



# Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Satu Henriksson

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Satu Henriksson  
Liiketalouden AMK  
Opinnäytetyö  
Helmikuu 2023

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä yhteistyössä toimeksiantajan Mesvac Oy kanssa. Työn tarkoituksena oli kartoittaa yrityksessä työskentelevien esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisen nykytilannetta. Opinnäytetyön tavoitteena oli esittää toimeksiantajalle keinoja ja kehitysehdotuksia, joilla työhyvinvointia tukevampaa johtamista voidaan parantaa.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu työhyvinvoinnin johtamisen käytännöistä ja sitä tukevista johtamismalleista. Työhyvinvointiin voidaan tutkitusti vaikuttaa johtamisen kautta ja on tärkeää, että esihenkilön osaaminen työhyvinvoinnin johtamiseen on kunnossa. Työhyvinvointia tukeva sosiaalisen pääoman kasvattaminen on voimavara, jolla edistetään yksilön työhyvinvointia. Se syntyy hyvästä johtamisesta, vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä.

Tutkimus toteutettiin käyttäen sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselylomaketta sekä teemahaastatteluita. Kysely toteutettiin sähköisenä verkkokyselynä koko tutkimuksen perusjoukolle, esihenkilöille. Teemahaastatteluihin henkilöt valittiin yrityksen eri toiminnoista. Sekä kyselylomakkeella että teemahaastatteluilla saatiin tietoa, joilla tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan.

Tutkimus antoi tärkeää tietoa nykytilanteesta ja tulokset osoittautuivat erittäin positiivisiksi. Työhyvinvoinnin käsite on ymmärretty laajaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt ovat sisäistäneet työhyvinvointia tukevan johtamisen tärkeyden ja heidän oman roolinsa siinä. Puolet vastaajista koki työhyvinvoinnin johtamisen osana jokapäiväistä työskentelyään. Luottamus, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys koettiin tärkeinä osa-alueina työhyvinvoinnissa. Kehityskeskusteluiden tärkeys puolestaan jakoi mielipiteitä. Esihenkilöt toivoivat lisää aikaa vuorovaikutukselle, mutta kiire ja monipaikkaisuus koettiin haasteena. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajalle esitettiin tietoperustaan pohjautuvat kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset liittyivät kehityskeskusteluihin, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tukemiseen monipaikkaisessa yhteisössä sekä esihenkilötyön ja osaamisen tukemiseen.

Satu Henriksson

**Management that supports occupational well-being**

Year

2023

Pages

71

---

This thesis was carried out as research development work in cooperation with the commissioner Mesvac Oy. The purpose of this thesis was to survey the current state of occupational well-being management of supervisors working in the company. The aim of this thesis was to develop management that supports occupational well-being of supervisors with concrete development proposals.

The theoretical framework of the thesis is based on the practices of managing occupational well-being and the management models that support it. Occupational well-being can be influenced through management, and it is important that the supervisor's competence in managing occupational well-being is in order. When supporting occupational well-being, increasing social capital is an asset that promotes an individual's occupational well-being. It arises from good management, interaction, trust and communality.

The research of the thesis was carried out using both quantitative and qualitative research methods. The data was collected using a questionnaire and theme interviews. The survey was implemented as an electronic online survey for the supervisors. The people for the theme interviews were selected from the company's various functions. Both the questionnaire and theme interviews provided information which can be used to answer the research questions.

The research gave valuable information about the current situation and the outcomes turned out to be very positive. The concept of occupational well-being has been understood as a broad entity. According to the research, the supervisors have internalized the importance of management that supports occupational well-being and their own role in it. Half of the respondents experienced the management of occupational well-being as part of their everyday work. Trust, interaction, and sense of community were perceived as important aspects of occupational well-being. The importance of development discussions, on the other hand, divided opinions. The supervisors hoped for more time for interaction, but the rush and multi-locality were perceived as a challenge. Based on the research results, development proposals based on the data base were presented to the commissioner. The development proposals were related to development discussions, supporting community and interaction in a multi-local community, and supporting supervisors work and expertise.

Keywords: occupational well-being, management, development, leadership

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta ja toimeksiantaja .....	7
1.2	Tarkoitus ja tavoite.....	8
1.3	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	9
2	Työhyvinvoinnin johtaminen ja esihenkilön rooli .....	10
2.1	Työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat lait .....	11
2.2	Työnimu ja työkyky .....	12
2.3	Varhaisen tuen malli.....	13
2.4	Kehityskeskustelut .....	14
2.5	Toimivan työyhteisön peruspilarit .....	15
3	Työhyvinvointia tukevat johtamismallit .....	16
3.1	Itsensä johtaminen.....	17
3.2	Jaettu johtajuus.....	18
3.3	Palveleva johtajuus .....	19
3.4	Valmentava johtajuus .....	21
4	Tutkimusmenetelmät .....	22
4.1	Määrällinen tutkimusmenetelmä.....	24
4.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	25
4.3	Kyselylomake .....	26
4.4	Teemahaastattelu.....	26
4.5	Kokonaisuutettavuus .....	27
4.5.1	Luotettavuus .....	27
4.5.2	Pätevyys .....	28
4.5.3	Eettisyys .....	28
5	Tutkimuksen toteutus .....	29
5.1	Kyselyn toteutus.....	30
5.2	Teemahaastatteluiden toteutus.....	31
5.3	Aineiston analysointi.....	32
5.4	Eettisyyden arviointi.....	33
6	Tutkimustulokset .....	33
6.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	34
6.2	Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin johtamisessa.....	35
6.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	37
6.4	Työhyvinvoinnin tukemisen haasteet ja itsensä kehittämisen tarve.....	43
6.5	Luotettavuuden arviointi.....	44
6.6	Pätevyyden arviointi .....	45
7	Kehitysehdotukset.....	45

7.1	Kehityskeskusteluiden järjestäminen .....	46
7.2	Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus .....	47
7.3	Esihenkilötyön tukeminen.....	48
8	Yhteenveto .....	49
	Lähteet.....	51
	Kuviot .....	54
	Taulukot .....	54
	Liitteet .....	55

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysministeriön (2022) mukaan työhyvinvointi on laaja käsite, joka muodostuu muun muassa työstä, työn mielekkyydestä, yksilön terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Työhyvinvointiin pystytään tutkitusti vaikuttamaan johtamisen kautta. Edellytys on kuitenkin uudenlaisien johtamismallien hallinta ja käyttäminen. Työhyvinvointia lisää muun muassa jaettu, palveleva ja valmentava johtaminen, yhteisöllisyyden tunne ja luottamus omaan ammattitaitoon. Käskyvaltaisen johtamisen sijaan, hyvä ihmisten johtaminen on edellytys onnistumiseen ja muutokseen. (Juuti & Vuorela 2015, 16-17.)

Työhyvinvointia tukeessa sosiaalinen pääoma ja sen kasvattaminen on voimavara, jolla edistetään työyhteisön yhteisöllisyyttä ja yksilön työhyvinvointia. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisön jäsenten välistä luottamusta sekä kykyä toimia yhdessä. Se syntyy hyvästä johtamisesta sekä vuorovaikutuksesta työyhteisön kesken. Sen määrä ja laatu ovat yhteydessä työntekijän terveyteen. Esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sosiaalista pääomaa voidaan lisätä, kun työntekijät kokevat esihenkilön olevan luotettava, kohtelevan heitä ystävällisesti, kunnioittavasti, huomaavaisesti ja samanarvoisesti. (Manka & Manka, 2016, 132-134.)

Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen on koko yhteisön yhteinen asia, esihenkilön toiminnalla ja johtamisella keskeinen osuus. Esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa työhyvinvointiin suorasti. Johtamistyyllillä on myös epäsuora yhteys työpaikan ilmapiiriin, työtehtävien sisällön ja osaamisen kehittämisen kautta. Esihenkilö on omalla asenteellaan, toiminnallaan, arvoillaan sekä esimerkillään tärkeässä roolissa tukemassa työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015, 8.)

### 1.1 Työn tausta ja toimeksiantaja

Opinnäytetyön taustalla on tekijän kiinnostus työhyvinvointiin ja johtamiseen. Tekijän omien kiinnostuksen kohteiden ja toimeksiantajalla tunnistettujen kehitystarpeiden myötä lähdettiin neuvottelemaan mahdollisia aiheita opinnäytetyön tekemiseen. Toimeksiantajalle oli tärkeää, että opinnäytetyön aihe on tekijälle itselleen mielenkiintoinen ja opettavainen. Tekijällä oli aiheen rajaamisessa hyvin paljon vapauksia ja ehdotettuja aiheita toimeksiantajalle annettiin lopulta kahden teeman sisältä. Aiheen lopulliseen valintaan vaikutti kuitenkin myös, että opinnäytetyön tulee antaa tutkimuksellaan tietoa, joka on toimeksiantajan hyödynnettävissä. Aiheita käsiteltiin toimeksiantajan kanssa kahden teeman ympärillä. Yhdessä käytyjen keskustelujen ja selvinneiden kehittämiskohteiden myötä päädyttiin lopulta aiheessa työhyvinvointia tukevaan johtamiseen.

Tekijälle myös selvisi, että toimeksiantajalla on koulutettu esihenkilöitä työhyvinvointiin liittyen ja että työhyvinvointi on ymmärretty yrityksessä usein vain terveydenhoitona sekä

virkestystoimintana, vaikka siihen sisältyy paljon muitakin elementtejä. Esihenkilöiden ymmärrys työhyvinvoinnista kokonaisuutena on erittäin merkittävää, jotta työhyvinvointia pystytään johtamaan sitä tukevalla tavalla. Mahdollisia keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen johtamisen keinoin ei välttämättä esihenkilötasolla tiedosteta tai tunneta. Koska toimeksiantajalla on jo tiedostettu työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys ja nähty tarve esihenkilöiden johtamisen kehittämiseksi, rajattiin tutkimus nimenomaan esihenkilöitä koskevaksi.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle on yritys nimeltä Mesvac Oy (jäljempänä tekstissä myös yritys tai toimeksiantaja). Mesvac Oy on vuonna 1977 perustettu yritys, jonka päätoimiala on rakennustarvikkeiden yleistukkukauppa. Mesvac Oy myy teollisuusovia ja huolto- sekä korjauspalveluita. Yritys on osa saksalaista Hörmann Groupia, joka on Euroopan johtava teollisuus- ja autotallinovie valmistaja ja toimittaja. Mesvac kuvailee itseään täyden palvelun ovitaloksi ja on erikoistunut erilaisiin oviaukkoratkaisuihin. Henkilöstöä yrityksessä oli 2021 päättyneellä tilikaudella 189 joista esihenkilöinä 24 henkilöä. Mesvac Oy toimii koko Suomen kattavasti, mutta sen pääkonttori ja tehdas sijaitsevat Kirkkonummen Jorvaksessa. Lisäksi yrityksellä on sivutoimipisteet Nokiolla ja Salossa. (Mesvac 2022.)

Mesvac Oy:n työntekijät työskentelevät monipaikkaisesti koko Suomen laajuisesti. Monipaikkaisuudella tarkoitetaan työtä, jota voidaan yrityksen päätoimipaikan lisäksi tehdä asiakkaan luona, toisessa toimipisteessä, etänä tai liikennevälineessä. Monipaikkaisesti työskentely voi tapahtua useammassa paikassa ja sen säännöllisyys voi vaihdella. Monipaikkaisuus saattaa aiheuttaa haasteita työhyvinvoinnin tukemiseen, esihenkilön riittävään tuen antamiseen ja voi myös vähentää yhteisöllisyyden tunnetta. Monipaikkaisesti järjestetyssä työssä työhyvinvointia pystytään kuitenkin edistämään samanlaisilla johtamismalleilla kuin lähijohtamisessa. (Työterveyslaitos 2022a.) Työterveyslaitoksen (2023) mukaan monipaikkaisessa työskentelyssä oikeanlaisen viestinnän merkitys kuitenkin korostuu lähijohtamista enemmän.

## 1.2 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantaja yrityksessä esihenkilöiden ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta tällä hetkellä ja kuinka johtaminen toteutuu jokapäiväisessä työskentelyssä. Tutkimuskysymyksiä on määritelty kolme kappaletta.

- Millainen ymmärrys esihenkilöillä on työhyvinvoinnista käsitteenä ja sen johtamisesta?
- Kuinka tärkeäksi työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet koetaan?
- Miten työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu jokapäiväisessä työskentelyssä?

Tavoitteena on esittää toimeksiantajalle keinoja ja kehitysehdotuksia, joilla työhyvinvointia tukevampaa johtamista voidaan parantaa. Kehitysehdotukset tulevat olemaan konkreettisia pohjautuen opinnäytetyön tietoperustaan ja tutkimuksessa saatuun tietoon. Mahdollista syytä

tai selitystä esihenkilöiden toiminnalle ja ajatuksille ei tutkimuksella yritetä saada. Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus sekä tutkimuskysymykset on esitetty myös kuviossa 1.

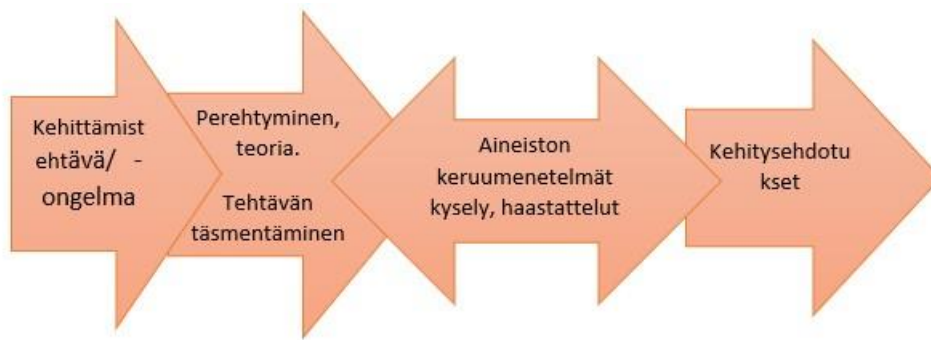


Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

### 1.3 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämismuotoisessa opinnäytetyössä teoreettinen pohja yhdistetään kehitysehdotuksiin. Kehitysehdotukset muodostuvat perustelluilla keinoilla ja tutkimuksen vaiheet dokumentoidaan tarkasti ja läpinäkyvästi. Kehittämispohjaisessa opinnäytetyössä voidaan käyttää ja yhdistellä eri menetelmiä tutkimuksen toteuttamiseen ja sen tavoitteena on ratkaista ongelmia tai kehittää uusia ideoita tai toimintatapoja käytäntöihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 17.)

Lähestymistapana tälle kehittämistyölle voidaan pitää tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta (kuvio 2) voidaan käyttää, kun halutaan tutkia yrityksen nykytilannetta ja tuottaa sen avulla tarvittavat kehitysehdotukset. Kehittämistyö ei näin ollen ollen tapaustutkimuksessa ole konkreettista. Tapaus muodostuu yrityksestä, sen henkilöstöstä tai yksittäisestä ryhmästä. Tapaustutkimukselle on myös ominaista useamman tutkimusmenetelmän käyttö syvällisemmän ja kokonaisvaltaisen tiedon saamiseksi. Tapaustutkimukselle kehittämistyössä on myös ominaista kehittämistyön täsmentyminen ja muokkaantuminen työn edetessä. (Ojasalo ym. 2015, 37, 52.)

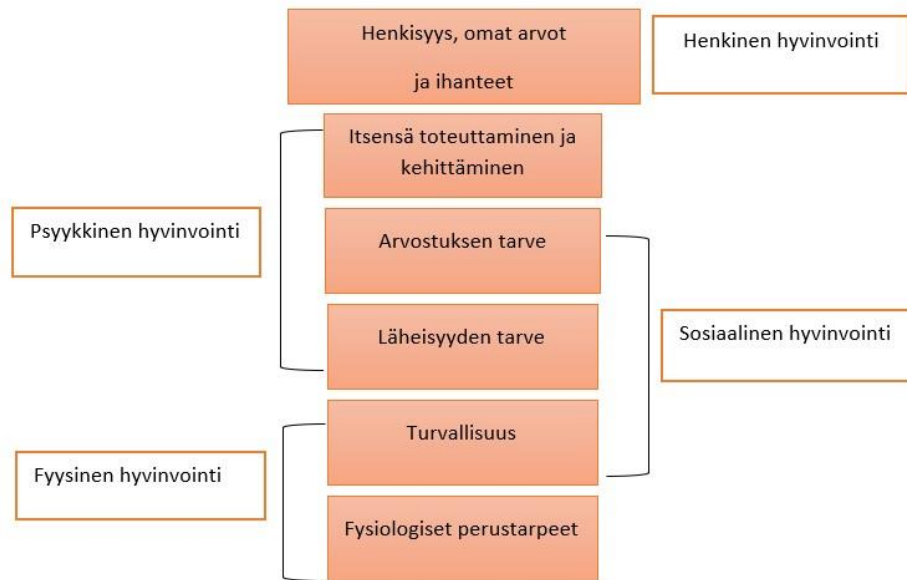


Kuvio 2: Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 54)

## 2 Työhyvinvoinnin johtaminen ja esihenkilön rooli

Työhyvinvointia ei voida parantaa organisaatiossa itsessään vaan sitä on johdettava suunnitelmallisesti niin lähityöskentelyssä kuin etätyöskentelyssä. Vaikka yksilön työhyvinvointi on riippuvainen myös työntekijästä itsestään, on tärkeää, että yrityksen perusta ja esihenkilön osaaminen työhyvinvoinnin johtamiseen on kunnossa. (Suutarinen & Vesterinen 2010.) Työhyvinvoinnin johtamiseen haasteena voidaan kuitenkin nähdä, että työhyvinvointi ei yksilötasolla pysy samanlaisena vuodesta toiseen vaan se voi vaihdella. Tästä syystä sen voidaan sanoa olevan jatkuva prosessi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113.)

Työhyvinvointi muodostuu psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä kokonaisuudesta ja näiden tasapainosta. Suutarisen ja Vesterisen (2010, 24) mukaan työhyvinvointia voidaan kuvata tarvehierarkian avulla (Otava & Ahonen 2005). Tarvehierarkia muodostuu tasoista, joista alimpien tasojen tulee olla kunnossa ja tarpeiden täytettyjä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Tasot ovat kuvattuina kuviossa 3. Fyysinen hyvinvointi koostuu fysiologisista tarpeista ja turvallisuudesta muun muassa yksilön terveys ja työn turvallisuus. Sosiaalinen muodostuu arvostuksesta, läheisyydestä, turvallisuudesta, johon sisältyy muun muassa työn suorittamisen turvallisuus sekä ilmapiiri. Psykkisen hyvinvoinnin tasoja kuvaavat puolestaan itsensä toteuttaminen, arvostus ja läheisyys. Päällimmäisenä tasona on henkinen hyvinvointi, johon luetaan muun muassa omat arvot ja ihanteet. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24-25.)



Kuvio 3: Työhyvinvoinnin tarvehierarkia (mukailten: Suutarinen & Vesterinen 2010, 24)

Suutarinen & Vesterinen (2010, 113) kuvaavat työhyvinvoinnin käsitteen tarkoittavan ihmisen hyvin voivaksi tuntemista, kun viihdytään työssä ja pidetään sitä mielekkäänä. Toisinaan henkilö voi kokea työhyvinvointinsa olevan vain työpaikan ihmissuhteiden ja työyhteisön varassa. Hyvä työyhteisö ja työyhteisötaidot lisäävät työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Hyvä työyhteisö on puolestaan suoraan yhteydessä esihenkilön johtamis- ja vuorovaikutustaitoihin. Toimiva työyhteisö on myös suoraan yhteydessä yhteisiin pelisääntöihin, joiden noudattamisesta esihenkilö on vastuussa. Hyvinvoiva työyhteisö koostuu vuorovaikutteisesta esihenkilöstä, yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta, keskustelukuluttuurista ja työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työhyvinvointia ei voida kuitenkaan johtaa pelkästään asioiden omaksumisella vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja konkreettista tekemistä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113-115.)

## 2.1 Työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat lait

Työhyvinvointia ja siihen liittyvää toimintaa ohjaa useampi laki, osa vain välillisesti. Myös esihenkilön on tarpeellista olla tietoinen työhyvinvointiin viittaavista laeista sekä tukeutua niihin tarvittaessa. Työnantajalla on esimerkiksi työsopimuslain (55/2001) luvun 2 1 § mukaan yleisvelvoite huolehtia, että työntekijä pystyy hoitamaan työtehtävänsä, vaikka yrityksen toimintaa, työntekijän tehtävää tai työntekemiseen liittyviä menetelmiä muutettaisiin. Lisäksi työnantajan tulee edistää omaa suhdettaan työntekijöihin kuten myös näiden keskinäisiä suhteita.

Työnantajalla on myös työturvallisuuslain (738/2002) luvun 2 8 § mukaisesti velvollisuus huolehtia työntekijöidensä työympäristöstä ja työolosuhteista sekä terveydestä työssä. Lisäksi työnantajan on huolehdittava kattavasta perehdyttämisestä, opastamisesta ja ohjaamisesta.

Myös työntekijällä on lain mukaan oikeus keskustella esihenkilönsä kanssa turvallisuuteen liittyvistä asioista.

Työterveyshuoltolaki (1388/2001) luku 2 puolestaan velvoittaa työnantajaa ja sitä myöten esihenkilöitä huolehtimaan työympäristön terveellisyydestä ja turvallisuudesta. Turvallisuuteen sisältyy myös turvallinen työilmapiiri. Laki velvoittaa myös huolehtimaan työntekijöiden toiminta- ja työkyvystä sekä edistämään työyhteisön toimintaa.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) 6 § velvoittaa työnantajaa huolehtimaan tasa-arvon toteutumisesta sekä edistämään naisten asemaa työelämässä. Lisäksi syrjintä sukupuoleen, uskontoon, kansalaisuuteen, perhesuhteiden, terveydentilan tai muun työntekijään liittyvän synn takia on kielletty.

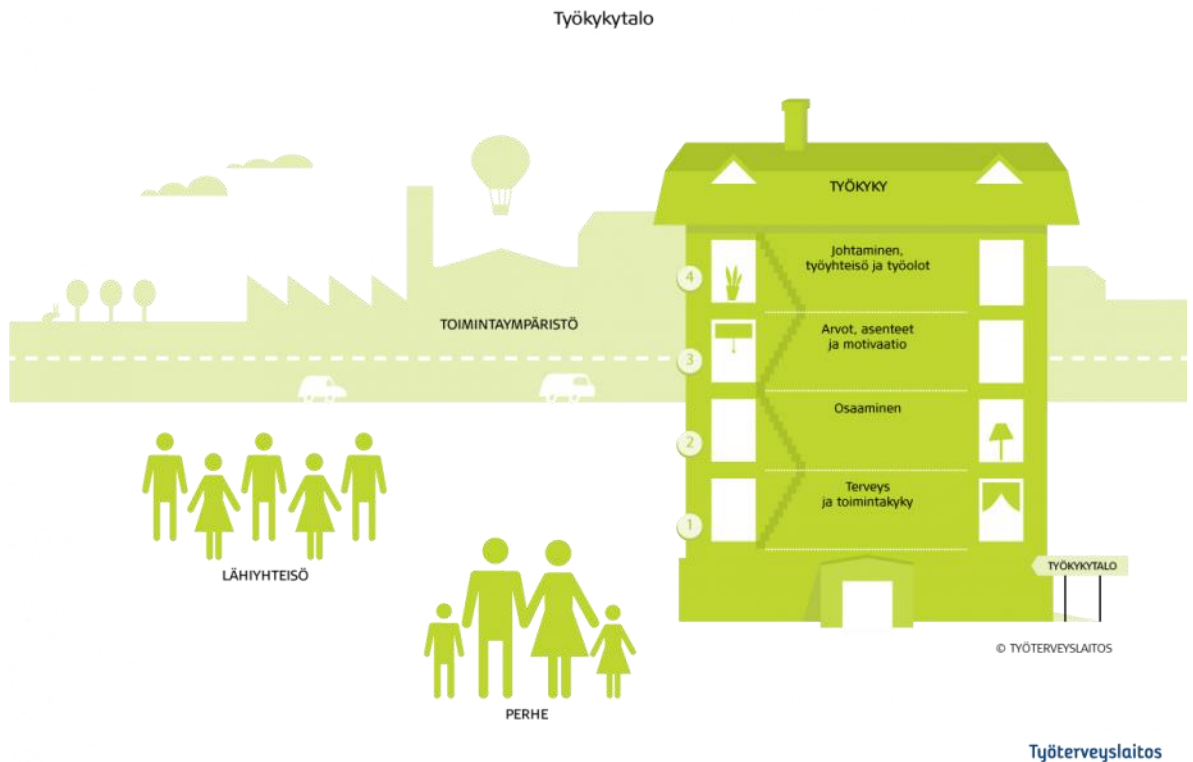
Syrjinnän ehkäisyä ja tasa-arvon edistämistä määrittelee myös yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). Syrjinnän ehkäisyn lisäksi lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta työelämässä. Lain 10 § mukaan välitön syrjintä on kielletty eikä henkilö voida kohdella epäsuotuisammin kuin jota kuta toista on kohdeltu saman arvoisessa tilanteessa.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) luku 2 5 §määrittää työntekijän terveys-tiedot salaisiksi. Mahdollisten sairaslomatodistuksien käsittelyssä vallitsee vaitiolovelvollisuus eikä tietoja saa levittää ulkopuoliselle edes työsuhteen päätyttyä.

## 2.2 Työnimu ja työkyky

Työnimun kokeminen, myönteisyys ja motivaatio lisäävät työntekijän hyvinvointia. Sillä on yhteys työntekijän mielenterveyteen, että fyysiseen hyvinvointiin. Työnimussa on kolme ulottuvuutta. Tarmokkuus, joka sisältää energisyyden ja halun panostamiseen myös vastoinkäymisten yhteydessä. Omistautuminen, joka on ylpeyttä ja innostusta omasta työstään sekä kokemusta omasta merkityksellisyydestään. Viimeisenä ulottuvuutena on uppoutuminen, joka on keskittymistä sekä työstä nauttimista. (Työterveyslaitos 2022b.)

Työkykyä kuvataan neljäkerroksisen talomallin tavoin (kuvio 4). Kolmannessa kerroksessa on muun muassa motivaatio ja asenteet. Työn tulee olla mielekästä, sillä mielekäs työ lisää motivaatiota työntekemiselle parantaen työkykyä. Motivaatiota työntekemiselle voidaan saada muun muassa jaetun, palvelevan ja valmentavan johtamisen keinoin. Johtaminen onkin talon neljännessä kerroksessa työolojen ja työyhteisön kanssa. Organisaation velvollisuus on johdon ja esihenkilöiden johdolla tukea työkykyä ja johtaa sitä kehittävää toimintaa. (Työterveyslaitos 2022c.)



Kuvio 4: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2022c)

Työkykyä tuetaan johtamalla tasapuolisesti, reilusti ja toimintatapoja kehittämällä. Esihenkilön tehtävä on pitää huolta, että työntekijällä on edellytykset työntekoon. Esihenkilöllä tulee olla tietoa keskeisistä asioista, jotka ovat tärkeitä työntekijän työhyvinvoinnin ja työkyvyn kannalta sekä edistää niitä toiminnallaan. Esihenkilön tulee myös itse toimia annettujen toimintamallien mukaisesti. (Ahola 2011, 61-63.)

### 2.3 Varhaisen tuen malli

Työkyky voi heikentyä monesta eri syystä. Syyt voivat löytyä työpaikan ulkopuolelta, mutta myös työpaikalta. Mikäli esihenkilö huomaa merkkejä työntekijän työkyvyn muutoksessa on ongelmiin tartuttava nopeasti. Esihenkilön tehtävä on myös toimia työntekijän tukena ja järjestää mahdollisia muutoksia töiden järjestelyyn töissä jaksamisen tueksi. (Ahola 2011, 35).

Varhaisen tuen malli on työpaikalla määritelty toimintatapa, mikäli ongelmia ilmenee. Toimintamallissa kerrotaan milloin ja miten sitä tulee käyttää sekä osapuolten kuten esihenkilön toimintavelvollisuudet. Mallin toimintaa tulee myös seurata ja kehittää tarvittaessa. Malli tehdään aina yritykselle sopivaksi. (Ahola 2011, 37.)

Mikäli mallissa esitettyjä asioita esiintyy, on esihenkilön otettava asia puheeksi ja kerrottava huolestaan työntekijälle. Kun nähdään tarve varhaisen tuen keskustelulle, on sille

järjestettävä riittävästi aikaa ja selvitettävä yhdessä työntekijän kanssa mahdolliset toimenpiteet tilanteen parantamiseksi. Tarvittaessa esihenkilö voi pyytää apua työterveyshuollosta. Puheeksi ottaminen aikaisessa vaiheessa auttaa sekä työntekijää että esihenkilöä suhtautumaan keskusteluun asiallisemmin. (Ahola 2011, 43-47.)

Kun keskusteluun päädytään, ajankohta sovitaan yhteisesti ja molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun. Esihenkilön on kohdeltava työntekijää kunnioittavasti sekä tarkentaa itselleen mistä keskustellaan ja mitä sillä tavoitellaan. Lisäksi hänen on kuunneltava työntekijän ajatuksia sekä toiveita etenemisen suhteen. Keskustelusta ja tilanteesta ei saa muodostua työntekijälle epätasa-arvon tai syrjivän kohtelun kokemusta. Myönteisessä hengessä käyty keskustelu antaa kuvan arvostuksesta ja välittämisestä. Mikäli esihenkilön ja työntekijän välillä on ongelmia, voi keskusteluun ottaa mukaan kolmannen osapuolen esimerkiksi työterveyshuollon puolelta. Puheeksi ottamisen jälkeen sovitaan kirjallisena, kuinka tilanteessa edetään ja varmistetaan seurantalaverin ajankohta. (Ahola 2011, 43-47.)

#### 2.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut koetaan hyväksi ja hyödyllisiksi, kun niissä käydyt keskustelut viedään myös jokapäiväiseen tekemiseen ja arkeen. Kehityskeskustelut ovat perusta yhteistyölle ja sillä lisätään esihenkilön ja alaisten välistä kanssakäymistä. Keskustelua voidaan pitää ajatusten vaihdon lisäksi kuuntelemisena ja yhteisien tavoitteiden sopimisena. Keskusteluissa oikaistaan väärinymmärryksiä ja varmistetaan työntekijälle mahdollisuus kehittyä. (Manka & Manka 2016, 145; Juuti & Vuorela 2015, 96-100.)

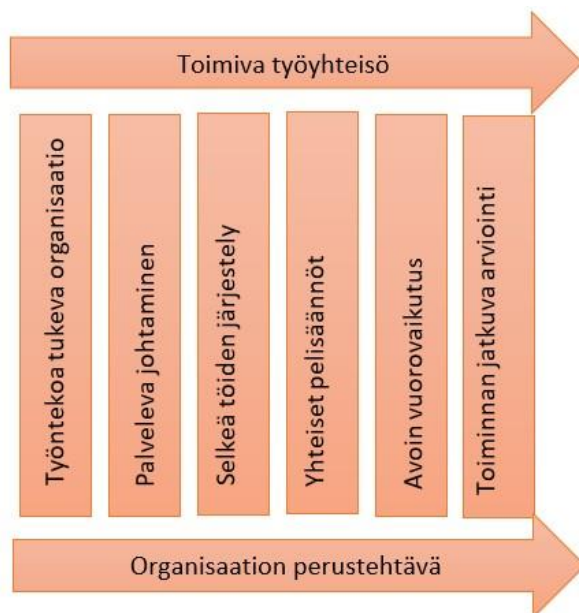
Työntekijän tulee pystyä luottamaan siihen, että esihenkilölle kehityskeskusteluissa välitetyt asiat eivät jää puheen tasolle odottaen seuraavaa kehityskeskustelua. Hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää myös molemminpuolista valmistautumista. Valmistautumisen ja keskustelussa käytyjen asioiden realisointi lisää myös esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta, vuorovaikutusta, työhyvinvointia ja sitä myöten tuloksellisuutta. Kehityskeskustelut ovat myös mahdollisuus molemminpuoliseen palautteen antamiseen. Se miten kehityskeskustelut koetaan yrityksessä, kertoo siitä, miten esihenkilöt ja yrityksen johto suhtautuvat keskusteluun. Kehityskeskusteluita tärkeänä pitävä esihenkilö saa myös alaistensa pitämään keskusteluita merkityksellisenä. Tällöin molemminpuolinen asennoituminen keskusteluiden käymiseen paranee ja saadaan parempia tuloksia. Mikäli esihenkilö ei pidä keskustelua tärkeänä heijastuu se puolestaan alaisiin negatiivisesti, lisäten tyytymättömyyttä keskusteluihin, yhteiseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. (Manka & Manka 2016, 144; Aarnikoivu 2016, 100.)

Kehityskeskusteluita ei myöskään voida pitää irrallisena osa-alueena johtamisessa vaan se tulee yhdistää jokapäiväiseen arkeen. Esihenkilöllä tulee olla aikaa vuorovaikutukseen myös kehityskeskusteluiden ulkopuolella. Arjessa vuorovaikuttava esihenkilö saa näin aikaan myös vuorovaikutteisempia kehityskeskusteluita ja herättää luottamusta. Kehityskeskustelut

antavat myös mahdollisuuden tuntee alaisiaan paremmin sekä tunnistaa osaamistaan ja haluja kehittyä. Laadukas kehityskeskustelu voi myös lisätä työn tehokkuutta ja edistää yhteistoimintaa. (Aarnikoivu 2016, 21-22).

## 2.5 Toimivan työyhteisön peruspilarit

Toimiva työyhteisö on hyvinvoiva ja terveellinen. Sille on ominaista oikeudenmukaisuus ja hyvä vuorovaikutus ja jokainen yhteisön jäsen on tervetullut ja arvostettu. Keskeistä on arvostus ja luottamus sekä ammatillinen käyttäytyminen. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia hyvinvointiin vaikuttavista toimivan työyhteisön peruspilareista, jotka on esitelty kuviossa 5. Hän on tarkkaavainen ja perillä arkipäiväisistä toimista. Esihenkilö toteuttaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja toimii osallistavasti. (Järvinen 2014, 56; Työturvallisuuskeskus 2022.)



Kuvio 5: Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukaihen Järvinen 2014, 56)

Esihenkilön tehtävä on tuoda selkeästi ilmi organisaation perustehtävä. Esihenkilö huolehtii säännöllisesti, että perustehtävä on tiedossa työyhteisössä ja varaa sen suorittamiseen tarvittavat resurssit. Organisaation perustehtävä voi toisinaan työyhteisössä unohtua, joten avoin keskustelu ja säännöllinen muistutus ovat tärkeitä. (Juuti & Vuorela 2015, 28-29.)

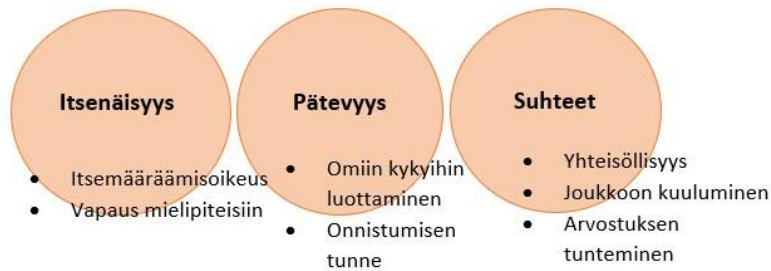
Työntekoa tukeva organisaation tehtävä on parantaa työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia tarvittavista resursseista sekä hyödyntää työntekijöiden osaamista. Työhyvinvointia ja työntekoa tukee myös palveleva johtaminen, jossa esihenkilö toimii valmentajana motivoiden ja kannustaen sekä asettaen tavoitteet. Esihenkilön tulee myös toteuttaa selkeät töiden järjestelyt. Ratkaisevaa on, että jokainen työpaikalla tiedostaa mitä heiltä odotetaan. Yhteisillä pelisäännöillä esihenkilö varmistaa, että jokaisella on

tieto mikä on yhteisön tapa toimia, hänen tulee myös seurata niiden noudattamista. Yhteisillä pelisäännöillä luodaan kulttuuria, joissa toimitaan oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. Kaikkia koskevat samat säännöt eikä epäoikeudenmukaisuutta hyväksytä. Yhteisillä pelisäännöillä pystytään myös vahvistamaan ja lisäämään sosiaalista pääomaa. Avoimella vuorovaikutuksella puolestaan luodaan palautteen antamisen kulttuuria. Palautteen saaminen voi lisätä työntekijän motivaatiota työntekemiseen. Työntekijä voi myös kokea olonsa arvostetuksi saadessaan palautetta itsensä kehittämiseen. Vuorovaikutuksen tulee olla suoraa, rehellistä sekä oikeudenmukaista. Toiminnan jatkuva arviointi merkitsee seuranta- tai palautejärjestelmän mittareita, joilla voidaan mitata hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja ilmapiiriä. Lisäksi esihenkilö voi asettaa oman toimintansa arvioitavaksi pyytäen palautetta. (Ahola 2011, 77; Järvinen 2014, 57-76.)

### 3 Työhyvinvointia tukevat johtamismallit

Työhyvinvoinnin lisäämiseen on olemassa useita eri johtamismalleja, joiden käytäntöjä yhdistelemällä voidaan saavuttaa hyviä lopputuloksia. Useat näistä johtamismalleista muistuttavat paljon toisiaan. Niissä on samoja piirteitä, joissa työhyvinvoinnin kannalta tärkeät tekijät kuten vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja luottamus erityisesti korostuvat. Esihenkilöiden on kehitettävä heidän kykyään ymmärtää, arvioida ja toimia niin että he pystyvät johtaman työhyvinvointia tarpeellisella tavalla ja lisätäkseen työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. Johtamisen tulee muuttua asioiden johtamisesta ihmisläheisempään johtamiseen. Hyvinvointia tukevan johtamisen periaatteita onkin keskusteltu, mielipiteiden kuuntelu sekä osaamisen kehittäminen. (Gambill 2022; Juuti & Vuorela 2015, 24-26).

Gambill (2022) kuvailee kolme psykologista tarvetta, jotka vaikuttavat hyvinvointiin ja motivaatioon ja ovat meissä synnynnäisesti. Näitä tarpeita ovat itsenäisyys, pätevyys ja suhteet (kuvio 6). Itsenäisyys syntyy mahdollisuudesta päättää, miten työ tehdään sekä vapaudesta ilmaista mielipiteitä ja ideoita. Suhteet ovat joukkoon kuulumista, yhteisöllisyyttä, toimeen tulemistä esihenkilön sekä työkavereiden kesken ja arvostuksen tuntemista työn tekemisessä. Pätevyys puolestaan on onnistumisen tunnetta ja omiin kykyihinsä luottamista. (Gambill 2022.)



Kuvio 6: Hyvinvoinnin ja motivaation tarpeet (mukaillen Gambill 2022)

Hyvinvointia tukevan työympäristön edistäminen ei kuitenkaan onnistu sattumalta vaan vaatii esihenkilöltä esimerkillistä käyttäytymistä ja johtamista tavalla, joka vastaa hyvinvoinnin ja motivaation perustarpeita. Esihenkilön tulee myös ymmärtää nämä periaatteet, arvioida niiden toteutumista ja omaa toimintaansa säännöllisesti sekä osallistua päivittäisiin toimiin, joilla näitä asioita ja kokemuksia saadaan lisättyä työntekijän arkeen. Esihenkilön käyttäytyminen toimii esimerkkinä ja vaikuttaa siihen, mikä on hänen yhteisönsä jäsenille sopivaa käyttäytymistä. Esihenkilöllä on siis mahdollisuus toimia yhteisönsä työkuulttuurin muokkaajana. Esihenkilö voi välittää periaatteita ja arvoja, jotka painottavat vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden tärkeyttä ja luoda inhimillisempää vuorovaikutuskulttuuria. (Gambill 2022; Dutton & Spreizer 2014, luku 1).

### 3.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on taito, joka esihenkilön tulee hallita ensin pystyäkseen johtamaan muita. Itsensä johtaminen on tutustumista itseensä, omaan vahvuksiinsa ja heikkouksiinsa sekä tiedostamista siitä mitä on tekemässä ja mihin on menossa. Se on jatkuvaa oppimista ja vaikuttamista, jonka tärkein tavoite on omasta hyvinvoinnista ja kokonaiskuntoisuudesta huolehtiminen. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää työssä suoriutumisen kannalta. (Nikula 2022, 106-108; Sydänmaanlakka 2022, 25-27.)

Itsensä johtamisessa on ymmärrettävä hyvinvoinnin olevan kokonaisvaltaista. Kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus kuviossa 7, muodostuu psyykkisestä, ammatillisesta ja sosiaalisesta, emotionaalista, henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista sekä kyvystä uudistua kaikissa edellä mainituissa osa-alueissa. (Sydänmaanlakka 2022, 27.)



Kuvio 7: Hyvinvoinnin kokonaiskuntoisuus (mukaillen Sydänmaanlakka 2022, 27)

Fyysinen hyvinvointi on kenties hyvinvoinnin osa-alueista tunnistetuin, se on kehostaan ja omasta terveydestään huolehtimista ja toimii lähtökohtana koko hyvinvoinnille. Psyykinen hyvinvointi puolestaan tarkoittaa muistamista, oppimista ja ajattelemista. Se tarkoittaa tietoisuutta omasta mielestään sekä sen hallintaa, mikä onkin yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen alueista. Emotionaalinen hyvinvointi on ymmärrystä omista sekä toisen henkilön tunteista. Tunteiden hallinnalla ja tunnistamisella, tunneälyllä, pystytään luomaan parempia vuorovaikutussuhteita. Tunneälykyys on myös yksi itsensä johtamisen avain elementeistä. Henkinen hyvinvointi puolestaan on omien arvojen tunnistamista, pohtimista ja toimimista omien arvojen mukaisesti. Viidentenä on sosiaalinen hyvinvointi, ihmissuhteet. Sosiaalisesti vahva ihminen hallitsee hyvät vuorovaikutustaidot, joilla luodaan kestäviä ihmissuhteita ja kasvatetaan sosiaalista pääomaa. Viimeinen osa-alue on ammatillinen hyvinvointi. Ammatillinen hyvinvointi kostuu selkeistä työtehtävistä ja päämääristä, palautteen saamisesta ja oman osaamisen kehittämisestä. (Nikula 2022, 109-110; Sydänmaanlakka 2022, 27-29; Salmimies 2006, 61-62.) Salmimiehen (2006) mielestä kokonaiskuntoisuuteen voidaan lisätä myös henkilön taloudellinen tilanne, joka voi vaikuttaa kokonaiskuntoisuuteen stressin osalta heikentävästi.

Sydänmaanlakan (2022, 27-29) mukaan kaikkien osa-alueiden kehittämiseksi tarvitaan hyvää itseluottamusta ja -tuntemusta. Nämä edellyttävät puolestaan jatkuvaa uudistumista, mukavuusalueelta poistumista ja itsensä haastamista. Itsensä johtamisen tulee olla tasapainoista kaikkien osa-alueiden osalta yhtäkään unohtamatta. Esihenkilön tulee pohtia omaa toimintaansa, tunteitaan, ajatuksiaan ja energiaansa. Pohdinnan jälkeen vastuunottaminen tunnistettujen asioiden ja itsensä kehittämisestä on edellytys parempaan johtamiseen muiden ja itsensä osalta.

### 3.2 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus antaa tilaa yhdessä tekemiselle, työntekijään luotetaan ja valvonta on toisijaista. Johtajuus on neuvottelua, jossa toimivalla vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. Työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sananvaltaa yhdessä tekemiseen. Annetaan myös mahdollisuus itsenäiseen tekemiseen, mutta myös esihenkilön tukeen, kannustamiseen ja puuttuviin resursseihin tarvittaessa. (Manka & Manka 2016, 137-139.)

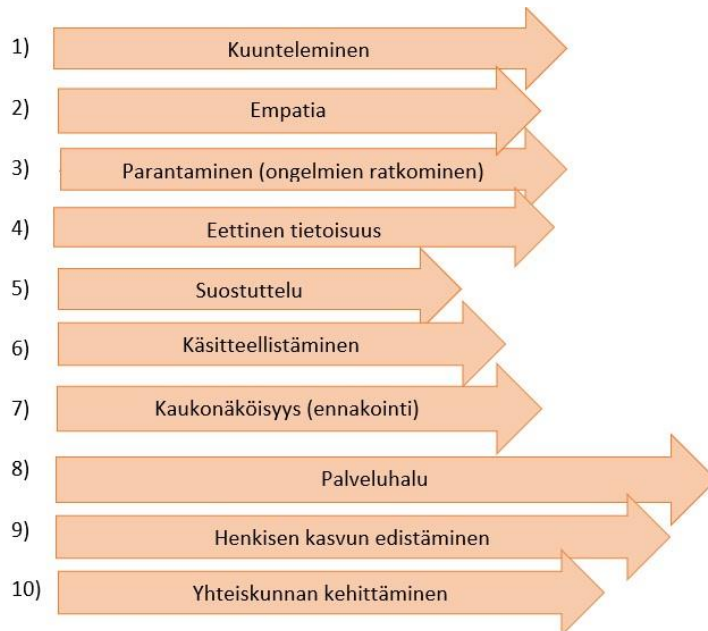
Jaetussa johtajuudessa esihenkilön ja alaisten välillä vallitsee hyvä vastavuoroinen vuorovai-  
 kutus sekä luottamus. Luottamus syntyy osittain resurssien jakamisesta, käyttöoikeuksien  
 myöntämisestä ja vastuun delegoimisesta. Näillä toimilla pystytään myös lisäämään yhteis-  
 työsuhteiden laatua. Työntekijälle annetaan mahdollisuus itsenäiseen tekemiseen, päätöksiin  
 vaikuttamiseen ja itsemääräämisoikeus työn tekemiseen. Ihminen pyrkiikin joka tapauksessa  
 automaattisesti itse päättämään toiminnastaan. Tätä kutsutaan itsemääräämispyrkimykseksi,  
 joka toimii myös motivaation kasvattajana. Esihenkilön luottamus ja itsemääräämisoikeuden  
 lisääminen vaikuttaa työntekijän käsitykseen hänen ja esihenkilön vuorovaikutussuhteen laa-  
 dusta. Käsitys vuorovaikutussuhteen laadusta puolestaan liittyy voimaantumisen tunteeseen,  
 joka lisää motivaatiota, tehokkuutta ja itseluottamusta, jolloin työntekijä saadaan toimimaan  
 omasta vapaasta tahdostaan eikä pakottamalla. Pakotettuna olemisen tunne lisää pakoreak-  
 tiota ja saa työntekijän toimimaan päinvastaisesti suojellakseen itsenäisyyttään. Jaetun joh-  
 tajuuden kaltainen vuorovaikutussuhde lisää sosiaalista pääomaa, yhteisöllisyyden tunnetta ja  
 tekee yhteistyöstä sujuvampaa ja tehokkaampaa. Jaettua johtajuutta ei kuitenkaan voida to-  
 teuttaa mustavalkoisesti. Kaikki työntekijät eivät välttämättä ole valmiita jaetun johtajuuden  
 kaltaiseen itsenäiseen tekemiseen ja vastuunottamiseen vaan tarvitsevat enemmän ohjausta  
 ja tukea esihenkilöltään. (Manka & Manka 2016, 140; Dutton & Spreizer 2014, luku 1; Järvinen  
 2014, 24-25)

### 3.3 Palveleva johtajuus

Palvelevalla johtajuudella tarkoitetaan ryhmää tai tiimiä ja siinä olevien henkilöiden johta-  
 mista niin, että saa heidät toimimaan haluamallansa tavalla. Toiminta perustuu luottamuk-  
 seen. Jaetun johtajuuden toimiminen vaatii esihenkilöltä myös palvelevaa johtamista. Palve-  
 levallalla johtajuudella motivoidaan ja luodaan uskoa työntekijän omiin kykyihin. Kannustetaan  
 omatoimisuuteen ja työntekijän ammattitaidon kehittämiseen ja kasvuun. Palvelevalla johta-  
 misella voidaan lisätä muun muassa työn imua ja tyytyväisyyttä, vahvistaa myönteisyyttä, oi-  
 keudenmukaisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokemista sekä estää työuupumusta. Palveleva  
 johtaja keskustelee työyhteisönsä kanssa, on ihmiskeskeinen ja empaattinen sekä rakentaa  
 yhteisöllisyyttä. (Juuti 2013, 147-149; Työterveyslaitos 2022d.)

Palvelevaa johtajaa voidaan kuvata erilaisten taitojen kautta (kuvio 8). Palveleva johtaja on  
 kuuntelija, joka on läsnä ja tarkkaavainen keskusteluissa ja hän vaalii työyhteisöään. Yksi tär-  
 keimmistä palvelevan johtajan taidoista on käsitteellistäminen. Tämä tarkoittaa pyrkimystä  
 omien unelmien toteuttamiseen sekä arkisten tapahtumien yli katsomista. Lisäksi palveleva  
 johtaja on empaattinen, hän hyväksyy ja ottaa huomioon muut. Hän osaa käyttää eettistä val-  
 taa ja toimii suostuttelemalla saadakseen toiset toimimaan haluamallaan tavalla. Hän on  
 myös tietoinen arvoista, jotka liittyvät eettisyyteen ja pyrkii lisäämään tietoaan koko ajan.  
 Palvelevan johtajan vahvana taitona on myös ennakointi. Ennakointi voidaan nähdä johtami-  
 sessa erittäin tärkeänä taitona johtajuuden tavasta riippumatta. Palveleva johtaja haluaa olla

kehittämässä sekä yhteiskuntaa että ihmisten henkistä kasvua. Tästä syystä hän on myös työyhteisönsä parantaja ongelmallisten tilanteiden ratkomisessa. Tärkeintä on kuitenkin palveluhalu. Palveleva esihenkilö on luotettava ja haluaa hoitaa muiden asioita kuten omiaan. (Frick, Senge & Spears 2014, 288-292; Juuti 2013, 148-149.)



Kuvio 8: Palvelevan johtajan taidot (Tiedot: Juuti 2013, 149)

Hyvien yhteyksien ja suhteiden luominen vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin sekä psyykkisesti että fyysisesti. Palvevalta johtajalta tarvitaan tunneälyä, omien sekä muiden tunteiden havaitsemista ja ymmärtämistä. Tunneälykäs johtaja kykenee myös hallitsemaan omia tunteitaan. (Juuti 2015, 50-51.) Tunteet ovat osa jokaisen elämää. Niiden näyttäminen ja hyväksyminen voi olla rikkaus organisaatiolle ja mahdollisuus vuorovaikutuksen parantamiseen. Tunteiden näkyminen ja johtaminen voi myös lisätä turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan on osana hyvinvointia.

Palvelevan johtamisen organisaatiossa on tilaa avoimille tunteille ja keskustelulle, tällaisessa organisaatiossa on myös tilaa erilaisuudelle ja se hyväksytään. Työpaikan ilmapiiriä on kiistaton merkitys työhyvinvointiin. Avoimella keskustelulla, tunteiden näkymisellä ja helposti lähestyttävällä esihenkilöllä luodaan ilmapiiriä, jossa vallitsee luottamus. Mikäli esihenkilö havaitsee puutteita avoimuudessa ja luottamuksessa tai huomaa selviä ristiriitoja ihmisten välillä tulisi hänen mahdollisimman nopeasti järjestää aikaa avoimelle keskustelulle. (Juuti 2015, 50-53.)

### 3.4 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus voidaan katsoa vaikuttavan henkilöstön työhyvinvointiin positiivisesti. Valmentavan esihenkilön tehtävä on kehittää tiimensä jäsenien suorituksia etsien piileviä voimavaroja ja vahvuuksia, joita henkilöllä on. Se on yhdistelmä johtamista ja valmentamista, yksilön sekä yhteisön kohtaamista, osallistamista, arvostamista sekä tapa vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Johtaminen on kokonaisvaltaista ja kykyä olla läsnä hetkessä. Valmentava johtaja ymmärtää erilaisuutta, johtaa yhdessä tekemistä, huomioi muut ja rakentaa luottamusta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13, 42.)



Kuvio 9: Valmentava johtajuus (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 43)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 43) mukaan valmentavan johtamisen kokonaisuus muodostuu viidestä tärkeimmästä elementistä (kuvio 9). Ensimmäisenä elementtinä on yhdessä tekeminen eli yhteisöllisyys, pyritään tekemään asioita ryhmänä eikä niinkään yksilösuorituksina. Yhdessä tekeminen lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja innostaa yksilön parhaaseen suorituksiensa. Toisena on johtajan tapa suhtautua alaisiinsa kokonaisvaltaisesti. Johtaja ymmärtää erilaisuutta, hyödyntää sitä ja kohtelee yksilöitä tasapuolisesti ja arvostavasti. Kolmantena elementtinä on valmentavan johtamisen kuuluminen kaikille. Valmentavaa johtamista voidaan harjoittaa myös ryhmän sisällä eikä sen nähdä kuuluvan vain esihenkilötasolle. Johtaminen voi olla virallista, esihenkilötasolla, tai epävirallista, ryhmätilanteissa. Neljäntenä elementtinä on keinovalikoima, jonka mukaan valmentava esihenkilö on kiinnostunut alaistensa kehittämisen lisäksi myös itsensä kehittämisestä ja vuorovaikutustaitojensa parantamisesta.

Valmentavalla johtajalla tulee olla riittävä vuorovaikutusosaaminen ja hyvä itsetuntemus. Hänen tulee osata valita menetelmänsä tilanteen ja mukaan. Viimeisenä ja tärkeimpänä elementtinä on luottamus. Luottamus on koko valmentavan johtamisen perusta. Valmentaminen onnistuu, mikäli esihenkilön, yksilöiden sekä ryhmä välillä vallitsee luottamus. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43-45.)

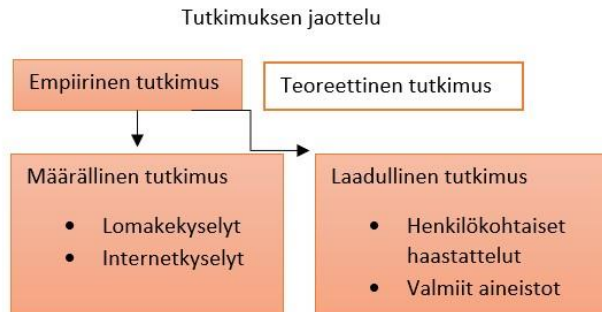
Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan hyvinvointia lisäävät (Dutton 2003) arvostava vuorovaikutus, toisesta kiinnostuminen ja häntä tukeminen, molemminpuolinen luottamus sekä leikki-mielisyys. Valmentava johtaja onkin aidosti kiinnostunut alaisistaan ja rakentaa näin yhteistyösuhdetta, jossa molemmilla osapuolilla on toisistaan opittavaa. Esihenkilön aito kiinnostus lisää myös alaisen sisäistä motivaatiota. Näyttääkseen kiinnostuksensa, tulee esihenkilön olla läsnä, valmis ja vastaanottavainen. Sekä osoittaa kuuntelevansa eikä vain näyttävänsä siltä. Läsnäolo ja kunnioitus lisäävät myös esihenkilön arvostusta. Tutustumista toiseen tehdään pitkällä aikavälillä eikä se tapahdu pakottamalla. Tutustumiseen ja yhteiseen vuorovaikutukseen järjestetään aikaa säännöllisesti. Tutustumisen ja kiinnostus pitää kuitenkin yksilön lisäksi kohdistaa koko ryhmään ja sen tekemiseen. Kiinnostus yksilön lisäksi ryhmän toimintaan lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta koko ryhmän osalta, jokaisella on tarve kuulua joukkoon. Alaisistaan kiinnostunut johtaja lisää myös arvostuksen tunnetta. Arvostuksen kokeminen on erittäin tärkeä osa hyvinvointia. Pienet teot voivat merkitä paljon toiselle ihmiselle (Ristikangas & Ristikangas 2013, 83-97; Dutton & Spreizer 2014, luku 1.)

Valmentava johtamiskulttuuri syntyy yhteistyötä korostamalla sekä kiinnittämällä huomioita vuorovaikutus suhteiden syventämiseen, toimintatapoihin, osaamiseen ja sen kehittämiseen. Valmentavassa kulttuurissa annetaan sekä saadaan palautetta ja luodaan avoimen keskustelun ilmapiiriä. Avun pyytäminen on valmentavassa kulttuurissa helppoa. Uskalletaan pyytää tukea, kun sitä tarvitaan. Valmentava johtajuus ei kuitenkaan ole vain esihenkilön vastuulla, vaan sitä voidaan toteuttaa työpaikalla jokaisen työntekijän kesken. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266-275.)

#### 4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus voi olla sekä teoreettista että empiiristä tutkimusta (kuvio 10). Tämä opinnäytetyö on toteutettu empiirisenä tutkimuksena. Empiirinen tutkimus perustuu kokemuksiin ja mitattavaan tietoon. Siinä käytettävien tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttaa oleellisesti asetettu tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tukittava perusjoukko. Tutkittavan perusjoukon tulee olla tutkimuksen kannalta oleellinen. Menetelmä voi olla joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Empiirisen tutkimuksen tärkeimmät elementit ovat tutkimusongelma, tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen

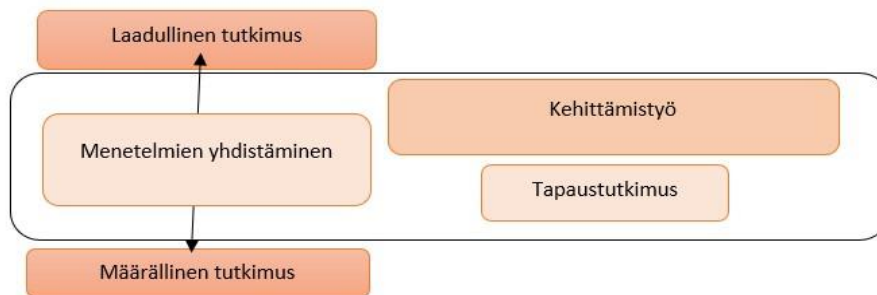
onnistuminen on myös riippuvainen tutkimusmenetelmä valinnan oikeellisuudesta. Menetelmiä voidaan myös yhdistää. (Heikkilä 2014, 13-15, 21.)



Kuvio 10: Tutkimuksen jaottelu (mukaillen Heikkilä 2014, 14)

Koska kehittämistyölle on tyypillistä useamman tutkimusmenetelmän käyttö, on tässä opin- näytetyössä päädytty yhdistelemään eri tutkimusmenetelmiä, määrällistä sekä laadullista (ku- vio 11). Erityisen tyypillistä menetelmien yhdistäminen on juuri tapaustutkimuksessa, joka on myös lähestymistapa tälle tutkimukselle. Usean menetelmän yhdistäminen on myös perustel- tua työn pätevyyden ja perusteltujen kehitysehdotuksien varmistamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 40; Kananen 2017, 172.)

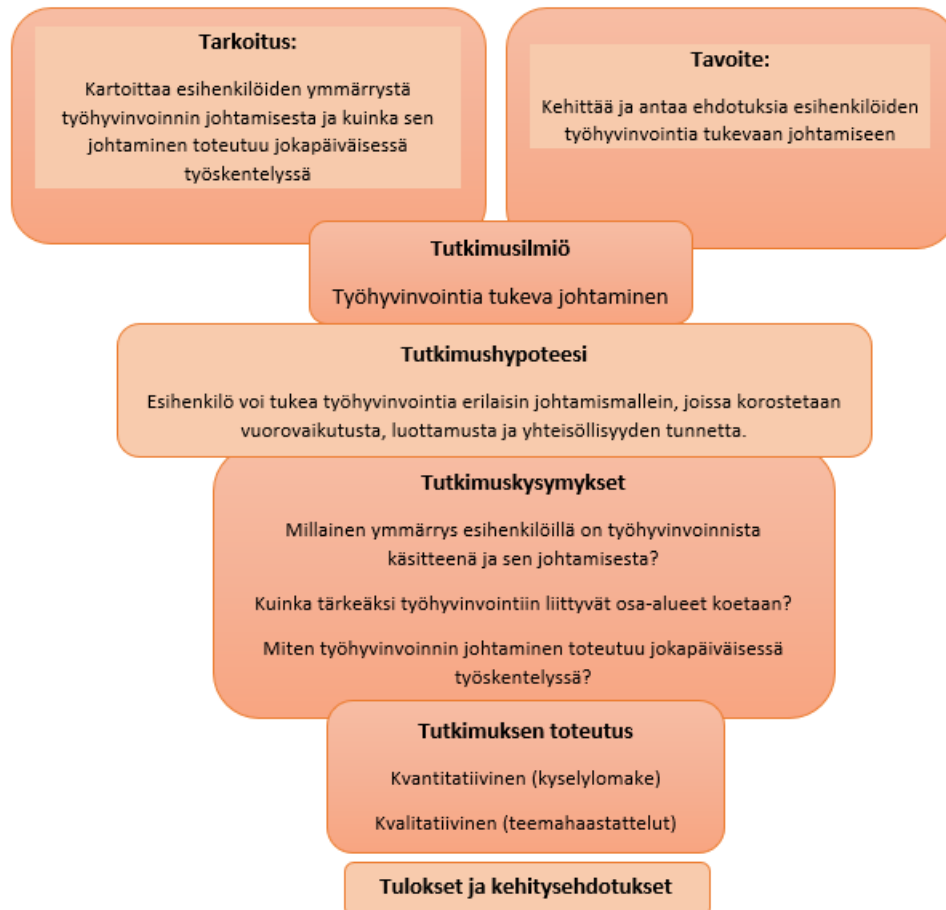
Erilaisten menetelmien käyttöä voidaan kutsua myös monimetodiseksi lähestymistavaksi eli menetelmätriangulaatioksi. Menetelmätriangulaatiossa yhdistellään nimenomaan määrällistä sekä laadullista tutkimusmenetelmää. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 28; Vilkkä 2021a, luku 2).



Kuvio 11: Tutkimusote (mukaillen Kananen 2017, 39)

Koska tutkimuskysymykset (kuvio 12) keskittyvät henkilöihin, joilla on ajatuksia, kokemuksia ja mahdollisia uskomuksia on suositeltavaa käyttää tutkimusmetodeina esimerkiksi haastatte- lua tai kyselylomaketta. Molemmat aineistonkeruumenetelmät soveltuvat ajatuksien, mieli- pi- teiden ja tietoisuuden tutkimiseen. Hirsjärvi ym. (2015, 233) mukaan yhdistämällä erilaisia tutkimus menetelmiä, voidaan myös lisätä tutkimuksen pätevyyttä. Lisäksi laadullinen tutki- mus voi toimia täydentäen määrällistä tutkimusta. Sitä voidaan hyödyntää, mikäli määrällisen

tutkimuksen aikana tulee esille asioita, jotka tarvitsevat syventymistä. Laadullinen tutkimus voi myös toimia myös varmentavana tutkimuksena ja antaa perustellumpia vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 185 & 233; Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)



Kuvio 12: Tutkimuskysymykset, tavoite ja tarkoitus

#### 4.1 Määrällinen tutkimusmenetelmä

Määrällinen tutkimus on tutkimusta, jossa keskitytään tutkittavan asian muuttamiseen numeraaliseen muotoon. Siitä voidaan myös kutsua tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällistä tutkimusta käytetään, kun halutaan ymmärtää ja tulkita millaisia kokemuksia tutkittavalla perusjoukolla on. Miten koetut kokemukset ja niiden käsittäminen jakautuu näiden henkilöiden keskuudessa. Perusjoukolla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Tämän opinnäytetyön perusjoukoksi tekijä on määritellyt toimeksiantajalla työskentelevät esihenkilöt. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa nykytilannetta toimeksiantaja yrityksessä ja vastata erityisesti kysymyksiin, miten työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu jokapäiväisessä työskentelyssä, millainen ymmärrys esihenkilöillä on työhyvinvoinnista käsitteenä ja kuinka tärkeäksi siihen liittyvät osa-alueet koetaan. Syitä nykytilanteeseen ja asenteisiin ei kuitenkaan voida määrällisellä tutkimuksella etsiä. (Vilkkä 2021a, luku 1, Heikkilä 2014, 16.)

Määrällinen tutkimus voi numeraalisen tiedon lisäksi vastata kysymykseen, miksi asiat ilmenevät ja millaisia syy seuraus suhteita niistä syntyy. Sillä saadaan tietoa, jota ei laadullisella tutkimuksella voida saavuttaa. Olennaista on, että teoreettiset käsitteet ovat tutkimusta varten operationalisoitavissa eli muutettavissa empiiriselle tasolle. Empiiriselle tasolle muuttaminen mahdollistaa tutkimus materiaalin keräämisen kyselyllä. Tavoitteena tulee olla saada tutkimukselle tarkkaa eikä hajanaista tietoa, minkä takia myös suunnittelulle tulee varata riittävästi aikaa. (Vilkkä 2021a, luku 1).

#### 4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus on yleistynyt muun muassa johtamisen tutkimisessa. Siinä ei etsitä vastausta siihen, kuinka usein tai paljon jokin asia esiintyy, vaan tavoitteena on ymmärtäminen sekä ilmiön kuvaaminen. Laadulliset tutkimusmenetelmät tulevat kyseeseen, kun halutaan saada syvälinen näkemys tutkittavaan ongelmaan tai käytetään menetelmätriangulaatiota. (Kananen 2017, 33-34.) Laadullinen tutkimus keskittyy tulkintaan ja eroaa tällä tavalla määrällisestä tutkimuksesta. Laadullinen tutkimusote sopii hyvin kehittämiseen ja sillä voidaan ymmärtää tutkimuskohdetta paremmin sekä etsiä mahdollisia selityksiä ajattelulle tai toiminnalle. Laadullista tutkimusta käytetään usein esitutkimuksena määrälliselle tutkimukselle. Sitä voidaan kuitenkin käyttää tämän opinnäytetyön tavoin määrällisen tutkimuksen täydentämiseen, kun halutaan syvempää tietoa. Laadullinen tutkimus kuvaa ilmiöitä ja ymmärtää näiden ilmiöiden subjektiivisia merkityksiä. Jotta subjektiivista kokemusta pystytään ymmärtämään, on tutkijan tiedettävä, miksi ilmiö on merkityksellinen tutkittavalle ja miksi ilmiöstä syntyneiden kokemusten merkitys on hänelle tärkeää. (Heikkilä 2014, 16; Puusa & Juuti 2020, luku 2, luku 3.)

Teoreettinen viitekehys on oleellisessa osassa laadullisessa tutkimuksessa. Tutkija perehtyy laajasta teoreettisen viitekehöksensä aineistoon, jonka pohjalta raamit laadulliselle tutkimukselle syntyvät. Aineistoon kattava perehtyminen auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta tai asiaa paremmin ja tekemään rajauksia. Käsitteiden ymmärrys teorian pohjalta vaikuttaa tutkijan kykyyn havainnoida tai tulkita. Teorian voidaan siis sanoa toimivan koko laadullisen tutkimuksen perustana (Puusa & Juuti, luku 2.)

Laadullisessa tutkimuksessa etäisyys tutkijan ja tutkittavan välillä ei ole kovin suuri. Tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tästä syystä tutkija joutuu kiinnittämään huomioita siihen, ettei hän omalla toiminnallaan vaikuta tutkittavaan. Tutkijan tulee myös miettimään miten omat näkemykset tai oma ymmärrys voivat vaikuttaa tutkimukseen. Tutkijan tulee myös olla perehtynyt tutkimuksen ominaisuuksiin, piirteisiin sekä itse prosessiin huolellisesti. (Vilkkä 2021a, luku 1; Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

### 4.3 Kyselylomake

Kyselylomake sopii kehittämiskohteen nykytilanteen selvittämiseen (Ojasalo ym. 2015, 40). Sillä voidaan tavoittaa suurempia henkilömääriä tutkimusta varten ja se mahdollistaa myös arkaluontoisempien kysymysten esittämisen ja vastaajan anonymiteetin, tunnistamattomuuden. Survey-kysely tarkoittaa tutkimusmuotoa missä aineisto on kerätty standardoidusti eli vakioidusti. Tämä tarkoittaa, että vastaajilta kysytään täysin samanlaiset kysymykset. Lisäksi aineisto kerätään tietyltä perusjoukolta. Riskinä kuitenkin on, että vastausprosentti jää alhaiseksi. Mahdolliset uusintakyselyt ja viive vastaamisessa voivat aiheuttaa työlle aikataulullisesti ongelmia, tästä syystä on varattava kyselyn toteuttamiseen etukäteen riittävästi aikaa. Kysely voidaan toteuttaa usealla eri tavalla kuten sähköpostitse tai verkkokyselynä. Riippuen toteutus tavasta, tulee tutkijan varmistua, että kaikilla kyselyyn vastaajilla on samanlaiset valmiudet kyselyyn vastaamiseen. Esimerkiksi kyselyn toteuttaminen sähköpostitse tai verkkokyselynä edellyttää vastaajilta valmiuksia näiden käyttöön. Tämän tyyppinen kyselylomakkeen toimitustapa soveltuu hyvin yrityksen sisällä tapahtuvaan kyselyyn. Yritysten sisällä tehtävissä kyselyissä pystytään varmistamaan samat edellytykset kuten toimiva sähköposti ja internet yhteys. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itsenäisesti kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. (Vilkkä 2021b, luku 4; Hirsjärvi ym. 2010, 193-198; Ojasalo ym. 2015, 41.)

Kyselylomaketta suunnitellessa tutkijan tulee huomioida, että tutkimus on mitattavissa sekä esitettävissä. Kyselylomake muodostuu teoreettisen viitekehyksen pohjalta eikä sitä voida muodostaa sen pohjalta mitä tutkija tahtois tietää tai kysyä. Lomakkeen kysymykset voivat olla esimerkiksi monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai näiden sekoitus. Lisäksi kyselyn alussa tai lopussa kysytään mahdolliset taustakysymykset kuten ikä, työkokemus, sukupuoli tai koulutus. Avoimilla kysymyksillä tavoitellaan yksilön spontaania mielipidettä ja näiden käyttämistä tutkijan tulee tarkasti harkita. Niiden käsittelyyn voi joutua käyttämään enemmän aikaa ja tekijän tulee ottaa se huomioon aikataulutuksessa. Monivalintakysymykset ovat puolestaan vakioituja ja vertailukelpoisia keskenään tulosten analysoimisessa. Tärkeintä kysymysten suunnittelussa on kuitenkin kohderyhmän tunteminen ja sen mukainen kysymysten muotoilu ja looginen kysely järjestys. Loogisuudella tarkoitetaan kysymysten järjestämistä aihepiirien mukaan, jolloin kyselyssä edetään johdonmukaisesti. Kysymysten muotoilulla varmistetaan ymmärrettävyys eikä vastaajan ei tarvitse arvella mitä tutkija kysymyksellä tarkoittaa. (Vilkkä 2021b, luku 4; Hirsjärvi ym. 2010, 198-204.)

### 4.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmistä. Se on välimuoto avoimesta haastattelusta ja lomakehaastattelusta. Voidaan puhua myös puolistrukturoidusta haastattelusta. Teemahaastattelussa käsitellään teemaan liittyviä aiheita ja se sopii ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelu etenee haastateltavan ehdoilla

keskustellen. Aiheiden järjestys ja kysymykset saattavat tästä syystä vaihdella haastateltavien kesken, mutta suunniteltu teema ja niistä tehdyt haastattelut ovat kuitenkin vertailtavissa keskenään. Haastattelu mahdollistaa tutkijalle tilaisuuden pyytää tarkennuksia tai selityksiä vastaukselleen toisin kuin kyselyssä. Teemahaastattelu on vapaamuotoista ja mukautuvaista keskustelua, jossa haastateltavaa kannustetaan puhumaan hyvin vapaasti. Kaikki valitut teemat kuitenkin läpi käydään ja haastattelurunko auttaa tutkijaa keskittymään tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon informaatiota tutkitavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48; Puusa & Juuti 2020, luku 6)

Jotta teemahaastattelu voi onnistua, on tutkijalla oltava mahdollisimman paljon tietoa aiheesta ja tutkimusilmiöstä. Tutkijan tulee myös olla perehtynyt haastateltavaan ja hänen työkuvaansa sekä mahdolliseen organisaatioon. Teemahaastattelussa tutkijan on myös varmistuttava siitä, että käsitteet ovat haastateltavan ymmärrettävissä, jolloin vastaukset voidaan yhdistää teemaan. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

#### 4.5 Kokonaisluotettavuus

Reliabiliteetti, luotettavuus sekä validius, pätevyys muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Jokaisessa tutkimuksessa tulee pyrkiä välttämään virheitä, mutta silti saatujen tuloksien luotettavuudessa ja pätevyyydessä voi ilmetä ongelmia. Tekijän on otettava mahdolliset ongelmat ja niihin vaikuttavat tekijät tarkasti huomioon arviota tehdessään. (Vilka 2021b, luku 7; Kananen 2015, 112.) Luotettavuutta ja eettisyyttä lisää myös tutkimuksen toteuttaminen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (HTK 2012).

Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta ja pätevyyttä pystytään arvioimaan erilaisin mittarein. Laadullisissa tutkimuksissa nämä mittarit voivat puolestaan olla epäselviä, mutta niitä tulisi jollain tasolla pystyä arvioimaan tekijän oman toiminnan kautta. (Vilka 2021b, luku 7.)

##### 4.5.1 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti merkitsee, että tutkimus on mahdollisuus toisintaa ja sen tutkimustulos on tarkka. Saadut vastaukset ovat pysyviä eivätkä sattumanvaraisia. Satunnaisvirheitä voi kuitenkin tapahtua, ja nämä voivat vaikuttaa tuloksen luotettavuuteen. Näitä ovat esimerkiksi väärin tehdyt merkinnät haastattelussa, vastaajan ymmärtämättömyys tai virhe tuloksien analysoimisessa ja tallentamisessa. Luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös puolueettomuus. (Vilka 2021b, luku 7; Kananen 2015, 112.)

Laadullinen tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä keinoa. Pääsääntöisesti laadullinen tutkimus on luotettava, mikäli tutkittava asia ja teoreettinen pohja ovat keskenään yhteensopivia. Laadullisessa tutkimuksessa suurin luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkija itse. Tutkimuksen tekijän tulee arvioida omaa tekemistään jatkuvasti tutkimuksen

edetessä. Koska laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat muuttuvia eivätkä aivan toistettavissa ainutlaatuisuutensa vuoksi, on tärkeää, että lukija päätyy samaan lopputulokseen tutkimusta lukiessaan. (Vilka 2021b, luku 7; Kananen 2017, 173-175.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lisätä myös tutkimuksen läpinäkyvyydellä ja tutkimuksen toteuttamisen tarkasta kertomisesta. Kerrotaan haastatteluaineiston keräämisen olosuhteista, paikasta ja haastatteluun käytetystä ajasta. (Hirsjärvi ym. 2015, 232.)

Määrällisen tutkimuksen ja kyselyn luotettavuuden osalta tulee pohtia riittääkö vastausmäärä tutkimusongelman käsittelyyn. Mikäli ei, kysely voidaan uusiksi joko osittain tai kokonaisuudessaan. Vastausmäärien lisäksi tulee pohtia, kuinka lomakkeeseen on vastattu. Puutteellisesti täytetyt kyselyt voivat aiheuttaa vastauksen luottavuuden suhteen ongelmia eikä niitä näin ollen voida ottaa huomioon tulosten tulkinnassa. (Vilka 2021b, luku 4.)

#### 4.5.2 Pätevyys

Pätevyys eli validius tarkoittaa, että tutkimuksella ja siinä käytetyistä menetelmistä on saatu tietoa mitä on ollut tarkoituskin mitata. Kyselytutkimuksessa tutkijan on tunnettava kohde-ryhmänsä ja varmistettava vastaajan ymmärrys käsitteistä. (Hirsjärvi yms. 2010, 231)

Kyselylomakkeen tulee mitata sitä mihin teoreettisessa osuudessa viitataan. Lomakkeen kysymysten sekä käsitteiden tulee olla muotoiltu ja selvennetty niin, että vastaaja tietää mistä on kyse ja mihin hän on vastaamassa. Tämän takia kyselyn pätevyyttä tulee tarkastella jo sen suunnittelu vaiheessa. Jotta kyselyä voidaan pitää pätevänä kannattaa esitestaukseen ja suunnitteluun käyttää riittävästi aikaa, määritellä tarkasti tutkimuksen perusjoukko ja kysymysten oleellisuus. (Vilka 2021b, luku 4, luku 7.)

Lisäksi tutkijan tulee arvioida opinnäytetyössä empiiristen käsitteiden purkamista ja sen onnistumista. Onko tutkija ymmärtänyt käyttämänsä termit ja onko tutkimuksen kohde-ryhmä ymmärtänyt ne. Tekijän tulee myös arvioida menetelmä valintojensa ja perusjoukon määrittelyn onnistumista tutkimusilmiön ja tulosten kautta. (Vilka 2021a, luku 4.)

#### 4.5.3 Eettisyys

Eettisyyttä tarkastellessa tulee ottaa huomioon eettisen neuvoston laatima hyvä tieteellisen käytännön ohjeistus tutkimuksessa. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimusta tehdessä. Muiden tutkijoiden tekemää työtä tulee kunnioittaa asianmukaisilla viittauksilla lähteeseen. Tutkimuksessa syntynyt aineisto tallennetaan ja säilytetään hyväksytyllä tavalla. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös yksityisyydensuoja. (HTK 2012.)

Tutkijan tulee pohtia teemahaastattelussa eettisyyttä useasta eri näkökulmasta. Eettisyys pitää ottaa huomioon vastaajan informoimisessa, johon suostumus myös perustuu. Lisäksi tulee

huomioida haastateltavan yksityisyys, tunnistamattomuus ja luottamuksellisuus jokaisessa tutkimuksen aiheessa, kuten haastattelun litteroinnissa ja analysoinnissa. Tutkijan tehtävä on huolehtia, että esitetty tieto raportilla on todennettua ja varmaa siltä osin kuin se on mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19-20.)

Sähköpostilla sekä internetillä toteutettavaan kyselyyn liittyy tutkimuseettisiä ongelmia vastaajan tunnistamattomuuden turvaamiseen. Sähköpostilla vastaaja pystytään tunnistamaan sähköpostiosoitteestaan ja internet kyselyissä vastaajan IP osoite voidaan yhdistää vastaajan tietokoneeseen. Lisäksi yrityksissä tunnistamattomuuden ongelma voi liittyä tiettyihin kyselyn toteutusmalleihin. Nämä kannattaa huomioida kyselyn toteutustapaa suunnitellessa. Tutkijaa sitoo vaitiolovelvollisuus vastaajien henkilöllisyydestä ja vastauksista. Tutkijan tulee myös varmistaa, ettei kyselyyn vastaaminen ole yrityksen muiden henkilöiden tiedossa. (Vilkkä 2021b, luku 4).

## 5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin määrällisellä sekä laadullisella tutkimuksella, käyttäen aineistonkeruumenetelmänä kyselylomaketta sekä teemahaastatteluita. Aineiston keräämisen ensisijaiseksi menetelmäksi valikoituu kyselylomake, sillä se on hyvin yleinen määrällisessä tutkimuksessa käytetty tiedonkeräys tapa ja myös erittäin helppo tapa tiedon keräämiseen. (Vilkkä 2021b, luku 4; Hirsjärvi ym. 2010, 193.) Kysely toteutettiin kokonaisotantana, joka tarkoittaa koko perusjoukon mukaan ottamista kyselyyn. Tutkimuksen perusjoukkona tarkoitetaan yrityksessä työskenteleviä esihenkilöitä, joita tällä hetkellä yrityksessä on 24 kappaletta. Kokonaisotanta toimii hyvin tämän opinnäytetyön kaltaisissa pienemmissä tutkimuksissa, kun perusjoukko ei ole liian suuri (Vilkkä 2021a, luku 2).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa tietoa yrityksessä työskentelevien esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisen nykytilannetta. Tästä syystä kyselylomakkeella (liite 4) kerättiin tietoa esihenkilöiden toiminnasta, tiedoista, käsityksistä ja mielipiteistä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Kyselylomake toteutettiin sähköisenä verkkokyselynä Google Forms työkalua käyttäen. Sähköinen verkkokysely mahdollisti tekijälle nopean tiedon keräämisen eikä aineiston häviämistä päässyt syntymään. Myös muistuttaminen kyselyyn vastaamisesta oli sähköisesti nopeampaa. Kyselyyn ohjaava linkki toimitettiin sähköpostitse saatekirjeen (liite 2) yhteydessä, koko tutkimuksen perusjoukolle.

Toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi tekijä valitsi käytettäväkseen teemahaastattelun. Haastattelussa tekijällä oli mahdollisuus motivoida vastaajaa, saada syvempää tietoa ja selventää jo kyselylomakkeella saatua tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.) Kutsut haastatteluun lähetettiin liitteenä 5 olevan saatekirjeen mukaisesti ja haastatteluun mahdollista kutsumista

oli alustettu myös kyselylomakkeen saatekirjeen yhteydessä. Kutsuja haastatteluun lähetettiin 7 kpl ja henkilöt haastatteluun valittiin yrityksen eri osastoilta ja työtehtävistä. Tekijä käytti henkilöiden valinnassa harkinnanvaraista otantaa, jota kutsutaan myös eliittiotannaksi. Tämä tarkoittaa, että valinnat henkilöistä tehtiin perustellen eikä joukkoa valittu liian suureksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99).

### 5.1 Kyselyn toteutus

Kyselylomakkeen tekeminen aloitettiin hyvissä ajoin syksyllä 2022 ja sitä muokattiin useampaan otteeseen ennen lomakkeen lähettämistä saatujen palautteiden sekä muodostuneen tietoperustan pohjalta. Kyselylomakkeeseen saatiin ensimmäisen kerran palautetta opinnäytetyön ohjaajalta lokakuun 2022 suunnitelmaseminaarissa. Kyselylomakkeeseen haettiin suunnitelmaseminaarin jälkeen erikseen palautetta myös toimeksiantajalta ja se esitettiin tekijän LinkedIn verkostosta vapaaehtoisiksi ilmoittautuneilla henkilöillä, jotka toimivat esihenkilö tehtävissä. Testaajat eivät kuitenkaan työskentele toimeksiantajan palveluksessa. Esitetaus toteutettiin 25.11.2022.

Esitetaukseen osallistuneet henkilöt antoivat palautetta muun muassa kyselylomakkeen pituuteen, kysymysten ymmärtämiseen sekä sanavalintoihin. Esitetaajien mukaan, joihinkin kysymyksiin he olisivat toivoneet pystyvänsä antamaan tarkennusta avoimen kommentin muodossa. Tätä ei kuitenkaan kyselyssä toteutettu kaikilta osin, vaikka avoimia kysymyksiä otettiin mukaan. Tekijä koki mahdollisten kommenttiosoiden olevan sopimattomia itse kyselylomakkeeseen ja aiheuttavan avoimien kysymysten lisäksi erittäin paljon työtä tulosten analysoimisessa. Toisena tärkeänä huomiona esitetauksessa nousi esiin kysymysten määrä. Esitetaajien mukaan oli olemassa suuri riski siihen, että lomake jätettäisiin kesken. Myös avoimiin kysymyksiin toivottiin vapaaehtoisuutta. Tämän palautteen takia kyselylomakkeen kysymyksiä karsittiin neljällä kysymyksellä ja avoimet kysymykset muutettiin vapaaehtoisiksi.

Lopullinen kyselylomake (liite 4) koostui taustatiedoista, monivalintakysymyksistä, muutamasta avoimesta kysymyksestä sekä lineaarisista kysymyksistä asteikolla 1-5. Lomakkeen taustatiedoissa kysyttiin, kuinka monelle vastaaja toimii lähiesihenkilönä ja kuinka monta vuotta hänellä on kokemusta esihenkilötyöstä. Taustatiedoista jätettiin pois mahdolliset tunnistettavuuteen vaikuttavat tekijät kuten henkilön sukupuoli, ikä ja osasto, jossa henkilö organisaatiossa työskentelee. Lomakkeessa ei myöskään kerätty tietoja vastaajan sähköpostiosoitteista.

Toimeksiantajan puolesta toimitettiin saatekirje (liite 1) tutkimukseen liittyen sähköpostitse 29.11.2022. Tekijä lähetti tämän jälkeen saatekirjeen (liite 2) sekä kyselylomakkeen (liite 4) sähköpostitse 30.11.2022. Saatekirjeessä kerrottiin tarkemmin kyselyn tarkoituksesta, tärkeydestä ja aikataulusta sekä kiitettiin jo etukäteen tutkimukseen osallistumisesta. Saatekirjeessä informoitiin myös mahdollisesta haastattelusta, johon kutsutaan erillisellä viestillä. Vastausaikaa lomakkeelle vastaamiseen annettiin 2 viikkoa. Tekijä toimitti viikon päästä

kyselyn aloittamisesta yhden muistutusviestin (liite 3) ja lomake sulkeutui 13.11.2022. Kyselyyn vastasi lopulta 17 esihenkilöä vastausprosentin ollessa 70,8 %.

## 5.2 Teemahaastatteluiden toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin kyselylomakkeen vastausajan päätyttyä. Kutsuja haastatteluihin lähetettiin 8 kappaletta ja ne toimitettiin 7.12 ja 13.12.2022. Saatekirjeessä (liite 5) kehoitettiin tutkimuksen osallistujaa järjestämään haastattelun ajaksi itselleen yksityinen ja rauhallisen tilan anonymiteetin turvaamiseksi. Osallistujille kerrottiin haastattelussa läpikäytävät teemat ja kerrottiin haastattelun tarkoituksesta. Koska haastattelut oli tarkoitus järjestää etänä Microsoft Teams kanavalla, myös tästä mainittiin. Tekijä mainitsi etukäteen myös nauhoituksesta, josta osallistuja voi tarvittaessa kieltäytyä. Teemahaastattelun runkoa ei kuitenkaan toimitettu etukäteen osallistujille. Keskustelu haluttiin pitää mahdollisimman keskustelunomaisena ja antaa tekijälle mahdollisuus lisäkysymyksille ja rungon elämiselle haastatteluiden edetessä.

Teemahaastattelu kutsuun vastasi lopulta 5 henkilöä, joista 4 pääsi osallistumaan tutkimukseen. Jokaiselle osallistujalle toimitettiin erillinen kokouskutsu verkkotapaamiseen. Haastattelut sovittiin osallistujan oman kalenterin sallimissa puitteissa ja tästä syystä haastattelupäivät jakaantuivat kolmelle päivälle. Haastatteluta pidettiin 15.12, 20.12 ja 21.12. Jokaiselta osallistujalta saatiin myös lupa haastattelun nauhoittamiselle. Tämä helpotti tekijän palauttamista aineistoon useaan otteeseen aineiston litteroinnin aikana.

Haastattelut etenivät liitteenä 6 olevan haastattelurunгон mukaisesti ja jokaiseen osa-alueeseen saatiin vastauksia. Runko eli kuitenkin jokaisessa haastattelussa ja teemoja saatettiin lisätä haastatteluun tarvittaessa. Muun muassa viestintä ja myönteisen palautekulttuurin otettiin mukaan haastatteluiden edetessä. Tekijällä oli myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja niitä esitettiin aina tekijän parhaaksi näkemissä kohdissa. Haastatteluissa osallistujan ja tekijän välillä vallitsi luottamuksen ja avoimen keskustelun ilmapiiri ja vastauksia saatiin syvennettyä kyselylomakkeesta. Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja etenivät osallistujan ehdoilla. Myös vastaukset olivat hyvin avoimia. Tekijä piti kuitenkin huolta, että haastattelurunгон mukaisesti kaikki teemat tulee käsiteltyä. Toisinaan kuitenkin joitain kysymyksiä saatettiin jättää kokonaan pois, sillä näihin oli saatu jo vastaus keskustelun ohessa.

Haastattelun lopussa tekijä kertoi tutkimuksen etenemisestä, painotti anonymiteetin turvaamista ja vaihdettiin muutama sana vielä vapaasti. Jokaista osallistujaa myös kiitettiin tutkimukseen osallistumisesta. Haastatteluihin oli varattu aikaa noin 15 minuuttia. Lopulta haastatteluihin käytettiin kuitenkin aikaa keskimäärin 25 minuuttia, sillä jokaisen haastateltavan kohdalla keskustelu eteni itsestään eikä tekijä nähnyt tarpeelliseksi kiirehtiä laadukkaan ja

luotettavan materiaalin varmistamiseksi. Haastatteluissa kuitenkin vaihdettiin myös ajatuksia aihealueen ulkopuolelta, mikä osaltaan vaikutti haastatteluiden keston.

### 5.3 Aineiston analysointi

Kyselylomakkeen tulokset analysoitiin huolellisesti Exceliä ja SPSS ohjelmaa apuna käyttäen. Excel valikoitui käytettäväksi aineiston pääasialliseen analysointiin sen helpon käytön sekä tekijälle tutun toimintaympäristön takia. SPSS oli käytössä tarkempien muuttujien selvittämiseksi. Kyselylomakkeen analysointi aloitettiin vasta, kun myös tutkimushaastattelut olivat suoritettuina. Lomakkeesta tekijä pyrki vastauksia analysoidessaan etsimään yhtäläisyyksiä vastauksien välillä ja poimimaan vastauksista tärkeimmät kehityskohteet. Avoimien kysymyksien osalta tekijä käytti samaa analysointi menetelmää kuin haastatteluiden analysoinnissa, luokitellen ja teemoitellen vastaukset. Avoimissa kysymyksissä tekijä etsi yhtäläisyyksiä tai selviä poikkeamia vastauksista.

Haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin palaamalla nauhoitettuun tallenteeseen useampaan otteeseen. Aineiston litterointi aloitettiin vasta kaikkien haastattelujen ollessa suoritettuina. Litteroimisella tarkoitetaan haastatteluaineiston kirjoittamista puhtaaksi ja sitä suositellaan nauhoitetusta tallenteesta huolimatta. Litterointi toteutettiin propositiotason tekniikalla, joka tarkoittaa vain ydinsisällön kirjaamista ylös. (Hirsjärvi ym. 2010, 222; Kananen 2017, 132.) Tekijä kirjoitti haastatteluista muistiinpanoja teema kerrallaan ja tekemillään muistiinpanoilla etsi yhtäläisyyksiä, poikkeamia sekä mahdollisia kehityskohteita. Tekijää tutkimuksen kannalta kiinnostanut aineisto kerättiin yhteen ja muusta aineistosta luovuttiin. Jäljelle jäänyt aineisto luokiteltiin samoja asioita käsittelevien tekijöiden mukaisesti ja teemoitettiin tutkimuksen kannalta oleellisella tavalla. Luokittelussa käytettiin taulukointia teemojen mukaan (taulukko 1).

Koodi:	Esihenkilö 1	Esihenkilö 2	Esihenkilö 3	Esihenkilö 4
Työhyvinvointi käsitteenä				
Työhyvinvoinnin johtaminen				
Työn monipaikkaisuus				
Yhteisöllisyys				
Kehityskeskustelut				
Ongelmat johtamisessa				
Kehitysideat				

Taulukko 1: Aineiston luokittelut

#### 5.4 Eettisyyden arviointi

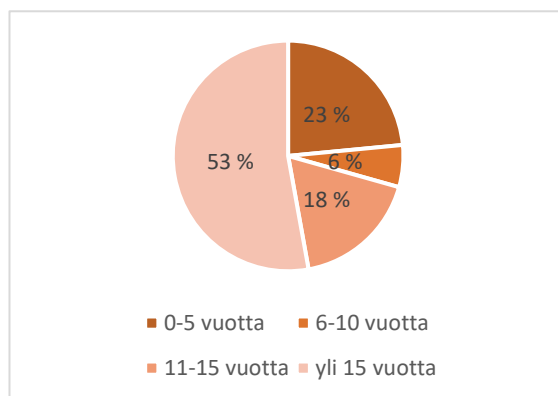
Tekijä noudatti tutkimusta tehdessään hyvää tieteellistä käytäntöä. Henkilöiden anonymiteetti turvattiin, henkilötietoja ei kerätty ja aineiston tallennus toteutettiin edellyttävällä tavalla. Myös informoinnista huolehdittiin saatekirjeen muodossa sekä haastatteluiden alussa.

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja suostumukseksi tutkimukseen voitiin katsoa vastaaminen kyselylomakkeeseen saatekirjeessä annetun informaation jälkeen. Haastatteluun osallistuvien suostumus saatiin kirjallisesti sähköpostilla kutsuun vastaamisen yhteydessä. Haastattelun informaatiossa mahdollistettiin myös kysymysten esittäminen tekijältä ennen päätöstä osallistumisesta. Yhteystiedot olivat nähtävillä saatteen yhteydessä. Tekijä on myös kunnioittanut aihealueeseen perehtyessään aineistoin tekijöiden työtä ja arvoa käyttäen asianmukaisesti lähdeviitteitä lainauksissaan. Tekijä on myös toiminut rehellisesti tutkimuksen toteutuksen aikana sekä toiminut huolellisesti ja tarkasti tuloksia analysoidessaan.

## 6 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi 17 henkilöä 24:stä, jolloin vastausprosentti oli 70,8 %. Myös avoimien kysymysten vastausprosentti oli alimmillaan 76,5 %. Avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia, joten vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä. Teemahaastatteluihin osallistui 4 henkilöä ja vastaukset vastasivat kyselylomakkeessa annettuja vastauksia, mutta antoivat niihin tarkennuksia.

Taustakysymyksinä kysyttiin esihenkilökokemusta ja alaisien lukumäärää. Vastanneista esihenkilöistä yli puolet on toiminut esihenkilönä yli 15 vuoden ajan ja toiseksi suurin osuus 0-5 vuotta. Taustatiedoissa ei kysytty ikää eikä sukupuolta. Tutkimuksen tekijä työskentelee kyseisessä organisaatossa ja katsoi sukupuolen ja iän voivan vaikeuttaa anonymiteetin turvaamista.



Taulukko 2: Esihenkilökokemus

## 6.1 Työhyvinvointi käsitteenä

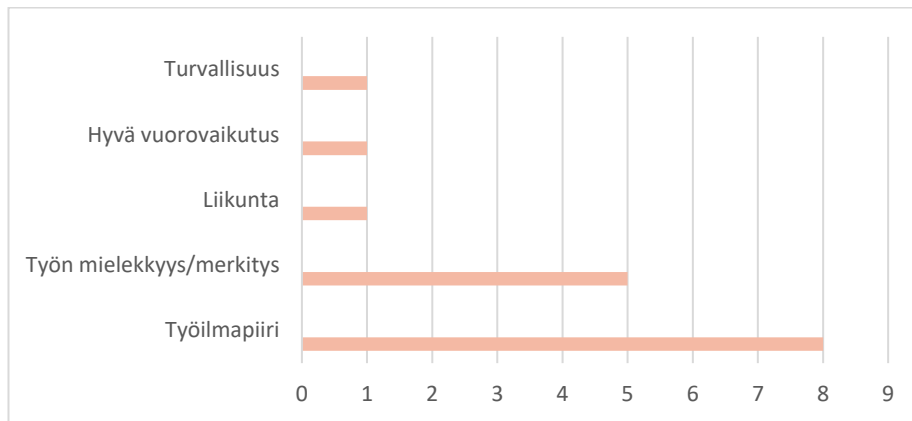
Kyselyssä käsiteltiin työhyvinvointia käsitteenä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Avoimessa kysymyksessä kysyttiin esihenkilön omaa käsitystä työhyvinvoinnin käsitteestä. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja niissä toistuvat työssä viihtyminen, hyvä työilmapiiri, turvallisuuden, arvostuksen ja luottamuksen tunteminen. Töihin on kiva tulla ja siellä voidaan hyvin. Muutamassa vastauksessa otettiin erikseen esille työhyvinvoinnin kokonaisuus ja kaikkien näiden osa-alueiden merkitys. Avoimeen kysymykseen vastasi 15 henkilöä 17:sta vastausprosentilla 88 %.

Tärkeimmäksi asiakasi työhyvinvointiin liittyen esihenkilöt ilmoittivat työilmapiirin sekä työn mielekkyyden ja merkityksen kokemisen. Annetuista vaihtoehdoista esihenkilöiden tuli valita 4 tärkeintä elementtiä. Työilmapiirin yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi ilmoitti 94,1 % eli 16 vastaajaa ja työn merkityksen/mielekkyyden 82,4 % eli 14 vastaajaa. Myös yhteisöllisyys, vuorovaikutus, terveys ja turvallisuus olivat tärkeitä, mutta ei yhtä selvissä määrin.



Taulukko 3: Tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Kaikkein tärkeimmäksi asiakasi työhyvinvointiin liittyen 8 henkilöä vastasi työilmapiiriin ja 5 henkilöä työn mielekkyyden ja merkityksen. Vain yksi henkilö jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

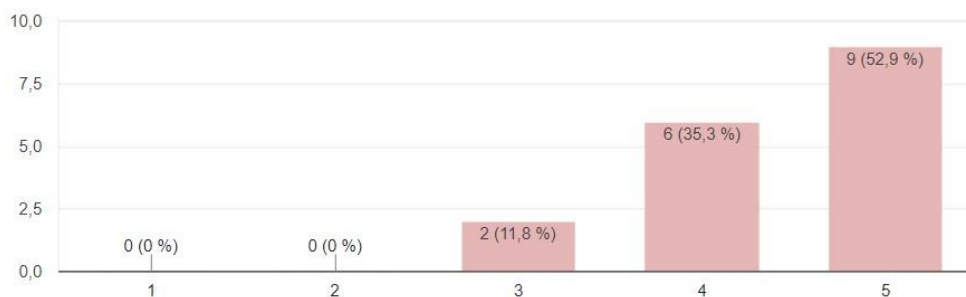


Taulukko 4: Tärkein asia työhyvinvoinnissa

## 6.2 Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

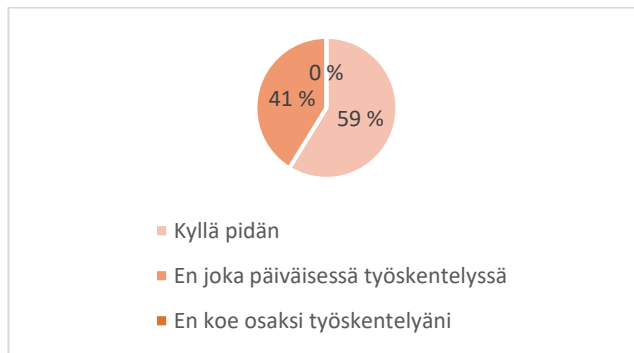
Juuti & Vuorelan (2015, 8) mukaan esihenkilö on omalla asenteellaan, toiminnallaan, arvoillaan sekä esimerkillään tärkeässä roolissa tukemassa työhyvinvointia. Esihenkilö suhtautuminen heijastuu työyhteisöön sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Esihenkilö on omalta osaltaan vaikuttamassa muun muassa toimivan työyhteisön peruspilareihin, huolehtii kehityskeskusteluista ja hänellä on roolinsa työntekijän työhyvinvoinnin heikentyessä.

Kysymykset käsittelivät esihenkilön roolia työhyvinvoinnin johtamisessa. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan omaa mielipidettä esihenkilön roolia tärkeystä. Kysymys oli muotoiltu lineaarisena asteikkona, 1 ei tärkeää - 5 erittäin tärkeää. 52,9 % vastaajista piti esihenkilön roolia erittäin tärkeänä. Myös esihenkilöiden 1-4 (2022) haastatteluissa esihenkilön roolia pidettiin erittäin tärkeänä.



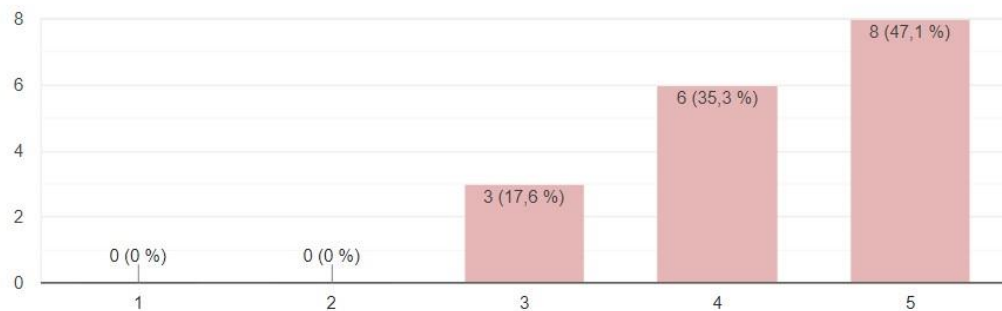
Taulukko 5: Esihenkilön roolin tärkeys työhyvinvoinnin tukemisessa

Vastaajilta kysyttiin myös pitävätkö he työhyvinvoinnin tukemista osana jokapäiväistä työskentelyään. Vastaajista 58,8 % piti työhyvinvoinnin johtamista osana jokapäiväistä työskentelyään ja 41,2 % ei kokenut työhyvinvoinnin johtamista osana jokapäiväisessä työskentelyssä, mutta kuitenkin osana esihenkilötyötä.



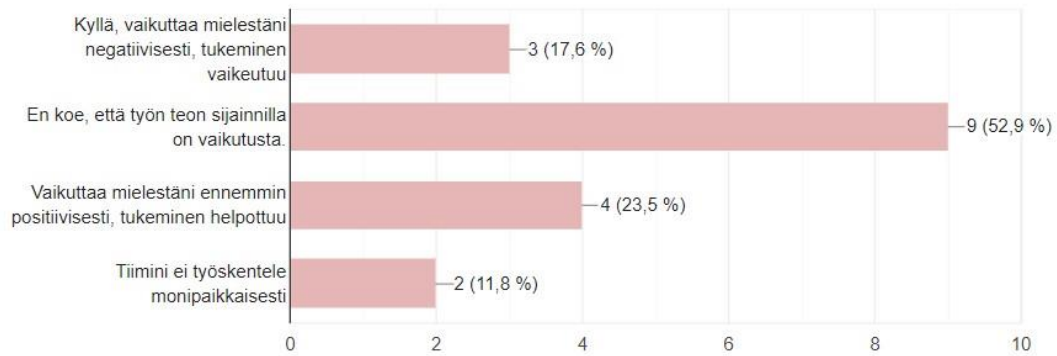
Taulukko 6: Työhyvinvoinnin tukeminen osana jokapäiväistä työskentelyä

Lisäksi heiltä kysyttiin, kuinka tärkeänä osana sitä pidettiin jokapäiväisessä työskentelyssä. Kysymys oli muotoiltu lineaarisena asteikkona, 1 ei tärkeää - 5 erittäin tärkeää. 47,1 % vastaajista piti sitä erittäin tärkeänä ja 35,3 % hyvin tärkeänä. Esihenkilöiden 1-4 (2022) haastatteluissa jokainen osallistuja piti työhyvinvoinnin johtamista osana jokapäiväistä työskentelyä tärkeänä, mutta kokivat sen toisinaan haasteelliseksi ajan puutteen takia.



Taulukko 7: Työhyvinvoinnin tukemisen tärkeys osana jokapäiväistä työskentelyä

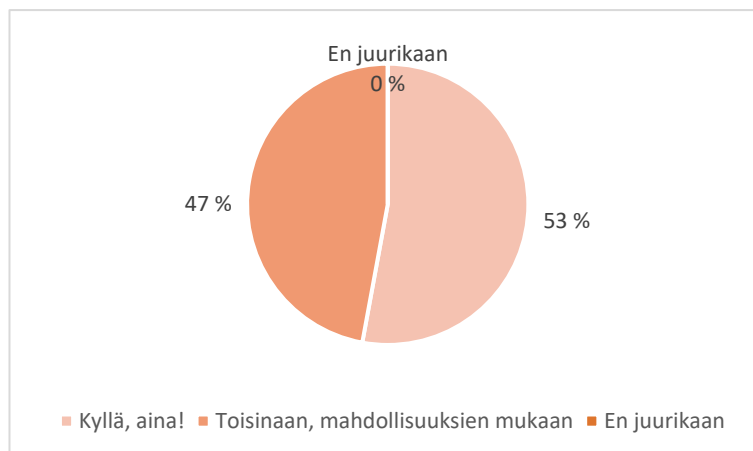
Esihenkilön roolin viimeisessä kysymyksessä kysyttiin esihenkilön omaa kokemusta monipaikkaisen tiimin työhyvinvoinnin kokemisesta ja vaikuttaako monipaikkainen työskentely asiaan negatiivisesti. Merkittävä osa vastaajista (76,4 %) koki, ettei työn teon sijainnilla ole merkitystä tai se nähdään jopa vaikuttavan positiivisesti. 17,6 % vastaajista koki monipaikkaisuuden vaikuttavan negatiivisesti. Haastattelussa esihenkilöiden 1-4 (2022) kanssa, koettiin työhyvinvoinnin tukemisen olevan erilaista etäisyyden ja monipaikkaisuuden vuoksi, mutta sen ei koettu vaikuttavan negatiivisesti. Kahdenkeskisiä keskusteluita tulee käytyä useammin kuin lähityöskentelyssä. Monipaikkaisuus vaati työskentelyssä erilaisia toimintatapoja kuin lähijohtaminen ja siihen oli selvästi otettava aikaa, kun pelkkä tervehtiminen käytävällä tai kuulumsien vaihtaminen ohimennen ei ole mahdollista.



### 6.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja niiden tärkeyteen liittyvät kysymykset oli jaettu osioitain yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen, luottamukseen, yrityksen varhaisen tuen toimintamallin tuntemiseen ja kehityskeskusteluihin. Edellä mainitut ovat tärkeitä yhteisön sosiaalisen pääoman kasvattamisen kannalta. Esimerkiksi työhyvinvointia tukeva jaettu johtajuus lisää sosiaalista pääomaa panostaen juuri vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyden tunteeseen ja yhteistyöhön (Järvinen 2014, 24-26). Myös muita työhyvinvointia tukevia johtamismalleja yhdistää vuorovaikutus, luottamus, yhteisöllisyys ja niiden huomioiminen johtamisessa. Hyvinvointia tukevan johtamisen periaatteita onkin keskusteltu, mielipiteiden kuuntelu sekä osaamisen kehittäminen (Gambill 2022).

Teeman ensimmäinen osio käsitteli yhteisöllisyyttä ja sen merkitystä työhyvinvointiin. Yhteisöllisyys on yksi hyvinvoinnin perustarpeista (Gambill 2022.) Ensimmäinen kysymys koski henkilön omaa toimintaa ja pyrkimystä omalla toiminnallaan yhteisöllisyyden tunteen lisäämiseen ja yksinäisyyden poistamiseen. 47,1 % vastaajista pyrkii omalla toiminnallaan aina lisäämään yhteisöllisyyttä, 52,9 % vastaajista pyrkii tähän aina mahdollisuuksien mukaan.



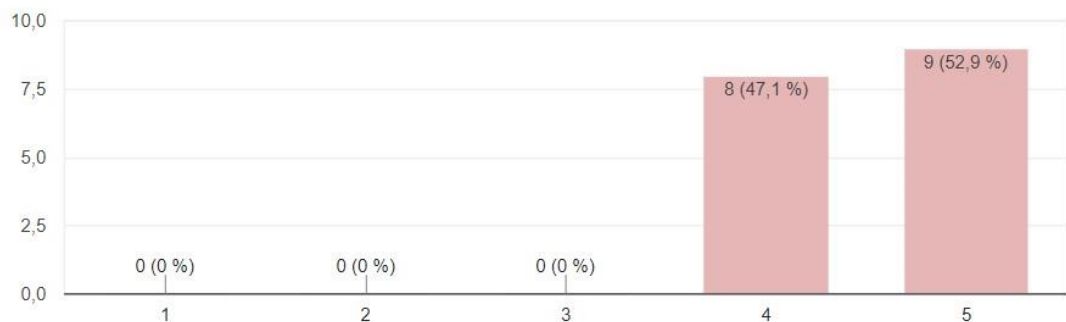
Taulukko 8: Yhteisöllisyyden lisääminen ja yksinäisyyden poistaminen omalla toiminnalla

Lisäksi esihenkilöiltä pyydettiin valitsemaan keinoja, joilla heidän mielestään yhteisöllisyyttä pystytään parhaiten lisäämään. Valintoja pystyi tekemään enintään kolme kappaletta, mutta mahdollisuus oli valita myös vähemmän. Merkittäviksi keinoiksi nousi myönteinen palautekulttuuri ja avoin vuorovaikutus. 70,6 % vastaajista valitsi merkittävimmäksi keinoksi avoimen vuorovaikutuksen ja myönteisen palautekulttuurin 58,8 %. Esihenkilöiden 1-4 (2022) haastatteluissa yhteisöllisyyteen koettiin vaikuttuvan myös viestintä ja myönteisen palautekulttuurin merkitystä painotettiin. Puhetta oli myös oikeudenmukaisesta palkitsemisohjelmasta.



Taulukko 9: Keinot yhteisöllisyyden lisäämiseksi

Kaikki vastaajat pitivät yhteisöllisyyttä ja sen kokemista myös tärkeänä osana työhyvinvointia. Kysymys oli muotoiltu lineaarisena asteikkona, 1 ei tärkeää - 5 erittäin tärkeää.

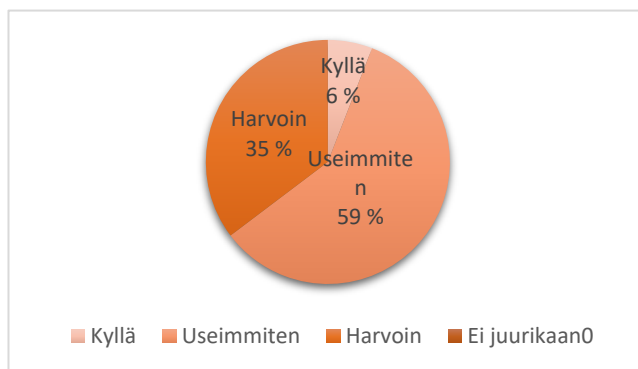


Taulukko 10: Yhteisöllisyyden tärkeys osana työhyvinvointia

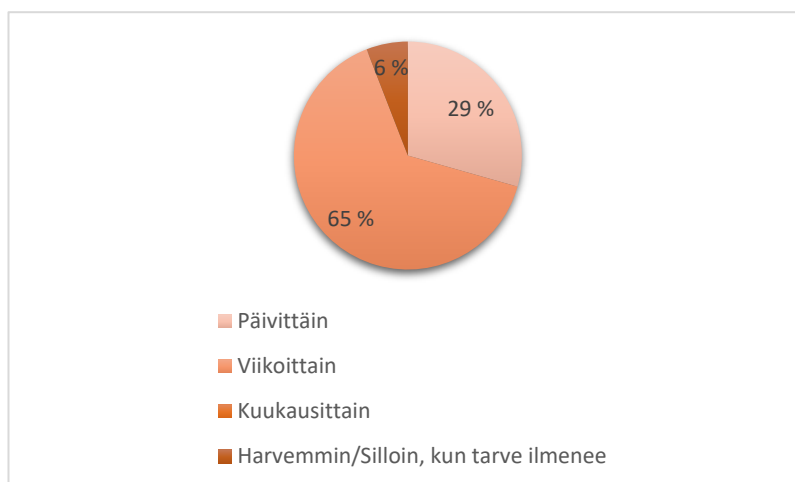
Kyselyssä käsiteltiin vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä sekä kuinka tärkeänä sitä pidetään. Ensimmäinen kysymys käsitteli kokemusta riittävän ajan jäämiselle alaisten kanssa keskusteluun muun työn ohella. Kokemuksista löytyi eniten vaihtelua siinä mikä määrä koettiin riittäväksi. Neljä vastaajaa pyrki päivittäiseen vuorovaikutukseen, heistä 3 koki aikansa useimmiten riittävän ja yksi harvoin. Viikoittaiseen vuorovaikutukseen pyrki 8 vastaajaa, joista vain yksi koki aikansa riittävän aina. Viisi vastaajaa koki ajan riittävän useimmiten

ja kahden vastaajan osalta aikaa riitti harvoin. Vain yksi vastaajista ilmoitti aikansa riittävän vuorovaikutukseen harvoin ja olevansa vuorovaikutuksessa harvoin tai silloin, kun tarve ilmenee. Haastatteluissa saatiin hyvin saman kaltaisia vastauksia. Kysymyksessä on kuitenkin voinut esiintyä väärin ymmärrystä, miten haluaisi toimia ja miten toimii tällä hetkellä. Esihenkilöiden 1-4 haastattelut (2022) osoittivat myös vuorovaikutuksen tärkeäksi kokemisen. Vuorovaikutuskeinojen korostettiin kuitenkin olevan erilaisia etä- ja lähityöskentelyssä. Esihenkilöiden 1-4 (2022) haastatteluissa saaduilla tiedoilla, voidaan kuitenkin osoittaa, että kiire on usein vuorovaikutuksen esteenä. Vuorovaikutukseen pyritään viikoittain ja se usein saavutetaan, mutta vuorovaikutusta voisi olla enemmänkin.

Haastatteluissa henkilöt painottivat myös eroja työntekijöiden välillä, toiset kaipaavat selvästi enemmän vuorovaikutusta ja toiset eivät puolestaan niin paljon. On kuitenkin myös huomattu, että mikäli vuorovaikutus jää vähäiseksi se huomataan työntekijöiden keskuudessa heti.



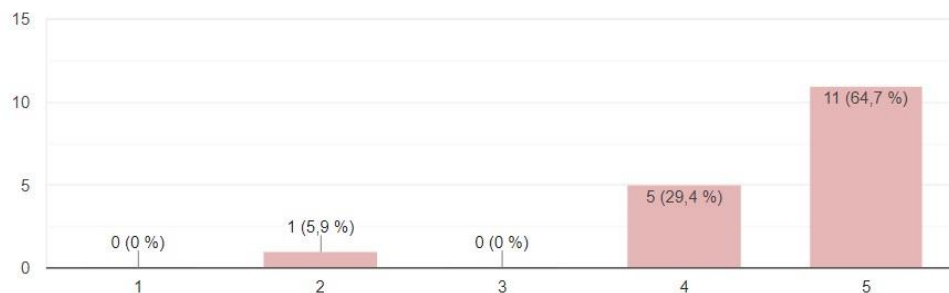
Taulukko 11: Ajan riittäminen vuorovaikutukseen muiden töiden ohella



Taulukko 12: Kuinka usein pyrkii olemaan vuorovaikutuksessa

Esihenkilöitä kysyttiin myös avoimen ja säännöllisen vuorovaikutuksen tärkeydestä työntekijän hyvinvointiin. Vuorovaikutus on oleellinen osa toimivan työyhteisön peruspilareja ja tärkeää hyvinvoivan yhteisön kannalta (Järvinen 2014, 56).

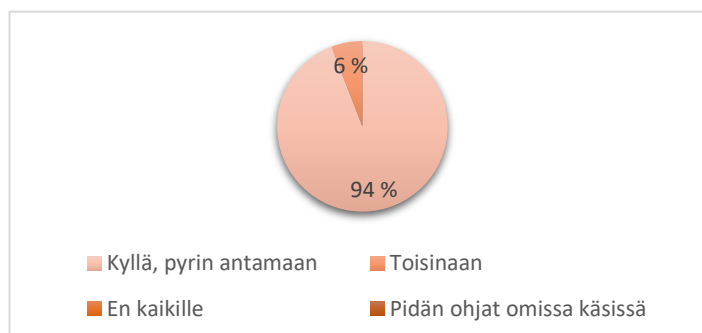
Suurin osa vastaajista piti vuorovaikutusta tärkeänä osana hyvinvointia. Asteikko oli asetettu 1 ei tärkeää - 5 erittäin tärkeää. Yhden vastaajan osalta tämän ei katsottu olevan niin tärkeässä roolissa.



Taulukko 13: Avoimen ja säännöllisen vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvointiin

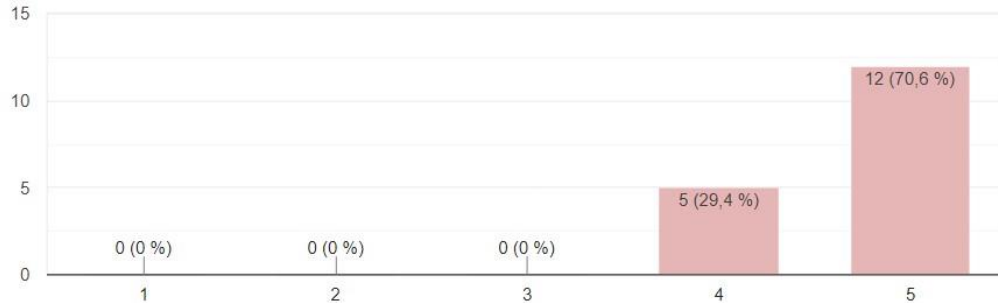
Kyselyssä käsiteltiin myös esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta. Esimerkiksi jaetussa johtajuudessa luottamusta kehitetään tehtävien jakamisella sekä vastuun antamisella, jossa valvonta on toissijaista. Luottamuksen syntyminen edellyttää kuitenkin myös hyvää vuorovaikutussuhdetta. (Rantanen 2014, 24-25.) Luottamus on myös osa sosiaalista pääomaa ja toimivan työyhteisön peruspilareita.

Luottamusta pidettiin tärkeänä osana työhyvinvointia ja 16 vastaajaa pyrki aina antamaan työntekijälle vapauksia oman työn suunnitteluun ja järjestämiseen. Vain yksi vastaajista antoi vapauksia töiden järjestelyyn toisinaan.

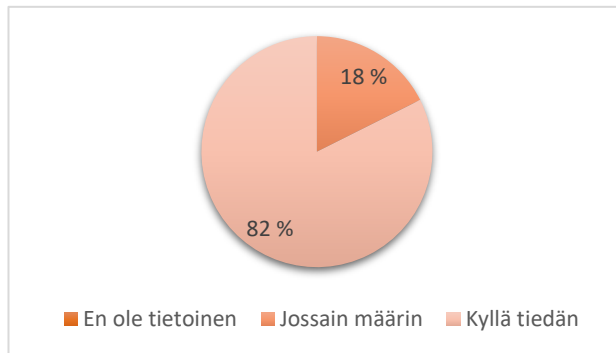


Taulukko 14: Vastuun antaminen töiden järjestämisestä ja suunnittelusta

Kaikki vastaajat pitivät kuitenkin luottamusta tärkeänä osana työhyvinvointia. Asteikko oli ilmoitettu asteikolla 1 ei tärkeää - 5 erittäin tärkeää.

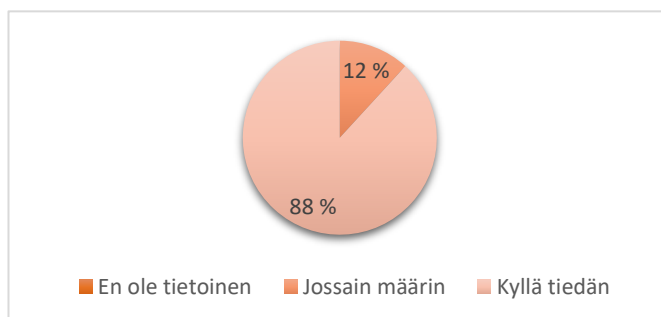


Organisaation varhaisen tuen toimintamalliin liittyvät kysymykset käsittelivät esihenkilöiden tietoa toimintamallista ja heidän roolistaan, mikäli työntekijän työkyky on heikentynyt. 14 vastaajaa vastasi tietävänsä toimintatavat ja 3 vastaajaa sanoi tietävänsä jossain määrin.



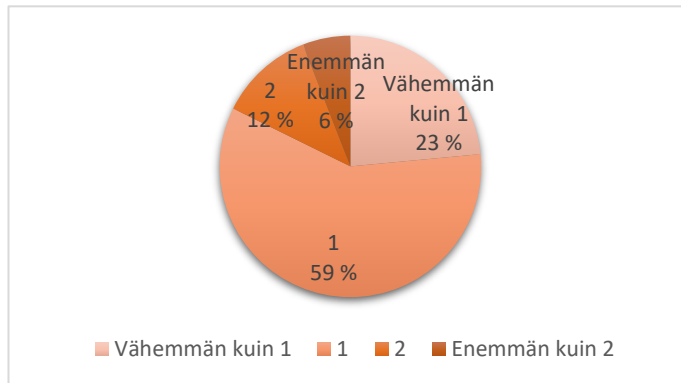
Taulukko 15: Tieto organisaation toimintamallista, kun työntekijän työkyky heikentyy

Kaikki vastaajista olivat myös jossain määrin tai täysin tietoisia omasta roolistaan toimintamallissa. 100 % vastaajista ilmoitti kuitenkin tietävänsä mistä voivat organisaatiossa pyytää apua, mikäli omat keinot eivät riitä ongelmien ratkaisemiseen. Kumpaankaan kysymykseen ei löydetty eroja tai tarkennusta haastatteluissa.



Taulukko 16: Tieto omasta roolista organisaation toimintamallissa

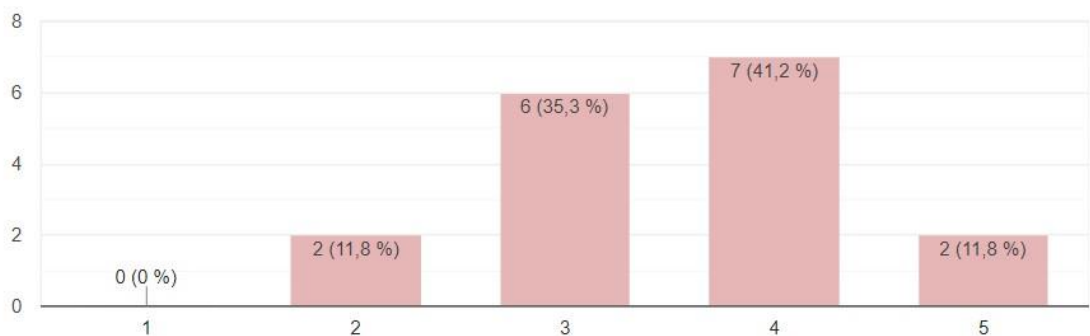
Kehityskeskusteluihin liittyvät kysymykset käsittelivät sen tärkeyttä työhyvinvoinnin kannalta ja kuinka usein niitä järjestetään. Kehityskeskusteluiden määrässä vuoden aikana oli selvää vaihtelua. Yli puolet vastaajista piti yhden kehityskeskustelun vuodessa, mutta jopa 4 vastaajaa piti kehityskeskusteluita harvemmin kuin kerran vuodessa. Yksi vastaajista ilmoitti pitävänsä kehityskeskusteluita enemmän kuin kaksi kertaa ja kaksi henkilöä vastasi pitävänsä kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa.



Taulukko 17: Kehityskeskusteluiden määrä vuodessa

Vastaajat, jotka pitivät kehityskeskusteluita harvemmin kuin kerran vuodessa eivät myöskään yhtä vastaajaa lukuun ottamatta pitäneet kehityskeskusteluita kovin tärkeänä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Asteikko vastaamiseen oli 1 ei tärkeää - 5 erittäin tärkeää. Vastaajat, jotka pitivät kehityskeskusteluita erittäin tärkeänä tai tärkeänä pitivät kehityskeskusteluita 1-2 kertaa vuodessa, yhden vastaajan pitäessä jopa enemmän. Asteikolla 2 tai 3 vastanneet henkilöt pitivät kehityskeskusteluita enintään yhden kerran tai jopa vähemmän.

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja niitä tärkeänä pitävä esihenkilö saa myös alaisensa kokemaan ne merkityksellisiksi. Se millaiseksi keskustelut koetaan, kertoo siitä, miten esihenkilöt ja yrityksen johto suhtautuvat keskusteluun. Esihenkilön suhtautuminen heijastuu sekä negatiivisella että positiivisella vaikutuksella. (Manka & Manka 2016, 144; Aarnikoivu 2016, 100.)



Taulukko 18: Kehityskeskusteluiden merkitys työhyvinvoinnin kannalta

Esihenkilöiden 1-4 (2022) haastatteluissa henkilöt pitivät keskustelut vähintään kerran vuodessa. Todettiin myös, että kehityskeskustelut eivät välttämättä näyttäyty tällä hetkellä työntekijälle tämän työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi asiakasi, vaikka sillä merkitystä olisi.

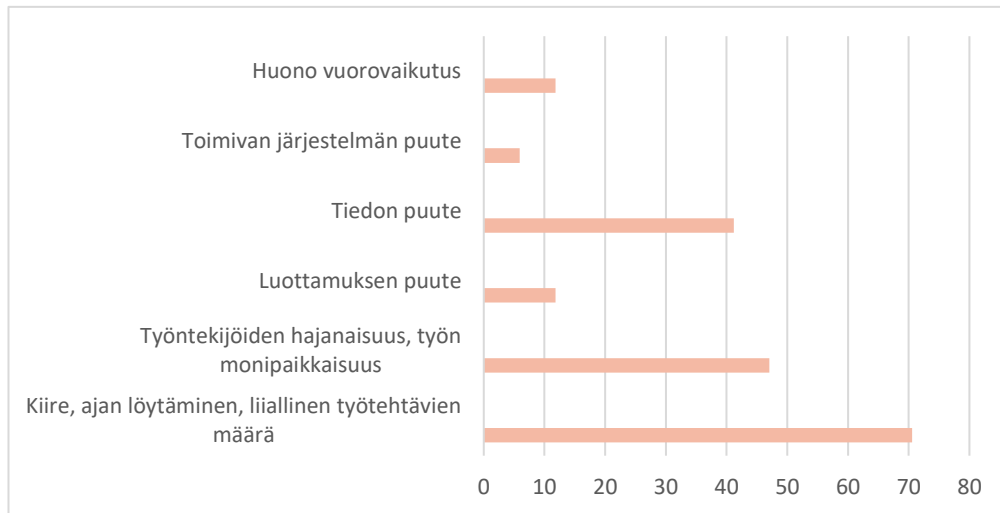
#### 6.4 Työhyvinvoinnin tukemisen haasteet ja itsensä kehittämisen tarve

Kyselyssä selvitettiin esihenkilön omia ajatuksia koetuista haasteista. Esihenkilöt vastasivat myös kysymykseen mahdollisen lisäkoulutuksen tarpeesta ja saivat kertoa omin sanoin millä keinoin toivoisivat pystyvänsä tukea työhyvinvointia paremmin. Itsensä johtaminen, omien kehitystarpeiden tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä ominaisuuksia johtajalle. Johtamalla onnistuneesti muita tulee ensin osata johtaa itseään. Itsensä johtaminen on omien vahvuksiensa ja heikkouksiinsa tunnistamisesta ja tiedostamista siitä mitä on tekevässä ja mihin on menossa. Se on myös jatkuvaa oppimista ja vaikuttamista. (Nikula 2022, 106-108.)

9 vastaajaa ei pitänyt lisää koulutusta tarpeellisena vaan kokee oman osaamisensa olevan riittävällä tasolla. Kahdeksan vastaajaa puolestaan kokee oman osaamisensa tarvitsevan vielä kehittämistä. Esihenkilöiden 1-4 (2022) haastatteluissa koulutustarve nähtiin osin tarpeellisena. Haastatteluissa koulutus tarvetta ei nähty välttämättömänä uusien asioiden oppimiselle vaan enemmänkin vanhan tiedon ylläpitämiseen sekä muistutuksen toimintatavoista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä voi osaltaan selittää vastauksien jakaantumista hyvinkin tasaisesti. Kysymyksen ymmärtämisellä on voinut olla merkitystä vastaamiseen.

Työhyvinvoinnin tukemisen haasteisiin liittyen esihenkilöt saivat valita valmiita vaihtoehtoja tai kertoa omin sanoin kohdatuista haasteista. Hieman yllättäen työntekijöiden hajanaisuuden ja työn monipaikkaisuuden valitsi moni vastaajista. Vastauksista jouduttiin rajaamaan pois yksi selvä ristiriita. Vastaaja, joka ilmoitti, ettei hänen tiiminsä työskentele monipaikkaisesti ilmoitti kuitenkin monipaikkaisuuden työn haasteena. Vastaamiseen on voinut vaikuttaa omat kokemukset oman esihenkilön sijainnista tai muun työhön liittyvän asian suhteen. Kyselyllä kuitenkin haettiin vastauksia esihenkilön omaan toimintaan ja ajatuksiin. Työntekijöiden hajanaisuuden ja työn monipaikkaisuuden vastaukset yhdistettiin yhdeksi vastaukseksi, koska tekijä katsoi näiden tarkoittavan kuitenkin samaa asiaa. Monipaikkaisuuden tai sijainnin hajanaisuuden haasteeksi koki 13 vastaajaa, näistä vain kolme oli ilmoittanut aiemmassa monipaikkaisuuden vaikuttavan työhyvinvoinnin tukemiseen negatiivisesti. Esihenkilöiden 1-4 haastatteluissa (2022) työn monipaikkaisuutta ei puolestaan nähty ongelmallisena, mutta erilaisena johtamisena jossa vuorovaikutus on erilaista. Myös Työterveyslaitoksen (2022a) mukaan monipaikkaisuus voi aiheuttaa haasteita työhyvinvoinnin tukemiseen ja vähentää yhteisöllisyyden tunnetta.

Kiireen, ajan löytämisen ja liiallisen työtehtävien määrän koki haasteeksi 12 vastaajaa eli noin 70 %. Kiire tuli toistuvasti esiin myös esihenkilöiden 1-4 (2022) haastatteluissa. Tiedon puutteen koki haasteena 7 vastaajaa, joista kolme oli kuitenkin ilmoittanut, että lisäkoulutukselle ei ole tarvetta, vaan osaaminen on riittävällä tasolla. 4 henkilöä, jotka kokivat tarvitsevänsä lisäkoulutusta, kokivat myös tiedon puutteen haasteena.



Taulukko 19: Työhyvinvoinnin tukemisessa koetut haasteet

Esihenkilöiltä kysyttiin myös avoimella kysymyksellä omia ajatuksia tavoista, joilla pystyisivät tukemaan työhyvinvointia paremmin. Kysymykseen vastasi 13 henkilöä eli noin 76,5 % kyselyn osallistujista. Vastauksissa toistuivat samat teemat, ajan riittäminen on ongelma ja toivotaan lisää aikaa vuorovaikutukseen ja kahdenkeskiseen keskusteluun. Henkilöt, jotka jo aiemmissa kysymyksissä kokivat tarvitsevänsä lisää koulutusta ja pitivät tiedot puutetta haasteena, kokivat myös oman itsensä kehittämisen ja kouluttamisen pystyvänsä tukemaan alaisensa hyvinvointia paremmin.

### 6.5 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelun yksi tärkeimmistä sekoista on työn riittävä ja avoin dokumentaatio. Lisäksi tutkimusongelman pitää olla selkeästi määritelty ja toiminnan ja valintojen, menetelmien valinnasta tutkimuksen toteutukseen ja analysointiin perusteltuja. (Kananen 2017, 176.) Tekijä on perustellut valitsemansa menetelmät ja tutkimuksen toteutuksen liittyvät valinnat kuten aineiston nauhoitus, pois jätetyt taustakysymykset sekä esitellyt teemahaastatteluista saadun aineiston luokittelutaulukon. Tekijä on myös dokumentoinut työnsä läpinäkyvästi ja kertonut tutkimusprosessin etenemisestä tarkasti. Myös tutkimuksen tulokset on raportoitu kokonaisuudessaan jättämättä mitään pois.

Tutkimuksen aineisto kerättiin toteuttaen menetelmätriangulaatiota yhdistellen eri tutkimusmenetelmiä luotettavuuden lisäämiseksi. Luotettavuuteen vaikuttaa myös lomakkeeseen

saatujen vastauksien määrä. Kyselylomakkeen vastausmäärä 70,8 % on hyvä tulos, jolloin vastausmäärän voidaan katsoa riittävän tutkimusongelman käsittelyyn ja luotettavan tuloksen saamiseen. Tekijä pystyi myös teemahaastatteluilla varmentamaan kyselylomakkeessa esiin nousseita asioita ja saamaan toivottua syvempää tietoa. Vastajaat luottivat haastattelijaan, minkä takia keskustelu oli avointa ja eteni haastateltavan ehdoilla. Joihinkin kysymyksiin saatiin vastauksia keskustelun edetessä, ilman haastattelijan erillistä kysymistä.

Tekijän suhde organisaatioon ja haastateltaviin oman työsuhteen kautta asetti tutkimukselle joitakin haasteita. Tekijän tuli pystyä pitämään omat mielipiteensä ja ajatuksensa poissa haastatteluista ja välttää haastateltavan ohjaamista. Näissä tekijä omasta mielestään onnistui pitäen silti keskustelun avoimena. Keskustelua kuitenkin käytiin laajasti ja välillä saatettiin eksyä aiheesta. Tekijä kuitenkin lopuksi rajasi haastattelusta pois asiat, jotka eivät olleet oleellisia tutkimuksen kannalta.

Luotettavuutta lisää myös tekijän toimiminen eettisesti hyväksyttävästi ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Käytetyt lähteet ovat oleellisia työn kannalta ja niitä on riittävästi. Tekijä on myös käyttänyt lähdeviitteitä ohjeistuksen mukaisesti sekä kunnioittanut teoksien alkuperäisiä tekijöitä.

## 6.6 Pätevyyden arviointi

Tutkimuksella on saavutettu tietoa, jota tekijän on tutkimusta tehdessään ollut tarkoituskin mitata. Perusjoukko kyselylomakkeelle on ollut tarkasti määritelty ja kysymykset ovat olleet oleellisia tekijän kehittämistyön kannalta. Tekijä sai tietoa yrityksen nykytilanteesta, kuinka esihenkilöt ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteen, miten työhyvinvoinnin johtaminen näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä ja miten tärkeinä työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita pidetään. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua. Myös teemahaastatteluiden tulokset ovat yhteneväiset kyselylomakkeen tuloksien kanssa.

Tutkimuksen kysymysten esitestaus ja tehdyt muutokset ovat mahdollistaneet sen, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset. Kysymykset olivat selkeästi muotoiltuja ja niihin oli helppo vastata. Myös informoinnilla toimeksiantajan sekä tekijän osalta on vaikutettu vastaajien ymmärrykseen ja tietoon mihin he ovat vastaamassa. Kyselylomakkeessa oli kuitenkin huomattavissa yksi ristiriitaisuus, joka jouduttiin jättämään huomioimatta lopullisesta analysoinnista.

## 7 Kehitysehdotukset

Tutkimus antoi toimeksiantajalle tärkeää tietoa esihenkilöiden ymmärryksestä työhyvinvointiin liittyen. Tutkimustulos on toimeksiantajan kannalta erittäin positiivinen, mutta

tutkimuksessa nousi myös esiin muutama asia, joiden kehittämistä voidaan pitää työhyvinvoinnin johtamisen kannalta tärkeänä. Tekijä onkin osana opinnäytetyön tavoitetta laatinut toimeksiantajalle tuloksiin ja tietoperustaan pohjautuvat kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset liittyvät kehityskeskusteluiden järjestämiseen, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden edistämiseen sekä esihenkilötyön tukemiseen.

### 7.1 Kehityskeskusteluiden järjestäminen

Kehityskeskusteluiden määrässä ja sen tärkeydessä oli selviä eroja vastaajien suhteen. Myös kiire aiheutti saadun tiedon mukaan liian vähäisen vuorovaikutuksen esihenkilön ja alaisen kesken. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Kehityskeskusteluilla on kokonaisvaltaisesti vaikutusta työn mielekkyyden kokemiseen, vuorovaikutukseen sekä esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen. Sen hyödyt tulevat esille, kun kehityskeskusteluissa esiin nousseet asiat viedään myös arkeen ja keskustelua jatketaan jokapäiväisessä työskentelyssä. Vuoden aikana pidettävien kehityskeskusteluiden määrän ei pitäisi jakautua epätasa-arvoisesti. Jotta kehityskeskusteluista saadaan enemmän irti niin työntekijän kuin esihenkilönkin puolesta, niiden määrää voidaan lisätä ja panostaa molemmin puoleen valmistautumiseen. Työntekijän sekä esihenkilön tulisi molemmin puolin pohtia työntekijän saavutuksia ja onnistumisia.

Kurttilan & Aallon (2021, 98-99) mukaan kehityskeskustelut voidaan jakaa useampaan pienempään keskusteluun vuoden aikana. Näin yksi keskustelu ei muodostu kummallekaan osapuolelle raskaaksi ja keskinäisen luottamuksen määrää saadaan lisättyä. Tällöin myös mahdollinen palaute ja tuki saadaan annettua ajoissa molemmin puolin sekä pidettyä henkilökohtaiset tavoitteet kirkkaana. Keskusteluihin kuluu mahdollisesti myös vähemmän aikaa ja työntekijän on helpompi varmistua siitä, että kehityskeskusteluissa käydyt asiat ovat selkeästi viety eteenpäin.

- Kiinnittäkää huomioita organisaation yhteneväiseen tapaan käydä kehityskeskusteluita sekä niiden määrään vuodessa.
- Varmistakaa esihenkilön positiivinen suhtautuminen kehityskeskusteluun. Mikäli esihenkilö ei pidä keskustelua tärkeänä heijastuu se myös työntekijöihin.
- Aikataulu, johon mennessä kehityskeskustelut tulee olla käytynä. Seuratkaa, että keskustelut toteutuvat jokaisen henkilön osalta.
- Pohtikaa keskusteluiden uudistamista ja jakamista vähintään kahteen pienempään keskusteluun. Keskusteluista tulee näin kevyempiä ja aikaa ei kulu koko vuoden saavutuksien tarkasteluun.

## 7.2 Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus

Osa esihenkilöistä koki monipaikkaisuuden haasteena työhyvinvoinnin johtamisessa. Työterveyslaitoksen (2022a) mukaan monipaikkaisuutta johdetaan kuitenkin kuten lähityöskentelyssä. Yhteisöllisyyden edistämisen tärkeinä keinoina esihenkilöt pitivät myönteistä palautekulttuuria, avointa vuorovaikutusta ja säännöllistä keskustelua palaverineen.

Monipaikkaisessa työskentelyssä toimiva viestintä korostuu lähityöskentelyä enemmän. Viestinnällä on myös merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen ja sillä voidaan lisätä luottamusta tiimien sekä koko organisaation sisällä. (Työterveyslaitos 2022.) Viestinnällä tarkoitetaan organisaation viestinnän lisäksi tiimien ja työntekijöiden keskinäistä viestintää ja vuorovaikutusta. Säännölliset tapaamiset ja tiimien yhteiset kokoukset ovat tärkeitä. Monipaikkaisessa työssä yhteydenotot hoidetaan usein puhelimitse tai Teams ohjelman välityksellä. Kurttilan ja Aallon (2015, 47) sekä työterveyslaitoksen (2023) mukaan monipaikkaisessa työskentelyssä yhteisöllisyyttä voidaan lisätä helposti varmistamalla esimerkiksi kameran käyttäminen jokaisessa virtuaalisesti järjestettävässä kokouksessa.

- Pyrkikää käyttämään viestinnässä kanavia, jotka tavoittavat tarvittaessa koko tiimin kerralla. Sopikaa etukäteen tiimien tai organisaation kesken mitä kanavia käytätte viestintään ja millaisissa tilanteissa.
- Varmistakaa tiimien säännöllinen kokoontuminen esimerkiksi Teams kanavalla. Etukäteen sovittu tapaaminen mahdollistaa myös kameran käyttämisen ja läsnäolon ilman muita häiriötekijöitä.
- Mahdollistakaa työntekijälle aika keskusteluun esimerkiksi soittoaikojen varaamisen keinoin. Merkatkaa kalenteriin hetket, jotka olette varanneet vain työntekijöiden kanssa keskusteluun.

Myönteinen palautekulttuuri edistää työyhteisön keskinäistä luottamusta. Muun muassa valmentavassa johtamismallissa annetaan sekä saadaan palautetta, jonka myötä saadaan aikaiseksi avointa keskustelua.

Palautteen saaminen voi lisätä myös arvostuksen tunnetta. Esihenkilöiden tulisi yhdessä löytää itselleen selkeitä ja sopivia keinoja, joilla palautteen antaminen helpottuu ja muuttuu luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työskentelyä. Keinot voivat olla myös tiimikohtaisesti yhdessä sovittuja. Luokaa keinoja palautekulttuurin tehostamiseksi.

- Suunnitelkaa yhdessä keinot palautteen antamiseen helposti.
- Luokaa palautteen annosta osa rutiinia ja tehkää tätä varten organisaation yhteinen ohjeistus ja toimintamalli.
- Opetelkaa yhdessä tunnistamaan hetkiä ja tilanteita, joissa palautetta voidaan heti antaa.

- Mitatkaa onnistumista myönteisen palautekulttuurin edistämiseksi. Kuten muutakin toimintaa, on tämänkin onnistumista arvioitava ja kehitettävä tarpeen mukaan eteenpäin.

### 7.3 Esihenkilötyön tukeminen

Esihenkilöiltä vaaditaan työelämässä usein todella paljon ja esihenkilöiden aika työssä ei riitä työntekijöiden tukemiseen. Myös tutkimukseen osallistuvat esihenkilöt toivat avoimissa kysymyksissä sekä haastatteluissa kiireen ja ajan riittämättömyyden esille. Mikäli mahdollista, töiden uudelleen järjestelyllä ja delegoimisella voidaan vapauttaa esihenkilöltä aikaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Kiire ei kuitenkaan ole yksiselitteistä eikä opinnäytetyössä selvitetty syitä kiireen taustalla. Jotta työhyvinvoinnin johtaminen ei jäisi kiireen jalkoihin on vuorovaiikutuksella ja työyhteisön tuella merkitystä. Myös itsensä johtamisen taidoilla on olennainen vaikutus. Kurttila ja Aalto (2015, 75) pitävät esimerkiksi vastuun jakamista, jaettua johtajuutta tärkeänä keinona vapauttaa aikaa johtamistyöhön. Myös esihenkilöiden yhteistyö ja yhteiset keskustelut hetket sparrauksen ja vertaistuen osalta ovat tärkeitä (Työterveyslaitos 2023).

Koulutuksen tarve selvästi jakautui esihenkilöiden kesken. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että osaamisen kehittäminen koetaan tarpeelliseksi ja muistuttaminen tiettyjen toimintatapojen suhteen on tarpeellista.

- Kannustakaa ja pyrkikää mahdollisuuksien mukaan jaettuun johtamiseen. Jaettu johtajuus on resurssien jakamisesta, käyttöoikeuksien myöntämisestä ja vastuun delegoimisesta. Jaettu johtajuus voi jättää aikaa johtamistyölle. Se myös lisää esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta.
- Järjestäkää mentorointi tai vertaistuki keskusteluita esihenkilöiden kesken. Samassa tilanteessa olevien henkilöiden vertaistuki toisilleen voi antaa uusia näkemyksiä asioiden hoitamiseksi. Vertaistukiryhmän toiminnan tulee olla säännöllistä.
- Säännölliset esihenkilö- ja teemapäivät sekä työpajat mahdollistavat esihenkilöiden yhteisten toimintamallien kehittämisen ja osaamisen jakamisen.
- Koulutus ja siihen kannustaminen. Varmistakaa tehokkaat työtavat ja että jokaisella esihenkilöllä on tarvittavat välineet ja taito työn suorittamiseen.
- Varmistakaa ja tiedottakaa mistä ja miten ihmiset löytävät työhönsä liittyvät ja päivittyvät ohjeet.

## 8 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan Mesvac Oy kanssa ja sen tarkoitus oli kartoittaa toimeksiantaja yrityksessä esihenkilöiden ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta tällä hetkellä ja kuinka sen johtaminen toteutuu jokapäiväisessä työskentelyssä. Tavoitteeksi asetettiin kehitysehdotuksien ja keinojen esittäminen toimeksiantajalle työhyvinvointia tukevan johtamisen parantamiseksi. Toimeksiantaja sai olla mukana työn toteuttamisen eri vaiheissa ja keskustelu sekä palautteen antaminen mahdollistettiin usein, jotta toimeksiantajan hyötyminen tehdystä työstä olisi konkreettista.

Työn tarkoituksen mukaisesti tutkimuksesta saatiin toivottua tietoa työhyvinvoinnin johtamisen nykytilanteesta sekä esihenkilöiden ymmärryksestä työhyvinvointiin liittyen. Kyselylomakkeen huolellisella suunnittelulla ja esitestauksella oli oleellinen osuus toteutuneeseen ja hyvään vastausprosenttiin. Sekä kysely että teemahaastattelut oli suunniteltu ja toteutettu tutkimuksen tarkoituksen edellyttämällä tavalla.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että toimeksiantajalla työskentelevät esihenkilöt ovat sisäistäneet työhyvinvointiin liittyvän kokonaisuuden ja järjestetty koulutus toimeksiantajan puolesta on ollut hyödyllistä. Työhyvinvointi oletettiin yhdistettävän liian usein vain terveyteen ja virkistystapahtumiin. Ennako-odotuksista huolimatta tulokset kuitenkin osoittavat, että esihenkilöt ymmärtävät työhyvinvoinnin johtamisen merkityksen ja tunnistavat siihen liittyvien osa-alueiden kuten vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteisöllisyyden tärkeyden. Kaikkia näitä osa-alueita pidettiin selvällä enemmistöllä tärkeänä tai erittäin tärkeänä osana työhyvinvointia. Lähes kaikki esihenkilöt myös tiesivät organisaation toimintamallista sekä omasta roolistaan työntekijän työkyvyn heikentyessä. Ainoastaan kehityskeskusteluiden tärkeydestä tuli enemmän jakaamaa eikä niitä koettu yhtä tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Myös pidettävien keskusteluiden määrässä vuoden aikana oli eroja. Kyselylomakkeen vastauksien ja teemahaastatteluiden välillä ei löydetty suuria eroja. Teemahaastatteluilla saatiin kuitenkin syvempää tietoa, mitä kyselylomakkeessa ei voitu saada. Teemahaastatteluilla pystyttiin myös vahvistamaan kyselylomakkeen vastauksia niiden osalta, joissa oli ristiriitaisuutta.

Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta työhyvinvoinnin tukeminen ja esihenkilön rooli koettiin vastaajien osalta erittäin tärkeäksi. Puolet vastaajista koki työhyvinvoinnin tukemisen osana jokapäiväistä työskentelyä. Suurimmat haasteet työhyvinvoinnin tukemiseen olivat selkeästi kiireessä, töiden järjestelyssä ja työntekijöiden sijainnin hajanaisuudessa. Kiire korostui sekä kyselyssä että haastatteluissa. Moni esihenkilöistä toivoi enemmän aikaa keskustelulle ja sitä kautta työhyvinvoinnin tukemiselle. Myös myönteistä palautekulttuuria pidettiin tärkeänä keinona vaikuttaa. Tutkimustuloksien voidaan siis katsoa osoittavan, että työhyvinvointi käsitteenä on ymmärretty laajaksi kokonaisuudeksi. Sen tukeminen, siihen liittyvät osa-

alueet sekä esihenkilön rooli ovat suurimmalle osalle esihenkilöistä tärkeitä. Esihenkilöillä oli myös selkeä näkemys kehityskohteista, jotka tukisivat hyvää vuorovaikutuksellista johtajuutta heidän omassa jokapäiväisessä työskentelyssään.

Opinnäytetyössä asetettuun tavoitteeseen päästiin noudattamalla tutkimussuunnitelmaa ja työ eteni aikataulun mukaisesti. Tavoitteeseen pääseminen edellytti tekijältä myös laajaa perehtymistä työhyvinvointia tukevaan johtamiseen sekä tutkimuksen toteuttamiseen. Myös kyselylomakkeen ja haastattelurungon huolellinen valmistelu sekä aineiston huolellinen analysointi olivat tärkeä osa tavoitteeseen pääsemisessä. Toimeksiantajalle pystyttiin esittämään konkreettisia kehitysehdotuksia tutkimuksessa esiin nousseisiin asioihin sekä haasteisiin, joita esihenkilöt työhyvinvointia tukiessaan kokivat. Näitä kehitysehdotuksia olivat muun muassa kehityskeskusteluiden uudistaminen sekä niiden toteutumisen seuranta, yhteisöllisyyden edistäminen muun muassa toimivalla viestinnällä ja esihenkilöiden oman työn tukeminen työpajojen ja vertaistuki ryhmien avulla.

## Lähteet

### Painetut

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kurttila, M., Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: luomisesta lunastamiseen: opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari

Suutarinen, M., Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari

Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

### Sähköiset

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Dutton, J. & Spreitzer, M. 2014. How to Be a Positive Leader. E-kirja. California: Berrett-Koehler Publishers.

Frick, D., Senge, P. & Spears, L. 2014. Robert K. Greenleaf - A life of servant leadership. E-kirja. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Gambill, T. 2022. How leaders can increase employee well-being and motivation. Forbes. Viitattu 11.10.2022. <https://www.forbes.com/sites/tonygambill/2022/03/15/how-leaders-can-increase-employee-well-being-and-motivation3-steps/?sh=46af48bd4ed9>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus

HTK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 3.1.2023. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Viitattu 15.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2P5>

Manka, M & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Mesvac 2022. Yritys. Viitattu 27.9.2022. <https://www.mesvac.fi/yritys/mesvac>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, M & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Salmimies, R. 2006. Onnistu itsesi johtamisessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 15.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 2001/1388. Viitattu 15.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos 2022a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 31.10.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos 2022b. Työn imu. Viitattu 13.9.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työterveyslaitos 2022c. Työkyky. Viitattu 13.9.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos 2022d. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Viitattu 1.9.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>

Työterveyslaitos 2023. Etätyön johtaminen. Viitattu 22.1.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/etatyon-johtaminen>

Työturvallisuuskeskus 2022. Työyhteisö, Viitattu 17.10.2022. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoyhteiso/>

Vilka H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 15.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Pdm45949346121552>

#### Julkaisemattomat

Esihenkilö A. 2022. Tutkimushaastattelu 15.12.2022. Microsoft Teams kokoustila.

Esihenkilö B. 2022. Tutkimushaastattelu 20.12.2022. Microsoft Teams kokoustila.

Esihenkilö C. 2022. Tutkimushaastattelu 20.12.2022. Microsoft Teams kokoustila.

Esihenkilö D. 2022. Tutkimushaastattelu 20.12.2022. Microsoft Teams kokoustila.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	9
Kuvio 2: Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 54) .....	10
Kuvio 3: Työhyvinvoinnin tarvehierarkia (mukaillen: Suutarinen & Vesterinen 2010, 24).....	11
Kuvio 4: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2022c) .....	13
Kuvio 5: Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukaillen Järvinen 2014, 56) .....	15
Kuvio 6: Hyvinvoinnin ja motivaation tarpeet (mukaillen Gambill 2022) .....	17
Kuvio 7: Hyvinvoinnin kokonaiskuntoisuus (mukaillen Sydänmaanlakka 2022, 27) .....	18
Kuvio 8: Palvelevan johtajan taidot (Tiedot: Juuti 2013, 149) .....	20
Kuvio 9: Valmentava johtajuus (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 43) .....	21
Kuvio 10: Tutkimuksen jaottelu (mukaillen Heikkilä 2014, 14) .....	23
Kuvio 11: Tutkimusote (mukaillen Kananen 2017, 39) .....	23
Kuvio 12: Tutkimuskysymykset, tavoite ja tarkoitus .....	24

## Taulukot

Taulukko 1: Aineiston luokittelut .....	32
Taulukko 2: Esihenkilökokemus.....	33
Taulukko 3: Tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	34
Taulukko 4: Tärkein asia työhyvinvoinnissa.....	35
Taulukko 5: Esihenkilön roolin tärkeys työhyvinvoinnin tukemisessa .....	35
Taulukko 6: Työhyvinvoinnin tukeminen osana jokapäiväistä työskentelyä.....	36
Taulukko 7: Työhyvinvoinnin tukemisen tärkeys osana jokapäiväistä työskentelyä.....	36
Taulukko 8: Yhteisöllisyyden lisääminen ja yksinäisyyden poistaminen omalla toiminnalla ...	37
Taulukko 9: Keinot yhteisöllisyyden lisäämiseksi .....	38
Taulukko 10: Yhteisöllisyyden tärkeys osana työhyvinvointia .....	38
Taulukko 11: Ajan riittäminen vuorovaikutukseen muiden töiden ohella .....	39
Taulukko 12: Kuinka usein pyrkii olemaan vuorovaikutuksessa .....	39
Taulukko 13: Avoimen ja säännöllisen vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvointiin .....	40
Taulukko 14: Vastuun antaminen töiden järjestämisestä ja suunnittelusta.....	40
Taulukko 15: Tieto organisaation toimintamallista, kun työntekijän työkyky heikentyy .....	41
Taulukko 16: Tieto omasta roolista organisaation toimintamallissa.....	41
Taulukko 17: Kehityskeskusteluiden määrä vuodessa .....	42
Taulukko 18: Kehityskeskusteluiden merkitys työhyvinvoinnin kannalta .....	42
Taulukko 19: Työhyvinvoinnin tukemisessa koetut haasteet .....	44

## Liitteet

Liite 1: Toimeksiantajan saatekirje .....	56
Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirje .....	57
Liite 3: Kyselytutkimuksen muistutus ja saatekirje.....	58
Liite 4: Kyselylomake .....	59
Liite 5: Teemahaastattelun saatekirje .....	70
Liite 6: Teemahaastattelun runko.....	71

Liite 1: Toimeksiantajan saatekirje

**Lähettäjä:** [REDACTED]

**Lähetetty:** tiistai 29. marraskuuta 2022 9.36

**Vastaanottaja:** [REDACTED]

**Kopio:** [REDACTED]

**Aihe:** Kyselytutkimus työntekijän opinnäytetyötä varten

Hei Esihenkilöt

Satu Henriksson [REDACTED]-osastolta on opintovapaan aikana työstänyt tradenomitutkinnon opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön aiheena on ”Työhyvinvointia tukeva johtaminen”. Opinnäytetyössä Satu esittää henkilöstöhyvinvoinnin teoriaa sekä soveltaa lähdeaineistosta oppimaansa Mesvac Oy:n esihenkilötyöhön. Esihenkilötyötä Satu selvittää kyselytutkimuksen avulla. Sadun tavoitteena on saada opinnäytetyö ja opinnot valmiiksi kevään 2023 aikana.

Toivon, että Satu saa tukea ja apua opintoihinsa Mesvacin työyhteisöltä. 😊

Olemme antaneet Sadulle esihenkilöiden sähköpostiosoitteet, jotta Satu voi olla teihin suoraan yhteydessä.

Parhain terveisin

[REDACTED]

Mesvac Oy  
Jorvaksen myllytie 5  
02420 JORVAS

[REDACTED]

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

**Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirje****Lähtettäjä:** Satu Henriksson**Lähetetty:** tiistai 29. marraskuuta 2022 22.11**Vastaanottaja:** **Aihe:** Kyselytutkimus AMK opinnäytetyötä varten

Hei!

Kuten on kerrottu, opiskelen Laurean ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi osaamisalueenani henkilöstöjohtaminen ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Mesvac Oy.

Työhyvinvoinnin edistäminen on koko yhteisön yhteinen asia, mutta esihenkilön toiminnalla ja johtamisella on myös keskeinen osuus. Työhyvinvointiin pystytään tutkitusti vaikuttamaan johtamisen kautta. Tästä syystä tutkimus keskittyy esihenkilöihin ja sen tarkoitus on kartoittaa esihenkilöiden ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta, mitä työhyvinvointi käytännössä tarkoittaa ja kuinka sen johtaminen toteutuu jokapäiväisessä työskentelyssä.

Kysely tehdään täysin anonyymisti eikä siinä kerätä yksilöiviä tietoja tai sähköpostiosoitteita vastaajilta. Tuloksia käsitellään vain omalla koneellani ja kerätty aineisto tullaan hävittämään asianmukaisesti tulosten analysoinnin jälkeen.

Kysely vie aikaa noin 5 minuuttia ja olen kiitollinen, jos voit sen ajan käyttää tutkimuksen tukemiseksi. Osallistumisesi on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää.

Linkki kyselyyn: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2hVLPk5fJnUnyc8U-WQdnI0F8Cwjqu9SRL3WAUzLQa7hyA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2hVLPk5fJnUnyc8U-WQdnI0F8Cwjqu9SRL3WAUzLQa7hyA/viewform?usp=sf_link)

Vastausaikaa on 13.12 klo 23.59 asti.

Tulen myös joulukuun aikana olemaan yhteydessä muutamaamaan esihenkilöön haastattelun tiimoilta. Haastattelut tehdään myös anonyymisti, mutta palaan tästä tarkemmin yksityisesti.

Kiitos avustasi!

Terveisin,

Satu Henriksson  
Liiketalous  
Lohjan Kampus

### Liite 3: Kyselytutkimuksen muistutus ja saatekirje

**Lähettäjä:** Satu Henriksson

**Lähetetty:** tiistai 6. joulukuuta 2022 20.53

**Vastaanottaja:** [REDACTED]

**Aihe:** Muistutus: Kyselytutkimus AMK opinnäytetyötä varten

Heippa!

Mikäli et vielä ole vastannut kyselyyn, teethän sen mahdollisimman pian! Kysely on auki **13.12 klo 23.59** asti 😊

Huomiona, että kyselylomakkeelle vastaaminen ei edellytä kirjautumista Google tilille, mikäli ensivaikutelma antaa näin ymmärtää. Kysely tehdään täysin anonyymisti.

Terv. Satu Henriksson

**Lähettäjä:** Satu Henriksson

**Lähetetty:** tiistai 29. marraskuuta 2022 22.11

**Aihe:** Kyselytutkimus AMK opinnäytetyötä varten

Hei!

Kuten on jo [REDACTED] puolesta informoitu. Opiskelen Laurean ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi osaamisalueenani henkilöstöjohtaminen ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Mesvac Oy.

Työhyvinvoinnin edistäminen on koko yhteisön yhteinen asia, mutta esihenkilön toiminnalla ja johtamisella on myös keskeinen osuus. Työhyvinvointiin pystytään tutkitusti vaikuttamaan johtamisen kautta. Tästä syystä tutkimus keskittyy esihenkilöihin ja sen tarkoitus on kartoittaa esihenkilöiden ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta, mitä työhyvinvointi käytännössä tarkoittaa ja kuinka sen johtaminen toteutuu jokapäiväisessä työskentelyssä.

Kysely tehdään täysin anonyymisti eikä siinä kerätä yksilöiviä tietoja tai sähköpostiosoitteita vastaajilta. Tuloksia käsitellään vain minun toimestani omalla koneellani ja kerätty aineisto tullaan hävittämään asianmukaisesti tulosten analysoinnin jälkeen.

Kysely vie aikaa noin 5 minuuttia ja olen kiitollinen, jos voit sen ajan käyttää tutkimuksen tukemiseksi.

**Linkki kyselyyn:** [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2hVLPk5fJnUnyc8U-WQdnI0F8Cwjqu9SRL3WAUszLQa7hyA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2hVLPk5fJnUnyc8U-WQdnI0F8Cwjqu9SRL3WAUszLQa7hyA/viewform?usp=sf_link)

**Vastausaika on 13.12 klo 23.59 asti.**

## Liite 4: Kyselylomake

## Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Kysely on osa ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, työhyvinvointia tukeva johtaminen. Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen on koko yhteisön yhteinen tehtävä, esihenkilön toiminnalla ja johtamisella on tutkitusti keskeinen osuus. Kyselyn ja opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamista joka päiväisessä työskentelyssä sekä selvittää ymmärrystä työhyvinvoinnista käsitteenä.

\*Pakollinen

### Taustatiedot

1. Esimieskokemus \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

2. Kuinka monelle henkilölle toimit tällä hetkellä lähiesimiehenä? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- 1-5 henkilölle
- 6-10 henkilölle
- 11-15 henkilölle
- Yli 15 henkilölle

**Työhyvinvointi  
käsitteenä**

Mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

3. Mitä työhyvinvointi sinun mielestäsi tarkoittaa?

*Kerro vapaasti.*

---

---

---

---

---

4. 1. Valitse mielestäsi neljä tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää. \*

(järjestyksellä ei merkitystä)

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Yhteisöllisyys
- Terveys
- Työilmapiiri
- Lepo
- Hyvä vuorovaikutus
- Oman osaamisen kehittäminen
- Virkitystapahtumat
- Liikunta
- Turvallisuus
- Työn mielekkyys/merkitys

5. Mikä valitsemistasi tekijästä on mielestäsi kaikkein tärkein?

---

**Esimiehen rooli työhyvinvoinnin tukemisessa**

6. Kuinka tärkeäksi koet esimiehen roolin työhyvinvoinnin tukemisessa? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Ei tärkeää

1

2

3

4

5

Erittäin tärkeää

7. Pidätkö työhyvinvoinnin tukemista osana jokapäiväistä työskentelyäsi? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä pidän

En jokapäiväisessä työskentelyssä

En koe osaksi työskentelyäni

8. Kuinka tärkeäksi koet työhyvinvoinnin tukemisen osana jokapäiväistä työskentelyäsi? \*

Merkitse vain yksi soikio.

Ei lainkaan tärkeää

1

2

3

4

5

Erittäin tärkeää

9. Koetko monipaikkaisen työskentelyn vaikuttavan negatiivisesti työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseen? \*

*(Monipaikkaisuudella tarkoitetaan työtä, jota voidaan yrityksen päätoimipaikan lisäksi tehdä asiakkaan luona, toisessa toimipisteessä, etänä tai liikennevälineessä)*

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kyllä, vaikuttaa mielestäni negatiivisesti, tukeminen vaikeutuu
- En koe, että työn teon sijainnilla on vaikutusta.
- Vaikuttaa mielestäni enemmän positiivisesti, tukeminen helpottuu
- Tiimini ei työskentele monipaikkaisesti

#### Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys muodostuu vuorovaikutuksesta, yhdessä tekemisestä, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta.

10. Pyritkö omalla toiminnallasi lisäämään työpaikan yhteisöllisyyttä ja poistamaan \*  
työntekijän yksin jäämisen tunnetta?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä aina!  
 Toisinaan, mahdollisuuksien mukaan  
 En juurikaan

11. Millä keinoilla yhteisöllisyyden tunnetta voidaan mielestäsi parhaiten lisätä? \*  
*Valitse enintään (3). Voit valita myös vähemmän.*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Myönteinen palautekulttuuri  
 Virkistystapahtumat  
 Yhteinen tavoite  
 Avoin vuorovaikutus  
 Säännölliset palaverit  
 Kattava perehdytys  
 Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen  
 Mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen  
 Aika vapaata keskustelua varten

12. Kuinka tärkeäksi koet yhteisöllisyyden kokemisen työntekijän työhyvinvoinnin kannalta? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Ei tärkeää

1

2

3

4

5

Erittäin tärkeää

**Vuorovaikutus**

Vuorovaikutustusta on mm. läsnäoleva keskustelu, rohkaisu, kannustus ja hyvät käytöstavat kuten tervehtiminen, kiittäminen ja anteeksi pyytäminen.

13. Koetko sinulle jäävän riittävästi aikaa alaitesi kanssa keskustelemiseen muun työsi ohella? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä

Useimmiten

Harvoin

Ei juurikaan

14. Kuinka usein pyrit olemaan vuorovaikutuksessa jokaisen alaisesi kanssa? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Päivittäin  
 Viikoittain  
 Kuukausittain  
 Harvemmin/Silloin, kun on tarvetta

15. Kuinka tärkeänä näet avoimen ja säännöllisen vuorovaikutuksen työntekijän työhyvinvoinnin kannalta? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Ei tärkeää

1

2

3

4

5

Erittäin tärkeää

**Luottamus**

Luottamus ja oikein jaetut vastuut ovat työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kulmakiviä.

16. Annatko alaisillesi vastuuta töiden järjestämisestä ja työn suunnittelusta? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, pyrin antamaan
- Toisinaan
- En kaikille
- En anna, pidän ohjat omissa käsissä

17. Minkälainen merkitys luottamuksella on mielestäsi työntekijän työhyvinvoinnin kannalta? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Ei merkitystä

1

2

3

4

5

Erittäin suuri merkitys

**Varhaisen  
tuen malli**

Varhaisen tuen malli on työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon tai muiden asiantuntijoiden yhteistoimintamalli, jolla selkeytetään toimintatapoja siten, että työkykyä uhkaavat ongelmat havaitaan mahdollisimman varhain.

18. Oletko tietoinen organisaation toimintatavasta (varhaisentuen malli), mikäli työntekijän työkyky on heikentynyt? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä olen  
 Jossain määrin  
 En ole tietoinen

19. Tiedätkö oman roolisi organisaation toimintamallissa, mikäli työntekijän työkyky on heikentynyt?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä tiedän  
 Jossain määrin  
 En ole tietoinen

20. Tiedätkö mistä voit organisaatiossasi pyytää apua, mikäli omat keinosi eivät riitä ongelmien ratkaisemiseen? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä tiedän  
 En tiedä ketään  
 En ole aivan varma / epäselvää

### **Kehityskeskustelut**

21. Kehityskeskusteluiden määrä vuodessa? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Vähemmän kuin 1  
 1  
 2  
 Enemmän kuin 2

22. Kuinka tärkeänä koet kehityskeskustellut työntekijän työhyvinvoinnin kannalta? \*

Merkitse vain yksi soikio.

Ei tärkeää

1

2

3

4

5

Erittäin tärkeää

### Lopuksi

23. Koetko tarvitsevasi lisää koulutusta pystyäksesi tukemaan alaisesi työhyvinvointia paremmin? \*

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä, osaamistani tulee vielä kehittää
- En tarvitse, osaamiseni on jo riittävällä tasolla
- Ei mielestäni kuulu työtehtäviini

24. Millä tavoin toivoisit pystyväsi paremmin tukemaan alaisiesi työhyvinvointia?

---



---



---



---



---

25. Minkälaisia haasteita koet esimiehenä työhyvinvoinnin tukemiseen liittyen? \*  
*Voit valita useamman.*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Työn monipaikkaisuus
- Kiire
- Tiedon puute
- Huono vuorovaikutus
- Luottamuksen puute
- Työntekijöiden sijainnin hajanaisuus
- Muu: \_\_\_\_\_

---

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

Liite 5: Teemahaastattelun saatekirje

**Lähettäjä:** Satu Henriksson

**Lähetetty:** keskiviikko 7. joulukuuta 2022 23.10

**Vastaanottaja:** [REDACTED]

**Aihe:** Osallistuminen tutkimushaastatteluun AMK opinnäytetyötä varten

Hei!

Pyytäisin sinua osallistumaan opinnäytetyöni tutkimuksen haastattelu osioon. Haastattelussa on tarkoitus kerätä perustellumpaa tietoa asioista, mitä jo kyselylomakkeessa on kysytty.

Haastattelun teemat ovat siis kyselylomakkeen tavoin työhyvinvoinnin johtamisessa, esihenkilön roolissa ja mahdollisissa haasteissa.

Haastattelu pidettäisiin etänä Teamsin kautta ja nauhoitetaan aineiston analysointia varten, mikäli se ei sovi niin nauhoitus voidaan jättää pois. Aineistoa säilytetään vain minun koneellani ja se hävitetään asianmukaisesti aineiston analysoinnin jälkeen. Haastattelu on tarkoitus toteuttaa anonymista vain sinun ja minun välillä. Toivon, että jos osallistut, pystyisit järjestämään yksityisen tilan haastattelun ajaksi.

Aikataulu voidaan sopia joustavasti joulukuulle, sinun aikataulusi mukaan. Aikaa varaisin noin 15 minuuttia ja uskon sen riittävän, kun pysytään aiheessa 😊

Ilmoitahan mahdollisimman pian, pystytkö osallistumaan ja millä aikataululla. Tietysti toivon, että saan sinut mukaan, mutta kieltäytyminen on sallittua!

Saa myös kysyä lisää haastattelusta ennen päätöstä!

Terveisin,

Satu Henriksson  
Liiketalous  
Lohjan Kampus

## Liite 6: Teemahaastattelun runko

### Teemahaastattelu runko

#### Esitiedot

- Esihenkilökokemus
- Alaisien lukumäärä

#### Työhyvinvoinnin johtaminen

- Mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja mitkä asiat koetaan tärkeänä.
- Millaisena esihenkilön rooli nähdään työhyvinvoinnin tukemisessa
- Miten työhyvinvoinnin johtaminen näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä.
- Työn monipaikkaisuuden vaikutus työhyvinvoinnin johtamiseen.
- Vuorovaikutus, luottamus ja yhteisöllisyyteen vaikuttamisen keinot.
- Kehityskeskustelut.

#### Ongelmat / haasteet

- Onko työhyvinvoinnin johtamisessa haasteita/mitä?

#### Kehitysideat / Koulutustarve

- Miten tukea alaisten työhyvinvointia paremmin.
- Tarve lisä koulutukselle.