsevat koulutusta?* ja *Mikä koulutusmuoto sopii työnjohtajille parhaiten huomioiden vuorotyöskentely*? Tutkimuskysymykseen *Miten uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeet eroavat toisistaan?* liittyvät tulokset muodostettiin jakamalla aineisto kahteen ryhmään kyselylomakkeen ensimmäiseen kysymykseen liitettyjen ehtojen mukaisesti. Ehdoiksi määriteltiin ”työskennellyt yrityksessä työnjohtajana 0–5 vuotta” ja ”työskennellyt yrityksessä 6–10 vuotta tai enemmän”. Näiden kahden ryhmän edellä mainittuja tunnuslukuja verrattiin toisiinsa ja niistä muodostettiin alaluvun 5.4 tulokset. Merkittäväksi eroksi määriteltiin 0,5 ero keskiarvojen välillä. Tutkimuksen kannalta ei ollut relevanttia analysoida aineistoa moniulotteisemmin.

Aineiston avoimet kysymykset on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin tarkoituksena on Tuomen ja Sarajärven (2009, 105–107) mukaan kuvata aineistoa sanallisesti ja muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleinen kuvaus. Tätä menetelmää kritisoidaan keskeneräiseksi analyysimuodoksi, sillä aineisto esitetään usein varsinaisten johtopäätösten sijaan ainoastaan järjestetyssä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–107.) Analyysimenetelmä vastaa kuitenkin tutkimustarkoitusta, sillä analysoitu materiaali on teemoittelun ja luokittelun jälkeen yhdistetty tuloksissa kvantitatiivisen osuuden tulosten kanssa määrittelemään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Sisällönanalyysin mukaisesti aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja luokitellaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–94). Aineiston pelkistämisellä tarkoitetaan vaihetta, jossa aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen pois ja aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–112). Tutkimuksessa aineiston pelkistämisvaiheessa poistettiin ensin kokonaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset kohdat. Vastaukset olivat usein jo valmiiksi kirjattu hyvin pelkistetyssä muodossa, mutta tarvittaessa alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia ja lopuksi ne jaettiin kahteen tutkimuskysymyksistä nousseeseen pääluokkaan *koulutustarpee*t ja *sopivin koulutusmuoto*.

Ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Vaiheen tarkoituksena on ryhmitellä pelkistetyt ilmaukset alaluokiksi, jolloin yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113.) Tutkimuksessa ilmaukset on ryhmitelty uudestaan yhteneväisyyksien mukaan siten, että niistä saatiin muodostettua ilmauksille alaluokkia. Viimeisessä vaiheessa alaluokkia yhdistellään edelleen yläluokiksi ja pyritään muodostamaan teoreettisia käsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 114). Aineiston analyysissa alaluokat yhdistettiin yläluokiksi, jotka oli määritelty teoriaosuuden alalukujen 2.1–2.6 jaottelun mukaisesti. Lisäksi yläluokiksi muodostuivat koulutusmuotojen osalta *ohjattu ja itsenäinen opiskelu*. Tässä analyysin vaiheessa teoriasidonnaisuus ilmenee hyvin selkeästi yläluokkien osalta. Ennalta määriteltyjä yläluokkia päädyttiin hyödyntämään, jotta analyysi voidaan yhdistää kvantitatiivisen osuuden kanssa. Taulukkoon 2 on koottu esimerkkejä havainnollistamaan sitä, kuinka avoimien kysymysten analysointiprosessi eteni.

Taulukko 2. Esimerkkejä analysointiprosessin etenemisestä

Alkuperäinen ilmaus	**Pelkistetty ilmaus**	**Alaluokka**	**Yläluokka**	**Pääluokka**
Tietyt puuttumiskäytäntöihin liittyvät asiat.	Puuttumiskäytäntöasiat	Puuttumiskäytäntö	Esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä	Koulutustarpeet
Eniten haluaisin koulutusta palkka-asioihin.	Palkka-asiat	Palkka-asiat	Työsuhdeasiat	Koulutustarpeet
Ohjelmien käytännön koulutus.	Ohjelmien käyttö	Ohjelmat	Esihenkilön käyttämät järjestelmät ja ohjelmat	Koulutustarpeet
Rauhallinen, osaava, innostava, tasapuolinen	Rauhallinen, osaava, innostava, tasapuolinen	Muut Asian osaava Kannustava Tasapuolinen	Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana	Koulutustarpeet
Kuuntelemalla	Kuunteleminen	Kuunteleminen	Ohjattu opiskelu	Sopivin koulutusmuoto
Opin parhaiten lukemalla.	Lukeminen	Lukeminen	Itsenäinen opiskelu	Sopivin koulutusmuoto

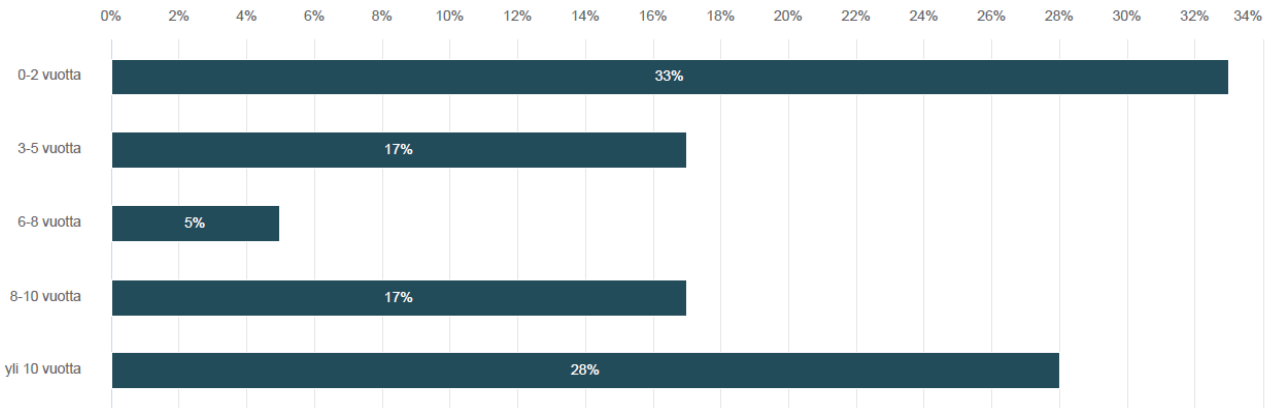
5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimustulokset on jaettu alaluvuiksi tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Ensimmäisessä alaluvussa 5.1 käsitellään vastaajien taustatietoja sekä heidän tyytyväisyyttään toimeksiantajayrityksen tällä hetkellä tarjoamaan esihenkilötehtäviin liittyvään koulutukseen. Toisessa alaluvussa 5.2 eritellään työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyviä koulutustarpeita ja alaluvussa 5.3 esitellään työnjohtajien näkemyksen heille sopivimmista koulutusmuodoista. Viimeisessä alaluvussa 5.4 eritellään toimeksiantajayrityksen uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeiden eroavaisuutta. Tuloksia perustellaan ja havainnollistetaan kuvilla, taulukoilla ja avoimista kysymyksistä poimituilla suorilla sitaateilla. Kyselyyn vastasi 18 henkilöä (n=28), jolloin vastausprosentiksi muodostui 64.

5.1 Taustatiedot

Taustatietoja kysyttiin kyselyn viidessä ensimmäisessä kysymyksessä. Näillä kysymyksillä selvitettiin vastaajan esihenkilötyökokemusta ja -koulutustaustaa. Lisäksi kysymyksillä 4 ja 5 (ks. liite 2) selvitettiin työnjohtajien tyytyväisyyttä toimeksiantajayrityksen tämänhetkiseen esihenkilötyöhön liittyvään koulutukseen.

Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, kuinka pitkään vastaaja on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä työnjohtajana. Kuvasta 1 selviää, että vastaukset jakaantuivat hyvin tasaisesti viisi vuotta tai sen alle, ja kahdeksan vuotta tai sen yli yrityksessä työskennelleisiin työnjohtajiin. Tätä jaottelua on hyödynnetty alaluvun 5.4 tuloksissa, joissa vertaillaan toimeksiantajayrityksessä uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeita.

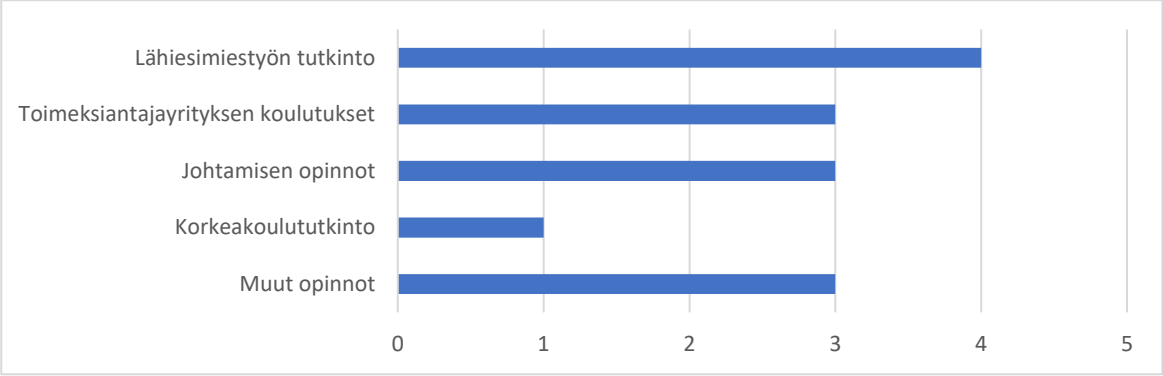


Kuva 1. Vastaajien palvelusvuodet työnjohtajana toimeksiantajayrityksessä

Toisella kysymyksellä kartoitettiin toimeksiantajayrityksen ulkopuolista esihenkilötyökokemusta. Vastaajista 50 prosentilla on kokemusta esihenkilötehtävistä muiden työnantajien palveluksessa.

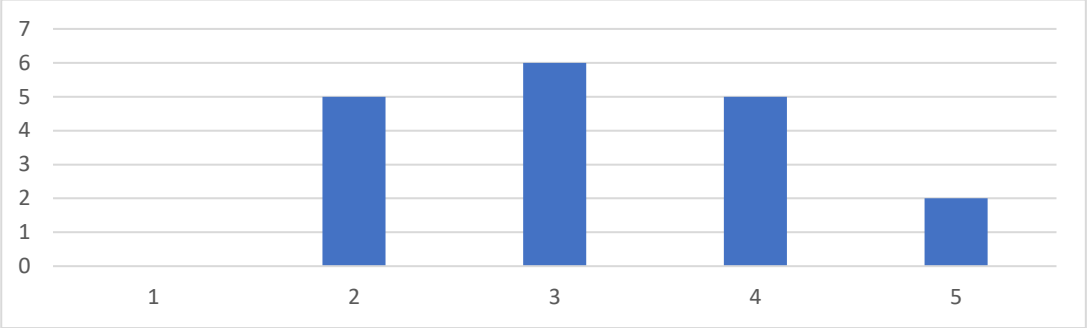
Kysymykseen kyllä vastanneista yhdeksästä henkilöstä viidellä on kokemusta esihenkilötyöstä yrityksen ulkopuolelta 10 vuotta tai enemmän, ja neljällä henkilöllä 1–5 vuotta. Vastaajien yhteenlaskettu kokemus esihenkilötehtävistä toimeksiantajayrityksessä sekä sen ulkopuolella muuttaa kuvan 1 jakaumaa siten, että vain yhdellä henkilöllä on esihenkilötyökokemusta 0–2 vuotta (5 %) ja kymmenellä henkilöllä yli 10 vuotta (56 %).

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien esihenkilötehtäviin liittyvää koulutustaustaa toimeksiantajayrityksessä tai sen ulkopuolella. Vastaajista 67 prosenttia on suorittanut esihenkilötehtäviin liittyviä opintoja tai koulutuskokonaisuuksia. Tarkentavan avoimen lisäkysymyksen vastauksista selviää, millaisia opintoja tai koulutuskokonaisuuksia he ovat suorittaneet. Nämä vastaukset on luokiteltu viiteen kategoriaan, jotka ovat *lähiesimiestyön ammattitutkinto, toimeksiantajayrityksen omat koulutukset, johtamisen opinnot, korkeakoulututkinnot* ja *muut suoritetut opinnot*. Kuvasta 2 nähdään, että neljä henkilöä on suorittanut lähiesimiestutkinnon, yksi korkeakoulututkinnon ja yhdeksän henkilöä tutkinnoista irrallisia opintoja toimeksiantajayrityksessä tai sen ulkopuolella.



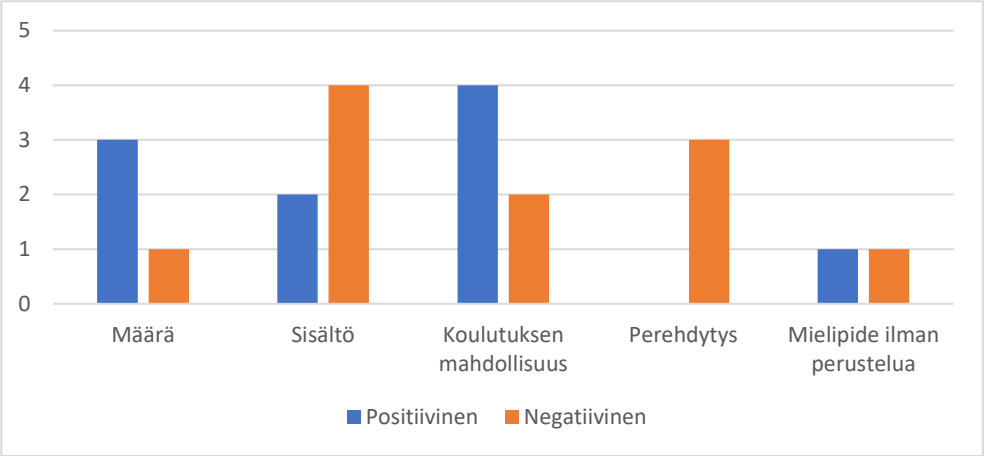
Kuva 2. Vastaajien suorittamat esihenkilötyöhön liittyvät opinnot ja koulutuskokonaisuudet

Kysymyksessä neljä pyydettiin vastaajaa arvioimaan tyytyväisyyttään asteikolla 1–5 tämänhetkiseen toimeksiantajayrityksen tarjoamaan esihenkilötyöhön liittyvään koulutukseen ja kysymyksessä viisi pyydettiin perustelemaan tämä arvio sanallisesti. Kuvasta 3 nähdään, miten vastaukset sijoittuivat määrällisesti välille 1–5. Keskiarvoksi näistä muodostui 3,2.



Kuva 3. Työnjohtajien nykyisen koulutuksen tyytyväisyyden arvioinnin jakautuminen asteikolle 1–5

Perustelut luokiteltiin luokkiin positiivinen perustelu ja negatiivinen perustelu. Näiden luokkien sisäisiksi ryhmiksi muodostuivat koulutuksen *määrä, sisältö* ja *mahdollisuus, perehdytys* sekä *ilman perustelua olevat mielipiteet*. Kuvaan 4 on koottu näiden ryhmien määrällinen ilmeneminen positiivisena ja negatiivisena perusteluna. Positiivisia perusteluja oli yhteensä 10 kappaletta ja negatiivisia perusteluja 11 kappaletta.



Kuva 4. Positiivisten ja negatiivisten perustelujen määrällinen jakautuminen

Kuvasta 4 nähdään, että positiiviseksi koettiin erityisesti koulutusten määrä ja toimeksiantajayrityksen tarjoama mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Vastauksista kävi ilmi, että mahdollisuutta osallistua koulutuksiin heikentää kuitenkin työnjohtajien tekemä vuorotyö.

> ”Riittävä määrä ns. esimiespäiviä. On ollut riittävästi myös muuta esimieskoulutusta.”

> ”Koulutuksia on, mutta olemme 5 vuorossa kaikkiin ei aina kaikki pääse.”

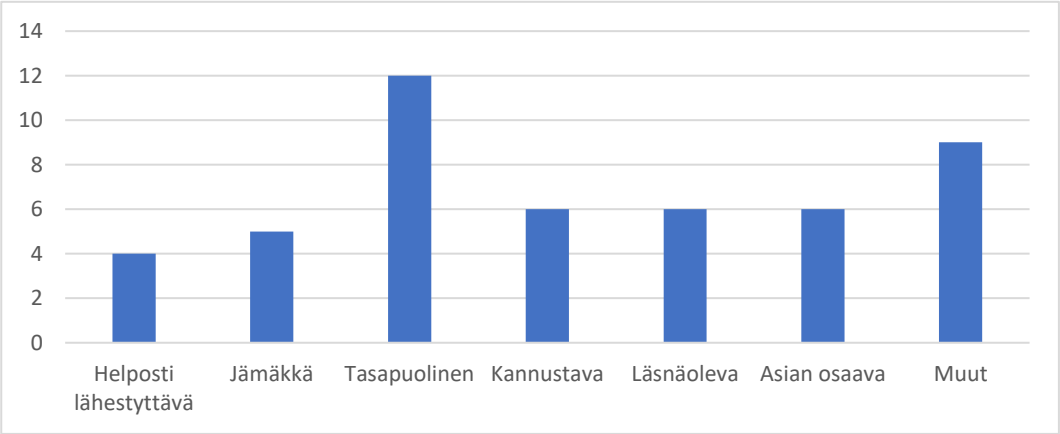
Negatiiviseksi työnjohtajat kokivat erityisesti koulutusten sisällön, jonka ei nähty kohtaavan heidän päivittäistä työtään tai vastaavan heidän koulutustarpeisiinsa. Lisäksi perehdyttäminen sekä työsuhteen alussa, että työsuhteen aikana uusiin tehtäviin koettiin liian vähäiseksi tai väärin toteutetuksi. (Kuva 4.)

> ”- - toteutus on kaikessa jäänyt todella pieneksi eikä oikein kohtaa meidän päivittäisen työn kanssa.”

> ”Mielestäni esihenkilöille pidetään aika lyhyt perehdytys nähden työnkuvan laajuutta.”

5.2 Esihenkilötehtäviin liittyvät koulutustarpeet

Koulutustarpeita kartoitettiin kyselylomakkeen kysymyksillä 6–27. Kysymykset on jaettu kuuteen teemaan, joista ensimmäinen on **Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana**. Avoimella kysymyksellä 6 selvitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, millainen johtaja hän haluaisi olla. Vastauksista muodostui kuusi varsinaista alaluokkaa, sekä seitsemäs alaluokka muut, joka pitää sisällään yksittäiset vastaukset, joita ei ollut relevanttia yhdistää muihin alaluokkiin. Kuvaan 5 on koottu alaluokkien numeerinen esiintyminen vastauksissa.



Kuva 5. Työnjohtajien omaan johtajuuteen liittyvät ominaisuustoiveet

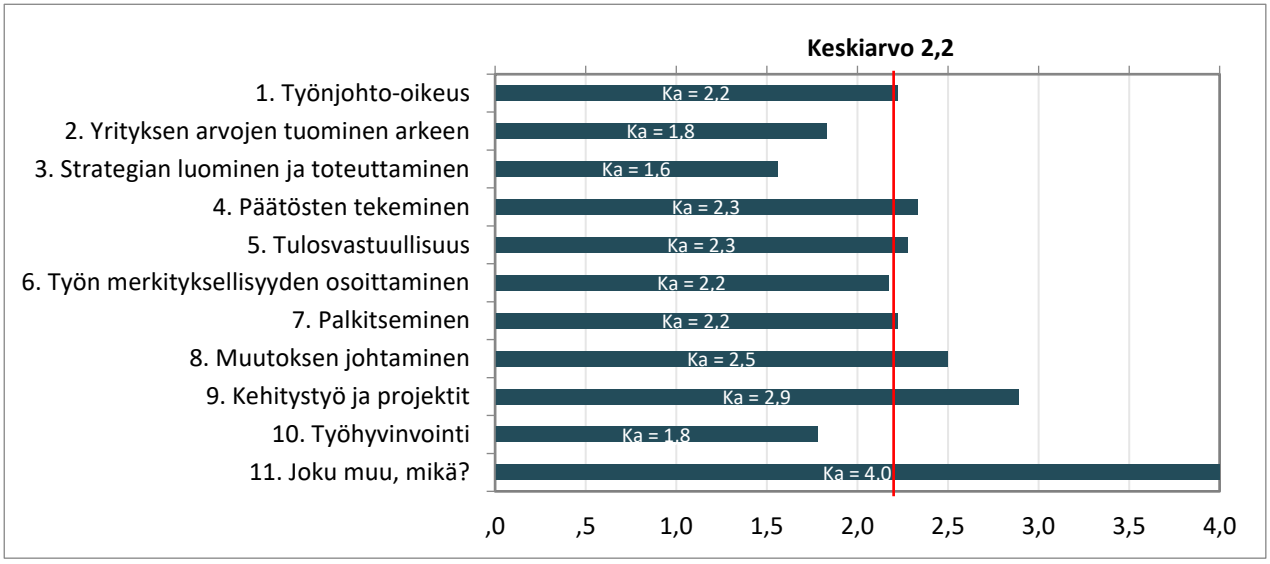
Kuvasta 5 nähdään, että vastauksissa korostui erityisesti tasapuolisuuteen viittaavat ominaisuudet (12 kpl). Loppuihin alaluokkiin helposti lähestyttävä, jämäkkä, kannustava, läsnäoleva ja asian osaava viitattiin melko tasaisesti vastauksissa.

Avoimilla kysymyksillä 7 ja 8 kartoitettiin työnjohtajilta itseltään nousevia johtajuuteen liittyviä koulutustarpeita. Vastaukset sisälsivät myös kyselylomakkeen muihin teemoihin liittyviä asioita, joten ne

on käsitelty ja yhdistetty omien teemojensa yhteyteen. Haastavaksi johtajan ja työnantajan edustajan tehtävissä koettiin avoimien vastausten perusteella erityisesti työn ohessa suoritettavat projektit ja kehitystyö (4 mainintaa).

> ”Oman osaamisen laajentaminen esimerkiksi projektityöskentelyn suhteen olisi myös hyödyllistä, kun on usein työnjohtajan tehtävien lisäksi useampia erikokoisia projekteja menossa.”

Tätä tukee myös kysymysten 9 ja 10 vastausten jakautuminen, sillä molemmissa koettiin tarvittavan eniten koulutusta kohdassa kehitystyö ja projektit. Kuvasta 6 nähdään kysymyksen 9 vastausten jakautuminen määriteltyjen johtamiseen ja työnantajan edustajuuteen liittyvien tehtävien koulutustarpeissa. Vastausnumero 11. Joku muu, mikä? vääristää tulosta ja sen vastaukset on analysoitu lisätiedoista avointen kysymysten tavoin.

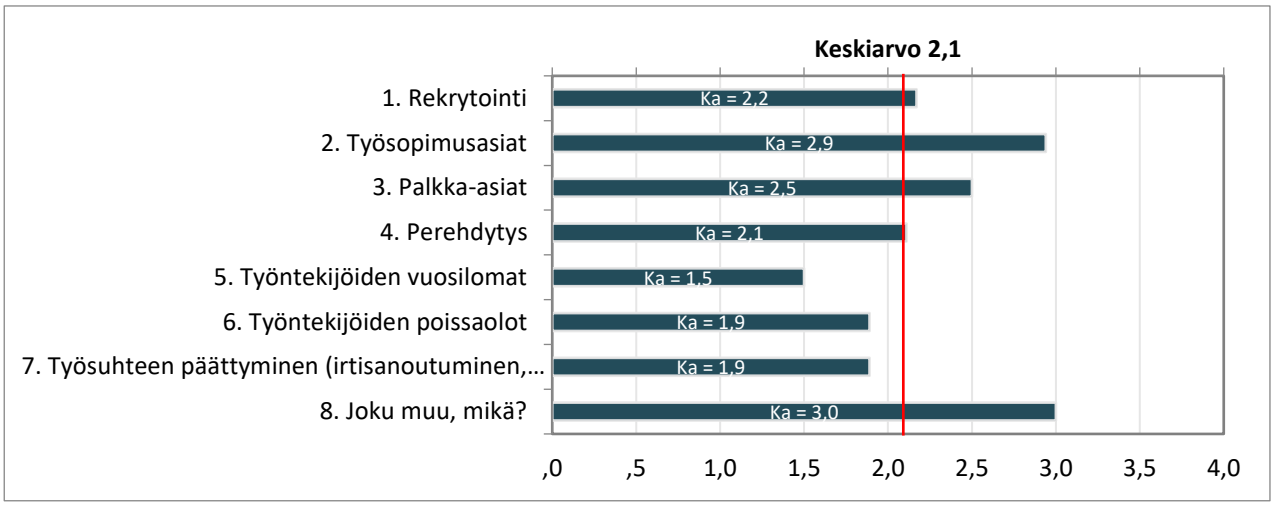


Kuva 6. Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana koulutustarpeiden jakautuminen

Lisäksi kuvan 6 perusteella koulutusta kaivataan erityisesti muutoksen johtamiseen liittyvissä asioissa sekä kysymyksen 10 vastausten perusteella tulosvastuullisuuteen liittyvissä asioissa. Näitä ei ollut mainittu erikseen avoimien kysymysten vastauksissa. Avoimien kysymysten vastauksista nousi esiin projektien ja kehitystyön lisäksi merkittäviksi haasteiksi aikataulutus, työnkuvan epäselkeys sekä asioiden priorisointi ja onnistunut delegointi. Näihin kaivattiin sekä muutosta että koulutusta itselle ja yrityksessä yleisesti.

Toisessa teemassa, **Työsuhdeasioissa** koulutusta kaivataan vastausten jakautumisen perusteella eniten työsopimusasioissa ja palkka-asioissa. Lisäksi rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyvissä

asioissa koetaan melko tasaisesti koulutustarvetta. Prosentuaalisesta jakautumisesta on hyvä huomata, että 55,5 % on kokenut haluavansa hieman koulutusta perehdytyksessä (md=4), mikä on merkittävä osa vastaajista. Kuvasta 7 nähdään kysymyksen numero 11 vastausten jakautuminen eri tehtäväalueiden välillä. Vastausnumero 8. Joku muu, mikä? vääristää tulosta ja sen vastaukset on analysoitu lisätiedoista avointen kysymysten tavoin.



Kuva 7. Koulutustarpeiden jakautuminen työsuhdeasioissa

Avoimen kysymyksen 12 vastaukset, sekä kyselyn muista avoimista kysymyksistä nousseet työsuhdeasioihin liittyvät vastaukset tukevat tätä tulosta. Palkka-asioihin liittyvä koulutustarve mainitaan vastauksissa 6 kertaa, työsopimusasioihin liittyvä koulutustarve 5 kertaa ja rekrytointiin liittyvä koulutustarve 5 kertaa. Lisäksi yleisesti työsuhdeasioihin liittyvä koulutustarve mainitaan 3 kertaa.

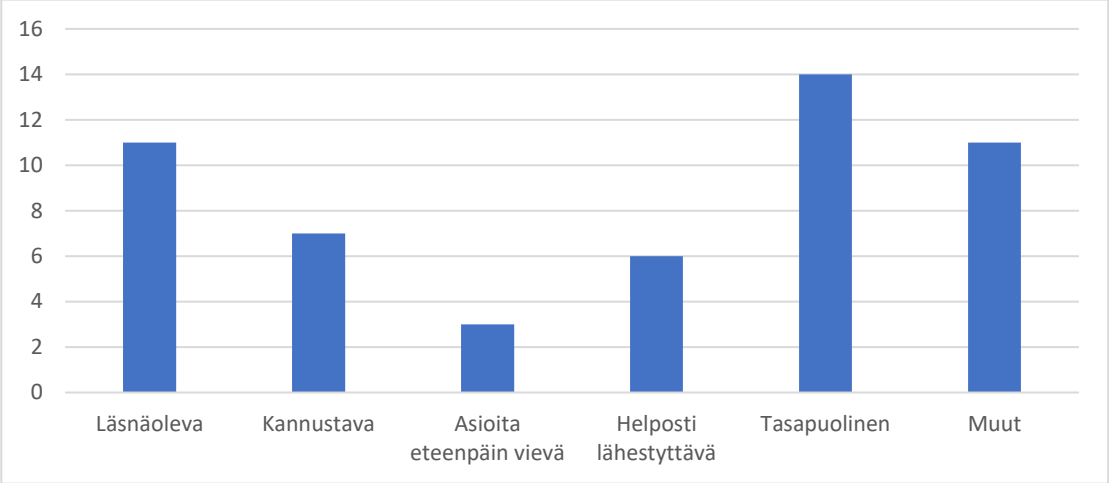
> ”Työsopimuksiin liittyy paljon koukeroita, joista meillä ei ole niin kattavaa tietoa.”

> ”Kaikki tähän alueeseen kuuluva perehdytys on tarpeellista.”

Kahdesta avoimesta vastauksesta käy myös ilmi, että työsuhdeasioissa kaivataan HR:n tukea ja suurempaa roolia niiden hoitamisessa.

> ”HR organisaatio tuotannon puolella on pieni, joten näkyvyyttä on hankala saada.”

Kolmannen teeman, **Esihenkilö työntekijän ja oman tiimin tukijana**, ensimmäisellä kysymyksellä (numero 13) kartoitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, millainen esihenkilö hän haluaisi olla työntekijöille ja omalle tiimilleen. Vastauksista muodostuivat lähes samat alaluokat kuin kysymyksen 6 kohdalla ja kuvaan 8 on koottu alaluokkien numeerinen esiintyminen vastauksissa.



Kuva 8. Työnjohtajien omaan työntekijän ja tiimin tukijan rooliin liittyvät ominaisuustoiveet

Kuvasta 8 nähdään, että työnjohtajat kokivat tasapuolisuuden merkittävimmäksi ominaisuudeksi myös työntekijän ja oman tiimin esihenkilönä. Myös läsnäolon merkitys korostuu erityisesti verrattuna johtajan roolin ominaisuuksiin. Kannustavuus ja helposti lähestyttävyys koettiin lisäksi tärkeiksi ominaisuuksiksi.

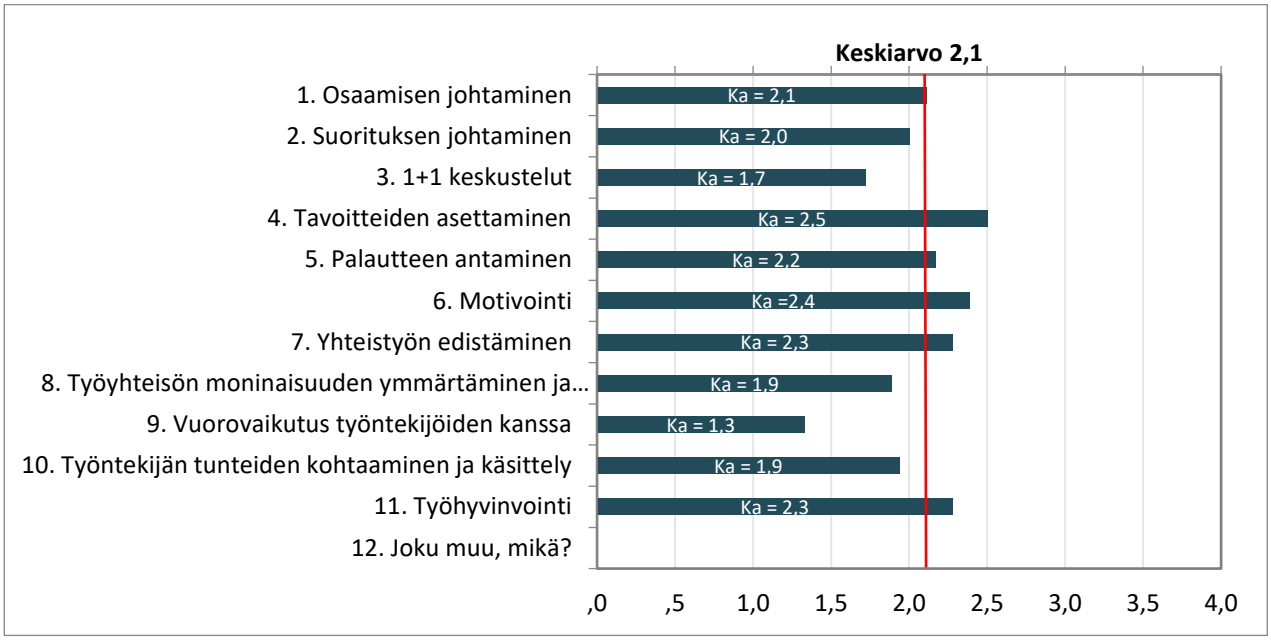
Avoimilla kysymyksillä 14 ja 15 kartoitettiin työnjohtajilta itseltään nousevia työntekijän ja oman tiimin tukemiseen liittyviä koulutustarpeita. Työnjohtajat kokivat merkittävimmäksi haasteeksi vuorotyön (6 mainintaa), jonka vuoksi oman tiimin työntekijöitä ei välttämättä edes näe pitkään aikaan. Tämän lisäksi haasteiksi koettiin erityisesti motivointi (5 mainintaa), hankalat tilanteet (4 mainintaa) sekä palautteen antaminen (3 mainintaa).

> ”Selkeä haaste on se, että teen itse eri työvuoroa kuin suorat alaiseni. En siis välillä näe joitakin alaisiani kasvotusten pitkään aikaan.”

> ”Monet tehtaamme työntekijöistä on työmotivaatioltaan heikkoja, ja heidän ohjaamisensa on usein työlästä/haastavaa.”

Huomioitavaa on, että kysymykseen numero 15 (Millaista koulutusta haluaisit näihin haasteisiin?) vastasi yhteensä 13 vastaajaa, ettei tarvitse koulutusta, ei osaa sanoa tai jätti vastauksen tyhjäksi. Tämä on poikkeuksellisen suuri määrä verrattuna kyselyn muihin avoimiin kysymyksiin.

Kuvasta 9 nähdään kysymyksen numero 16 vastausten jakautuminen määriteltyjen työntekijän ja tiimin tukemiseen liittyvien tehtävien koulutustarpeissa.



Kuva 9. Esihenkilö työntekijän ja oman tiimin tukijana koulutustarpeiden jakautuminen

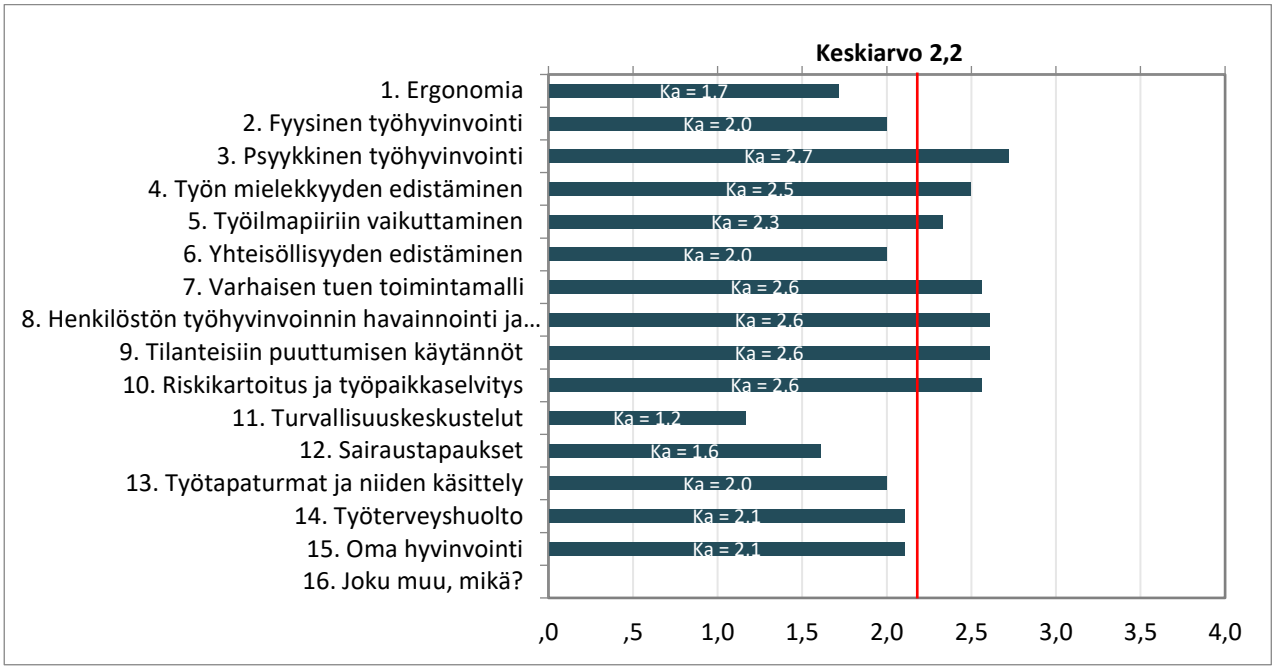
Kuvan 9 ja kysymyksen numero 17 vastausten jakautumisen perusteella koulutusta kaivataan eniten tavoitteiden asettamiseen, motivointiin ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Yhdessä avointen kysymysten vastausten kanssa erityisesti motivointi nousee merkittäväksi koulutustarpeeksi.

Avoimella kysymyksellä numero 18 kartoitettiin neljänteen teemaan, **Esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä** liittyviä työnjohtajilta itseltään nousevia koulutustarpeita. Yhdessä kyselyn muista avointen kysymysten vastauksista nousseiden työhyvinvointiin liittyvien mainintojen kanssa erityisesti koulutusta toivotaan puuttumiskäytäntöihin (5 mainintaa). Tämän lisäksi alaluokat työturvallisuus ja työhyvinvoinnin konkreettisuus saivat molemmat 2 mainintaa. Vastauksissa toivottiin myös enemmän yhteistyötä työhyvinvointitiimin ja HR:n kanssa.

> ”Tietyt puuttumiskäytäntöihin liittyvät asiat.”

> ” Tarvitsen enemmän yhteistyö meidän oman työhyvinvointitiimin ja työnjohtajien välillä. Tuntuu, että tällä hetkellä kaikki työnnetään meille, että hoitakaa te..”

Määriteltyjen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden osa-alueiden osalta vastauksista ilmenee erityistä koulutustarvetta psyykkiseen työhyvinvointiin. Lisäksi melko tasaisesti toivotaan koulutusta varhaisen tuen toimintamalliin, henkilöstön työhyvinvoinnin havainnointiin ja seurantaan, tilanteisiin puuttumisen käytäntöihin, riskikartoitukseen ja työpaikkaselvitykseen sekä työn mielekkyyden edistämiseen. Kuvasta 10 nähdään näiden vastausten jakautuminen (kysymys 19).



Kuva 10. Esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä vastausten jakautuminen

Kysymyksen 20 vastausjakauma mukailee kuvan 10 jakaumaa korostaen erityisesti koulutustarvetta psyykkisen työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden edistämisessä.

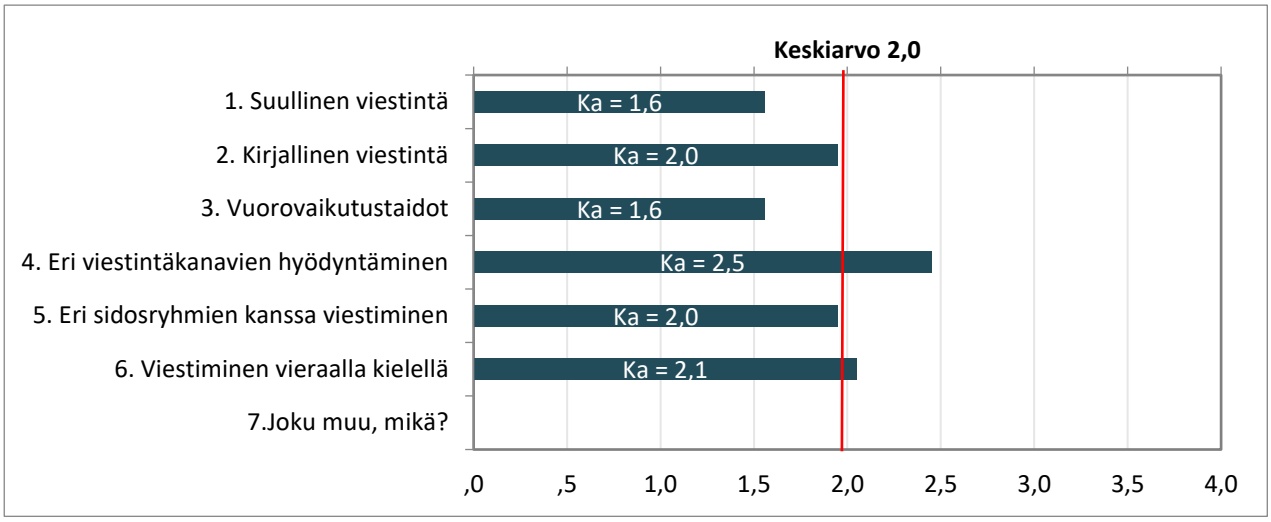
Esihenkilön viestintä teeman avoimien kysymysten vastauksissa viestinnän haasteiksi koettiin erityisesti viestinnän epäselkeys (6 mainintaa) ja tiedon kulun puutteellisuus (8 mainintaa). Lisäksi vuorotyö koettiin haasteeksi viestinnässä (4 mainintaa), sillä eri vuoroissa olevien työntekijöiden ja omien esihenkilöiden kanssa on haastava viestiä reaaliajassa. Varsinaisesti omassa viestinnässään työnjohtajat eivät maininneet olevan muita haasteita. He eivät osanneet myöskään kertoa, millaista viestintään liittyvää koulutusta kaipaisivat, mutta vastauksissa oli 6 mainintaa siitä, että yritykseen tulisi yhteiset toimintatavat ja yhteinen linja viestintään.

> ”Tietoa tulee ovista ja ikkunoista. On mahdoton antaa tiimille kaikkea sitä infoa jota he tarvitsevat kun ei itsekkään ole aina perillä missä mennään.”

> ” Lähinnä koko organisaation pitäisi ryhdistäytyä tiedonkulun kanssa. "Nice to know" tieto laitetaan eri foorumille kuin tärkeä tieto. Eri vuorojen välinen kommunikointi on oltava riittävää. Eri osastojen välinen kommunikointi on oltava selkeää ja oikeaan tarpeeseen perustuvaa.”

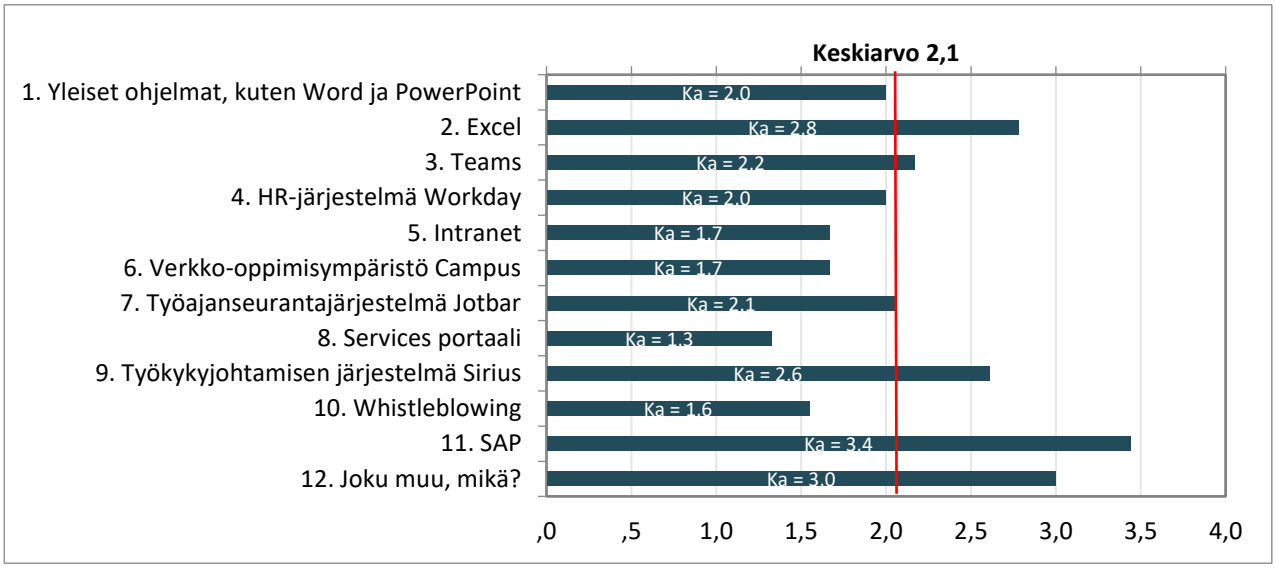
Kuvasta 11 nähdään, miten kysymyksen 23 vastaukset jakautuivat määriteltyjen viestinnän osa-alueiden suhteen. Selkeästi eniten toivotaan koulutusta eri viestintäkanavien hyödyntämisessä

sekä vieraalla kielellä viestimisessä. Myös kysymyksen 24 vastausten jakautuminen myötäili kuvan 11 jakaumaa.



Kuva 11. Esihenkilön viestintä vastausten jakautuminen

Viimeisellä teemalla **Esihenkilön käyttämät järjestelmät ja ohjelmat** kartoitettiin esihenkilöiden koulutustarpeita heidän työssään tarvitsemien järjestelmien ja ohjelmien käytössä. Kuvasta 12 nähdään kysymyksen 25 vastausten jakautuminen eri järjestelmien ja ohjelmien välillä. Vastausnumero 12. Joku muu, mikä? vääristää tulosta ja sen vastaukset on analysoitu lisätiedoista avointen kysymysten tavoin.



Kuva 12. Esihenkilön käyttämät järjestelmät ja ohjelmat vastausten jakautuminen

Kuvan 12 perusteella selkeästi eniten koulutusta toivotaan SAP:n käyttöön. Vastauksen keskiarvo 3,4 on koko kyselyn vastausten korkein keskiarvo ja vastaajista 72,2 % arvioi haluavansa SAP:n käyttöön liittyvää koulutusta paljon. Tarve SAP:n koulutukselle oli lisäksi mainittu koko kyselylomakkeen vastauksissa yhteensä 12 kertaa. Koulutusta kaivataan myös erityisesti Excelin ja työkykyjohtamisen järjestelmä Siriuksen käyttöön. Näistä avoimissa kysymyksissä oli Excelin kohdalla 4 mainintaa ja Siriuksen kohdalla 2 mainintaa. Lisäksi Jotbarista oli avointen kysymysten vastauksissa 2 mainintaa. Lomakkeen ulkopuolelta mainittiin Therefore -ohjelma ja projektinhallinnan ohjelmistot. Kysymyksen 26 tulokset myötäilevät kuvan 12 jakaumaa.

> ”SAP koulutus olisi tarpeen ja lisäkoulutus jotbar:iin olisi hyvä.”

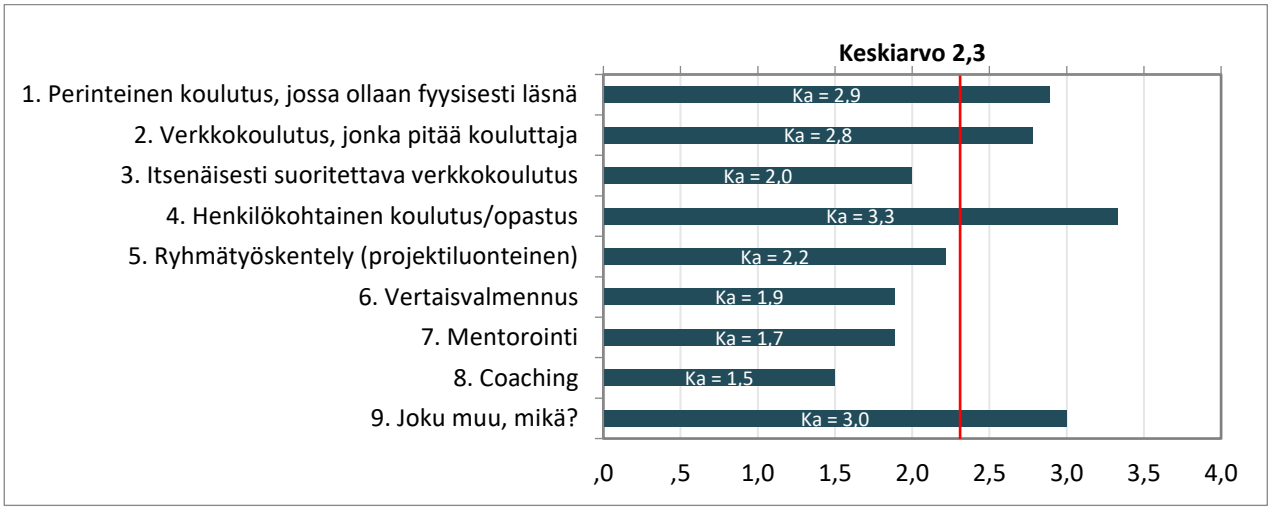
> ”Excelissä laskentaan ja kaavioihin liittyen. SAP yleisesti.”

Teemaan liittyvästä avoimesta kysymyksestä nousi esiin myös toive siitä, että usein käytettävien järjestelmien ja ohjelmien käyttöön järjestettäisiin perusteellinen koulutus ja harvemmin käytettävien järjestelmien ja ohjelmien käyttöön laadittaisiin selkeästi seurattavat ohjeet. Lisäksi toivottiin, että järjestelmiä ja ohjelmia voisi yhdistää, ettei niitä tarvitsisi käyttää ristiin.

> ”Usein käytettäviin ohjelmiin liittyen olisi hyvä antaa selkeä ja perusteellinen koulutus, mutta harvemmin käytettäviin ohjelmistoihin olisi hyvä olla käytettävissä askel askeleelta etenevä opas, jonka avulla ohjelmiston käyttö onnistuu, vaikka edellisestä käyttökerrasta olisikin runsaasti aikaa.”

5.3 Sopivin koulutusmuoto vuorotyö huomioiden

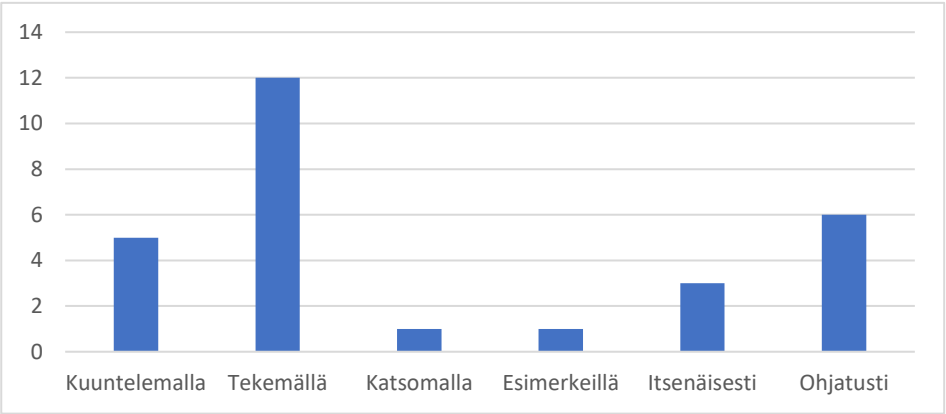
Tutkimuslomakkeen kysymyksillä 28–31 selvitettiin, millainen koulutusmuoto sopisi työnjohtajille parhaiten ottaen huomioon se, että he tekevät vuorotyötä. Kuva 13 havainnollistaa, miten kysymyksen 29 vastaukset jakautuivat eri koulutusmuodoissa. Vastausnumero 9. Joku muu, mikä? vääristää tulosta ja sen vastaukset on analysoitu lisätiedoista avointen kysymysten tavoin.



Kuva 13. Koulutusmuotojen sopivuus

Selkeästi parhaimmaksi koulutusmuodoksi koettiin henkilökohtainen koulutus/opastus, jonka keskiarvo 3,3 on kaikista suurin. Toiseksi parhaaksi koulutusmuodoksi koettiin kuvan 13 mukaan perinteinen koulutus, jossa ollaan fyysisesti läsnä sekä kouluttajan pitämä verkkokoulutus. Tulosten kannalta on merkittävää huomata, että kohdan 8. Coaching vastauksista 50,0 % arvioitiin kohtaan 3 en osaa sanoa. Kysymyksen 30 vastausten jakauma tukee täysin kuvan 13 jakaumaa.

Avoimista vastauksista käy ilmi, että suurin osa vastaajista (12 kpl) kokee oppivansa parhaiten itse tekemällä. Tämän voidaan nähdä olevan ristiriidassa aiemmin esitettyjen suosituimpien koulutusmuotojen kanssa, mutta lisäksi kuuntelemalla oppiminen oli mainittu viidessä vastauksessa ja ohjatusti oppiminen kuudessa vastauksessa. Puhtaasti itsenäisesti oppiminen oli mainittu kolmessa vastauksessa. Nämä tulokset voivat viitata siihen, että itse tekemisen rinnalle koetaan tarvittavan kouluttajan tai ohjaajan koulutusta. Kuvaan 14 on koottu oppimismuotojen määrällisen esiintymisen avoimissa vastauksissa.



Kuva 14 Oppimismuotojen määrällinen jakautuminen

Avoimista vastauksista kävi myös ilmi, että koulutukselle ja oppimiselle kaivataan enemmän aikaa. Ajankäyttö mainittiin neljässä vastauksessa.

> ” Oppimistilannetta ei saa tehdä kiireessä, tai aiheesta ei jää mitään mieleen.”

> ” Ei mitään pika-teamsia kuten täällä on nykyään tapana.”

Mentorointia ja coachausta koskeva avoin kysymys ei ollut pakollinen kysymys. Siihen vastasi kuusi henkilöä ja vastauksista kaksi oli tyhjiä. Neljästä vastauksesta käy ilmi, että menetelmät koetaan hyviksi koulutusmuodoiksi, jotka sopivat lähes kaikkiin aiheisiin. Erityisesti näistä menetelmistä koetaan olevan hyötyä isojen kokonaisuuksien haltuunotossa, haastavissa projektityyppisissä töissä, talouspuolen asioissa ja toimeksiantajayrityksen omiin paikallissopimuksiin liittyvissä asioissa.

> ” Ne sopivat lähes kaikkeen.”

> ” Erityisesti kiinnostaisi oppia haastavien projektityyppisten töiden tekoa enemmän.”

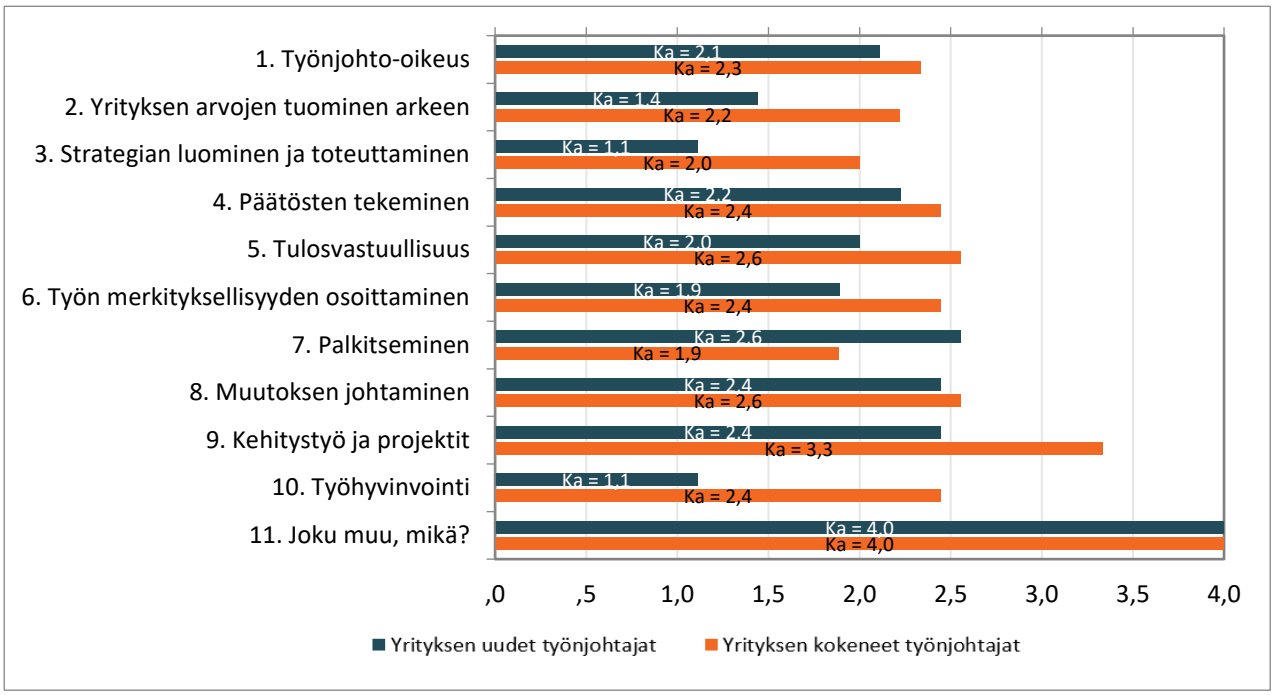
5.4 Uusien ja kokeneiden työnjohtajien eroavaisuus

Vastaajat jaoteltiin uusiin ja kokeneisiin työnjohtajiin sen perusteella, ovatko he työskennelleet toimeksiantajayrityksessä työnjohtajana 0–5 vuotta vai 6–10 vuotta tai enemmän. Jaottelun jälkeen vastaajien perustiedoista huomataan, että lähes kaikilla toimeksiantajayrityksen uusilla työnjohtajilla on kokemusta esihenkilötehtävistä yrityksen ulkopuolelta. Jaottelu on kuitenkin pidetty alkuperäisen suunnitelman mukaisesti eroavaisuuksia tarkasteltaessa, sillä toimeksiantajayrityksellä on paljon esimerkiksi sisäisiä toimintatapoja ja järjestelmiä käytössään. Vertailu on toimeksiantajayrityksen näkökulmasta tämän vuoksi mielekästä suorittaa tällä jaolla. Merkittäväksi eroavaisuudeksi määriteltiin 0,5 ero keskiarvojen välillä. Avoimien kysymysten vastauksissa oli melko vähän eroavaisuutta, mutta huomattavat eroavaisuudet on mainittu kunkin teeman kohdalla. Tulosten osalta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että ne eivät vastaa kysymykseen uusien ja kokeneiden työnjohtajien merkittävimmät koulutustarpeet, vaan keskittyvät nimenomaan näiden kahden ryhmän välillä havaittaviin eroihin. Tällöin on mahdollista, että molemmat ryhmät esimerkiksi kokevat tietyn, saman osa-alueen merkittävimmäksi koulutustarpeekseen, mutta sitä ei ole tässä alaluvussa mainittu.

Perustietojen osalta kokeneet työnjohtajat ovat tyytyväisempiä toimeksiantajayrityksen tämänhetkiseen esihenkilötehtäviin liittyvään koulutukseen keskiarvolla 3,6. Uusien työnjohtajien arvion keskiarvo on 2,9. Avoimen perustelua vaativan kysymyksen vastauksissa ei kuitenkaan ole juurikaan

eroavaisuuksia, uusilla työnjohtajilla oli kaksi negatiivista perustelua enemmän kuin kokeneilla työnjohtajilla.

Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana teemassa eroavaisuuksia ilmenee melko paljon. Kuvasta 15 nähdään, miten uusien ja kokeneiden työnjohtajien kysymyksen 9 vastaukset eroavat teeman sisällä.



Kuva 15. Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana, uusien ja kokeneiden työnjohtajien eroavaisuus

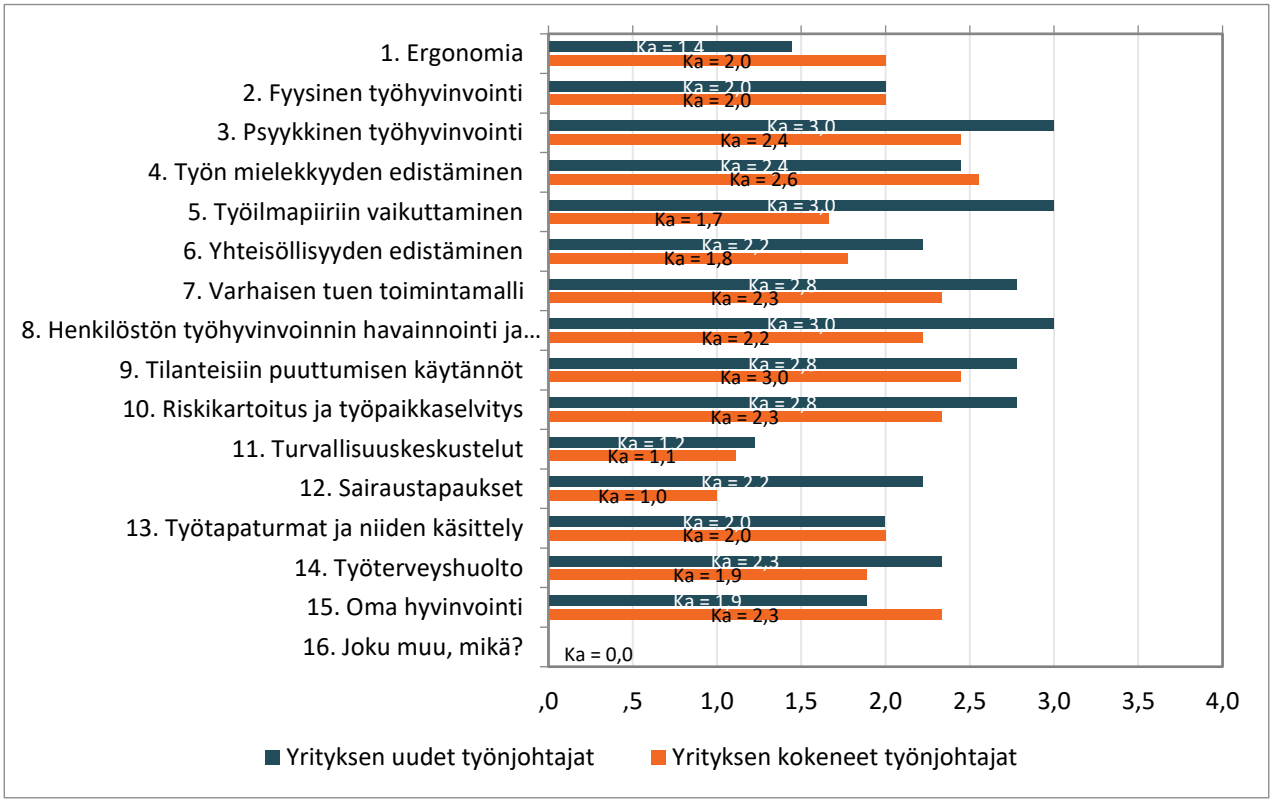
Kuvan 15 perusteella merkittävät eroavaisuus koulutustarpeissa ilmenee lähes kaikissa määritellyssä tehtävässä. Uudet työnjohtajat kokevat tarvitsevansa kokeneita enemmän koulutusta palkitsemisessa, kun taas kokeneet työnjohtajat uusia enemmän yrityksen arvojen tuomisessa arkeen, strategian luomisessa ja toteuttamisessa, tulosvastuullisuudessa, työn merkityksellisyyden osoittamisessa, kehitystyössä ja projekteissa sekä työhyvinvoinnissa. Merkittävää on kuitenkin huomata, että uusista työnjohtajista 55,6 % vastasi ”en osaa sanoa” kohtiin 3 ja 10 (md=3). Kysymyksen 10 vastauksissa uudet työnjohtajat ovat kuitenkin valinneet kokeneita työnjohtajia useammin koulutustarpeen kohteeksi tulosvastuullisuuden.

Työsuhdeasiat teemassa eroavaisuutta on vähemmän. Merkittävä eroavaisuus ilmenee vain kohdissa työntekijän vuosilomat (uudet ka. 2,0, kokeneet ka. 1,0), työntekijöiden poissaolot (uudet ka. 2,6, kokeneet ka. 1,2) sekä työsuhteen päättyminen (uudet ka. 2,4, kokeneet ka. 1,3), joissa uudet

työnjohtajat kokevat tarvitsevansa enemmän koulutusta kuin kokeneet työnjohtajat. Avoimista vastauksista käy ilmi, että uudet työntekijät toivovat enemmän HR:n apua ja vastuuta työsuhdeasioissa.

Kolmannen teeman **Esihenkilö työntekijän ja oman tiimin tukijana** osalta kokeneet työnjohtajat kokevat tarvitsevansa uusia työnjohtajia enemmän koulutusta työhyvinvointiin liittyvissä asioissa (uudet ka. 2,0, kokeneet ka. 2,6). Kaikissa muissa määritellyissä tehtävissä uudet työnjohtajat kokevat tarvitsevansa enemmän koulutusta, ja suurimmassa osassa 0,5 tai yli keskiarvoerolla verrattuna kokeneisiin työnjohtajiin. Valittaessa 1–3 tehtävää, joissa erityisesti toivoisi koulutusta, uusilla työnjohtajilla korostuu suurimmalla erolla tavoitteiden asettaminen ja kokeneilla työnjohtajilla työhyvinvointi.

Myös **Esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä** teeman suurimmassa osassa osa-alueita uudet työnjohtajat kokevat tarvitsevansa enemmän koulutusta. Kuvasta 16 nähdään miten uusien ja kokeneiden työnjohtajien kysymyksen 19 vastaukset eroavat teeman sisällä.



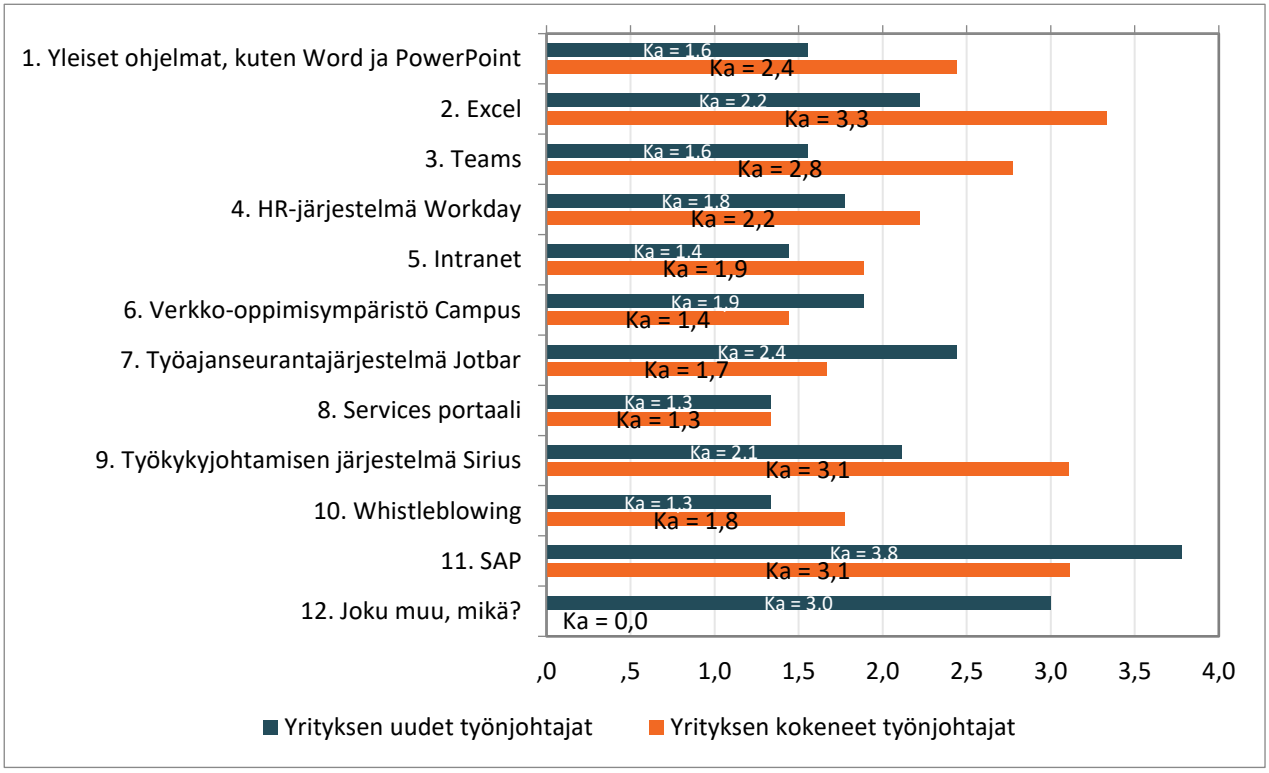
Kuva 16. Työhyvinvointi ja työturvallisuus, uusien ja kokeneiden työnjohtajien eroavaisuus

Kuvan 16 perusteella kokeneet työnjohtajat kokevat tarvitsevansa merkittävästi uusia enemmän koulutusta ainoastaan ergonomiassa. Uudet sen sijaan kokevat tarvitsevansa koulutusta merkittä-

västi kokeneita enemmän psyykkisessä työhyvinvoinnissa, työilmapiiriin vaikuttamisessa, varhaisen tuen toimintamallissa, henkilöstön työhyvinvoinnin havainnoinnissa ja seurannassa, riskikartoituksessa ja työpaikkaselvityksessä sekä sairastapauksissa.

Esihenkilön viestintä teemassa uudet työjohtajat kokevat tarvitsevansa kokeneita merkittävästi enemmän koulutusta eri viestintäkanavien hyödyntämisessä (uudet ka. 2,7, kokeneet ka. 2,2) ja eri sidosryhmien kanssa viestimisessä (uudet ka. 2,3, kokeneet ka. 1,6). Kokeneet työnjohtajat kokevat tarvitsevansa uusia enemmän koulutusta vieraalla kielellä viestimisessä (uudet ka. 1,2, kokeneet ka. 2,9). Näitä tukevat myös kysymyksen 24 vastausten vertailu.

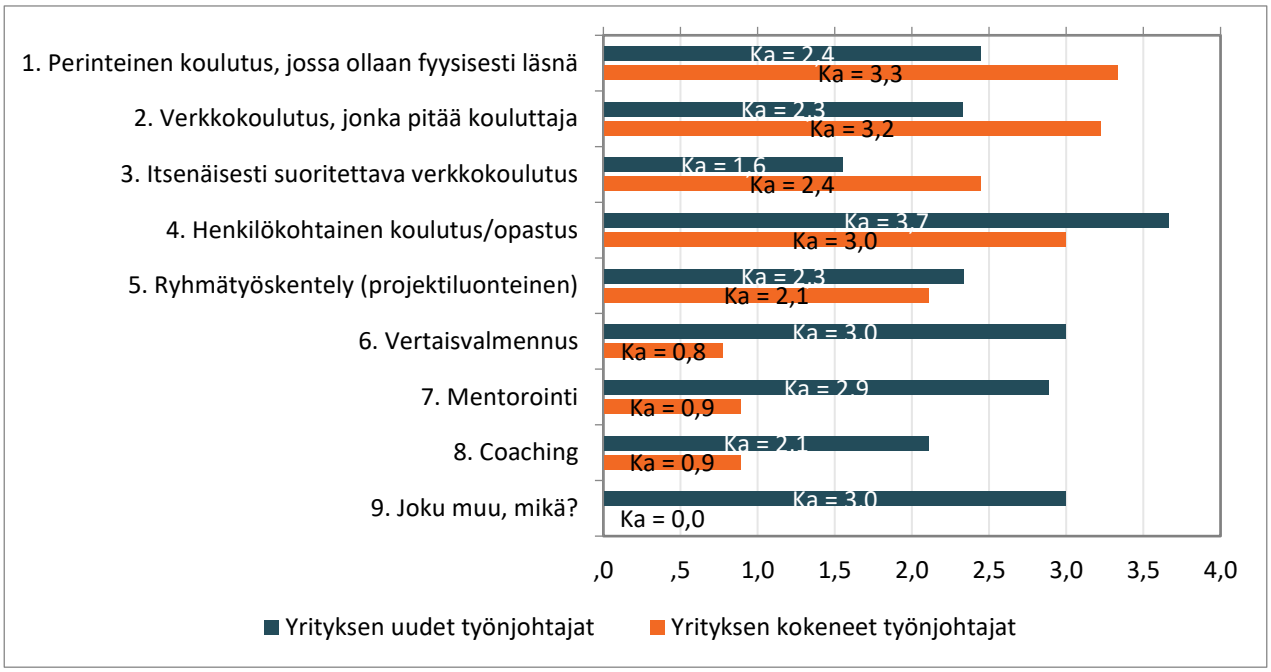
Esihenkilön käyttämien järjestelmien ja ohjelmien kokeneet työnjohtajat kaipaavat uusia työnjohtajia enemmän koulutusta useamman järjestelmän kohdalla. Kuvasta 17 nähdään, miten eroavaisuus näkyy teeman sisällä.



Kuva 17. Järjestelmät ja ohjelmat, uusien ja kokeneiden työnjohtajien eroavaisuus

Kuvan 17 perusteella kokeneet työnjohtajat toivovat uusia merkittävästi enemmän koulutusta yleisten ohjelmien, Excelin, Teamsin, Intranetin, Siriuksen ja Whistleblowingin käyttöön. Uudet työnjohtajat toivovat kokeneita merkittävästi enemmän koulutusta Jotbarin ja SAP:n käyttöön.

Koulutusmuodoista kokeneet työnjohtajat kokevat itselleen uusia työnjohtajia merkittävästi sopivimmiksi muodoiksi perinteisen koulutuksen, verkkokoulutuksen, jonka pitää kouluttaja sekä itsenäisesti suoritettavan verkkokoulutuksen. Uudet työnjohtajat kokevat itselleen kokeneita työnjohtajia merkittävästi sopivimmiksi muodoiksi henkilökohtaisen koulutuksen/opastuksen, vertaisvalmennuksen, mentoroinnin sekä coachingin. Tämä jakautuminen nähdään kuvasta 18.



Kuva 18. Koulutusmuodot, uusien ja kokeneiden työnjohtajien eroavaisuus

Tulosten kannalta on merkittävää huomioida, että kokeneista työnjohtajista vastasi 66,7 % ”en osaa sanoa” kohtiin 6–8 (md=3). Avoimen kysymyksen kohdalla on merkittävää huomioida, että ainoastaan 4 uutta työnjohtajaa on vastannut mentorointia ja coachausta koskevaan kysymykseen.

5.5 Tulosten yhteenveto

Taulukkoon 3 on koottu koulutustarpeiden tulosten yhteenveto. Siihen on kirjattu merkittävimmät koulutustarpeet kunkin teeman kohdalla, sekä muita tuloksista esiin nousseita huomioitavia asioita.

Taulukko 3. Koulutustarpeiden yhteenveto

Teema	**Merkittävimmät koulutustarpeet**	**Muuta huomioitavaa**
Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana	Projektit ja kehittämistyö, muutoksen johtaminen ja tulosvastuullisuus	Haasteina aikataulutus, työnkuvan epäselkeys sekä asioiden priorisointi ja onnistunut delegointi
Työsuhdeasiat	Palkka-asiat, työsopimusasiat ja rekrytointi	Toive HR:n roolin selkeydestä ja tuesta
Esihenkilö työntekijän ja oman tiimin tukijana	Motivointi, työhyvinvointi ja tavoitteiden asettaminen	Vuorotyön haaste työntekijöiden kohtaamisessa
Esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä.	Psyykkinen työhyvinvointi, työn mielekkyyden edistäminen, varhaisen tuen toimintamalli, henkilöstön työhyvinvoinnin havainnointi ja seuranta, tilanteisiin puuttumisen käytännöt, riskikartoitus ja työpaikkaselvitys	Yhteistyö työhyvinvointitiimin ja HR:n kanssa, tiedon konkreettinen jalkauttaminen työyhteisöön.
Esihenkilön viestintä	Eri viestintäkanavien hyödyntäminen, viestiminen vieraalla kielellä	Yhteiset ja selkeät viestinnän toimintatavat koko yritykseen
Esihenkilön käyttämät järjestelmät ja ohjelmat	SAP, Excel, Sirius	Perusteellinen koulutus usein käytettäville järjestelmille ja ohjelmille, selkeät ohjeet harvemmin käytettäville

Taulukkoon 4 on koottu työnjohtajien mielestä heille sopivimmat koulutusmuodot huomioiden vuorotyö. Lisäksi taulukkoon on kirjattu muita tuloksista nousseita huomioitavia asioita.

Taulukko 4. Koulutusmuotojen yhteenveto

Teema	**Sopivimmat koulutusmuodot**	**Muuta huomioitavaa**
Koulutusmuodot vuorotyössä	Henkilökohtainen koulutus/opastus, perinteinen koulutus, jossa ollaan fyysisesti läsnä, verkkokoulutus, jonka pitää kouluttaja	Tarpeeksi aikaa koulutukselle ja oppimiselle

Taulukkoon 5 on koottu merkittävimmät eroavaisuudet uusien ja kokeneiden työnjohtajien vastausten välillä. Yhteenveto on tehty teemoittain ja viimeisenä kohtana on koulutusmuodot.

Taulukko 5. Uusien ja kokeneiden työnjohtajien eroavaisuus, yhteenveto

Teema	**Uudet työnjohtajat toivovat enemmän koulutusta**	**Kokeneet työnjohtajat toivovat enemmän koulutusta**
Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana	Palkitseminen	Yrityksen arvojen tuominen arkeen, strategian luominen ja toteuttaminen, tulosvastuullisuus, työn merkityksellisyyden osoittaminen, kehitystyö ja projektit sekä työhyvinvointi
Työsuhdeasiat	Vuosilomiin, poissaoloihin ja työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat	
Esihenkilö työntekijän ja oman tiimin tukijana	Kaikki määritellyt tehtävät, tavoitteen asettaminen	Työhyvinvointi
Esihenkilö työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä.	Psyykkinen työhyvinvointi, työilmapiiriin vaikuttaminen, varhaisen tuen toimintamalli, henkilöstön työhyvinvoinnin havainnointi ja seuranta, riskikartoitus ja työpaikkaselvitys sekä sairastapaukset	Ergonomia
Esihenkilön viestintä	Eri viestintäkanavien hyödyntäminen, eri sidosryhmien kanssa viestiminen	Vieraalla kielellä viestiminen
Esihenkilön käyttämät järjestelmät ja ohjelmat	Jotbar, SAP	Yleiset ohjelmat, Excel, Teams, Intranet, Sirius ja Whistleblowing
Koulutusmuodot	Henkilökohtainen koulutus/opastus, vertaisvalmennus, mentorointi sekä coaching.	Perinteinen koulutus, verkkokoulutukset

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyviä koulutustarpeita. Lisäksi haluttiin selvittää, mikä koulutusmuoto sopii vuorotyötä tekeville työnjohtajille heidän omasta mielestään parhaiten sekä tutkia uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeiden eroavaisuutta. Tässä pohdintaosiossa eritellään alaluvussa 6.1 keskeisempiä tutkimustuloksia ja tulkitaan niitä tutkijan omasta näkökulmasta sekä teoriaan peilaten. Lisäksi esitellään tutkimuksesta nousseita jatkotutkimusaiheita. Johtopäätösten osalta on huomioitava, että tutkijalla ei ollut kaikkea toimeksiantajayrityksen materiaalia käytössään. Tämän vuoksi on mahdollista, että osa esimerkiksi koulutusehdotuksista on jo yrityksessä toteutettu. Toisessa alaluvussa 6.2 tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Viimeisessä alaluvussa 6.3 arvioidaan tutkijan omaa oppimista hänen omasta näkökulmastaan.

6.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen päätulokset ensimmäisen tutkimuskysymyksen *Missä esihenkilötehtävissä työnjohtajat tarvitsevat koulutusta?* osalta ovat, että työnjohtajat tarvitsevat omasta mielestään erityisesti koulutusta projekteihin ja kehittämistyöhön, palkkaan, työsopimuksiin, työntekijöiden motivointiin sekä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Nämä kaikki saivat merkittävät tulokset sekä tutkimuksen määrällisen osuuden tuloksissa että avointen kysymysten analyysin myötä. Järjestelmien osalta koulutusta tarvitaan erityisesti SAP:n käyttöön, minkä lisäksi yleinen järjestelmien ja ohjelmien käyttöön liittyvä koulutustarve nousi esiin useamman kerran avointen kysymysten vastauksista.

Verratessa näitä päätuloksia toimeksiantajayrityksen tämänhetkiseen esihenkilöille suunnattujen koulutusten sisältöön ja koulutustarjontaan (alaluku 3.2) huomataan, että palkka-asiat, työsopimusasiat ja työhyvinvointi sisältyvät esihenkilön perehdytyksen koulutusmateriaaleihin. Koska työnjohtajat kuitenkin kokevat tarvitsevansa erityisesti näissä asioissa koulutusta, voidaan päätellä, ettei niiden läpikäynti osana perehdytystä ole riittävä koulutusmuoto. On ymmärrettävää, ettei laajasta ja tiiviistä koulutuspaketista pysty sisäistämään kaikkea kerralla, joten näihin asioihin tulisi olla mahdollisuus perehtyä tarkemmin esimerkiksi kyseisten asioiden ympärille rakennettujen omien koulutusten kautta. Lisäksi teorialuvun 2.4 mukaan työhyvinvoinnin tulisi olla luonteva osa yrityksen kulttuuria ja arjen toimintaa, mikä ei tällä hetkellä työnjohtajien mukaan täysin toteudu. Tuloksissa osa heistä koki työhyvinvoinnin olevan vain henkilöstökyselyjä tai heidän toteutettavaksi suunnattuja irrallisia projekteja.

Työnjohtajat kokevat nykytilanteen arvion kohdalla, ettei perehdytys yleisesti ole heidän mielestään riittävää esihenkilötehtävien alkuvaiheessa tai uuden työtehtävän kohdalla. Tätä kokemusta tukee myös teoriaosuus, jossa mainitaan yleisellä tasolla esihenkilöiden perehdyttämisen vajavaisuus.

Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, että esihenkilö on aikaisemmin työskennellyt kyseisessä yrityksessä toisissa tehtävissä, jolloin oletetaan hänen tietävän ja osaavan jo tiettyjä asioita (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 209–216). Myös toimeksiantajayrityksen kohdalla tämä voi olla osasyy, joten asiaa olisi hyvä tarkastella yrityksen sisällä.

Projekteihin ja kehittämistyöhön liittyviä koulutuksia on koulutussuunnitelman mukaan tarjolla, mutta niihin osallistuminen on rajattua. Aihe nousi kuitenkin niin vahvasti tutkimuksessa esiin, että olisi relevanttia tarjota näitä koulutuksia työnjohtajille. Tällä hetkellä työnjohtajat kokevat, että projektityö tehdään niin sanotusti ylimääräisenä lisätyönä arjen työtehtävien lisäksi, joten oikeanlaisella koulutuksella projektit ja kehittämistyö voitaisiin saada luontevammaksi osaksi työnjohtajien toimenkuvaa. Työntekijän motivointiin ei ollut tarjolla valmiita koulutuksia, joten sellaisen rakentaminen sisältäen juuri toimeksiantajayrityksen toimintaan liittyvät haasteet, olisi työnjohtajien näkökulmasta mielekästä. Teorian (alaluku 2.3) mukaan esihenkilön tulisi tuntea työntekijänsä hyvin, jotta hän osaisi motivoida heitä yksilöllisesti. Tähän tuo haasteen vuorotyö, sillä työnjohtajat kertoivat vastauksissa, etteivät välttämättä edes näe omia työntekijöitään kovin usein. Tällöin työnjohtajilla ei ole mahdollisuutta oppia tuntemaan heitä kovin hyvin, mikä luo myös motivointiin haasteita.

Järjestelmien osalta esihenkilöille on tarjolla käyttökoulutusta työkykyjohtamisen hallintajärjestelmä Siriuksen käyttöön. Koska SAP:n käyttöön liittyvää koulutusta toivotaan tulosten perusteella erityisen paljon, olisi sen järjestäminen hyvin relevanttia. Uusien ja kokeneiden työnjohtajien tulosten vertailussa huomattiin, että uudet työntekijät kaipaavat kokeneita työnjohtajia enemmän koulutusta yrityksen sisäisten järjestelmien käyttöön, kun taas kokeneet työnjohtajat toivovat enemmän koulutusta perus Office -ohjelmien käyttöön. Tästä voidaan päätellä, että sisäisten järjestelmien käyttö opitaan vuosien aikana, mutta oppimista voitaisiin nopeuttaa järjestelmien käyttöön liittyvillä koulutuksilla. Kokeneiden työntekijöiden arjen haasteita perusohjelmien käytöstä voitaisiin myös helpottaa kertaavilla ja syventävillä koulutuksilla. Digitalisoitumisen ja teknologian kehittymisen megatrendiin peilaten, on erittäin tärkeää, että esihenkilöiden tietotekniset taidot olisivat hyvällä tasolla, eikä heikko osaaminen kuormittaisi heidän päivittäistä työskentelyään. Tuloksissa ilmeni myös toive järjestelmien yhtenäistämisestä, mikä on teoriaosuuden näkökulmasta perusteltua. Alaluvussa 2.6 todettiin, että käytössä olevan yhden henkilöstöhallintoon liittyvän järjestelmän tulisi sisältää käytännössä kaikki esihenkilötehtäviin liittyvät hallinnoitavat asiat ja sen tulisi toimia helppokäyttöisenä apuvälineenä.

Tutkimuksesta on vielä tämän tutkimuskysymyksen kohdalla huomioitava viestintää koskevat tulokset. Avointen kysymysten vastauksista kävi ilmi, etteivät työnjohtajat koe niinkään tarvitsevansa koulutusta omaan viestintään, vaan yleisesti toivovat selkeitä, toimivia ja yhtenäisiä viestintätapoja yrityksen sisällä. Vastauksista kävi ilmi, että viestintä on toisaalta puutteellista ja toisaalta sitä on

esimerkiksi sähköpostin välityksellä niin paljon, että sen hallinta on kuormittavaa. Myös teoriaosuudessa (luku 2.5) ilmenee samoja viestintään liittyvä ongelmia. Toimeksiantajayrityksen kannattaa hyödyntää tätä työnjohtajien kokemusta, jotta se voi kehittää omaa sisäistä viestintäänsä tehokkaammaksi ja toimivammaksi.

Tutkimuksen päätulokset toisen tutkimuskysymyksen *Mikä koulutusmuoto sopii työnjohtajille parhaiten huomioiden vuorotyöskentely?* osalta ovat, että työnjohtajat toivovat koulutuksen tapahtuvan henkilökohtaisella koulutuksella, perinteisen koulutuksen keinoin tai kouluttajan pitämällä verkkokoulutuksella. Vaikka avoimien kysymysten vastauksissa korostui itse tekemisen merkitys, on selvää, että työnjohtajat myös haluavat itsenäisen tekemisen pohjalle kouluttaja tai opastaja vetoista koulutusta pelkkien ohjeiden sijaan. Tätä tukee se, että moni vastaaja koki myös kuuntelemisen olevan itselleen paras oppimismuoto. Teoria (luku 3.1) tukee itse tekemisen tarvetta siinä, että aikuisen oppijan on tarve saada opittavan asian ja todellisuuden välille selkeä yhteys. Toimeksiantajan tämänhetkistä koulutustarjontaa olikin kritisoitu siitä, että vaikka koulutuksia on paljon tarjolla, niin niihin ei pääse osallistumaan vuorotyön vuoksi tai ne eivät sisällöltään vastaa työnjohtajien tarpeita ja päivittäistä työtä. Toimeksiantajayrityksen koulutussuunnitelmasta huomasi selkeästi, että koulutuksia todella on paljon tarjolla, mutta työnjohtajien mainitsemat haasteet ovat varmasti todellisia.

Henkilökohtaista koulutusta tai opastusta voisi yrityksessä tarjota mentoroinnin kautta. Työnjohtajille voisi olla esimerkiksi osana perehdytystä määrättynä mentori ensimmäiseksi puoleksi vuodeksi. Lisäksi mentorointia voisi hyödyntää myös muissa uran vaiheissa eri aihealueiden tai järjestelmien käytön kohdalla. Järjestelmiin liittyen voisi hyödyntää vertaismentorointia, joka olisi edellä mainittujen tulosten myötä perusteltua. Kokeneet työnjohtajat voisivat mentoroida uusia työnjohtajia yrityksen sisäisten ohjelmien ja järjestelmien käytössä, ja vastaavasti uudet voisivat mentoroida kokeneita työnjohtajia perusohjelmien käytössä.

Laajemmin yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna työnjohtajien mielestä tulisi koulutuksiin ja oppimiseen varata enemmän aikaa. Koulutuksen tulisi olla pitkäkestoisempi prosessi, jossa varsinaisen koulutuksen jälkeen olisi aikaa tehdä ja kokeilla itse. Tämän jälkeen kouluttajajohtoisesti palattaisiin aiheeseen, jotta saataisiin käsitys, miten asia on opittu ja mitä pitää jatkokouluttaa. Työnjohtajien mielestä olisi myös hyvin tärkeää, että tukea ja apua olisi saatavilla koulutustilaisuuden jälkeen, eikä oppiminen olisi vain omalla vastuulla. Myös teoria (luku 3.1) tukee tätä, sillä sen mukaan oppimisen tulisi olla jatkuva ja työskentelyyn sitoutunut prosessi.

Tutkimuksen päätulokset kolmannen tutkimuskysymyksen *Miten uusien ja kokeneiden työnjohtajien koulutustarpeet eroavat toisistaan?* osalta ovat, että uudet työnjohtajat kokevat tarvitsevansa

ylipäätään enemmän koulutusta kuin kokeneet työnjohtajat. Tämä tukee myös edellä mainittua työnjohtajien kokemaa perehdyttämisen puutteellisuutta, sillä toimivalla perehdytyksellä eroavaisuus ei välttämättä näyttäytyisi. Kokeneiden työnjohtajien näkökulmasta päätulokset ovat, että he toivovat uusia työnjohtajia enemmän koulutusta teeman Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana osa-alueissa sekä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Työhyvinvointi nousee esiin useamman teeman kohdalla ja työhyvinvoinnin kehittäminen on toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä merkittävä kohde, minkä vuoksi tulos on merkittävä. Lisäksi kokeneet työnjohtajat kokevat tarvitsevansa hieman uusia työnjohtajia enemmän koulutusta omaan hyvinvointiin liittyvissä asioissa, mikä kannattaa toimeksiantajayrityksen huomioida. Varsinaisten koulutustarpeiden lisäksi tämä tulos voi indikoida sitä, että kokeneet työnjohtajat kokevat oman työhyvinvointinsa uusia heikommaksi. Se taas voi kertoa siitä, että esimerkiksi työn kuormittavuus heikentää työnjohtajien omaa työhyvinvointia vuosien saatossa. Koulutustarve Esihenkilö johtajana ja työnantajan edustajana teeman osa-alueissa voi linkittyä siihen, että toimeksiantajayrityksessä on tulevaisuudessa tapahtumassa muutoksia, joissa esimerkiksi muutosjohtamisen taidot korostuvat.

Joidenkin määriteltyjen osa-alueiden kohdalla on vastattu merkittävän usein ”en osaa sanoa”. Esimerkiksi uusien työnjohtajien kohdalla strategiaan liittyvässä osa-alueessa ja kokeneiden työnjohtajien kohdalla mentorointiin ja coachingiin liittyvissä osa-alueissa. Tämä voi johtua siitä, että heille ei ole ihan selvää mitä strategian luominen ja toteuttaminen tarkoittavat heidän toimenkuvassaan tai ylipäätään käsitteenä. Myös mentorointi ja coaching ovat kokeneille työnjohtajille todennäköisesti vieraita koulutusmuotoja, minkä vuoksi vastauksissa ei ole otettu kantaa niiden sopivuudesta itselle.

Tutkimus tarjoaa laajan kirjon jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen eri teemoja voi tutkia tarkemmin kokonaisuuksina tai poimia niistä yksittäisiä osioita tutkittavaksi joko koulutustarpeen näkökulmasta tai esimerkiksi tiettyyn tavoitteeseen tähtäävän kehittämisen näkökulmasta. Esimerkki tällaisesta voisi olla esihenkilön muutosjohtamisen kehittäminen ja henkilöstön resilienssin vahvistaminen. Tämä tutkimus toimii hyvänä pohjatietona tällaisissa tilanteissa ja tuloksia voi hyödyntää esimerkiksi kehittymistä mitattaessa. Kyselylomaketta voi myös hyödyntää yrityksen sisällä, mikäli muiden toimintayksiköiden esihenkilöiden koulutustarpeita halutaan kartoittaa. Koska jatkotutkimusmahdollisuuksia on paljon, esitellään tässä yksi tutkimuksesta noussut ehdotus tarkemmin.

Tuloksista nousi erityisesti tarve palkka-asioihin liittyvälle koulutukselle. Lisäksi aiheeseen liittyen toivottiin koulutusta työajanseurantajärjestelmä Jotbarin käyttöön. Mikäli tälle kokonaisuudelle haluttaisiin rakentaa koulutus, voisi aihetta tarkentaa jatkotutkimuksella. Tutkimus voitaisiin toteuttaa haastattelemalla työnjohtajia aiheeseen liittyen sekä analysoimalla työajanseurantajärjestelmän

käytöstä mahdollisesti tallentunutta dataa. Tämä data voisi koostua esimerkiksi työnjohtajien palkkahallinnolle tekemistä työajanseurantajärjestelmän käyttöön liittyvistä avustus ja korjauspyynnöistä. Niistä voisi tietyltä aikaväliltä tutkia toistuvuutta, jonka perusteella voitaisiin määritellä tarkemmin koulutustarvetta kyseisen järjestelmän käyttöön. Rakennetun ja toteutetun koulutuksen jälkeen nämä tulokset toimisivat myös vertailukohtana, mikäli koulutuksen onnistumista haluttaisiin arvioida tutkimalla uudelta aikaväliltä vastaavaa dataa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimus sisältää sekä laadullisen- että määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan molemmille tutkimustyypeille ominaisin keinoin käsitteiden validiteetti, reliabiliteetti, tutkimuksen totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalius kautta.

Määrällistä tutkimuksen validiteettia arvioitaessa tarkastellaan, mitattiinko oikeaa asiaa. Erilaiset mittarit ja menetelmät eivät välttämättä vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija ajattelee tutkivansa. Tähän voi vaikuttaa se, että vastaajat ovat esimerkiksi kyselylomakkeessa ymmärtäneet kysymykset eri tavalla kuin tutkija. Kun tutkija kuitenkin tulkitsee tuloksia oman alkuperäisen näkemyksensä mukaisesti, eivät tulokset välttämättä ole tosia ja päteviä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231–232.) Tässä tutkimuksessa pätevyyttä pyrittiin varmistamaan kyselylomakkeen osalta siten, että kyselylomakkeen tarkisti toimeksiantajayrityksen henkilö. Tällä pyrittiin varmistamaan, että käsitteet vastaisivat heidän yrityksensä sisäisesti käyttämiä käsitteitä. Käsitteet mentorointi ja coaching avattiin tutkimuslomakkeessa, koska toimeksiantajayrityksen henkilö epäili niiden olevan työnjohtajille epäselviä. Lisäksi avoimilla kysymyksillä annettiin vastaajille mahdollisuus nostaa esiin asioita puhtaammin heidän oman näkemyksensä mukaan. Osittain tutkimuksessa oli havaittavissa, että vastaajat tarkastelevat asioita koko yrityksen näkökulmasta pelkkien omien, henkilökohtaisten koulutustarpeiden sijaan, mikä on voinut vaikuttaa tuloksiin. Kyselylomaketta testattiin kahdella tutkijan lähipiirin vastaajalla ja heidän kanssaan keskusteltiin kyselystä, jotta heidän näkemyksiään tutkimuskysymysten ymmärtämisestä voitiin verrata tutkijan näkemyksiin.

Validiteettia arvioitaessa on tärkeä huomata, että Likertin asteikollisissa kysymyksissä oli määritelty havaintoyksikkö 3 tarkoittamaan ”en osaa sanoa”. Tämä heikentää tulosta ja muuttaa arviointiasteikon arvoiltaan neliportaiseksi. Lähes jokaisen Likertin asteikollisen kysymyksen jälkeen vastaajaa on kuitenkin pyydetty seuraavassa pakollisessa kysymyksessä valitsemaan 1–3 kohtaa, joissa hän haluaa erityisesti koulutusta. Nämä vahvistavat Likertin asteikollisten kysymysten tuloksia, sekä varmistavat, ettei sellainen tilanne olisi mahdollinen, jossa kaikki vastaajat vastaisivat kaikkiin kysymyksiin ”en osaa sanoa”, eikä tällöin koulutustarvetta olisi mahdollista arvioida.

Määrällisen tutkimuksen kohdalla arvioidaan myös tutkimuksen reliabiliteettia, eli mittaustulosten toistettavuutta. Tämä voidaan todeta esimerkiksi kahden arvioijan päätelmien samankaltaisuudesta tai samojen henkilöiden tutkimista useampaan kertaan. Lisäksi on olemassa erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joilla reliabiliteettia voi arvioida. (Hirsjärvi ym. 2023, 231.) Tämän tutkimuksen reliabiliteettia on haastava arvioida, sillä kohdejoukko on hyviin pieni ja tutkimuksen laadun (opinnäytetyö) puitteissa ei ole mahdollista käyttää kahta arvioijaa tulosten osalta. Lisäksi määrällistä aineistoa analysoidaan melko vähäisten määrällisen analyysin keinoin (vain keskiarvon, mediaanin ja prosentuaalisen jakautumisen keinoin), minkä vuoksi tilastollisten arviointiin liittyvien toimintatapojen käyttö ei välttämättä ole relevanttia. Kyselyn voisi suorittaa uudestaan samalla kyselylomakkeella samoille vastaajille, mutta se olisi ollut opinnäytetyön laajuuden näkökulmasta haastavaa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää Lincolnin ja Cuban (1984) määrittelemiä neljää tarkasteltavaa luotettavuustekijää. Heidän mukaansa tutkijan tulisi arvioida tutkimusprosessinsa totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraaliutta vakuuttaakseen lukija tutkimuksen luotettavuudesta. Totuusarvon arvioinnin kriteerinä toimii vastaavuuden arviointi, jolloin tarkastellaan tutkijan käsitysten ja tutkittavien todellisuudesta peräisin olevien käsitteiden vastaavuutta. Vastaavuuden takaamiseksi tutkijan tulee selostaa aineiston kerääminen ja analysointi mahdollisimman tarkasti sekä varmistaa aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus. (Lincoln & Cuba 1984; Tuomi & Sarajärvi 2002, 136–137.) Käsitteiden vastaavuutta arvioitiin jo edellä käsitteen validiteetti kohdalla. Tutkielman luvussa 4 on kuvattu mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessi kokonaisuutena, valittu kohdejoukko ja sen rajaus, käytetty aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston analyysin vaiheet. Aineisto on säilytetty ja taltioitu, joten siihen on tarvittaessa mahdollista palata. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 64, joka on melko hyvä prosentti luotettavuuden näkökulmasta. Koska kohdejoukko oli kuitenkin hyvin pieni, vastausprosentista olisi voinut olla korkeampi. Tutkimuksen luotettavuutta olisi tässä kohdassa lisännyt toisen aineistonkeruumenetelmän, kuten haastattelun käyttö.

Sovellettavuutta arvioitaessa arviointikriteerinä toimii siirrettävyys. Tällä tarkoitetaan tulosten mahdollisuutta siirtää toiseen, samankaltaisen ympäristön kontekstiin, vaikkei niitä olisi varsinaisesti mahdollista yleistää. Myös lukija toimii tutkimuksen siirrettävyyden arvioijana, jolloin on tärkeää kuvata aineisto mahdollisimman tarkasti. (Lincoln & Cuba 1984; Eskola & Suoranta 2008, 211–216.) Luvussa 5 on kuvattu tutkimuksen tulokset mahdollisimman tarkasti ja luotettavuuden varmistamiseksi on hyödynnetty kuvaajia ja suoria sitaatteja. Tulokset eivät ole yleistettäviä toimeksiantajayrityksen sidonnaisuuden vuoksi, mutta tuloksia on mahdollista hyödyntää yrityksessä sisäisesti. Tutkimus on kuitenkin mahdollista toteuttaa tarkan kuvauksen vuoksi toisessa ympäristössä tai yrityksessä joko sellaisenaan, tai esimerkiksi kyselylomaketta hieman muokkaamalla. Koska tämän

tutkimuksen analyysi ei noudata esimerkiksi täysin teorialähtöistä luokittelua, voi analysointivaiheessa toinen tutkija tehdä tästä tutkimuksesta poikkeavia ratkaisuja.

Tutkimustuloksiin voi vaikuttaa myös erilaiset ulkoiset ja tutkimuksesta tai tutkittavasta ilmiöstä johtuvat tekijät. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella tutkimuksen pysyvyyttä, jolloin arvioinnin kohteena on tutkimustilanne. Tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tutkijan kehittyminen ja tutkijan käsitysten muuttuminen aineistonkeruun aikana. (Lincoln & Cuba 1984; Eskola & Suoranta 2008, 210–216.) Tässä tutkimuksessa tutkijan kehittyminen tai käsitysten muuttuminen eivät vaikuttaneet tutkimuksen luotettavuuteen, sillä vastaajat täyttivät kyselylomakkeen itsenäisesti annetussa aikarajassa, eikä tutkija vaikuttanut tilanteeseen. Vastaajan näkökulmasta tutkimustilanne on voinut olla hyvinkin erilainen eri vastaajien välillä. Vastaajilla on esimerkiksi voinut olla käytettävissä eri määrä aikaa vastaamiseen, heidän henkilökohtainen vireystilansa on voinut olla erilainen ja vastaaminen on voinut tapahtua osissa. Myös heidän näkemyksensä kyselyn ja tutkimuksen hyödyllisyydestä on voinut vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Nämä kaikki ovat voineet vaikuttaa tuloksiin, eikä pysyvyyden voida olettaa olevan luotettavuuden näkökulmasta kovin hyvä.

Viimeisenä luotettavuuteen liittyvänä käsitteenä tarkastellaan tutkimuksen neutraaliutta. Arvioinnin kohteena on tutkimuksen vahvistettavuus, jolla tarkoitetaan tutkimuksen totuusarvosta ja sovellettavuudesta varmistumista. Myös vastaavan ilmiön aiempien tutkimusten tulosten ja oman tutkimuksen yhteneväisyyksien arviointi lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Lincoln & Cuba 1985.) Tutkimus on pyritty rakentamaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi teoriaosuuden, empiirisen osuuden ja johtopäätösten osalta. Tämä on tehty esimerkiksi hyödyntämällä teoriasidonnaista analyysitapaa sekä peilaamalla johtopäätöksissä tuloksia teoriaosuuden kanssa. Vastaavaa tutkimusta samalla laajuudella ei ollut löydettävissä, minkä vuoksi aiempien tutkimusten tulosten vertaaminen ei ollut mahdollista. Tutkimuksen sisältämistä eri teemoista on olemassa tutkimuksia, mutta niiden tulosten vertaaminen yksittäin ei ollut tutkimuksen kokonaisuuden näkökulmasta perusteltua. Lisäksi näkökulma *koulutustarpeet* ei ollut useimmiten läsnä kyseisissä tutkimuksissa. Teorian ja tulosten välillä on kuitenkin selkeää yhteneväisyyttä, minkä voidaan katsoa lisäävän luotettavuutta.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen ja kirjoittaminen olivat kokonaisuudessaan erittäin opettavainen prosessi. Halusin heti prosessin alussa määrittää opinnäytetyölle mahdollisimman tarkan valmistumisajankohdan, sillä aikaisemmalla kokemuksella tiedän, että työ jää helposti roikkumaan. Tämän vuoksi myös toivoin, että saisin tehdä opinnäytetyön toimeksiantona. Tällöin olen sen valmistumisesta vastuussa itseni lisäksi kyseiselle yritykselle. Onnekseni tämä onnistui ja lopulta itselle mielenkiintoinen ja toimeksiantajayritykselle merkityksellinen aihe auttoivat motivoitumaan projektin

aikana sekä pysymään aikataulussa, vaikka suunnitelmavaiheessa ennakoituja haasteita ilmenikin. Aikatauluttaminen ja siinä pysyminen vaativat myös opinnoissa kerättyjä itsensä johtamisen taitoja.

Teoriaosuuden kirjoittamisesta opin erityisesti ymmärtämään esihenkilön toimenkuvaa laajemmin. Haasteeksi osoittautui lähdemateriaalin paljous sekä aihealueiden laajuus. Niistä jokaisesta olisi voinut tehdä erillisen opinnäytetyön, jonka vuoksi pyrin omassa työssäni rajaamaan teoria osuuden tiukasti esihenkilön näkökulmaan sekä pysymään hyvin yleisellä tasolla. Tämä vaikutti myös lähteiden käyttöön, sillä rajauksen vuoksi oli pakko pysytellä melko yleisentason lähteissä ja rajata myös lähdemateriaalin käyttöä suppeammaksi. Tällä kokonaisuudella teoriaosuus kuitenkin sitoi useiden suorittamieni opintokokonaisuuksien asioita yhteen ja toimi näin syventävänä ja kertaavana oppimiskokemuksena. Opin myös, että mikäli joskus toimin esihenkilönä, ei kaikkea tarvitse osata, vaan esihenkilötehtäviin liittyviä oppaita ja ohjeistuksia on valtavasti saatavilla. Aiheeseen liittyvä asiantuntijuuteni kasvoi huomattavasti prosessin aikana myös sellaisilla tiedoilla, jotka eivät päätyneet lopulliseen opinnäytetyöhöni. Lisäksi opin paljon toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamiseen ja kouluttamiseen liittyviä asioita ja toimintatapoja, mistä uskon olevan tulevaisuudessa hyötyä työtehtävissäni.

Tutkimusosiosta opin kyselylomakkeen käyttöä aineiston keruumenetelmänä. Olen aikaisemmin tehnyt tutkimuksia haastattelemalla, joten tämä oli minulle täysin uusi menetelmä. Opin, miten kyselylomake kannattaa rakentaa ja millaisia tietoja asettamieni kysymysten vastauksista oli analysoitavissa. Huomasin, että haasteita aiheutti kyselylomakkeessa monitulkinnalliset kohdat sekä kyselylomakkeen pituus. Vaikka mielestäni olin rajannut aiheen hyvin selkeästi, kartoitettiin aihetta kyselylomakkeessa kuitenkin melko laajasti ja siinä haluttiin avoimien kysymysten avulla antaa vastaajille mahdollisuus myös puhtaasti omaan näkemykseen. Tästä syystä kyselylomakkeesta tuli melko pitkä ja samalla se pidensi tulososuutta sekä opinnäytetyön kokonaispituutta. Muuttaisin myös Likertin asteikolliset kysymykset liukuviksi asteikoiksi (1–5), jolloin analysointi olisi helpompaa ja tuloksista tulisi luotettavampia.

Analyysivaiheessa opin, ettei tulosten kirjaaminen ole täysin suoraviivaista, vaikka vastauksista saisikin automaattisen raportin. Tuloksia täytyi silti rakentaa omien päätösten ja tulkintojen avulla. Alaluvun 5.4 tulokset olisi voinut analysoida hieman eri tavalla, sillä nyt niiden kohdalla täytyy pitää kirkkaana mielessä se, että on analysoitu yksittäisiä eroavaisuuksia. Analysoinnin olisi voinut tehdä esimerkiksi siten, että olisi tarkasteltu uusien ja kokeneiden työnjohtajien kolmen merkittävimmän koulutustarpeen yhtäläisyyttä ja eroavaisuutta teemojen mukaisesti. Mielestäni tulokset antavat kuitenkin tällä hetkellä mielenkiintoista tietoa ja ovat hyödyllisiä toimeksiantajayritykselle.

Kokonaisuutena prosessi kehitti varsinaisen tiedon karttumisen lisäksi projektityöskentelyn, tiedonhaun sekä tieteellisen tekstin kirjoittamisen ja lukemisen taitojani. Prosessin aikana pyysin palautetta ohjaajaltani ja sen myötä pystyin tarkastelemaan tuotostani eri näkökulmista sekä tekemään mahdollisia korjauksia. Lopputulokseen olen tyytyväinen, sillä mielestäni se muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden tutkimusaiheen ympärille ja hyödyttää sekä minua että toimeksiantajayritystä tulevaisuudessa.

Lähteet

Alamäki, A. & Luukkonen, J. 2002. eLearning – Osaamisen kehittämisen digitaaliset keinot: strategia, sisällöntuotanto, teknologia ja käyttöönotto. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Bersin, J. s.a. The LXP Becomes the Center of Corporate Learning: Degreed Customers at Scale. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu intranet. Liiketalouden koulutusyksikkö. Helsinki.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. Helsinki. Luet-tavissa: https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf. Luettu: 18.3.2023.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. BRIK. Helsinki.

Elintarvikealojen työehtosopimus 1.2.2021-31.1.2023 (31.1.2022). Luettavissa: https://www.selry.fi/wp-content/uploads/2021/05/elintarvikealojen-tes-2021-2023-final.pdf. Luettu: 9.4.2023.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s.209–231. PS-kustannus. Jyväskylä.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Hallowell, N. 2014. Driven to Distraction at Work: How to Focus and Be More Productive. Harvard business review press.

Helpap, S. & Schinnenburg, H. 2017. What Really Matters to Change Recipients: Dimensions of Supervisors' Change Communication. Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 13, 3-4, s.81-88.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2022. Esihenkilön käsikirja 2022. Alma Talent. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Huotilainen, M. & Moisala, M. 2018. Keskittymiskyvyn elvytysopas. Tuuma. Jyväskylä.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ikävalko, H. 2015. Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. s. 105–120. PS-kustannus. Jyväskylä.

Intranet 2023. Toimeksiantajayrityksen intranet. Luettu: 17.3.2023.

Jade Tito Rocha, M. & Pinheiro de Barros Neto, J. 2021. IMPLEMENTING COMPETENCE MANAGEMENT: WORKFORCE EXPECTATIONS IN A GLOBAL PRIVATE BANKING. RISUS - Revista de Inovação e Sustentabilidade, 12, 4, s. 126–132.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media Oy. Helsinki.

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Talentum Pro. Helsinki.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.03.2023.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Keyriläinen, M. 2017. Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. Tieto & trendit: talous, yhteiskunta, ympäristö, 3, s. 41–47.

Kupias, P. & Salo, M. 2021. Mentorointi 4.0. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari. Helsinki.

Lifländer, V-P. 1999. Verkko-oppiminen: yhteistoiminnallinen projektioppiminen verkossa. Edita. Helsinki.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1984. Naturalistic inquiry. CA: Sage. Newbury Park.

Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa Hakonen, A & Nylander, M. (toim.). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. s. 123–134. PS-kustannus. Jyväskylä.

Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R. & Martin, A. 2021. We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. The Leadership quarterly, 32, 5.

Olanrewaju, O. I. & Okorie, V. N. 2019. Exploring the Qualities of a Good Leader Using Principal Component Analysis. Journal of engineering, project, and production management, 9, 2, s. 142-150.

Peda.net. s.a. 2.3. Oppimistyylit. Luettavissa: https://peda.net/kannus/jvk/oppiaineet2/opinto-ohjaus/oppilaanohjaus/op/oppimistyylit. Luettu: 12.04.2023.

Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.). 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. s. 7–22. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Rauste-von Wright, M., Wright, J. v. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Helsinki.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus= Tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 189–199. PS-kustannus. Jyväskylä.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. J-Impact. Helsinki.

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

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

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

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. Helsinki.

Toimeksiantajayritys s.a. Luettavissa: https://www.XX.com/fi/tietoa-XX/. Luettu: 3.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055. Luettu: 9.4.2023.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738. Luettu: 9.4.2023.

Vanttola, P., Harma, M., Viitasalo, K., Hublin, C., Virkkala, J., Sallinen, M., Karhula, K. & Puttonen, S. 2019. Sleep and alertness in shift work disorder: Findings of a field study. International archives of occupational and environmental health, 92, 4, s. 523–533.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD-Books on Demand. Helsinki.

Yhteistoimintalaki 2021/1333. Luettavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333. Luettu: 9.4.2023.

Ylikorkala, A & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A & Nylander, M. (toim.). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. s. 21–40. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Hei!

Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa liiketaloutta esihenkilötyöhön ja HR-tehtäviin suuntautuen. Teen opinnäytetyöni toimeksiantona yrityksellenne ja tutkimukseni kohdistuu toimintayksikkönne työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyvien koulutus- ja ohjaustarpeiden kartoittamiseen. Tavoitteena on tutkimuksen tulosten pohjalta kehittää yrityksen esihenkilötyötä ja tarjota teille työnjohtajille tulevaisuudessa teidän tarpeisiinne vastaavaa koulutusta.

Kerään aineiston kyselylomakkeella, johon toivon sinun vastaavan alla olevan linkin kautta. Koska tutkimus toteutetaan toimeksiantona, olen hyödyntänyt kyselylomakkeen laatimisessa yleisen teorian lisäksi yrityksenne laatimaa esihenkilötyöhön liittyvää materiaalia. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, niitä ei luovuteta eteenpäin ja niitä säilytetään, kunnes opinnäytetyö on valmis. Kysely toteutetaan täysin anonyyminä. Työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä ja tutkimuksen kohdejoukon ollessa melko suppea, on pieni mahdollisuus, että tutkijana tunnistaisin vastaajan anonymiteetistä huolimatta. Mikäli näin käy, olen tutkijana salassapitovelvollinen asiasta. Opinnäytetyössä tulosten analyysin myötä vastaajien anonymiteetti kuitenkin säilyy.

Tämän kyselyn kysymykset on asetettu pääasiassa pakollisiksi (*), eikä vastauksia pääse lähettämisen jälkeen muuttamaan. Kysely on mahdollista tallentaa jokaisen sivun jälkeen ja pääset palaamaan siihen tallennuksen jälkeen sinulle lähetetyn linkin kautta. Muistathan lopuksi myös lähettää kyselyn. Kysely sisältää 32 kysymystä ja vastaaminen kestää noin 25 minuuttia. Kysely on avoinna tiistaihin 31.1.2023 asti.

Vastauksesi ovat minulle, opinnäytetyölleni sekä yritykselle tärkeitä, joten vastaathan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman tarkasti. Tulosten perusteella on tarkoitus kehittää työnjohtajien koulutusta, joten vastaamisesta tulee olemaan toivottavasti myös sinulle hyötyä.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Erika Vilska
erika.vilska@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Kyselylomake

Työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyvät koulutus- ja ohjaustarpeet

☐ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa työnjohtajien esihenkilötehtäviin liittyviä koulutus- ja ohjaustoiveita sekä -tarpeita. Kysely on laadittu opinnäytetyötäni varten yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, niitä ei luovuteta eteenpäin ja niitä säilytetään, kunnes opinnäytetyö on valmis. Kysely toteutetaan täysin anonyyminä. Kohdejoukon ollessa melko pieni, on pieni mahdollisuus, että tutkija tunnistaisi vastaajan anonymiteetistä huolimatta. Mikäli näin käy, on tutkija salassapitovelvollinen asiasta. Opinnäytetyössä tulosten analyysin myötä vastaajien anonymiteetti kuitenkin säilyy.

Tämän kyselyn kysymykset on asetettu pääasiassa pakollisiksi (*), eikä vastauksia pääse lähettämisen jälkeen muuttamaan. Kysely on mahdollista tallentaa jokaisen sivun jälkeen ja pääset palaamaan siihen tallennuksen jälkeen sinulle lähetetyn linkin kautta. Muistathan lopuksi myös lähettää kyselyn. Kysely sisältää 32 kysymystäja vastaaminen kestää noin 25 minuuttia. Kysely on avoinna tiistaihin 31.1.2023 asti.

Vastauksesi ovat minulle, opinnäytetyölleni sekä yritykselle tärkeitä, joten vastaathan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman tarkasti. Tulosten perusteella on tarkoitus kehittää työnjohtajien koulutusta, joten vastaamisesta tulee olemaan toivottavasti myös sinulle hyötyä.

Kiitos ajastasi!

Erika Vilska, erika.vilska@myy.haaga-helia.fi

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Kuinka kauan olet toiminut yrityksessä esihenkilönä/työnjohtajana? *

- ◯ 0-2 vuotta
- ◯ 3-5 vuotta
- ◯ 6-8 vuotta
- ◯ 8-10 vuotta
- ◯ yli 10 vuotta

2. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta esihenkilötehtävistä yrityksen ulkopuolelta? Mikäli vastaat kyllä, niin kerro kuinka monta vuotta tällaista

kokemusta sinulla on. *

- ◯ Ei
- ◯ Kyllä

_____

3. Oletko suorittanut esihenkilötehtäviin liittyviä opintoja tai koulutuskokonaisuuksia? Jos vastaat kyllä, niin kerro lyhyesti millaisia. *

- ◯ En
- ◯ Kyllä

_____

4. Miten tyytyväinen olet yrityksen tällä hetkellä tarjoamaan esihenkilötyöhön liittyvään koulutukseen asteikolla 1-5? Perustele arviosi alla olevaan tyhjään kenttään. *

1

En ole lainkaan tyytyväinen 1 — 5 Olen todella tyytyväinen

5. Perustele arviosi tähän *

_____

_____

_____

_____

_____

ESIHENKILÖ JOHTAJANA JA TYÖNANTAJAN EDUSTAJANA

6. Kuvaile millainen johtaja haluaisit olla. *

_____

_____

_____

7. Mitkä johtajan tehtävät tuntuvat sinusta haastaville? *

8. Millaista koulutusta haluaisit näihin haasteisiin? *

ESIHENKILÖ JOHTAJANA JA TYÖNANTAJAN EDUSTAJANA

9. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka paljon haluaisit koulutusta tai ohjausta seuraaviin johtajan ja työnantajan edustajan rooliin liittyvissä tehtävissä. (1=en halua lainkaan, 2=en juurikaan halua, 3=en osaa sanoa, 4=haluan hieman, 5=haluan paljon)

	1	2	3	4	5
1. Työnjohto-oikeus *	○	○	○	○	○
2. Yrityksen arvojen tuominen arkeen *	○	○	○	○	○
3. Strategian luominen ja toteuttaminen *	○	○	○	○	○
4. Päätösten tekeminen *	○	○	○	○	○
5. Tulosvastuullisuus *	○	○	○	○	○
6. Työn merkityksellisyyden osoittaminen *	○	○	○	○	○
7. Palkitseminen *	○	○	○	○	○
8. Muutoksen johtaminen *	○	○	○	○	○
9. Kehitystyö ja projektit *	○	○	○	○	○
10. Työhyvinvointi *	○	○	○	○	○
11. Joku muu, mikä? _____	○	○	○	○	○

10. Valitse edellä mainituista tehtävistä 1-3, joissa haluaisit erityisesti kehittyä. *

☐ 1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐ 6.
☐ 7. ☐ 8. ☐ 9. ☐ 10. ☐ 11.

TYÖSUHDEASIAT

11. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka paljon haluaisit koulutusta tai ohjausta seuraavissa esihenkilön tehtäviin liittyvissä työsuhdeasioiden osa-alueissa. (1=en halua lainkaan, 2=en juurikaan halua, 3=en osaa sanoa, 4=haluan hieman, 5=haluan paljon)

	1	2	3	4	5
1. Rekrytointi *	○	○	○	○	○
2. Työsopimusasiat *	○	○	○	○	○
3. Palkka-asiat *	○	○	○	○	○
4. Perehdytys *	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5
5. Työntekijöiden vuosilomat *	○	○	○	○	○
6. Työntekijöiden poissaolot *	○	○	○	○	○
7. Työsuhteen päättyminen (irtisanoutuminen, irtisanominen, eläke) *	○	○	○	○	○
8. Joku muu, mikä? _____	○	○	○	○	○

12. Kerro vapaamuotoisesti, mitä työsuhdeasioihin liittyvää koulutusta tai ohjausta kokisit itsellesi tarpeelliseksi. *

_____

_____

_____

_____

_____

ESIHENKILÖ TYÖNTEKIJÄN & OMAN TIIMIN TUKIJANA

13. Kuvaile, millainen esihenkilö haluaisit olla työntekijöille ja omalle tiimillesi.*

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

14. Mikä mielestäsi on haastavaa työntekijän ja oman tiimin tukijana toimimisessa? *

15. Millaista koulutusta haluaisit näihin haasteisiin? *

ESIHENKILÖ TYÖNTEKIJÄN & OMAN TIIMIN TUKIJANA

16. Arvioi asteikolla 1-5, kuinka paljon haluaisit koulutusta tai ohjausta seuraavissa työntekijän ja oman tiimin tukemiseen liittyvissä tehtävissä. (1=en halua lainkaan, 2=en juurikaan halua, 3=en osaa sanoa, 4=haluan hieman, 5=haluan paljon)

	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Osaamisen johtaminen *	○	○	○	○	○
2. Suorituksen johtaminen *	○	○	○	○	○
3. 1+1 keskustelut *	○	○	○	○	○
4. Tavoitteiden asettaminen *	○	○	○	○	○
5. Palautteen antaminen *	○	○	○	○	○
6. Motivointi *	○	○	○	○	○
7. Yhteistyön edistäminen *	○	○	○	○	○
8. Työyhteisön moninaisuuden ymmärtäminen ja johtaminen *	○	○	○	○	○
9. Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa *	○	○	○	○	○
10. Työntekijän tunteiden kohtaaminen ja käsittely *	○	○	○	○	○
11. Työhyvinvointi *	○	○	○	○	○
12. Joku muu, mikä? _____	○	○	○	○	○

17. Valitse edellä mainituista tehtävistä 1-3, joissa haluaisit erityisesti kehittyä.*

☐ 1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐ 6.
☐ 7. ☐ 8. ☐ 9. ☐ 10. ☐ 11. ☐ 12.

ESIHENKILÖ TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖTURVALLISUUDEN EDISTÄJÄNÄ

18. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tällä hetkellä merkittävä kohde yrityksessä. Kerro omin sanoin, millaista koulutusta tai ohjausta kokisit tarpeelliseksi kehittyäksesi työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäjänä. *

_____
_____
_____
_____
_____

ESIHENKILÖ TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖTURVALLISUUDEN EDISTÄJÄNÄ

19. Arvioi asteikolla 1-5, kuinka paljon haluaisit koulutusta tai ohjausta seuraavissa työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämiseen liittyvissä osa-alueissa. (1=en halua lainkaan, 2=en juurikaan halua, 3=en osaa sanoa, 4=haluan hieman, 5=haluan paljon)

	1	2	3	4	5
1. Ergonomia *	○	○	○	○	○
2. Fyysinen työhyvinvointi *	○	○	○	○	○
3. Psyykkinen työhyvinvointi *	○	○	○	○	○
4. Työn mielekkyyden edistäminen *	○	○	○	○	○
5. Työilmapiiriin vaikuttaminen *	○	○	○	○	○
6. Yhteisöllisyyden edistäminen *	○	○	○	○	○
7. Varhaisen tuen toimintamalli *	○	○	○	○	○
8. Henkilöstön työhyvinvoinnin havainnointi ja seuranta *	○	○	○	○	○
9. Tilanteisiin puuttumisen käytännöt *	○	○	○	○	○
10. Riskikartoitus ja työpaikkaselvitys *	○	○	○	○	○
11. Turvallisuuskeskustelut *	○	○	○	○	○
12. Sairaustapaukset *	○	○	○	○	○
13. Työtapaturmat ja niiden käsittely *	○	○	○	○	○
14. Työterveyshuolto *	○	○	○	○	○
15. Oma hyvinvointi *	○	○	○	○	○
16. Joku muu, mikä? _____	○	○	○	○	○

20. Valitse edellä mainituista osa-alueista 1-3, joissa haluaisit erityisesti kehittyä. *

☐ 1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐ 6. ☐ 7.

☐ 8. ☐ 9. ☐ 10. ☐ 11. ☐ 12. ☐ 13. ☐ 14.
☐ 15. ☐ 16.

ESIHENKILÖN VIESTINTÄ

21. Millaisia viestintään liittyviä haasteita kohtaat työssäsi esihenkilönä? *

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

22. Millaista koulutusta tai ohjausta haluaisit näihin haasteisiin? *

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

ESIHENKILÖN VIESTINTÄ

23. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka paljon haluaisit koulutusta tai ohjausta seuraavissa esihenkilön viestintään liittyvissä osa-alueissa. (1=en halua lainkaan, 2=en juurikaan halua, 3=en osaa sanoa, 4=haluan hieman, 5=haluan paljon)

	1	2	3	4	5
1. Suullinen viestintä *	○	○	○	○	○
2. Kirjallinen viestintä *	○	○	○	○	○
3. Vuorovaikutustaidot *	○	○	○	○	○
4. Eri viestintäkanavien hyödyntäminen *	○	○	○	○	○
5. Eri sidosryhmien kanssa viestiminen *	○	○	○	○	○
6. Viestiminen vieraalla kielellä *	○	○	○	○	○
7.Joku muu, mikä? _____	○	○	○	○	○

24. Valitse edellä mainituista viestinnän osa-alueista 1-3 joissa haluaisit erityisesti kehittyä. *

☐ 1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4.
☐ 5. ☐ 6. ☐ 7.

ESIHENKILÖN KÄYTTÄMÄT JÄRJESTELMÄT JA OHJELMAT

25. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka paljon haluaisit koulutusta tai ohjausta seuraavien järjestelmien ja ohjelmien päivittäiseen käyttöön. (1=en halua lainkaan, 2=en juurikaan halua, 3=en osaa sanoa, 4=haluan hieman, 5=haluan paljon)

	1	2	3	4	5
1. Yleiset ohjelmat, kuten Word ja PowerPoint *	○	○	○	○	○
2. Excel *	○	○	○	○	○
3. Teams *	○	○	○	○	○
4. HR-järjestelmä Workday *	○	○	○	○	○
5. Intranet *	○	○	○	○	○
6. Verkko-oppimisympäristö Campus *	○	○	○	○	○
7. Työajanseurantajärjestelmä Jotbar *	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5
8. Services portaali *	○	○	○	○	○
9. Työkykyjohtamisen järjestelmä Sirius *	○	○	○	○	○
10. Whistleblowing *	○	○	○	○	○
11. SAP *	○	○	○	○	○
12. Joku muu, mikä? _____	○	○	○	○	○

26. Valitse edellä mainituista järjestelmistä ja ohjelmista 1-3, joiden käytössä haluaisit erityisesti kehittyä. *

☐ 1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐ 6.
☐ 7. ☐ 8. ☐ 9. ☐ 10. ☐ 11. ☐ 12.

27. Kerro vapaamuotoisesti, mitä koulutusta tai ohjausta kaipaisit liittyen esihenkilötehtävissä käyttämiisi ohjelmiin ja järjestelmiin. *

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

KOULUTUSMUODOT VUOROTYÖSSÄ

28. Millainen oppija olet? Miten opit parhaiten? *

_____
_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

KOULUTUSMUODOT VUOROTYÖSSÄ

29. Arvioi asteikolla 1-5 miten hyvin seuraavat koulutusmuodot sopivat sinulle vuorotyö huomioiden.
(1=en sovi lainkaan, 2=en juurikaan sovi, 3=en osaa sanoa, 4=sopii melko hyvin, 5=sopii erittäin hyvin)

Mentorointi= Tavoitteellinen, vuorovaikutteinen prosessi, jonka tarkoituksena on ensisijaisesti mentoroitavan henkilön ammatillinen kehittyminen. Perinteisesti mentorointi on kokeneemman asiantuntijan hiljaisen tiedon ja taitojen siirtämistä kokemattomammalle työntekijälle (suomenmentorit.fi).
Coaching= Kahdenkeskinen tavoitteellinen prosessi, jossa coach auttaa asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita kysymällä, kuuntelemalla, haastamalla rajoittavia uskomuksia sekä auttamalla tarkastelemaan eri vaihtoehtoja (coaching-yhdistys.fi).

	1	2	3	4	5
1. Perinteinen koulutus, jossa ollaan fyysisesti läsnä *	○	○	○	○	○
2. Verkkokoulutus, jonka pitää kouluttaja *	○	○	○	○	○
3. Itsenäisesti suoritettava verkkokoulutus *	○	○	○	○	○
4. Henkilökohtainen koulutus/opastus *	○	○	○	○	○
5. Ryhmätyöskentely (projektiluonteinen) *	○	○	○	○	○
6. Vertaisvalmennus *	○	○	○	○	○
7. Mentorointi *	○	○	○	○	○
8. Coaching *	○	○	○	○	○
9. Joku muu, mikä? _____	○	○	○	○	○

30. Valitse edellä mainituista koulutusmuodoista 1-3 sinulle parhaiten sopivaa. *

☐ 1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5.
☐ 6. ☐ 7. ☐ 8. ☐ 9.

31. Mikäli koet mentoroinnin ja/tai coachingin sinulle sopiviksi koulutus- ja ohjausmuodoiksi, niin millaisissa aiheissa ja osa-alueissa kokisit näistä olevan sinulle erityisesti hyötyä?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

32. Vapaa sana! Jäikö esimerkiksi jokin esihenkilötyöhön liittyvä asia kyselyn ulkopuolelle, minkä haluaisit tuoda vielä esiin?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____