



Esihenkilön johtamistyylin vaikutus HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin

Ibrahim Mohamed

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

| |
|--|
| Tekijä Ibrahim Mohamed |
| Tutkinto Tradenomi |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilön johtamistyylin vaikutus HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin |
| Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 1 |
| <p>Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan esihenkilön johtamistyylin vaikutusta HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on tärkeä tekijä organisaation menestyksessä, ja esihenkilön johtamistyyli voi merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen työhönsä. HR-asiantuntijat toimivat organisaatioissa keskeisessä roolissa henkilöstöhallinnon ja työsuhteiden alueella. Heidän työnsä vaatii erityisosaamista ja ammattitaitoa, mutta myös hyvinvointi ja työmotivaatio ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän suoriutumiseensa ja sitoutumiseensa.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erilaisia johtamistyyliä, kuten autoritääristä, osallistavaa, kannustavaa ja valmentavaa johtamista, ja niiden vaikutuksia HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten erilaiset johtamistavat vaikuttavat työilmapiiriin, motiivointiin, työntekijöiden sitoutumiseen ja yleiseen tehokkuuteen HR-asiantuntijoiden keskuudessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui kolmesta keskeisestä osa-alueesta: työhyvinvoinnista, työkykyjohtamisesta ja esihenkilön johtamistyyleistä. Tietoperustassa syvennyttiin näiden teemojen eri näkökulmiin ja osa-alueisiin. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastatteluja, eli teemahaastattelua. Tutkimuksen tulokset auttavat ymmärtämään, miten erilaiset johtamistavat voivat edistää tai haitata HR-asiantuntijoiden työssä jaksamista ja ammatillista kehittymistä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilön johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Esihenkilön kannustavan ja osallistavan johtamistyylin todettiin edistävän positiivista työilmapiiriä ja parantavan työntekijöiden yleistä tehokkuutta. Tulokset korostavat myös valmentavan johtamistyylin roolia HR-asiantuntijoiden ammatillisessa kehittymisessä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää HR-johtajien, esihenkilöiden ja organisaatioiden johdon toimesta kehittäessään johtamiskäytäntöjä ja luodessaan tukevaa työympäristöä HR-asiantuntijoille. Tavoitteena on parantaa työhyvinvointia, edistää HR-asiantuntijoiden sitoutumista ja samalla vahvistaa organisaation kilpailukykyä ja menestystä.</p> |
| Asiasanat Esihenkilön johtamistyyli, työkykyjohtaminen, työhyvinvointi. |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Työn tavoite ja tutkimusongelmat | 2 |
| 2.1 | Työn tavoite ja sen tarkoitus | 2 |
| 2.2 | Tutkimusongelmat | 2 |
| 2.2.1 | Pääkysymys tutkimusongelmalle | 2 |
| 2.2.2 | Alakysymykset tutkimusongelmalle | 3 |
| 3 | Esihenkilön johtamistyyli | 4 |
| 3.1 | Autoritääriinen johtamistyyli | 4 |
| 3.2 | Demokraattinen johtamistyyli | 4 |
| 3.3 | Valmentava johtaminen | 5 |
| 4 | Työkykyjohtaminen | 7 |
| 4.1 | Työkykyjohtamisen määritelmä | 7 |
| 4.2 | Milloin työkykyjohtaminen alkaa? | 8 |
| 4.3 | Työkykyjohtaminen hybridityössä | 9 |
| 4.4 | Työkyvyn ja työhyvinvoinnin ero | 10 |
| 5 | Työhyvinvointi | 11 |
| 5.1 | Työhyvinvointi käsitteenä | 11 |
| 5.2 | Työterveyshuolto | 12 |
| 5.3 | Työhyvinvointipääoma | 12 |
| 6 | Tutkimuksen toteuttaminen | 14 |
| 6.1 | Kvalitatiivinen tutkimus | 15 |
| 6.2 | Tutkimushaastattelu | 15 |
| 6.3 | Reliabiliteetti | 16 |
| 6.4 | Validiteetti | 17 |
| 7 | Tutkimuksen tulokset | 18 |
| 7.1 | Haastatteluun osallistuvien taustatiedot | 18 |
| 7.2 | HR-asiantuntijoiden haastattelu | 19 |
| 7.2.1 | Johtamistyyli | 19 |
| 7.2.2 | Johtamistyylin vaikutus työhyvinvointiin | 20 |
| 7.2.3 | Palautekulttuuri | 21 |
| 7.2.4 | Työelämän tasapaino | 22 |
| 7.2.5 | Resurssien hallinta | 23 |
| 7.2.6 | Muutosjohtaminen | 23 |
| 7.2.7 | Motivaatio ja sitoutuminen | 24 |
| 7.2.8 | Koulutusmahdollisuudet ja urakehitys | 25 |

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 7.2.9 | Henkilökohtainen tuki..... | 26 |
| 8 | Johtopäätökset..... | 28 |
| 8.1 | Jatkotutkimusehdotukset..... | 28 |
| 9 | Oma pohdinta..... | 30 |
| | Lähteet..... | 31 |
| | Liitteet..... | 33 |
| | Liite 1. Haastattelukysymykset | 33 |

1 Johdanto

Työkyky, työhyvinvointi ja esihenkilöiden johtamistyyli ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden menestyksessä ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. HR-asiiantuntijat ovat tärkeä osa organisaation henkilöstöhallintoa ja heidän työhyvinvointinsa on olennainen osa tehokasta ja tuloksellista työskentelyä. Esihenkilöiden johtamistyyli voivat vaikuttaa merkittävästi HR-asiiantuntijoiden työkykyyn ja työhyvinvointiin.

Työkyky on yksilön kyky suoriutua työtehtävistään fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Se koostuu eri tekijöistä, kuten terveydestä, osaamisesta, motivaatiosta ja työympäristön tuomista mahdollisuuksista. HR-asiiantuntijoiden työkyky on välttämätön heidän ammattitaitonsa ylläpitämiselle ja kehittämiselle. Esihenkilöiden johtamistyyli voivat tukea tai heikentää HR-asiiantuntijoiden työkykyä esimerkiksi antamalla selkeää ohjausta, tarjoamalla resursseja ja kannustamalla työn merkityksellisyyteen.

Työhyvinvointi puolestaan kuvaa työntekijän kokemusta työn ilmapiiristä, työtehtävien hallinnasta, työyhteisön tuen saamisesta sekä työn ja yksityiselämän tasapainosta. HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointi on tärkeää sekä heidän itsensä että organisaation kannalta. Hyvinvoivat HR-asiiantuntijat kykenevät paremmin vastaamaan organisaation tarpeisiin ja luomaan positiivisen työilmapiirin. Esihenkilöiden johtamistyyli voivat vaikuttaa HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointiin esimerkiksi luomalla tukea tarjoavan ja kannustavan ilmapiirin tai aiheuttamalla liiallista työkuormitusta ja stressiä.

Esihenkilöiden johtamistyyli ovat tapa, jolla esihenkilöt ohjaavat ja johtavat alaisiaan. Johtamistyyli voivat vaihdella esimerkiksi autoritaarisesta ja kontrolloivasta lähestymistavasta osallistavaan ja valmentavaan johtamiseen. Esihenkilöiden johtamistyyli voivat vaikuttaa merkittävästi HR-asiiantuntijoiden työkykyyn ja työhyvinvointiin. Esimerkiksi osallistava ja valmentava johtaminen voi lisätä HR-asiiantuntijoiden motivaatiota ja sitoutumista työhön, kun taas kontrolloiva johtaminen voi aiheuttaa epävarmuutta ja työn imuun liittyviä haasteita.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esihenkilöiden johtamistyyliä ja niiden vaikutusta HR-asiiantuntijoiden työkykyyn ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset johtamistyyli edistävät HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointia ja työkykyä sekä tunnistaa mahdollisia haasteita, joita tietyt johtamistyyli voivat aiheuttaa. Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa organisaatioille ja esihenkilöille siitä, miten he voivat kehittää johtamistaan tukemaan HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointia ja työkykyä.

2 Työn tavoite ja tutkimusongelmat

2.1 Työn tavoite ja sen tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia esihenkilön johtamistyylin vaikutusta HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioissa on tunnustettu, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, tuottavuuteen ja pitkäaikaiseen työssä jaksamiseen. Esihenkilön johtamistyyli on yksi keskeinen tekijä, jolla on vaikutusta työympäristön ilmapiiriin, työntekijöiden kokemukseen työstään sekä heidän psykologiseen ja fyysiseen hyvinvointiinsa.

Aihe on tärkeä useista syistä. Ensinnäkin HR-asiantuntijat ovat organisaation keskeisiä toimijoita, joiden työpanos ja osaaminen vaikuttavat suoraan organisaation henkilöstöön. He vastaavat muun muassa rekrytoinnista, henkilöstön kehittämisestä ja työhyvinvoinnin edistämisestä. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten esihenkilön johtamistyyli voi vaikuttaa HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin ja siten heidän kykyynsä hoitaa tehtäviään tehokkaasti.

Toiseksi esihenkilön johtamistyylin vaikutus HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin voi olla pitkäaikainen ja vaikuttaa myös organisaation tulokseen. Hyvin johdetut HR-asiantuntijat ovat todennäköisesti motivoituneempia, tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaation tavoitteisiin. Tämä voi puolestaan johtaa parempaan työsuoritukseen, alhaisempaan vaihtuvuuteen ja parantaa organisaation mainetta työnantajana.

Kolmanneksi tutkimalla esihenkilön johtamistyylin vaikutusta HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin voidaan löytää keinoja parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista. Tulosten perusteella voidaan kehittää suosituksia ja käytäntöjä, joilla edistetään terveellistä työympäristöä HR-asiantuntijoille sekä luodaan tehokkaampia johtamiskäytäntöjä organisaatioissa. Tämä voi hyödyttää sekä yksittäisiä HR-asiantuntijoita että organisaatioita kokonaisuutena.

2.2 Tutkimusongelmat

Tämä osuus opinnäytetyöstä yleensä alkaa tarkentamalla tutkimustavoitetta tai -tehtävää, minkä jälkeen esitetään tutkimusongelmat. Ensin esitetään pääongelmat ja sitten mahdolliset alaongelmat. Tutkimusongelmat tuodaan esiin yleensä kysymyksinä, ja tulokset raportoidaan työn loppupuolella yleensä seuraamalla tutkimusongelmien esittämisen järjestystä. (Kniivilä, Lindblom-Yläne & Mäntynen, 2017.)

2.2.1 Pääkysymys tutkimusongelmalle

- Kuinka esihenkilön johtamistyyli on vaikuttanut HR-asiantuntijan työhyvinvointiin?

Tämän pääkysymyksen lisäksi on tärkeää tarkastella useita alakysymyksiä, jotka auttavat hahmottamaan kokonaiskuvaa ja tuottamaan syvempää ymmärrystä aiheesta.

2.2.2 Alakysymykset tutkimusongelmalle

Alakysymykset, joihin tarvitaan vastauksia pääkysymyksen ratkaisemiseksi, ovat:

- Mikä on työhyvinvointi?

Tämä alakysymys pyrkii määrittelemään, mitä työhyvinvointi tarkoittaa rekrytointialan HR-asiiantuntijoiden näkökulmasta. Millaisia ulottuvuuksia ja tekijöitä työhyvinvointi sisältää?

- Minkälainen esihenkilön johtamistyylin tulisi olla HR-asiiantuntijan mielestä?

Tämä kysymys pyrkii selvittämään, millaisia odotuksia HR-asiiantuntijat asettavat esihenkilöilleen johtamistyylin suhteen. Millaiset johtamiskäytännöt ja -ominaisuudet he kokevat edistävän parhaiten heidän työhyvinvointiaan?

- Mitkä tekijät edistävät HR-asiiantuntijan työhyvinvointia?

Tämä alakysymys keskittyy tunnistamaan ne tekijät, jotka vaikuttavat HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointiin rekrytointialalla. Onko esihenkilön johtamistyyli yksi näistä tekijöistä vai vaikuttavatko muut ulkoiset tai sisäiset tekijät enemmän?

Näiden tutkimusongelmien avulla opinnäytetyö pyrkii syventymään esihenkilön johtamistyylin ja työhyvinvoinnin välisiin yhteyksiin rekrytointialalla. Tutkimuksen osalta haastateltavien vastausten avulla voidaan hahmottaa, miten esihenkilön johtamistyyli voi vaikuttaa HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointiin sekä millaisia tekijöitä on huomioitava työhyvinvoinnin edistämiseksi kyseisellä alalla.

3 Esihenkilön johtamistyyli

3.1 Autoritääriinen johtamistyyli

Autoritaarinen johtajuus ilmenee vahvana kontrollina alaisten toimintaan, kun johtaja antaa suoraa ohjausta heille. Tämäntyyppinen johtaja pitää yleensä etäisyyttä alaisiinsa vuorovaikutustilanteissa ja korostaa selkeiden ohjeiden antamisen tärkeyttä. Vaikka autoritaarisen johtamisen on huomattu ajoittain lisäävän tuottavuutta, samalla se voi vähentää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tämä johtamistyyli edustaa perinteistä lähestymistapaa, jossa johtaja antaa käskyjä, antaa neuvoja, hallitsee vuorovaikutusta, harvoin antaa positiivista palautetta ja korostaa virheiden huomioimista. Vaikka tällaisia johtajia on ollut runsaasti menneisyydessä, heidän määränsä on nykypäivänä vähentynyt merkittävästi. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Tämä johtotyyli perustuu vallan keskittämiseen ja kontrolliin johtajan käsiin, mikä johtaa usein muiden työntekijöiden epävarmuuteen ja passiivisuuteen. Johtaja korostaa omaa valta-asemaansa ja käyttää erilaisia keinoja, kuten arvostelua ja manipulointia, pitääkseen asemansa ja saadakseen tahtonsa läpi. Tässä johtotavassa keskeistä on se, että johtaja hallitsee kaiken päätöksenteon ja ohjaa työtä tarkasti. Työntekijät eivät saa osallistua päätöksentekoon tai tuoda omia ideoitaan esille, mikä heikentää heidän sitoutumistaan työhön. Lisäksi johtaja korostaa omaa kuvaa ja valta-asemaansa, mikä voi luoda etäisyyttä työyhteisössä ja heikentää avointa viestintää. (Hoffrén, Syvänen & Laulainen 2017, 48–49.)

Tämäntyyppinen johtaminen voi luoda negatiivisen ilmapiirin työyhteisössä, sillä työntekijöiden osaamista ja ideoita aliarvioidaan ja jopa sivuutetaan. Tämä voi johtaa epätyytyväisyyteen ja passiivisuuteen työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi jatkuva valvonnan ja kontrollin ilmapiiri voi estää luovuuden ja innovaatioiden syntymisen, mikä voi pitkällä aikavälillä haitata organisaation kehittymistä. (Hoffrén, Syvänen & Laulainen 2017, 48–49.)

3.2 Demokraattinen johtamistyyli

Demokraattinen, yhteistoiminnallinen ja dialoginen johtamistyyli on kontekstissaan merkittävästi erilainen kuin autoritaarinen vastineensa. Tässä johtamistyyliissä korostuvat avoin viestintä, keskustelu ja yhteinen päätöksenteko työyhteisön jäsenten kesken. Tämä luo positiivisen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat ilmaista näkemyksiään ja osallistua päätöksentekoon. (Hoffrén, Syvänen & Laulainen 2017, 49.)

Keskustelu ja asioiden käsittely muiden työyhteisön jäsenten kanssa ovat demokraattisen johtamistyylin kulmakiviä. Tämä edistää avointa tiedonkulkua ja varmistaa, että kaikki tietävät työyhteisön tavoitteet. Samalla yhteinen päätöksenteko mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen ja tyytyväisyyden, kun he tuntevat olevansa osa päätöksentekoprosessia. Johtajan objektiivisuus kehuesa-
saan tai arvioidessaan työyhteisön jäseniä on toinen myönteinen piirre demokraattisessa johtamis-
tavassa. Objektiivisuus luo oikeudenmukaisuuden tunteen ja vahvistaa työntekijöiden luottamusta
johtajaan. Tämä puolestaan voi johtaa parempaan työmotivaatioon ja suoritukseen, kun työntekijät
tietävät, että heitä arvioidaan reilusti. (Hoffrén, Syvänen & Laulainen 2017, 49.)

Demokraattinen johtajuus näyttäytyy viestintätyyliltään innostavana alaisille osallistuvan vuorovai-
kutukseen ja yhteisten tavoitteiden asettamiseen. Tällainen johtaja luottaa vankasti alaisensa ky-
kyyn tehdä päätöksiä ja näkee muiden ehdotukset mahdollisuutena, ei uhkana, uskoen että erilai-
set näkemykset ja keskustelut rikastuttavat lopputulosta. Positiivisen palautteen antaminen tulee
häneltä luontevasti, ja hänen vahvat kuuntelutaitonsa korostuvat. Tutkimusten mukaan demokraat-
tinen johtajuus nousee kaikkein tehokkaimmaksi, sillä se lisää alaisten tyytyväisyyttä, tuottavuutta
ja sitoutuneisuutta. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Nykyajan johtajuusihanteet heijastelevat monimuotoisuutta ja monipuolisuutta, ja demokraattinen
johtamistyyli näyttäisi olevan yksi vastaus näihin odotuksiin. Kuitenkin, vaikka demokraattisessa
johtamistavassa on selkeitä etuja, se ei ole vailla omia haasteitaan. Yksi näistä haasteista ilmenee
pitkissä ja toistuvissa yhteisissä keskusteluissa, joissa asetetaan tavoitteita, suunnitellaan toimin-
taa ja arvioidaan tuloksia. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Demokraattinen johtamistyyli korostaa avointa viestintää, yhteistyötä ja yhteistä päätöksentekoa.
Tämä vastaa nykyajan odotuksia johtajista, jotka ovat enemmänkin fasilitaattoreita ja tiimipelaajia
kuin yksinäisiä päättäjiä. Demokraattinen johtaja uskoo alaisensa kykyyn tehdä päätöksiä ja ottaa
heidät mukaan prosessiin, mikä voi luoda vahvemman sitoutumisen ja työntekijöiden tyytyväisyy-
den. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

3.3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus edustaa sekä vuorovaikutussuhdetta että prosessia. Tässä lähestymistavas-
sa korostuvat kysymykset, kuunteleminen ja kannustaminen, ja ne ohjaavat toimintaa enemmän
kuin antaminen suoria neuvoja tai käskyjä. Valmentava johtajuus pyrkii avaamaan tien uusiinrat-
kaisuihin, oivalluksiin ja ideoihin. (Työterveyslaitos a.)

Soback (2021) määrittelee valmentavan johtajuuden vuorovaikutussuhteeksi, joka pyrkii tietoisesti
kehittämään johdettavien kykyä viisaaseen johtamiseen omassa työssään, osana laajempaa koko-
naisuutta. Tämä näkemys korostaa myös valmentavan johtajuuden olevan prosessi, jossa valmen-

taja tukee valmennettavaa hyödyntämään voimavarojaan mahdollisimman tehokkaasti omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Soback 2021, 10–11.)

Valmentava johtamissuhde edustaa ydinkohdaltaan uuden ajan johtamista. Siinä keskeistä on siirtyminen perinteisistä vastuun, vallan, ja päätöksenteon tiukasti keskitetyistä rakenteista kohti viisaasti jaettua vastuuta, valtaa ja päätöksentekoa. Valmentava johtaminen pyrkii ensisijaisesti tukemaan ja mahdollistamaan työntekijöitä heidän omassa työssään sekä henkilökohtaisessa kasvussaan. Suhde työntekijöihin rakentuu keskeisesti arvostuksen ja luottamuksen perustalle heidän osaamiseensa. Tämä ei ole pelkästään yksittäisten tekniikoiden tai metodien kysymys, vaan pikemminkin valmentava johtaminen keskittyy näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Soback 2021, 10–11.)

Valmentavan johtamisen lähestymistapa luo puitteet innovatiiviselle työympäristölle, missä johdettavilla on vapaus etsiä luovia ratkaisuja omiin työhaasteisiinsa. Kun ongelmiin tartutaan rohkeasti niiden syntypaikoilla, työprosessit muuttuvat notkeiksi, tehokkaiksi ja kykeneviksi vastaamaan kilpailun vaatimuksiin. Näin johtaja voi keskittyä laajempaan strategisiin näkökulmiin, ja tiimin jäsenet kokevat samalla suurempaa osallisuutta työhönsä ilman, että heidän päivittäinen tekemisensä riippuu johtajan jatkuvasta läsnäolosta. Organisaation valmius vastata ennakoimattomiin haasteisiin kasvaa. (Soback 2021, 10–11.)

Uutelan (2019) tutkimuksessa esitettyyn väitteeseen pohjautuen voidaan todeta, että esihenkilön rooli on merkittävä sekä työssä oppimisen että työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että valmentava esihenkilö ei ainoastaan toimi työssä oppimisen mahdollistajana, vaan myös edistää työhyvinvointia monipuolisesti. (Uutela 2019, 138.)

Käsite "valmentava esihenkilötyö" vaikuttaa olevan keskiössä hänen tutkimuksessansa. Valmentava esihenkilö näyttää toimivan enemmänkin ohjaavana voimana kuin perinteisen esihenkilön roolissa. Tämä tarkoittaa, että esihenkilön tehtävänä on olla innostava ja tukemassa työntekijöitä heidän oppimisprosesseissaan. Tutkimuksessa mainitaan, että valmentava esimiestyö on voimavara työhyvinvoinnille ja työssä oppimiselle, mikä viittaa siihen, että esihenkilön toiminta vaikuttaa myönteisesti organisaation kokonaisvaltaiseen suorituskyykyyn. (Uutela 2019, 138.)

Tutkimuksen esille tuoma vuorovaikutus työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin välillä on kiinnostava havainto. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että kun esihenkilö tukee työssä oppimista, se heijastuu positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja päinvastoin. Tämä vuorovaikutussuhde luo synergiaa organisaation toiminnassa, missä jokainen osa-alue vahvistaa toistaan. (Uutela 2019, 138.)

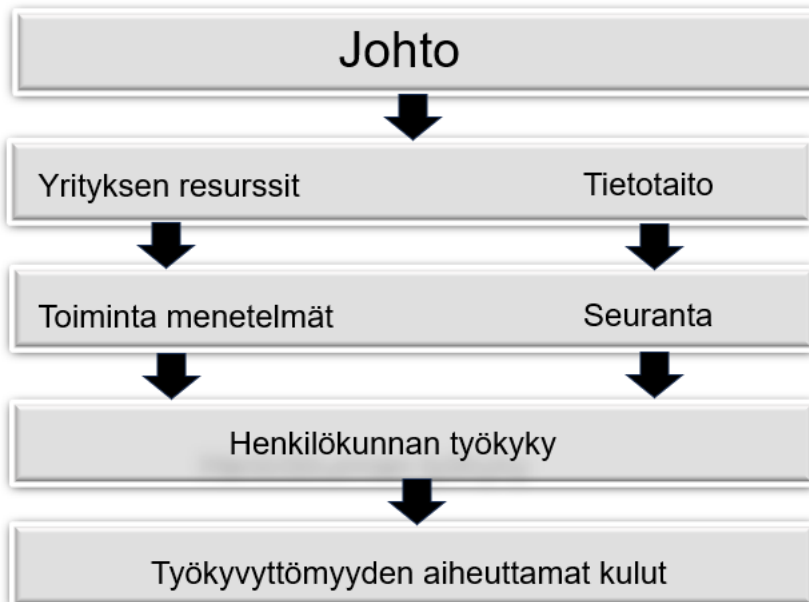
4 Työkykyjohtaminen

4.1 Työkykyjohtamisen määritelmä

Työkykyjohtaminen on merkittävä osa yrityksen menestyksestä johtamista, sillä sen keskiössä ovat työntekijöiden voimavarat ja työkyvyn vahvistaminen. On tärkeää, että työkykyjohtaminen suuntautuu saumattomasti yrityksen yleiseen johtamiseen ja johtamisjärjestelmään. Tavoitteena on edistää työntekijöiden työkykyä, ennaltaehkäistä mahdollisia työkyvyttömyysriskejä ja puuttua nopeasti työkykyongelmiin oikeilla toimenpiteillä. Tällainen lähestymistapa säästää kustannuksia, varmistaa työvoiman riittävyyden ja luo vetovoimaisen maineen työnantajana. (Forma 2023, 110.)

Työkykyä johdetaan usealla tasolla yrityksessä. Kokonaisvaltainen työkykyjohtaminen voi kattaa koko yrityksen tai sen tietyt osat, kuten eri toiminnot, divisioonat tai osastot. Riskiryhmät muodostuvat työntekijöistä, joilla voi olla erilaisia työkykyhaasteita. Yrityksen työkykyjohtamisen kokonaisuus voidaan hahmottaa eri osa-alueisiin jakamalla. (Forma 2023, 110.)

Kuvassa esitetty kokonaisuus (kuvio 1.) toimii myös viitekehyksenä yrityksen johdolle, joka voi tarkastella työkykyjohtamisen tilaa ja kehittämismahdollisuuksia eri osa-alueiden avulla. Tämän avulla voidaan varmistaa, että työkykyjohtaminen on jatkuvaa ja tehokasta. (Forma 2023, 110.)



Kuvio 1. Työkykyjohtamisen osa-alueet (Forma 2023, 110.)

4.2 Milloin työkykyjohtaminen alkaa?

Työkykyjohtaminen alkaa jo rekrytointivaiheesta, jossa korostuu arviointi siitä, onko uusilla työntekijöillä riittävät edellytykset selviytyä tarjolla olevista työtehtävistä. Tämä näkökulma on erityisen keskeinen yrityksissä, joissa tehtävät ovat fyysisesti vaativia ja joissa korostetaan hyvän fyysisen työkyvyn merkitystä. Rekrytoitaessa on tärkeää ennakoida, pystyvätkö henkilöt suoriutumaan tehtävistä pitkällä aikavälillä, sillä väärät valinnat voivat johtaa työkyvyttömyyteen myöhemmin. (Forma 2023, 146.)

Henkilön voimavarojen ja työn vaatimusten tasapaino on merkittävä seikka myös yrityksissä, jotka toimivat tietotyön tai palvelualan parissa. Esimerkiksi tietotyöyrityksissä projektien aikataulut ja palvelualan yrityksissä vaativat asiakaspalvelutilanteet voivat aiheuttaa henkistä kuormitusta. Rekrytointivaiheessa on näin ollen ratkaisevaa arvioida, miten rekrytoitava henkilö pystyy suoriutumaan tarjolla olevista työtehtävistä. Tämä näkökulma on olennainen osa työkykyjohtamista ja saa erityistä merkitystä, kun työvoimaa on niukasti saatavilla. (Forma 2023, 146.)

Työkykyjohtamisen rooli on keskeinen osa päivittäistä johtamista, ja sen on oltava luonteva osa esihenkilön toimenkuvaa. Työkykyjohtamisessa painottuu toimintojen yksilöllinen kohdentaminen, joka korostaa tarvetta tunnistaa ja tukea niitä työntekijöitä, joilla saattaa olla työkykyyn liittyviä riskejä. Tärkeää on löytää nämä henkilöt nopeasti ja kehittää heidän tilannettaan tehokkaasti. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.2.)

Käytännössä työkyvyn tukeminen rakentuu varhaisen tuen prosessin ympärille, jossa erilaiset signaalit voivat toimia laukaisevana tekijänä. Näitä signaaleja voivat olla esimerkiksi havainnot työterveyshuollon tekemistä arvioinneista, poissaolotiedot palkkahallinnosta tai esihenkilön huomioidut työn laadun mahdollisesta heikkenemisestä. Lisäksi merkkejä voivat olla esimerkiksi jatkuva ylityönteko tai normaalina työaikana tehtävän työn riittämättömyys. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.2.)

Esihenkilön proaktiivinen rooli on tässä keskeinen. Hänellä tulee olla kyky ja valmiudet tunnistaa nämä merkit, tarjota tukea ja ohjausta työntekijöille sekä toimia välittäjänä eri sidosryhmien, kuten työterveyshuollon ja henkilöstön välillä. Tällainen ennaltaehkäisevä toiminta voi auttaa vähentämään työkyvyttömyyteen johtavia riskejä ja luomaan työympäristön, jossa jokainen voi menestyä parhaalla mahdollisella tavalla. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.2.)

On tärkeää ymmärtää, että työkykyjohtamisen ei tarvitse olla pelkästään reaktiivista toimintaa, jossa vastataan jo ilmenneisiin ongelmiin. Se voi olla myös ennakkointia ja jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa, jotta heidän tarpeensa tunnistetaan ajoissa ja niihin voidaan vastata ennen kuin ne muodostuvat suuriksi ongelmiksi. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.2.)

Tehokkaassa työkykyjohtamisessa korostuu myös avoimuus, keskustelukulttuuri ja jatkuva oppiminen. Organisaation on oltava valmis kehittämään ja muokkaamaan käytäntöjään vastaamaan työelämän muutoksiin ja yksilöllisiin tarpeisiin. Esihenkilöt tarvitsevat tähän tarkoitukseen sopivia työkaluja ja koulutusta, jotta he voivat toimia tehokkaasti ja empaattisesti tukien työntekijöitä läpi heidän työuransa eri vaiheissa. (Aura & Ahonen, 2016)

4.3 Työkykyjohtaminen hybridityössä

Kun tehdään töitä etätöinä, keskeistä on luottamus. Esihenkilön on voitava luottaa siihen, että hänen tiiminsä on sitoutunut hoitamaan työtehtävänsä asianmukaisesti, ja samalla hänen on voitava luottaa avoimeen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen. Läsnäolo ei ole vain fyysistä, vaan myös tunne siitä, että etätyöstä huolimatta tiimin jäsenet kommunikoivat tehokkaasti ja esihenkilö on henkisesti mukana tiimin toiminnassa. Johtaminen etätöissä vaatii esihenkilöiltä täysin uudenlaista taitoa ja toimintatapoja. On tärkeää asettaa selkeät ohjeet ja säännöt läsnäolon ja yhteisöllisyyden edistämiseksi, samalla kun teknologia mahdollistaa työntekijöiden ja tiimien toimimisen kaukana perinteisistä työpaikoista. (Huoponen, 2022.)

Etätöiden yleistyminen asettaa uusia vaatimuksia työkykyjohtamiselle, sillä se muuttaa yhden työkykyjohtamisen keskeisen elementin: esihenkilön kykyä havaita ja reagoida alustensa mahdollisiin jaksamisen haasteisiin. Varhaisen tuen tarve saa uuden ulottuvuuden. Työnantajan vastuulla on varmistaa, että etätöskentely tapahtuu terveellisissä ja turvallisissa olosuhteissa. (Forma 2023, 230.)

Yhteisö on tärkeä työkyvyn ylläpitämisen kannalta. Hybridityössä yhteisöllisyys katoaa tai se muuttuu muotoaan. Etätöskentely mahdollistaa työyhteisöistä vetäytymisen ja eristäytymisen, jos työntekijä haluaa tehdä näin. Yksinäisyys ei tee hyvää tilanteessa, jossa mielenterveyden haasteet muutenkin yleistyvät työelämässä. Osana hyvää hybridiajan työkykyjohtamista työpaikalla tulisikin varmistaa, että yhteys kaikkiin työntekijöihin säilyy joko virtuaalisesti tai kohtaamalla kasvokkain. Yhteydenpitoon on hyvä määrittää konkreettiset tavoitteet esihenkilöille. Yhtä olennaista on suunnitella kohtaamisia tiimille, osastolle ja laajemmalle yhteisölle. (Forma 2023, 230.)

Työkyvyn ylläpitämisen peruspilari säilyy oleellisena myös etätöissä, ja se on työn sujuvuus. Yrityksen on ensiarvoisen tärkeää huolehtia siitä, että työvälineet, prosessit ja toimintatavat ovat suunniteltu tukemaan työn tehokasta etenemistä etätöissä. Tämä tarkoittaa paitsi työvälineiden jatkuvaa kehittämistä myös työntekijöiden osaamisen kasvattamista. Etätöissä osaaminen kattaa erityisesti digitaaliset työvälineet, mutta myös oman työn hallintataidot. Näiden avulla voidaan tehokkaammin hallita työkuormaa ja varmistaa, että työntekijät pystyvät palautumaan riittävästi työn raskuudesta. (Forma 2023, 230.)

4.4 Työkyvyn ja työhyvinvoinnin ero

Työhyvinvointi on monisyinen ja kokonaisvaltainen näkökulma ihmisen työelämään. Se ilmentää sitä, miten yksilö itse kokee oman työnsä ja siihen liittyvät tekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat monenlaiset osatekijät, jotka koostuvat niin henkilökohtaisista asenteista ja tuntemuksista kuin vireystilasta työssä. Näihin tekijöihin vaikuttavat sekä työympäristön olosuhteet että työn luonteen piirteet, jotka ovat yksilöllisesti erilaisia. (Kaniin, 2020.)

Työkyky sen sijaan käsittää laajemman kokonaisuuden, joka koostuu henkilön omista voimavaroista ja niihin liittyvistä tekijöistä työelämässä. Työkyky kattaa terveyden ja toimintakyvyn, ammattitaidon, motivaation, asenteet ja arvot, jotka yhdessä vaikuttavat siihen, miten hyvin henkilö kykenee suoriutumaan työtehtävistään. (Työterveyslaitos b.)

Työkyvyttömyys, toisaalta, merkitsee työkyvyn merkittävää laskua, mikä rajoittaa yksilön kykyä suoriutua työstään. Tämä voi johtua terveysongelmista, motivaation puutteesta, ammattitaidon vähenemisestä tai muista syistä. Työkyvyttömyys on tila, joka vaatii erityistä huomiota ja tukea työympäristössä, jotta yksilö voi mahdollisesti palauttaa työkykynsä. (Terveyskylä, 2021.)

On olennaisen tärkeää ymmärtää, että työhyvinvointi ja työkyky ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa. Hyvinvoiva työntekijä on todennäköisemmin myös työkykyinen, ja toisaalta hyvä työkyky edistää työhyvinvointia. Siksi työnantajilla ja organisaatioilla on suuri rooli näiden tekijöiden tukemisessa ja edistämässä työpaikoilla. (Terveystalo, 2021.)

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen voi sisältää monenlaisia toimenpiteitä, kuten terveys- ja hyvinvointipalveluiden tarjoamisen, työntekijöiden osallistamisen päätöksentekoon, työn mukauttamisen yksilöllisiin tarpeisiin ja työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen. Näiden toimenpiteiden avulla organisaatiot voivat luoda työympäristön, jossa yksilöillä on mahdollisuus kukoistaa ja saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset samalla, kun he ylläpitävät hyvää työkykyään. (Rauramo, 2022)

Tärkeintä on tunnistaa, että yksilöiden hyvinvointi ja kyky tuottaa työssään liittyvät kiinteästi toisiinsa, ja niiden edistäminen on kannattavaa sekä yksilöiden että organisaatioiden kannalta. Terve ja motivoitunut työvoima on avain menestykseen työelämässä ja taloudelliseen kestävyYTEEN organisaatioille. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen on investointi tulevaisuuteen, joka voi tuoda moninkertaisesti hyötyä niin yksilöille kuin organisaatioillekin. (Kaniin, 2020.)

5 Työhyvinvointi

5.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työllä on monenlaisia vaikutuksia hyvinvointiin, sillä se muokkaa elämää monin tavoin, erityisesti työikäisten ihmisten osalta. Työ antaa mahdollisuuden taloudelliseen itsenäisyyteen, tarjoaa tilaisuuden toteuttaa intohimoisia pyrkimyksiä ja rakentaa yhteisöllisyyttä yhdessä muiden kanssa. Työn tekeminen vaatii sinnikkyyttä ja energiapanostuksia, mutta samalla se voi tarjota voimavaroja ja voimistaa ihmisiä eri tavoin. (Työterveyslaitos a.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri osatekijät ja parannuskeinot, jotka kattavat henkilöstön, työn luonteen, työympäristön ja organisaation tuen. Näitä näkökohtia ohjaa monenlaiset suunnitteluprosessit, päätökset ja toimintatavat organisaation eri tasoilla. On välttämätöntä ottaa huomioon sekä työn kuormittavat tekijät että voimavarojen edistäminen työelämässä. (Terveystalo, 2021.)

Työelämässä korostuu työn ja työntekijän fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja resurssien harmonia, kun tarkastellaan työhyvinvointia. Työhyvinvointi merkitsee positiivista tunnetta työntekijästä siitä, että sekä työhön liittyvät voimavarat että henkilön omat fyysiset ja psyykkiset vahvuudet ovat riittävät tai jopa ylittävät työn vaatimukset. Usein työhyvinvointia tutkitaan huomioiden ongelmat ja heikko työhyvinvointi, jolloin painopiste on korjaavissa toimenpiteissä. Työhyvinvoinnin tukeminen ja ongelmien ennaltaehkäisy ovat kuitenkin yhtä lailla keskeisiä. (Terveystalo, 2021.)

Työelämän hyvinvointi on merkityksellistä sekä yksilölle että organisaatiolle. Yksilön kannalta hyvinvoiva työntekijä ei ainoastaan ota huomioon omaa hyvinvointiaan, vaan toimii myös keskeisessä roolissa organisaation näkökulmasta. Hyvinvointia nauttiva työntekijä ei ainoastaan suoriudu työtehtävistään menestyksekkäästi, vaan myös edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Terveyttä ja tasapainoa tukeva työympäristö vaikuttaa positiivisesti yksilön kokemaan hyvinvointiin, ja samalla se on keskeinen tekijä organisaation päämäärien toteuttamisessa. Hyvinvointi työpaikalla on siis kaksisuuntainen voitto, joka heijastuu positiivisesti sekä yksilön että organisaation menestykseen ja kestäväan kasvuun. (Työterveyslaitos a.)

Työhyvinvoinnin hallinta ei ole erillinen komponentti muusta johtamisesta, vaan sen edistämisen tulisi olla keskeinen osa organisaation strategista johtamista, jonka tavoitteena on tukea organisaation kokonaisvaltaista menestystä. Työhyvinvoinnin huomioiminen ja sen edistäminen liittyvät kiinteästi organisaation laajempiin strategisiin johtamistoimiin. Tarkoituksena on varmistaa, että työntekijät voivat suoriutua tehtävistään tehokkaasti ja samalla edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Työhyvinvoinnin integrointi osaksi strategista johtamista on ratkaiseva askel kohti menestyksekkästä ja kestäväan organisaation toimintaa. (Terveystalo, 2021.)

5.2 Työterveyshuolto

Työntekijöiden hyvinvointi ja terveys ovat nykypäivänä työpaikkojen keskeisiä huolenaiheita, ja työterveyshuolto nähdään usein avainasemassa terveyden johtamisen kokonaisuudessa. Työterveyshuollon tärkeyttä korostaa sen lakisääteinen asema, joka velvoittaa työnantajat huolehtimaan työntekijöidensä terveydestä ja työkyvystä. (Alahautala & Huhta 2018, 115.)

Työterveyshuollon rooli terveyden johtamisen keskiössä korostuu etenkin siinä, miten se auttaa työntekijöitä ylläpitämään terveyttään ja hyvinvointiaan työpaikalla. Työterveyshuolto tarjoaa monipuolisia palveluita, jotka ulottuvat ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä sairaanhoitoon ja kuntoutukseen. Näiden palveluiden ansiosta työntekijät voivat saada tarvitsemaansa hoitoa ja tukea nopeasti, mikä edistää heidän työkykyään ja vähentää sairauspoissaolojen määrää. (Alahautala & Huhta 2018, 115.)

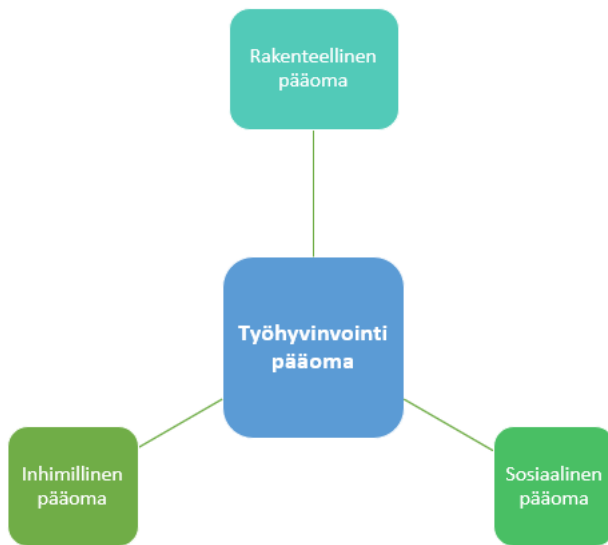
Lakisääteisen työterveyshuollon merkitys on kiistaton, ja se varmistaa, että jokaisella työntekijällä on oikeus saada tarvittavaa terveydenhoitoa työpaikalla. Tämä lakisääteinen velvoite onkin suurelta osin ohjannut työnantajia yhteistyöhön työterveystoimijoiden kanssa. Työterveyshuolto ei ole kuitenkaan pelkkä pakollinen velvoite, vaan se tarjoaa myös mahdollisuuksia edistää työnantajaimagoa ja työyhteisön hyvinvointia. (Alahautala & Huhta 2018, 116.)

Vaikka lakisääteinen työterveyshuolto on tärkeä osa terveyden johtamista, se on vain osa laajempaa kokonaisuutta. Työnantajat voivat halutessaan tarjota työntekijöilleen monipuolisempia terveyspalveluita, kuten terveystkampanjoita, liikuntapalveluita, tai mielenterveysresursseja. Näiden palveluiden avulla voidaan edistää työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia entisestään, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työpaikan ilmapiiriin ja tuottavuuteen. (Alahautala & Huhta 2018, 116.)

On tärkeää huomata, että työterveyshuollon merkitys ei rajoitu pelkästään terveyden ylläpitoon ja työkyvyn palauttamiseen. Se voi myös olla kilpailuetu työnantajille. Tarjoamalla laadukkaita terveyspalveluita työntekijöilleen, yritykset voivat houkutella ja säilyttää korkeasti koulutettuja ja motivoituneita työntekijöitä. Hyvinvoiva työvoima on voimavara, joka voi auttaa yrityksiä menestymään pitkällä aikavälillä.

5.3 Työhyvinvointipääoma

Työhyvinvointipääoma on käsite, joka kokoaa yhteen eri näkökulmat työhyvinvointiin organisaatioissa. Tämä konsepti hahmottaa työhyvinvoinnin monimuotoisuuden, jakautuen inhimilliseen, sosiaaliseen ja rakenteelliseen pääomaan. (Manka & Manka 2023, 70.)



Kuvio 2. Osa-alueet, jotka muodostavat työhyvinvointipääoman. (Manka & Manka 2023, 69.)

Inhimillinen pääoma muodostaa työhyvinvointipääoman perustan. Se kattaa yksilöiden terveyden, hyvinvoinnin, osaamisen, voimavarat ja motivaation. Terveyden ja hyvinvoinnin merkitys korostuu, sillä terve työntekijä on usein motivoituneempi ja tuotteliaampi. Samalla inhimillisen pääoman osa-alueisiin kuuluva osaaminen on keskeinen tekijä, joka tukee työtehtävien laadukasta suorittamista. Organisaatioiden on huomioitava työntekijöiden fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi sekä tarjottava mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 10–11.)

Sosiaalinen pääoma liittyy vahvasti työyhteisön dynamiikkaan. Työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet, esihenkilötyö, yhdessä tekeminen ja osallistumisen mahdollisuudet vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Positiiviset ihmissuhteet työpaikalla voivat luoda tukea ja yhteenkuuluvuutta, mikä puolestaan vahvistaa työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Esihenkilöiden rooli on tässä keskeinen, sillä heidän kykynsä luoda avoin ja kannustava ilmapiiri vaikuttaa suoraan sosiaalisen pääoman kasvuun. Lisäksi yhteiset pelisäännöt ja vaikutusmahdollisuudet ovat osa sosiaalista pääomaa, mikä korostaa tarvetta avoimelle kommunikaatiolle ja yhteiselle päätöksenteolle. (Larjovuori ym. 2015, 10–11.)

Rakenteellinen pääoma puolestaan kuvastaa organisaation toimintaympäristöä ja sen rakenteita. Tähän sisältyvät muun muassa johtamisjärjestelmä, organisoituminen, tavoitteet, resurssit, työvälineet ja kulttuuri. Tehokas johtaminen on avainasemassa, sillä hyvä johtaminen luo vakaan perustan organisaation toiminnalle. Organisaation kulttuuri ja arvot vaikuttavat suuresti siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja organisaationsa. Samaan aikaan tavoitteiden selkeys ja resurssien riittävyys vaikuttavat suoraan työntekijöiden työkykyyn ja sitoutumiseen. (Larjovuori ym. 2015, 10–11.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla pyritään syventymään ja ymmärtämään paremmin erilaisten johtamistapojen vaikutuksia HR-asiiantuntijoiden työssä jaksamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen valinta perustuu tarpeeseen saada syvällistä tietoa ilmiöstä sekä perehtyä yksityiskohtaisesti HR-asiiantuntijoiden kokemuksiin ja näkemyksiin.

Opinnäytetyön kohdatessa tehtävän haastatella kolmea HR-asiiantuntijaa heidän kokemuksistaan esihenkilön johtamistyyleistä ja näiden vaikutuksista työhyvinvointiin, kvalitatiivinen tutkimus nousee ylivertaiseksi menetelmäksi. Kvalitatiivinen tutkimus antaa mahdollisuuden sukeltaa syvälle ilmiöön ja ymmärtää laajasti tutkittavia kokemuksia, tulkintoja ja näkemyksiä. Opinnäytetyön tavoitteena on saada rikasta ja monipuolista tietoa, joka kattaa subjektiiviset kokemukset ja henkilökohtaiset merkitykset. (KvaliMOTV a.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa pyritään ymmärtämään ilmiöitä moniulotteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kolmen HR-asiiantuntijan kokemusten kerääminen ja analysoiminen kvalitatiivisin menetelmin mahdollistaa yksityiskohtaisten kuvauksien ja syvällisten havaintojen saamisen. Tällainen tutkimusote tuo esiin rikkaan kirjon erilaisia näkökulmia ja auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa siitä, miten esihenkilön johtamistyyli vaikuttavat HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointiin. (KvaliMOTV a.)

Kun tarkastellaan aineistonkeruumenetelmää, puolistrukturoitu teemahaastattelu osoittautuu ihan-teelliseksi valinnaksi. Tämä menetelmä yhdistää strukturoimattoman haastattelun joustavuuden ja strukturoitujen kysymysten ohjauksen. HR-asiiantuntijoiden kokemukset ja näkemykset voivat liikkua moninaisissa suunnissa, ja puolistrukturoidun haastattelun avulla voidaan varmistaa, että tärkeät teemat tulevat esiin, samalla antaen tilaa osallistujien omille kerronnallisille painotuksille. (KvaliMOTV b.)

Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla voidaan välttää liiallista ennalta määrittelyä ja antaa tilaa yllättäville oivalluksille. Haastattelijalla on joustavuus reagoida osallistujien vastauksiin ja syventyä kysymyksiin, jotka nousevat esiin haastattelun aikana. Tämä lähestymistapa mahdollistaa myös sen, että HR-asiiantuntijoiden yksilölliset kokemukset pääsevät täysimääräisesti esiin. (KvaliMOTV b.)

Valitsemalla kvalitatiivisen tutkimuksen ja puolistrukturoidun teemahaastattelun pyritään rakentamaan kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten esihenkilön johtamistyyli heijastuvat HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointiin. Tämä lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa yksittäiset

vaikutukset ja samalla hahmottaa mahdollisia yhteisiä teemoja, jotka koskettavat kaikkia haastateltuja. (KvaliMOTV b.)

Kvalitatiivinen näkökulma tässä opinnäytetyössä ei ainoastaan vastaa kysymykseen mitä tapahtui, vaan myös miksi ja miten tapahtui. Se tarjoaa syvällisen ymmärryksen ilmiöstä, mikä on erityisen tärkeää, kun tutkitaan ihmisten kokemuksia ja niiden vaikutuksia. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla voidaan varmistaa, että nämä kokemukset tulevat esiin monipuolisesti ja saavat ansaitsemansa huomion. (KvaliMOTV a.)

Yhdistämällä kvalitatiivinen tutkimus ja puolistrukturoitu teemahaastattelu, tämä opinnäytetyö tavoittelee syvällistä ymmärrystä siitä, miten esihenkilön johtamistyyli ilmenevät ja vaikuttavat HR-asiiantuntijoiden kokemuksiin ja työhyvinvointiin. Joustava teemahaastattelu luo mahdollisuuden rikkaaseen vuorovaikutukseen ja moniäänisiin kertomuksiin, jotka puolestaan rakentavat vankkaa perustaa laajalle ja syvälliselle ymmärrykselle tutkimusaiheesta. (KvaliMOTV a.)

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa yhteiskuntatutkimuksessa tutkijan rooli korostuu erilaisilla verrattuna perinteisempiin kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Sen sijaan, että tutkija laatii etukäteen tiukkoja kysymyksiä, tutkimushenkilöille annetaan tilaisuus avoimesti jakaa omia kokemuksiaan ja mielipiteitään tutkimuksen aihealueesta. Tämä lähestymistapa tunnetaan "ymmärtävänä menetelmänä" ja se tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella yhteiskunnallisia ilmiöitä niiden monimuotoisuudessaan. (Tilastokeskus 2023.)

Ymmärtävässä menetelmässä tutkijan tavoitteena ei ole rajoittaa vastausten kirjoa valmiisiin kysymyksiin, vaan pikemminkin antaa tilaa ja kuunnella huolellisesti tutkimushenkilöiden näkemyksiä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi syvähaastattelujen muodossa, joissa keskustellaan avoimista aiheista ja annetaan osallistujille vapaus tuoda esille omia ajatuksiaan ja tunteitaan. (Tilastokeskus 2023.)

6.2 Tutkimushaastattelu

Haastattelu on erittäin monipuolinen tutkimusmenetelmä, joka soveltuu laajaan kirjoon erilaisia tutkimustarkoituksia. Se avaa mahdollisuuden suoraan ja vuorovaikutteiseen keskusteluun tutkijan ja tutkittavan välillä, mikä tekee siitä ainutlaatuisen tiedonhankintavälineen. Tämä vuorovaikutteinen tilanne mahdollistaa tietojen keräämisen ja ohjaamisen reaaliaikaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.)

Yksi haastattelun vahvuuksista on kyky paljastaa vastausten taustalla olevia motiiveja ja ajatuksia. Haastattelija voi tunnistaa sanattomia vihjeitä, jotka auttavat ymmärtämään vastauksia syvällisemmin ja jopa korjaamaan alustavia oletuksiaan. Näiden ei-kielellisten vihjeiden tulkinta voi johtaa uusiin oivalluksiin ja syvempään ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.)

Haastattelun joustavuus ja vuorovaikutteisuus tekevät siitä voimakkaan välineen laadukkaan tiedonkeruun varmistamiseksi. Tutkijalla on mahdollisuus sopeuttaa kysymyksiään ja keskustelua tilanteen mukaan, mikä mahdollistaa syventymisen aiheeseen ja sen moniin ulottuvuuksiin. Haastattelu voi paljastaa uusia näkökulmia ja rikastuttaa tutkimuksen tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.2.)

Teemahaastattelussa ilmenee sen keskeinen piirre, joka korostaa aiheen ymmärtämistä ja vuorovaikutusta osallistujien kanssa. Tässä menetelmässä painotetaan teemoja enemmän kuin tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä, mikä antaa tilaa osallistujille tulla kuulluiksi. Teemahaastattelu perustuu vakaumukseen, että ihmisten tulkinnat ja antamat merkitykset ovat ratkaisevia ymmärtäessämme tutkittavaa aihetta. Lisäksi se ottaa huomioon, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.)

Teemahaastattelu edustaa joustavampaa lähestymistapaa verrattuna strukturoituun haastatteluun, jossa kysymykset on ennalta määriteltä tarkasti. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, mikä tarkoittaa, että siinä on tiettyjä yhteisiä teema-alueita, jotka ohjaavat keskustelua, mutta samalla annetaan tilaa osallistujien vapaalle ilmaisulle. Tämä menetelmä antaa äänen tutkittaville, ja se mahdollistaa heidän kokemustensa ja näkemystensä tulemisen esiin ilman liiallista ohjausta. Teemahaastattelun avulla tutkimus voi syventyä aiheen ytimen ympärille ja ottaa huomioon moninaiset näkökulmat. Tällä tavoin se tarjoaa rikkaan ja syvällisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.2.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tämä menetelmä mahdollistaa joustavuuden haastattelutilanteessa, samalla kun se antaa mahdollisuuden syventyä tutkittaviin teemoihin ja kerätä rikasta tietoa ilmiöstä. Haastattelukysymykset on suunniteltu niin, että ne avaavat HR-asiantuntijoiden näkemyksiä erilaisista johtamistavoista, niiden vaikutuksista työnkuvaan, jaksamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen.

6.3 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti viittaa siihen, miten luotettavia ja vakaasti toistettavia saamamme tulokset ovat. Kun suoritamme tutkimuksen uudelleen, odotamme saavaamme samat tulokset kerta toisensa jälkeen.

Tämä tarkoittaa sitä, että käytetty mittari tai mittausmenetelmä tuottaa johdonmukaisesti samat tulokset eri mittauskertojen välillä, eikä tulosten vaihtelu johdu sattumasta. (Kananen 2019, 36.)

On tärkeää ymmärtää, että vaikka mittari voi olla erittäin luotettava, eli se tuottaa aina saman tuloksen, se ei välttämättä mittaa oikeita asioita. Tämä tarkoittaa, että mittarin luotettavuus ei automaattisesti takaa mittauksen validiteettia eli sitä, että mittari mittaa juuri sitä, mitä sen pitäisi mitata. (Kananen 2019, 36.)

Luotettavuuden varmistaminen voi olla haasteellista. Yksi tapa tehdä se on toistomittaus eli tutkimuksen suorittaminen uudelleen samalla mittarilla. Kuitenkin tämä ei aina ole perusteltua kustannussyiden takia, ja siksi on tärkeää harkita muita keinoja luotettavuuden arvioimiseksi. (Kananen 2019, 36.)

6.4 Validiteetti

Validiteetti toimii mittarina, joka arvioi tutkimuksen laadun ja kyvyn mitata oikeita ilmiöitä. Validiteetin arviointi alkaa jo tutkimusongelman muotoilusta ja sen varmistamisesta, että se on asianmukaisesti määritelty. Tietojen keräämisen osalta on olennaista, että aineisto on aitoa ja riittävän kattavaa. Myös tehdyt päätelmät ja tulkinnat on oltava tarkkoja ja oikeita. (Kananen 2019, 36.)

Validiteetin eri ulottuvuuksia tunnistetaan monia, ja keskeisimpiin kuuluvat sisäinen validiteetti ja ulkoinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan oikean syy-seuraussuhteen tunnistamista, erityisesti kysymystä siitä, liittyykö tekijä X tekijään Y. Ulkoinen validiteetti puolestaan liittyy saamiemme tulosten soveltamiskelpoisuuteen laajemmassa mittakaavassa, ja se liittyy siihen, kuinka hyvin otoksemme edustaa koko populaatiota. (Kananen 2019, 36.)

7 Tutkimuksen tulokset

Tähän opinnäytetyöhön, jonka keskiössä on "Esihenkilön johtamistyylin vaikutus HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointiin," osallistui yhteensä kolme HR-asiiantuntijaa kolmesta eri henkilöstöpalveluyrityksestä. Haastatteluprosessi alkoi yhteydenotolla ja yhteisellä sopimuksella haastatellaikatauluista. Kaikki kolme haastateltavaa olivat innokkaita ja halukkaita osallistumaan tutkimukseen.

Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti käyttäen Microsoft Teams -alustaa. Tämä valinta mahdollisti haastattelujen joustavuuden sekä mahdollisti osallistujille helpon pääsyn keskusteluihin. Lisäksi jokainen haastattelu nauhoitettiin tarkkuuden ja varmuuden vuoksi. Nauhoitusten avulla voitiin tarkastella vastauksia ja yksityiskohtia myöhemmin tarkemmin, mikä on erityisen tärkeää tieteellisessä tutkimuksessa.

Kaikki haastateltavat olivat valmiita jakamaan kokemuksiaan ja näkemyksiään esihenkilön johtamistyylistä sekä sen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa. Tämä monipuolinen otos ja huolellinen menetelmävalinta luovat hyvän pohjan tämän tutkimuksen tulosten luotettavuudelle ja pätevyydelle.

7.1 Haastatteluun osallistuvien taustatiedot

Haastateltava 1: Työskentelee HR-asiiantuntijana suuressa henkilöstöpalveluyrityksessä, joka on erikoistunut logistiikan, teollisuuden ja rakentamisen rekrytointiin. Hänellä on kertynyt kokemusta alalta neljän vuoden ajan. Haastateltava 1:n työhistoria ja työskentely suuressa yrityksessä tarjoavat ainutlaatuisen näkökulman ja ymmärryksen kyseisen alan haasteista ja mahdollisuuksista.

Haastateltava 2: Toimii HR-asiiantuntijana toisessa suuressa henkilöstöpalveluyrityksessä, joka myös erikoistuu logistiikan, teollisuuden ja rakentamisen rekrytointiin. Hänellä on kokemusta alalta noin kolmen vuoden ajalta. Haastateltava 2:n tausta tuo esiin toisen suuren yrityksen näkökulman, mikä voi tuoda esille eroja ja yhtäläisyyksiä verrattuna ensimmäiseen haastateltavaan.

Haastateltava 3: Työskentelee HR-asiiantuntijana suuressa yrityksessä, joka keskittyy monenlaisien alojen rekrytointiin. Hänellä on kertynyt kokemusta alalta viiden vuoden ajan. Haastateltava 3:n työskentely erilaisissa rekrytointiprojekteissa ja monipuolisuus eri alojen parissa antavat laajemman kuvan HR-asiiantuntijoiden tehtävistä ja kokemuksista.

Nämä haastatteluihin osallistuvat henkilöt tuovat monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia tutkimukseen, mikä mahdollistaa syvemmän ymmärryksen esihenkilön johtamistyylin vaikutuksista HR-asiiantuntijoiden työhyvinvointiin erilaisissa organisaatioympäristöissä. Koska haastateltavat toivoi-

vat säilyttää yksityisyytensä, heidän oikeita nimiään tai muita tunnistettavia tietoja ei paljasteta tässä työssä.

7.2 HR-asiantuntijoiden haastattelu

7.2.1 Johtamistyyli

Näiden haastateltavien kokemukset organisaationsa esihenkilön johtamistyylistä heijastavat monimuotoisuutta ja erilaisia vaikutuksia HR-asiantuntijoiden työhön ja työhyvinvointiin. Kullakin haastatellulla on omat havaintonsa ja näkemyksensä esihenkilön toimintatavoista, ja yhdessä nämä kertomukset luovat kattavan kuvan johtamistyylin moninaisuudesta.

Positiiviset piirteet, kuten avoin kommunikaatio, kuuntelutaidot ja osallistuminen päätöksentekoon, näyttävät olevan keskeisiä kaikissa haastatteluissa. Nämä tekijät ovat luoneet avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, joka on positiivisesti vaikuttanut työhyvinvointiin ja työilmapiiriin HR-asiantuntijoiden keskuudessa.

Kuitenkin jokainen haastateltava on tuonut esiin myös negatiivisia piirteitä esihenkilön johtamisavassa. Liiallinen varovaisuus päätöksenteossa, vaativuus tai vaikeuksia vaikeiden päätösten tekemisessä ovat näistä esimerkkejä. Nämä piirteet ovat johtaneet viivästyksiin, epävarmuuteen projekteissa ja stressiin tiimissä.

Yhteenvedona näiden kertomusten perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa esihenkilön johtamistyyli on moniulotteinen ja monimutkainen. Se vaikuttaa merkittävästi HR-asiantuntijoiden työhön ja hyvinvointiin, tuoden sekä myönteisiä että haasteellisia vaikutuksia.

Tärkeää onkin ymmärtää, että yhdenmukainen johtamistyyli voi tuoda mukanaan sekä etuja että haittoja erilaisille työntekijöille. Olennaista on tasapainottaa erilaisia johtamisperinteitä ja pyrkiä hyödyntämään positiivisia puolia, kuten avoimuutta ja osallistamista, minimoimalla samalla negatiivisia vaikutuksia, kuten liiallista vaativuutta tai epäselvää kommunikointia.

Tämä yhteinen analyysi korostaa tarvetta kehittää johdon toimintatapoja niin, että ne edistävät avoimuutta ja selkeyttä, samalla kun otetaan huomioon työntekijöiden tarpeet ja työhyvinvoinnin tukeminen. Esihenkilön johtamistyylin jatkuva arviointi ja tarvittaessa muokkaaminen voivat olla ratkaisevia tekijöitä tasapainoisen ja tuottavan työympäristön luomisessa.

7.2.2 Johtamistyylin vaikutus työhyvinvointiin

Haastateltavien tarjoamat kertomukset organisaatioidensa esihenkilöiden johtamistyylistä paljastavat monipuolisuutta ja ristiriitaisuuksia. Vaikka jokaisella haastatellulla on omat ainutlaatuiset kokemuksensa, voidaan tunnistaa yhteisiä teemoja, jotka heijastavat organisaatioiden monitahoista johtamista ja sen vaikutuksia HR-asiantuntijoiden työhön ja työhyvinvointiin.

Positiiviset kokemukset organisaation ilmapiiristä ja avoimuudesta ovat yhdistävä tekijä kaikissa haastatteluissa. Avoimuus, kuuntelu ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat luoneet ilmapiirin, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään pelkäämättä seuraamuksia. Positiiviset vaikutukset näkyvät erityisesti työtyytyväisyyden lisääntymisenä ja yleisen työhyvinvoinnin parantumisena. Tämä korostaa, kuinka avoimen johtamistyylin voima vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemukseen työympäristöstä.

Samanaikaisesti haastatellut nostavat esiin haasteita, jotka liittyvät esihenkilöidensä vaatimustasoon. Korkea odotustaso ja tiukat aikataulut voivat aiheuttaa painetta ja stressiä tiimissä. Erityisesti huomion kiinnittäminen yksityiskohtiin ja päätöksenteon hidastuminen voivat lisätä turhautumista ja epävarmuutta. Haastateltavat tunnistavat, että jatkuva venyminen omien rajojen yli vaikuttaa negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa erityisesti kiireisissä tilanteissa.

Toinen huomionarvoinen seikka on selkeys ja tehokkuus. Haastateltavat, erityisesti Haastateltava 2, korostavat esihenkilöidensä kykyä asettaa selkeitä tavoitteita ja odotuksia. Tämä luo rakenteen, joka auttaa työntekijöitä organisoimaan työnsä ja vähentää epävarmuutta. Säännöllinen ja rakentava palaute myös mainitaan myönteisenä tekijänä, joka tukee ammatillista kehittymistä.

Kaikki haastateltavat korostavat esihenkilöidensä vaativaa luonnetta. Vaikka tämä saattaa aiheuttaa stressiä ja painetta, he myös tunnustavat sen olevan motivaattori. Esihenkilön korkeat odotukset kannustavat työntekijöitä ylittämään itsensä ja saavuttamaan parempia tuloksia. Tämä dualistinen vaikutus voi tuoda mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia työhyvinvoinnille.

Yhteenvedona voidaan todeta, että haastatellut kokevat organisaationsa esihenkilöiden johtamistyylin monimutkaiseksi ja moninaiseksi. Positiiviset vaikutukset liittyvät avoimuuteen ja osallistamiseen, kun taas negatiiviset liittyvät korkeaan odotustasoon ja tiukkaan aikatauluun. Tasapainon löytäminen näiden eri piirteiden välillä näyttää olevan keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa.

Tulevaisuudessa organisaatiot voivat hyötyä jatkuvasta johtamistyylin arvioinnista ja mahdollisesta muokkauksesta. Tasapainottaminen vaativuuden ja avoimuuden välillä voi olla ratkaisevaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tehokkuuden kannalta. Samalla on tärkeää, että esihenkilöt ottavat huomioon yksityiskohdat päätöksenteossa ja pitävät mielessä tiimensä kuormituksen. Yhte-

sen ymmärryksen luominen organisaation johtamiskulttuurista auttaa varmistamaan, että työympäristö tukee kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja menestystä.

7.2.3 Palautekulttuuri

Haastateltavien vastaukset antavat kokonaisvaltaisen kuvan siitä, millaista palautetta ja palautekulttuuria he ovat kokeneet organisaatioissaan osana esihenkilön johtamistyyliä. Analyysissa tulee esiin sekä myönteisiä että haastavia näkökohtia, jotka heijastavat johtamistyylin moniulotteisuutta.

Kaikki haastateltavat korostivat avoimen palautekulttuurin merkitystä. Positiivisena tekijänä nousi esiin mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja mielipiteiden ilmaisuun ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Tämä ilmapiiri oli vahvistanut heidän tunnettaan osallisuudesta ja vaikuttamisesta työhönsä. Erityisesti haastateltavat 1 ja 3 painottivat, että avoimuus oli edistänyt työilmapiiriä ja lisännyt työtyytyväisyyttä.

Lisäksi haastateltavat 2 ja 3 mainitsivat, että esihenkilön tarjoama rakentava palaute oli ollut arvokasta heidän ammatillisessa kehitymisessään. Selkeät tavoitteet ja odotukset loivat haastateltaville suuntaviivat, jotka helpottivat työn organisointia ja suoriutumista. Tämä oli vähentänyt epävarmuutta ja luonut mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun.

Vaikka avoimuus ja rakentava palaute olivat vahvuuksia, haastateltavat myös tuovat esiin haasteita. Useat mainitsivat esihenkilön kriittisen palautteen ja vaativuuden aiheuttamat paineet ja stressin tiimissä. Esihenkilön asettamat korkeat odotukset ja tiukat aikataulut saattoivat luoda tilanteita, joissa työntekijät kokivat tarvetta venyä yli oman mukavuusalueensa.

Lisäksi haastateltavat 1 ja 3 mainitsivat, että esihenkilön tarkkuus yksityiskohdissa ja päätöksenteon hidastuminen saattavat aiheuttaa viivästyksiä ja lisätä turhautumista tiimissä. Yksityiskohdista tarkka esihenkilö voi hidastaa päätöksentekoa ja vaikuttaa negatiivisesti tehokkuuteen.

Yhteinen teema kaikissa vastauksissa on, että esihenkilön johtamistyyli ja palautekulttuuri vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kokemukseen työssään. Positiiviset tekijät, kuten avoimuus ja rakentava palaute, vahvistavat työympäristöä ja edistävät ammatillista kehittymistä. Toisaalta kriittinen palaute ja liiallinen vaativuus voivat luoda stressiä ja painetta, mikä vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin.

Analyysin perusteella organisaation johtamistyylin kehittäminen kohti tasapainoisempaa ja tukevampaa palautekulttuuria voisi olla hyödyllistä. Esihenkilöt voivat pyrkiä ylläpitämään avoimen keskustelun ilmapiiriä samalla, kun tasapainotetaan vaativuutta ja selkeyttä palautteessa. Johdon on

tärkeää olla tietoinen siitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja pyrkiä jatkuvasti parantamaan johtamistyyliään vastaamaan paremmin tiimin tarpeisiin.

7.2.4 Työelämän tasapaino

Haastateltujen HR-asiantuntijoiden kertomukset tarjoavat kattavan katsauksen erilaisista lähestymistavoista työelämän tasapainon tukemiseen organisaatioissa. Näiden haastateltavien kokemusten analysointi keskittyy yhteisiin teemoihin ja käytäntöihin, jotka ovat tärkeitä HR-alalla työskentelevien hyvinvoinnin kannalta.

Joustavuus ja autonomia ovat keskeisiä tekijöitä, joita kaikki haastatellut korostivat esihenkilöidensä tukevan. Mahdollisuus järjestellä työaikoja omien tarpeiden mukaan ja etätöiden mahdollisuus ovat ratkaisevia tekijöitä, jotka antavat työntekijöille tilaa sovittaa työelämää omaan elämäntilanteeseensa. Tämä vahvistaa työntekijöiden kokemusta kontrollista omasta ajankäytöstään ja luo edellytyksiä paremmalle työelämän tasapainolle.

Toinen huomionarvoinen seikka on selkeiden roolien ja vastuiden määrittäminen. Kaikki haastatellut mainitsivat tämän käytännön merkityksenä työkuorman hallinnassa. Kun työntekijät tietävät tarkasti oman vastuualueensa ja tehtävänsä, se vähentää epäselvyyttä työssä ja auttaa välttämään stressiä, joka voi syntyä tehtävien päällekkäisyydestä tai epäselvistä odotuksista.

Stressinhallintakoulutukset ja muut vastaavat ohjelmat olivat myös keskeisiä kaikille haastatelluille. Näiden ohjelmien tarjoaminen antaa työntekijöille konkreettisia työkaluja stressin hallintaan ja ennaltaehkäisyyn. Lisäksi se osoittaa organisaation sitoutumista henkilöstönsä hyvinvointiin. Esihenkilön aktiivinen osallistuminen näihin koulutuksiin korosti myös johtamisen esimerkillisyyden merkitystä.

Yhteisöllisyys ja tiimin tukeminen olivat myös huomionarvoisia tekijöitä. Haastatellut mainitsivat erilaisia tapahtumia ja aktiviteetteja, jotka edistivät positiivista työilmapiiriä ja tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä käytännöt voivat auttaa vähentämään työstressiä tarjoamalla mahdollisuuksia rentoutumiseen ja vuorovaikutukseen työtovereiden kanssa.

Lopuksi, kaikki haastateltavat mainitsivat esihenkilöidensä kyvyn kuunnella ja reagoida työntekijöidensä tarpeisiin. Tämä viittaa avoimeen ja läpinäkyvään kommunikaatioon organisaatiossa, mikä on olennainen osa työelämän tasapainon tukemista. Esihenkilöiden kyky vastata työntekijöidensä tarpeisiin ja osoittaa välittämistä oli keskeistä heidän kokemuksissaan.

Kokonaisuudessaan haastateltavien kokemukset korostavat, että työelämän tasapainon tukeminen HR-alalla vaatii monipuolisia lähestymistapoja ja käytäntöjä. Joustavuus työajoissa, selkeät roolit,

stressinhallintakoulutukset, yhteisöllisyys ja avoin kommunikaatio ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat auttaa vähentämään työstressiä ja parantamaan työntekijöiden hyvinvointia. Organisaation sitoutuminen näihin käytäntöihin voi luoda positiivisen työympäristön, jossa työntekijät voivat menestyä ja kehittyä.

7.2.5 Resurssien hallinta

Kokemukset, joita haastateltavat HR-asiantuntijat jakavat resurssien oikeudenmukaisesta jakamisesta ja työkuorman hallinnasta, antavat kattavan kuvan erilaisista näkökulmista ja käytännöistä HR-tiimeissä. Tässä voimme nähdä yhteneviä piirteitä ja eroja heidän kokemuksissaan.

Positiiviset kokemukset korostavat usein avoimuutta ja systemaattisia menetelmiä resurssien jakamiseksi. Säännölliset resurssienarvioinnit tai jatkuvat seurantajärjestelmät auttavat tiimejä tunnistamaan resurssien jakamisen epäkohtia ja tarpeita. Tämä mahdollistaa reagoinnin nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja vahvistaa tiimin tehokkuutta. Lisäksi avoimuuden ja osallistavan päätöksenteon merkitys korostuu positiivisissa kokemuksissa. Tiimiläisten osallistaminen päätöksentekoon ja avoin keskustelu luo ilmapiirin, jossa on turvallista tuoda esiin haasteita ja etsiä yhdessä ratkaisuja.

Negatiivisissa kokemuksissa nousevat esiin haasteet, kuten hitaat päätöksentekoprosessit, epäselvät roolit ja tarve lisätä joustavuutta. Päätöksenteon hitaus voi aiheuttaa ongelmia erityisesti nopeasti muuttuvissa tilanteissa, jossa tiimi tarvitsee nopeaa reagointia kasvavaan työkuormaan. Lisäksi epäselvät roolit ja vastuualueet voivat johtaa päällekkäisyyksiin ja hidastaa projektien etenemistä. Joustavuuden puute voi vaikeuttaa resurssien siirtelyä tarpeen mukaan ja heikentää tiimin kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Yhteenvedona haastateltavien kokemuksista voidaan nähdä, että hyvä resurssien hallinta ja työkuorman jakaminen vaativat tasapainoa selkeiden arviointimenetelmien ja joustavuuden välillä. Positiiviset kokemukset osoittavat, että systemaattiset menetelmät, avoin viestintä ja osallistaminen ovat avainasemassa tasapainon löytämisessä. Toisaalta negatiiviset kokemukset korostavat haasteita, jotka voivat syntyä hitaasta päätöksenteosta, epäselvistä rooleista ja tarpeesta lisätä joustavuutta. Parhaat käytännöt resurssien hallinnassa voivat vaihdella organisaatiosta toiseen, mutta avainasemassa on jatkuva oppiminen ja kyky sopeutua muuttuviin tarpeisiin.

7.2.6 Muutosjohtaminen

Haastatteluissa HR-asiantuntijat antoivat monipuolisen kuvan siitä, miten heidän esihenkilönsä hallitsevat muutoksia organisaatiossa ja miten he tukevat HR-tiimiä muutostilanteissa. Positiiviset kokemukset keskittyivät esihenkilöiden proaktiivisuuteen, avoimeen viestintään, koulutuksiin sekä

esimerkilliseen johtamiseen muutoksessa. Toisaalta negatiiviset kokemukset valottivat myös viestinnän puutteita, resurssien niukkuutta ja epäselviä tavoitteita, jotka vaikuttavat HR-tiimin sopeutumiseen muutokseen.

Yksi keskeinen positiivinen teema oli esihenkilöiden proaktiivisuus ja kyky tunnistaa muutostarpeet varhaisessa vaiheessa. Kaksi haastateltavista kertoivat, kuinka heidän esihenkilönsä aloittivat selkeät kommunikaatiokanavat tiiminsä kanssa heti, kun muutostarpeet tunnistettiin. Tämä proaktiivinen lähestymistapa loi organisaatiokulttuurin, jossa muutoksia nähdään mahdollisuuksina kehittyä ja oppia uutta. Lisäksi avoin viestintä muutostilanteissa oli merkittävä tekijä. Säännölliset tiimipalaverit ja koulutusohjelmat auttoivat tiimiä ymmärtämään muutoksia ja sitoutumaan niihin paremmin.

Negatiiviset kokemukset painottivat puutteita resurssien puutteessa, epäselvissä tavoitteissa ja ainakin yhden haastateltavan mukaan myös viestinnässä. Muutostilanteissa tiedonkulku oli epä-säännöllistä ja epäselvää, mikä aiheutti turhautumista ja epävarmuutta tiimissä. Lisäksi resurssien niukkuus vaikeutti tiimin sopeutumista muutokseen ja vaikutti heidän kykyynsä suoriutua tehtävistään. Epäselvät tavoitteet taas aiheuttivat epävarmuutta tiimissä ja vaikeuttivat muutoksen etene-misen seuraamista.

Tämä monipuolinen kuvaus haastatteluista osoittaa, että muutoksenhallinta organisaatiossa voi olla sekä onnistunutta että haasteellista riippuen esihenkilön lähestymistavasta ja käytetyistä käytännöistä. Positiiviset kokemukset antavat esimerkkejä siitä, miten tehokkaat muutoksenhallinnan strategiat voivat edistää tiimin sitoutumista ja menestystä muutostilanteissa. Toisaalta negatiiviset kokemukset tuovat esiin ne tekijät, jotka voivat vaikeuttaa muutosten läpivientiä, kuten viestinnän puutteet ja resurssien niukkuus. Tämä analyysi tarjoaa arvokasta tietoa siitä, millaiset tekijät voivat vaikuttaa organisaation kykyyn hallita muutoksia ja miten näitä tekijöitä voidaan parantaa tulevaisuudessa.

7.2.7 Motivaatio ja sitoutuminen

HR-asiantuntijat antoivat kattavan kuvan siitä, miten heidän esihenkilönsä rohkaisee motivaatiota ja sitoutumista tiimissä sekä käyttää kannustimia ja tunnustuksia. Positiiviset kokemukset korostivat selkeiden tavoitteiden asettamista, monipuolisia kannustimia, osallistavaa johtamista ja tunnustuksia saavutuksista. Toisaalta negatiiviset kokemukset valottivat puutteita myös kannustimien käytössä, epäselvyyksiä tavoitteissa sekä resurssien puutetta, jotka vaikuttivat merkittävästi tiimin motivaatioon ja sitoutumiseen.

Positiivisissa kokemuksissa esihenkilöt olivat onnistuneet luomaan innostavan työilmapiirin käyttämällä erilaisia kannustimia ja tunnustuksia. Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen juhlistaminen edisti tiimin yhtenäisyyttä ja innostusta. Lisäksi monipuolisten kannustimien,

kuten rahallisten etujen tai työhyvinvointiin panostamisen, käyttö auttoi luomaan positiivisen ilmapiirin, jossa työntekijät kokivat olevansa arvostettuja.

Negatiivisissa kokemuksissa ilmeni haasteita kannustimien puutteessa, epäselvissä tavoitteissa sekä resurssien niukkuudessa. Kannustimien tai tunnustusten puuttuminen vaikutti negatiivisesti tiimin motivaatioon ja sitoutumiseen. Lisäksi epäselvät tavoitteet vaikeuttivat tiimin keskittymistä ja pyrkimystä parempiin suorituksiin. Resurssien niukkuus puolestaan heikensi tiimin suoriutumista tehtävistään ja vaikutti heidän motivaatioonsa.

Tämä kuvaus antaa ymmärrystä siitä, miten erilaiset käytännöt voivat vaikuttaa HR-tiimin motivaatioon ja sitoutumiseen. Positiiviset kokemukset osoittavat, että selkeiden tavoitteiden asettaminen, monipuolisten kannustimien käyttö ja osallistava johtaminen voivat vahvistaa tiimin sitoutumista ja innostusta. Toisaalta negatiiviset kokemukset tuovat esiin, miten puutteet kannustimissa, epäselvät tavoitteet tai resurssien puute voivat heikentää tiimin suorituskykyä ja työmotivaatiota.

Tämä analyysi antaa tietoa siitä, millaiset käytännöt voivat vaikuttaa HR-tiimin motivaatioon ja sitoutumiseen. Esihenkilöiden rooli ja käyttämät käytännöt vaikuttavat merkittävästi tiimin ilmapiiriin ja suorituskykyyn. Tässä huomataankin, että tärkeää olisi kiinnittää huomiota selkeiden tavoitteiden asettamiseen, monipuolisten kannustimien käyttöön sekä resurssien varmistamiseen tiimin työhyvinvoinnin tukemiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi.

7.2.8 Koulutusmahdollisuudet ja urakehitys

HR-asiantuntijoiden kokemukset kouluttautumisen tuesta ja ammatillisesta kehitymisestä esihenkilön johdolla käsittelivät laajaa skaalaa sekä positiivisia että negatiivisia näkökulmia. Positiivisissa kokemuksissa korostuivat esihenkilön tarjoamat monipuoliset koulutusmahdollisuudet, selkeät urakehityspolut ja yksilölliset kehityssuunnitelmat sekä innostava koulutuskulttuuri. Toisaalta negatiiviset kokemukset valottivat haasteita, kuten rajoitukset kouluttautumisessa, mentoroinnin puutteen, epäselvät urapolkujen ja kehityssuunnitelmien sekä koulutusresurssien niukkuuden.

Positiiviset kokemukset antoivat kuvan esihenkilöiden tuen monipuolisuudesta ja laajuudesta kouluttautumisen saralla. Erityisesti maininta laaja-alaisista koulutustuista, mentoroinnista ja selkeistä urapoluista on merkittävää. Näiden elementtien avulla HR-asiantuntijat kokivat voivansa kehittyä ja kasvaa niin henkilökohtaisesti kuin ammatillisestikin. Yksilölliset kehityssuunnitelmat antoivat selkeän suunnan ja mahdollistivat henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen, mikä lisäsi sitoutumista ja tyytyväisyyttä.

Negatiiviset kokemukset paljastivat myös osittain puutteita esihenkilön tarjoamassa tukemisessa. Kouluttautumisen rajoitukset, mentoroinnin puute ja epäselvät kehityssuunnitelmat vaikeuttivat HR-

asiantuntijoiden kasvua ja kehittymistä. Lisäksi resurssien niukkuus ja puutteellinen tiedonkulku muodostivat esteitä tiimin mahdollisuuksille parantaa osaamistaan ja sitoutumistaan.

Kokonaisuutena nämä kokemukset osoittavat, että tehokas tuki kouluttautumiselle ja ammatilliselle kehitymiselle on keskeistä HR-tiimien menestymiselle. Koulutusten monipuolisuus, selkeät urapolut ja yksilölliset kehityssuunnitelmat luovat perustan tiimin kasvuille. Toisaalta haasteet, kuten rajoitukset kouluttautumisessa ja puutteet kehitysohjelmissa, voivat heikentää tiimin sitoutumista ja kykyä vastata muuttuviin tarpeisiin.

Analyysi paljastaa, että tehokas kouluttautumisen tuki ja ammatillinen kehittyminen edellyttävät selkeitä rakenteita, yksilöllisiä suunnitelmia sekä riittäviä resursseja. Näiden elementtien puute voi heikentää HR-tiimin suorituskykyä ja motivaatiota. Tulevaisuuden kannalta olisi olennaista panostaa resursseihin ja luoda selkeämpiä rakenteita tukemaan HR-asiantuntijoiden jatkuvaa kehittymistä ja menestystä.

7.2.9 Henkilökohtainen tuki

Analyysi haastateltavien kokemuksista avoimuudesta ja tuen tarjoamisesta vaikeissa tilanteissa paljastaa monipuolisen kuvan HR-asiantuntijoiden työympäristöstä. Positiiviset kokemukset osoittavat, että avoin vuorovaikutus ja esihenkilön tarjoama tuki voivat merkittävästi edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Toisaalta negatiiviset kokemukset tuovat esiin haasteita, joita voi syntyä, kun esihenkilön lähestymistapa ei ole riittävän tukeva tai avoin.

Positiiviset kokemukset korostavat avoimuuden merkitystä henkilökohtaisissa keskusteluissa. HR-asiantuntijat, jotka kokivat esihenkilönsä olevan avoin henkilökohtaisille keskusteluille, kuvailivat luottamuksellista ilmapiiriä, joka edisti avointa kommunikaatiota. Tämä ilmapiiri auttoi työntekijöitä ilmaisemaan huoliaan ja vaikeuksiaan ilman pelkoa tuominnasta. Avoimuus loi perustan tukevalle työyhteisölle, jossa vaikeista tilanteista puhuminen nähtiin mahdollisuutena ratkaista ongelmia ja kehittyä henkilökohtaisesti.

Lisäksi myönteiset kokemukset korostivat esihenkilön aktiivista tuen tarjoamista vaikeissa tilanteissa. HR-asiantuntijat, jotka kokivat saavansa konkreettista apua esihenkilöltään, arvostivat tämän rohkaisevaa asennetta. Esihenkilöiden tarjoama tuki ei rajoittunut pelkästään kuuntelemiseen, vaan se sisälsi myös käytännön ratkaisuja ja resursseja vaikeuksien voittamiseksi. Tämä lähestymistapa vahvisti tiimin yhteenkuuluvuutta ja loi perustan yhteiselle onnistumiselle.

Negatiiviset kokemukset kertoivat haasteista, joita voi syntyä, kun esihenkilö ei ole riittävän avoin tai tarjoa tarvittavaa tukea vaikeissa tilanteissa. Haastateltavat, jotka kokivat vaikeuksia päästä puheeksi esihenkilönsä kanssa, ilmaisivat turhautumista ja vaikeutta ratkaista ongelmia tehokkaas-

ti. Puutteellinen avoimuus loi esteitä avoimelle viestinnälle ja vaikeutti työntekijöiden mahdollisuuksia saada tarvitsemaansa tukea.

Lisäksi negatiiviset kokemukset paljastivat tilanteita, joissa esihenkilön tarjoama tuki oli puutteellista henkilökohtaisissa kriiseissä. Työntekijät, jotka eivät kokeneet saavansa riittävää tukea vaikeissa henkilökohtaisissa tilanteissa, kokivat työhyvinvointinsa heikentyneen. Tämä puute vaikutti negatiivisesti motivaatioon ja sitoutumiseen työhön, mikä voi pitkällä aikavälillä vaarantaa sekä yksilön että organisaation menestystä.

Kokonaisuutena analyysi tuo esiin, kuinka merkittävää on, että esihenkilöt luovat ilmapiirin, jossa avoimuus ja tuki vaikeissa tilanteissa ovat keskeisiä arvoja. Positiiviset kokemukset tukevat näkemystä siitä, että avoimen ja tukevan ilmapiirin luominen edistää työhyvinvointia, lisää sitoutumista ja vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta. Toisaalta negatiiviset kokemukset osoittavat, että haasteet voivat syntyä, kun näitä elementtejä ei ole tarpeeksi vahvasti läsnä organisaatiossa.

Tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiot kiinnittävät huomiota esihenkilöiden rooliin avoimen ja tukevan työilmapiirin luomisessa. Koulutusohjelmat, jotka painottavat viestintätaitoja ja tuen tarjoamista, voivat auttaa esihenkilöitä kehittämään näitä taitojaan. Lisäksi organisaatioiden tulisi luoda rakenteita, jotka tukevat avointa keskustelua ja tarjoavat tarvittavaa tukea vaikeissa tilanteissa. Tämä voi vahvistaa organisaation resilienssiä ja edistää pitkäaikaista menestystä.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätulokset ja johtopäätökset ovat mielestäni valideja. Haastattelut antoivat monipuolisen kuvan esihenkilön johtamistyylistä ja sen vaikutuksesta HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Esihenkilön johtamistyylin moniulotteisuus näkyi sekä positiivisina että haasteellisina piirteinä, kuten avoin kommunikaatio ja kuuntelutaidot vs. päätöksenteon varovaisuus ja vaikeudet vaikeiden päätösten tekemisessä.

Yhteenvedona tuloksista voidaan todeta, että tasapainoinen johtamistyyli, joka hyödyntää avoimuutta ja osallistamista minimoimalla samalla negatiivisia vaikutuksia, on tärkeä työhyvinvoinnille. Lisäksi havaitsin, että avoin palautekulttuuri ja selkeät roolit edistävät työhyvinvointia, kun taas liiallinen vaatavuus ja epäselvä kommunikaatio voivat aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta.

Tutkimus vastasi pääkysymykseen selvittämällä, kuinka esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Alakysymykset, jotka käsittelivät toivottua johtamistyyliä HR-asiantuntijoiden näkökulmasta ja tekijöitä, jotka edistävät heidän työhyvinvointiaan, saivat vastauksia haastatteluista. Positiiviset ja negatiiviset johtamispiirteet sekä niiden vaikutukset työhyvinvointiin tulivat selvästi esille.

Johtopäätöksenä totean, että jatkuva johtamistyylin arviointi ja tarvittaessa muokkaaminen voivat olla ratkaisevia tekijöitä tasapainoisen ja tuottavan työympäristön luomisessa. Esihenkilöiden tulisi pyrkiä ylläpitämään avointa keskusteluilmapiiriä ja tasapainottamaan vaatavuutta ja selkeyttä palautteessaan. Näin voitaisiin varmistaa työympäristön tukeminen kaikkien työntekijöiden hyvinvoinnille ja menestykselle.

Tutkimuksessa hyödynsin kolmea HR-asiantuntijaa eri organisaatioista, mikä antoi monipuolisen näkökulman. Vaikka tämä oli rajoitettu otanta, se tarjosi silti arvokasta tietoa esihenkilön johtamistyylin monimuotoisuudesta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin erilaisissa organisaatioympäristöissä. Tulevaisuudessa lisäresurssien ja laajemman otannan avulla voitaisiin syventää näitä tuloksia ja laajentaa yleistettävyyttä.

8.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön pohjalta avautuu useita mahdollisuuksia syventää ymmärrystämme esihenkilön johtamistyylin ja HR-asiantuntijoiden työhyvinvoinnin välisistä suhteista. Mieleeni tuli muutamia jatkotutkimusaihetta, jotka voivat tuoda arvokasta tietoa ja hyödyllisiä käytännön näkökulmia organisaatioiden johtamiseen.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella esihenkilön johtamistyylin vaikutusta HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin monikulttuurisissa työympäristöissä. Globalisaation myötä organisaatiot toimivat yhä monimuotoisemmissa ympäristöissä, joissa erilaiset kulttuuriset näkökulmat voivat vaikuttaa merkittävästi johtamiseen. Tällainen tutkimus voisi tarjota syvällistä ymmärrystä siitä, miten johtamistyyli voi sopeutua erilaisiin kulttuurisiin konteksteihin ja miten se vaikuttaa HR-asiantuntijoiden kokemukseen työhyvinvoinnista. Tämä on erityisen tärkeää organisaatioille, jotka pyrkivät luomaan monimuotoisia työympäristöjä.

Monikulttuurisilla työpaikoilla on omat haasteensa, ja johtamistyylin on oltava joustava ja herkkä erilaisille kulttuurisille odotuksille ja arvoille. Tutkimus tällä alueella voi tarjota organisaatioille konkreettisia suosituksia siitä, miten parantaa esihenkilön ja HR-asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta monikulttuurisissa ympäristöissä, mikä edistää sekä työhyvinvointia että organisaation tehokkuutta.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde liittyy teknologian vaikutukseen esihenkilön johtamistyyliin ja sitä kautta HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Digitalisaation edetessä työympäristöt muuttuvat, ja etätyöskentely sekä teknologian käyttö ovat arkipäivää monille organisaatioille. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten teknologia muokkaa esihenkilön vuorovaikutusta alaistensa kanssa ja miten tämä heijastuu HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Kun teknologia muuttaa tapaa, jolla organisaatiot toimivat, on tärkeää ymmärtää, miten tämä vaikuttaa esihenkilön johtamistyyliin ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimus voi tarjota näkemyksiä siitä, miten esihenkilöt voivat parhaiten tukea HR-asiantuntijoita teknologian murroksessa ja miten säilyttää positiivinen työilmapiiri etätyöskentelyssä.

Kolmas keskeinen jatkotutkimusaihe liittyy esihenkilön rooliin resilienssin ja muutosjohtamisen kontekstissa. Organisaatiot kohtaavat jatkuvia muutoksia, ja esihenkilöiden kyky tukea HR-asiantuntijoita näissä tilanteissa voi olla ratkaisevan tärkeää. Tutkimuksessa voitaisiin syventyä siihen, miten esihenkilön johtamistyyli voi edistää työntekijöiden resilienssiä ja helpottaa muutosprosesseja HR-asiantuntijoiden keskuudessa. Muutosjohtamisen tehokkuus on suorassa yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation menestykseen (Vaitoja & Niittyviita-Sipilä 2023, 35.) Tämä jatkotutkimus voi antaa organisaatioille käytännön työkaluja ja suosituksia siitä, miten esihenkilöt voivat tukea HR-asiantuntijoita muutosten aikana, ja miten näitä taitoja voidaan kehittää organisaatioiden tasolla.

Yhteenvetona totean, että nämä jatkotutkimusaiheet tarjoavat syvempää ymmärrystä siitä, miten esihenkilön johtamistyyli voi vaikuttaa HR-asiantuntijoiden työhyvinvointiin erilaisissa työympäristöissä. Tutkimustulokset voivat toimia käytännön työkaluina organisaatioille, kun ne pyrkivät parantamaan johtamiskäytäntöjään ja tukemaan työntekijöidensä hyvinvointia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

9 Oma pohdinta

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen matka, joka on tarjonnut monia oppimisen ja kasvun hetkiä. Aluksi kohtasin haasteita sopivan ja kiinnostavan aiheen löytämisessä, mutta pitkän pohdinnan jälkeen päätin tutkia esihenkilön johtamistyylien vaikutusta työhyvinvointiin. Aihe herätti mielenkiintoni, sillä olen aina ollut kiinnostunut organisaatioiden toiminnasta ja siitä, miten johtamistavat vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin.

Työhyvinvointi on laajasti tutkittu aihe, mutta sain mahdollisuuden syventää ymmärrystäni siitä, miten juuri esihenkilön johtamistyyli voi olla keskeinen tekijä työntekijöiden kokemassa hyvinvoinnissa. Tämän tutkimuksen myötä pystyin tutustumaan aiheeseen syvällisemmin ja analysoimaan erilaisia johtamistapoja niiden vaikutusten näkökulmasta.

Työn suunnittelu alkoi keväällä 2023, ja alun perin tavoitteena oli saada lopullinen työ valmiiksi syksyksi. Kuitenkin aikatauluhaasteet tulivat vastaan, erityisesti työn ohessa tapahtuneiden muiden velvoitteiden vuoksi. Opinnäytetyön tekeminen työn ohella oli vaativa tehtävä, mutta samalla se tarjosi mahdollisuuden soveltaa teoriaa käytäntöön omassa työympäristössäni. Haasteista huolimatta pystyin pitämään kiinni tavoitteestani, ja opinnäytetyö valmistui marraskuussa.

Prosessin aikana opin paljon tutkimuksen suunnittelusta, aineiston keräämisestä ja analysoinnista. Erityisesti haastattelut osoittautuivat arvokkaaksi menetelmäksi, sillä sain syvällistä tietoa työntekijöiden näkökulmasta ja pystyin yhdistämään sen teoreettiseen viitekehykseen. Analysointivaihe oli ajoittain vaativa, mutta samalla erittäin opettavainen. Se vaati tarkkuutta ja johdonmukaisuutta, mutta tulokset antoivat arvokasta tietoa johtamistyylien vaikutuksista työhyvinvointiin.

Olen tyytyväinen lopputulokseen ja siihen, miten opinnäytetyöni onnistui vastaamaan siihen kysymykseen, jonka asetin työn alussa. Vaikka matka oli paikoin haastava, kokemus on ollut antoisa, ja uskon sen vaikuttaneen positiivisesti myös omaan ammatilliseen kehitykseeni. Opinnäytetyöni avasi uusia näkökulmia esihenkilön johtamistyylien merkityksestä työhyvinvoinnille, ja toivon sen myös inspiroivan muita tutkimaan tätä tärkeää aihetta.

Lähteet

Alahautala, T., Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 1.7.2023.

Aura, O., Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Talentum Pro. Luettu: 22.11.2023.

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 17.6.2023

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 2.8.2023.

Hoffrén, M., Syvänen, S., Laulainen, S. 2017. Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85300/44299> Luettu: 10.6.2023.

Huoponen, K. 2022. Miten hybridityössä jaksetaan? Etätöön johtaminen vaatii uutta osaamista. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kati-huoponen/miten-hybridityossa-jaksetaan/> Luettu: 17.6.2023.

Isotalus, P., Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 15.6.2023

Kaniin, A. 2020. Työkyky on kultaakin arvokkaampi. Luettavissa: <https://tyokaari.fi/ajankohtaista/tyokyky-on-kultaakin-arvokkaampi/> Luettu: 18.6.2023.

Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. Mäntynen, A. 2017. Tiede ja teksti: tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 15.6.2023.

KvaliMOTV a. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html Luettu: 31.7.2023.

KvaliMOTV b. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html Luettu: 31.7.2023.

Larjovuori, R-L. Manka, M-L. Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 2.11.2023.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 21.11.2023

Rauramo, P. 2022. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki.pdf> Luettu: 1.7.2023.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki. Basam Books. E-kirja. Luettu: 25.7.2023.

Terveystalo 2021. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopakettit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen#Mit%C3%A4+ty%C3%B6hyvinvoinnilla+ja+ty%C3%B6ss%C3%A4+jaksamisella+tarkoitetaan%3F> Luettu: 30.6.2023.

Terveyskylä 2023. Työkykyinen, työkyvytön vai osatyökykyinen? Luettavissa: <https://www.terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/ammattilaiset/ty%C3%B6kyvyn-tukeminen/ty%C3%B6kyky-huomioitava-kaikissa-terveydenhuollon-kohtaamisissa/ty%C3%B6kykyinen-ty%C3%B6kyvyt%C3%B6n-vai-osaty%C3%B6kykyinen> Luettu: 1.7.2023.

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html Luettu: 1.8.2023.

Työterveyslaitos a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnintiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnijohtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi> Luettu: 30.6.2023.

Työterveyslaitos b. Työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> Luettu: 30.6.2023.

Työterveyslaitos c. Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi> Luettu: 30.6.2023.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Luettavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf> Luettu: 21.11.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Johtamistyyli ja kommunikointi:

•Kuinka kuvailet esihenkilösi johtamistyyliä? Miten hän kommunikoi ja välittää odotukset HR-tiimille?

2. Palautekulttuuri:

•Miten esihenkilösi antaa palautetta ja arvioiteja? Miten tämä vaikuttaa sinun ja muiden työhyvinvointiin HR-tiimissä?

3. Tiimityö ja yhteistyö:

•Miten esihenkilösi edistää tiimityötä HR-tiimissä? Onko hän luonut ilmapiirin, joka tukee avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä?

4. Resurssien hallinta:

•Miten esihenkilösi tukee resurssien oikeudenmukaista jakamista ja työkuorman hallintaa HR-tiimissä?

5. Työelämän tasapaino:

•Miten esihenkilösi tukee työelämän tasapainoa HR-asiantuntijoiden keskuudessa? Onko hänellä käytäntöjä, jotka auttavat vähentämään työstressiä?

6. Koulutusmahdollisuudet ja urakehitys:

•Miten esihenkilösi tukee kouluttautumista ja ammatillista kehittymistä HR-tiimissä? Onko olemassa selkeitä urakehityspolkuja?

7. Muutosjohtaminen:

•Kuinka hyvin esihenkilösi hallitsee muutoksia organisaatiossa? Miten hän tukee HR-tiimiä muutostilanteissa?

8. Motivaatio ja sitoutuminen:

•Miten esihenkilösi rohkaisee motivaatiota ja sitoutumista HR-asiantuntijoiden keskuudessa? Onko käytössä kannustimia tai tunnustuksia?

9. Työilmapiiri:

•Miten kuvailet työilmapiiriä HR-tiimissä? Kuinka paljon se on peräisin esihenkilön johtamistyylistä?

10. Henkilökohtainen tuki:

•Onko esihenkilösi avoin henkilökohtaisille keskusteluille ja tuen tarjoamiselle vaikeissa tilanteissa?