



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KAROLIINA TUOMINEN

Esihenkilötyön vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen siivousalalla

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Tuominen, Karoliina: Esihenkilötyön vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen siivousalalla
Opinnäytetyö, AMK
Tutkinto-ohjelma Liiketalous
Joulukuu 2023
Sivumäärä: 54

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden näkökulmasta nykyisen esihenkilötyön laadusta toimeksiantaja yritys L&T Siivous Oy:ssä ja antaa kehittämisehdotuksia siihen, miten esihenkilötyötä voi kehittää työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui esihenkilötyöstä, työhön sitoutumisesta ja vaihtuvuudesta.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisella, eli määrällisellä tutkimuksella, joka on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrälliseen tutkimukseen päädyttiin, koska haluttiin käyttää mahdollisimman suurta otosta ja tutkia esihenkilötyön ja sitoutuneisuuden riippuvuuksia. Lisäksi haluttiin kartoittaa nykytilannetta sitoutumisen ja esihenkilötyön osalta L&T Siivous Oy:ssä.

Kaikkia esihenkilötyötä koskevia kysymyksiä ristiinvertailtiin väittämän ”Koen olevani sitoutunut nykyiseen työnantajaani” kanssa. Vertailussa huomattiin riippuvuuksia muuttujien välillä. Voidaan siis todeta, että tämän opinnäytetyön mukaan, esihenkilötyö on yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen toimeksiantajayrityksessä. Ne vastaajista, jotka kokivat esihenkilönsä toteuttavan työtään paremmin, kokivat olevansa myös sitoutuneempia työnantajansa.

Suurimmat kehityskohteet esihenkilötyön osalta sitoutumisen edistämiseksi olivat seuraavat: Esihenkilöllä koettiin olevan liian vähän aikaa työntekijöille. Toivottiin aktiivisempaa yhteydenpitoa, tavoitettavuutta ja läsnäoloa. Esihenkilön toivottiin myös antavan enemmän positiivista palautetta ja huomiota työntekijöille. Lisäksi tuen ja ohjauksen tarve sekä työmotivaation edistäminen nousivat esille vastauksista. Vastaajat arvioivat myös etenemismahdollisuuksiaan L&T Siivous Oy:ssä melko huonoiksi. Näiden tulosten perusteella, annoin opinnäytetyössäni L&T Siivous Oy:lle kehitysehdotuksia.

Avainsanat: Sitoutuminen työhön, sitoutumisen edistäminen työssä, esihenkilötyö, vaihtuvuus

Abstract

Tuominen, Karoliina: The effect of supervisor work on employee commitment in the cleaning industry

Bachelor's thesis

Degree programme Business Administration

December 2023

Number of pages: 54

The aim of this thesis was to provide the client with information from the employees' perspective about the quality of the current supervisor work in the client company L&T Siivous Oy and to give suggestions on how to develop the supervisor work in order to promote employee engagement. The theoretical framework of the thesis consisted of supervisor work, work engagement and turnover.

The study was carried out using a quantitative approach, a method that provides a general picture of the relationships and differences between variables. The quantitative approach was chosen because the aim was to use as large as sample, as possible and to investigate the relationship between supervisor work and engagement. In addition, the aim was to map the current situation with regard to engagement and supervisor work in L&T Siivous Oy.

All questions on supervisor work were cross-checked against the statement "How committed am I to my current employer". The comparison revealed correlations between the variables. It can therefore be concluded that, according to this study, supervisor work is associated with employee commitment in the client company. Those respondents who perceived their supervisor to perform their job better also felt more committed to their employer.

The biggest areas for development regarding supervisor work to promote commitment were the following: The supervisor was perceived to have too little time for employees. They hoped for more active communication, reachability and presence. It was also hoped that the supervisor would give more positive feedback and attention to the employees. In addition, the need for support and guidance and the promotion of work motivation emerged from the answers. The respondents also assessed their advancement opportunities at L&T Siivous Oy as quite poor. Based on these results, I gave development proposals to L&T Siivous Oy in my thesis.

Keywords: Commitment to work, promotion of commitment at work, supervisor work, turnover

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	5
2. OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	6
2.1. Opinnäytetyön tavoite ja teoreettinen viitekehys.....	6
2.2. Opinnäytetyön toteutus ja käytettävät menetelmät.....	6
3. ESIHENKILÖTYÖ.....	7
3.1. Esihenkilön rooli ja tehtävät.....	7
3.2. Millainen on hyvä esihenkilö?.....	9
3.3. Esihenkilötyön kehittäminen.....	11
3.4. Esihenkilön ajanhallintataidot.....	13
4. ESIHENKILÖ SITOUTUMISEN EDISTÄJÄNÄ.....	14
4.1. Sitoutuminen käsitteenä.....	14
4.2. Vaihtuvuus.....	16
4.3. Sitoutumisen edistäminen.....	17
4.4. Esihenkilön rooli sitoutumisen edistämisessä.....	19
5. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	21
5.1. Kyselyn toteutus.....	21
5.2. Reliabiliteetti ja validiteetti.....	23
6. OPINNÄYTETYÖN TULOKSET.....	24
6.1. Analysointimetodit.....	24
6.2. Työtausta.....	25
6.3. Sitoutuneisuus työhön.....	25
6.4. Vuorovaikutus ja palaute.....	29
6.5. Työn merkityksellisyys.....	32
6.6. Esihenkilötyö.....	33
6.7. Kehittyminen työssä.....	36
6.8. Esihenkilötyön kehittäminen.....	39
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	41
7.1. Johtopäätökset.....	41
7.2. Kehitysehdotukset.....	42
8. POHDINTA JA JATKOTUTKIMUKSET.....	45
LÄHTEET.....	47
LIITE 1: SAATEKIRJE.....	49
LIITE 2: KYSELYLOMAKE.....	50

1. JOHDANTO

Lähtijät-podcastin maaliskuussa 2023 tekemän tutkimuksen mukaan yli 70 % työntekijöistä on harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana. Kyse-lytutkimukseen osallistui 2800 vastaajaa. Tutkimuksen perusteella suurin syy irtisanoutumisen harkitsemiselle (vajaa 50 %) olivat esihenkilön puuttelliset johtamistaidot. (Holma ym., 16:25.) Myös työnvälitysyhtiö Barona teetti tam- mikuussa 2023 valtakunnallisen työelämä tutkimuksen, jossa todettiin, että yli kolmasosa suomalaisista harkitsee työpaikan vaihtoa. Eniten työpaikan vaih- toa harkitsevat alle 30-vuotiaat. Alle 40-vuotiaistakin 44 prosenttia oli aikeissa vaihtaa työpaikkaa. Matalapalkka-aloilla, joihin myös siivousala kuuluu, vaih- tuvuus on aina ollut suurta. Huonoista työoloista lähdetään herkästi, jos pa- rempaa on tarjolla. (Lindström ym., 2023 s. 35.)

Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja sen myötä myös esihenkilötyön tarve on kasvanut (Järvinen 2020 s. 18). Työntekijät liikkuvat yhä aktiivisem- min työmarkkinoilla ja työpaikan vaihtaminen on tavallisempaa. Rekrytointi ja perehdyttäminen vievät aikaa sekä resursseja ja lähtijöiden mukana menete- tään kokemusta, osaamista ja hiljaista tietoa. (Lindström ym., 2023 s. 41.)

Sitoutuminen työhön lisää työntekijöiden motivaatiota ja tuottavuutta ja sitou- tuneet työntekijät pysyvät yleensä organisaatiossa pidempään. Työhön sitou- tumiseen vaikuttaa moni tekijä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen, miten esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen siivousalalla toimi- vassa toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on L&T Si- ivous Oy joka työllisti vuonna 2022 yli 2850 siivousalan osaajaa valtakunnalli- sesti.

2. OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

2.1. Opinnäytetyön tavoite ja teoreettinen viitekehys

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen (2021) mukaan vaihtuvuus siivousalalla oli vuonna 2019–2020 35,7 % ja sitoutumisen edistäminen on yrityksissä noussut tärkeään rooliin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden näkökulmasta nykyisen esihenkilötyön laadusta ja antaa kehittämissuhteita siihen, miten esihenkilötyötä voi kehittää työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi. Työ on rajattu koskemaan vain esihenkilötyön vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja muut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen toimeksiantajayrityksessä?
- Mitkä ovat suurimmat kehityskohteet esihenkilötyössä toimeksiantajayrityksen työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu esihenkilötyöstä, työhön sitoutumisesta ja vaihtuvuudesta. Työn teoriaosuudessa avataan näitä keskeisiä käsitteitä. Teorian ensimmäisessä osassa käsitellään esihenkilötyötä yleisesti. Mitkä ovat esihenkilön rooli ja tehtävät ja millainen on hyvä esihenkilö. Toisessa osassa avataan sitoutumisen ja vaihtuvuuden käsitteitä ja menetelmiä sitoutumisen edistämiseen. Keskeisenä teemana on esihenkilön rooli sitoutumisen edistäjänä.

2.2. Opinnäytetyön toteutus ja käytettävät menetelmät

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kvantitatiivisella, eli määrällisellä menetelmällä. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tilasto-ohjelmilla tehtyyn numeeriseen analyysiin ja sopii käytettäväksi tutkimuksessa, kun halutaan ymmärtää millaisia kokemuksia ja käsityksiä ihmisillä on ja miten nämä käsitykset ja-

kautuvat ihmisten keskuudessa. (Vilkkä 2021, 1. osa). Määrällinen tutkimus on yleistävää ja kohdistetaan yleensä johonkin tiettyyn kohderyhmään. Aineistonkeruumenetelmistä yleisin on kysely (Kananen 2019, s. 30). Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnoida erilaisin taulukoin ja kuvioin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään usein myös asioiden riippuvuuksia ja tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään kartoittamaan helposti olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei useinkaan pystytä selvittämään tarkasti. (Heikkilä 2014, s. 15; Valli 2015, 1. luku.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä edustaa empiiristä tutkimustapaa, jossa pyritään yksittäistapausten avulla etsimään yleisiä lainalaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siis löytämään mahdolliset johdonmukaisuudet ja rakenteet tutkittavien ominaisuuksien välillä. Kun ilmiö toistuu useita kertoja, voidaan testata yleistettävyyttä, eli onko muuttujien välillä yhteyttä. (Valli 2015, 1. luku.)

Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään määrällistä tutkimusta koska toimeksiantaja on pyytänyt mahdollisimman laajaa otantaa työntekijöistä ja halutaan etsiä riippuvuuksia muuttujien väliltä. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tietoa siitä, vaikuttaako esihenkilötyö työntekijöiden sitoutumiseen toimeksiantaja yrityksessä ja missä asioissa esihenkilötyössä on eniten kehitettävää sitoutumisen edistämiseksi. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin kaikille L&T Siivous Oy:n Länsi-Suomen siivoojille työ sähköpostiin.

3. ESIHENKILÖTYÖ

3.1. Esihenkilön rooli ja tehtävät

Esihenkilötyö on ennen kaikkea johtamista. Se on laaja kokonaisuus ja sisältää monia vastuita, velvollisuuksia ja osaamisalueita. Esihenkilötyöhön liittyy henkilöstöjohtamista, lakisääteisiä tehtäviä, liiketoimintaosaamista ja sido-

ryhmäsuhteiden hoitamista. Menestyvä organisaatio vaatii hyvää esihenkilöosaamista. Esihenkilötyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai ryhmiin ja koostuu kolmesta tekijästä: vaikuttajasta, vaikutettavasta ja työyhteisön tavoitteista. Esihenkilön toimintatavat ja roolit vaihtelevat tehtävän ja tilanteen mukaan. (Hyppänen 2007, s. 7.)

Esihenkilön rooli vaihtelee ja voi tilanteen mukaan olla sparraaja, valmentaja, asiantuntija, työnjohtaja, tiiminvetäjä, projektipäälliikkö, rekrytoija tai perehdyttäjä. (Hyppänen 2007, s. 9). Esihenkilötyön tärkein tehtävä on oman vastualueensa menestyksekkäs hoitaminen. Esihenkilö on suunnannäyttävä ja luo yhdessä työyhteisön kanssa selkeät rakenteet ja sujuvat prosessit työnteolle. Esihenkilön tehtäviin kuuluvat esimerkiksi töiden organisointi, tehtävien määrittäminen, tavoitteiden asettaminen, tiedottaminen, arviointi ja kehittäminen. Esihenkilön tehtävänä on auttaa työntekijöitä onnistumaan ja kehittymään tehtävissään. (Järvinen 2020, s. 30–31.)

Esihenkilö on aina työnantajan asemassa. Hän johtaa yksikköään ja on vastuussa sen toiminnasta. Esihenkilön on tunnettava työnantajaa koskevat oikeudet ja velvoitteet ja hänen on noudatettava työtä koskevia lakeja, mahdollista työehtosopimusta ja työsopimusta. Hänen roolinsa työnantajan edustajana edellyttää organisaation liiketoiminnan, perustehtävän ja tulevaisuuden varmistamista. (Hyppänen 2013, 1. luku; Hyppänen 2021, 3. luku.) Esihenkilöllä on työlainsäädännön mukaisesti myös työnjohto-oikeus ja työnvalvontavastuu. Esihenkilöllä on työnjohto-oikeutensa puolesta oikeus jakaa työtehtäviä, suunnitella työvuorot, priorisoida työtehtäviä ja puuttua työntekotapaan ja epäkohtiin. Määräysten tulee olla kuitenkin asiallisia sekä kohtuullisia ja työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti. (Järvinen 2017, 3. luku.)

Esihenkilön tehtävä on myös toteuttaa organisaation strategiaa, vaikka ei aina olisikaan samaa mieltä yrityksen määrittämisestä strategisista valinnoista. Tulostavasti esihenkilön tulisi saada myös oma yksikkönsä menestymään. (Hyppänen 2021, luku 3.1.) Esihenkilö voi myös joutua viemään läpi muutoksia ja uudistuksia, jotka eivät välttämättä ole mieluisia työyhteisölle. Linjajohdon alaisena hänen pitää toteuttaa strategian edellyttämiä muutoksia, jotka saattavat olla epämieluisia niin työntekijöille kuin hänelle itselleenkin.

Esihenkilön on kuitenkin vietävä eteenpäin johdon päätöksiä, joita työntekijät eivät aina ymmärrä, viestien ne positiivisesti työntekijöille. (Järvinen 2017, 3. luku.)

Esihenkilötyö on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Esihenkilöltä odotetaan johtajuutta, oikeudenmukaisuutta, läsnäoloa sekä inhimillistä suhtautumista. Johtamisessa korostuvat suunnan näyttäminen, onnistumisten mahdollistaminen, epävarmuuden lieventäminen, osallistaminen ja kuunteleminen sekä ihmisten arvostaminen ja kunnioittaminen. Esihenkilöllä on vastuu johtaa työntekijöitään saavuttamaan organisaation tavoitteet. (Hyppänen 2021, luku 3.1.) Hänen tehtävänä on myös asettaa ryhmälle ja yksilöille heidän toimintaansa ohjaavat selkeät tavoitteet, tehtävät ja pelisäännöt. Johtamisessa tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, koska se ei enää ole vain tehtävien jakamista. Esihenkilö ei enää useinkaan ole asiantuntija alaiensa työn suhteen, joten hänen pitää auttaa alaisiaan hyödyntämään osaamistaan, kokemustaan, ammattitaitoaan ja luovuuttaan työyhteisön perustehtävän suuntaan. (Järvinen 2017, 3. luku.)

3.2. Millainen on hyvä esihenkilö?

Esihenkilötyön vaatimukset ovat kasvaneet ja saavuttaakseen tavoitteet, esihenkilöiden on kehitettävä jatkuvasti johtamistaitojaan. Menestyksestä esihenkilötyötä ei voi suorittaa ”vasemmalla kädellä” muiden töiden ohessa vaan johtamisen on oltava keskiössä. Esihenkilötyö vaatii aikaa ja keskittymistä sekä esihenkilötaitojen systemaattista kehittämistä ammattimaisemmiksi. (Salminen 2015, 3. luku.) Hyväksi esihenkilöksi voidaan kutsua sellaista esihenkilötyössä toimivaa henkilöä, jonka tiimi saavuttaa tavoitteet ja työntekijät voivat hyvin. Henkilöstön johtamisen lisäksi hyvä esihenkilö johtaa myös itseään. Hyvä esihenkilö ottaa huomioon myös tilannetekijät ja huomioi kunkin tilanteen ja työntekijän erityispiirteet sekä sopeuttaa toimintaansa tilannetekijät huomioiden (Aarnikoivu 2010, s. 71.) Hyvälle esihenkilötyölle ominaista on joustavuus, luottamusta herättävä toiminta sekä oikeudenmukaisuus. Myös inhimillisten voimavarojen johtaminen on oleellista henkilöstön jaksamisen kannalta. On tärkeää huolehtia työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. (Suonsivu 2014, s. 135–138.)

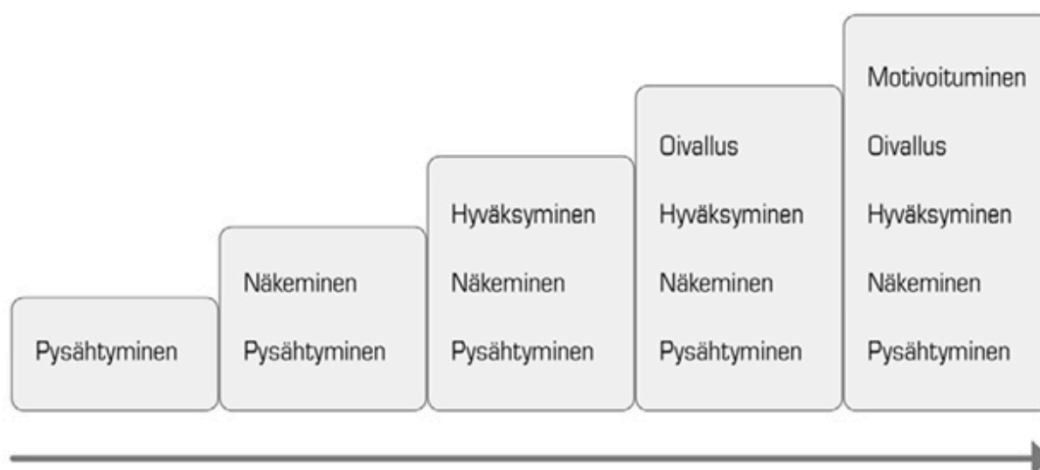
Perinteisesti esihenkilötyö on johtamiskirjallisuudessa jaettu management- ja leadershiptehtäviin. Managerit suunnittelevat, budjetoivat, organisoivat ja valvovat. Leaderit vaikuttavat ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin ja painottavat visiota ja yhteistyötä. Hyvä esihenkilö osaa johtaa sekä ihmisiä, että asioita ja pystyy yhdistämään johtamisessaan sekä managerin, että leaderin taitoja. Tarvitaan tuloksellista johtamista, joka tehdään yhdessä henkilöstön kanssa. Esihenkilöosaaminen on tärkeintä. (Hyppänen 2013, 1. luku.) Esihenkilötyöhön kuuluu asioiden ja ihmisten johtamista, strategista ja operatiivista toimintaa ja yksilöiden ja tiimien johtamista kasvotusten, sekä etänä. Esihenkilöosaaminen on näiden kompetenssien summa ja menestyksekkääseen johtamiseen tarvitaan yleensä näitä kaikkia taitoja. (Hyppänen 2021, 2. luku.) Esihenkilötaitoja ovat esimerkiksi liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksentekotaidot ja ristiriitojen hallinta. Myös itsensä johtamisen taito on nykypäivänä oleellinen osa esihenkilötyötä. Ilman itsensä johtamisen taitoja ei voi onnistua muidenkaan tehtäväroolien toteutuksessa. (Aarnikoivu 2010, s. 71.)

Laadukas esihenkilötyö perustuu sitkeään perusasioiden toteuttamiseen. Hyvä esihenkilö keskittyy olennaiseen, yksinkertaistaa asioita ja sietää rutineja. Esihenkilön tulisi pitää mielessään organisaation perustehtävä, visio ja tavoitteet ja työskennellä määrätietoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä esihenkilö tiedostaa roolinsa alaisten onnistumisen mahdollistajana ja keskittyy siihen, että työntekijät voivat keskittyä omaan perustehtäväänsä ja omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Esihenkilön tulisi osata ohjata työntekijöitään tekemään oikeita asioita ja priorisoimaan tärkeimmät tehtävät. Hyvä esihenkilö valvoo ja seuraa tuloksia. Hän kannustaa ja rohkaisee virheiden etsimisen sijaan ja antaa palautetta sekä onnistumisista, että auttaa kehittymään antamalla parannusehdotuksia. Esihenkilön on tärkeää kysyä ja haastaa alaisiaan ja kyseenalaistaa vallitsevaa tilannetta, sillä niin voidaan kehittyä. Hyvä esihenkilö tiedostaa oman roolinsa ja merkityksensä työssä ja tekee myös työntekijöiden työn merkityksellisyyden näkyväksi. (Aarnikoivu 2013, s. 207–209.)

Monet esihenkilöt ajattelevat, että johtajuus on käynyt tarpeettomaksi ja työntekijöiden tulisi olla itseohjautuvia. Nämä esihenkilöt saattavat pelätä leimautuvansa ikäviksi pomottajiksi ja haluavat olla kivoja kavereita sekä miellyttää alaisiaan. Nämä esihenkilöt uskovat sen luovan työyhteisöön hyvää ilmapiiriä, vaikka tosiasiallisesti johtamistyhjiö voi tuhota työyhteisön myönteisen hengen. Tällaisissa tilanteissa vallan ottavat usein työyhteisön vahvat persoonat, mistä seuraa ristiriitoja ja valtataisteluja ryhmän sisällä. Esihenkilöllä ei ole siis vain työnjohto-oikeutta vaan myös johtamisvelvollisuus. Työntekijät kaipaavat hyvää esihenkilötyötä juuri heiltä, joille valtuudet on organisaatiossa annettu ja tehtävä määritelty. (Järvinen 2017, 3. luku.)

3.3. Esihenkilötyön kehittäminen

Esihenkilötyö on vaativaa työtä ja sitä ei voi tehdä ilman tarvittavaa osaamista ja oppimishalua. Tärkeintä on aito halu toimia esihenkilötehtävissä ihmisten kanssa. (Hyppänen 2021, 7. luku.) Oman johtamistavan rakentaminen on pitkä prosessi, eikä se prosessi pääty koskaan. Olennaista oman esihenkilötyönsä kehittämisessä on, että tutkii jatkuvasti omia ajattelu- ja toimintatapojaan, asenteitaan ja käsityksiään ja on valmis tarvittaessa muuttamaan niitä. Kokenut esihenkilö voi helposti takertua omiin tapoihinsa ja kuvitella itseltään liikoja. Uuden oppiminen ja muuttuminen voi estyä, jos omista käsityksistään pitää liian tiukasti kiinni ja ei ole avoin vaikutteille. (Järvinen 2020, 220.)



Kuva 1. Esihenkilötyön kehittämisen portaat. (Hyppänen 2013, 10. luku)

Ei ole olemassa synnynnäisiä esihenkilöitä, vaan hyväksi esihenkilöksi kehitytään. Jokaisessa ihmisessä on hyviä ja huonoja puolia, mutta se mitä itseltään ja työntekijöistään ajattelee, näkyy ulospäin. Muutos alkaa siis itsestä. Jotta esihenkilö voi johtaa ihmisiä ja liiketoimintaa, hänen on osattava myös johtaa ja kehittää itseään. Kuva 1 kuvaa esihenkilötyön kehittymisen portaita. Kehitys alkaa pysähtymisellä ja tunnistamalla omat toimintatapansa joko itse, tai saadun palautteen perusteella. Tarvitaan myös halu kehittyä. Ensimmäinen askel on siis hyväksyä ja sisäistää omat toimintatapansa. Seuraava vaihe liittyy oivallukseen ja motivaatioon. On tehtävä muutospäätös ja asetettava kehittämistavoitteet. Seuraava askel on opitun soveltaminen, eli uusien toimintatapojen harjoittelu käytännössä. Tämä askel sisältää myös vanhoista tavoista poisoppimisen. Viimeinen vaihe on kokemuksista oppiminen. Tämä vaihe on kestoaltaan pisin ja seurannalle kannattaa asettaa pidempi aikaväli. Tavoitteena voi esimerkiksi olla henkilöstökyselyjen esihenkilöalueella tulosten paraneminen kolmen vuoden aikana. (Hyppänen 2013, 10. luku.)

Kun kehittämistarpeet on tunnistettu ja kehittämistavoitteet asetettu on löydettävä oikeat ratkaisut ja menetelmät kehittämistyöhön, jotka tukevat omaa oppimistyyliä ja jotka sopivat omaan elämäntilanteeseen. Itsetuntemuksen lisäämiseen on monia erilaisia keinoja, kuten coaching, vertaistuki, itsearviointityökalut ja suullinen palaute. Myös erilaiset esihenkilövalmennukset ja tutkintoon johtavat esihenkilökoulutukset ovat yleisiä kehittämismenetelmiä. Yksilölliset menetelmät ovat erittäin hyviä johtamistaitojen kehittäjiä. Yksilöllisiä menetelmiä voivat olla esimerkiksi coaching, työnohjaus tai mentorointi. Yksilöllisissä menetelmissä pääroolia näyttelee vuorovaikutus. Myös itseopiskelu on tärkeää ja sitä voi tehdä myös muiden menetelmien ohella. Johtamiskirjallisuuden lisäksi organisaatiosta voi löytyä myös omaa e-learning materiaalia (Hyppänen 2013, 10. luku.)

Organisaatioiden kehitymisvaatimukset haastavat esihenkilöitä pohtimaan omia toimintatapojaan ja keinoja kehittyä tiimensä kanssa yhä paremmiksi. Tämä tarkoittaa totuttujen rutiinien ja toimintatapojen kyseenalaistamista. Muutoksia ja pohdintaa on hyvä tehdä osana omaa esihenkilötyötä, eikä vasta sitten kun ympäristö pakottaa äkilliseen muutokseen. Proaktiivinen ote

reagoinnin sijaan kertoo ammattimaisesta esihenkilötyöstä. (Salminen 2015, 2. luku.) Organisaatiot, joissa esihenkilöt ovat löytäneet uusia ja erilaisia näkökulmia johtamiseen, ovat onnistuneet myös tehostamaan työyhteisön toimintaa ja ongelmanratkaisukykyä. Näissä yrityksissä esihenkilöt ovat ammattitaitoisia, heillä on kypsä näkemys itsestään ja he ovat halukkaita uusiin avauksiin sekä avoimeen vuorovaikutukseen. (Lahtinen 2017, 1. luku.)

3.4. Esihenkilön ajanhallintataidot

Ajan puute ja jaksaminen ovat kiireisen arjen keskellä suuria haasteita esihenkilöille. Esihenkilön on huolehdittava omasta jaksamisestaan, sillä uupunut esihenkilö ei voi johtaa yksikköään menestyksekkäästi. Oma elämänhallinta ja tasapaino oman suorituskyvyn ja vaatimusten välillä on tärkeää. Itsetuntemuksen vahvistaminen, kokonaisuuksien hahmottamisen taidon opettelu, keskeneräisyyden sietäminen, priorisointi ja omien tavoitteiden kiristaminen lisää jaksamista. Tärkeää on myös pyytää ja ottaa vastaan apua, kun oma jaksaminen on vaakalaudalla. (Hyppänen 2007, s. 269.)

Moni esihenkilö tekee paljon ylitöitä. Ajanhallintaa parantamalla voidaan kuitenkin lisätä työnhallintaa ja vähentää ylitöiden tarvetta. Työn suunnittelu ja priorisointi kiireellisyyden mukaan auttaa ajanhallinnassa. Työtehtävien kalenterointi onkin hyvin tärkeää, mutta on kuitenkin muistettava, että kalenteriin on jätettävä tyhjää aikaa selvitystä vaativille ja suunnittelemattomille asioille. Esihenkilön on myös hyvä miettiä, johtuuko kiire mahdollisesti työntekijöiden epäselvistä tehtävistä tai tavoitteista, osaamisen puutteesta vai venyvätkö esimerkiksi palaverit suunnittelemattomuuden takia liian pitkiksi. Delegoimalla tehtäviä voi myös vapauttaa aikaa itselle ja samalla työntekijät saavat vastuuta ja kehittyvät. (Hyppänen 2007, s. 269–270.)

On myös tärkeää tiedostaa aikavarkaiden olemassaolo. Aikavaras voi olla sisäinen tai ulkoinen. Sisäinen aikavaras on sellainen, joka on lähes kokonaan esihenkilön omasta toiminnasta tai itsekurista kiinni. Se saattaa olla jatkuvaa sähköpostin tarkistelu tai asioiden lykkäämistä ja viivyttelyä. Myös se että ei osaa sanoa ei omaan työkuvaan kuulumattomille töille on aikavaras. Turhista palavereista tai tapaamisista tulisi osata kieltäytyä ja keskittyä oman

perustehtävän toteuttamiseen. Ulkoisia aikavarkaita voivat olla tehottomat palaverit ilman agenda tai työrauhan puute. Ulkoisten aikavarkaiden eliminointi vaatii toimenpiteitä sekä itseltä, että muilta ihmisiltä. Ulkoisten aikavarkaiden kuriin laittaminen saattaa vaatia työyhteisön toimintasääntöjen uudelleenarviointia. Sekä ulkoisten, että sisäisten aikavarkaiden eliminointi mahdollistaa henkilökohtaisen tehokkuuden ja sitä kautta työnhallinnan tunteen, joka on työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden kannalta olennaisen tärkeää. (Aarnikoivu 2013, s. 189–190.)

Multitasking, eli monien asioiden samanaikainen hoitaminen on yleistä. Esimerkiksi Stanfordin yliopistossa tehtyjen tutkimusten mukaan toimintatapa kuitenkin heikentää suoritusta, koska ihmisen pitää hyppiä kognitiivisesti tehtävien välillä. Keskittymiskyky ja muistin toiminta kärsivät, eikä uusia asioita ehdi sisäistää. Olisi tärkeää tehdä yksi asia selkeästi loppuun tai välietappiin asti valmiiksi (Wiskari 2014, 8. luku.)

4. ESIHENKILÖ SITOUTUMISEN EDISTÄJÄNÄ

4.1. Sitoutuminen käsitteenä

Kun puhutaan sitoutumisesta työhön, tarkoitetaan yleensä vaihtuvuutta ja sitoutumattomuus tarkoittaa usein lähtöherkkyyttä. Sitoutumisen käsite on kuitenkin laajempi ja monisyisempi. Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Jos psykologinen suhde on huono, henkilön lähtöherkkyys on todennäköisesti suurempi. (Viitala 2013, s. 85.) Sitoutuminen työelämässä kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä (Viitala 2004, s. 162). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan vapaaehtoista sitoutumista esihenkilöä tai organisaatiota kohtaan: kuinka paljon työtä työntekijä on valmis tekemään organisaation ja oman tiiminsä hyväksi, mihin hän kokee sitoutuvansa, mitä velvollisuuksia, vastuita, oikeuksia ja rooleja hänellä on. Psykologinen sopimus on mielen sisäinen malli, jossa osapuolet luottavat toisiinsa ja jonka myötä arkinen työ sujuu ilman jat-

kuvaa neuvottelua. Psykologinen sopimus perustuu vastavuoroisuuteen. Työnantaja haluaa työntekijältä tämän osaamista työpanoksen muodossa, ja työntekijää motivoivat palkan lisäksi kehitysmahdollisuudet ja mielekkäät työtehtävät. Kun molempien osapuolten tarpeet kohtaavat, lopputuloksena ovat motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät. (Salmimies 2013, 3. luku.)

Rousseaun (1990; 1994, viitattu lähteessä Viitala 2013, s. 85–86) mukaan psykologiset sopimukset voidaan jakaa kahteen pääluokkaan. Transaktionaalisiin ja relationaalisiin. Transaktionaalisissa suhteissa vaihdetaan hyödykkeitä. Työntekijä saa palkkaa ja työnantaja saa työsuorituksen. Relationaaliset suhteet ovat pitkäkestoisia ja perustuvat luottamukseen ja yhteistyöhön. Työntekijä voi esimerkiksi joustaa työajassa auttaakseen organisaatiota selviytymään tiukasta tilanteesta tai organisaatio voi olla armollinen tilanteessa ja joustaa odottamastaan työn laadusta työntekijän yksityiselämän vaikeuksien vuoksi. Relationaalisessa suhteessa työnantajaansa olevat työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa ja heille organisaation etu on oman edun ohella tärkeää. Psykologisen suhteen laadulla on vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen ja haluun pysyä organisaatiossa. (Viitala 2013, s. 85–86.)

Sitoutumisen käsitettä työelämässä ovat tutkineet myös Meyer ja Allen (1997, s. 11–13). He ovat jakaneet sitoutumista määrittelevät asennetekijät kolmeen luokkaan. Affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuneisuus. Affektiivinen sitoutuminen on tunneperäistä ja viittaa työntekijän haluun työskennellä organisaatiossa. Siihen liittyvät luottamus, arvostus ja sosiaaliset tunnetason sitoumukset. Työntekijä tuntee kuuluvansa yhteisöön ja kokee organisaation olevan hänelle hyvä. Vastineeksi hän on lojaali ja ahkera. Jatkuva sitoutuminen viittaa organisaatiosta lähtemiseen liittyviin riskeihin ja haittoihin. Tässä suhteessa keskeisiä ovat palkkiot, edut ja työpaikan jättämisestä aiheutuvat haitat. Työntekijä voi esimerkiksi pysyä tehtävässään palkan tai uran edistämisensä vuoksi. Normatiivinen sitoutuminen viittaa sitoutumisesta organisaatioon velvoitteiden ja sosiaalisten normien perusteella. Tämän tyyppinen sitoutuminen perustuu siihen, että työntekijä kokee velvollisuudentuntoa pysyä yrityksessä ja täyttää sille annetut odotukset. Työntekijöiden si-

toutuminen organisaatioon sisältää yleensä piirteitä näistä kaikista kolmesta sitoutuneisuuden lajista. (Viitala 2004, s. 163; Viitala 2013, s. 85–86.)

4.2. Vaihtuvuus

Tavoitteena ei ole se, että organisaatiosta ei lähde kukaan ennen eläkettä, vaan tervettä vaihtuvuutta tarvitaan. Vaihtuvuudella voi olla tervehdyttävä vaikutus, kun yritykseen saadaan uutta osaamista ja työntekijät, jotka eivät koe työtä omakseen tai eivät onnistu riittävän hyvin, poistuvat. Vaihtuvuus aiheuttaa kuitenkin yritykselle kuluja, kuten rekrytointi- ja perehdytyskustannukset. Lisäksi vaihtuvuuden myötä yrityksestä poistuu osaamista ja tietoa. Vaihtuvuus voi olla myös viesti huonosta johtajuudesta ja ilmapiiristä ja siksi vaihtuvuuden kehitystä on hyvä seurata säännöllisesti ja puuttua huolestuttaviin poikkeamiin. (Viitala 2013, s. 87–88.) Vaihtuvuuden myötä käytännön tekeminen vaikeutuu ja työt kasaantuvat, jos kokeneita tekijöitä on liian vähän. Myös asiakas- ja sidosryhmäsuhteet kärsivät, jos työtä suorittaa aina eri henkilö. (Lindström ym., 2023 s. 41.)

Vaihtuvuus voi johtua myös monista muista asioista kuin sitoutumattomuudesta. Esimerkiksi alalla, jossa työskentelee paljon nuoria vaihtuvuusluvut ovat usein korkeita. Tällöin rekrytointi ja perehdytys tulisi olla erittäin tehokasta, jotta toiminnan laatu säilyy mahdollisimman hyvänä vaihtuvuudesta huolimatta. Vaihtuvuutta voidaan jossain tapauksissa pienentää palkkoja korottamalla ja työviihtyvyyttä parantamalla. Bevanin (1991) tutkimuksessa selvisi, että palkka ei kuitenkaan ole kovinkaan usein syy vaihtuvuuteen. Tutkimuksen mukaan tyypillisiä syitä vaihtuvuuteen ovat työn sisällön ja odotusten kohtaamattomuus, esihenkilön huomion ja tuen puute, huono perehdyttäminen, työn yksitoikkoisuus, kehittymismahdollisuuksien vähäisyys ja henkilöstön arvostamisen puute. (Viitala 2013, s. 88.)

Liisa Holma haastatteli satoja työpaikanvaihtajia Lähtijät-podcastiaan varten. Holma kertoo, että nämä henkilöt ovat päättäneet lähteä, koska ovat kokeneet, etteivät pääse vaikuttamaan asioihin, johtaminen on huonoa tai yrityksen kulttuurissa on epäterveitä piirteitä. Lähtemisen syyt ovat harvoin itse työn sisällössä tai palkassa. Holman haastattelujen perusteella vaihtuvuuden

syvät liittyvät usein siihen, että johtamiselle ei jää aikaa. Yhdellä esihenkilöllä saattaa olla jopa sata alaista, jolloin esihenkilö ei pysty olemaan heille aidosti läsnä. Joskus esihenkilöiltä puuttuu myös aito halu johtaa. Moni haluaa esihenkilöksi vääristä syistä. Kyse voi olla halusta saada titteli tai uralla etenemisestä. Holman mukaan hyvä johtajuus vaatii kolmea asiaa: aikaa, halua ja osaamista. (Lindström & Savaspuro 2023, s. 45–46.)

On hyvä miettiä, miten hyvät työntekijät sitoutetaan sekä työhön, että työnantajaan. Pohjoismaisista ja virolaisista yrityksistä kerättyjen tietojen mukaan yrityksen johto oli vain harvoin miettinyt, miten hyvät ammattiosaajat pidetään yrityksessä. Ihmisten toimintaa ohjaa pyrkiminen eteenpäin kohti uusia tavoitteita, pysähtymättömyys sekä uuden ja paremman etsiminen. Tärkeää onkin antaa työntekijöiden kehittyä ammatillisesti. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus kuulla työntekijän henkilökohtaisia pyrkimyksiä ja kannustaa tavoitteisiin, jotka ovat myös yrityksen suunnitelman mukaisia. (Jalava & Uhinki 2007, 168–169.)

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen (2021) mukaan vaihtuvuus siivousalalla oli vuonna 2019–2020 35,7 %, kun se oli palvelualoilla keskimäärin 24 %. Siivousalalla työskentelee suhteessa paljon nuoria henkilöitä ja naisvaltaisella alalla perhevapaat nostavat vaihtuvuusprosenttia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021.)

4.3. Sitoutumisen edistäminen

Sitoutumisen edistäminen organisaatiossa on tärkeää työntekijöiden pysyvyyden, motivaation ja tuottavuuden kannalta. Sitoutunut työntekijä hyväksyy tavoitteet ja tekee itsenäisesti töitä niiden saavuttamiseksi. (Hyppänen 2013, 5. luku.) Sitoutuminen vaatii aina kaksi osapuolta. Jotta työntekijä voi sitoutua, on organisaation osoitettava hänelle olevansa myös sitoutunut. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys osoittaa luottavansa työntekijään, antaa hänelle mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja kehittyä paremmaksi. Erittäin tärkeää sitoutumisen kannalta on luottamus siihen, että työsuhde jatkuu. (Viitala 2013, s. 87–88.)

Psykologisella tasolla sitoutuminen muodostuu viidestä erillisestä tekijästä. Ensimmäisenä työntekijöiden pitäisi voida luottaa yrityksen johtoon. Työntekijöille on tärkeää tietää, minne suuntaan organisaatiossa ollaan menossa. Toisena tekijänä on oman työn merkityksellisyys. Kun oma työ tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä, sisäinen motivaatio kasvaa. Kolmantena, työntekijällä on oltava riittävästi kehitysmahdollisuuksia. Työn mielekkyys kasvaa, jos omalla urallaan voi kehittyä ja mahdollisesti myös edetä. Neljäs tekijä on työntekijälle annettu tunnustus onnistumisista. Työntekijät kaipaavat joko sosiaalista tai taloudellista tunnustusta, kun oma työ on ylittänyt sille asetetut tavoitteet. Palkitseminen on erinomainen keino tukea ihmisten sisäistä motivaatiota. Viides tekijä on sosiaalinen tuki. Kaikella sosiaalisuudella on merkitystä. Työntekijän kuunteleminen, huomioon ottaminen, mukavat kollegat sekä hyvä esihenkilö ovat useimmille ihmisille olennainen osa työpaikkaa. (Nederström 2019.)

Positiivisen psykologisen sopimuksen syntyminen on tärkeää, sillä siihen liittyy aina myönteisiä tunteita, jotka lisäävät yhteenkuuluvuutta. Ilmapiirillä on merkittävä vaikutus myönteisten tunteiden syntymiseen. Kun työnantajalla ja työntekijällä on yhteinen käsitys siitä, että he toivovat toisiltaan hyvää, syntyvät luottamus ja lojaliteetti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että toistettu tunne johtaa pysyvämpään mielialaan. Jos organisaatiossa pystytään tuottamaan toistuvasti tyytyväisyyden tunnetta, se johtaa myönteiseen ilmapiiriin. Myönteisessä ilmapiirissä ihmiset ovat onnellisempia ja onnelliset ihmiset sietävät paremmin vastoinkäymisiä, palautuvat nopeammin stressistä ja ovat joustavampia ja tuottavampia työssään. Onnellisuus vaikuttaa myös fyysiseen terveyteen. Myönteisessä ilmapiirissä ihmiset kokevat uhat helpommin oppimiskokemuksina ja säilyttävät toiminnallisuutensa stressaavissa tilanteissa. Työssään tyytyväiset ihmiset auttavat myös mielellään kollegoitaan ja ovat syvemmin sitoutuneita. Positiivinen psykologinen sopimus siis lisää sitoutumista organisaatioon ja edistää työtyytyväisyyttä, josta seuraa myös parempaa suoriutumista työtehtävissä. (Salmimies 2013, 3. luku.)

4.4. Esihenkilön rooli sitoutumisen edistämässä

Itsemääräämisteoriaan liittyvien tutkimusten mukaan me kaikki motivoidumme siitä, kun saamme itse päättää tekemisistämme ja toiminnan syy on sisäsyntyistä. Ulkoinen pakko tai paine taas usein heikentää kiinnostustamme ja intoamme asioiden eteenpäin viemiseen. Se mistä motiivimme toimia kumpuavat, vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen ja hyvinvointiin. (Vasalampi 2022, 1. osa.)

Ihmisten toimintaa ohjaavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat raha, edut ja asema. Sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat esimerkiksi vapaus, tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, dynaamisuus, henkilökohtaisen kasvun tunne ja oivalluksesta syntyvä ilo ja yhteenkuuluvuus työyhteisön kanssa. Organisaation tehtävä on huolehtia ulkoisista motivaatiotekijöistä, eli työsuhteen perusasioista. Näihin kuuluvat esimerkiksi palkan maksu oikein ja ajallaan, kohtuulliset työajat ja turvallinen työympäristö. Esihenkilön tehtävä on vaikuttaa sisäisiin motivaatiotekijöihin ja hän voi osaltaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen työaikajärjestelyjen, vaikutus- ja kehitysmahdollisuuksien, palkitsemisen ja vuorovaikutuksen keinoin. (Hyppänen 2013, 5. luku.)

Yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaminen omaan työhönsä ja työyhteisöön. Näitä esihenkilö voi vahvistaa sujuvin työaikajärjestelyin ja osallistamalla työntekijöitä omien tavoitteidensa asettamiseen. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työstään ja jaksamisestaan ja tavoitteiden tulisi olla yhdessä määriteltyjä. Tavoitteista voidaan sopia yhdessä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Hyppänen 2013, 5. luku.) On myös tärkeää, että näiden tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti ja sovittuja toimintamalleja noudatetaan. (Järvinen 2017, 3. luku).

Työn merkityksellisyys ja vaikuttavuus ovat voimakkaita motivaation lähteitä työntekijöille. Ymmärrys työn merkityksestä edistää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Esihenkilö voi korostaa työntekijän merkityksellisyyttä seurannan, palautteen ja kannustamisen keinoin. Työntekijälle tulisi selkeyttää

myös yrityksen strategiaa ja hänen rooliaan sen onnistumisessa. Kun työntekijä kokee olevansa tärkeä osa isompaa kokonaisuutta, motivaatio yleensä kasvaa. (Hyppänen 2013, 5. luku.)

Palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää työmotivaation kannalta. Onnistumisten huomiointi kannustaa jatkamaan nykyisellä tavalla ja rakentava palaute auttaa kehittymään. (Hyppänen 2007, s. 46.) Palaute on suorituksen arviointia ja se osoittaa välittämistä. Palautteen painopisteen tulisi olla onnistumisissa, mutta laadukasta esihenkilötyötä tekevä antaa arjessa sekä positiivista, että korjaavaa palautetta. Perussääntö kuitenkin on, että onnistumisista tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta kuin heikosta suoriutumisesta. Palautteen antamisessa tärkeää on kysyä ja kuunnella ja antaa palautteen saajan itse oivaltaa mahdolliset kehitystoimenpiteet. Palaute sekä onnistumisista, että heikosta suoriutumisesta tulisi aina perustella tosiasioiden valossa. (Aarnikoivu 2013, s. 164–167.)

Yksi suuri syy työpaikan vaihtamiselle on se, että työntekijät kokevat, etteivät tule kuulluksi. Usein syy liittyy esihenkilötyöhön. Työntekijät kokevat, että esihenkilö ei kuuntele heidän ajatuksiaan ja ideoitaan, eikä huomio heidän onnistumisiaan tai huoliaan. Organisaatioissa, joissa työntekijät ovat tyytyväisiä, yhteisenä tekijänä ovat usein säännölliset yhteiset hetket viikoittain, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita ilman tiukkaa agenda. Näissä yhteisissä hetkissä jaetaan kokemuksia ja ideoita, sekä opitaan toisten kokemuksista. Yhteisen ymmärryksen syntyminen vuorovaikutuksen kautta mahdollistaa tiimin optimaalisen toiminnan ja jatkuvan kehityksen (Leppänen & Rauhala 2012, s. 277.)

Työnjaon tulisi olla reilua ja tasapuolista. Tämä edellyttää, että esihenkilö on helposti lähestyttävissä, jotta mahdollisiin ongelmatilanteisiin voidaan puuttua nopeasti. Saattaa olla, että esihenkilö ei aina ole fyysisesti samassa tilassa alaistensa kanssa, joten työyhteisön tulisi yhdessä sopia yhteydenpidon välineistä ja tavoista. Vuorovaikutuksen määrässä ja tavoissa on huomioitava työntekijöiden yksilölliset tarpeet, sillä juuri aloittanut työntekijä saattaa tarvita paljon enemmän esihenkilön tukea kuin kokenut asiantuntija. (Järvinen 2017, 3. luku.)

Esihenkilöllä tulisi olla selkeä näkemys siitä, mistä työmotivaatio, työssä viihtyminen ja työn ilo syntyvät. Kun työntekijä kokee, että työt sujuvat, siinä saa jotakin merkityksellistä aikaan tai pääsee tavoitteeseen, se synnyttää hyvinolon tunteen. Eli kun ihminen onnistuu, se motivoi. (Järvinen 2020, s. 94.)

5. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1. Kyselyn toteutus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden näkökulmasta nykyisestä esihenkilötyön laadusta ja antaa kehittämisehdotuksia siihen, miten esihenkilötyötä voi kehittää työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi. Tarkoituksena oli vastata kysymyksiin, miten esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen toimeksiantajayrityksessä, ja mitkä ovat suurimmat kehityskohteet esihenkilötyössä toimeksiantajayrityksen työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella, eli määrällisellä tutkimuksella, joka on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista (Vilka 2007, s. 13). Määrälliseen tutkimukseen päädyttiin, koska haluttiin käyttää mahdollisimman suurta otosta ja tutkia esihenkilötyön ja sitoutuneisuuden riippuvuuksia. Lisäksi haluttiin kartoittaa nykytilannetta sitoutumisen ja esihenkilötyön osalta L&T Siivous Oy:ssä.

Tutkimuksen perusjoukko on kaikki L&T Siivous Oy:n siivoajat, joista päädyimme toimeksiantajan kanssa valitsemaan otokseksi Länsi-Suomen siivoajat. Otos oli 1004 siivoajaa (noin kolmasosa perusjoukosta), joille kyselylomake (Liite 2) lähetettiin työsähköpostiin [www-linkkinä](#). Määrällisessä tutkimuksessa riittävä otos on sellainen, että se kuvaa kaikkia perusjoukon ominaisuuksia ja ilmenemismuotoja. Otos ei kuitenkaan koskaan aivan täysin vastaa perusjoukkoa, joten otoksesta saadut tulokset pätevät vain tietyllä todennäköisyydellä koko perusjoukkoon. (Vilka 2021, osa 4.) Vastausprosentti

on kyselyn onnistumisen kannalta hyvin tärkeä tekijä. Vastausprosenttiin voivat vaikuttaa esimerkiksi kohderyhmä, tutkimuksen aihe, motivointi saatekirjeessä, kyselylomakkeen ulkoasu ja -pituus. (Valli 2015, osa 4.) Jo ennakkoletuksena oli, että vastausprosentti saattaa jäädä pieneksi, perustuen L&T Siivous Oy:n omiin kyselyihin, kyselyn pituuteen ja merkitykseen työntekijöille. Verkkokyselyissä vastausprosentti myös lähes aina jää tasolle 10–15 % (Kananen 2014, s. 208). Vastausprosenttia suurentaakseni, tein kyselystä mahdollisimman lyhyen, selkeän ja täysin anonyymin. Saatekirjeessä (Liite 1) kerrottiin, että jokainen vastaus on merkityksellinen ja saattaa vaikuttaa positiivisesti esihenkilötyön kehittämiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Kysely toteutettiin marraskuussa 2023 ja vastausaikaa kyselyyn oli 10 päivää ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kyselyn puolesta välissä. Vastauksia tuli lopulta 144 ja näin ollen, vastausprosentti oli 14,3 %.

Kyselylomakkeessa (Liite 2) oli yksi taustamuuttujakysymys, joka oli työsuhteen kesto. Muilla kysymyksillä kartoitettiin työntekijöiden sitoutuneisuuden ja esihenkilötyön nykytilaa. Lisäksi sitoutuneisuuden kokemusta käytettiin tutkimuksessa taustamuuttujana suhteessa esihenkilötyötä koskeviin väittämiin. Lähes jokaiseen kysymykseen vastatattiin samalla asteikolla ja kaikki pakolliset kysymykset olivat strukturoituja, eli vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Lisäksi kyselylomakkeessa oli yksi avoin tarkentava kysymys ja yksi avoin kysymys. Näihin vastaaminen ei ollut pakollista. Asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikon perusideana on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan mentäessä samanmielisyys vähenee. (Vilkkä 2007, s. 46). Kyselylomakkeessa vastausvaihtoehdot olivat:

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 en osaa sanoa
- 4 jokseenkin samaa mieltä
- 5 täysin samaa mieltä

Kyselylomake testattiin kahdella henkilöllä, jotta varmistuttiin sen selkeydestä ja siitä, ettei kysymyksissä ollut tulkinnan varaa. Yksi testaajista oli toimek-

siantajan edustaja ja toinen testaaja opinnäytetyöohjaajani. Testauksen tuloksena, kysymyksiä vähennettiin toimeksiantajan pyynnöstä ja näin kyselylomakkeesta tuli nopeampi vastata. Lisäksi yhtä kysymystä tarkennettiin opinnäytetyöohjaajani huomion perusteella. Lomakkeesta tehtiin mahdollisimman tiivis, jotta vastaaminen olisi nopeaa ja helppoa, mutta niin, että haluttuihin tutkimusongelmiin saataisiin vastaukset. Avoimia kysymyksiä oli vain kaksi ja niihin vastaaminen ei ollut pakollista.

5.2. Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta, eli se ilmaisee, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetyt tutkimusmenetelmät mittaavat haluttua ilmiötä. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteettiin vaikuttavat erityisesti otoksen koon ja laadun edustavuus perusjoukossa, vastausprosentti, huolellisuus tietojen käsittelyssä ja mittausvirheiden arviointi. (Vilkkä 2021, 4. luku.) Mittaustuloksia ei tule yleistää tehdyn tutkimuksen ulkopuolelle, koska mitaustulokset ovat päteviä tietyssä ajassa ja paikassa. (Vilkkä 2007, s. 149). Validiteetti taas tarkoittaa pätevyyttä, eli antaako tutkimus sitä tietoa, jota sen oli tarkoitus selvittää ja kuinka hyvin teoreettinen tausta on saatu purettua empiiriselle tasolle. (Vilkkä 2021, 4. luku)

Opinnäytetyöni kyselylomake laadittiin tutkimani kirjallisuuden, ja työni teorian pohjalta. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan sitoutuneisuuden tasoa ja esihenkilötyön laatua tällä hetkellä sekä selvittämään ristiin vertailemalla, vaikuttaako esihenkilötyön laatu työntekijöiden sitoutumiseen toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää missä asioissa esihenkilöiden toiminnassa on eniten kehitettävää sitoutuneisuuden edistämiseksi. Kysely toteutettiin sähköisessä muodossa ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse valikoidulle otokselle. Kvantitatiivinen menetelmä valikoitui käytettäväksi, koska perusjoukko ja siitä otettu otos oli suuri. Määrällisellä tutkimuksella pystyttiin myös kartoittamaan helposti vallitseva tilanne sekä sitoutuneisuuden ja esihenkilötyön väliltä pystyttiin etsimään riippuvuuksia. Kyselylomake oli onnistunut validiteetin kannalta ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Kyselylomake julkaistiin www-linkkinä, joka lähetettiin valitulle otokselle sähköpostitse. Linkki oli sama kaikille, jotta anonymiteetti säilyisi mahdollisimman hyvin. Saman linkin lähettäminen monelle mahdollistaa sen, että yksi vastaaja voi vastata kyselyyn useamman kerran. Teoriassa on siis mahdollista, että joku vastaajista olisi vastannut kyselylomakkeeseen kahdesti, mikä heikentää tulosten reliabiliteettia. Lisäksi reliabiliteettia saattaa heikentää pieni vastausprosentti. Riittävänä vastausprosenttina pidetään yleensä kuuttakymmentä, mutta pienempikin vastausprosentti saattaa riittää, jos voidaan osoittaa, että vastaamatta jättäneet eivät olennaisesti poikkea muusta ryhmästä. (Valli 2015, osa 4). Tutkimukseni kyselyyn vastasi 14,3 % otoksesta. On hyvin mahdollista, että esimerkiksi sitoutuneet työntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen sitoutumattomia enemmän ja näin ollen se voi vaikuttaa opinnäytetyöni luotettavuuteen.

6. OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

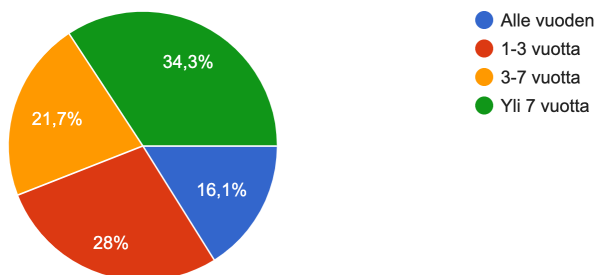
6.1. Analysointimetodit

Kysely tehtiin Google Formsilla joka tekee vastauksista frekvenssijakaumakuviot. Taulukot liitettiin sellaisenaan opinnäytetyöhöni, jottei tiedonsiirrossa tapahtuisi virheitä. Keskiarvojen laskeminen, ristiin vertailu ja muu analysointi suoritettiin Statgraphicsin verkkoselainversiolla. Aineiston analysoinnissa käytettiin aritmeettista keskiarvoa, jolla kuvataan havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta. Keskiarvoa käytettiin, jotta tulokset olisivat vertailtavissa mahdollisissa uusintamittauksissa. Keskiarvo ei kuitenkaan anna kovin tarkkaa kuvaa jakaumasta ja siksi lisäksi käytettiin frekvenssijakaumakuvioita. (Vilka 2007, s. 122–123.) Ristiin vertailun avulla voidaan tutkia kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia. Riippuvuus tarkoittaa, että muuttuja vaikuttaa toiseen muuttujaan (Vilka 2007, s. 129.) Ristiin vertailussa käytettiin myös Khiin neliötestiä, joka kertoo muuttujien välisen suhteen tilastollisen merkitsevyyden. Jos $p < 0,05$, niin ero on tilastollisesti lähes merkitsevä. Jos $p < 0,01$, niin ero on tilastollisesti merkitsevä ja jos $p < 0,001$, niin ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. (Valli 2015, luku 8.)

6.2. Työtausta

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin ensimmäisenä vastaajan työsuhteen kestoa. Työsuhteen kestoa haluttiin käyttää taustamuuttujana suhteessa sitoutuneisuuden tasoon. Vastaajia oli jokaisesta määritellystä työskentelyaikaryhmästä (Kuvio 1). Suurin osa vastaajista (34,3 %) oli työskennellyt yrityksessä yli seitsemän vuotta, joka voi viitata siihen, että yrityksessä pidempään työskennelleet työntekijät vastaavat herkemmin kyselyihin, joiden tarkoitus on kehittää yrityksen toimintaa. Seuraavaksi eniten vastaajia (28 %) oli ryhmästä, jotka olivat työskennelleet yrityksessä 1–3 vuotta. 3–7 vuotta yrityksessä työskennelleitä vastaajista oli 21,7 %. Alle vuoden työskennelleitä oli 16,1 % vastaajista.

Kuinka kauan olet työskennellyt L&T Siivous Oy:llä
143 vastausta



Kuvio 1. Vastaajien työskentelyaika L&T Siivous Oy:ssä.

6.3. Sitoutuneisuus työhön

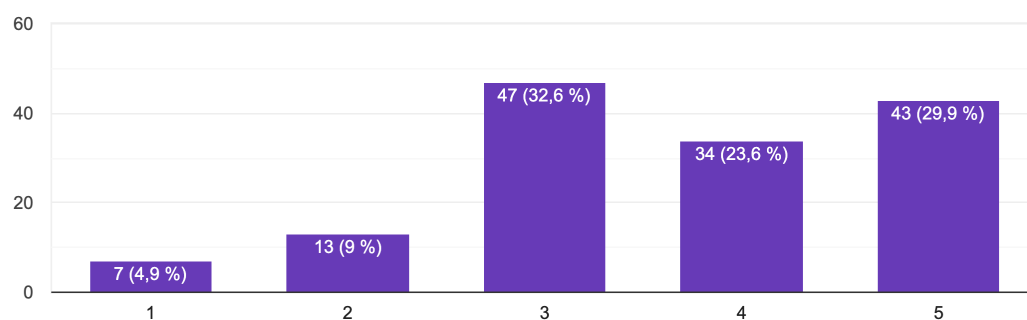
Seuraavat kolme kysymystä käsittelivät sitoutuneisuutta. Kuten opinnäyte-työni teoriasuuden kappaleessa neljä kerrotaan, sitoutuminen tarkoittaa työntekijän psykologista suhdetta työnantajaansa. Sitoutumisella voi olla eri tasoja ja vastaaja on itse saanut määrittää, mitä sitoutuminen työnantajaan hänelle tarkoittaa.

Ensimmäisessä sitoutuneisuutta mittaavassa kysymyksessä kysyttiin, kuinka sitoutunut vastaaja kokee olevansa työnantajaansa (Kuvio 2). Suurin osa (32,6 %) vastasi kysymykseen, että ei osaa sanoa. Tämä voi myös tarkoittaa,

että vastaaja ei koe olevansa erityisen sitoutunut, mutta ei myöskään koe olevansa sitoutumaton. Se voi myös tarkoittaa, että vastaaja ei osaa määrittellä, mitä sitoutuminen työnantajaan hänelle tarkoittaa. Vastausten keskiarvo oli 3,7, joten yleisesti ottaen vastaajat kokivat olevansa työnantajaan melko sitoutuneita. Vain 20 vastaajaa (13,9 %) vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että kokevat olevansa sitoutuneita työnantajaansa.

Koen olevani sitoutunut nykyiseen työnantajaani

144 vastausta



Kuvio 2. Vastaajien sitoutuminen työnantajaan.

Kahta ensimmäistä kysymystä vertailtiin ristiin keskenään, jotta saatiin selville, vaikuttaako työsuhteen kesto sitoutuneisuuden tasoon. Tavoitteena oli selvittää, kokevatko esimerkiksi pitkään yrityksessä työskennelleet itsensä sitoutuneemmaksi työnantajaan. Taulukko 1 selvittää, että pisimpään (yli 7 vuotta) työskennelleet olivat sitoutuneimpia, mutta toiseksi sitoutuneimpia olivat 1–3 vuotta työskennelleet. Kiiin neliötestin mukaan ($p > 0,5$), tilastollinen merkitys oli pieni ja näin ollen työsuhteen kesto vaikutti vastaajien keskuudessa melko vähän heidän kokemukseensa sitoutuneisuudesta työnantajaan.

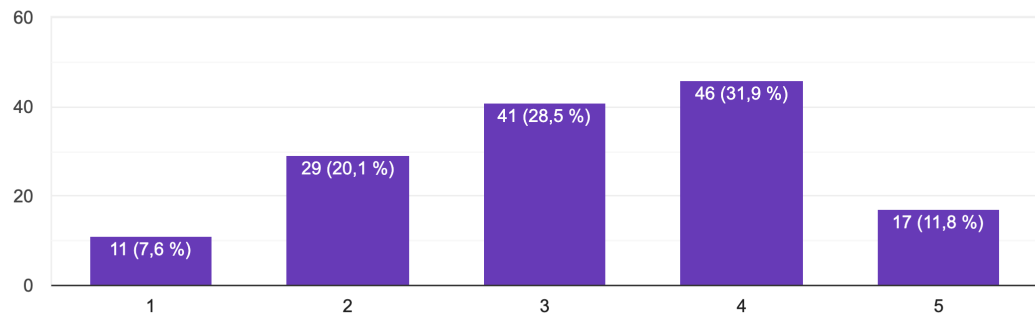
Taulukko 1. Työskentelyajan suhde työntekijän sitoutumiseen

	Sitoutuneisuus						
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Alle vuoden	1.39%	1.39%	4.17%	2.78%	6.25%	15.97%
Työskentelyaika	1-3 vuotta	2.78%	3.47%	7.64%	7.64%	6.25%	27.78%
	3-7 vuotta	0.69%	0.69%	9.03%	4.86%	6.25%	21.53%
	Yli 7 vuotta	0.00%	3.47%	11.81%	8.33%	10.42%	34.03%
	Ei vastannut	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.69%	0.69%
	Yhteensä	4.86%	9.03%	32.64%	23.61%	29.86%	100.00%
	Tests of Independence						
	Test	Statistic	Df	P-Value			
	Chi-Square	13.116	16	0.6643			

Toinen sitoutumista mittaava kysymys oli, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi L&T Siivous Oy:tä hyvänä työnantajana. Hajontaa tuli enemmän kuin edellisessä kysymyksessä ja keskiarvo oli 3,2 (Kuvio 3). Suurin osa vastaajista (31,9 %) oli osittain samaa mieltä, että suosittelisi L&T Siivous Oy:tä hyvänä työnantajana. Erot edellisen kysymyksen vastauksiin saattavat selittyä sillä, että edellisessä kysymyksessä korostuu vastaajan oma rooli sitoutumiseen, kun taas tässä kysymyksessä mitataan organisaation osuutta.

Suosittelisin L&T Siivous Oy:tä hyvänä työnantajana

144 vastausta

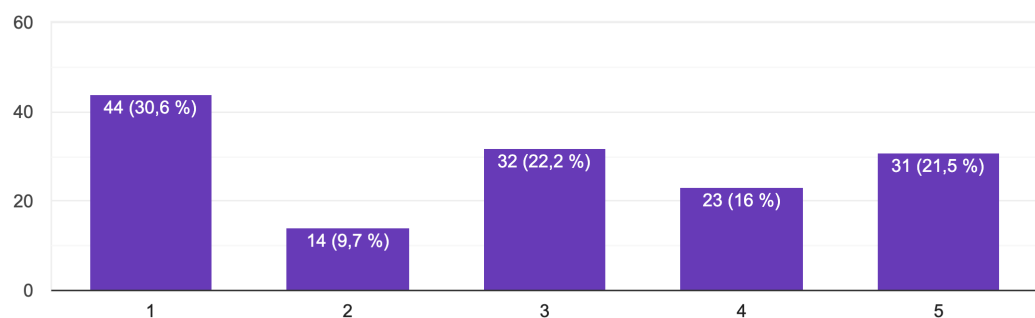


Kuvio 3. Suosittele L&T Siivous Oy:tä hyvänä työnantajana

Kolmas sitoutumiseen liittyvä kysymys oli, onko vastaaja ajatellut irtisanoutuvansa työstään tai vaihtavansa työpaikkaa seuraavan vuoden aikana. Kuten opinnäytetyöni teoriaosuuden luvussa 4.2 vaihtuvuudesta on mainittu, myös sitoutuneet työntekijät voivat vaihtaa työpaikkaa tai irtisanoutua, mutta usein sitoutuneisuus tarkoittaa parempaa pysyvyyttä. Suuri vaihtuvuus on myös yksi siivousalan haasteista. Kuvio 4 kertoo, että 37,5 % vastanneista kertoi harkitsevansa irtisanoutumista tai työpaikan vaihtoa seuraavan vuoden aikana (vastasi vaihtoehdon 4 tai 5). Keskiarvo oli 2,9.

Olen ajatellut irtisanoutua työstäni/vaihtaa työpaikkaa seuraavan vuoden aikana

144 vastausta



Kuvio 4. Lähtöaiheet yrityksestä

Seuraava kysymys oli edellistä tarkentava ja siihen pyydettiin vastaamaan, jos oli edellisessä kysymyksessä kertonut harkitsevansa työpaikan vaihtoa

tai irtisanoutumista seuraavan vuoden aikana. Kysymys oli avoin ja siinä pyydettiin kertomaan syitä lähtöaikeille. Avoimia vastauksia tuli 57. Vastauksissa syitä oli monia. Työmäärä, palkka ja alanvaihto olivat esihenkilötyön lisäksi suurimmat syyt lähtöaikeille. Monissa vastauksissa oli annettu useampia syitä mahdollisille lähtöaikeille. Vastauksia, joissa esihenkilötyö tai esihenkilötyöhön liittyvät syyt oli mainittu, oli 17, eli 30 % vastauksista. Hyvin monessa vastauksessa oli mainittu myös esihenkilöiden vaihtuvuus. Alla muutama esimerkki vastauksista, joissa esihenkilötyö oli mainittu.

Palkkaus, esihenkilötyö, välillä työmäärä, asiat ei hoidu aina niin hyvin kun voisi esim saada esimies kiinni ja palkka asiat ja tuuraukset..

Työmäärä, esimiesten vaihtuvuus, palkkaus ja uudelle alalle

Palkka on todella huono ja esihenkilöiden suhtautuminen/ ymmärtävyisyys työntekijöitä kohtaan on todella huono

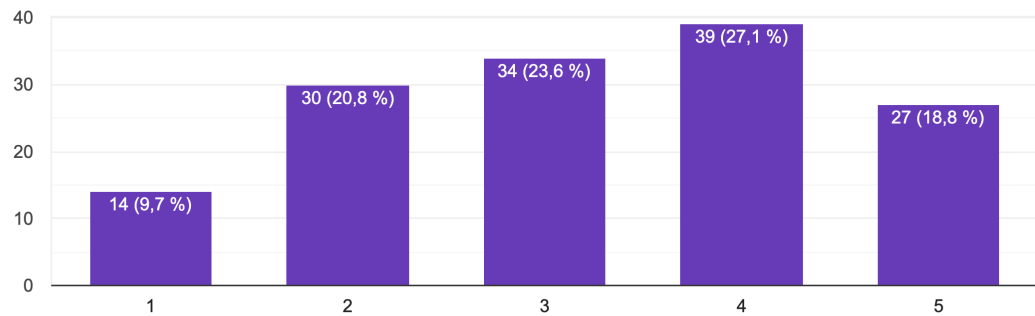
Surkea palkka, raskas työ huonoissa olosuhteissa, vähäinen esihenkilön tuki

6.4. Vuorovaikutus ja palaute

Seuraavat kysymykset käsittelivät esihenkilön vuorovaikutusta ja palautteen antoa. Ensimmäisessä vuorovaikutukseen liittyvässä kysymyksessä kysyttiin saako vastaaja esihenkilöltään riittävästi palautetta. Suurin osa vastaajista (27,1 %) vastasi olevansa osittain samaa mieltä väitteeseen ”Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta” (Kuvio 5). Hajontaa oli kuitenkin jonkin verran. Vastausten keskiarvo oli 3,2. Suurin osa vastaajista koki siis palautteen riittäväksi. Kysymyksessä ei eritelty minkälaisesta palautteesta on kyse.

Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta

144 vastausta

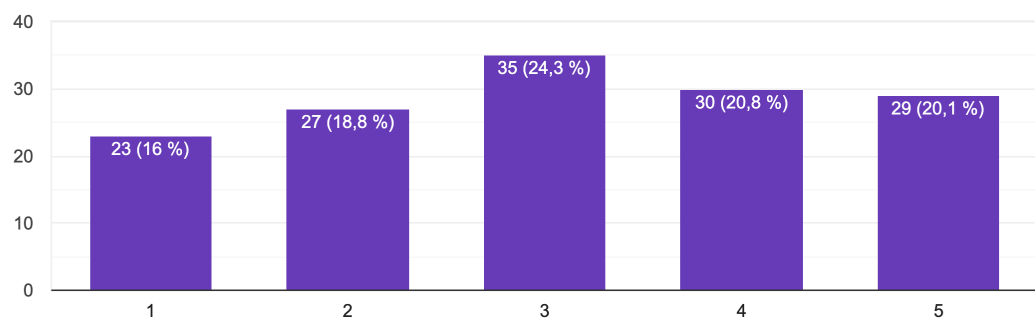


Kuvio 5. Esihenkilön antaman palautteen riittävyys

Seuraavassa väittämässä tarkennettiin edellistä ja kysyttiin, huomioiko esihenkilö työntekijän onnistumisia. Hajontaa oli paljon enemmän kuin edellisessä kysymyksessä (Kuvio 6). Keskiarvo oli 3,1. Suurin osa vastasi vaihtoehdon 3 (en osaa sanoa) joka voi myös kieliä siitä, ettei kysymystä ollut ymmärretty. Kun tätä kysymystä ristiinvertailtiin työntekijän kokemukseen sitoutumisesta, huomattiin, että sitoutuneemmaksi työnantajaan kokeneet vastaajat kokevat myös esihenkilön huomioivan enemmän onnistumisia (Taulukko 2). Khiin neliötestin mukaan $p=0,0000$, joten ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Esihenkilöni huomioi onnistumiseni

144 vastausta



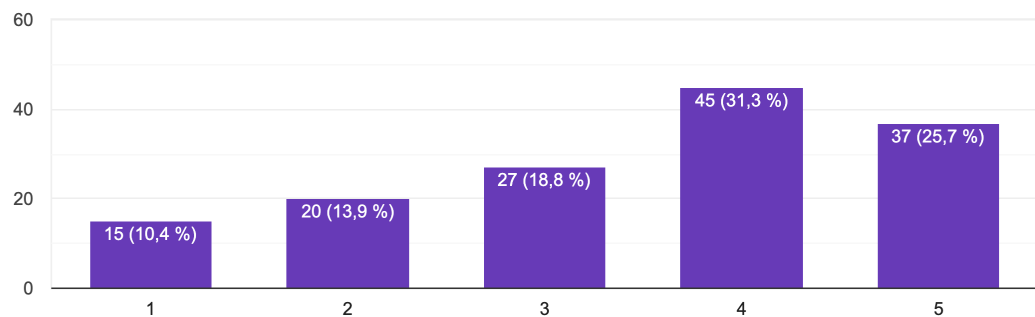
Kuvio 6. Esihenkilön työntekijän onnistumisten huomiointi

Taulukko 2. Onnistumisten huomioimisen suhde sitoutumiseen

		Esihenkilöni	huomioi	onnistumiseni			
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Täysin eri mieltä	4.17%	0.00%	0.69%	0.00%	0.00%	4.86%
	Jokseenkin eri mieltä	2.78%	3.47%	1.39%	1.39%	0.00%	9.03%
Koen olevani sitoutunut	En osaa sanoa	4.86%	9.72%	8.33%	7.64%	2.08%	32.64%
työnantajani	Jokseenkin samaa mieltä	2.08%	2.78%	7.64%	7.64%	3.47%	23.61%
	Täysin samaa mieltä	2.08%	2.78%	6.25%	4.17%	14.58%	29.86%
	Yhteensä	15.97%	18.75%	24.31%	20.83%	20.14%	100.00%
	Tests of Independence						
	Test	Statistic	Df	P-Value			
	Chi-Square	69.705	16	0.0000			

Seuraavaksi kysyttiin, kuunteleeko esihenkilö työntekijän toiveita. Vastausten keskiarvo oli 3,5 (Kuvio 7) ja näin ollen koettiin, että esihenkilöt kuuntelevat yleisesti ottaen hyvin työntekijöiden toiveita.

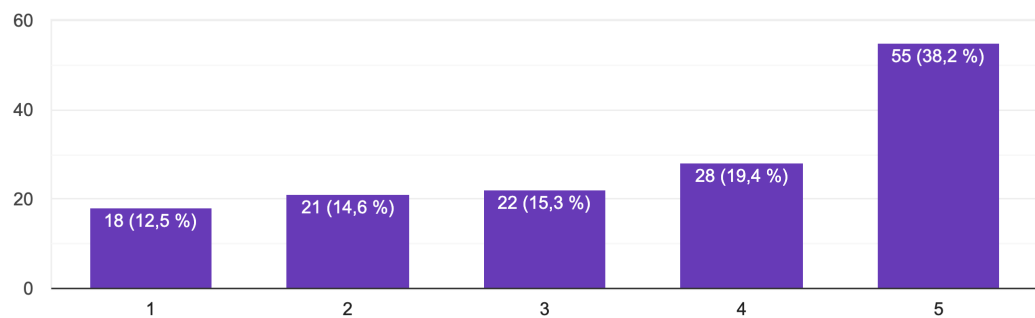
Esihenkilöni kuuntelee toiveitani
144 vastausta



Kuvio 7. Esihenkilön kuuntelee työntekijän toiveita

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, järjestääkö esihenkilö tiimipalavereita. Tiimipalaverit ovat L&T Siivous Oy:ssä osa johtamisjärjestelmää ja esihenkilön tulisi järjestää säännöllisesti tiimipalavereita. Painotettu keskiarvo oli 3,6, joten esihenkilöt järjestävät melko hyvin tiimipalavereita (Kuvio 8).

Esihenkilöni järjestää tiimipalavereita
144 vastausta



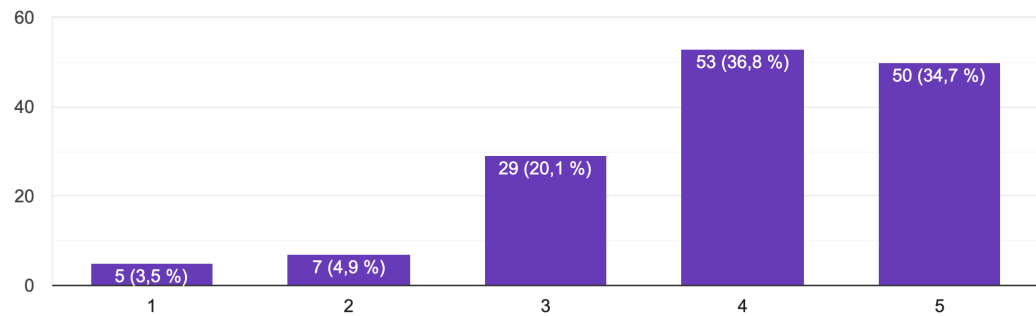
Kuvio 8. Tiimipalaverien järjestäminen.

6.5. Työn merkityksellisyys

Seuraavissa kysymyksissä lomakkeessa keskityttiin työn merkityksellisyyteen ja arvostukseen. Ensiksi kysyttiin, kokeeko vastaaja työnsä merkitykselliseksi. Vastausten keskiarvo oli 3,9 (Kuvio 9). Suurin osa siis koki työnsä hyvin merkitykselliseksi. Tämä kysymys ei kuitenkaan mittaa esihenkilötyön merkitystä työntekijän kokemaan työn merkityksellisyyteen, sillä kysymystä ei ollut aseteltu esihenkilötyön näkökulmasta. Merkityksellisyyden tunne voi kummuta myös työn sisällöstä, itsestä tai asiakkaista.

Koen, että työlläni on merkitystä

144 vastausta

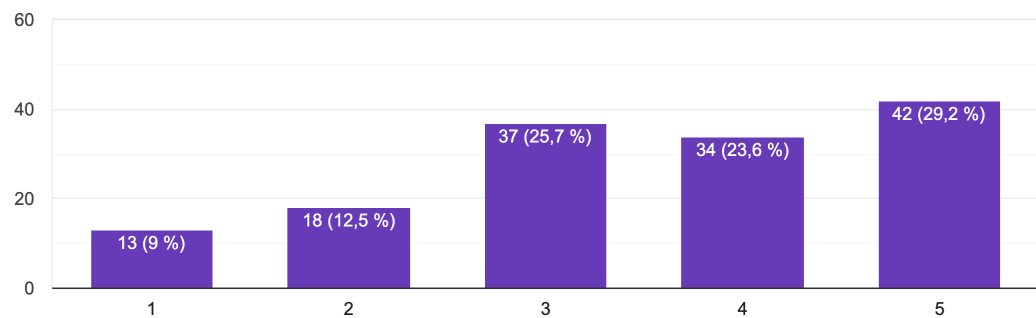


Kuvio 9. Työn merkityksellisyys

Seuraava kysymys käsitteli sitä, kokeeko työntekijä, että esihenkilö arvostaa häntä työntekijänä. Vastausten keskiarvo oli 3,5. Suurin osa vastaajista siis koki esihenkilön arvostavan heitä työntekijänä (Kuvio 10).

Koen, että esihenkilöni arvostaa minua työntekijänä

144 vastausta



Kuvio 10. Esihenkilön arvostus työntekijää kohtaan.

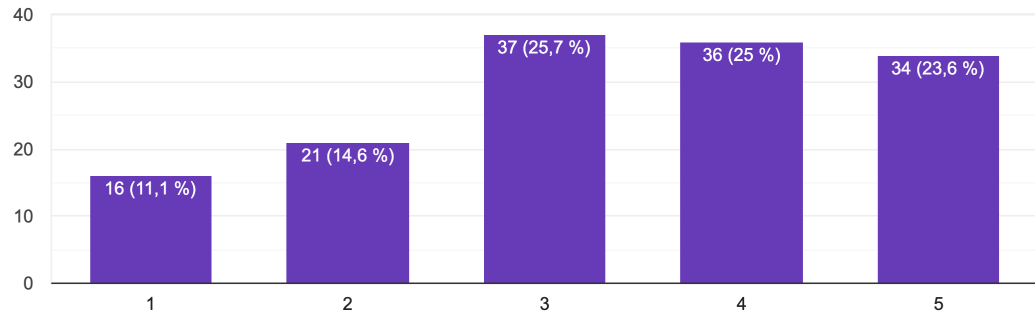
6.6. Esihenkilötyö

Seuraavissa väittämässä käsiteltiin esihenkilötyötä ja esihenkilön ominaisuuksia, jotka ovat aiemmin teoriaosuudessa todettu vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen. Ensimmäisessä esihenkilötyöhön liittyvässä kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja hänen esihenkilönsä edistävän hyvää ilmapiiri-

riä. Vastausten keskiarvo oli 3,4. Vastaajista suurin osa siis koki esihenkilön edistävän hyvää työilmapiiriä (Kuvio 11).

Esihenkilöni edistää hyvää työilmapiiriä

144 vastausta

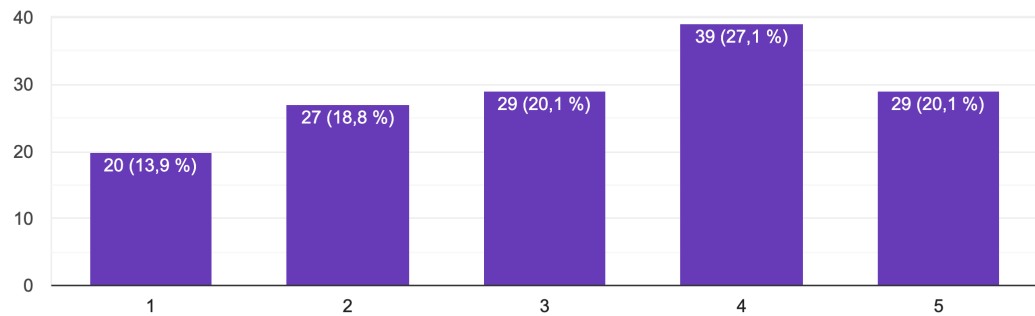


Kuvio 11. Hyvän työilmapiirin edistäminen.

Seuraavaksi kysyttiin, saako vastaaja mielestään riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilöltään. Vastausten keskiarvo oli 3,2 (Kuvio 12). Suurin osa (47,2 %) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että saa riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilöltään. Hajontaa oli kuitenkin jonkin verran ja 32,6 % oli osittain tai täysin eri mieltä esihenkilön tuen ja ohjauksen riittävydestä. Kun tehtiin ristiinvertailu (Taulukko 3) sitoutuneisuuden kokemuksen kanssa, huomattiin, että sitoutuneeksi itsensä määrittelevät vastaajat, kokivat myös esihenkilönsä antavan heille riittävästi tukea ja ohjausta. Khiin neliötestissä $p=0,0000$, joten voidaan todeta, että näiden muuttujien välillä on selkeä yhteys, joka on tilastollisesti hyvin merkitsevä.

Saan riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilöltäni

144 vastausta



Kuvio 12. Esihenkilön antama tuki ja ohjaus

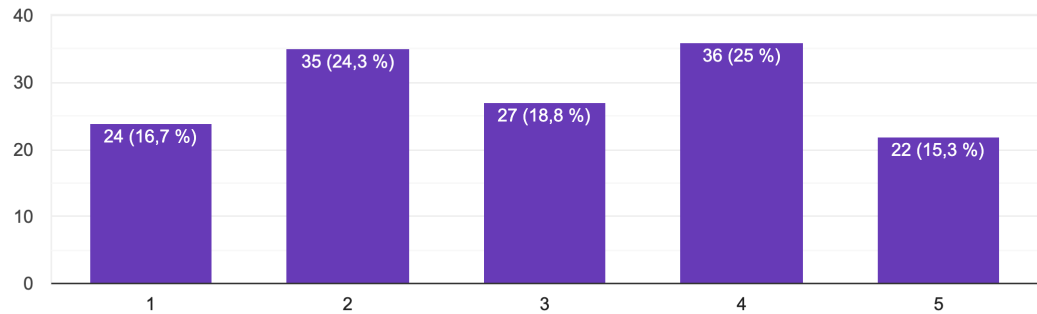
Taulukko 3. Esihenkilön antaman tuen ja ohjauksen suhde sitoutumiseen

		Saan riittävästi	tukea ja	ohjausta	esihenkilöltäni		
		Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Täysin eri mieltä	3.47%	0.00%	0.69%	0.69%	0.00%	4.86%
	Osittain eri mieltä	2.08%	3.47%	1.39%	2.08%	0.00%	9.03%
Koen olevani	En osaa sanoa	5.56%	9.72%	8.33%	5.56%	3.47%	32.64%
sitoutunut	Osittain samaa mieltä	0.69%	4.86%	5.56%	9.03%	3.47%	23.61%
työnantajaani	Täysin samaa mieltä	2.08%	0.69%	4.17%	9.72%	13.19%	29.86%
	Yhteensä	13.89%	18.75%	20.14%	27.08%	20.14%	100.00%
	Tests of Independence						
	Test	Statistic	Df	P-Value			
	Chi-Square	60.759	16	0.0000			

Seuraava kysymys liittyi esihenkilön aikaan ja siinä kysyttiin, kokeeko vastaaja, että esihenkilöllä on tarpeeksi aikaa työntekijälle. Vastausten keskiarvo oli 3 (Kuvio 13) ja näin ollen vastaajat kokivat esihenkilön ajan osittain riittämättömäksi.

Esihenkilölläni on minulle riittävästi aikaa

144 vastausta

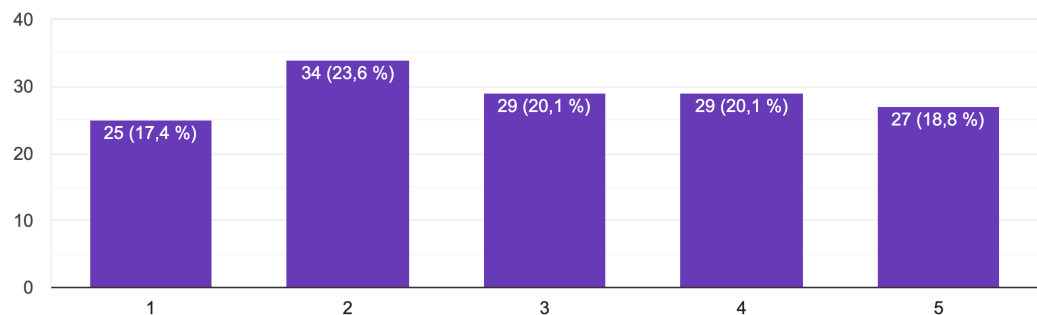


Kuvio 13. Esihenkilön ajan riittävyys työntekijöille.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja, että esihenkilö edistää hänen työmotivaatiotaan. Vastauksissa oli erittäin paljon hajontaa ja keskiarvo oli 3 (Kuvio 14). Tässä on siis selkeästi yksi esihenkilötyön kehityskohde toimeksiantajayrityksessä.

Esihenkilöni edistää työmotivaatiotani

144 vastausta



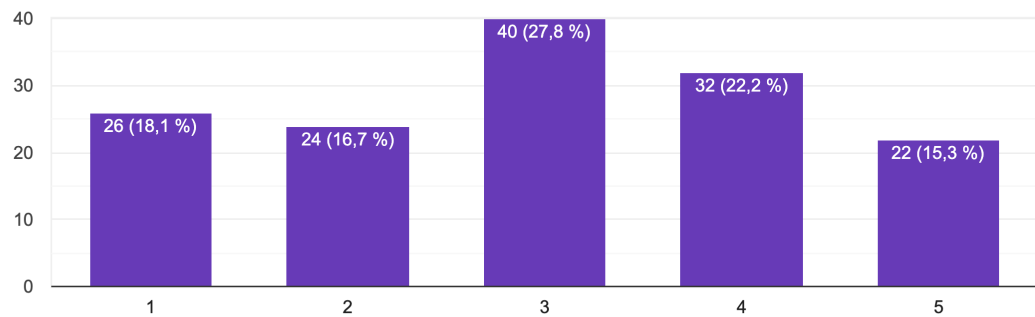
Kuvio 14. Työmotivaation edistäminen.

6.7. Kehittyminen työssä

Seuraavat väittämät koskivat mahdollisuuksia työssä kehittymiseen. Näistä ensimmäinen kysymys oli, ovatko vastaaja ja hänen esihenkilönsä asettaneet yhdessä tavoitteet työlle. Suurin osa (27,8 %) vastasi, että ei osaa sanoa (Kuvio 15). Tämä voi kertoa myös siitä, että kysymystä ei ollut ymmärret-

ty oikein. Vastauksien keskiarvo oli 3, eli vastaajien mukaan tavoitteita ei ole osaksi asetettu yhdessä. Kyse voi olla esimerkiksi siitä, että tavoitteita ei ole asetettu ollenkaan, tai kehityskeskustelussa esihenkilö on antanut tavoitteet, neuvottelematta niistä työntekijän kanssa.

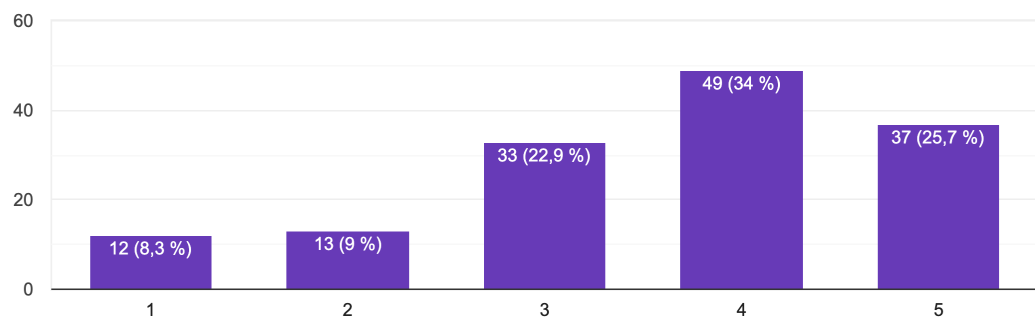
Olemme yhdessä esihenkilöni kanssa asettaneet työlleni tavoitteet
144 vastausta



Kuvio 15. Tavoitteiden asettaminen yhdessä esihenkilön kanssa.

Seuraava kysymys käsitteli omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuutta. Vastauksien keskiarvo oli 3,6 (Kuvio 16). Vastaajat siis kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä melko hyvin.

Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni
144 vastausta



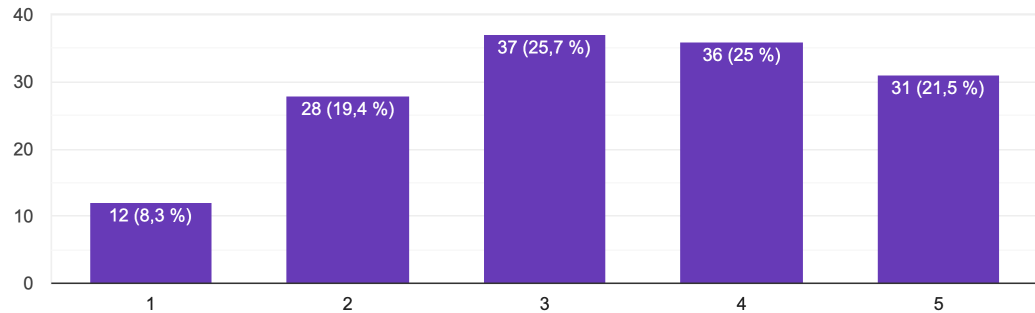
Kuvio 16. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

Seuraava väittämä oli, kokeeko vastaaja voivansa kehittyä työssään. Suurin osa vastaajista (25,7 %) vastasi vaihtoehdon en osaa sanoa (Kuvio 17). Lähes yhtä suuri osuus (25 %) vastasi jokseenkin samaa mieltä. Vastauksien

keskiarvo oli 3,3. ja vastaajat kokivat yleisesti kehittymismahdollisuudet melko hyvinä.

Koen, että voin kehittyä työssäni

144 vastausta

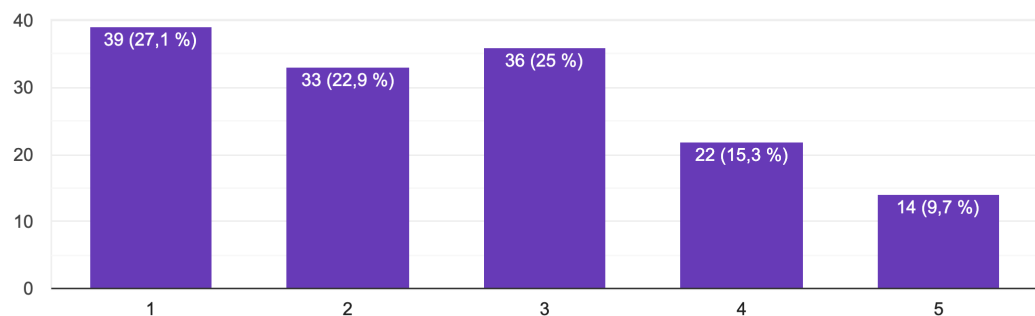


Kuvio 17. Kehitysmahdollisuudet.

Viimeinen strukturoitu kysymys käsitteli vastaajien kokemuksia siitä, voivatko he edetä urallaan L&T Siivous Oy:ssä. Vastauksien keskiarvo oli 2,6, joten vastaajat kokivat yleisesti ottaen etenemismahdollisuudet melko huonoina (Kuvio 18). L&T Siivous Oy on suuri yritys ja siivoojilla on mahdollisuus edetä esimerkiksi palvelu- tai laatumestareiksi. Tähän kysymykseen olisi ehkä tarvittu tarkentavaa avointa kysymystä, jotta olisi selvinnyt, miksi vastaajat kokivat etenemismahdollisuutensa melko huonoina.

Koen, että minulla on mahdollisuuksia edetä urallani L&T Siivous Oy:ssä.

144 vastausta



Kuvio 18. Etenemismahdollisuudet L&T Siivous Oy:ssä.

6.8. Esihenkilötyön kehittäminen

Viimeisenä kyselyssä oli avoin kysymys, jossa pyydettiin vastaajaa kertomaan, miten hänen mielestään esihenkilö voisi vielä kehittää työtapojaan työntekijän sitoutumisen edistämiseksi. Kysymykseen ei ollut pakko vastata. Vastauksia annettiin 47 kappaletta. Vastauksissa nousivat esille vuorovaikutus, läsnäolo, esihenkilön aika ja tavoitettavuus, palautteen anto, tasapuolisuus sekä asioiden organisointi. Vastaukset teemoitettiin ja opinnäytetyön rajauksen takia, vastaukset, jotka koskivat muuta kuin esihenkilötyötä, jätettiin käsittelemättä tässä opinnäytetyössä. Suurimmiksi kehityskohteiksi tässä kysymyksessä nousivat esihenkilön aikaan ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat.

Vastauksia, joissa esihenkilöltä toivottiin lisää aikaa, parempaa tavoitettavuutta, yhteydenpitoa, läsnäoloa tai palavereita oli 24 kappaletta, eli 51,1 % vastauksista.

Lisää kommunikointia, työhyvinvoinnin seuranta

Käydä useammin työntekijän luona asiakaskohteessa.

Enemmän tiimipalveruita, varata aikaa jos mahdollista one on one keskusteluihin, kaikin puolin kysyä miten henkisellä tasolla jakselee, kannustaa ja kehua jos on työ onnistunut hyvin esimiehen näkökulmasta ja tietysti työntekijän näkökulmasta myös.

Esim. Yhteisiä kahvihetkiä tiimin kanssa, lähestyminen työntekijöiden kanssa, esim. Viesti perjantaina ryhmään kiitos viikosta hyvää viikonloppua, maanantaina tsemppiviesti ihanaa viikkoa kaikille yms.

Esihenkilötyön organisointiin liittyviä vastauksia oli 9 kappaletta, eli 19,1 % vastauksista. Esimerkkejä vastauksista, joissa toivottiin parempaa töiden organisointia:

Parempi asioiden organisointi ja tarkempi työhön liittyvien asioiden käsittely.

Hoitaisi asiansa niin että työntekijä saa tehdä rauhassa työnsä eikä joudu itse selvittämään asioita. Tai jos itse tarvitsee, niin siitä pitäisi saada korvaus.

Palautteen antamiseen liittyviä vastauksia oli 5 kappaletta, eli 10,6 % vastauksista. Vastauksissa korostui positiivisen palautteen tarve. Esimerkkejä vastauksista, joissa toivottiin esihenkilön antavan enemmän palautetta:

Enemmän positiivisia huomioita työstä. Tällä hetkellä palautetta tulee lähinnä negatiivisemmista asioista.

Antamalla palautetta enemmän

Esihenkilön tasapuolisuuteen liittyviä vastauksia oli 4 kappaletta, eli 8,5 % vastauksista. Esimerkkejä enemmän tasapuolisuutta toivovien vastauksista:

Ehdottomasti tasa-arvoisesti jaetut työtehtävät. Toisinaan tuntuu, että toiset saavat valikoida mitä tekee ja mitä ei. Muille sitten jää loput.

Not to be bias on working condition with other co workers. Treat all staff or workers equal.

Viimeiseksi haluan nostaa esille vielä yhden kommentin, joka on valitettavan harvinainen esihenkilöille.

Esihenkilöni on hyvä työssään.

7.JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

7.1.Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää miten esihenkilötyö vaikuttaa sitoutumiseen siivousalalla toimivassa toimeksiantaja yrityksessä, ja mitkä ovat suurimmat kehityskohteet esihenkilötyössä toimeksiantajayrityksen työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi.

Kaikkia esihenkilötyötä koskevia kysymyksiä vertailtiin ristiin väittämän ”Koen olevani sitoutunut nykyiseen työnantajaani” kanssa. Vertailussa huomattiin riippuvuuksia muuttujien välillä. Kun sitoutumista mittaavaa taustamuuttujaa ristiin vertailtiin kaikkiin esihenkilötyötä koskeviin kysymyksiin, p:n arvo vaihteli pääasiassa 0,0000 ja 0,0001 välillä, jolloin tilastollinen merkittävyys on erittäin suuri. Eli voidaan todeta, että tämän tutkimuksen mukaan, esihenkilötyö on yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen siivousalalla. Ne vastaajista, jotka kokivat esihenkilönsä toteuttavan työtään paremmin, kokivat olevansa myös sitoutuneempia työnantajaansa. Vain yhdessä esihenkilötyötä mittaavassa muuttujassa p:n arvo oli 0,265. Väittäjä oli ”Esihenkilölläni on minulle riittävästi aikaa”. Tämän muuttujan kohdalla ero oli tilastollisesti vain vähän merkitsevä. Kun otetaan huomioon viimeisen avoimen kysymyksen vastaukset, joissa eniten korostui esihenkilön aika, voidaan päätellä, että myös sitoutuneet työntekijät kokivat esihenkilön heille antaman ajan ainakin osittain riittämättömäksi.

Kun tarkastellaan kyselyn esihenkilötyötä koskevia väittämiä, alhaisimmat painotetut keskiarvot olivat esihenkilön onnistumisten huomioidussa, tuen ja ohjauksen antamisessa, ajan riittävydessä, työmotivaation edistämässä, ja tavoitteiden asettamisessa yhdessä. Kun näiden kanssa vertaillaan viimeisen kysymyksen, jossa pyydettiin kertomaan miten esihenkilö voisi vielä kehittää työtapojaan työntekijän sitoutumisen edistämiseksi, vastausten kanssa, suurimmiksi kehityskohteiksi esihenkilötyössä sitoutumisen edistämiseksi L&T Siivous Oy:ssä nousevat seuraavat asiat:

Esihenkilöllä koettiin olevan liian vähän aikaa työntekijöille. Toivottiin aktiivisempaa yhteydenpitoa, tavoitettavuutta ja läsnäoloa. Esihenkilön toivottiin myös antavan enemmän positiivista palautetta ja huomiota työntekijöille. Lisäksi tuen ja ohjauksen tarve nousi esille vastauksista. Alhainen painotettu keskiarvo oli myös väittämällä ”esihenkilöni edistää työmotivaatiotani”. Opinäytetyöni teorian luvussa 4.4 käsiteltiin työmotivaation tärkeyttä ja kuinka esihenkilö voi edistää motivoinnin kautta sitoutumista. Sitoutumisen edistämiseksi myös tavoitteiden asettaminen yhdessä on tärkeää ja kyselyssä tuli esille, että tässä asiassa on vielä kehitettävää.

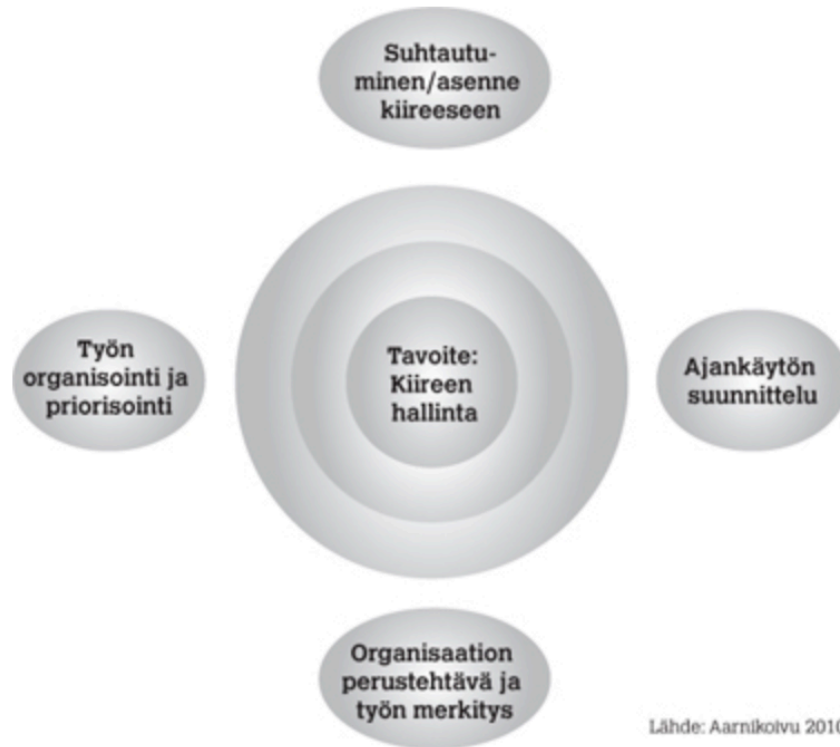
Alhainen painotettu keskiarvo oli myös kysymyksessä, jossa vastaajat arvioivat etenemismahdollisuuksiaan L&T Siivous Oy:ssä. Toimeksiantajayritys on yksi suurimmista siivousalan toimijoista Suomessa ja etenemismahdollisuuksia kyllä varmasti on. Kysymykseksi jääkin, miksi vastaajat kokivat mahdollisuutensa heikoiksi. Onko kysymys huonosta viestinnästä, esihenkilön tuen puutteesta koulutuksiin vai onko kysymys vain vastaajien oman arvonnosta.

7.2. Kehitysehdotukset

Esihenkilön riittämätön aika työntekijöille nousi kyselyn mukaan esihenkilötyön suurimmaksi kehityskohteeksi. Tässä kohtaa on hyvä miettiä, onko kyse siitä, että esihenkilöllä on liikaa alaisia tai töitä vai johtuuko kiire mahdollisesti työntekijöiden epäselvistä tehtävistä tai tavoitteista, osaamisen puutteesta, tai venyvätkö esimerkiksi päivät suunnittelemattomuuden takia liian pitkiksi. Esihenkilöiden on myös hyvä kyseenalaistaa tehtäviään ja tehtävien tekota-
poja. Kyseenalaistamalla voi löytyä parempia ja tehokkaampia metodeja jonkin tehtävän suorittamiseen. (Aarnikoivu 2013, s. 186–187.)

Joka tapauksessa ajanhallintaa parantamalla voidaan lisätä työnhallintaa ja vähentää ylitöiden tarvetta niin kuin opinäytetyöni teoriaosuuden kappaleessa 3.4 on kerrottu. Aarnikoivun (2013, s. 188–189) mukaan tehokkaita ajanhallintavinkkejä ovat joustava aikataulusuunnittelu, priorisointi, delegointi, hankalien asioiden tekeminen ensimmäisenä ja ajan antaminen suunnittelua

vaativille töille. Esihenkilöt tarvitsevat työkalua, jolla saisivat kiireen hallinnan tunteen. Ajanhallintakoulutuksessa esihenkilöt voisivat opetella käyttämään esimerkiksi Aarnikoivun (2013, s. 192–195) kiireenhallinnan ympyrää (Kuva 2) ja tehdä itselleen oman esihenkilönsä kanssa kiireenhallinnan suunnitelman esimerkiksi kehityskeskustelussa.



Kuva 2. Kiireen hallinnan ympyrä. (Aarnikoivu 2013, s.194)

Kyselyn mukaan, työntekijät kaipaavat enemmän positiivista palautetta ja huomiointia esihenkilöltä. Lisäksi työmotivaation edistämiseksi koettiin olevan kehitettävää. Nämä asiat ovat esihenkilötyön kulmakiviä ja niitä käsitellään opinnäytetyöni kappaleessa 4.4. Organisaatiossa olisi hyvä luoda positiivisen palautteen kulttuuria ja tämä lähtee ylhäältä käsin. Kun johdolta tulee esihenkilöille hyvää palautetta he vievät sitä eteenpäin. Kyselyssä selvisi myös, että tavoitteiden asettamisessa yhdessä työntekijän kanssa on kehitettävää. Kehityskeskustelu on johtamisen tärkeä työkalu ja tavoitteet työlle asetetaan yleensä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelussa annetaan myös usein palautetta työstä. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan korvaa päivittäisjohtamisessa käytävää keskustelua, eikä päivittäisjohtamisen keskustelu korvaa kehityskeskustelua. Molempia tarvitaan. Kehityskeskustelussa esihenkilön on tarkoitus valmentaa työntekijöitään saavuttamaan työlle

asetetut tavoitteet keskustelemalla, tarjoamalla tukea, haastamalla alaista kehittymään ja antamalla palautetta. (Aarnikoivu 2013, s. 170–172.) Kaikkea tätä tulisi tietenkin harjoittaa myös päivittäisjohtamisessa.

Kehitysehdotuksenani on sitoutumisen edistämisen koulutus esihenkilöille. Koulutuksen sisältö voisi perustua opinnäytetyöni tutkimukseen ja siinä annettaisiin esihenkilöille koulutusta erityisesti asioihin, jotka nousivat tutkimuksessa suurimmiksi kehityskohteiksi. Esihenkilön ajanhallintataidot ja priorisointi työntekijöille annettavaan aikaan, positiivisen palautteen anto, työmotivaation edistäminen, tavoitteiden asettaminen.

Lisäksi kehitysehdotuksenani on kehityskeskustelujen laadukkuuden varmistaminen. Kehityskeskustelun tulisi olla vuorovaikutuksellista ja tähän olisi esihenkilöitä myös hyvä kouluttaa. Myös esihenkilöiden käytettävissä oleva aika voi vaikuttaa kehityskeskustelujen laadukkuuteen, joten siihen on hyvä kiinnittää huomiota. Voisiko kehityskeskustelujen ajankohtaa esimerkiksi porrastuttaa, jotta esihenkilöllä olisi enemmän aikaa keskittyä keskustelujen laadukkuuteen?

Viimeisenä kehitysehdotuksena on, että eteneminen talon sisällä ja erilaiset etenemis- ja koulutusmahdollisuudet tehdään näkyvimiksi myös alemmalle portaalle. Nimitysuutisia on intranetissä, mutta siivoojat eivät vietä aikaansa tietokoneella ja ehtivät vain harvoin lukea intranettiä. Ehdotan, että siivoojien verkossa käytävään perehdytykseen lisätään jo infopaketti siitä, minkälaisia etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia L&T Siivous Oy:llä on. Lisäksi esihenkilön olisi hyvä myös kehityskeskusteluissa aina keskustella työntekijän kanssa hänen kehitymis- ja etenemistoiveistaan.

Tutkimuksessani selvisi myös, että vaikka vastaajat kokivat olevansa melko sitoutuneita, monella heillä oli silti lähtöaikeita yrityksestä. HR-osasto kartoittaa jo syitä työntekijöiden lähtemiselle yrityksestä lyhyellä lähtöhaastattelukyselyllä aina kun työntekijän työsuhde päättyy. Irtisanoutunut työntekijä voi kertoa vapaasti syitänsä yrityksestä lähtemiselle ja näin organisaatio saa tärkeää tietoa vaihtuvuuden syistä. Näitä lähtöhaastatteluita on hyvä jatkaa. Kehitysehdotukseni on, että irtisanomisten syistä koostettaisiin puolivuosit-

tain infopaketti myös siivoojien esihenkilöille tai heidän esihenkilöilleen, jotta kehitystoimenpiteitä vaihtuvuuden vähentämiseksi voidaan tehdä ennaltaehkäisevästi.

8. POHDINTA JA JATKOTUTKIMUKSET

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin opettavaista. Olen itse työskennellyt esihenkilönä jo melkein 15-vuotta, mutta tämä on ammatti, jossa ei koskaan voi tulla valmiiksi. Esihenkilötyö on hyvin vaativaa ja muuttuu sekä tilanteen, organisaation, että alaisten tarpeiden mukaan. Siksi se on myös kiehtovaa ja mielenkiintoista. Kuten Järvinenkin (2012, s. 142–143), olen myös minä pohjittanut opinnäytetyötäni tehdessäni esihenkilötyöhön liitettäviä, joskus epärealistisiakin odotuksia. Täydellistä esihenkilöä ei ole olemassa, sillä myös esihenkilöt ovat ihmisiä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että ensisijaisesti, esihenkilötyö on johtamista ja sen merkityksen ymmärtämistä.

Olen työskennellyt monella alalla esihenkilönä ja kaikissa työpaikoissani sitoutumisen merkitys on korostunut etenkin lähiaikoina. Työelämä on muuttunut ja työpaikan vaihtaminen on hyvin tavallista. Sitoutuneet työntekijät antavat organisaatiolle paremman työpanostuksen ja joustavat tiukoissa työtilanteissa. Sitoutuminen on kuitenkin kaksisuuntaista ja edellyttää myös organisaation ja esihenkilön sitoutumista työntekijää kohden. Opinnäytetyötäni tehdessäni, oli mielenkiintoista huomata, kuinka paljon esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Työntekijöiden sitoutumattomuus aiheuttaa usein esihenkilöille lisätöitä, joten on hyvä tiedostaa, että hyvällä johtamisella voi helpottaa myös omaa työtään.

Opinnäytetyöni käsitteli esihenkilötyön vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen siivousalan yrityksessä. Rajasin työstäni pois kaikki muut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka merkittävä tekijä esihenkilötyö on kaikkien sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden keskuudessa, joten seuraava tutkija voisi tutkia yleisesti siivousalan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi opinnäytetyössäni nousi esille myös esihenkilöiden vaih-

tuvuus ja olisikin hienoa, jos joku tekisi vastaavanlaisen sitoutumistutkimuksen, mutta keskittyen siivousalan esihenkilöihin.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Talentum.

Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin*. WSOYpro.
<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>

Elinkeinoelämänkeskusliitto. Haettu 1.7.2023. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-pandemian-alkaminen-vaikutti-eri-tavoin-alasta-riippuen/>

Holma L., Jones U., Ruusuvaara M. (26.4.2023). Lähtijät-tutkimus: Miksi me lähdemme? Sarjassa Lähtijät. <https://www.lahtijat.fi/podcast/episode/2c460961/29-lahtijat-tutkimus-miksi-me-lahdemme>

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* ([9. uudistettu painos]). Edita.
<https://www.ellibslibrary.com/>

Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Edita. <https://www.ellibslibrary.com>

Hyppänen, R. (2021). *Bonnier Pro: Henkilöstö*. Esimiestehtävä ja esimiesrooli. Bonnier Business Forum. <https://bonnierpro-fi>.

Hyppänen, R. (2021). *Bonnier Pro: Henkilöstö*. Esimiesosaaminen. Bonnier Business Forum. <https://bonnierpro-fi>.

Jalava, U., & Uhinki, A. (2007). *100 ideaa esimiestyöhön*. Tammi.

Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Sanoma Pro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>

Järvinen, P. (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt* (3. painos.). Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>

Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>

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

Kananen, J. 2014. *Verkkotutkimus opinnäytetyönä - laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lahtinen, R. (2017). *Bonnier Pro: Hyvä johtaminen parantaa tuottavuutta*. Bonnier Business Forum. <https://bonnierpro-fi>

- Leppänen, M., & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille*. Talentum.
- Lindström, S., Savaspuro, M., & Dufva, M. (2023). *Kiitti mulle riitti: Näin selviytyt voittajana työelämän turbulenssista*. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE.
- Nederström M. (2019). *Sitouttamisen viisi tekijää*. Haettu 28.6.2023. <https://psycon.fi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- Salmimies, R., & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin* (1. painos.). Talentum. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>
- Salminen, J. (2015). *Bonnier Pro: Esimiestyö. Ammattimaistuva esimiestyö tuottaa parempia johtamispalveluita*. Bonnier Business Forum. <https://bonnierpro-fi>
- Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIpress.
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen* (2., uudistettu painos.). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>
- Vasalampi, K. (2022). *Näin motivoit oppimaan*. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>
- Viitala R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 4. painos. Edita
- Viitala R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Edita.
- Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Wiskari, J. (2014). *Kiireentappoase* (1. painos.). Talentum. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>

LIITE 1: SAATEKIRJE

Kysely esihenkilötyöstä

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Esihenkilötyön vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen siivousalalla

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan esihenkilötyön vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen siivousalalla. Sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette siivousalalla opinnäytetyön toimeksiantajalla. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kysely on täysin anonymi. Kieltäytyminen ei vaikuta kohteluunne L&T Siivous Oy:llä.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa tämän hetkisestä tilanteesta työntekijöiden sitoutumisen osalta ja työntekijöiden näkemyksistä esihenkilötyöstä. Tavoitteena on antaa L&T Siivous Oy:lle kehittämisehdotuksia siihen, miten esihenkilötyötä voi kehittää työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi.

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkijana toimii Satakunnan ammattikorkeakoulussa opiskeleva ja L&T Siivous Oy:ssä asiakasryhmänpäällikkönä toimiva Karoliina Tuominen. Toimeksiannon opinnäytetyölle on antanut L&T Siivous Oy.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Osallistut tutkimukseen vastaamalla alla olevaan kyselylomakkeeseen anonymisti. Vastaaminen kestää noin viisi minuuttia. Henkilötietoja eikä sähköpostiosoitteita kerätä. Vastaukset analysoidaan ja niiden pohjalta annetaan L&T Siivous Oy:lle kehittämisehdotuksia esihenkilötyön kehittämiseen työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt

Vastauksesi on tärkeä, sillä sen avulla saadaan tärkeää tietoa siitä, miten esihenkilötyötä tulisi yrityksessä kehittää ja sen kautta työntekijät viihtyisivät työssään yhä paremmin.

Kysymyksiin vastataan 1-5 asteikolla ja vastaukset tarkoittavat seuraavaa:

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. en osaa sanoa
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kiitos etukäteen vastauksestasi ja opinnäytetyöni edistämisestä.

Ystävällisin terveisin,

Karoliina Tuominen

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

Työtausta Kuvaus (valinnainen)
Kuinka kauan olet työskennellyt L&T Siivous Oy:llä
<input type="radio"/> Alle vuoden
<input type="radio"/> 1-3 vuotta
<input type="radio"/> 3-7 vuotta
<input type="radio"/> Yli 7 vuotta
Sitoutuminen ja tyytyväisyys Kuvaus (valinnainen)
Koen olevani sitoutunut nykyiseen työnantajaani *
Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Suosittelisin L&T Siivous Oy:tä hyvänä työnantajana *
Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Olen ajatellut irtisanoutua työstäni/vaihtaa työpaikkaa seuraavan vuoden aikana *
Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Jos vastasit edelliseen kysymykseen ajatelleesi irtisanoutua tai vaihtaa työpaikkaa seuraavan vuoden aikana (valitsit vaihtoehdon 4 tai 5), mitkä ovat siihen suurimmat syyt (esim. työn sisältö, palkkaus, työmäärä, esihenkilötyö, alanvaihto, urakehitys, henkilökohtainen syy tai muu syy)?
Pitkä vastausteksti
<hr/>

Koen, että voin kehittyä työssäni *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen, että minulla on mahdollisuuksia edetä urallani L&T Siivous Oy:ssä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Esihenkilötyön kehittäminen

Kuvaus (valinnainen)

Miten esihenkilösi voisi vielä kehittää työtapojaan sitoutumisesi edistämiseksi?

Pitkä vastausteksti
