



**Esihenkilöiden työhyvinvoinnin selvittäminen ja kehittäminen
Yritys X Oy:ssä**

Melina Drakos

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Melina Drakos
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilöiden työhyvinvoinnin selvittäminen ja kehittäminen Yritys X Oy:ssä
Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 9
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia anonyyminä pysyvän toimeksiantoyrityksen esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilannetta ja miten yritys voisi kehittää sitä. Työn taustamotiivina oli halu ymmärtää, millainen yrityksen esihenkilöiden työhyvinvointi on ja miten heidän esihenkilötyötänsä voitaisiin tukea entistä paremmin. Empiirisen tutkimuksen kohderyhmänä ovat toimeksiantoyrityksen kaikki esihenkilöasemassa olevat työntekijät eli lähiesihenkilöt, keskijohto ja ylin johto. Tutkimus toteutettiin syyskuun 2023 ja maaliskuun 2024 välillä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee esihenkilötyöhön ja työhyvinvointiin liittyviä teorioita. Opinnäytetyön teemoja ovat esihenkilö johtajana, työn haasteet ja konkreettinen toteuttaminen, työkalut ja lainsäädäntö. Lisäksi tietoperustan sisältö käsittelee esihenkilöiden työhyvinvointia, sen tukemista ja työkykyjohtamista. Teoreettisen viitekehyksen aineistot koottiin hyödyntämällä erilaista kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta, kuten kirjoja ja artikkeleita.</p> <p>Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusotteella. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-ohjelmalla luotua verkkokyselyä, joka lähetettiin sisäisissä kanavissa toimeksiantoyrityksessä tammikuussa 2024. Verkkokyselyllä selvitettiin toimeksiantoyrityksen esihenkilöiden ajatuksia heidän esihenkilötyötänsä työhyvinvointiin liittyen sekä miten heidän mielestään tilannetta voisi kehittää. Kyselytutkimus lähetettiin 91 henkilölle ja siihen vastasi 56 henkilöä. Vastausprosentti oli 62 prosenttia.</p> <p>Tulokset vahvistivat hypoteesia siitä, että yleisellä tasolla työhyvinvoinnin tilanne on tyydyttävä ja esihenkilöiden työhyvinvoinnissa olisi kehittämisen varaa. Tutkimuksen tulosten perusteella kehitettäviä kohteita nousi esille erityisesti seuraavissa kokonaisuuksissa: parempi tuki henkilöstöhallinnolta, selkeämmät ohjeistukset erilaisille tilanteille, resursoinnin parempi järjestäminen ja enemmän yhteistä tekemistä esihenkilöiden kesken.</p>
Asiasanat Esihenkilö, tiimit, työhyvinvointi, johtaminen, työympäristö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja tutkimusongelmat	1
1.2	Rakenne ja aikataulu	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Esihenkilöiden työnkuva	4
2.1	Esihenkilö johtajana	4
2.2	Lainsäädäntö	6
2.3	Esihenkilötyön haasteet	8
2.4	Esihenkilötyön toteuttaminen	9
2.5	Esihenkilön työkalut	11
3	Työhyvinvointi	13
3.1	Esihenkilön työhyvinvointi	13
3.2	Työhyvinvoinnin tukeminen	14
3.3	Työkykyjohtaminen	16
4	Empiirinen tutkimus	18
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	18
4.2	Tutkimuksen toteutus	19
4.3	Tutkimusaineiston analyysi	20
5	Empiirisen tutkimuksen tulokset	21
5.1	Vastaajien taustatiedot kyselyssä	21
5.2	Esihenkilöiden ajankäyttö	24
5.3	Etätyön vaikutukset	26
5.4	Työnkuvan haasteet	29
5.5	Työhyvinvoinnin edistäminen	30
5.6	Yrityksen tuen tarjoaminen	33
6	Pohdinta	36
6.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	36
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	39
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	39
6.4	Oman oppimisen arviointi	40
	Lähteet	43
	Liitteet	46
	Liite 1. Saatekirje	46
	Liite 2. Kyselylomake	47

1 Johdanto

Esihenkilötyö on yksi tärkeimmistä rooleista yrityksissä ja työ ymmärretään helposti väärin. Esihenkilöiden rooli on nykypäivänä lähempänä valmentavaa johtamista käskevän johtamisen sijaan. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa työntekijöitä töiden priorisoinnissa ja poistaa esteitä työn edistämiseksi. He auttavat urasuunnittelussa ja osoittavat mielenkiintoa menestykseen sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 7.) Esihenkilöillä on tärkeä rooli huolehtia omasta tiimistään sekä toteuttaa esihenkilötyötä parhaansa mukaan.

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona yritykselle, joka haluaa pysyä anonyyminä. Opinnäytetyössä yritystä kutsutaan nimellä Yritys X Oy. Aihe valikoitui suuren mielenkiinnon perusteella esihenkilötyötä kohtaan ja lopulta löysin yrityksen, joka oli halukas tekemään kyselyn kaikille yrityksen esihenkilöille kartoittaakseen heidän työhyvinvointinsa tilaa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on Yritys X Oy:n kaikkien esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilanne. Opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja selvitetään, mitä parannuksia organisaatio voisi tehdä. Tarkoituksena on tutkia kokonaisvaltaista esihenkilöiden työhyvinvoinnin vallitsevaa tilaa ja millaiseksi he kokevat organisaation tuen erilaisissa tilanteissa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Strukturoitu kyselylomake lähetettiin kaikille toimeksiantoyrityksessä työskenteleville esihenkilöille tammikuussa 2024. Kysely lähetettiin yhteensä 91 esihenkilöasemassa olevalle työntekijälle ja siihen vastasi 56 henkilöä. Vastausprosentti oli 62 %.

Opinnäytetyö on ajankohtainen ja tärkeä, sillä toimeksiantoyritys oli jo valmiiksi suunnitellut haluavansa tehdä kyselyn kaikille esihenkilöilleen. Hyvän työhyvinvoinnin omaava työntekijä on tyytyväisempi ja näin ollen jaksavat ponnistella yrityksen tavoitteiden eteen. Työhyvinvoinnin merkitys on suuri ja esihenkilöiltä odotetaan paljon työhyvinvoinnin huolehtimisesta niin omasta kuin tiimin jäsenien työhyvinvoinnista. Vastuullisuuden näkökulmasta katsottuna opinnäytetyö mahdollistaa työhyvinvoinnin tietoisuuden lisäämisen organisaation tasolla ja auttaa ymmärtämään laajasti työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Opinnäytetyön avulla työhyvinvointia on mahdollista lähteä kehittämään käytännön esimerkkien pohjalta.

1.1 Tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona ja aiheena halutaan tarkastella Yritys X Oy:n kaikkien esihenkilöiden tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilannetta. Tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää, minkä verran esihenkilöillä on aikaa tehdä heidän työtään, miten he kokevat hybridityön vaikuttavan esihenkilötyöhön, millaisissa hankalissa tai erityisissä

tilanteissa tarvitaan apua organisaatiolta ja tarvitaanko organisaatiolta lisää tukea, jota ei ole osattu vielä tarjota. Opinnäytetyön tavoitteiden selvittämiseksi tulee tarkastella esihenkilöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja heidän tämänhetkisiä ajatuksiansa tilanteesta. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää erityisesti suuryritykset ja HR-alan ammattilaiset. Lisäksi myös Pk-yritykset sekä muut mahdollisesti aiheesta kiinnostuneet henkilöt.

Opinnäytetyön alaongelmien yhteys tietoperustaan, tutkimustuloksiin ja kyselytutkimuksen kysymyksiin on esitetty alla olevassa peittomatriisissa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
1. Minkä verran esihenkilöillä on aikaa tehdä esihenkilötyötä?	2.1, 2.3	5.2	9–12, 24, 28
2. Miten esihenkilöt kokevat hybridityön vaikuttavan heidän työhönsä?	2.4, 2.5	5.3	16–21, 27 ja 32
3. Millaisissa haastavissa tilanteissa tarvitaan apua organisaatiolta?	2.2, 2.3	5.4	15, 22, 23
4. Miten esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan edistää?	3.1, 3.2, 3.3	5.5	8, 13, 14, 26, 30, 31
5. Tarvitaanko organisaatiolta lisää tukea erilaisille tilanteille?	2.1, 2.3, 2.4, 3.2, 3.3	5.6	25, 29, 33, 34

1.2 Rakenne ja aikataulu

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoite, keskeiset käsitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus sekä rakenne ja aikataulu. Toisessa ja kolmannessa pääluvussa käydään läpi teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan monipuolista kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita liittyen työhyvinvointiin, esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Teoreettisen viitekehysten jälkeen luvussa neljä kuvataan opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen menetelmät ja toteutus sekä tutkimuksen analysointimenetelmät ja viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Kuudennessa luvussa käydään läpi pohdintaa tulosten johtopäätöksistä, jatkotutkimusehdotuksista, tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevyydestä sekä arvioidaan opinnäytetyön oppimisprosessia.

Opinnäytetyö alkoi syyskuussa 2023 opinnäytetyön suunnitelman laatimisella ja lokakuussa aloitettiin teoreettisen viitekehysten rakentaminen. Opinnäytetyö palautettiin maaliskuussa 2024. Teoreettista viitekehystä koottiin hiljalleen loka- ja marraskuun ajan ja joulukuussa aloitettiin kyselytutkimuksen tekeminen yhteistyössä toimeksiantoyrityksen kanssa. Tammikuussa kyselylomake

lähetettiin toimeksiantoyrityksen toimesta ja helmi- ja maaliskuussa koottiin opinnäytetyön empiirinen osa. Maaliskuussa käytiin läpi työtä vielä kokonaisuutena ja tehtiin tarvittavia muutoksia ja lisäyksiä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat esihenkilö, tiimit, työhyvinvointi, johtaminen ja työympäristö.

Esihenkilötyö on muuttunut vuosikymmenten aikana valvojan roolista enemmän valmentajan rooliksi. Vanhaa autoritääristä esihenkilöroolia ei tarvita, koska esihenkilötyö on nykypäivänä asiantuntijavaltaistunut. Samaan aikaan työn merkitys ei ole kadonnut ja edelleen hyvä esihenkilötyö on organisaation voimavara. Hyvällä esihenkilötyöllä työntekijän potentiaali saadaan huippuunsa, jotta yritys menestyy. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä ryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus suunnitella omaa työtään itse. Ryhmässä on usein kaksi tai useampi ihminen, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja muodostavat yhteisön tai joukon, jolla on yhteiset tavoitteet. Tehtävää, tuotantoa tai jotain rajattua tehtävää varten työelämässä perustetaan ryhmiä tai tiimejä. (Tilastokeskus s.a.)

Työhyvinvointi muodostuu kokonaisuudesta, johon luetaan työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työnantajalla sekä työntekijällä on vastuu hyvän työhyvinvoinnin luomisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Johtamista voidaan kutsua toiminnaksi, jonka yleisenä tavoitteena toiminnassa pyritään pääsemään haluttuun päämäärään. Toisin sanoen tavoitteet saavutetaan johtamisella. Sitä voidaan kutsua myös taiteeksi, sillä se mukautuu toteuttajansa mukaan eikä sitä voida ennustaa tarkasti. Periaatteena johtamisessa on kysymykset, miten se tehdään ja mitä halutaan tehdä. Johtamisessa on erityisen tärkeää se, miten johdetaan, jotta organisaation työntekijät tekisivät tehokkaasti tarkoitukseen olevat tehtävät. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Työympäristöllä tarkoitetaan työpaikan olosuhteita, joka jaetaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työympäristöön. Tavoitteena on kehittää työoloja terveellisemmäksi ja turvallisemmaksi, millä halutaan varmistaa työntekijöiden jaksaminen ja pysyminen työkykyisenä läpi työuran. Työntekijöiden työympäristöstä huolehtimiseen kuuluu tapaturmien ehkäisy, työympäristön fyysinen- ja psyykinen kuormittavuus, työn sisältö- ja vaatimukset ja työssä viihtyminen sekä työhyvinvointi. (Teollisuusliitto s.a.)

2 Esihenkilöiden työnkuva

Esihenkilötyöllä vaikutetaan yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Esihenkilötyö on johtamista, vuorovaikutusta ja tavoitteellista vaikuttamista. Johtamisessa on kolme tekijää: vaikuttaja (esihenkilö), vaikutettavat (henkilöstö) sekä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. Erilaiset tilanteet vaativat erilaisia toimintatapoja. (Hyppänen 2013, luku 1.) Työtä tehdään lähes aina jossakin ryhmässä, joka voi olla työyhteisö, tiimi tai organisaatorajat ylittävä yhteistyöverkosto. Verkostossa voi olla mukana esimerkiksi työkavereita, asiakkaita, alihankkijoita tai muita tärkeitä osajia tehtävän kannalta. Tiimityöskentely on välttämätöntä työssä menestymisen kannalta. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Tässä luvussa käsitellään esihenkilön rooleja ja tehtäviä sekä johtajuutta. Nämä teemat muodostavat alaluvut 2.1–2.5, jotka ovat ”Esihenkilö johtajana”, ”Lainsäädäntö”, ”Esihenkilötyön haasteet”, ”Esihenkilötyön toteuttaminen” ja ”Esihenkilön työkalut”. Näillä teemoilla pyritään kuvaamaan yleisesti esihenkilön rooleja, tehtäviä ja johtajuutta mahdollisimman monipuolisesti.

2.1 Esihenkilö johtajana

Valmentavalla johtajuudella pyritään kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen kokonaisuutena (Soback 2021, johdanto). Yrityksen henkilöstömäärän noustessa lähemmäksi sataa, alkaa yrityksessä olla tarve kokopäiväiselle henkilöstöammattilaiselle, joka ottaa vastuun henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta. Tällöin hänen tehtäväkenttensä on laaja ja hän luopelisaännöt yrityksen rekrytointi-, palkitsemis- ja kehittämistoiminnalle, huolehtii työhyvinvoinnista ja vastaa pitkälle henkilöstöhallinnosta. Usein hän saattaa kuulua lisäksi yrityksen johtoryhmään. (Viitala 2021, luku 4.3.)

Toimivalle tiimille vetäjän eli esihenkilön tulee jakaa tehtävät ja vastuut toisille tiimiläisille sekä luomaan sopimukset. Vastuun jakaminen ilman vetäjää johtaa ristiriitoihin ja ylireagoiteihin. Samaan aikaan esihenkilön tulisi olla osa tiimiä, eikä vain byrokraattinen johtaja, sillä muutoin tiimin dynamiikka kärsii. (Jabe 2017, luku 5.2.) Työelämässä tilanne on yleensä sellainen, että työyhteisössä on monenlaisia yksilöitä, jolloin monimuotoisempi ja hienovarainen johtamistyyli olisi eduksi kaikille. Johtaminen voidaan nähdä myös pelinä, jossa tuomaristossa istuvat esihenkilöt sekä alaiset ja arviointi on jatkuvaa. (Hiltunen 2012, luku 1.3.)

Tilanneherkistyminen on yksi oleellinen asia vuorovaikutteisessa henkilöstöjohtamisessa, jota innovatiivisuuden hyödyntäminen vaatii. Työaika on niukkuusvoimavara, joten ilmeneviä ongelmia tai haasteita voi olla vaikea tunnistaa ja ratkaista kiireisessä organisaatiomaailmassa. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa kompetenssien muodostumista erilaisissa tilanteissa ja kehittää tarvittava tuki. Kompetenssien tunnistaminen ja tuen luominen ei ole kuitenkaan vain henkilöstöjohtamisen tehtävä, vaan jokaisen rooli on merkittävä. (Kesti & Pietiläinen 2019, luku 5.)

Älykkään organisaation kompetenssit muodostuvat organisaation inhimillisistä voimavaroista, joita ovat johtaminen, esihenkilötoiminta, työyhteisöjen toimintakulttuuri, työosaamiset sekä prosessit. Näitä kompetensseja voidaan myös tietoisesti parantaa ja ne ovat tilanneherkkiä muuttumaan organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Esimerkiksi markkinavoimat vaikuttavat johtamiseen ulkoisena tekijänä. Ne asettavat sisäisiä haasteita esihenkilöille, mikä mahdollisesti altistaa heitä toimimaan epäoikeudenmukaisesti paineen takia. Tämä puolestaan voi heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Inhimilliset tekijät vaikuttavat organisaatioon monella tavalla, mutta ymmärtäessään näitä vaikutussuhteita organisaation ohjaaminen helpottuu. (Kesti & Pietiläinen 2019, luku 5.)

Henkilöstöjohtaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi lähijohtajien kautta. Heistä usein riippuu, missä määrin ja minkälaisina henkilöstökäytännöt toteutuvat. Yrityksen henkilöstöjohtamisen lopulliseen laatuun vaikuttavat lähijohtamisen resursointipäätökset. Esihenkilötyöllä on monia tärkeitä rooleja, kuten tehtävälueiden, prosessien ja tehtävänkuvien muotoilu, organisaatiokulttuurin kehittäminen ja suoriutumisen johtaminen, johon kuuluu tavoitteiden asetanta ja seuranta, puuttuminen ja palautteenanto. Lisäksi esihenkilöille kuuluu henkilöstövoimavarojen muodostaminen, mikä pitää sisällään määrällisen ja laadullisen suunnittelun, rekrytoinnit, perehdyttämisen, henkilösiirrot ja irtisanomiset. Henkilöstön osaamisen uudistamiseen ja kehittämiseen sisältyy tiedon levittäminen, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelmien laadinta ja kehittämisen toimenpiteet, mistä esihenkilön tulee pitää huolta. Esihenkilöiden tulee myös osallistaa henkilöstöä pitämällä työpaikkapalavereja ja muita keskusteluja ja osallistamalla päätöksentekoon ja ideointiin. Palkitseminen on myös osa esihenkilön roolia, josta tulee olla avoin palkan tason määrittelyssä sekä aineettomassa palkitsemisessa. Työhyvinvoinnista huolehtimiseen sisältyy hyvän työyhteisön ja ilmapiirin vaaliminen, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta huolehtiminen sekä työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja lisäksi varhainen välittäminen työntekijöiden asioista. (Viitala 2021, luku 4.5.)

Moniportaisessa organisaatiossa ylimmän johdon lisäksi työnantajan vastuu jakautuu lähiesihenkilöille ja keskijohdolle. Esihenkilöiden vastuut perustuvat päätöksenteko- ja toimivaltuuksiin linjaorganisaatioissa. Esihenkilöiden perehdyttäminen esihenkilöosaamisen kokonaisuuteen kuuluu ylimmän johdon huolehdittavaksi. Esihenkilön päätehtävä on toteuttaa yrityksen strategiaa yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa. Strategian toteuttaminen tapahtuu ohjaamalla alaisia strategialähtöiseen toimintaan, minkä edellytys on perustehtävän ymmärtäminen. Määritellyt toimenkuvat, jossa on selkeästi eritelty kunkin työntekijän tehtävät ja vastuut auttavat ymmärtämisessä. Esihenkilön tulee tarkastella toimintaa myös koko organisaation näkökulmasta. (Työturvallisuuskeskus 2023, 3.) Kuvassa 1 kuvataan esihenkilöosaamisen kokonaisuus.

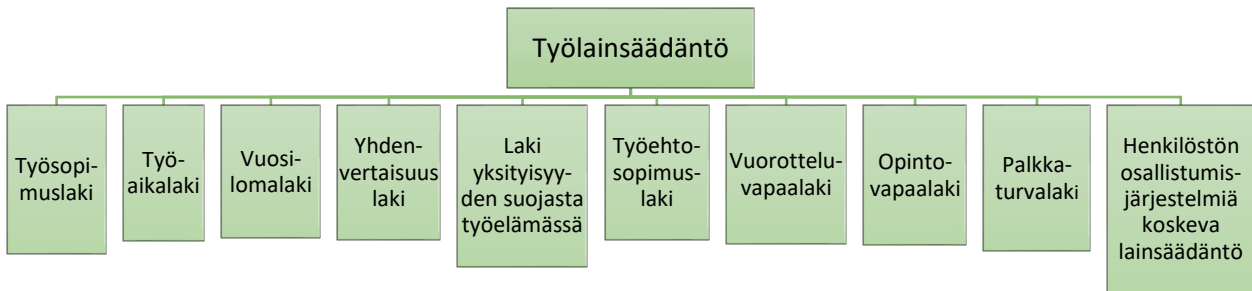


Kuva 1. Esihenkilöosaamisen kokonaisuus (mukaihen Työturvallisuuskeskus 2023, 3)

2.2 Lainsäädäntö

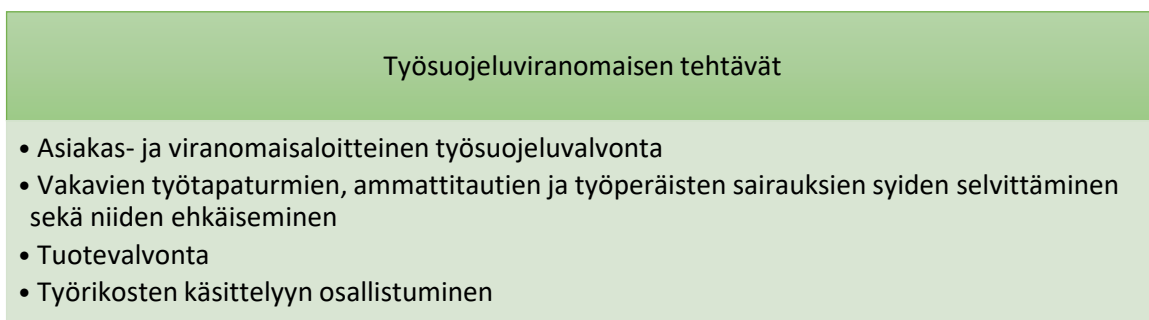
Esihenkilötyössä on olennaista työlainsäädännön sekä työehtosopimuksien hallinta (Työturvallisuuskeskus 2023, 2). Työsuhdetta sääteleviä lakeja ja asetuksia on paljon, joten niiden keskinäinen hierarkia tulisi tuntea. Lakien tarkoituksena on turvata ihmisen oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työelämässä. Esihenkilön kannalta tärkeimmät ja eniten tarvittavat lait ovat työ sopimuslaki (55/2001), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), työturvallisuuslaki (738/2002), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), työaikalaki (605/1996) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). (Hyppänen 2013, luku 1.) Näiden lakien lisäksi on useita muita lakeja, joita esihenkilön tulee pitää mielessä, kuten laki nuorista työntekijöistä (998/1993), jota sovelletaan alle 18-vuotiaisiin (laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998).

Työlainsäädännössä on määritelty työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Tärkein velvollisuus työntekijän kannalta on suorittaa työ sopimuksessa sovittu työ huolellisesti ja noudattaa työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä. Työnantajan tärkeimpiä velvollisuuksia ovat palkanmaksu, tasapuolinen kohtelu, tietyt perhe- ja opiskeluvapaat sekä työntekijän turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. (Hyppänen 2013, luku 1.) Työlainsäädännön valmistelusta ja kehittämisestä vastaa työ- ja elinkeinoministeriö (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a). Esihenkilötyössä on olennaista erityisesti työlainsäädännön sekä työehtosopimuksien hallinta (Työturvallisuuskeskus 2023, 2).



Kuva 2. Työlainsäädäntöön kuuluvia lakeja (mukaillen Työ- ja elinkeinoministeriö s.a)

Esihenkilön tulee muistaa noudattaa voimassa olevia lakeja ja säädöksiä jokapäiväisessä työssään ja kuvassa 2 on esitetty työlainsäädäntöön kuuluvia lakeja. Lisäksi työhyvinvointia koskevia tärkeitä lakeja ovat sairausvakuutuslaki, tapaturmavakuutuslaki, työterveyshuoltolaki ja vuosilomalaki (Hypänen 2013, luku 1). Työsuojeluviranomaisella on neljä tärkeää tehtävää, kuka myös valvoo työelämän lainsäädännön noudattamista. Valvontaa ohjaa sosiaali- ja terveysministeriö. Aluehallintovirastossa valvonta on jaettu viiteen työsuojelun vastuualueeseen. Lisäksi työsuojeluviranomaiset neuvovat ja ohjaavat työn terveellisyyteen, turvallisuuteen ja työsuhteen ehtoihin liittyvissä kysymyksissä. He myös tekevät tiivistä yhteistyötä työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen kanssa koskien työsuojeluasioita. (Työturvallisuuskeskus 2023, 8.) Kuvassa 3 on esitelty työsuojeluviranomaisen tehtävät.



Kuva 3. Työsuojeluviranomaisen neljä tehtävää (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2023, 8)

Työturvallisuuskeskuksen (2023, 9) mukaan työsopimuslaki antaa perustan työsuhdeasioille ja niiden hallintaan. Työsopimusta säätelevän työsopimuslain (55/2001) 1 luvun 1 § mukaan työsopimuksessa sovelletaan määritellysti työntekijän sitoutumisesta tekemään henkilökohtaisesti työtä työnantajan lukuun, työn tekemisestä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta

vastiketta vastaan. Lakia voidaan soveltaa, vaikka työ tehtäisiin työntekijän kotona, hänen valitsemassaan paikassa tai työntekijän omilla välineillä. (työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

2.3 Esihenkilötyön haasteet

Esihenkilöt kokevat monenlaisia haasteita työssään johtaessaan enemmän tai vähemmän erityisesti etänä työskenteleviä tiimejä. Työn tulosten mittaaminen enemmän tuloksellisuuden perusteella voisi olla parempi keino kuin työpaikalla vietettyjen tuntien perusteella. Selkeillä tavoitteilla ja aikatauluilla työn tulosten mittaaminen onnistuu parhaiten. Esihenkilöt kuitenkin kokevat, että tavoitteiden asettaminen olisi haasteellista esimerkiksi sen takia, ettei ole riittävän tarkasti suunniteltu, mitä pitäisi saada aikaan. Yksilöiden työsuoristusten mittaaminen suhteessa työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen koetaan esihenkilöiden kesken ongelmallisena, koska parempi tapa olisi mitata tulosta ryhmissä tai yksiköissä, jolloin kaikilla olisi sama tavoite. Yksilösuoritusten mittaaminen johtaa helposti kateuteen, kilpailuun ja muiden kyttäämiseen, mikä huonontaa ilmapiiriä. (Vilkman 2016, luku 3.)

Sitoutuminen on vahvasti sidoksissa yhteisöllisyyden kanssa, joten etänä työskentelevät työntekijät saattavat helposti kokea itsensä ulkopuoliseksi, mikä asettaa esihenkilöille uudenlaisen haasteen pitää tiimi yhtenäisenä. Esimerkiksi yhteisiä kokoontumisia ja palavereja voidaan järjestää niin, että työpaikalla olevat ovat yhdessä ja etänä työskentelevät tulevat mukaan videon välityksellä. Esihenkilön näkökulmasta riskinä on, että työntekijän etätyöskentely tulkitaan haluna tehdä itsenäisesti työtä tai hän ei persoonana ole sosiaalinen, vaikka tilanne olisi päinvastoin. Esihenkilön on tärkeää kiinnittää huomiota, etteivät työntekijät jää yksin erilaisten tehtävien, ja erityisesti haasteellisten, kanssa. (Vilkman 2016, luku 3.)

Esihenkilön on haastavaa arvioida työntekijöiden työmäärää ja stressitasoa, mikä helposti johtaa vääriin päätöksiin jakaa työtehtäviä, mikä vaikuttaa tuottavuuteen laskevasti pidemmällä aikavälillä. Tiimin tai yksikön monimuotoisuus voi aiheuttaa lisäksi omanlaisia haasteita tiimissä. Esihenkilön voi olla haastavampi olla saavutettavissa työntekijöidensä näkökulmasta, mikäli vastausten saamisessa kestää. Etäisyys voi vaikuttaa myös yhteydenpidon laatuun, joten esihenkilön on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että hän on helposti lähestyttävä erilaisilla välineillä kuten puhelimella, sähköpostilla tai sisäisiä kanavia pitkin. (Vilkman 2016, luku 3.)

Etäjohtaminen asettaa haasteita etenkin piilevien ongelmien havaitsemiseen. Esihenkilö ei ole jatkuvasti tekemisessä työntekijöiden kanssa, joten se voi aiheuttaa erilaisia piileviä ongelmia kuten kateus, kiusaaminen, huhupuheet, ristiriidat, tasapuolisuuden kyseenalaistus, motivaation lasku ja kyllästyminen omiin työtehtäviin. Mahdollisesti myös alkoholismien ja päihteiden käytön havaitseminen on haastavampaa. (Vilkman 2016, luku 3.)

2.4 Esihenkilötyön toteuttaminen

Viestinnällä vahvistetaan henkilöstön tietopohjaa, työn merkityksellisyyden kokemusta sekä luodaan yhteistä näkemystä ja käsitteistöä. Vuorovaikutuksesta huolehtiminen kuuluu esihenkilön työhön monin tavoin. Avoin vuorovaikutus ja luottamus on tärkeä perusta hyvälle ilmapiirille sekä toimivalle työyhteisölle. (Viitala 2021, luku 3.9.) Kaikki esihenkilöt eivät välttämättä ole viestinnän ammattilaisia, mutta jokaisen tulisi kiinnittää huomiota omiin viestintätaitoihinsa ja viestintäkulttuurin olisi hyvä olla avoin, mikä parantaa luottamusta ja sitouttaa henkilöstöä (Kankainen 30.9.2019).

Viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla esihenkilö ohjaa työyhteisön jäseniä tavoitteiden mukaiseen toimintaan, joten esihenkilötyössä onnistuminen vaatii hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa myös tilanne ja sovitusta ajoista on tärkeää pitää kiinni. Esimerkiksi palaverien onnistumisen kannalta on merkitystä ajankohdallisesti, kestollisesti sekä luonteen ja paikan puolesta. Vuorovaikutuksessa on ratkaisevaa, onko kyseessä paljon etukäteen valmisteltu tilaisuus vai spontaanisti paikan päälle kutsuttu palaveri. Osallistujien olisi hyvä tietää etukäteen, tuleeko heidän olla mukana ideoinnista vai enimmäkseen vain kuunnella. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Kommunikaatioon tarvitaan aina vähintään kaksi ihmistä ja ilman toimivaa vuorovaikutusta ei voi tapahtua oppimista ja kehittymistä. Vuorovaikutuksessa voi ilmetä häiriötekijöitäkin ja näitä ovat esimerkiksi asioiden suodattaminen, liian suuri info samanaikaisesti, valikoiva korva, tunteet ja kieleen liittyvät asiat. Erityisesti viestin selkeyteen ja yksiselitteisyyteen on syytä kiinnittää huomiota esihenkilö- ja johtamisviestinnässä välttyäkseen monitulkinnalta sekä väärinymmärryksiltä. Toisaalta tästä huolimatta väärinymmärryksiä syntyy, joten esihenkilön olisi hyvä varmistaa, että viesti on ymmärretty oikein. (Kankainen 30.9.2019.) Viestinnän kokonaisuuden muodostavat sanaton ja sanallinen viestintä ja niiden yhdenmukaisuus vaikuttaa viestin perillemenoon. Kommunikointitapaa voi miettiä etukäteen tehdäkseen siitä mahdollisimman onnistuneen: mitä asioita voi hoitaa sähköpostilla ja mitä puhelimitse sekä mitä voi hoitaa koko ryhmän kanssa ja mitkä vaativat henkilökohtaista keskustelua. Erityisesti sähköinen viestintä voidaan kokea helposti loukkaavaksi, koska siitä puuttuu kasvokkaisen viestinnän elementit, kuten äänensävy ja ilme. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Kaikkien esihenkilöiden välittämien viestien tulee olla sama, eivätkä he viesti esimerkiksi toistensa kanssa päinvastaisia linjauksia. Viestintää olisi hyvä toteuttaa suunnitellusti johdonmukaisena pysymisen kannalta. Sisäisessä viestinnässä kannattaa korostaa yhdessä tekemisen ja kehittymisen merkitystä, sillä liiallinen viestien autoritaarisuus, nuhteleva sävy tai syyllistäminen johtavat harvoin hyviin tuloksiin sekä laskevat motivaatiota. Esihenkilöiden tulee näyttää esimerkkiä, jotta ristiriidoilta vältyttäisiin. (Kankainen 30.9.2019.)

Koronapandemia on herättänyt monenlaisia kysymyksiä siitä, missä työskentelemme ja miksi. Pandemian myötä työt, jotka eivät vaadi työpaikalla oloa fyysisesti työn luonteen puolesta, pakotettiin järjestämään etätöön tekemiseksi. Etätöön toteuttamisessa on omat haasteensa, kuten missä tarkalleen työtä tekisi, missä säilyttäisi työvälineitä sekä mahdollisia fyysisiä dokumentteja tai erilaisia papereita. Etätöitä tehdessä on myös mahdollisesti vaikeampi pitää taukoja ja päättää tarkalleen työpäivän pituudesta. (Felstead 2022, 1 & 8.) Samaan aikaan etätö on todettu hyödylliseksi monin tavoin. Pandemian pakotettua etätööhön, on todistettu, että työntekijät onnistuvat työssään itsenäisesti yksin ollessaan poissa työpaikalta. On jopa tutkittu etätöön lisäävän tehokkuutta. Etätö tulisi suunnitella hyvin, mutta se ei silti kuitenkaan ole jokaiselle työntekijälle ja alalle sopiva. (Hamingson 2023.)

Etätö on täällä jäädäkseen. Pandemian alkuvaiheessa tehdyn Harvardin tutkimuksen mukaan 40 prosenttia johtajista oli valmistautumaton etätyöntekijöiden johtamiseen, ja 41 prosenttia kamppaili pitääkseen etätiimiläiset motivoituneina. Vastaavasti vain 40 prosenttia etätöitä tekevästä työntekijöistä koki saavansa tukea esihenkilöiltään. Tiimin jäsenten suorituksen ohjaamisen taakka, joka nyt on entistä hajautuneempi (kotona, toimistolla ja eri aikavyöhykkeillä) on saanut monet esihenkilöt epävarmoiksi siitä, miten työ tulisi parhaiten suorittaa. Etä- tai ei-etätöissä esihenkilöiden perusrooli pysyy kuitenkin samana, joka sisältää työntekijöiden motivoinnin ja resurssien järjestelmällisen suorituskyvyn huipulle nostamiseksi. Joten se, mitä esihenkilöt tekevät, pysyy samana, mutta muuttuva tekijä on se, miten tämä tapahtuu. (Krishnamoorthy 26.10.2022.)

Kokonaisuudessaan kuva ei ole rohkaiseva, viitaten siihen, että merkittävässä joukossa esihenkilöistä on vähäinen luottamus kykyynsä johtaa etänä, heillä on melko kielteisiä näkemyksiä tästä työkäytännöstä ja epäluuloa omia työntekijöitään kohtaan (Parker, Knight & Keller 2020, 6). Pandemian poistuessa hybridityön tekeminen alkoi muotoutua. Ottaen huomioon hämmästyttävän nopeuden, jolla yritykset ovat omaksuneet virtuaalityön teknologian, ja sen laajuuden, kuinka useimmat työntekijät eivät halua palata menneisiin työtapoihin, he näkevät elämässään kerran tapahtuvan tilaisuuden nollata työ käyttäen hybridimallia. Hybridityö mahdollistaa työelämämme tekemisen tarkoituksellisemmaksi, tuottavammaksi, ketterämmäksi ja joustavammaksi. (Gratton 2021.) Hybridityö yhdistää etätöön ja työpaikalla tehtävän läsnätyön (Työterveyslaitos s.a. a).

Hybridityön suunnittelu ei aina ole kaikista yksinkertaisinta. Sen suunnittelemiseksi on hyvä huomioida kaksi näkökulmaa: paikka ja aika. Miljoonat työntekijät ympäri maailmaa ovat tehneet äkillisen siirtymän paikkaan sidotuista (toimistossa työskentely) paikkasidottomiksi (työskentelemään missä tahansa). Toinen siirtymä on ajan akselilla, aikasidotuista (työskentelemään synkronisesti muiden kanssa) aikasidottomiksi (työskentelemään asynkronisesti milloin tahansa he valitsevat). (Gratton 2021.)

Asynkronisen työskentelyn lisääminen on keskeistä hybridityössä. Työskentelyn tulisi siis vähentää tarvetta hoitaa asioita kokouksissa tai yhteisten kellonaikojen puitteissa, jolloin se mahdollistaa työn organisoinnin aikariippumattomalla tavalla entistä paremmin. Hybridityössä dokumentoinnin tärkeys nousee esille jatkuvasti. Koko organisaation tulisi käyttää yhteistä arkistoa, johon on dokumentoitu tärkeää tietoa ja josta jokaisen on helppoa käydä etsimässä tarvitsemaansa tietoa. Avoimuuden vuoksi myös jokaisen kalentereiden tulisi olla avoimia ja mahdollisesti lisätä merkintä, missä paikassa työskentelee eri työpäivinä. (Vilkman 2023, luku 2.)

Yhteisöllisyys työelämässä mielletään usein yhteisiin kahvihetkiin, satunnaisiin kohtaamisiin, rupatteluhetkiin ja illanviettoihin. Yhteisöllisyys tarkoittaa kuitenkin eri ihmisille eri asiaa ja sen voi kuvitella nelikenttään: työhön liittyvät ja viihteelliset asiat sekä organisaatio- ja tiimitason yhteisöllisyys. Ihanteellista olisi, jos yhteenkuuluvuutta tunnettaisiin työarjessa eletävissä ryhmittymissä. Usein esimerkiksi esihenkilöiden yhteisöt ovat yllättävän pienimuotoisia. Vaikka johtamista tehdään ihmisten kanssa, on se usein yksinäistä ja vertaistuki olisi tärkeää ja kaivattua. (Vilkman 2023, luku 2.)

Yhteisöllisyyden kehittäminen voi liittyä työhön tai olla täysin työn ulkopuolisia. Esimerkiksi viihteellisiä kehityskohteita voisi olla esimerkiksi pikkujoulut (läsnä tai etä), Tyky-päivät, illanvietot, jump-pahetket tai syntymäpäivien sekä juhlapyhien vietto. Organisaatiossa voisi olla esimerkiksi henkilöstöpäiviä, yhteiset digitaaliset keskusteluryhmät, opinto- tai lukupiirit tai koko organisaation tai yksikön kehittämispäivät. Tiimitasolla yhteisöllisyyttä voisi kehittää esimerkiksi keskusteluilla tiimipalaverissa, yhteiset lähipäivät, työn kehittäminen yhdessä, työpareina työskentely, yhteiset pelisäännöt ja yhteisen ymmärryksen luominen tiimin visioista ja tavoitteista. (Vilkman 2023, luku 2.)

2.5 Esihenkilön työkalut

Esihenkilötyössä tarvitaan monenlaisia työkaluja. Jokainen ihminen on omanlaisensa ja heidän erilaisuutensa hyödyntäminen voimavarana vaatii erityisiä taitoja esihenkilöiltä. Organisaatioissa on esihenkilöiden käytössä työkaluja, joita annetaan heidän käytettäväksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Hyppänen 2013, luku 1.) Erityisesti digitalisaatio tulee muuttamaan työtä niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden kannalta. Keskeisintä kehityksen kannalta on, miten digitalisaatio ja uusi teknologia otetaan vastaan työpaikoilla. (Keyriläinen 20.9.2017.)

Organisaation strategian noudattaminen auttaa esihenkilöitä käyttämään saatavilla olevia työkaluja suunnitteluun, viestimiseen, toteuttamiseen ja seurantaan liittyviä työkaluja. Erilaisia analyysityökaluja ovat esimerkiksi PESTE (poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristöön liittyvät tekijät), kilpailija- ja toimiala-analyysi, SWOT-analyysi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet,

uhat), BSC (tasapainotettu tuloskortti) ja budjetointiin liittyvät työkalut sekä tietojärjestelmät. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Esihenkilö voi ohjata ja tukea työntekijöitä tekemään oikeita asioita vuorovaikutuksen keinoin. Tavoitteiden toteutumisen kannalta palautteen antamisella on suuri vaikutus. Esihenkilöltä odotetaan lisäksi oikeanlaista osaamisen kehittämistä sekä motivaatiosta ja työhyvinvoinnista huolehtimista. Esihenkilö voi hyödyntää työssään operatiiviseen johtamiseen sekä strategiseen johtamiseen erilaisia tieto- ja laatuja järjestelmiä, sopimuksia ja erilaisia tutkimuksia, kuten henkilöstö- ja asiakastytyväisyystutkimusta, 360 asteen tutkimusta, raportteja, tasapainotettua tuloskorttia ja erilaisia palaveria sekä itsearviointitestejä. Lisäksi työlainsäädännön henkilöstöpolitiikan kannalta tärkeitä työkaluja ovat erilaiset lait, työehtosopimukset ja oman organisaation henkilöstökäsikirja, johon on koottu tärkeimmät henkilöstöpoliittiset käytännöt. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Osaamisen johtaminen on yksi tärkeimmistä esihenkilön tehtävistä, johon on käytössä monia työkaluja. Kehityskeskustelujen pitäminen työkaluna on tärkeä, koska siinä konkretisoituu yksilön henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Lisäksi voidaan hyödyntää osaamiskartoituksia, urasuunnitelmia, kasvupolkuja ja erilaisia kehittämismenetelmiä, kuten työparit, vierihoito, sijaisuudet, kehitysprojektit, mentoroinnit sekä erilaiset kehittämispäivät ja workshopit. (Hyppänen 2013, luku 1.)

3 Työhyvinvointi

Aineettomia resursseja, jotka ovat sidoksissa henkilöstöön – inhimillinen pääoma – on vaikea tunnistaa niiden ollessa sitoutuneina yrityksen kulttuuriin, historiaan, ihmisten osaamiseen ja asenteisiin. Organisaatiot haastetaan kiinnittämään huomiota organisaatiokulttuuriin ja ihmisten asenteisiin ja motivaatioon. Arvostavalla, kestäväällä ja motivoivalla henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisella voidaan rakentaa enemmän oma-aloitteisempaa ja uudenlaista yrittäjämäistä työnteon asennetta. (Manka & Manka 2023, luku 2.1.) Esihenkilön hyvät johtamistaidot voivat edistää työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, työhön sitoutuneisuutta ja työn tuottavuutta (Työterveyslaitos s.a. b). Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia esihenkilön näkökulmasta. Teema muodostaa alaluvut 3.1–3.3, jotka ovat ”Esihenkilön työhyvinvointi”, ”Työhyvinvoinnin tukeminen” ja ”Työkykyjohtaminen”. Alaluvuissa pyritään tarkastelemaan monipuolisesti esihenkilön työhyvinvointia monipuolisesti.

3.1 Esihenkilön työhyvinvointi

Viitalan (2021, luku 2.5) mukaan vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään sekä luomaan uusia ratkaisuja ja innovaatioita. Työnantajalla on päävastuu työolojen turvallisuudesta, terveellisyydestä ja henkilöstön hyvinvoinnista (Työturvallisuuskeskus 2023, 3).

Toisinaan käsitys työhyvinvoinnin johtamisesta voi liikkua hyvin yleisellä tasolla, kun samaan aikaan työntekijät toivovat enemmän pieniä konkreettisia tekoja ja tietoa. Työntekijät toivovat eniten selkeää tehtäväkuvaa, tietoa muutoksista hyvissä ajoin ja mahdollisuuden osallistua työpaikan asioihin. Esihenkilöillä tulisi olla aikaa työntekijöilleen ja hänen tulee osoittaa selkeät vastuuhenkilöt eri tilanteisiin. Toistuva nykytilan arvioiminen, innostavan tavoitteen asettaminen ja siihen tähtävien toimienpiteiden tekeminen edistävät työhyvinvointia. Esihenkilön tulee etsiä syyt seurausten takaa ja puuttua niihin. Mikäli esimerkiksi sairauspoissaoloja kertyy paljon tai esiintyy ilmapiiri-ongelmia, esihenkilön tulee selvittää aidot syyt ongelmien takaa, eikä vain tyytyä poistamaan oireita. (Repo ym. 2015, 7.)

Työhyvinvointi rakentuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä. Näitä tekijöitä ovat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto sekä työympäristöön liittyviä tekijöitä esimerkiksi johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Lisäksi yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat vaikuttavat kokonaishyvinvointiin. Työhyvinvoinnin vahvistaminen on esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. Työpahoinvointia ennakoidaan ja torjutaan kiinnittämällä huomiota erilaisiin riskitekijöihin, poissaoloihin sekä stressin ja uupumuksen oireisiin. Akuutteja ongelmia, kuten loppuun palamista (burnout) joudutaan hoitamaan mahdollisimman nopeasti. Hyvinvointia voidaan vahvistaa pitkällä aikavälillä tukemalla työn

mielekkyyttä ja työn imulla. Henkilön käyttäessä työssä vahvuuksiaan ja työolojen mahdollistaessa innostuksen ja kehittymisen kokemuksen, kutsutaan työn imuksi. Sitä tukevat hyvä johtaminen, saatu tuki ja arvostus sekä monipuoliset ja haastavat työtehtävät. Työn imua kokeva henkilö saa parempia tuloksia aikaan, kehittyi, on terveempi, sitoutuu työhönsä, toimii muiden eduksi ja ennen kaikkea suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa. (Viitala 2021, luku 2.5.)

Esihenkilötyössä syntyy väistämättä painetta, mutta se voi olla positiivista tai negatiivista. Paine voidaan tulkita työhyvinvointia heikentäväksi tai haastavaksi tekijäksi. Haastava paine on yleensä positiivista ja psykologisesti tervettä ja heikentävä paine aiheuttaa esteitä työn tekemiselle. Pitkään jatkuessaan kuormittavat tilanteet aiheuttavat muutoksia hormonitoiminnassa ja lisäävät kielteisiä tunteita. Jokaisen olisi hyvä oppia tunnistamaan oma ”ylikuormituspisteensä”, sillä stressireaktio on automaattinen ja auttaa saavuttamaan huippusuorituksia, kunhan se ei käänny negatiiviseksi. Negatiivinen stressi voi syntyä pikkuhiljaa ilman itsetiedostamista ja ylikuormituspisteessä vasta keho alkaa oireilemaan. Työssä ei enää saa aikaan toivomia tuloksia, jos stressi voimistuu liikaa. (Manka & Manka 2023, luku 6.4.)

Pitkittyvä stressi johtaa ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen eli ihmisestä alkaa tuntua, että hän ei ole riittävä. Työhön aletaan suhtautumaan liian kriittisesti eikä enää usko pystyvän suoriutu- maan siitä. Työuupumuksella on kolme tuntomerkkiä, jotka ovat kokonaisvaltainen väsymys, kyy- nistyminen ja masentuminen. Lisäksi oireena voi olla kognitiivisia häiriöitä, kuten muistamatto- muus. (Manka & Manka 2023, luku 6.4.)

Stressi on yksilön lisäksi myös työyhteisön asia eli siihen voidaan vaikuttaa työpaikalla ja henkilö- kohtaisesti. Stressi voidaan ottaa haltuun kolmella tavalla, jotka ovat tarkkaavaisuuden muuttami- nen ja kognitiivinen aktiivisuus, missä suunnataan huomio pois stressaavasta tekijästä esimerkiksi lähtemällä lenkille, merkityssisältöjen muuttaminen, jossa kielletään todellisuus tai nähdään vain positiivinen puoli ja vuorovaikutussuhteiden muuttaminen, jossa ratkaistaan ongelmatilanne ja hae- taan muilta tukea. Näistä kaksi ensimmäistä keinoa auttavat vain hetkeksi, jos tilanteeseen ei välit- tömästi pystytä puuttamaan. Parhaana vaihtoehtona on kuitenkin ongelmien kohtaaminen ja ratkai- sujen löytäminen. Myös tunteiden lievittäminen stressitekijöistä auttaa. Kokonaisuudessa stressiä lievittää parhaiten omat ja työn voimavarat, jotta ongelmia päästään ratkaisemaan ja toimiminaan suunnitelmien mukaisesti. (Manka & Manka 2023, luku 6.4.)

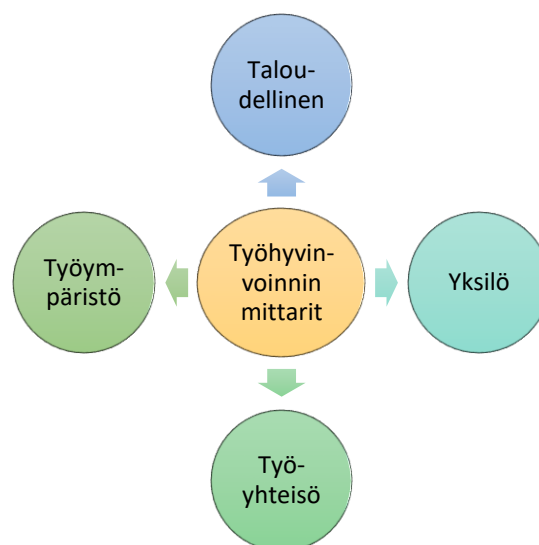
3.2 Työhyvinvoinnin tukeminen

Työhyvinvoinnin edistäminen sisältää lain määräämät ja vapaaehtoisesti tehdyt toimenpiteet yrityksissä. Tehtävistä puhutaan usein käsitteillä työhyvinvointia ylläpitävä toiminta tai työkykyä ylläpi- tävä toiminta, mistä käytetään myös lyhenteitä tyhy- tai tyky-toiminta. Lyhennetyin määritelmän

mukaan näillä tarkoitetaan konkreettisia toimia, joiden avulla edistetään työhyvinvointia ja estetään työpahoinvointia. Työhyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään työhyvinvointia koskevien linjausten tekeminen, tavoiteasetanta, tarvelähtöistä keinojen valintaa ja soveltamista, työhyvinvointityön organisointia, työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston muodostamista, työhyvinvoinnin edistämisen resursointia ja hyvinvointia tukevaa päivittäisjohtamista sekä työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointia ja johtamisen kehittämistä. (Viitala 2021, luku 3.10.)

Työhyvinvoinnin johtamisella halutaan tavoitella työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia töissä. Työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä parantamalla voidaan kehittää työhyvinvointia ja keinovalikoima on laaja. Henkilöstöjohtamisessa erityisesti työvoiman tarpeen määrittely ja työpanoksen kohdentaminen, osaamisen kehittämisen käytännöt, lähijohtaminen ja osallistamiskäytännöt ovat tärkeitä keinoja lisätä työhyvinvointia varsinaisten työkykyä lisäävien toimien ohella. (Viitala 2021, luku 3.10.)

Työtä tekemistä voidaan kehittää esimerkiksi työnkuvan parantamisella, menetelmien kehittämällä, työajoilla ja autonomialla. Työolosuhteiden ja välineiden kehittämiseen kuuluvat työkalut, koneet ja laitteet, työympäristön turvallisuus ja viihtyisyys sekä prosessien toimivuus. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää oikeanlaisella perehdytyksellä, koulutuksella ja muilla osaamisen kehittämisen keinoilla työsuhteen aikana. Työntekijän fyysistä ja psyykkistä työkykyä on mahdollista kehittää esimerkiksi liikuntamahdollisuuksilla, terveystalvemuilla ja työnohjauksella. Työterveyspalveluita voidaan kehittää yhteistyöllä ja hyvällä palveluntarjonnalla. Työyhteisön kehittäminen yhteistyöllä, hyvällä ilmapiirillä ja organisaatiokulttuurilla vaikuttavat positiivisesti parantuneeseen työhyvinvointiin. Lisäksi johtamisen kehittäminen lähijohtamisessa, viestinnässä ja henkilöstön osallistamisella tukevat kokonaisvaltaista työhyvinvointia. (Viitala 2021, luku 3.10.)

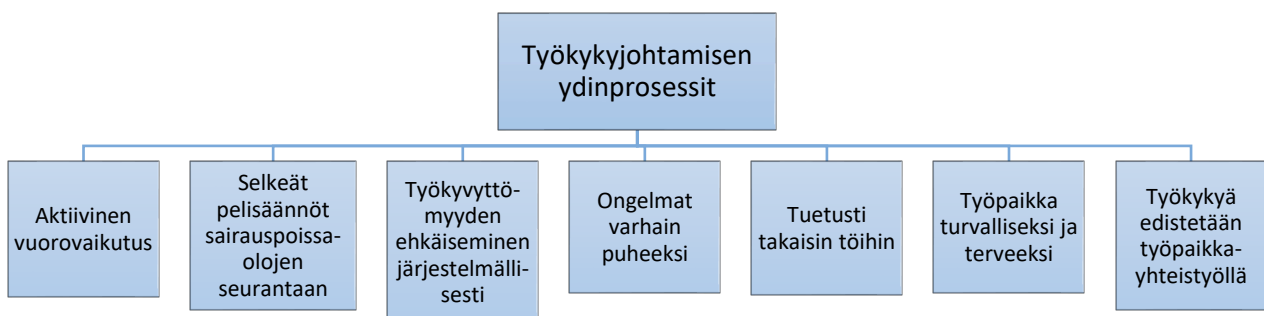


Kuva 4. Työhyvinvoinnin mittarit (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2023, 5)

Työhyvinvoinnin mittarit voidaan jakaa kuvassa 4 esitettyihin osiin. Järjestelmällisen henkilöstöpääoman kehittäminen mahdollistetaan kokoamalla tilastotiedot henkilöstön tilasta ja kehityksestä sekä hyvällä mittaristolla tuetaan organisaation ja toimialan tarpeita. Mittariston luomiseksi organisaatiolla tulee olla strategia ja riskienarviointi kunnossa. Seurannan onnistumiseksi tarvitaan erilaisia ennakoivia ja jälkikäteisiä sekä määrällisiä ja laadullisia mittareita. Johdon ja koko henkilöstön sitoutumista tarvitaan työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä arviointimenetelmiä itsessään tulisi kehittää ja arvioida. (Työturvallisuuskeskus 2023, 5.)

3.3 Työkykyjohtaminen

Työhyvinvointiin kuuluu olennaisesti työkyky, joka on monen tekijän summa. Pelkästään ongelmia poistamalla ei luoda hyvää työelämän laatua ja työhyvinvointia, vaan myös työn voimavara- ja vetovoimatekijöitä tulisi vahvistaa. Tärkeitä asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt, esihenkilön tuki, palaute, arvostus, työn mielekkyys, palkitseminen, luottamus, hyvä tiedonkulku ja kannustava työyhteisö. Työkykyjohtamiseen kuuluu kolme periaatetta ja se edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja hyvää yhteistyötä. **Selvillä olemisen periaatteessa** organisaatio on perillä henkilöstön tilasta, johon kuuluu esimerkiksi työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky. Organisaation on oltava perillä työkykyyn ja terveyteen liittyvistä riskeistä sekä psyykkisestä ja fyysisestä kuormittavuudesta unohtamatta työkyvyttömyyskustannuksia. **Varautumisen periaatteessa** hallitaan henkilöstöriskejä ja laaditaan ennaltaehkäiseviä toimia sekä puututaan asioihin varhain. **Osallistumisen periaatteessa** selvitetään tilannekohtaisesti työssä jaksamisen mahdollisuuksia ja määritellään työterveysyhteisö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)



Kuva 5. Työkykyjohtamisen ydinprosessit (mukaillen Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5)

Kuvassa 5 on kuvattu työkykyjohtamisen seitsemää ydinprosessia, joita avaan seuraavaksi paremmin. Aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä on työhyvinvoinnin johtamisen

perusasioita. Henkilöstölle on tärkeää tulla kuulluksi, vaikka kaikkia toiveita ei aina voida toteuttaa. Tällä tavoin on mahdollisuus määrittää henkilöstön odotuksia ja tarpeita työstä ja työhyvinvoinnista. Sairauspoissaoloissa seurannan ja pelisääntöjen tulee olla avointa sekä on sovittava, miten ne ilmoitetaan, miten niitä käsitellään sekä miten ne huolehditaan työterveydenhuollon tietoon. Niitä seuraamalla organisaatio saa tärkeää tietoa sairauksien työperäisyydestä, työn koetusta kuormittavuudesta ja työkykyä uhkaavista tilanteista. Sairauspoissaolojen tunnusluvut on raportoitava säännöllisesti johdolle ja aloitettava tarvittavat toimet tuloksien pohjalta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5–6.)

Työkyvyttömyyden hallinnan periaatteena on, että organisaatio tunnistaa riskitekijät liittyen pitkäaikaiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen. Riskitekijöitä voi olla esimerkiksi liittyen työn fyysiseen tai psyykkiseen kuormittavuuteen, toimialaan tai sosioekonomisiin tekijöihin. Riskien tunnistettua tulee ryhtyä toimenpiteisiin niiden pienentämiseksi ja toimenpiteiden tuloksellisuutta on seurattava. Mikäli työntekijä on ollut pidempään poissa töistä, heidän tilannettansa on seurattava aktiivisesti. Usein luullaan, että poissaolevaan henkilöön ei tulisi pitää yhteyttä, vaikka asia onkin täysin päinvastainen. Ilman aktiivista yhteydenpitoa tilanteen kehittymistä ei pysty seuraamaan, jolloin poissaolijalle saattaa kehittyä ajatus, ettei hänestä kanneta työpaikalla huolta. Työntekijän työhön paluuta helpottaisi esimerkiksi työhön paluu -ohjelma, joka olisi kaikkien tiedossa ja yhdessä sovittu. Ohjelmaan olisi määritelty toimintatavat. Esihenkilöiden ja työntekijöiden on myös voitava ottaa esille ongelmia ilman, että se koettaisiin loukkaavaksi tai yksityisyyteen puuttumiseksi. Organisaation tulisi kuvata malli, johon kirjataan puheeksi ottamisen kriteerit ja tavat sekä jatkotoimenpiteet ja niiden ohessa tarjottava tuki. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 7–8.)

Työkykyjohtamisen perustan muodostavat työturvallisuutta ja työterveyttä edistävä toiminta. Työpaikan työpaikkaselvitys on tehtävä aina, kun toiminta aloitetaan sekä merkittävien muutoksien tullessa. Työpaikkaselvitys tulee tehdä myös 3–5 vuoden välein. Työpaikalla tulee olla riittävä asiantuntemus, sillä toiminnan perustana on vaarojen tunnistaminen ja niihin liittyvien riskien arviointi. Yritysjohdolle on raportoitava työtapaturmista, niiden tutkinnasta, korjaavista toimenpiteistä ja toimien vaikutuksista huolellisesti. Myös todetut ammattitautien määrät ja työperäisten sairauksien osuudet todetuista sairauksista. Ilman työterveysyhteistyötä työterveyshuolto ei pysty hyödyntämään työkykyjohtamisessa kuin vain pienen osan työterveystoiminnan potentiaalista. Yhteistyön periaate koostuu työnantajasta, työntekijästä ja työterveyshuollosta. Nämä kolme sopivat yhdessä periaatteet koskien työkyvyn hallintaa, seurantaa (mm. sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys) ja varhaista tukea. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 9.)

4 Empiirinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantoyrityksen kaikkien esihenkilöiden tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilannetta ja miten työhyvinvointia voidaan edistää. Lisäksi on tarkoituksena tutkia, minkä verran esihenkilöillä on aikaa tehdä esihenkilötyötä ja miten he kokevat hybridityön vaikuttavan työhön. Edelleen tavoitteena on tutkia, millaisia hankalia tilanteita esihenkilöt kohtaavat, missä tarvitaan lisää tukea organisaatiolta ja tarvitaanko organisaatiolta yleisesti enemmän tukea erilaisiin tilanteisiin, mitä ei ole osattu vielä tarjota. Kyselylomakkeen kysymykset on tehty yhteistyössä toimeksiantoyrityksen kanssa.

Alaongelmat tutkimuksessa ovat:

1. Minkä verran esihenkilöillä on aikaa tehdä esihenkilötyötä?
2. Miten esihenkilöt kokevat hybridityön vaikuttavan heidän työhönsä?
3. Missä haastavissa tilanteissa tarvitaan enemmän apua organisaatiolta?
4. Miten voidaan edistää esihenkilöiden työhyvinvointia?
5. Tarvitaanko organisaatiolta enemmän lisää tukea erilaisille tilanteille?

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat anonyyminä pysyvän yrityksen eli Yritys X Oy:n kaikki esihenkilöt. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Yritys X Oy:n esihenkilöt, joita on 91 työntekijää. Kohderyhmä kattaa kaiken tasoiset esihenkilöt eli lähiesihenkilöt, keskijohdon ja ylimmän johdon. Tutkimukseen vastasi yhteensä 56 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 62 %. Tässä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmän valinta, tutkimusaineisto, aineiston käsittely ja esitellään tutkimuksen analysointimenetelmät. Nämä teemat muodostavat alaluvut 4.1–4.2, jotka ovat ”tutkimusmenetelmän valinta”, ”tutkimuksen toteutus” ja ”tutkimusaineiston analyysi”.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus toteutettiin määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusotteella, jossa aineisto on kerätty Webropol-ohjelman kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeessa on mukana myös kvalitatiivisia eli laadullisia osioita. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan käsitellä lukuja ja aineistosta saadaan analysoimalla erilaisia tunnuslukuja ja jakaumia, joilla voidaan kuvata ilmiöitä (Kananen 2019, 80–81). Tutkimuksen edellytyksenä on myös riittävän suuri ja edustava otanta (Heikkilä 2014, 15). Onnistuneet kyselyn kysymykset vaativat tuntemusta käsiteltävästä ilmiöstä ja kunnollista teoriapohjaa (Kananen 2019, 80–81). Tässä tutkimuksessa tämän menetelmän valinta on perusteltua tutkimuksen ongelman asettelun ja luonteen vuoksi. Kyselytutkimuksen kysymykset pohjautuvat teoriaan työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja ongelmista. Hypoteesina on, että työntekijöiden työhyvinvoinnissa on kehittämisen varaa, mutta yleisellä tasolla työhyvinvoinnin

tilannetta voidaan kuvata vähintään tyydyttäväksi. Kyselytutkimuksena avulla pyrittiin selvittämään erilaisia ongelmakohtia ja niiden esiintyvyyttä sekä toivottuja kehittämiskohteita.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Webropol-ohjelmalla luodulla verkkokyselyllä vastaajat pääsivät vastaamaan saman julkisen linkin kautta, mikä jaettiin toimeksiantoyrityksen toimesta sähköpostilla kaikille esihenkilöille. Vastaanottajat saivat saatekirjeen avattuaan kyselyn linkin. Saatekirje löytyy opinnäytetyön liitteenä 1. Kohderyhmälle lähetettiin ensimmäinen muistutus viikon kohdalla, toinen muistutus kolme päivää ennen linkin sulkeutumista ja kolmas muistutus viimeisenä linkin aukiolopäivänä. Muistutukset tehtiin toimeksiantoyrityksen toimesta. Tutkimuksen toteuttaminen verkkokyselyinä oli itsestäänselvyys jo alussa, sillä se todettiin parhaaksi tavaksi kerätä haluttu tieto. Kyselylomakkeen etuna on, että vastaaja jää tuntemattomaksi, mutta toisaalta suuri riski on sen mahdollisesti alhaiseksi jäävä vastausprosentti (Vilkkä 2021b, luku 4).

Webropol-kysely tehtiin pääosin strukturoiduilla eli suljetuilla kysymyksillä valmiilla vastausvaihtoehtoilla, koska niihin on helpompi vastata kuin avoimiin kysymyksiin ja ne innostavat enemmän. Lisäksi niistä saa enemmän valmiita vastauksia ja mitattavissa olevaa tietoa. Avoimia kysymyksiä ei voi tilastoida, mutta niitä lisättiin kyselylomakkeeseen, jotta sen avulla tutkimus antoi mahdollisuuden keskustelun avaamiseen ja muiden asioiden kertomiseen. Kyselyn kysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä 2.

Webropol-kyselyn kysymykset on pyritty muotoilemaan mahdollisimman yksinkertaisiksi ja selkeiksi, jotta saisin mahdollisimman luotettavia vastauksia. Mahdollista tulkinnanvaraisuutta pyrittiin minimoimaan kysymyksissä ja vastausvaihtoehtoissa. Tämän takia myös vastausvaihtoehdot pyrittiin pitämään lähes samana strukturoiduissa kysymyksissä: välillä ”en lainkaan” – ”paljon” ja ”täysin eri mieltä” – ”täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa” ei haluttu lisätä vaihtoehtoihin, koska kyselyn teemat olivat sellaisia, että lähtökohtaisesti vastaajien oletetaan pystyvän vastaamaan tarkemmin sekä kyseinen vastausvaihtoehto jää aina asteikon ulkopuolelle.

Kyselyn alussa kysymykset 1–7 olivat pakollisia taustatietokysymyksiä, joilla haluttiin saada selville yleistä jakaumaa yrityksen sisällä. Seuraavat kysymykset 8–15 liittyivät vastaajien henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Kysymykset 16–21 liittyivät yrityksen tarjoamiin tärkeimpiin työkaluihin jokapäiväisessä esihenkilötyössä. Kysymyksillä haluttiin saada tietoa siitä, kuinka hyvin niitä osataan käyttää ja kokevatko esihenkilöt niiden auttavan heidän työssänsä. Loput kysymykset 23–34 liittyivät yrityksen antamaan tukeen koskien jokaisen työhyvinvointia kattaen mahdollisimman monta suunniteltua teemaa, kuten hybridityö, erilaiset haasteet, HR:n ja yrityksen tarjoama tuki ja yrityksen sisäiset menetelmät sekä ohjeistukset. Kysymykset 32–34 oli laitettu loppuun avoimina

kysymyksinä, jotta vastaajan oli mahdollista kertoa avoimemmin ja tarkemmin omia ajatuksia, varsinkin viimeisessä kysymyksessä 34, jossa kysyttiin mielipiteitä kehitystoimenpiteistä, jotta jokaisen työhyvinvointia voitaisiin parantaa.

4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tulosten analysoinnissa käytin apuna Webropol-ohjelman automaattisesti luomia pylväsdiagrammeja eli kuvaajia ja vastausten prosenttijakaumia sekä numeroita. Analyysia voidaan toteuttaa myös perustavin eli aineistoa kuvailevin menetelmin ja tilastollisen päättelyn avulla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 124 & 134). Tässä opinnäytetyössä on toteutettu analyysia aineistoa kuvailevin menetelmin ja tilastollisen päättelyn avulla. Kvalitatiivista eli laadullista analyysia on analysoitu avoimista kysymyksistä, johon vastaajat ovat vapaamuotoisesti vastanneet. Aineistoa on tarkasteltu kysymys- ja aihekohtaisesti nostoen esiin tutkimukseen liittyviä teemoja.

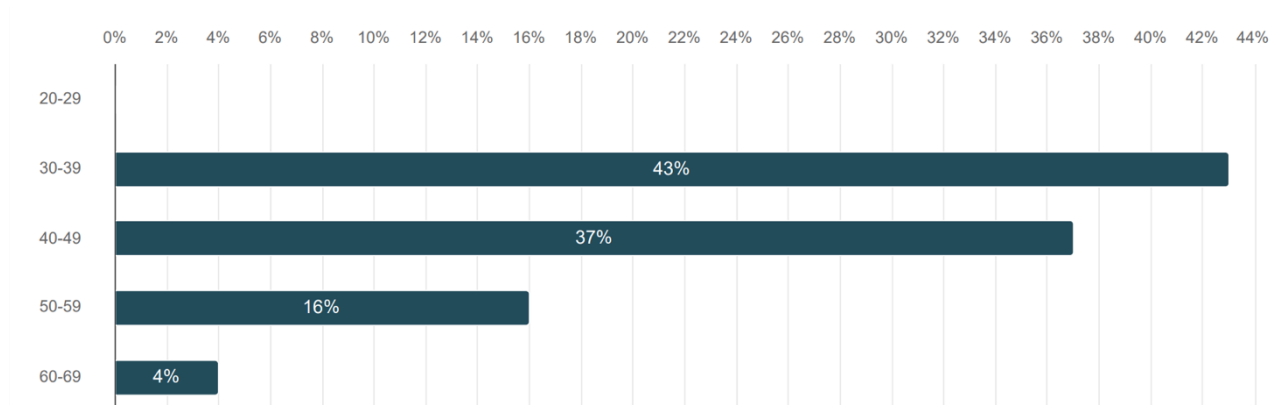
5 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Webropolilla toteutettuun kyselyyn vastasi 56 henkilöä. Olimme yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa toivoneet vastausprosentiksi noin 60 %–70 %, mikä toteutui vastausprosentin noustessa 62 %:iin. Kysely lähetettiin yhteensä 91 työntekijälle, joten ottaen huomioon toivotusti suuren määrän vastaajia, heidän vastauksistansa saa melko hyvän kuvan työhyvinvoinnin tilanteesta tällä hetkellä.

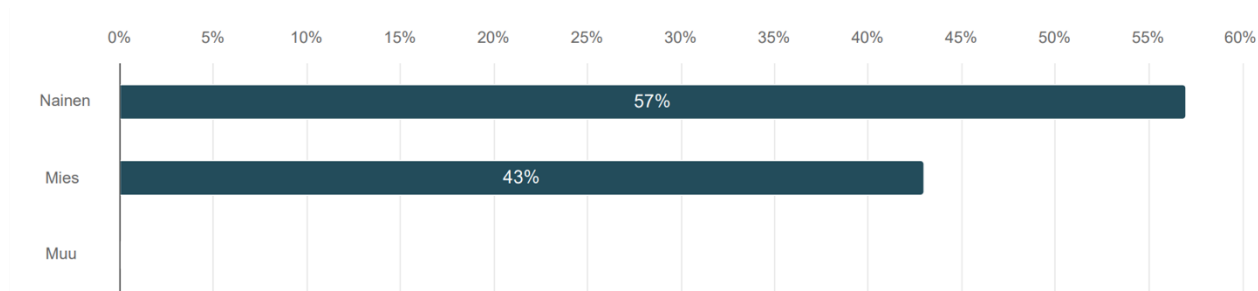
Kysymykset 1–7 olivat taustatietokysymyksiä, jotka olivat kyselyn ainoat pakolliset kysymykset. Kysymykset 8–12, 14, 16, 19–20 ja 23–31 olivat strukturoituja kysymyksiä ja loput kysymykset 13, 15, 17, 18, 21, 22 ja 32–34 olivat avoimia kysymyksiä. Tulokset jakautuvat tässä luvussa alalukuihin 5.1–5.6, joiden otsikot ovat ”Vastaajien taustatiedot kyselyssä”, ”Esihenkilöiden ajankäyttö”, ”Etätyön vaikutukset”, ”Työnkuvan haasteet”, ”Työhyvinvoinnin edistäminen” ja ”Yrityksen tuen tarjoaminen”.

5.1 Vastaajien taustatiedot kyselyssä

Kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien ikää ja sukupuolta. Kysymyksissä 4 ja 5 kysyttiin vastaajien aikaa esihenkilötehtävissä toimeksiantoyrityksessä ja mahdollisesti ennen siirtymistä kyseiselle yritykselle. Kysymyksessä 6 kysyttiin vastaajan asemaa esihenkilötehtävässä ja kysymyksessä 7 kysyttiin vastaajien vastuulla olevaa henkilöiden määrää.



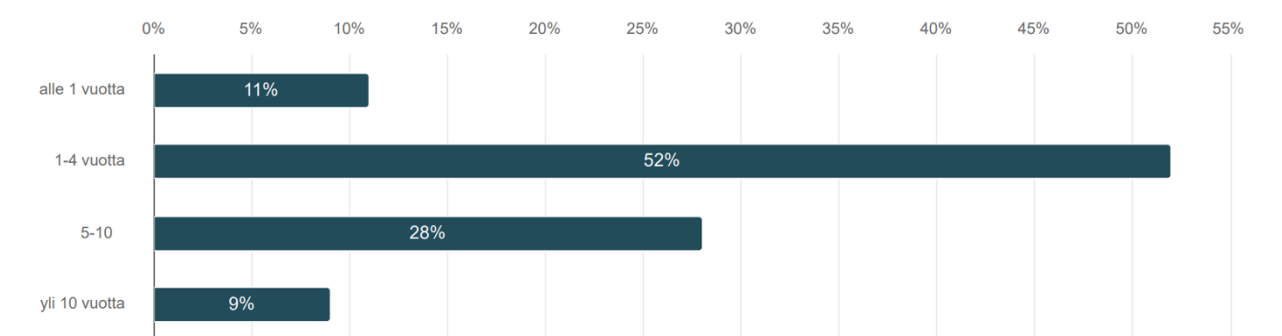
Kuva 5. Vastaajien ikäjakauma (n = 56)



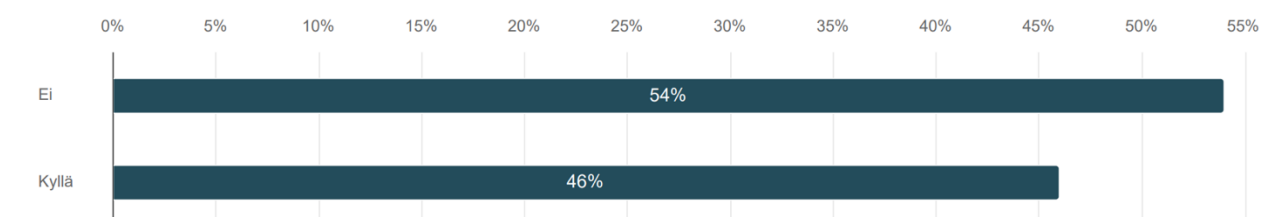
Kuva 6. Vastaajien sukupuoli (n = 56)

Kysymyksissä 1 ja 2 kysyttiin vastaajien ikää ja sukupuolta. Vastaajista enemmistö oli 30–49-vuotiaita ja loput olivat 50–69-vuotiaita. Vastaajista 43 % eli 24 henkilöä vastasi olevansa 30–39-vuotiaita, 37 % eli 21 henkilöä kertoi olevansa 40–49-vuotiaita, 16 % eli 9 henkilöä vastasi olevansa 50–59-vuotiaita ja loput 4 % eli 2 henkilöä kertoi olevansa 60–69-vuotiaita. 20–29-vuotiaita ei ollut ollenkaan. (Kuva 5.) Vastaajista 57 % eli 24 henkilöä kertoi olevansa mies ja 43 % eli 32 henkilöä kertoi olevansa nainen. Muun sukupuolisia ei ollut ollenkaan. (Kuva 6.) Vastaajissa miehiä oli jonkin verran vähemmän kuin naisia ja ikäjakaumassa on eroavaisuuksia.

Lisäksi kysymyksessä 3 kysyttiin, kummassa yrityksessä työskentelee toimeksiantoyrityksen sisällä ja vaihtoehtona tähän oli molemmat kaksi yritystä. Tämä haluttiin lisätä lisätietona yritykselle, mutta tämän työn osalta sitä ei ole tarvetta analysoida tarkemmin.

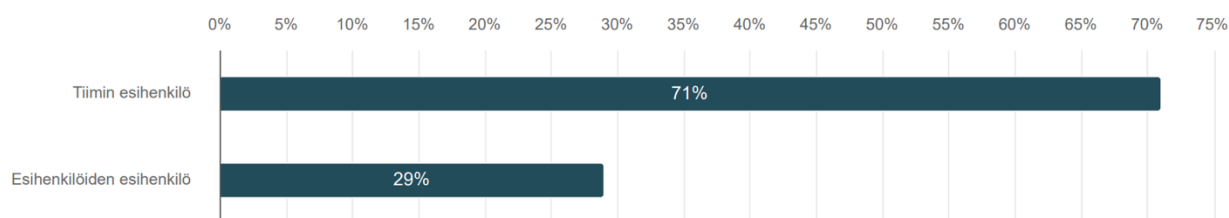


Kuva 7. Vastaajien esihenkilötyön kokemus vuosina Yrityksessä X Oy (n = 56)

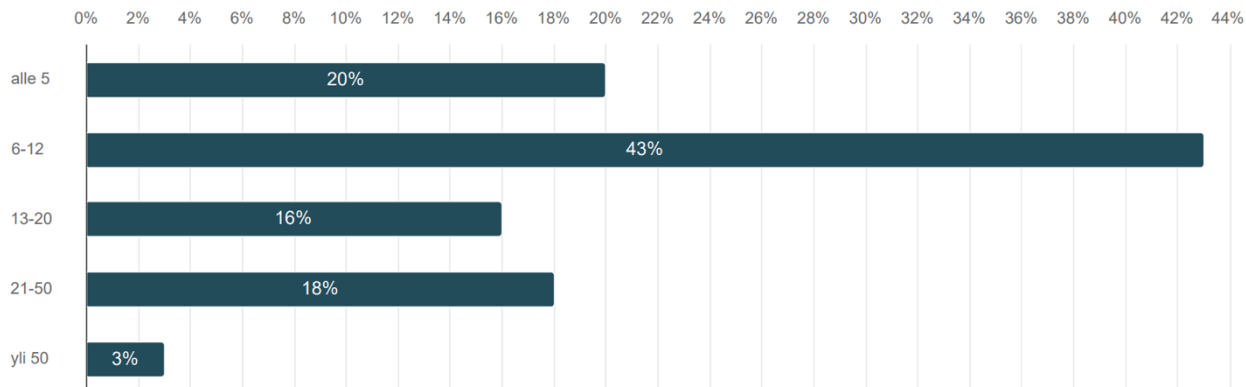


Kuva 8. Vastaajien jakauma mahdollisesta aikaisemmasta esihenkilötyökokemuksesta Yrityksen X Oy ulkopuolelta (n = 56)

Kysymyksellä 4 ja 5 haluttiin tutkia esihenkilötyökokemusta. Kuten kuvasta 7 nähdään, vastaajista 52 % eli 29 henkilöä kertoi olevansa ollut 1–4 vuotta esihenkilönä yrityksessä. Toiseksi suurin määrä vastaajista kertoi olevansa ollut 5–10 vuotta esihenkilönä eli 16 henkilöä, mikä on 28 %. Vastaajista 11 % eli 6 henkilöä vastasi olevansa ollut esihenkilönä alle vuoden ja 5 henkilöä eli 9 % vastaajista vastasi olleensa yli 10 vuotta yrityksen esihenkilönä. Vastaajilla on erilaista esihenkilötyökokemusta toimeksiantoyrityksessä. Kuvasta 8 nähdään, että vastaajista 54 % eli 30 henkilöllä ei ole aikaisempaa esihenkilökokemusta Yritys X Oy:n ulkopuolella ja 46 % eli 26 henkilöllä on yrityksen ulkopuolista esihenkilökokemusta. Avoimena kysymyksenä ”kyllä” vastanneilta vastaajilta kysyttiin kokemusta vuosina ja vastausten perusteella kokemus vuosina sijoittui vuoden ja jopa 20 vuoden kokemuksen välille. Vastauksien keskiarvoksi muodostui 8,2.



Kuva 9. Vastaajien esihenkilöasema (n = 56)

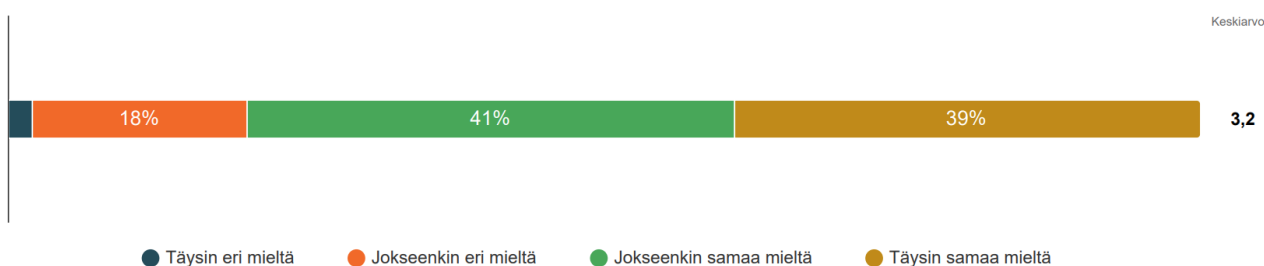


Kuva 10. Vastuulla olevien henkilöiden lukumäärän jakautuma (n = 56)

Kysymyksellä 6 ja 7 haluttiin tutkia esihenkilön aseman ja vastuulla olevien henkilöiden eroavaisuuksia. Valtaosa vastaajista, 71 % eli 40 henkilöä vastasi olevansa tiimin esihenkilöitä. Tiimin esihenkilöt eivät ole yrityksessä erityisen korkeassa asemassa päättämässä yrityksen asioista. Vastaajista 29 % eli 16 henkilöä vastasi olevansa esihenkilöiden esihenkilö, jotka ovat korkeammassa esihenkilöasemassa, kuten päälliköt ja johtajat. (Kuva 9.) Enemmistö vastaajista, 43 % eli 24 henkilöä vastasi olevansa vastuussa 6–12 henkilöstä, 20 % eli 11 henkilöä kertoi olevansa vastuussa alle 5 henkilöstä, 18 % eli 10 henkilöä oli vastuussa 21–50 henkilöstä ja loput 3 % eli 2 henkilöä oli vastuussa yli 50 henkilöstä. (Kuva 10.)

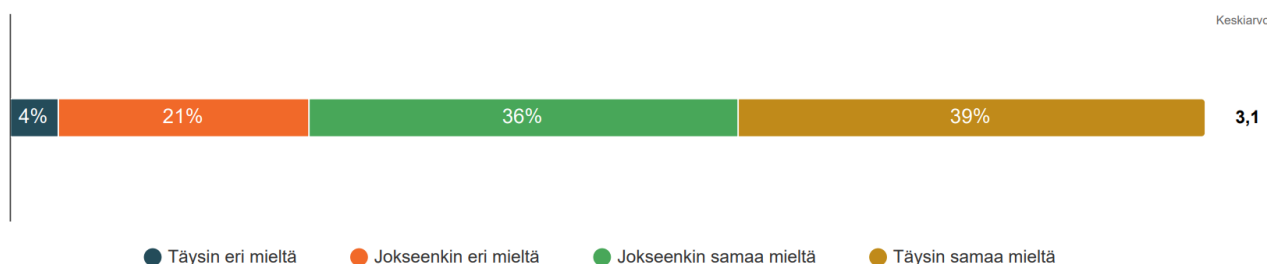
5.2 Esihenkilöiden ajankäyttö

Kysymyksellä 9 kysyttiin mielipidettä tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä ja kysymys 10 oli myös mielipide siitä, onko esihenkilöillä aikaa tehdä esihenkilötyötä. Kysymykset 11 ja 12 kysyivät mielipidettä omista vaikuttamisen mahdollisuuksista työaikatauluun ja työtehtäviin. Kysymys 24 kartoitti ajatuksia vastuiden ja velvollisuuksien jakautumiseen, koska se vaikuttaa ajankäyttöön. Kysymys 28 kartoitti ajatuksia tavoitteiden seurannasta, sillä tavat seurata työskentelyä vaikuttavat myös ajankäyttöön. Alaluvussa esitetyt kysymykset olivat strukturoituja kysymyksiä.



Kuva 11. Työelämän ja vapaa-ajan tasapaino (n = 56)

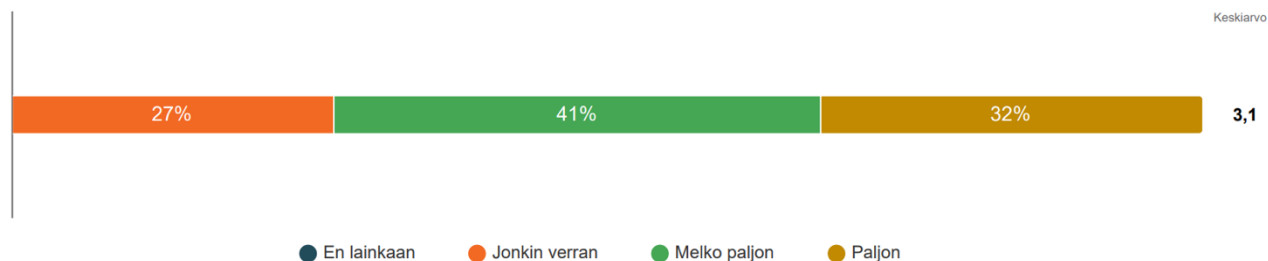
Kysymyksessä 9 haluttiin saada tietoa siitä, millaisena esihenkilöt kokevat heidän työelämänsä ja vapaa-ajan tasapainon. Vastaajia kertyi 56. Kuvasta 11 nähdään, että vastaajista 2 % oli täysin eri mieltä, 18 % jokseenkin eri mieltä, 41 % jokseenkin samaa mieltä ja 39 % täysin samaa mieltä. Keskiarvoksi muodostui 3,2 ja mediaani oli 3,0. Keskiarvo ja mediaani viittaavat vastausvaihtoehtoon ”jokseenkin samaa mieltä”. Esihenkilöroolissa työaika voi olla niukka, joten tämän tuloksen perusteella esihenkilöillä on aikaa henkilökohtaiselle elämälle työn lisäksi ja tulos voidaan katsoa positiiviseksi eli tilanne on hyvä (ks. 2.1).



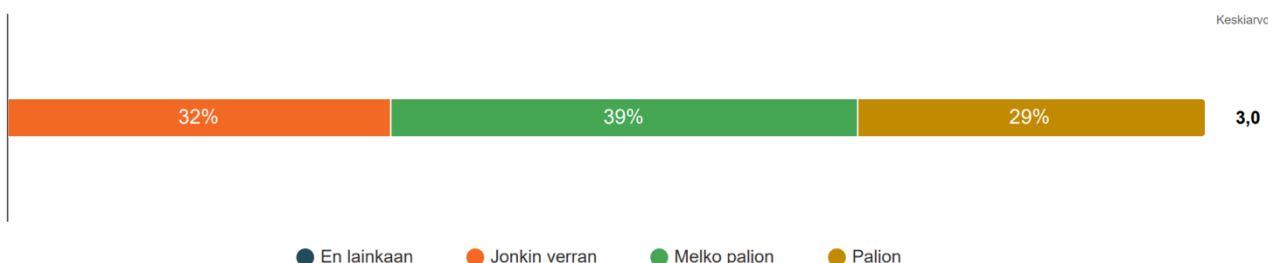
Kuva 12. Esihenkilötyön ajankäyttö (n = 56)

Kysymyksessä 10 kysyttiin, ovatko esihenkilöt sitä mieltä, että heillä on aikaa tehdä esihenkilötyötä. Vastaajia oli 56. Kuvassa 12 esitetään, että vastaajista 4 % vastasi olevansa täysin eri mieltä, 21 % jokseenkin eri mieltä, 36 % jokseenkin samaa mieltä ja 39 % täysin samaa mieltä. Vastauksista muodostunut keskiarvo oli 3,1 ja mediaani 3,0. Nämä luvut viittaavat vastaukseen

”jokseenkin samaa mieltä”, mikä voidaan lukea positiiviseksi tulokseksi ja yleisesti esihenkilöillä on tarpeeksi aikaa tehdä esihenkilötyötä. Esihenkilöillä kuitenkin yleisellä tasolla on ajankäyttö hyvin tiukalla työn tuoman laajan vastuualueen vuoksi (vrt. 2.1).

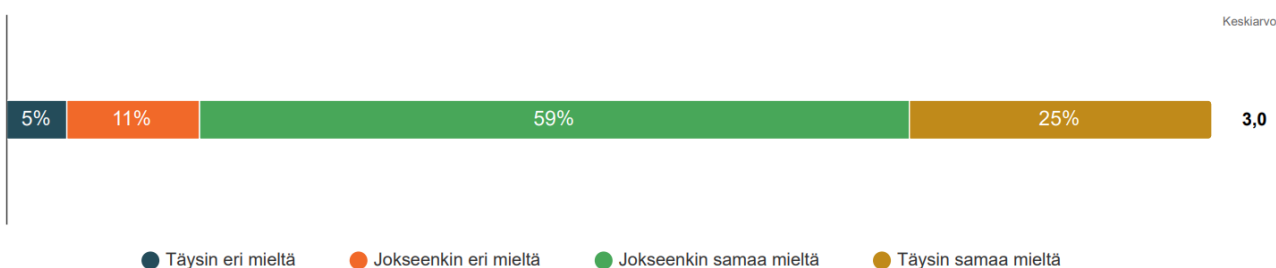


Kuva 13. Työaikatauluun vaikuttaminen (n = 56)



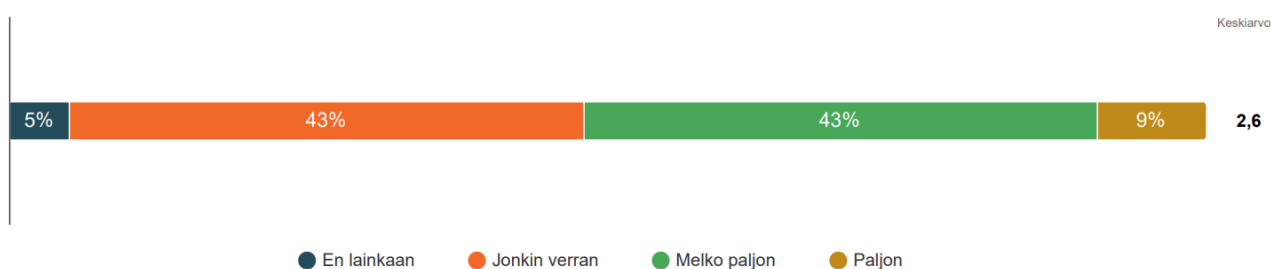
Kuva 14: Työtehtäviin vaikuttaminen (n = 56)

Kysymyksillä 11 ja 12 pyrittiin selvittämään esihenkilöiden kokemusta heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa omaan työaikatauluun ja työtehtäviin. Kysymyksiin vastasi 56 henkilöä. Kuvista 13 ja 14 nähdään, että vastaajista 0 % eli kukaan ei vastannut ”en lainkaan” kumpaankaan kysymykseen. Vastaajista 27 % vastasi ”jonkin verran”, 41 % ”melko paljon” ja 32 % ”paljon” (Kuva 13). Vastaajista 32 % vastasi voivansa vaikuttaa jonkin verran omiin työtehtäviin, 39 % vastasi ”melko paljon” ja 29 % vastasi ”paljon” (Kuva 14). Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että suurin osa kokee voivansa vaikuttaa omaan työaikatauluun ja työtehtäviin tarpeeksi sekä vaikuttamisen mahdollisuudet koetaan hyväksi, vaikka esihenkilöillä ajankäyttö usein on tiukalla aikataululla (ks. 2.1).



Kuva 15. Tyytyväisyys vastuiden ja velvollisuuksien jakautumiseen Yrityksessä X Oy (n = 56)

Kysymys 24 koski vastuiden ja velvollisuuksien jakautumista yrityksessä ja sillä haluttiin saada tietoa siitä, miten esihenkilöt kokevat oman tilanteensa ja ovatko he tyytyväisiä. Vastaajien määrä oli 56. Kuvasta 15 nähdään, että vastaajista 5 % kertoi olevansa täysin eri mieltä, 11 % vastasi olevansa joksikin eri mieltä, 59 % joksikin samaa mieltä ja 25 % kertoi olevansa täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo ja mediaani oli 3,0, joka viittaa eniten vastausvaihtoehtoon ”joksikin samaa mieltä”. Esihenkilöiden vastuut ja velvollisuudet voivat jakautua monella tavalla, mutta tuloksien perusteella yleisellä tasolla voidaan todeta, että jakautumiseen ollaan tyytyväisiä ja vain pieni osa koki erimielisyyttä (ks. 2.1).

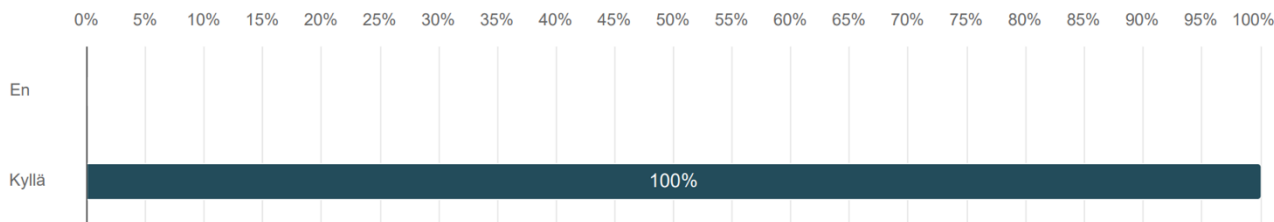


Kuva 16. Vastaajien kokemukset työn seurannasta muutenkin kuin tulostavoitteiden kautta (n = 56)

Kysymyksellä 28 haluttiin kartoittaa esihenkilöiden ajatuksia heidän työnsä seurannasta. Vastaajien määrä oli 56. Kuvassa 16 esitetään, että vastaajista 5 % vastasi ”en lainkaan”, 43 % vastasi ”jonkin verran”, 43 % vastasi ”melko paljon” ja 9 % vastasi ”paljon”. Tulokset jakautuvat melkein tasan, toinen puoli on sitä mieltä, että heidän työtänsä seurataan muutenkin kuin tulostavoitteiden kautta ja toinen puoli sitä mieltä, että työtä ei oikeastaan seurata muulla tavoin. Tulostavoitteiden seurannasta on todettu, että olisi parempi seurata työntekijöiden työn tuottamaa tulosta, kuin töissä vietettyjä tunteja ja sitä kautta arvioida tulosta. Käytännöt työn ja tulosten seurannasta vaikuttavat laajasti ajankäyttöön. (Ks. 2.3.)

5.3 Etätöön vaikutukset

Kysymyksissä 16–21 haluttiin kartoittaa esihenkilöiden tietoisuutta ja mielipiteitä yrityksen tarjoamista työkaluista helpottaakseen esihenkilötyötä erityisesti hybridityöskentelymallin vuoksi. Lomakkeen kysymys 27 kartoitti etätöyöskentelyä ja kysymys 32 kartoitti vaikutuksia korona-ajalta, joka toi pysyvän hybridityöskentelymallin. Kysymykset 21 ja 32 olivat avoimia kysymyksiä ja loput strukturoituja kysymyksiä.



Kuva 17. Saatavilla olevien työkalujen tietoisuus (n = 55)

Kysymyksellä 16 haluttiin kartoittaa tietoisuutta tärkeimpien työkalujen eli Esihenkilökäsikirja ja PowerBI, käytöstä. Kuvasta 16 nähdään, että vastaajista 100 % eli 55 henkilöä vastasi olevansa tietoinen saatavilla olevista työkaluista, mikä oli toivottu tulos. Kysymyksessä vastaajalle avautui seuraava avoin kysymys 17 ja 18 sen mukaan, kumman vastauksen he antoivat. Mikäli vastaaja olisi vastannut ”en”, hänelle olisi avautunut avoin kysymys 18: ” Mikäli vastasit en, avaa lyhyesti, mitkä työkalut eivät ole tuttuja ja miksi?”. Vastaajista kukaan ei antanut kyseistä vastausvaihtoehtoa, joten kysymykseen 18 ei tullut vastauksia, joten sitä ei ole tarvetta analysoida.

Vastausvaihtoehdon ”kyllä” vastanneille avautui avoin kysymys 17: ” Mikäli vastasit kyllä, kerro, osaatko hyödyntää saatavilla olevia työkaluja, kuten PowerBI ja Esihenkilökäsikirja?”. Vastauksia kertyi 46 henkilöltä. Vastaajat osasivat mielestään hyödyntää molempia työkaluja. Yleisesti PowerBI oli vähemmällä käytöllä kuin Esihenkilökäsikirja. Vastaajat kuitenkin kokivat, että työkalujen käyttöön olisi tarpeellista saada jonkin verran lisäkoulutusta, sillä vain yksi lyhyt parin tunnin koulutus ei riitä omaksumaan työkalujen koko potentiaalia.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että esihenkilöillä on käytössään tarpeeksi työkaluja helpottaakseen työtä erityisesti hybridityöskentelymallissa, jossa ei pääse aina kasvotusten käymään asioita läpi (ks. 2.5).

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3,0	10,0	7,7	8,0	429,0	1,8

Kuva 18. PowerBI -työkalun arvioitu hyöty työssä (n = 56)

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
5,0	10,0	7,7	8,0	422,0	1,7

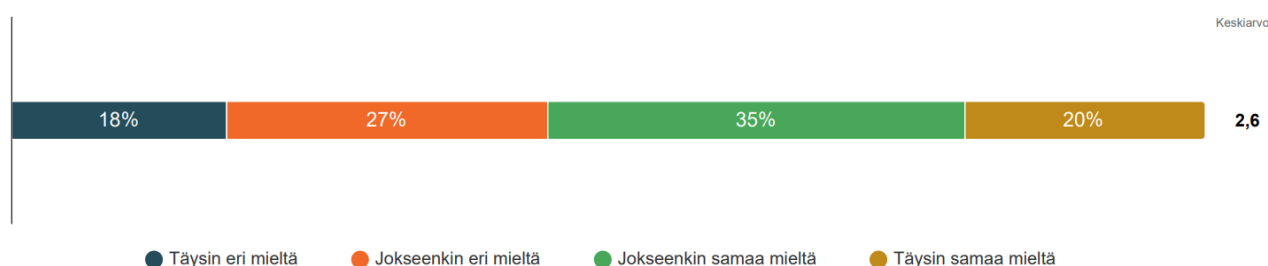
Kuva 19. Esihenkilökäsikirja -työkalun arvioitu hyöty omassa työssä (n = 55)

Kysymyksissä 19 ja 20 haluttiin tutkia esihenkilöiden mielipiteitä yrityksen tarjoamien työkalujen hyödyllisyydestä esihenkilötyössä. Kysymykseen 19 (Kuva 18) vastasi 56 henkilöä ja kysymykseen 20 (Kuva 19) vastasi 55 henkilöä. Kysymykset oli muotoiltu liukukytkimellä, jossa vastaajat pääsivät sijoittamaan liukukytkimen valitsemansa arvon kohdalle. Arvoväli oli välillä 1–10, jossa arvo 1 oli erittäin huono ja arvo 10 vastaavasti erittäin hyvä.

Kysymyksessä 19 vastauksia kertyi 56 henkilöltä. Minimiarvo oli 3,0 ja maksimiarvo 10,0, joten vastausten välillä on suurempaa hajontaa, mikä nostaa keskihajonnan lukuun 1,8. Keskiarvoksi muodostui 7,7 ja mediaaniksi 8,0. (Kuva 18.) Kysymykseen 20 vastauksia kertyi yhteensä 55 henkilöltä ja minimiarvoksi tuli 5,0 ja maksimiarvoksi 10,0, joten vastausten välillä on pienempää hajontaa kuin kysymyksessä 19, minkä takia keskihajonta on hieman pienempi eli 1,7. Keskihajontojen ero ei kuitenkaan ole suuri, eli yleisesti hajontaa ei ole radikaalisti. Keskiarvoksi ja mediaaniksi muodostui samat luvut kuin kysymyksessä 19 eli 7,7 ja 8,0. (Kuva 19.)

Molempien tuloksien perusteella voidaan sanoa, että käytettävien työkalujen hyödyt työssä koetaan erittäin hyväksi. Arvovälille sijoittuva vastausten keskiarvo 7,7 voidaan lukea hyväksi ja molempia työkaluja on saatavilla erilaisia tilanteita varten. (Ks. 2.5.)

Kysymys 21 oli avoin kysymys: ” Millaisia kehitysideoita antaisit PowerBI -raporteille (HR ja Resource) ja Esihenkilökäsikirjalle? Mitkä asiat näissä työkaluissa on hyvin tai huonosti?”. Vastauksia kertyi 29 henkilöltä. Vastauksien perusteella työkalujen sisältöön ollaan melko hyvin tyytyväisiä. Vastausten perusteella kehityskohteiksi oli nostettu esille esimerkiksi PowerBI:ssä olevien raporttien tulkitsemiseen kaivattua selkeyttä sekä myös Esihenkilökäsikirjan läpikäyntiä, jotta tietäisi paremmin, mitä asioita sieltä löytyy. Esihenkilökäsikirjasta nousi esille parannuksia sisällön selkeyteen. Vastausten perusteella koetaan, että Esihenkilökäsikirja sisältää paljon yleisiä ohjeita erilaisiin tilanteisiin, mutta se ei anna tarkempia ohjeistuksia, jolloin yleinen ohjeistus jää epäselväksi ja tämän takia työkalu jää ajoittain hyödyttömäksi. (Ks. 2.5.)



Kuva 20. Hybridityön haasteet (n = 55)

Kysymys 27 tutki esihenkilöiden mielipiteitä hybridityön mahdollisesti tuomiin haasteisiin heidän työssään. Vastaajien määrä oli 55. Kuvasta 20 nähdään, että vastaajista 18 % oli täysin eri mieltä,

27 % vastasi jokseenkin eri mieltä, 35 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 20 % oli täysin samaa mieltä. Keskiarvoksi muodostui 2,6 ja mediaaniksi 3,0. Näiden lukujen perusteella yleisin vastaus oli ”jokseenkin samaa mieltä”. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että noin puolet kokevat hybridityön tuovan haasteita esihenkilötyössä ja toinen puoli oli eri mieltä. Hybridityö tuo haasteita työn suorittamiselle, mutta sen hyvä organisointi ja erityisesti hyvä dokumentointi tekevät hybridityöskentelymallista kannattavan (ks. 2.4).

Kysymys 32 oli avoin kysymys: ”Koetko ajan ennen koronaa olevan erilainen verrattuna koronan jälkeiseen aikaan esihenkilötyössäsi? Miten?”. Vastaajien määrä oli 40. Osa vastanneista ei osaa sanoa, koska he joko eivät olleet esihenkilötehtävissä tai eivät osaa sanoa muusta tuntemattomasta syystä. Yhteisöllisyyden tunteen koetaan pienentyvän merkittävästi, koska on mahdollista tehdä hybridityötä ja joissain tapauksissa ollaan täysin etänä esimerkiksi toiselle paikkakunnalle muuton takia. Vastauksien perusteella koetaan, että ihmiset kuormittuvat enemmän ja viestejä voidaan tulkita monella tapaa. Erityisesti työhyvinvoinnin ja työn seuraaminen koetaan hankalaksi, kun työntekijöiden tulee olla vain yksi päivä viikosta toimistolla, jolloin muita näkee hyvin vähän. Tiimityöskentely mielittää hankalaksi, kun tiedonkulku ihmisten kanssakäyminen on vaikeampaa. (Ks. 2.4.)

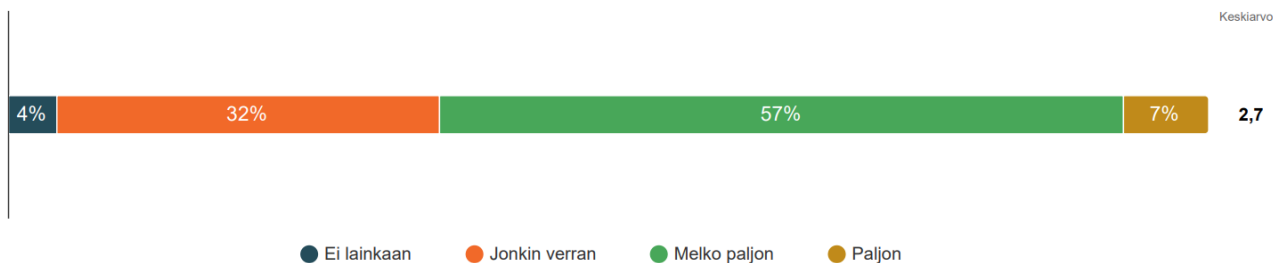
Kuitenkin samaan aikaan vastaukset ovat myös positiivisia. Etätyön jatkumisen koronan jälkeen ei koeta olevan ongelma, jos yhteydenpito on sujuvaa. Teams -sovelluksen avulla tiimiläisten koetaan myös uskaltavan puhua avoimemmin ja yhteisöllisyys ja luottamus mielletään huomattavasti vahvemmaksi. Hybridimalli nähdään pelkästään positiivisena asiana, kunhan yhteiset pelisäännöt ovat selkeitä kaikille. Tiimissä järjestetään viikoittaisia kokoontumisia, jotka ovat lähentäneet tiimiä ja madaltaneet yhteydenottokynnystä merkittävästi. (Ks. 2.4.)

5.4 Työnkuvan haasteet

Kysymykset 15, 22 ja 23 käsittelivät esihenkilötyön haasteita erilaisissa tilanteissa. Kysymykset 15 ja 22 olivat avoimia kysymyksiä, mitkä käsittelivät haasteita. Kysymys 23 oli strukturoitu kysymys, joka käsitteli työkalujen riittävyttä haasteista selviämiseksi.

Kysymys 15 oli avoin kysymys: ”Millaisia asioita koet stressaavaksi tai kuormittaviksi esihenkilötyössä? Miten yritys voisi kehittää tilannetta?”. Vastaajien kokonaismäärä oli 50. Ongelmakohtia nousi esille ajan käytössä, resursseissa, päätösvallan puuttumisessa, henkilöstöön liittyvissä haasteellisissa tilanteissa, yleisesti epäselvät ohjeistukset yrityksen puolelta, henkilöstön välinen negatiivisuus, etätyön vaikutukset ja yksilöiden uralla eteneminen ja palkitseminen. Esihenkilötyössä on monenlaisia haasteita, joihin myös vaikuttaa esimerkiksi lainsäädäntö (vrt. 2.2). Esihenkilöiden on tärkeää huomioida tavoitteet, tiimiläisten tilanteet ja etätyöskentely kokonaisuudessaan (ks. 2.3).

Kysymys 22 oli avoin kysymys: ”Millaisia haasteita kohtaat esihenkilötyössäsi, ja miten koet haasteiden vaikuttavan työhyvinvointiisi? Miten yritys voisi auttaa parantamaan tilannetta?”. Kysymykseen vastasi 42 henkilöä. Haasteellisiksi asioiksi nousi esihenkilöiden saatavilla oleva aika tiimiläisten hyvinvointia ja työn tukemista varten, urapolkujen tukemisessa, selkeämpää yhteistyötä yrityksen sisällä ja HR:n kanssa, päätösvallan puuttuminen, tiimiläisten sairastelut ja alisuoriutuminen, hybridityö ja sen kautta selkeyttä vaatimuksiin käydä toimistolla, sisäisen viestinnän haasteet ja jatkuva kiire ja työn lisääntyminen ilman olemassa olevien tehtävien vähenemistä tai tasapainotusta. Esihenkilötyössä ei voi välttyä haasteilta ja niitä ilmaantuu jatkuvasti. Kuitenkin haasteita voidaan hallita ja esihenkilöt voivat erilaisissa tilanteissa tukeutua lainsäädäntöön ja yhteisöllisyyden tuomaan tukeen kollegoilta. (Ks. 2.2 ja 2.3.)



Kuva 21. Mielipiteet Yritys X Oy:n tarjoamien työkalujen riittävydestä haasteista selviämiseksi (n = 56)

Kysymyksellä 23 haluttiin tutkia esihenkilöiden mielipiteitä toimeksiantoyrityksen tarjoamiin työkaluihin selvitäkseen erilaisista haasteista. Vastaajien määrä oli 56. Kuvasta 21 nähdään, että vastaajista 4 % oli sitä mieltä, että yritys ei tarjoa lainkaan työkaluja helpottaakseen haasteista selviämistä, 32 % vastasi ”jonkin verran”, enemmistö eli 57 % vastasi ”melko paljon” ja 7 % vastasi ”paljon”. Tuloksien perusteella suurin osa on sitä mieltä, että haasteista selviämiseksi on käytettävissä tarpeeksi työkaluja. Esihenkilötyössä käytettävät työkalut voivat olla monenlaisia, kuten analyyseja, ohjelmia ja vuorovaikutusta yrityksen sisällä (ks. 2.3).

5.5 Työhyvinvoinnin edistäminen

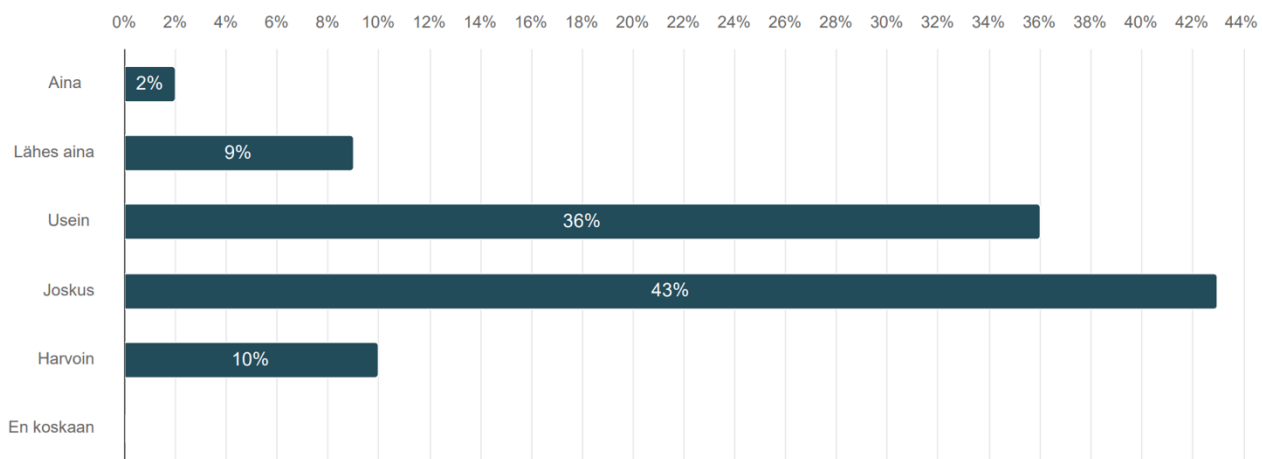
Kysymykset 8, 13, 14, 24, 26, 30, 31 käsittelivät työhyvinvointia monipuolisesti. Kysymys 13 oli avoin kysymys ja loput kyselylomakkeen kysymykset olivat strukturoituja kysymyksiä.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskisarvo	Mediaani	Summa	Keskiahajonta
2,0	10,0	7,5	8,0	414,0	1,7

Kuva 22. Vastaajien arvio omasta hyvinvoinnin tilasta (n = 55)

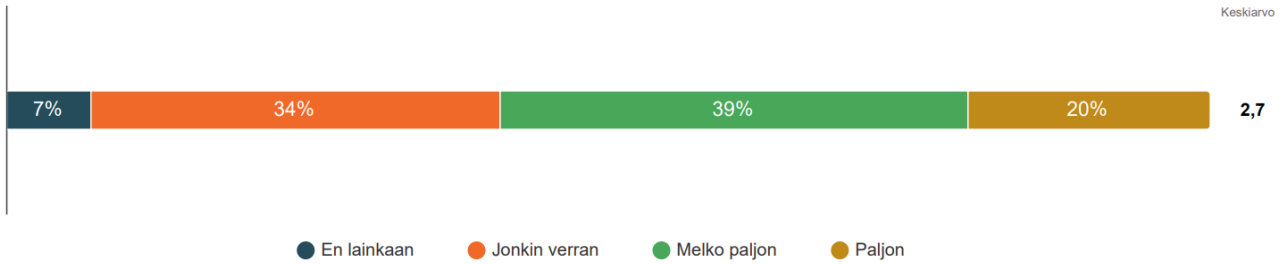
Kuten kuvasta 22 nähdään, kysymyksessä 8 kysyttiin vastaajan arviota omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ja vastaajia oli 55. Kysymyksellä haluttiin saada tilastoa siitä, millaisena esihenkilöt kokevat heidän oman henkilökohtaisen hyvinvointinsa yleisellä tasolla. Kysymys oli muotoiltu liukukytkimellä arvovälillä 1–10 eli arvo 1 oli erittäin huono ja arvo 10 oli erittäin hyvä. Vastauksia saatiin yhteensä 55 ja minimiarvo oli 2,0 ja maksimiarvo 10,0 eli vastaajien välillä on suurta hajontaa, minkä vuoksi keskihajonta on 1,7. Keskiarvo ja mediaani olivat 7,5 ja 8,0 eli näiden tuloksien perusteella voidaan sanoa, että yleisesti vastaajien arviot omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ovat hyviä. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti ja kehittymään, mikä tämän tuloksen perusteella on mahdollista saavuttaa (ks. 3.1).

Kysymys 13 oli avoin kysymys: ”Minkälaiset työtehtävät tuottavat sinulle eniten tyydytystä ja iloa?”. Vastauksia kertyi yhteensä 46 henkilöltä. Eniten kommentteja keräsi erilaiset kehitystyöt, onnistumiset, tiimiläisten kanssa yhdessäolo ja heidän auttamisensa työssä.



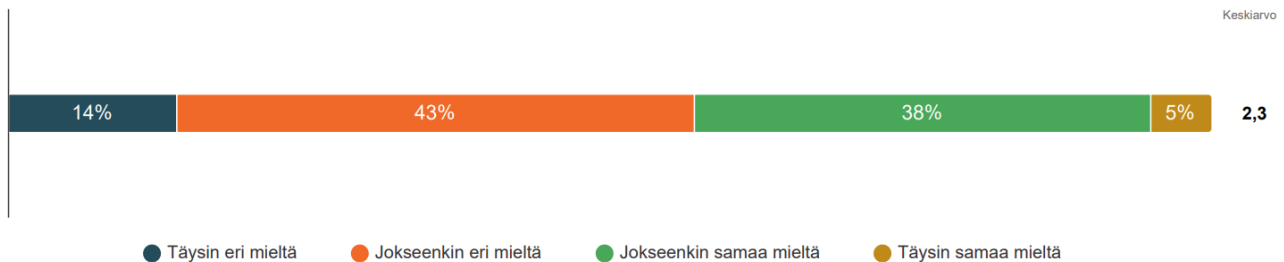
Kuva 23. Stressin ja kuormittavuuden kokemuksen jakauma (n = 56)

Kysymyksellä 14 haluttiin kerätä tietoa esihenkilöiden kokemasta työhön liittyvästä stressistä tai kuormittavuudesta. Vastaajista 2 % eli 1 henkilö vastasi ”aina”, 9 % eli 5 henkilöä vastasi ”lähes aina”, 36 % eli 20 henkilöä vastasi ”usein”, 43 % eli 24 henkilöä vastasi ”joskus”, 10 % eli 6 henkilöä vastasi ”harvoin” ja 0 % vastaajista vastasi ”en koskaan”. Vastaajien kokonaismäärä oli 56. (Kuva 23.) Tulosten perusteella vastaajat kokevat stressiä eniten joskus tai usein, mikä voidaan lukea tyydyttäväksi tulokseksi. Stressiä ilmenee usein, mutta liiallinen määrä vaikuttaa negatiivisesti työn suorittamiseen. Työssä koettava pitkittynyt stressi voi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin alentamalla sitä. (Ks. 3.1.)



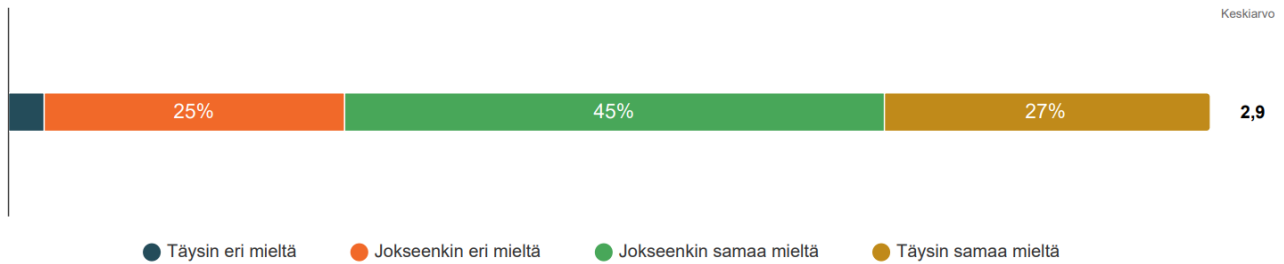
Kuva 24. Kokemus Yritys X Oy:n tarjoamasta tuesta esihenkilötyölle ja työhyvinvoinnille (n = 56)

Kysymyksellä 26 oli tarkoitus tutkia esihenkilöiden ajatuksia Yritys X Oy:n tarjoamasta tuesta heidän työtänsä ja työhyvinvointia varten. Vastaajien määrä oli 56. Vastaajista 7 % oli sitä mieltä, että he eivät saa lainkaan tukea, 34 % vastasi ”jonkin verran”, 39 % vastasi ”melko paljon” ja 20 % oli sitä mieltä, että tukea saa paljon. (Kuva 24.) Tuloksien perusteella esihenkilötyölle ja työhyvinvoinnille on saatavilla vähintään melko paljon tukea, mikä on hyvä tulos. Vain pieni määrä eli 7 % ei koe saavansa tukea omalle esihenkilötyölle ja työhyvinvoinnille. Työkyky on monen tekijän summa ja pelkästään ongelmia poistamalla ei luoda hyvää työelämän laatua ja työhyvinvointia, vaan myös työn voimavara- ja vetovoimatekijöitä tulisi vahvistaa (ks. 3.3).



Kuva 25. Kokemus työhyvinvoinnin seurannan selkeydestä (n = 56)

Kysymys 30 tutki ajatuksia siitä, onko työhyvinvoinnin seuranta selkeää esihenkilöiden mielestä. Vastaajien määrä oli 56. Kuvasta 25 nähdään, että vastaajista 14 % oli täysin eri mieltä, 43 % jokseenkin eri mieltä, 38 % jokseenkin samaa mieltä ja 5 % täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,3 ja mediaani 2,0. Tuloksien perusteella työhyvinvoinnin seuranta ei koeta selkeäksi, koska jopa 43 % koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja lisäksi 14 % oli täysin eri mieltä. Työhyvinvoinnin seurannan selkeyttä tulisi jatkossa painottaa enemmän, jotta tietoisuus olisi paremmalla tasolla. Työhyvinvoinnin johtamisella halutaan tavoitella työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia töissä ja se pitää sisällään erilaisia työhyvinvointiin liittyviä ohjeistuksia (vrt. 3.2).

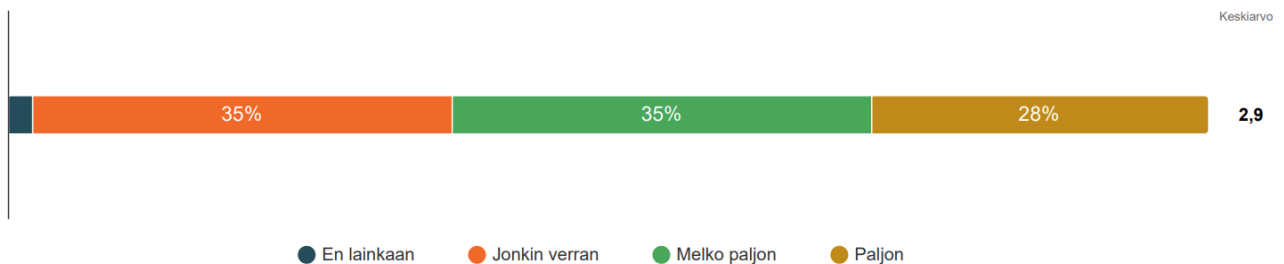


Kuva 26. Kokemus Yritys X Oy:n työterveyden tarjoaman tuen riittävydestä työhyvinvoinnin edistämiseksi (n = 56)

Kysymyksellä 31 haluttiin tutkia yrityksen yhteistyökumppanin työterveyden osalta tarjoama tuki riittävää, jotta työhyvinvointia voidaan edistää. Vastaajien määrä oli 56. Kuvasta 26 nähdään, että vastaajista 3 % oli täysin eri mieltä, 25 % oli jokseenkin eri mieltä, enemmistö 45 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 27 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,9 ja mediaani 3,0. Tuloksien perusteella suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että Yritys X Oy:n työterveyden tarjoama tuki on riittävää työhyvinvoinnin edistämiseksi, mikä on positiivinen tulos, koska työntekijät ovat myös tietoisia työterveyden tarjoamasta tuesta. Työkykyjohtamisen perustan muodostavat työturvallisuutta ja työterveyttä edistävä toiminta ja ilman työterveysyhteistyötä työterveyshuolto ei pysty hyödyntämään työkykyjohtamisessa kuin vain pienen osan työterveystoiminnan potentiaalista. Yhteistyön periaate koostuu työnantajasta, työntekijästä ja työterveyshuollosta. (Ks. 3.3.)

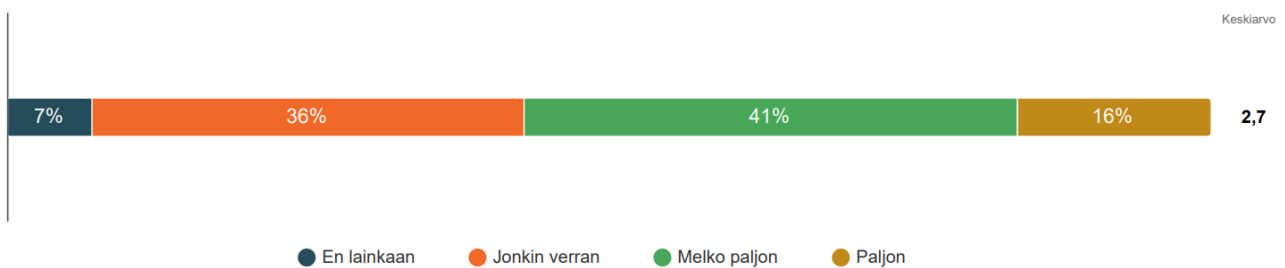
5.6 Yrityksen tuen tarjoaminen

Kysymykset 25 ja 29 olivat strukturoituja kysymyksiä, millä haluttiin kartoittaa henkilöstöhallinnolta saatavan tuen vallitsevaa tilaa ja riittäviä mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin sekä kehittymään työssä. Kyselylomakkeen kysymykset 33 ja 34 olivat avoimia kysymyksiä, millä kartoitettiin ajatuksia säädetyistä ohjeistuksista ja millä tavoin esihenkilöt toivoisivat Yritys X Oy:n kehittävän erilaisia asioita säilyttääkseen hyvän työhyvinvoinnin tilan.



Kuva 27. Kokemus HR:ltä saadun tuen riittävydestä (n = 54)

Kysymyksellä 25 haluttiin tutkia esihenkilöiden ajatuksia HR:n antamasta tuesta heidän työtänsä varten. Kuvasta 27 nähdään, että vastaajista 2 % oli sitä mieltä, että he eivät saa lainkaan tukea, 35 % vastasi saavansa jonkin verran tukea, 35 % vastasi ”melko paljon” ja 28 % vastasi saavansa paljon tukea. Vastaajien määrä oli 54. Tuloksien perusteella henkilöstöhallinnolta saadaan riittävää tukea ja vain pieni osa ei kokenut saavansa lainkaan tukea. Yleisellä tasolla voidaan todeta HR:n tuen riittäväksi. Henkilöstöhallinnolta saatu tuki on tärkeä osa työkyvyn johtamista ja se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työtyytyväisyyteen. Tärkeitä asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt, esihenkilön tuki, palaute, arvostus, työn mielekkyys, palkitseminen, luottamus, hyvä tiedonkulku ja kannustava työyhteisö. (Ks. 3.3.)



Kuva 28. Kokemus riittävistä mahdollisuuksista osallistua koulutuksiin ja työssä kehittymiseen (n = 56)

Kysymyksellä 29 haluttiin tutkia esihenkilöiden ajatuksia mahdollisuuksista osallistua koulutuksiin ja kehittyä. Vastaajien määrä oli 56. Kuvassa 28 esitetään, että vastaajista 7 % vastasi ”en lainkaan”, 36 % vastasi ”jonkin verran”, 41 % vastasi ”melko paljon” ja 16 % vastasi ”paljon”. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että suurin osa kokee saavansa riittävästi mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin ja kehittyä työssään. Kuitenkin osa myös kokee, että mahdollisuuksia ei ole riittävästi. Henkilöstön osaamisen uudistamiseen ja kehittämiseen sisältyy tiedon levittäminen, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelmien laadinta ja kehittämisen toimenpiteet, mistä esihenkilön tulee pitää huolta. (Vrt. 2.1.)

Kysymys 33 oli avoin kysymys: ”Millaiseksi koet Yritys X Oy:n antamat ohjeistukset erilaisille tilanteille ja ovatko ne mielestäsi selkeitä ja yhtenäisiä? Miten yritys voisi kehittää niitä?”. Vastaajien määrä oli 32. Osan mielestä ohjeistukset ovat riittäviä ja selkeitä eikä erityisiä toiveita kehitykselle tullut esille. Toisaalta hyvistä ohjeistuksista ja niiden selkeydestä huolimatta koetaan, että eri tiimeissä toteutus ja tulkinta on erilaista, mikä saattaa asettaa eri tiimit eriarvoiseen asemaan. Tarkeksia kaivattaisiin selkeämmillä ohjeilla esimerkiksi vanhempainvapaiden osalta, uudistettua perehdytyspohjaa ja parempaa koulutusta alisuoriutumisen prosessin läpikäyntiin. (Vrt. 2.1.)

Kysymys 34 oli avoin kysymys: ”Millaisia kehitystoimenpiteitä kaipaisit Yritykseltä X Oy, jotta oma jaksamisesi ja työhyvinvointisi säilyisivät?”. Vastaajien määrä oli 36. Yleisesti paineettomampi arki työn keskellä parantaisi työhyvinvointia ja saatavilla oleva tuki, esimerkiksi HR puolelta olisi toivottua. Tällä hetkellä koetaan, että ammattimainen tuki erialaisiin tilanteisiin työssä puuttuu. Erityisesti myös kaivattaisiin selkeämpää linjausta siihen, kuinka paljon työajasta käytetään esihenkilötyöhön ja muuhun työskentelyyn. Tällä hetkellä koetaan, että moni asia työnnetään esihenkilöiden vastuulle ja heiltä kuuluisi lähteä aina ensin etsimään vastauksia, jolloin sisäinen viestintä mielletään raskaaksi. Esihenkilöt toivoisivat esimerkiksi yhteisiä työhyvinvointipäiviä, lisää koulutuksia ja viri-kerahan kasvattamista, jotta olisi parempi mahdollisuus liikunta- ja kulttuuriharrastuksille. (Ks. 2.1, 2.3, 2.4 ja 3.2.)

Jonkin verran kaivattiin selkeyttä tiedotukseen, viestintään ja ohjeistuksiin. Viestinnästä halutaan poistaa turhat välikädet ja selkeät linjaukset sille, kuka päättää mistäkin asiasta. Palkitseminen, jonka ei olisi pakko olla aina rahallista, olisi yksi hyvä motivaation luoja ja muistutus sille, miksi työtä tehdään ja miksi esihenkilö haluaa olla kyseisessä yrityksessä töissä. Vastauksista nousi esille, että tiimejä pyritään ryhmäyttämään paljon, mutta esihenkilöiden keskinäinen ryhmäytyminen on unohdettu kokonaan. Kommenttien perusteella esimerkiksi jo yhteiset illanvietot parantaisivat tilannetta. (Ks. 2.4 ja 3.2.)

Tuloksien perusteella esihenkilöiden ajankäyttö on kohtuullisen hyvällä tasolla, sillä luvussa 5.2 esitettyjen tuloksien perusteella erimielisyyksiä ei esiintynyt isoa määrää. Luvussa 5.3 käytiin läpi esihenkilöiden ajatuksia etätyöhön liittyen. Etätyö koetaan hyväksi tavaksi toteuttaa työtä, mutta sen koetaan tuovan haasteita erityisesti yhteydenpidon ja yhteisöllisyyden kannalta, mihin kaivattaisiin kehitystä toimintatapojen puolesta. Esihenkilötyössä kohdataan myös erilaisia haasteita, joiden tulokset ovat luvussa 5.4. Haasteeksi koetaan esimerkiksi tiimiläisten erilaiset asiat, stressin ja kuormittavuuksien ilmeneminen, sisäinen viestintä ja resursoinnin tuomat ongelmakohtat. Vastausten perusteella esihenkilöillä on kuitenkin tarpeeksi työkaluja haasteista selviämiseksi. Työhyvinvointia käsiteltiin luvussa 5.5 ja tulosten perusteella työhyvinvoinnin tila on tyydyttävä ja siitä löytyi kehitettäviä kohteita, kuten stressin vähentäminen ja paremman tuen tarjoaminen Yritys X Oy:n puolesta helpottaakseen esihenkilötyötä ja työhyvinvointia. Saatu tuki on tärkeä osa esihenkilötyön toteuttamisessa, minkä tulokset ovat luvussa 5.6. Tuloksien perusteella tuki on tyydyttävää, mutta sitä voisi olla enemmän henkilöstöhallinnon puolelta. Myös paremmat mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ja selkeämmät ohjeistukset lisäisivät tuen hyödyllisyyttä.

6 Pohdinta

Esihenkilöiden työhyvinvointiin ei välttämättä aina keskitytä ensimmäisenä, joten osasin odottaa vastauksista löytyvän ongelmakohtia kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin liittyen. Tutkimukselle oli myös jonkin verran ennakkokäsityksiä mahdollisista ongelmakohtista. Yleisesti vastausten perusteella voidaan löytää jonkin verran kehityskohteita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tilanne voisi myös olla paljon huonompi, joten vastauksien perusteella voidaan sanoa työhyvinvoinnin olevan tyydyttävällä tasolla. Tässä luvussa tarkastellaan tuloksia ja johtopäätöksiä sekä pohditaan jatkotutkimusehdotuksia. Nämä muodostavat alaluvut 6.1 ja 6.2. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä oman oppimisen arviointia. Aiheet muodostavat alaluvut 6.3 ja 6.4.

6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen yrityksen esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilanne on tällä hetkellä ja miten sitä voitaisiin kehittää ja ylläpitää. Lisäksi tutkimuksen alaongelmien tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon esihenkilöillä on aikaa esihenkilötyölle, miten etätyö vaikuttaa työhön, millaisissa haastavissa tilanteissa tarvitaan organisaation apua, millä tavoin työhyvinvointia voidaan edistää ja tarvitsevatko esihenkilöt lisää tukea organisaatiolta, jota ei olla osattu vielä antaa. Luvussa esitellään tutkimuksen tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä.

Kyselyn alussa kysyttiin erilaisia taustatietoja, kuten sukupuolta, ikää ja työkokemusta, mitkä löytyvät luvusta 5.1. Hieman suurempi osa vastaajista oli naisia, vaikka miehiäkin oli suhteellisen paljon. Tuloksien puolesta voidaan nähdä, että valtaosa vastaajista oli 30–50-vuotiaita ja heillä oli enimmäkseen 1–4 vuoden esihenkilökokemus yrityksessä. Lähes puolella vastanneista oli myös aikaisempaa esihenkilökokemusta yrityksen ulkopuolelta, keskimäärin noin 8 vuotta. Luvut kertovat siitä, että esihenkilöt ovat ehtineet kerryttää kokemusta, minkä puolesta voidaan ajatella, että he osaavat kertoa epäkohdista ja antaa erilaisia mielipiteitä kehitysideoista laajemmin. Suurin osa esihenkilöistä oli tiimin esihenkilöitä ja pienempi osa korkeammassa asemassa tiimin esihenkilöiden yläpuolella. Suurimmalla osalla vastaajista oli 6–12 henkilöä vastuullaan yksikössä tai tiimissä.

Ensimmäisessä alaongelmassa haluttiin selvittää, kuinka paljon esihenkilöillä on aikaa tehdä esihenkilötyötä. Kysymykset käsittelivät vaikuttamisen mahdollisuuksia työaikatauluun ja työtehtäviin liittyen, tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, vastuiden ja velvollisuuksien jakautumista ja lisäksi tavoitteiden seuranta. Tuloksissa kävi ilmi, että esihenkilöillä on aikaa esihenkilötyölle kohtuullisen hyvin, mutta osa kokisi tarvitsevansa lisää aikaa (ks. 5.2). Vastaajista yhteensä 75 % oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että onko heillä aikaa esihenkilötyölle. Vastaajista yhteensä 25 % olivat jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta eli kuitenkin osa ei koe saavansa tarpeeksi aikaa esihenkilötyölle. Työelämän ja vapaa-ajan koettiin olevan pääosin

tasapainossa, samoin kuin työtehtäviin ja työaikatauluun koettiin pystyvän vaikuttamaan hyvin. Vastuiden ja velvollisuuksien jakautumiseen vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä vain pienellä eroavaisuudella mielipiteissä, vain yhteensä 16 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Työajan käyttöön vaikuttavaan tulosten seurantaan esihenkilöillä oli eniten toisistaan eroavia mielipiteitä. Noin puolet kokivat, että heidän työtänsä seurataan muutenkin kuin tulostavoitteiden kautta ja toinen puoli koki päinvastoin. Eroavaisuus ei ole kuitenkaan negatiivinen tulos, sillä luvussa 2.3 esitetään, että työn tulosten mittaaminen enemmän tuloksellisuuden perusteella voisi olla parempi keino kuin työpäivällä vietettyjen tuntien perusteella. Selkeillä tavoitteilla ja aikatauluilla työn tulosten mittaaminen onnistuu parhaiten.

Toisessa alaongelmassa tutkittiin etätöiden vaikutusta esihenkilötyöhön. Kysymykset käsittelivät työkalujen hyödyntämistä, ajatuksia etätöskentelystä ja korona-ajan vaikutuksista. Tuloksien mukaan saatavilla olevia työkaluja osataan hyödyntää työssä, mutta niiden sisältöön kaivattaisiin tarkennuksia ja lisäyksiä ohjeistuksille (ks. 2.5). Tuloksista kävi ilmi, että etätöskentely on sujuvaa ja toivottua, mutta se tuo mukanaan myös erilaisia haasteita. Noin puolet vastaajista kokee hybridityön tuovan haasteita. Enemmistö eli noin 62 % vastauksista sijoittui ”jokseenkin eri mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” -vastausvaihtoehtojen välimaastoon, vaikka 18 % vastauksista oli täysin eri mieltä ja 20 % oli täysin samaa mieltä.

Suurin osa vastaajista koki ajan ennen koronaa olevan erilainen kuin aika koronan jälkeen. Vastaajien näkemyksiin vaikuttavat eniten yhteisöllisyyden pieneneminen ja mahdollisuus tehdä hybridityötä. Ongelmallisena asiana nähdään työkuormitus ja mahdollinen viestinnän monitulkintaisuus. Työhyvinvoinnin ja työn seuraamisen vaikeudet korostuvat, kun työntekijät ovat toimistolla noin kerran viikossa tai eivät ollenkaan, mikäli he asuvat kauempana. Etätöitä ei kuitenkaan koeta ongelmaksi, mikäli yhteydenpito on sujuvaa ja tiimissä noudatetaan selkeitä pelisääntöjä. Lisäksi viikoittaiset kokoontumiset vähintään etänä lähentävät tiimiä ja madaltavat yhteydenottokynnystä. Teams -sovellus nähdään mahdollisuutena avoimemmalle viestinnälle, ja yhteisöllisyys ja luottamus ovat vahvempaa. (Ks. 2.4.)

Kolmannessa alaongelmassa tutkittiin erilaisia esihenkilötyön haasteita ja työkalujen riittävyyttä haasteista selviämiseksi. Tuloksien perusteella esihenkilöiden työssä kohtaamat haasteet ovat monimuotoisia ja moniulotteisia. Luvussa 2.2 esitetään, että lainsäädäntö vaikuttaa haasteiden ilmeneeseen, mikä korostaa työn monimutkaisuutta ja vaatii esihenkilöltä huolellista huomion kiinnittämistä eri tilanteissa. Jatkuva kiire, epäselvät odotukset ja työmäärän lisääntyminen ilman vastaavaa tasapainotusta aiheuttavat haasteita ja negatiivisuutta, mikä aiheuttaa stressitason nousua ja uupumista. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että enemmistö kokee saavansa tarpeeksi työkaluja haasteista selviämiseksi, mikä viittaa siihen, että organisaatio on panostanut työkalujen

käyttöön tukemaan esihenkilöiden työtä. 57 % vastaajista ilmoitti saavansa ”melko paljon” työkaluja käytettäväkseen ja vain 4 % ilmoitti, ettei saatavilla ole lainkaan työkaluja. Teknisten työkalujen lisäksi työssä voidaan käyttää analyysijä, ohjelmia ja vuorovaikutusvälineitä, kuten luvussa 2.3 on esitetty. Haasteiden ratkaisemiseksi keskeistä on organisaation rooli tarjoamalla selkeät ohjeet, resurssit ja tuen esihenkilöille.

Neljännessä alaongelmassa tutkittiin, miten työhyvinvointia voidaan edistää. Työhyvinvointia kartoitettiin kysymyksissä mahdollisimman laajasti, kuten työhyvinvoinnin seuranta, työterveyden ja toimeksiantoyrityksen tarjoamaa tukea, stressin ja kuormittavuuden esiintyvyyttä ja mieluisia työtehtäviä. Tuloksien perusteella työhyvinvointi on hyvällä tasolla, mutta sitä voidaan edistää entisestään. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin vallitsevan tilan tilanne oli keskiarvoltaan tasolla 7,5 ja erityisesti onnistumiset, kehitysprojektit ja tiimiläisten kanssa tekeminen koettiin iloa tuottaviksi työtehtäviksi, mikä edesauttaa hyvinvointia, kun työ on mukavaa, kuten luvussa 3.1 on esitetty.

Stressiä ja kuormittavuutta tuloksien perusteella esiintyi säännöllisesti. Kuitenkaan se ei ole jatkuvaa, mutta sen säännöllisesti esiintyminen usein tai joskus voi vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja yleisesti työsuorituksen alenemiseen. Organisaatiotasolla on tärkeä tunnistaa tarve stressinhallintatoimenpiteille esimerkiksi lisäämällä resursseja, selkeämmällä tehtävänjaolla ja tukemalla työntekijöiden kuormituksen hallintaa, kuten luvussa 3.1 on esitetty. Suurin osa vastaajista kuitenkin koki saavansa tarvittaessa tukea organisaatiolta työhyvinvointiin ja esihenkilötyöhön sekä työterveydeltä saatava tuki myös koettiin riittäväksi. Toisaalta työhyvinvoinnin seurannan suurin osa koki epäselväksi. Tulosta voidaan verrata luvussa 3.2 esitettyihin työhyvinvoinnin johtamisen tapoihin, jotta työhyvinvointia voidaan parantaa.

Lopuksi tutkittiin organisaatiolta tarvittavaa lisätukea, jota ei mahdollisesti ole osattu vielä tarjota, kuten lisää tukea henkilöstöhallinnolta, riittäviä mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin, ohjeistuksien sääntelyä sekä toivottuja kehitystoimenpiteitä Yritys X Oy:ltä työhyvinvoinnin säilyttämiseksi. Tuloksien perusteella henkilöstöhallinnolta saadaan riittävää tukea ja koulutuksiin on myös mahdollista osallistua riittävästi. Vain pieni osa vastaajista koki päivittäin. Annetut ohjeistukset koetaan osan vastaajista mielestä selkeinä ja riittävinä, mutta niiden eroavaisuuksia esiintyy eri tiimien tulkinnassa ja toteutuksessa, mikä voi aiheuttaa eriarvoisuutta tiimien välillä. Erityisesti vanhempainvapaiden, perehdytyksen ja alisuoriutumisen osalta kaivattaisiin tarkempaa ohjeistusta toiveena yhtenäisempi tulkinta ja toteutus.

Yleisiä kehitystoimenpiteitä työhyvinvoinnin säilyttämiseksi tuloksien perusteella olisi parempaa tukea henkilöstöhallinnolta ja paineettomampaa arkea. Vastaajien kokemuksen mukaan ammattimainen tuki erilaisille tilanteille puuttuu, sillä pieni kahvihetki kollegan kanssa ei ole riittävä tukitoimi. Selkeämpi linjaus siitä, kuinka paljon aikaa tulisi käyttää esihenkilötyön tehtäville verrattuna

muuhun työskentelyyn, sillä monet kokevat, että moni asia sysätään esihenkilöiden vastuulle ilman riittävää tukea. Tuloksien mukaan yhteiset työhyvinvointipäivät, lisäkoulutus ja virikerahan nostattaminen lisääisivät yleistä työhyvinvointia, mikä tukee luvussa 3.2 esitettyjä työhyvinvoinnin kehitysideoita.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön pohjalta löytyi jatkotutkimusehdotuksia. Tulevaisuuden tutkimuksissa voisi keskittyä enemmän tutkimaan hybridityön vaikutusta esihenkilötyöhön. Hybridityön on todettu olevan mieluisempi malli, mutta siinäkin tulee omat haasteensa esille, kuten tässä työssä on myös jo todettu. Hybridityön vaikutuksia tulisi tutkia syvällisemmin ja mahdollisesti yrityksen sisällä eri tasoilla, kuten ylimmän johdon, keskimmäisen johdon ja tiimin työntekijöiden näkökulmasta.

Toisena tutkimuksena voisi tutkia yritysten henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välistä yhteistyötä enemmän. Isommissa yrityksissä on yleensä henkilöstöhallinto eli HR (Human resources) erillisenä osastona, joka auttaa työntekijöitä monipuolisissa asioissa. Henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välinen yhteistyö on yleensä tiivistä, sillä esihenkilöt kääntyvät usein HR:n puoleen. Henkilöstöhallinnon tulisi siis olla erittäin tiivisti tukena esihenkilöiden arjessa. Saadun tuen määrää ja sen laatua tulisi tutkia lisää paremman yhteistyön luomiseksi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyötä kokonaisuutena arvioidaan luotettavuuden eli reliabiliteetin ja pätevyyden eli validiteetin avulla. Luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää varmistaa, että mittaustulokset, käsitteet, käytetty aineisto ja tehtävät päätelmät ovat yhteensointuvia empirian kanssa ilman ristiriitoja. Oman toiminnan ja valintojen tulisi olla johdonmukaisia ja perusteltuja suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tämä näkyy esimerkiksi tarkastelemalla huolellisesti käytettyjä lähteitä ja valittua aineistoa. (Vilkkä 2021a, luku 4.)

Validiteetin arvioinnissa keskeistä on tarkastella, miten tarkkoja saavutetut tulokset ovat suhteessa niihin valintoihin, jotka on tehty niiden hankkimiseksi. Tärkeää on myös arvioida, miten onnistunut perusjoukon valinta ja määrittely on ollut, sekä tarkastella, vastaavatko käytetyt tilastolliset menetelmät tutkittua ilmiötä. Pätevyyden arvioiminen huomioi myös sen, kuinka hyvin onnistuttiin muuntamaan teoreettiset käsitteet empiiriseen tasoon. Lisäksi tulisi ottaa huomioon, miten kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö, muotoilu ja asteikot vaikuttivat vastaajien tekemiin valintoihin. (Vilkkä 2021a, luku 4.)

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys perustui verkkokyselyyn vastanneiden korkeasta vastaajamäärästä (n=56) ja tarkoin suunnitelluista kysymyksistä. Vastausprosentti oli 62 %, joten

vastauksia voidaan pitää luotettavina. Olen tyytyväinen vastausprosenttiin, koska usein ihmiset eivät innostu vastaamaan kyselyihin, vaikka tietäisivät sen mahdollisesti hyödyttävän heitä itseään, kuten myös tämän kyselyn kohdalla. Verkkokyselytutkimuksen kysymykset oli muotoiltu tarkasti, jotta ne kattavat tutkimuksen ongelmanasettelun. Verkkokyselyn toimivuutta testattiin yhdellä henkilöllä, joka ei havainnut teknisiä tai laadullisia epäkohtia kyselystä. Verkkokyselystä ei myöskään jälkeinpäin saatu palautetta tai tarkentavia kysymyksiä. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen validiteetti eli pätevyys oli onnistunut, sillä vastaajat eivät ilmaisseet huolta tai epävarmuutta kyselyn suhteen.

Tutkimuksen luotettavuuteen eli reliabiliteettiin liittyy muutamia nostettavia asioita. Luotettavassa opinnäytetyössä tutkimus mittasi sitä, mitä oli tarkoituskin sekä siinä ei tule sattumanvaraisia tuloksia, kehitysehdotuksia tai sisäisiä ristiriitoja (Vilkkä 2021a, luku 4). Tutkimuksen reliabiliteettia on mahdollista kyseenalaistaa. Tuloksien vastausmäärä koko perusjoukkoon nähden voidaan katsoa hieman alhaiseksi. Voidaan pitää mahdollisena, että he, jotka eivät vastanneet kyselyyn, eivät olleet motivoituneita vastaamaan, vaikka erilaisia mielipiteitä ja palautteita löytyisi. Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdoissa voi myös olla tulkinnanvaraisuutta. On todennäköistä, että vastaajilla on voinut olla erilainen näkemys vastausvaihtoehdon kohdalla sen tarkoituksesta. Tutkimus on kuitenkin saatu tehtyä mahdollisimman selkeästi niin, että kysymykset olivat ymmärrettävissä.

Lähteiden valinnassa keskityttiin niiden ajankohtaisuuteen, laatuun ja määrään. Haasteita toi aiheen lähteiden erittäin laaja tarjonta, jotta niistä osasi poimia vain ajankohtaiset ja luotettavat lähteet. Tietoperustassa käytetyt lähteet koostuivat kansainvälisistä ja kotimaisista kirjallisuudesta, verkkosivustoista, artikkeleista ja tutkimuksista. Lähteitä on tarkasteltu kriittisesti huomioiden niiden laatu ja saatavilla oleva määrä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimustiedotteessa vastaajille kerrottiin tarkasti aineiston keruun tavoitteista, hyödyistä ja aineiston hallinnasta. Aineiston hallinnassa kerrottiin, miten, missä ja kuinka pitkään aineistoa säilytetään ja ketkä pääsevät siihen käsiksi. Vastaajat pääsivät lukemaan tiedotteen heti kyselyn alussa enne kyselyyn vastaamisen aloittamista. Lisäksi vastaajia pyydettiin olemaan yhteydessä sähköpostitse mahdollisen kysymyksen ilmaantuessa liittyen kyselyyn. Verkkokysely oli täysin anonyymi ja demografisista tiedoista kysyttiin vastaajien ikähaarukka, sukupuoli ja esihenkilötyön kokemus. Lähdeviittaaminen ja tekstin kokonaisrakenne noudattavat tieteellisiä käytäntöjä.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheen pohdinta alkoi elokuussa 2023 ja aiheen valinta osoittautui hieman hankalaksi. Minulla oli kiinnostusta tehdä työ liittyen esihenkilötyöhön ja työhyvinvointiin ja lopulta aihe

olikin sen mukainen. Aluksi aiheena olisi ollut esihenkilötyön vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, mutta aihe muokkautui lopulta esihenkilöiden työhyvinvointiin, sillä alkuperäinen toimeksiantaja joutuikin perumaan yhteistyön, jolloin jouduin etsimään uuden toimeksiantajan. Alun perin pyrkimykseni oli saada opinnäytetyö valmiiksi joulukuussa 2023, mutta uuden toimeksiantajan etsiminen otti sen verran aikaa, että työ viivästyi kevääseen. Tämä ei kuitenkaan haitannut, koska alun perin olin myös valmistautunut saamaan opinnäytetyön valmiiksi vasta keväällä, mikäli olosuhteet niin vaatisivat. Toimeksiantajan vaihdoksen lisäksi työelämä ja muutto pois Suomesta viivästyttivät aikataulua.

Opinnäytetyötä aloittaessani ymmärsin, kuinka haastavaa sen rakentaminen on minulle. Erityisesti haastavan siitä teki tietoperustan ja empiirisen tutkimuksen suunnitteleminen yhteensopivaksi. Aiheesta oli paljon erilaisia lähteitä saatavilla, joten tältä osin ongelmia ei ollut. Oikeanlaisen sisällön tuottaminen aiheeseen sopivaksi koko työlle oli haastavaa, mikä myös vaikeutti motivaation löytämistä työn tekemiselle, kun välillä tuntui siltä, että mikään ei etene. Lopulta haasteet kannustivat minua haastamaan itseni ja tekemään työ valmiiksi pienin askelin. Onnekseni ympärilläni oli erittäin hyvä tukiverkosto, josta koin saavani tarvittavan tuen vaikealta tuntuviin hetkiin. Esimerkiksi menetelmäohjaaja Juha Lindstedtin kanssa pääsin käymään läpi empiiristä tutkimusta ja kyselytutkimuksen rakentamista, mikä auttoi hurjasti. Lindstedt auttoi myös tuloksien läpikäynnin kanssa. Oman opinnäytetyö ohjaajan kanssa käydyt tapaamiset ja viestittelyt myös aina auttoivat pääsemään eteenpäin, kun työstä heräsi erilaisia kysymyksiä tekemisen aikana.

Opinnäytetyön tekeminen kerrytti paljon kokemusta monista eri siihen liittyvästä asioista. Lopullinen työtuntien määrä tuli myös yllätyksenä. Hyvien lähteiden etsiminen, laadukkaan tekstin luominen ja kokonaisuuden onnistunut rakentaminen olivat yllättävän pitkiä prosesseja ja ne tarvitsivat monta työtuntia. Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon esihenkilötyöstä ja siihen liittyvän lainsäädännön tuntemisesta, haasteista ja erityisesti siitä, kuinka iso merkitys työhyvinvoinnilla on työn suorittamisen suhteen. Uskon, että näiden aiheiden ymmärtäminen tulee auttamaan minua tulevaisuudessa paljon esimerkiksi työelämässä ja omassa henkilökohtaisessa elämässä. Opinnäytetyö myös opetti, miten paljon asioita täytyy ottaa huomioon tutkimuksen tekemisessä ja kuinka paljon aikaa niihin todellisuudessa tarvitaan. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen vaati paljon uuden oppimista ja ajattelemista useista näkökulmista saavuttaakseni halutun tuloksen. Nämä tekijät kuitenkin olivat eniten palkitsevia, koska työn valmistuttua tuntui, että olen päässyt kehittämään itseäni todella paljon.

Mitä tekisin toisin? Ennen suunnitelman aloittamista, varmistaisin toimeksiantajan työlle tai muut mahdolliset yhteistyökumppanit, jotta työn aloituksen jälkeen ei tulisi mahdollisia toimeksiantajan tai yhteistyökumppaneiden muutoksia. Tämä olisi varmasti säästänyt paljon vaivannäköä.

Suuremmat muutokset mahdollisesti voisivat vaikuttaa työn sisältöön liikaa, jolloin työn joutuisi jopa aloittamaan alusta. Suunnitelman tekemiseen käyttäisin runsaasti enemmän aikaa. Yleinen sanon-
takin on, että perusteellisesti tehty suunnitelma on puoliksi tehty työ. Suunnitelmaan olisi ollut hyvä kirjata mahdollisimman paljon lähteitä valmiiksi ja suunnitella paremmin koko työn rakenne. Työn rakenteeseen olisi ollut hyvä kirjoittaa aihealueita, mitä halutaan kirjoittaa, jolloin olisi nähnyt työn kokonaisuuden selkeämmin. Niihin olisi myös voinut kirjoittaa kysymyslauseita johdattelemaan ha-
luttuja tekstejä. Koko työ antoi kokonaisuudessaan todella paljon uusia oppeja ja työkaluja. Mikäli kirjoittaisin opinnäytetyön uudelleen, olisi sen tekeminen jo huomattavasti sujuvampaa ja tietäisin jo etukäteen paljon asioita, mistä ja miten rakentaisin opinnäytetyön.

Lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>. Luettu: 4.10.2023.

Felstead, A. 2022. Remote Working: A Research Overview. Milton Park, Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge. E-kirja. Luettu: 23.2.2024.

Gratton, L. 2021. How to Do Hybrid Right. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>. Luettu: 23.2.2024.

Hamingson, N. 2023. Communication Technology and Inclusion Will Shape the Future of Remote Work. Business News Daily. Luettavissa: <https://www.businessnewsdaily.com/8156-future-of-remote-work.html>. Luettu: 23.2.2024.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 4. painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.9.2023.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.9.2023.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.9.2023.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kankainen, S. 30.9.2019. HY+. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esihenkilöille Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>. Luettu: 22.9.2023.

Kesti, M. & Pietiläinen, V. 2019. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. toim. 2019. Johtamisen psykologia. 2., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 23.9.2023.

Keyriläinen, M. 20.9.2017. Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. Tilastokeskus. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/>. Luettu 22.9.2023.

Krishnamoorthy, R. 26.10.2022. What Great Remote Managers Do Differently. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2022/10/what-great-remote-managers-do-differently>. Luettu: 23.2.2024.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Manka, M., & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.9.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Parker, S., Knight, C. & Keller, A. 2020. Remote Managers Are Having Trust Issues. Luettavissa: <https://netfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2020/08/Remote-Managers-Are-Having-Trust-Issues.pdf>. Luettu: 23.2.2024.

Repo, S., Ravantti, E., & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti: Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.9.2023.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.9.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 13.9.2023.

Teollisuusliitto. s.a. Työympäristö. Luettavissa: <https://www.teollisuusliitto.fi/tyoelama/tyoymparisto-ja-tyosuojelu/tyoymparisto/>. Luettu: 7.3.2024.

Tilastokeskus. s.a. Tiimityö. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Luettu: 13.9.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. s.a. Työlainsäädäntö. Luettavissa: <https://tem.fi/tyolainsaadanto>. Luettu: 26.9.2023.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyslaitos. s.a. a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tee-mat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 23.2.2024.

Työterveyslaitos. s.a. b. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tee-mat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>. Luettu: 23.9.2023.

Työturvallisuuskeskus. 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeiset lait tutuksi. 5. uudistettu painos. Pekan Offset Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf>. Luettu: 6.10.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.9.2023.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.9.2023.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 24.2.2024.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.2.2024.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 2.3.2024.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 21.2.2024.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olen tällä hetkellä toteuttamassa opinnäytetyötäni toimeksiantona Yritys X Oy:lle. Opinnäytetyön aiheena on kaikkien esihenkilöiden työhyvinvoinnin kartoittaminen. Työn tavoitteena on selvittää, minkälainen esihenkilöiden työhyvinvointi on tällä hetkellä ja mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Lopullisena tavoitteena on selvittää, millä keinoin työhyvinvointia pystytään kehittämään ja ylläpitämään.

Kysely suoritetaan täysin anonyymisti Webropolissa kyselylomakkeen avulla eikä vastaajia ole mahdollista tunnistaa. Antamianne vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselystä kertynyt data välitetään yritykselle. Kysely ja Webropolin data poistetaan opinnäytetyön valmistuttua Webropolista.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia ja se sisältää 34 kysymystä sisältäen monivalintakysymyksiä ja muutaman avoimen kysymyksen. Vastaathan kyselyyn mielellään yhdellä kerralla, sillä sitä ei pysty tallentamaan ja jatkamaan myöhemmin.

Vastausaikaa on 2 viikkoa, vastaathan siis kyselyyn 7.2.2024 mennessä.

Toivomme mahdollisimman paljon vastaajia, jotta saamme todenmukaiset tulokset työhyvinvoinnin tämänhetkisestä tilasta. Mahdollisissa lisäkysymyksissä voitte olla yhteydessä minuun koulusähköpostini kautta melina.drakos@myy.haaga-helia.fi tai etunimi.sukunimi@YritysXOy.fi ja etunimi.sukunimi@YritysXOy.fi.

Suurkiitos jo etukäteen vastauksista! Jokainen vastaus on arvokas!

Ystävällisin terveisin,

Melina Drakos

Tradenomi

melina.drakos@myy.haaga-helia.fi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liite 2. Kyselylomake

1. Ikäsi *

- 20-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60-69

2. Sukupuolesi *

- Nainen
 Mies
 Muu

3. Työskentelen *

- [REDACTED]
 [REDACTED]

4. Kuinka pitkään olet toiminut esihenkilönä [REDACTED]? *

- alle 1 vuotta
 1-4 vuotta
 5-10
 yli 10 vuotta

5. Onko sinulla aikaisempaa esihenkilökokemusta [REDACTED] ulkopuolella? Mikäli vastaat kyllä, kerro, kuinka paljon kokemusta sinulla on vuosina. *

- Ei
 Kyllä
-

6. Oletko tiimin esihenkilö vai esihenkilöiden esihenkilö? *

- Tiimin esihenkilö
 Esihenkilöiden esihenkilö

7. Kuinka monta henkilöä sinulla on vastuullasi yksikössäsi/tiimissäsi? *

- alle 5
- 6-12
- 13-20
- 21-50
- yli 50

8. Miten arvioisit omaa henkilökohtaista hyvinvointia tällä hetkellä?



9. Oletko sitä mieltä, että työelämäsi ja vapaa-aikasi ovat tasapainossa?

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Oletko sitä mieltä, että sinulla on aikaa tehdä esihenkilötyötä?

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Koetko voivasi vaikuttaa omaan työaikatauluusi?

En lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Koetko voivasi vaikuttaa omiin työtehtäviisi?

En lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Minkälaiset työtehtävät tuottavat sinulle eniten tyydytystä ja iloa?

14. Kuinka usein koet työhösi liittyvää stressiä tai kuormittavuutta?

- Aina
 Lähes aina
 Usein
 Joskus
 Harvoin
 En koskaan

**15. Millaisia asioita koet stressaavaksi tai kuormittaviksi esihenkilötyössä?
Miten yritys voisi kehittää tilannetta?**

16. Oletko tietoinen saatavilla olevista työkaluista (esim. PowerBI tai intran Esihenkilökäsikirja) helpottaaksesi työtäsi?

- En
 Kyllä

17. Mikäli vastasit kyllä, kerro, osaatko hyödyntää saatavilla olevia työkaluja, kuten PowerBI ja Esihenkilökäsikirja?

18. Mikäli vastasit en, avaa lyhyesti, mitkä työkalut eivät ole tuttuja ja miksi?

19. Millaiseksi arvioisit PowerBI:n tarjoaman hyödyn omassa työssäsi?**20. Millaiseksi arvioisit intran Esihenkilökäsikirjan hyödyn omassa työssäsi?**

21. Millaisia kehitysideoita antaisit PowerBI -raporteille (HR ja Resource) ja Esihenkilökäsikirjalle? Mitkä asiat näissä työkaluissa on hyvin tai huonosti?

22. Millaisia haasteita kohtaat esihenkilötyössäsi, ja miten koet haasteiden vaikuttavan työhyvinvointiisi? Miten yritys voisi auttaa parantamaan tilannetta?

23. Antaako [REDACTED] mielestäsi tarpeeksi työkaluja esihenkilötyön haasteista selviämiseksi?

Ei lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Oletko tyytyväinen esihenkilöroolisi tuomien vastuiden ja velvollisuuksien jakautumiseen [REDACTED]?

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Koetko saavasi HR:ltä tarpeeksi tukea esihenkilötyössä?

En lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Koetko [REDACTED] tukevan esihenkilötyötäsi ja työhyvinvointiasi?

En lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Tuoko hybridityö haasteita esihenkilötyöhön?

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Koetko, että omaa työtäsi seurataan muutenkin kuin tulostavoitteiden kautta?

En lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Koetko saavasi tarpeeksi mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin ja kehittymään työssäsi?

En lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Onko työhyvinvoinnin seuranta selkeää?

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Onko **XXXXXX** työterveyden tarjoama tuki riittävä työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Koetko ajan ennen koronaa olevan erilainen verrattuna koronan jälkeiseen aikaan esihenkilötyössäsi? Miten?

33. Millaiseksi koet **XXXXXX** antamat ohjeistukset erilaisille tilanteille ja ovatko ne mielestäsi selkeitä ja yhtenäisiä? Miten yritys voisi kehittää niitä?

34. Millaisia kehitystoimenpiteitä kaipaisit **XXXXXX**, jotta oma jaksamisesi ja työhyvinvointisi säilyisivät?
