



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ida Palttala

Esihenkilötoiminta vaatekaupoissa työntekijöiden näkökulmasta

Opinnäytetyö

Syksy 2025

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Ida Palttala

Työn nimi alaotsikoineen: Esihenkilötoiminta vaatekaupoissa työntekijöiden näkökulmasta

Ohjaaja: Margit Mannila

Vuosi: 2025

Sivumäärä:33

Liitteiden lukumäärä:1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisena esihenkilötoiminta näyttäytyy vaatekauppaympäristössä työntekijöiden näkökulmasta. Taustalla on ajatus siitä, että esihenkilön toiminta vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja työilmapiiriin, jotka puolestaan heijastuvat suoraan asiakaspalvelun laatuun ja liiketoiminnan menestykseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa esihenkilötoiminnan vahvuuksista ja haasteista sekä tarjota näkökulmia, joiden avulla esihenkilöt voivat arvioida ja kehittää omaa johtamistaan.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä eläytymismenetelmää käyttäen. Aineisto kerättiin Google Forms-kyselylomakkeella, joka julkaistiin eri sosiaalisen median kanaviin. Kyselylomakkeeseen vastasi 14 vaatekaupan työntekijää, jotka kirjoittivat kuvauksia hyvästä ja huonosta esihenkilöstä. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja tuloksia peilattiin johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen teorioihin, kuten AMO-malliin sekä transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtajuuteen.

Tulosten perusteella hyvän esihenkilön piirteitä ovat tuki, vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus ja esimerkillisyys. Työntekijät arvostivat esihenkilöä, joka kuuntelee, osoittaa luottamusta, antaa rakentavaa palautetta ja osallistuu arjen työtehtäviin. Huonoon johtamiseen liitettiin epäoikeudenmukaisuus, suosiminen, vastuun välttely sekä työntekijöiden hyvinvoinnin laiminlyönti. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilötoiminnan laatu vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kokemuksiin ja sitoutumiseen sekä koko työyhteisön ilmapiiriin. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta ja teorioita, mutta tuovat uutta näkökulmaa erityisesti vaatekauppaympäristön erityispiirteisiin.

¹ Asiasanat: esihenkilötoiminta, vähittäiskauppa, johtajuus, työntekijän näkökulmat, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Business Administration, Business Management

Author: Ida Palttala

Title of thesis: Supervisory practices in clothing stores from the employees' perspective

Supervisor: Margit Mannila

Year: 2025

Number of pages:33

Number of appendices:1

The aim of this thesis was to examine how supervisory practices are perceived in the retail clothing environment from the employees' perspective. The study is based on the idea that supervisors play a decisive role in employee well-being, commitment, and the overall work climate, which in turn directly influence the quality of customer service and business performance. The purpose was to provide knowledge about the strengths and challenges of supervisory practices and to offer perspectives that can help supervisors evaluate and develop their own leadership.

The study was conducted as qualitative research using the empathy-based method. Data were collected through a Google Forms questionnaire, which was distributed via various social media channels. Fourteen retail clothing employees responded to the questionnaire by writing descriptions of a good and a poor supervisor. The material was analyzed thematically, and the findings were compared with leadership and human resource management theories, such as the AMO model as well as transformational and transactional leadership.

Based on the results, the key characteristics of a good supervisor are support, interaction, fairness, and leading by example. Employees valued supervisors who listen, show trust, provide constructive feedback, and take part in everyday tasks. Poor leadership, in contrast, was associated with unfairness, favoritism, avoidance of responsibility, and neglect of employee well-being. The conclusion of the study is that the quality of supervisory practices has a significant impact on employees' experiences, commitment, and the overall workplace climate. The results support previous research and theories but also provide new insights into the specific features of the retail clothing environment.

¹ Keywords: supervisory practices, retail, leadership, employee perspectives, human resource management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tausta	7
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys.....	7
1.3 Miten esihenkilötoimintaa on tutkittu aiemmin	9
1.4 Työn rakenne	9
2 JOHTAMISEN PERUSPILARIT.....	11
2.1 Henkilöstöjohtamisen peruseriaatteet	11
2.2 Keskeisimmät teoriat ja mallit.....	12
2.3 Esihenkilötoiminta	13
2.4 Esihenkilötoiminta vaatekaupoissa.....	14
2.5 Erilaisten esihenkilötoimintojen vaikutukset (työntekijöihin)	14
2.6 Muutosjohtaminen keskeisenä tekijänä.....	15
3 TUTKIMUS.....	18
3.1 Tutkimusmenetelmä	18
3.2 Aineiston keruu.....	19
4 TUTKIMUSTULOKSET	20
4.1 Ikäjakauma.....	20
4.2 Teemoittelu	20
4.3 Hyvä esihenkilö	22
4.4 Kamalaksi koettu esihenkilö	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	27
5.1 Kehitysehdotukset.....	28
5.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	29
5.3 Jatkotutkimus	29
LÄHTEET	31

LIITTEET	33
----------------	----

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Vastanneiden ikäjakauma prosentuaalisesti (N=14).	20
Kuvio 2. Positiivisten sanojen toistuvuus kyselyvastauksissa (N=14).	22
Kuvio 3. Negatiivisten sanojen toistuvuus kyselyvastauksissa (N=13).	24
Taulukko 1. Vastauksista luotu teemoittelutaulukko.	21

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön kehittämisellä on suuri vaikutus organisaatioiden jatkuvaiseen toimintaan (Joki, 2024, s. 15). Esihenkilön rooli korostuu päivittäisen toiminnan johtamisesta, henkilöstön motivoinnista ja erilaisten asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Vaatekaupan ala on nykyään erityisen kilpailtu ja menestyminen sillä edellyttää tehokasta johtamista jokaisella organisaation tasolla (Amed ym., 2023). Alan yrityksissä joudutaan jatkuvasti sopeutumaan muuttuviin markkinatilanteisiin, kuluttajakäyttäytymisen muuttumiseen sekä vastuullisuuden kasvaviin vaatimuksiin. Esihenkilöiden muutosjohtamisen taidot ovat tässä keskeisessä roolissa, sillä heidän tehtävänsä on varmistaa, että työntekijät sopeutuvat uusiin toimintatapoihin, työskentelevät tehokkaasti ja ymmärtävät organisaation pitkän aikavälin tavoitteet (Markkula, 2011, s. 126).

Esihenkilötoiminnan kehittäminen auttaa yrityksiä erottumaan kilpailijoistaan, siksi yhteneväiset käytännöt ovat tärkeitä organisaation kaikilla tasoilla (Markkula, 2011, s. 27–28). Todennäköisesti kehittäminen myös parantaa epäsuorasti asiakkaiden kokemusta, koska esihenkilötoiminnalla on vaikutusta työntekijöihin ja sitä kautta se heijastuu asiakkaisiin.

Kaupan ala on yleisesti tunnettu sen vaativista työolosuhteistaan, kuten kiireisestä työympäristöstä, epätyypillisistä työajoista ja fyysisestä kuormituksesta (Airila, 2022, s. 14). Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen on erityisen tärkeää, sillä huonosti johdettu työyhteisö voi johtaa uupumukseen, työtyytymättömyyteen ja jopa työpaikan vaihtamiseen. Esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että työntekijät saavat tarvittavaa tukea, työskentelyolosuhteet ovat oikeudenmukaiset ja työkuorma on hallittavissa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia millä tavalla esihenkilötoiminta näyttäytyy vaatekaupoissa työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraavaan kysymykseen:

Millaiselta esihenkilötoiminta näyttäytyy vaatekaupoissa työntekijän näkökulmasta?

Tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että esihenkilön toiminta vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja työilmapiiriin, jotka puolestaan heijastuvat suoraan asiakaspalvelun laatuun ja yrityksen menestykseen. Erityisesti tavoitteena on tunnistaa, mitkä piirteet työntekijät liittävät hyvään johtajuuteen ja mitkä puolestaan koetaan huonon johtajuuden ominaisuuksiksi. Näiden havaintojen kautta pyritään lisäämään ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vahvistavat tai heikentävät työntekijöiden kokemuksia työssään.

Tämä työ pyrkii myös tuottamaan konkreettista ja työntekijöiden kokemuksiin perustuvaa tietoa esihenkilötoiminnan haasteista ja vahvuuksista vaatekaupoissa. Tämä näkökulma on tärkeä, sillä esihenkilötoiminnan tutkimus on usein painottunut yleiselle johtajuustasolle tai suurten organisaatioiden johtamiskäytäntöihin, kun taas vähittäiskaupan erityispiirteet, kuten kiireinen työtahti, fyysinen kuormittavuus ja tiivis asiakaskontakti, jäävät vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen tavoitteena onkin tuoda esiin juuri vaatekauppojen työntekijöiden kokemuksia ja tuottaa tietoa, joka on suoraan hyödynnettävissä kyseisen alan esihenkilötyön kehittämisessä.

Lisäksi työn tavoitteena on tarjota esihenkilöille välineitä oman toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Työntekijöiden kertomukset hyvän ja huonon esihenkilön piirteistä voivat toimia peilinä, jonka avulla esihenkilöt voivat tarkastella omia johtamiskäytäntöjään ja tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita. Tämä tukee sekä yksittäisten työyhteisöjen hyvinvointia että alan laajempaa kehitystä, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneempia, tehokkaampia ja motivoituneempia, mikä voi osaltaan vähentää alan suurta henkilöstön vaihtuvuutta. Esihenkilötoiminta onkin keskeinen tekijä, joka vaikuttaa sekä työntekijöiden että organisaation menestykseen (Onesti, 2023).

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millaisia odotuksia ja mahdollisia kokemuksia työntekijöillä on esihenkilötoiminnasta vaatekaupoissa sekä tuottaa tietoa, jonka avulla esihenkilötoimintaa voidaan kehittää vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita ja työelämän vaatimuksia. Tutkimus toimii näin sekä käytännön työelämää tukevana välineenä että osana laajempaa keskustelua johtajuuden merkityksestä nykypäivän vähittäiskaupan kontekstissa.

1.3 Miten esihenkilötoimintaa on tutkittu aiemmin

Johtamiskoulutuksen vaikutuksia esihenkilöiden käyttäytymiseen ja alaisten kokemuksiin on tutkittu laajasti. Esimerkki tästä on Schwarzin ym. (1968) tutkimus, joka toteutettiin suuressa yhdysvaltalaisessa vakuutusyhtiössä. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida, miten johtamiskoulutus vaikuttaa esihenkilöiden käyttäytymiseen ja miten alaisten havainnot ja kokemukset muuttuvat mahdollisten käytösmuutosten seurauksena.

Tutkimuksessa hyödynnettiin *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) -menetelmää, jonka avulla kartoitettiin esihenkilöiden käyttäytymistä useiden alaluokkien kautta. Tulosten perusteella voitiin havaita, että koulutuksella oli vaikutusta esihenkilöiden tapaan toimia ja kommunikoida, ja että nämä muutokset heijastuivat myös alaisten kokemuksiin johtamisesta.

Schwarz ym. (1968, s. 38–39) kuitenkin korostivat, ettei yksittäisiä tuloksia tule tulkita liian yksioikoisesti. Esimerkiksi ilmiö, joka lyhyellä aikavälillä näyttyy kielteisenä, voi pidemmällä aikavälillä edistää johtajuuden kehittymistä ja työyhteisön toimivuutta. Samoin positiivisilta näyttävät muutokset voivat joissain tilanteissa osoittautua vähemmän hyödyllisiksi. Tämän vuoksi tutkimus painotti kokonaiskuvan merkitystä yksittäisten yksityiskohtien sijaan.

Tämä tutkimus tarjoaa tärkeän näkökulman myös nykypäivän henkilöstöjohtamiseen. Se osoittaa, että esihenkilötoiminta ei ole muuttumatonta, vaan sitä voidaan kehittää koulutuksen avulla. Lisäksi se tuo esiin alaisten kokemusten merkityksen: johtamiskäyttäytymisen muutokset eivät ole merkityksellisiä vain esihenkilöiden näkökulmasta, vaan ne näkyvät myös työntekijöiden arjessa ja vaikuttavat heidän käsityksiinsä työilmapiiristä ja johtajuuden laadusta.

1.4 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään työn tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymys. Toisessa luvussa käsitellään teoreettista viitekehystä. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus, aineistonkeruu ja analyysimenetelmä. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, joita analysoidaan suhteessa teoriaan. Viidennessä luvussa tehdään johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään

jatkotutkimuksen mahdollisuuksia. Tässä luvussa tarjotaan esihenkilöille myös kehitysehdotuksia tutkimuksen tulosten pohjalta.

2 JOHTAMISEN PERUSPILARIT

2.1 Henkilöstöjohtamisen peruseriaatteet

Henkilöstöjohtamista sanotaan yrityksen menestystekijäksi (Viitala, 2021, s. 12). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksellä on oikea määrä osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa, joka tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Tämä edellyttää työntekijöiden osaamisen, motivaation, sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja työolosuhteiden kehittämistä hyödyntämällä erilaisia henkilöstökäytäntöjä.

Henkilöstöjohtaminen viittaa organisaation strategisiin ja operatiivisiin käytäntöihin, joilla suunnataan, kehitetään ja tuetaan henkilöstöä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Viitala, 2014, s. 28). Sen keskeisiä peruseriaatteita ovat tavoitteellisuus, yhdenvertaisuus, jatkuva kehittäminen, vuorovaikutteisuus sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen tukeminen

Henkilöstöjohtamisella on useita erilaisia tehtäviä, jotka luovat siitä kokonaisuuden (Viitala, 2021, s. 12). Viitala korostaa, että on tärkeä huolehtia, että yrityksessä on oikea määrä oikeanlaista työvoimaa, jotta pystytään luoda järkeviä työkokonaisuuksia tukemaan ja toteuttamaan liiketoimintaa tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Tehtävänä on myös vahvistaa työntekijöiden suorituskykyä, joka perustuu työhyvinvointiin, motivaatioon, osaamiseen ja sitoutumiseen sekä optimoida henkilöstöön liittyviä kustannuksia. Henkilöstöjohtamisen tulee myös noudattaa lakeja. Tehtävänä on myös huolehtia hyvästä työnantajamielikuvasta sekä vahvistaa yrityksen kehittymistä ja uudistumista.

Henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö kulkevat käsikädessä ja niillä on suuri merkitys sille, miten yritys pystyy luomaan motivoituneen ja yhteiseen hiileen puhaltavan henkilöstön (Joki, 2024, s. 99). Henkilöstöjohtamisessa johdetaan niin yksilöitä kuin ryhmiä. Yksilöinä katsotaan henkilöiden arvoja, asenteita ja motivaatiotekijöitä.

Moderni henkilöstöjohtaminen toimii saumattomassa yhteydessä organisaation strategisiin tavoitteisiin. Henkilöstötoiminnot, kuten rekrytointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen ja suorituksen johtaminen, suunnitellaan tukemaan liiketoiminnan kokonaisstrategiaa (Viitala & Kultalahti, 2016, s. 3) Tämä mahdollistaa resurssien tehokkaan kohdentamisen ja lisää organisaation kilpailukykyä.

Henkilöstöjohtaminen pyrkii edistämään työntekijöiden hyvinvointia sekä fyysisesti että psyykkisesti (Kauhanen, 2012, s. 200–201). Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan tuottavuuteen, sairauspoissaoloihin ja työssä pysymiseen. Esihenkilöiden rooli tässä on keskeinen, sillä he voivat tukea työntekijöiden jaksamista kuormitustilanteissa ja toimia työn ja muun elämän tasapainon edistäjinä.

Muuttuvassa toimintaympäristössä osaamisen kehittäminen on olennainen osa henkilöstöjohtamista (Viitala, 2014, s. 1). Jatkuva oppiminen ei koske ainoastaan yksittäisiä kursseja tai koulutuksia, vaan oppimista tapahtuu myös työssä, yhteistyössä ja palautteen kautta. Organisaatiot, jotka panostavat henkilöstön osaamiseen, kykenevät uudistumaan ja vastaamaan muutospaineisiin tehokkaammin.

2.2 Keskeisimmät teoriat ja mallit

Viitalan (2021, s. 17) mukaan henkilöstöjohtamisen keskeisiä kulmakiviä ovat: resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailuetua tuovana tekijänä, AMO-malli, teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta eli ”kimpputeoria” sekä HRSS-teoria.

Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä (*resource-based view*) korostaa, että organisaation kilpailuetu perustuu sen ainutlaatuisiin, arvokkaisiin ja vaikeasti kopioitaviin resursseihin (Viitala, 2021, s. 17). Henkilöstö ja sen osaaminen nähdään tässä teoriassa keskeisenä strategisena resurssina, joka voi tarjota pitkäkestoista kilpailuetua, jos sitä hallitaan oikein. Tämä teoria tarkastelee organisaation sisäisiä resursseja ja korostaa niiden merkitystä strategian laatimisessa kestäväen kilpailuedun saavuttamiseksi (Madhani, 2010).

AMO-mallin mukaan, henkilöiden suoriutuminen töissä riippuu siitä, millainen motivaatio henkilöllä on, kuinka osaava hän on sekä millaisia suoritusmahdollisuuksia työympäristö tarjoaa (Viitala, 2021, s. 19). Teorian nimi koostuu sanoista *ability*, *motivation* ja *opportunity* eli kyvyt, motivaatio ja mahdollisuudet. Nämä ovat teorian kolme keskeistä asiaa, jotka vaikuttavat työntekijöiden suoriutumiseen organisaatiossa.

Teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta eli ”kimpputeoria” (*HR bundle approach*) korostaa sitä, että hyvin suunnitellut ja toteutetut henkilöstökäytännöt voivat parantaa organisaation suorituskykyä (Viitala, 2021, s. 20). Edellä mainitut ”kimput” voivat olla esimerkiksi: kyvykyys, osallistuminen, motivaatio ja sitoutuminen. Näillä on suuri merkitys

henkilöstöjohtamisessa, sillä on tärkeä tarkastella sitä, miten nämä kimput vaikuttavat yhdessä tehokkaasti, eivätkä ole ristiriidassa keskenään.

HRSS-teoria (*HR system strength theory*) selittää, miten eri järjestelmien vahvuus vaikuttaa organisaation suorituskykyyn (Viitala, 2021, s. 21). Keskiössä teoriassa on ajatus siitä, että vahvasti suunnitellut, viestityt ja toteutetut käytännöt voivat parantaa työntekijöiden ymmärrystä, sitoutumista ja käyttäytymistä tavalla, joka oikeasti tukee organisaation erilaisia tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi: selväpiirteisyys, johdonmukaisuus ja yhteisymmärrys.

2.3 Esihenkilötoiminta

Esihenkilötoiminta kulkee henkilöstöjohtamisen kanssa käsi kädessä, mutta esihenkilötyö on kuitenkin käytännönläheisempää kuin henkilöstöjohtaminen. Johtajuuteen tarvitaan paljon taitoja ja tietoja (Korhonen & Bergman, 2019, s. 165). Johtajuus perustuu vahvaan itseluottamukseen ja omien kykyjen uskomiseen. Toisten ihmisten käyttö oman itsetunnon tukena ei kuulu hyvään johtamiseen. Samalla johtajan on tärkeää olla nöyrä, avoin uusille näkökulmille ja valmis muuttamaan omaa ajatteluaan tarvittaessa. Johtajan taito osoittaa myös arvostusta niin ihmisille kuin heidän osaamiselleen luo perustan avoimelle vuorovaikutukselle ja merkityksellisille ihmissuhteille työpaikalla. Arvostus ilmenee kiitoksena ja rakentavana palautteena.

Tehokas esihenkilötyö voi parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja lisätä asiakaslähtöisyyttä (Markkula, 2011, s. 126). Kun esihenkilöt osaavat motivoida ja tukea tiimiään, työntekijät voivat kohdata asiakkaat paremmalla asenteella ja tarjota laadukkaampaa palvelua, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan yrityksen myyntiin ja asiakastyytyväisyyteen.

Johtajan tehtävä on myös visioida ja ohjata organisaatiota kohti tavoitteita (Korhonen & Bergman, 2019, s. 165–166). Tämä vaatii johdonmukaista viestintää ja määrätietoista suuntaamista kohti päämääriä. Johtajat tarvitsevat myös paljon energiaa, sisäistä intohimoa ja positiivisuutta innostaakseen muita. Täydellisen ihmisen esittäminen ei myöskään ole tarpeellista. Aito ja inhimillinen lähestymistapa tekee esihenkilöstä helpommin lähestyttävän ja samaistuttavan ihmisen. Haavoittuvuus ja epäonnistumisten tunnustaminen eivät ole heikkoutta, vaan osa rehellistä ja luotettavaa johtajuutta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita epäasiallista käytöstä tai epäystävällisyyttä.

Johdonmukaisuus, rehellisyys ja suoraselkäisyys ovat johtajan peruspilareita (Korhonen & Bergman, 2019, s. 166). Johtajan tulee uskaltaa pitää kiinni tärkeistä tavoitteista, vaikka ympärillä esiintyisi esimerkiksi muutosvastarintaa. Kuitenkin, jos tilanne osoittaa suunnan olevan väärä, on osattava myös korjata kurssia. Johtajuus vaatii myös uskallusta asettaa kunnianhimoisia tavoitteita ja tarttua vaikeisiin tilanteisiin. Rohkeus ilmenee myös suoraselkäisenä, mutta kunnioittavana vuorovaikutuksena erityisesti silloin, kun asiat eivät suju odotetusti. Johtajana on myös kyettävä toimimaan sekä strategisella että käytännön tasolla samanaikaisesti. Hänen on ymmärrettävä menneisyyden vaikutukset, hallittava nykytilanne ja luotava selkeä suunta tulevaisuuteen. Vision ja strategian tulee elää ja konkretisoitua jokaisessa tilanteessa.

2.4 Esihenkilötoiminta vaatekaupoissa

Esihenkilötoiminta vaatekaupoissa vaatii oikeanlaiset johtamisen piirteet, jotta johtaminen voitaisiin lukea erinomaiseksi (Fredericks, 2024). Johtajien tulee asettaa selkeitä tavoitteita ja odotuksia, joka puolestaan auttaa työntekijöitään ymmärtämään roolinsa ja tehtävänsä kyseisessä organisaatiossa. Tehokas johtajuus edellyttää myös avointa ja rehellistä viestintää. Tämä luo luottamusta ja parantaa työilmapiiriä. Johtajuus kuitenkin alkaa ihmisistä, ei taulukoista (Campoy, i.a.). Suuri johtaja on aidosti kiinnostunut tiimistään, varmistaa heidän työhyvinvointinsa ja tarjoaa uusia haasteita.

Hyvät johtajat tunnistavat ja arvostavat työntekijöidensä panosta, joka puolestaan lisää motivaatiota ja sitoutumista alalla (Fredericks, 2024). Erilaisten koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen auttaa työntekijöitä kasvamaan ammatillisesti, joka puolestaan hyödyttää sekä yksilöä että organisaatiota. Johtajien tulisi myös osata osoittaa empatiaa ja tarjota tukea työntekijöilleen, erityisesti haastavina aikoina, mikä edistää positiivista työympäristöä myös. Tehokkaat johtajat ovat aktiivisesti mukana myymälän arjessa, työskentelevät yhdessä tiimin kanssa ja ovat helposti lähestyttäviä (Campoy, i.a.).

2.5 Erilaisten esihenkilötoimintojen vaikutukset (työntekijöihin)

Transformationaalinen johtaminen ja transaktionaalinen johtaminen ovat kaksi erilaista johtamistyyliä (Kiriimi & Minja, 2012, s. 38). Transaktionaalinen johtaminen perustuu selkeisiin rakenteisiin, tavoitteisiin ja työntekijän sekä johtajan väliseen vaihtokauppaan. Tässä

vaihtokaupassa hyvästä suorituksesta saa palkkion, kun taas odotusten täyttämättä jättäminen voi johtaa sanktioihin. Tämä tyyli toimii parhaiten vakaina ja ennustettavina ympäristöissä, joissa selkeä ohjeistus ja tehokkuus ovat keskeisiä.

Transformationaalinen johtajuus keskittyy puolestaan inspiroimaan, motivoimaan ja kehittämään työntekijöitä heidän täyden potentiaalinsa saavuttamiseksi (Kirimi & Minja., 2012, s. 38). Tällainen johtaja pyrkii muuttamaan organisaation toimintakulttuuria ja innostamaan ihmisiä kohti yhteistä visiota. Tämä johtaminen kuitenkin vaatii paljon aikaa ja energiaa eikä välttämättä sovi jokaiselle johtajalle. Transformationaalisella johtajuudella kuitenkin lisätään työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota (mts. 9)

Myymäläpäälliköiden johtamistyyli vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen työpaikalla (Mekraz & Gundala., 2016, s. 2). Erilaisilla johtamistyyleillä on erilaisia niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin. Esimerkiksi transformationaalinen johtaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin ja tutkimuksen mukaan siihen, kuinka pieni vaihtuvuusprosentti työpaikalla on. Vastakohdaksi taas voidaan tulkita olevan transaktionaalinen johtajuus. Tämän johtamistyylin ollessa vallitsevampi, on usein työntekijöiden vaihtuvuusprosentti suurempi.

2.6 Muutosjohtaminen keskeisenä tekijänä

Muutosjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue, joka keskittyy organisaation muutosten suunnitteluun, toteutukseen ja hallintaan (Korhonen & Bergman., 2019). Sillä on suuri merkitys myös esihenkilötoiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä siihen, miten esihenkilöt toteuttavat muutoksia organisaatioissa. Muutos vaikuttaa aina ihmisiin ja siksi muutosjohtaminen on tiiviisti yhteydessä henkilöstöjohtamisen kanssa. Hyvä muutosjohtaja tukee työntekijöitä muutoksien läpiviennissä ja pyrkii vähentämään vastarintaa.

Johtamisella vaikutetaan organisaatioon ja muutosjohtaminen voi auttaa muokkaamaan sitä joustavammaksi ja muutoskyvykkäämmäksi. Kommunikaatiolla ja viestinnällä on myös keskeinen tehtävä johtamisessa ja siinä, miten esihenkilöt pystyvät viestimään työpaikoilla asioita paremmin.

Vähittäiskauppojen arki on muuttunut merkittävästi viime vuosina ja muutos on nähtävissä niin teknologian, asiakaskäyttäytymisen kuin kilpailutilanteenkin tasolla. Digitaalisuuden

lisääntyminen on tuonut mukanaan uusia toimintatapoja ja välineitä, jotka vaikuttavat päivittäiseen työhön (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 14–15). Esimerkiksi varastonhallinta, asiakastiedon hyödyntäminen ja työvuorosuunnittelu ovat siirtyneet yhä enemmän digitaalisiin järjestelmiin, mikä edellyttää työntekijöiltä ja esihenkilöiltä uudenlaista osaamista ja sopeutumiskykyä. Samalla asiakkaat liikkuvat sujuvasti verkko- ja kivijalkamyymälöiden välillä, mikä vaatii myymälähenkilöstöltä joustavuutta ja kykyä palvella asiakkaita erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi noutopalveluiden, verkossa tehtyjen tilausten palautusten ja reaaliaikaisen saatavuustiedon hallinnan kautta (mp.).

Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut entistä yksilöllisemmäksi ja tiedostavammaksi (Korhonen, 2023, s. 23–25). Asiakkaat odottavat nopeaa, henkilökohtaista ja asiantuntevaa palvelua sekä saumattomia kokemuksia eri kanavien välillä. Tämä vaikuttaa suoraan työntekijöiden asiakaspalvelutaitojen vaatimuksiin ja korostaa esihenkilön roolia motivaation, osaamisen ja palvelukulttuurin ylläpitäjänä. Lisäksi kilpailu alalla on kiristynyt huomattavasti (mts. 26). Halpaketit, verkkokaupat ja kansainväliset toimijat luovat painetta hintatasolle ja tehokkuudelle, mikä puolestaan lisää tavoitteellisuutta ja suorituspainetta myymälöiden arjessa.

Näiden muutosten keskellä esihenkilötoiminta korostuu entisestään. Esihenkilöiltä vaaditaan kykyä johtaa muutosta, tukea työntekijöiden oppimista, ylläpitää työhyvinvointia sekä toimia linkkinä johdon ja arjen työn välillä. Muuttuva toimintaympäristö tekee esihenkilötyöstä sekä vaativampaa että merkityksellisempää kuin koskaan aiemmin.

Muutostilanteissa esihenkilöillä on keskeinen merkitys sekä muutoksen suunnan selkeyttämisessä että työntekijöiden tukemisessa (Korhonen & Bergman, 2019, s. 168–172). Esihenkilö toimii ensisijaisesti suunnan näyttäjänä, jonka tehtävänä on konkretisoida muutoksen tavoitteet ja perustella niiden merkitys työn arjen näkökulmasta. Ilman selkeää visiota ja suunnitelmaa muutoksen etenemisestä työntekijöiden sitoutuminen voi jäädä pinnalliseksi. Samalla esihenkilö on viestijä, jonka vastuulla on varmistaa avoin ja johdonmukainen viestintä muutoksen eri vaiheissa. Tämä tarkoittaa sekä ylhäältä alas suuntautuvan viestin välittämistä että työntekijöiden huolten ja palautteiden kuuntelemista. Viestintä ei ole yksisuuntaista tiedottamista, vaan jatkuvaa dialogia, jossa esihenkilö rakentaa luottamusta ja ymmärrystä

Lisäksi esihenkilö toimii tukijana, joka mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen ja vahvistaa heidän toimijuuttaan muutostilanteessa (Viitala, 2014, s. 10). Tukeminen voi tarkoittaa esimerkiksi koulutusta, psykologista turvaa tai arjen työskentelytapojen selkeyttämistä.

Esihenkilön emotionaalinen läsnäolo ja kyky kohdata epävarmuutta ovat ratkaisevia tekijöitä muutoksen onnistumiselle.

3 TUTKIMUS

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmä valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se sopii hyvin kehittävän ja ennakoivan näkökulman tarkasteluun (Eskola ym., 2017, s. 267). Menetelmä mahdollistaa osallistujien luovuuden hyödyntämisen ja tarjoaa mahdollisesti syvällisiä oivalluksia siitä, millaiseksi he näkevät hyvän ja huonon esihenkilötoiminnan vaatekaupassa työskennellessään.

Tutkimuksessa kohdejoukkona toimii tällä hetkellä vaatekaupassa työskentelevät ihmiset. Kyselyn kysymykset ovat:

1. Olet töissä vaatekaupassa, esihenkilösi on kamala, kuvaile häntä sekä eri tilanteita hänen kanssaan.
2. Olet töissä vaatekaupassa, esihenkilösi on täydellinen, kuvaile häntä sekä eri tilanteita hänen kanssaan.

Eläytymismenetelmä on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa vastaajat laativat erilaisia kertomuksia tutkijan tarjoaman kehityskertomuksen pohjalta (Eskola ym., 2017, s. 6). Kehityskertomuksia on aina vähintään kaksi erilaista, mikä mahdollistaa aineistoin analysoinnin kahdesta näkökulmasta: sekä perinteisenä laadullisena tutkimusaineistona sekä kokeellisen asetelman kaltaisena vertailuna, jossa tarkastellaan, miten vastausten sisältö muuttuu keskeisen tekijän vaihtuessa kehityskertomuksessa. Tämä tutkimusmenetelmä on joustava ja helppokäyttöinen, joten se soveltui hyvin tähän tutkimukseen.

Tässä opinnäytetyössä valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen kysely, koska tutkimuksen tavoitteena on syventyä esihenkilötoiminnan luonteeseen vaatekaupoissa ja ymmärtää, millaisia merkityksiä ja kokemuksia esihenkilötyöhön liitetään alan työntekijöiden näkökulmasta. Laadullinen lähestymistapa soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa ilmiötä ei ole mahdollista mitata numeerisesti, vaan se rakentuu yksilöllisten kokemusten, tulkintojen ja arjen käytäntöjen kautta (Hirsjärvi ym., 2014).

Kvalitatiivinen kysely mahdollistaa sen, että vastaajat voivat ilmaista näkemyksiään vapaamuotoisesti ja omin sanoin, ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Tämä tukee

tutkittavan aiheen: esihenkilötoiminnan käytännöt ja vaikutukset, moniulotteista tarkastelua. Koska vaatekaupan työympäristöön liittyvät tilanteet ovat usein tilannekohtaisia ja henkilökohtaisesti koettuja, laadullinen aineistonkeruu tarjoaa mahdollisuuden päästä käsiksi myös hiljaiseen tietoon ja arkisiin ilmiöihin, joita ei välttämättä tuoteta esiin määrällisessä tutkimuksessa. Lisäksi menetelmä antaa tilaa refleктоivalle ja kokemukselliselle tarkastelulle, mikä tukee puolestaan tutkimuksen tavoitteita.

3.2 Aineiston keruu

Aineiston keräämiseen käytettiin verkkokyselyä, joka toteutettiin Google Forms -lomakkeella. Kysely oli avoinna 22.4.–12.5.2025. Kysely jaettiin muutamaaan sosiaalisen median kanavaan: Facebookiin, Instagramiin sekä LinkedIniin. Vastauksia kertyi melko tasaisesti ja kyselyä nostatettiin kommentteilla, tykkäyksillä ja uudelleenjakamisilla.

Kysely on osoitettu kaikenikäisille vaatekaupan työntekijöille. Lomake koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa kartoitetaan vastaajien ikä ja toisessa osassa on avoimet pääkysymykset, joita on kaksi. Tavoitteena ei ollut luoda liian yksityiskohtaista ja tunnistettavaa vastaajaprofiilia, joten vastaajia erottavana kysymyksenä oli vain ikä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa tarkastellaan vaatekauppojen nykyisten työntekijöiden näkökulmia siitä, millaisena esihenkilötoiminta näyttäytyy. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja analyysi eläytymismenetelmällä kerätystä aineistosta. Aineisto koostuu vastaajien kirjoittamista tilanteista, joissa esihenkilö koettiin täydellisenä sekä kamalana.

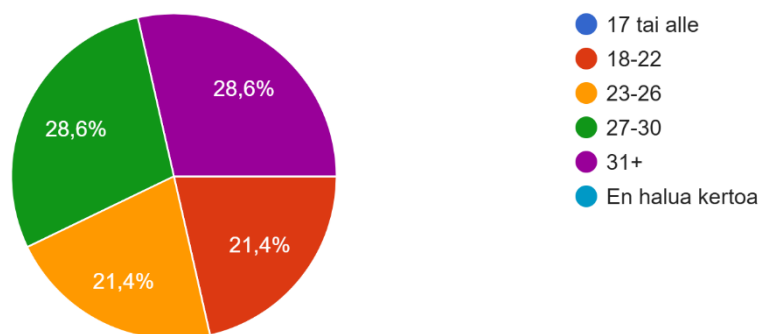
Vastauksia kertyi 14 kappaletta, joista 14 vastasi positiiviseen tilanteeseen ja 13 negatiiviseen tilanteeseen. Tutkimuksen kyselymateriaalin analysointiin käytettiin analyysimenetelmänä aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysiä.

4.1 Ikäjakauma

Vastauksia kertyi yhteensä 14, ja ne jakautuivat melko tasaisesti eri ikäryhmien kesken. Suurimmat ryhmät muodostivat 27–30-vuotiaat sekä yli 31-vuotiaat (molemmat 28,6 %). Ikäryhmät 18–22 vuotta ja 23–26 vuotta olivat kumpikin 21,4 % vastaajista. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 1.)

Ikä?

14 vastausta



Kuvio 1. Vastanneiden ikäjakauma prosentuaalisesti (N=14).

4.2 Teemoittelu

Seuraavaan taulukkoon on koottu aineistosta poimittuja ilmauksia, jotka on koodattu ja ryhmitelty teemoiksi. Teemoittelun avulla hahmotetaan, millaisia piirteitä vastaajat liittivät hyvään ja

huonoon esihenkilötyöhön sekä miten nämä näkemykset heijastuvat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin, johtamistyyliin ja työhyvinvointiin.

Taulukko 1. Vastauksista luotu teemoittelutaulukko.

Aineistosta poimittu ilmaisu	Koodi	Teema
"Kannustava, osallistava, luottaa työntekijään"	Työntekijän arvostaminen	Esihenkilön tuki ja vuorovaikutus
"Helposti lähestyttävä, kuuntelee, ymmärtäväinen"	Hyvä vuorovaikutus	Esihenkilön tuki ja vuorovaikutus
"Osallistuu itsekin myymälätyöhön"	Esimerkillä johtaminen	Johtamistyyli
"Tasapuolinen, kohtelee kaikkia samanarvoisesti"	Oikeudenmukaisuus	Arvot ja ilmapiiri
"Huomioi työntekijöiden jaksamista, ei painosta lisätöihin"	Työntekijän tukeminen	Työhyvinvointi
"Perehdyttää kunnolla, antaa palautetta rakentavasti"	Työntekijän kehittämisen tukeminen	Osaamisen johtaminen
"Epäreilu, suosii tiettyjä ihmisiä"	Epäoikeudenmukaisuus	Huono johtajuus ja valta
"Puhuu pahaa työntekijöistä ja asiakkaista"	Epäkunnioittava käytös	Kielteinen ilmapiiri
"Ei kuuntele, ei kiitä, ei arvosta"	Työntekijän vähättely	Vuorovaikutuksen ongelmat
"Jättää vastuut muille, välttelee velvollisuuksia"	Epäammattimainen johtaminen	Johtamisen puutteet
"Käyttää aikaa turhiin asioihin, epäjärjestys"	Huono organisointi	Johtamisen puutteet
"Ilkeä, töksäyttelee, uhkailee"	Henkinen turvattomuus	Kielteinen ilmapiiri

Yhteenveto:

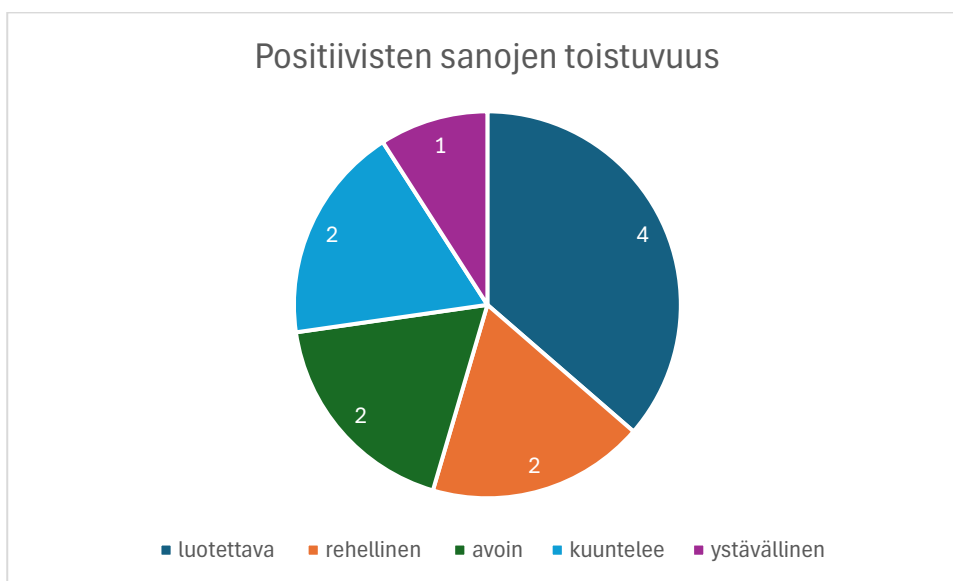
- Esihenkilön tuki ja vuorovaikutus (kuunteleminen, luottamus, kannustavuus, palautteenanto)
- Johtamistyyli ja osallistuminen (esimerkillä johtaminen, mukana arjessa, järjestelmällisyys)

- Arvot ja ilmapiiri (tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, kunnioitus vs. suosiminen ja selän takana puhuminen)
- Työhyvinvoinnin tukeminen (jaksamisen huomiointi, ei painostusta, työntekijöiden puolinen pitäminen)
- Johtamisen puutteet (vastuun välttely, epäjärjestys, huono organisointi)
- Kielteinen ilmapiiri (ilkeys, arvostelut, uhkailu, epäkunnioittava käytös)

Kyselyaineisto toi esiin työntekijöiden näkökulmia siitä millaisena esihenkilötoiminta näyttäytyy vaatekaupoissa. Vastauksista hahmottui selkeästi halutut kaksi pääteemaa: positiiviset piirteet, joita työntekijät arvostavat esihenkilöissään sekä negatiiviset piirteet, jotka aiheuttavat haasteita työyhteisössä. Tulokset on jaettu näiden teemojen mukaisesti otsikkoihin 4.3 sekä 4.4. Vastaaajat on eritelty suoriin lainauksiin H1, H2, H3 ja niin edelleen.

4.3 Hyvä esihenkilö

Aineiston perusteella hyvä esihenkilö kuvattiin ennen kaikkea luotettavana ja helposti lähestyttävänä johtajana, joka huomioi työntekijänsä yksilönä. Häntä pidettiin kuuntelevana, ymmärtäväisenä ja tasapuolisena. Hyvän esihenkilön piirteinä pidettiin esimerkillisyyttä ja halukkuutta osallistua esimerkiksi käytännön työhön yhdessä tiimin kanssa sekä oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. Alla olevassa kuviossa 2 on esitettyä positiivisten sanojen toistuvuus.



Kuvio 2. Positiivisten sanojen toistuvuus kyselyvastauksissa (N=14).

H11 vastasi: ”Esimieheni on helposti lähestyttävä, ymmärtäväinen ja luotettava. En pelkää kysyä häneltä mitään ja saan häneltä tarvittavaa tukea kaikessa.”

H5 ”Hän osaa antaa palautetta on se sitten negatiivista tai positiivista, sillä tavalla että itselle jää hyvä fiilis.”

H5 ”Hän kohtelee tasapuolisesti alaisiaan. Hänelle on helppo puhua huolista ja murheista, eikä hän tuomitse koskaan.”

H1 ”Osallistuu itse myös kaikkeen mitä odottaa muilta. Järjestelmällinen kaikessa tekemisessä.”

H9 ”Huomioi työntekijöidensä jaksamista, ei painosta lisätunteihin ja antaa pitää tauot kokonaan.”

H9 ”Hän perehdyttää kunnolla, antaa rakentavaa palautetta ja kuuntelee kehitysideoitani myymälään liittyen.”

H7 ”Kiireessä ei ole ’rautakanki perseessä’ vaan keskustele normaalisti, ei jätä kehuja sanomatta mutta ei myöskään risuja.”

Kyselyaineiston perusteella hyvä esihenkilö näyttäytyy esimerkillisenä johtajana, joka toimii yhdessä työntekijöidensä kanssa ja osallistuu käytännön työtehtäviin. Tämä vahvistaa kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja yhteisöllisyydestä sekä luo kuvaa johtamistavasta, joka on tasapuolinen ja työntekijöitä arvostava.

Hyvään esihenkilöön liitettiin vahvasti kyky antaa rakentavaa palautetta. Palautteen toivottiin olevan rohkaisevaa ja kehittävää, mikä tukee työntekijöiden oppimista ja ammatillista kasvua. Lisäksi hyvä esihenkilö nähtiin joustavana ja työntekijöiden hyvinvoinnista aidosti kiinnostuneena. Hän huomioi jaksamisen rajoja, ei painosta ylimääräisiin työtunteihin ja loisi näin ilmapiiirin, jossa työntekijöiden motivaatio ja viihtyvyys vahvistuisi. Hyvän esihenkilön toiminnan ytimessä korostuivat kuunteleminen, ymmärtäväisyys ja helposti lähestyttävyys. Häneltä odotettiin aitoa läsnäoloa sekä kykyä kohdata työntekijät yksilöinä.

Esihenkilön järjestelmällisyys ja selkeä organisointi nähtiin tärkeinä tekijöinä työyhteisön toimivuuden kannalta. Hän ei jätä vastuuta yksin työntekijöilleen, vaan on mukana arjessa ja

toimii omalla esimerkillään. Myönteisiin kuvauksiin sisältyi myös työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen. Tämä näkyy esimerkiksi taukojen sallimisena, ylitöihin painostamisen välttämisenä ja työntekijöiden puolien pitämisenä. Lisäksi hyvään esihenkilöön liitettiin rohkaiseva ja tsemppaava asenne. Hyvä esihenkilö nähtiin myös osaavana perehdyttäjänä, joka huolehtii siitä, että työntekijät saavat tarvittavan ohjauksen tehtäviinsä.

Vaikka suurin osa positiivisista kuvauksista painottui tukeen ja oikeudenmukaisuuteen, esille nousivat myös ilmapiiriä vahvistavat tekijät kuten huumori ja ystävällisyys. Hyvä esihenkilö osaisi tuoda työyhteisöön positiivista henkeä, mikä lisäisi työssä viihtyvyyttä ja vahvistaisi koko tiimin yhteishenkeä.

4.4 Kamalaksi koettu esihenkilö

Vastauksissa esiin nousi myös runsaasti näkemyksiä kamaliksi koetuista esihenkilöistä. Näissä kuvauksissa korostuivat epäoikeudenmukaisuus, arvostuksen puute ja vastuun paikoilu. Alla olevassa kuviossa 3 on esitelty negatiivisten sanojen toistuvuus.



Kuvio 3. Negatiivisten sanojen toistuvuus kyselyvastauksissa (N=13).

H5 ”Hän on itsekäs ja laiska. tavoittelee ainoastaan omaa etua ja välttelee velvollisuuksia.”

H5 ”Hän valikoi itselleen silmätikkuja ja kohtelee ”lemppareita” paremmin kuin muita. Hän saa sanoillaan tuntemaan itseni typeräksi.”

H10 ” En uskalla kysyä häneltä apua, sillä en tiedä miten hän reagoi.”

H5 ”Hän välttelee velvollisuuksiaan mm. istuu mieluummin koneella kuin auttaa myymälässä, vaikka häntä tarvittaisiin.”

Kyselyaineiston perusteella huono esihenkilö näyttäytyy ennen kaikkea epäasiallisena toimijana. Hänen käytöksensä voi sisältää työntekijöistä tai asiakkaista paha puhumista, ilkeyttä sekä kiitoksen laiminlyömistä hyvin suoritetusta työstä. Keskeisenä piirteenä huonoon esihenkilöön liitettiin myös kuuntelemisen ja tuen puute. Vuorovaikutus hänen kanssaan näyttäytyy etäisenä ja vaikeana, ja hän ei osoita kiinnostusta työntekijöiden näkemyksiin tai ole valmis auttamaan. Huonon esihenkilön katsottiin myös välttelevän vastuuta ja sysäävän velvollisuuksia alaisilleen. Hän ei osallistu myymälätyöhön, vaan keskittyy muihin asioihin, mikä aiheuttaa kuormitusta ja epäoikeudenmukaisuutta. Lisäksi huonoon esihenkilöön liitettiin suosiminen ja epäreilu kohtelu.

Työntekijöiden hyvinvoinnin laiminlyönti nousi myös keskeiseksi huonon esihenkilön piirteeksi. Hän voi painostaa alaisiaan lisätunteihin, suhtautua välinpitämättömästi sairastapauksiin ja jättää huomioimatta jaksamisen rajoja. Lisäksi huonon esihenkilön katsottiin laiminlyövänsä perehdytyksen ja antavan palautetta epäasiallisesti. Hän olettaa, että työntekijät osaavat tehtävänsä ilman ohjausta, eikä ole vastaanottavainen kehitysehdotuksille. Palautteen anto on usein negatiivista ja epäoikeudenmukaista.

Tutkimustuloksista esiin nousseet teemat kytkeytyvät vahvasti luvussa 2 oleviin henkilöstöjohtamisen periaatteisiin ja johtamisteorioihin. Erityisesti esihenkilön tuki ja vuorovaikutus, kuten kuunteleminen, luottamus ja rakentavan palautteen antaminen korostuivat aineistossa. Tämä havainnollistaa AMO-mallin keskeistä ajatusta siitä, että työntekijän suoriutuminen perustuu kykyihin, motivaatioon ja mahdollisuuksiin (Viitala, 2021, s. 19). Esihenkilön aktiivinen läsnäolo ja työntekijöiden huomioiminen luovat edellytyksiä suoriutumiselle, sillä ne vahvistavat työntekijän motivaatiota ja kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä.

Työntekijöiden kertomukset esimerkillä johtamisesta ja arjen työtehtäviin osallistumisesta muistuttavat transformationaalisen johtajuuden piirteitä, joissa korostuvat innostaminen ja motivoiminen (Kiriimi & Minja, 2012, s. 38). Tällainen toiminta on linjassa myös Markkulan

(2011, s. 126) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan esihenkilön osallistuminen ja oikeudenmukaisuus lisäävät työtyytyväisyyttä ja voivat vahvistaa asiakaslähtöisyyttä. Aineistossa esihenkilön nähtiin parhaimmillaan olevan aidosti mukana arjessa ja näyttävän mallia työntekijöilleen.

Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden merkitys korostui niin positiivisissa kuin negatiivisissakin kuvauksissa. Nämä teemat liittyvät läheisesti henkilöstöjohtamisen keskeisiin periaatteisiin, kuten yhdenvertaisuuteen ja vuorovaikutteisuuteen (Joki, 2024, s. 99; Viitala, 2014, s. 28). Kun nämä periaatteet toteutuivat, työntekijät kuvasivat esihenkilöä arvostavaksi ja luotettavaksi. Sen sijaan epäoikeudenmukaisuus, suosiminen ja epäkunnioittava käytös heikensivät ilmapiiriä ja työntekijöiden sitoutumista. Tämä on ristiriidassa niin sanotun kimpputeorian kanssa, jonka mukaan henkilöstökäytäntöjen tulisi yhdessä vahvistaa organisaation suorituskykyä (Viitala, 2021, s. 20).

Työhyvinvoinnin tukeminen muodostui aineistossa yhdeksi keskeiseksi hyvän johtajuuden piirteeksi. Esihenkilön huolehtiminen tauoista, jaksamisesta ja työntekijöiden puolien pitämisestä linkittyy suoraan henkilöstöjohtamisen tavoitteeseen ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia (Kauhanen, 2012, s. 200–201). Tulosten perusteella juuri tällainen esihenkilön toiminta luo työntekijöille kokemuksen siitä, että heidän hyvinvointinsa on arvostettua ja että työpaikkaan on helpompi sitoutua.

Tutkimus toi esiin, että esihenkilötoiminta vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden näkemyksiin vaatekaupoissa. Hyvän esihenkilön piirteitä olivat tuki, vuorovaikutus, esimerkillisyys ja oikeudenmukaisuus, jotka vahvistivat työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työssä viihtymistä. Sen sijaan huonoon johtajuuteen liitettiin epäoikeudenmukaisuus, suosiminen, vastuun välttely ja työntekijöiden hyvinvoinnin laiminlyönti, jotka heikensivät työilmapiiriä ja sitoutumista.

Tulokset tukivat laajasti henkilöstöjohtamisen teorioita, kuten AMO-mallia, transformationaalista johtajuutta sekä yhdenvertaisuuden ja vuorovaikutuksen periaatteita. Ne konkretisoivat, miten teoriat näkyvät käytännön työelämässä erityisesti vaatekauppaympäristössä, jossa esihenkilön inhimillisyys, läsnäolo ja oikeudenmukaisuus korostuvat. Vaikka aineisto oli rajallinen, tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että esihenkilötyö ei ole pelkästään hallinnollista johtamista, vaan keskeinen tekijä koko työyhteisön hyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena esihenkilötoiminta näyttäytyy vaatekaupoissa työntekijöiden näkökulmasta. Tulokset osoittivat, että esihenkilön toiminnalla on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja ilmapiirin rakentumisessa. Aineistosta nousi esiin kaksi haluttua pääteemaa: hyvän johtajuuden piirteet ja huonon johtajuuden ongelmakohtat.

Hyvää esihenkilöä kuvattiin tukijana ja vuorovaikutuksen ylläpitäjänä. Kuunteleminen, luottamuksen osoittaminen ja rakentava palaute vahvistivat motivaatiota, mikä tukee AMO-mallin (Viitala, 2021) ajatusta työntekijän kykyjen, motivaation ja mahdollisuuksien merkityksestä. Lisäksi työntekijät arvostivat esihenkilöä, joka osallistui arjen työtehtäviin ja näytti esimerkkiä, mikä ilmentää transformationaalista johtajuutta (Kirimi & Minja, 2012, s. 38; Markkula, 2011, s. 126). Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus nähtiin myös johtamisen kulmakivinä (Joki, 2024, s. 99; Viitala, 2014, s. 28).

Huonoon esihenkilöön liitettiin epäoikeudenmukaisuus, suosiminen, vastuun välttely ja työntekijöiden vähättely. Tällainen toiminta heikensi luottamusta ja työilmapiiriä, mikä tukee Mekrazin ja Gundalan (2016, s. 2) sekä Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 165–166) havaintoja transaktionaalisen johtajuuden ongelmallisuudesta. Työntekijät korostivat myös työhyvinvoinnin tukemisen tärkeyttä, taukojen mahdollistaminen ja ylitöihin painostamisen välttäminen koettiin keskeiseksi (Kauhanen, 2012, s. 200–201).

Tutkimuksen perusteella hyvän esihenkilön piirteet: tuki, vuorovaikutus, esimerkillisyys ja oikeudenmukaisuus. Vastaavasti huonon johtamisen piirteet voivat heikentää motivaatiota ja voivat lisätä henkilöstön vaihtuvuutta. Tulokset vahvistavat aiempia johtajuusteorioita ja tuovat esiin, miten vaatekaupan erityispiirteet korostavat esihenkilön läsnäolon ja vuorovaikutustaitojen merkitystä.

Aineisto koostui 14 työntekijän vastauksista, mikä ei mahdollista tilastollista yleistämistä, mutta tarjoaa kuitenkin laadullisesti syvällistä tietoa. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia esihenkilötoimintaa laajemmin määrällisin menetelmin sekä huomioida ehkä asiakkaidenkin näkökulma.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilötoiminta vaatekaupoissa on ratkaiseva tekijä työyhteisön hyvinvoinnille ja organisaation menestykselle. Hyvä esihenkilö vahvistaa työilmapiiriä ja motivaatiota, kun taas huono johtajuus voi heikentää sitä merkittävästi.

Omaan aiempaa työkokemusta vaatekaupan alalta, joka saattoi vaikuttaa aineiston analysointiin ja tulkintaan. Kokemukseni saattoi ohjata kiinnittämään huomiota joihinkin teemoihin herkemmin kuin toisiin. Pyrin kuitenkin minimoimaan tämän riskin analysoimalla aineistoa systemaattisesti ja vertaamalla havaintoja aiempaan teoriaan, jotta tulokset eivät perustuisi omiin ennakkokäsityksiini alalta.

5.1 Kehitysehdotukset

Aineiston perusteella voidaan kehittää jonkinlainen yhteenveto myös siitä, millaisia kehitysehdotuksia esihenkilöille voi jakaa. Tässä yhteenvedossa on asioita, joihin esihenkilöt voivat peilata omaa toimintaansa ja mahdollisesti kehittyä työntekijöiden näkemyksiä kohti.

- Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus: Työnjaon, työvuorojen ja palkitsemisen tulisi perustua avoimiin ja johdonmukaisiin periaatteisiin. Yhteiset pelisäännöt vahvistavat luottamusta ja vähentävät ristiriitoja.
- Työhyvinvoinnin tukeminen: Esihenkilön tulee huolehtia taukojen mahdollistamisesta, kuormituksen tasaisesta jakautumisesta ja varhaisen uupumisen tunnistamisesta. Työhyvinvointia voidaan vahvistaa myös osaamisen kehittämisen ja koulutusmahdollisuuksien kautta.
- Esimerkillisyys ja osallistuminen: Esihenkilön aktiivinen mukanaolo arjen työssä lisää työntekijöiden luottamusta ja kokemusta arvostuksesta. Läsnäolo ja mallin näyttäminen tukevat sitoutumista ja yhteisöllisyyttä.
- Johtamistaitojen kehittäminen: Esihenkilöille olisi hyödyllistä tarjota koulutusta organisointi- ja ajanhallintataidoista sekä muutosjohtamisesta. Mentorointiohjelmat voisivat lisäksi vahvistaa osaamista ja vähentää epävarmuutta johtamistyössä.

Nämä kehitysehdotukset muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla vaatekauppojen esihenkilöt voivat vahvistaa vuorovaikutusta, lisätä työhyvinvointia ja kehittää johtajuuttaan siten,

että työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen paranevat ja asiakaspalvelun laatu sekä organisaation menestys vahvistuvat.

5.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa on noudatettu Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arenen (2025) eettisiä suosituksia, jotka perustuvat *Hyvä tieteellinen käytäntö* (HTK, 2023) -ohjeistukseen sekä kansallisiin tutkimuseettisiin periaatteisiin. Tutkimusprosessissa keskeistä on ollut rehellisyys, avoimuus ja vastuullisuus kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Eettisyys näkyy erityisesti siinä, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaajat antoivat suostumuksensa tietoisina tutkimuksen tarkoituksesta. Vastaajien anonymiteetti ja tietosuoja varmistettiin siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa aineistosta. Aineiston käsittelyssä ja säilytyksessä noudatettiin tietosuoja-asetusta (GDPR) ja tutkimuksen aikana huolehdittiin tietoturvasta. Lisäksi tutkimuksessa on huomioitu mahdolliset riskit, kuten vastaajien kokemusten väärinkäytön mahdollisuus, ja niitä on pyritty minimoimaan. Kerätty kyseilyaineisto on käsitelty ainoastaan tämän opinnäytetyön tarkoituksiin. Työn valmistumisen jälkeen aineisto on poistettu tietosuojalainsäädännön (GDPR) ja tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti.

5.3 Jatkotutkimus

Tutkimuksen tulokset avaavat useita jatkotutkimuksen näkökulmia. Ensinnäkin olisi perusteltua toteuttaa laajempi määrällinen tutkimus, joka selvittäisi esihenkilötoiminnan piirteiden yleisyyttä ja niiden yhteyksiä työtyytyväisyyteen, henkilöstön vaihtuvuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Tällainen lähestymistapa mahdollistaisi laadullisten havaintojen vahvistamisen tilastollisesti vertailukelpoisella aineistolla.

Toiseksi olisi hyödyllistä tarkastella työntekijöiden kokemuksia eri taustatekijöiden, kuten iän, työkokemuksen pituuden ja työtehtävien mukaan. Tämä syventäisi ymmärrystä siitä, miten yksilölliset tekijät muokkaavat käsityksiä hyvästä ja huonosta johtajuudesta.

Kolmanneksi asiakkaiden näkökulman sisällyttäminen tutkimukseen voisi tarjota arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilötoiminta ja työilmapiiri heijastuvat palvelukokemukseen ja

asiakastyytyväisyyteen. Tämä laajentaisi ymmärrystä johtajuuden vaikutuksista yksittäistä työyhteisöä laajemmalle tasolle.

Neljänneksi pitkittäistutkimus avaisi mahdollisuuksia tarkastella, miten johtamiskäytäntöjen muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen ajan kuluessa. Tällaisessa jatkotutkimuksessa voitaisiin soveltaa myös aiempia jatkotutkimusideoita.

Lopuksi vertailu eri toimialojen välillä voisi tuoda esiin vaatekauppaympäristön erityispiirteitä ja samalla tunnistaa yleispäteviä esihenkilötoiminnan käytäntöjä. Näin olisi mahdollista erottaa, mitkä johtajuuden piirteet ovat universaaleja ja mitkä sidoksissa toimialaan.

LÄHTEET

- Airila, A. (2022). *Palveluala ja työkyky – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan kaupan alalle sekä majoitus- ja ravitsemisalalle*. Varma.
<https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta---palveluala.pdf>
- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Andre, S., Straub, M., Rölkens, F., Grundberg, J., Kersnar, J., & Crump, H. (2023) *The state of fashion 2023*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2023/the-state-of-fashion-2023-holding-onto-growth-as-global-clouds-gathers-vf.pdf>
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2025). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>
- Campoy, K. (2023). What everyone gets wrong about leadership in retail stores and how to get it right. *SB Shopping Basket Blog*. <https://sbshoppingbasket.com/en/blog/what-everyone-gets-wrong-about-leadership-in-retail-stores-and-how-to-get-it-right/>
- Eskola, J., Mäenpää, T., & Wallin, A. (2017). *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampereen yliopisto.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102485/Eskola_ym_Elaytymismenetelma_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fredericks, S. (2024). *What great leadership looks like in retail, hospitality & leisure*. *Great Place To Work UK*. <https://www.greatplacetowork.co.uk/resources/what-great-leadership-looks-like-in-retail-hospitality-leisure>
- Ilmarinen, V., & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*. Talentum.
- Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (8., uudistettu p.). Kauppakamari.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.–11. p.). Sanoma Pro.
- Kirimi, B., & Minja, D. (2012). *Transformational corporate leadership*. *Integrity*. Andrews UK Ltd.
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Korkiakoski, K. (2023). *Huomisen asiakas*. Kauppakamari.
- Madhani, P. (26.3.2010). *Resource Base View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview*. Icfai University Press. <https://ssrn.com/abstract=1578704>

- Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan kulmakivet* (Acta Wasensia 243) [väitöskirja, Vaasan yliopisto].
https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf
- Mekraz, A., & Gundala, R. (2016). Leadership Style and Retail Store Performance – A Case Study of Discount Retail Chain. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 10(2), 1–10. https://jbrmr.com/cdn/article_file/i-23_c-211.pdf
- Onesti, G. (2023). Exploring the impact of leadership styles, ethical behavior, and organizational identification on workers' well-being. *Administrative Sciences*, 13(6), 149. <https://scispace.com/pdf/exploring-the-impact-of-leadership-styles-ethical-behavior-1p1470eh.pdf>
- Schwarz, F., Stilwell, W., & Scanlan, B. (1968). Effects of Management Development on Manager Behavior and Subordinate Perception. *Training and Development Journal*, 22(4), 38–50. <https://assets.td.org/m/7adfc7119fe1fbbb/original/Effects-of-Management-Development-on-Manager-Behavior-and-Subordinate-Perception.pdf>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: HTK-ohje 2023*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. (2/2023). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. p.). Edita.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Viitala, R., Kultalahti, S., & Kantola, J. (toim.). (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti* (Selvityksiä ja raportteja 211). Vaasan yliopisto. https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-723-1.pdf

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1. Kyselylomake

1. Ikä?
2. Olet töissä vaateliikkeessä, esihenkilösi on täydellinen, kuvaile häntä sekä eri tilanteita hänen kanssaan.
3. Olet töissä vaateliikkeessä, esihenkilö on kamala, kuvaile häntä sekä eri tilanteita hänen kanssaan

