

Esihenkilön vaikutus työhyvinvointiin

Työntekijöiden näkökulmasta

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2024

Veera Tourunen

Tiivistelmä

Tekijä Veera Tourunen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 52	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Esihenkilön vaikutus työhyvinvointiin Työntekijöiden näkökulmasta		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) -		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli esihenkilön vaikutus työhyvinvointiin työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoite oli tutkia Lahden ja Lappeenrannan LAB-ammattikorkeakoulun vuosina 2021 ja 2022 aloittaneiden tradenomiopiskelijoiden kokemuksia esihenkilön toiminnan vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin sekä kokemuksiin työpaikalla. Opinnäytetyössä haluttiin myös selvittää, vaikuttaako puutteellinen ja huonosti hoidettu esihenkilötyö työhyvinvointiin.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui työhyvinvoinnista, esihenkilötyöstä ja työssä käytettävistä malleista. Opinnäytetyössä lähetettiin sähköinen kyselylomake vuosien 2021 ja 2022 aloittaneille tradenomiopiskelijoille. Kyse-lyssä kysyttiin työhyvinvointiin liittyviä asioita sekä aiheita, jotka liittyivät esihenkilöön. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: miten esihenkilön toiminta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esihenkilötyö vaikuttaa selvästi työntekijöiden työhyvinvointiin. Tuloksista huomataan kuitenkin, että jokaisen työntekijän työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllistä. Opinnäytetyössä käytettävän Maslow'n tarvehierarkian kautta voidaan todeta, että jos työntekijän perustarpeet eivät ole kunnossa, kuten uni, ruoka ja vireystila, ei hän myöskään tavoittele suurempia tarpeita, kuten kunnioituksen saamista työpaikalla.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin vaikutus, esihenkilö, esihenkilötyö		

Abstract

Author(s) Veera Tourunen	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 52	
Title of Publication The employer's influence on well-being at work From the employee's perspective		
Degree, Field of Study Bachelor of business administration (UAS) accounting		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) -		
Abstract <p>Topic of the thesis was the influence of employer on well-being at work from the perspective of employees. The aim of the thesis was to investigate the experience of the effects of their employers' actions on employee's well-being and experiences at the workplaces. The target group of the thesis was BBA students, who started their studies in years 2021 and 2022 at the LAB University of Applied Sciences in Lahti and Lappeenranta. Furthermore, the thesis wanted to find out whether incomplete and poorly managed managerial work affects well-being at work.</p> <p>The quantitative research method was used as the research method in the thesis. The theoretical framework of the thesis consisted of well-being at work, managerial work and models used at this thesis. In the thesis was sent an electronic survey to BBA students, who started their studies in years 2021 and 2022. The survey asked about issues related to well-being at work and topics related to the employer. The research question of the thesis is how the employer's actions affect the employee's well-being at work.</p> <p>The research results revealed that managerial work clearly affects employee's well-being at work. However, the results show that each employee's experience of well-being at work is individual. Through Maslow's Hierarchy of Needs that was used in the thesis, it can be stated, that if employee's basic need is not in order, such as sleep, food and state of alertness, they also do not pursue bigger needs, such as gaining respect at the workplace.</p>		
Keywords well-being at work, the effect of well-being at work, employer, managerial work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työhyvinvointi.....	5
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	5
2.2	Työntekijöiden työpahoinvointi.....	5
2.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	6
2.4	Työhyvinvointi lainsäädännössä.....	7
2.5	Yksilön näkökulmasta.....	8
3	Esihenkilötyö.....	10
3.1	Esihenkilötyö ja johtaminen.....	10
3.2	Esihenkilön rooli työhyvinvoinnissa.....	10
3.3	Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutus.....	11
3.4	Mitä on hyvä johtaminen.....	12
3.5	Esihenkilön tehtävät ja vastuu työpaikalla.....	14
4	Työhyvinvointiin liittyvät mallit.....	16
4.1	Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli ja työhyvinvointimalli.....	16
4.1.1	Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli.....	16
4.1.2	Työhyvinvointimalli.....	17
4.2	Maslow'n tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat.....	19
4.2.1	Maslow'n tarvehierarkia.....	19
4.2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	21
5	Tutkimuksen toteutus, tulokset ja johtopäätökset.....	24
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	24
5.2	Tutkimustulosten esittely.....	24
5.2.1	Taustatiedot.....	25
5.2.2	Irtisanoutuminen.....	26
5.2.3	Työhyvinvointi työpaikalla.....	28
5.3	Tutkimustulosten tulkinta ja johtopäätökset.....	32
6	Yhteenveto.....	41
6.1	Työn tavoite ja tulokset.....	41
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja kehitysehdotukset.....	42
	Lähteet.....	44
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

Työn taustaa

Työhyvinvointi on tärkeä ja ajankohtainen aihe, joka nousee yhä useammin esille niin arkisissa keskusteluissa kuin esimerkiksi mediassa sekä uutisissa. Työhyvinvointi on yksi työpaikan tärkeimmistä asioista työyhteisön toimivuuden ja työssä viihtymisen kannalta niin työntekijöiden kuin työnantajan näkökulmasta. Jos työntekijät viihtyvät työssään ja työhyvinvointi on onnistunutta, on työn tuottavuus myös kannattavampaa ja tehokkaampaa yritykselle. (Työterveyslaitos b.)

Työhyvinvointi parantaa yksilön tuotteliaisuutta sekä tuloksellisuutta. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut työpaikallaan sekä sitoutunut työpaikkaansa. Kun yksilö voi työpaikalla hyvin, edistää se työyhteisön toimivuutta sekä ilmapiiriä monin tavoin. Organisaatiotasolla työhyvinvoinnilla on merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi tuloksellisuuteen, tuottavuuteen, motivaatioon sekä työntekijöiden omaan tyytyväisyyteen. Työntekijöiden vaihtuvuus on vähäisempää sellaisessa työpaikassa, jossa työhyvinvointi on kunnossa. (Tampereen yliopisto b.) Vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä määrää, kuinka paljon henkilöstöä irtisanoutuu esimerkiksi vuosittain (Nyysölä 2023). Opinnäytetyössä halutaan selvittää, mitkä tekijät esihenkilön puolelta vaikuttavat työhyvinvointiin.

Opinnäytetyö toteutetaan itsenäisenä työnä ja aihe valittiin tekijän oman kiinnostuksen johdosta. Tekijän oma kiinnostus lähti lukiessa uutisista sekä sosiaalisen median palveluista siitä, kuinka huonosti monet työntekijät voivat omilla työpaikoillaan. Mikä tähän on voinut johtaa ja mitä voitaisiin esihenkilön puolelta tehdä, jotta asia muuttuisi?

Opinnäytetyön rakenne pohjautuu tutkimukselliseen opinnäytetyöhön. Ensimmäisenä opinnäytetyössä on johdanto, jossa kerrotaan esimerkiksi työn taustaa ja tavoitteita. Seuraavana tulee tietopohja eli opinnäytetyön teoria. Teorian jälkeen tulee empiirinen tutkimus, jossa ensin kerrotaan tutkimuksen kuvaus. Tämän jälkeen esitellään tutkimustulokset sekä niiden johtopäätökset. Viimeisenä opinnäytetyössä on yhteenveto, jonka jälkeen esitellään vielä opinnäytetyössä käytetyt lähteet ja liitteet.

Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tradenomiopiskelijoiden kokemuksia esihenkilön toiminnan vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin sekä kokemuksiin työpaikalla. Opinnäytetyössä halutaan selvittää, vaikuttaako puutteellinen ja huonosti hoidettu esihenkilötyö työntekijöiden työhyvinvointiin.

Opinnäytetyössä tutkitaan esihenkilön toiminnan vaikutusta työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen. Esihenkilö, joka tukee työhyvinvointia, ei toimi yksin, vaan yhdessä työntekijöiden kanssa, jotka vaikuttavat ja osallistuvat työhyvinvoinnin parantamiseen. Esihenkilön johtamistyyllillä sekä toiminnalla on yhteys sekä työhyvinvointiin että työpahoinvointiin. (Tampereen yliopisto a.) Opinnäytetyön aihetta halutaan tutkia, jotta saataisiin näkökulmaa millä keinoin työntekijät voisivat paremmin työpaikoilla.

Opinnäytetyön rajaukset

Koska työhyvinvointi on aiheena laaja ja hyvin toimialakohtaista, haluttiin tässä opinnäytetyössä keskittyä liiketalouden työntekijöihin. Jotta opinnäytetyöhön saadaan liiketalouden alan näkökulmaa, on otos tehty LAB-ammattikorkeakoulun vuosina 2021 ja 2022 aloittaneiden tradenomiopiskelijoiden pohjalta. Opinnäytetyön rajaukseksi valittiin 2021 ja 2022 vuosien tradenomiopiskelijat, koska heillä on todennäköisesti liiketalouden alan työkokemusta.

Opinnäytetyö on rajattu ainoastaan työntekijöiden näkökulmaan, kuinka esihenkilö heidän mielestään voisi parantaa työhyvinvointia. Opinnäytetyössä ei ole esihenkilöiden näkökulmaa aiheeseen liittyen. Opinnäytetyöhön haluttiin valita vain työntekijöiden näkökulma, jotta esihenkilöiden omat mielipiteet eivät vaikuttaisi tutkijan havaintoihin.

Tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Miten esihenkilön toiminta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin? Tutkimuksen lähtökohtana on havainto, jonka kautta tutkimuskysymys syntyi. Tutkimuskysymys kertoo, mitä tutkimuksessa tehdään, miten ja mistä näkökulmasta (Näpärä 2017).

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys luotiin olemassa olevan tutkimusongelman pohjalta. Tutkimusongelma opinnäytetyössä on, että moni työntekijä voi huonosti työpaikalla, ja voi jopa vaihtaa työpaikkaansa huonon työilmapiirin tai huonosti hoidetun esihenkilötyön vuoksi. Ennen kuin voidaan todeta, että miten huonosti toteutettu esihenkilötyö vaikuttaa työhyvinvointiin, halutaan opinnäytetyössä tutkia, miten esihenkilötyö kokonaisuudessaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tämän pohjalta muodostui opinnäytetyön tutkimuskysymys.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan erilaisia lähestymistapoja ja tekniikoita, joita tutkijat käyttävät analysoidakseen tietoja tutkimuksen kohteesta. Tutkimusmenetelmiin kuuluu laaja valikoima eri menetelmiä, mutta karkeasti ne voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin, joista molemmat menetelmät tarjoavat erilaisia lähestymistapoja tiedon keräämiseen ja sen analysointiin. (Abbadia 2023b.)

Opinnäytetyön tutkimustavaksi on valittu määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen tulkitsemiseen numeroiden ja tilastojen avulla. (Jyväskylän yliopisto 2015b.) Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään ilmenneitä kysymyksiä prosenttiosuuksin sekä lukumäärin. Tämä edellyttää riittävän laajaa otantaa aineistoa kerätessä. (Heikkilä 2014, 15.) Opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska opinnäytetyössä tullaan analysoimaan paljon dataa, joka saadaan kyselylomakkeiden avulla.

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään apuna numeerisia tietoja analysoidessa aineistoa. Tätä menetelmää käytetään usein muuttujien välisiä yhteyksiä analysoidessa sekä siihen, että saadaan yleistettyä tietoa laajemman otoksen perusteella. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä edellyttää tietojen keräämistä esimerkiksi kyselyn avulla, jota esimerkiksi opinnäytetyössä käytetään. (Abbadia 2023a.)

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerätään sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake lähetetään Lahden ja Lappeenrannan LAB-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoille. Kyselylomakkeessa kysytään esimerkiksi työntekijöiden kokemuksia esihenkilön toimintatavoista. Kyselyyn pyritään saamaan mahdollisimman paljon vastauksia, jotta kyselyn

tuloksia on mahdollista yleistää. Kyselyyn halutaan saada mahdollisimman paljon vastauksia myös siitä syystä, että työhyvinvoinnin kokeminen työntekijöillä on yksilöllistä.

Tutkimuksessa käytetään deduktiivista lähestymistapaa, jossa teoriaa käytetään keinona tutkimuksen etenemiseen. Deduktiivinen päättely aloitetaan jostakin väitteestä tai teoriasta, joka halutaan todistaa. Tutkija perustaa väitteelle erilaisia hypoteeseja, joita hän lähtee testaamaan. (Salomaa 2023.) Uutta teoriaa ei tässä tutkimuksessa luoda.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka muodostavat esimerkiksi työn mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointia työpaikalla lisäävät esimerkiksi esihenkilö, joka motivoi työntekijöitään, työntekijöiden ammattitaito sekä työpaikan hyvä yhteishenki ja ilmapiiri. Työhyvinvointi vaikuttaa paljon työntekijän jaksamiseen työpaikalla. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.) Työhyvinvointia voidaan tarkastella koko työyhteisön näkökulmasta, sekä yksilön näkökulman kautta. Työhyvinvointi tarkoittaa kykyä löytää tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Tämä voi edistää työntekijän tyytyväisyyttä ja terveyttä niin kotona kuin työpaikalla. (Carruthers 2022.)

Työhyvinvointia edistävä toiminta kohdistuu työntekijöihin, esihenkilöihin, työympäristöön sekä työn prosesseihin (Työterveyslaitos a). Työhyvinvointiin kuuluvat tekijät voidaan jakaa eri tekijöihin, esimerkiksi mielekkäisiin työtehtäviin, turvalliseen työympäristöön, aktiiviseen johtamiseen, toimivaan työyhteisöön, selkeisiin tavoitteisiin sekä työntekijöiden motivaatioon. Kun työhyvinvoinnin osatekijät ovat kunnossa, työntekijä jaksaa hyvin työssään. (Terveystalo 2022.)

Työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa työn laatuun, tiimin dynamiikkaan, tuloksiin, moraalisiin ja vastuuseen työpaikalla. Hyvinvointia voidaan kuvata tasapainotilana, jossa työntekijöillä on luotettava ja tasapainoinen ympäristö toimia. Nykypäivänä myös työntekijöiden mielenterveyden tukeminen ja edistäminen on tullut tärkeämmäksi osaksi sitä, että työntekijät voivat menestyä ja saavuttaa tavoitteensa. (Carruthers 2022.)

Työssä jaksaminen on kasvava ongelma, vaikka perusasiat työpaikalla olisivatkin kunnossa. Jos työ on epämielikästä ja työpaikalla on huono työilmapiiri, voidaan työntekijän kohdalla puhua työpahoinvoinnista.

2.2 Työntekijöiden työpahoinvointi

Työpahoinvointia voidaan tarkastella työhyvinvoinnin vastakohtana eli puutteellisena työhyvinvointina. Työpahoinvointi usein ilmenee työntekijöillä henkisenä pahoinvointina, kuten

stressinä, väsymyksenä, uupumuksena tai jopa masennuksena. Sillä on myös vaikutus fyysiseen sekä sosiaaliseen terveyteen. Koko organisaation tasolla se tarkoittaa muun muassa koko työyhteisön väsymisen lisääntymistä ja työn tehokkuuden heikkenemistä. Seurauksena voi olla työtytymättömyys, sairauslomien lisääntyminen ja työilmapiirin heikkeneminen. (Suonsivu 2014, 13–14.) Epäoikeudenmukaiseksi koettu, vastuuta välttelevä ja loukkaava esihenkilö on suoraan yhteydessä työpahoinvointiin. Työpahoinvoiva työntekijä on usein jännittynyt, kireä tai väsynyt ja hänen keskittymisensä työpaikalla on usein vaikeaa. (Tampereen yliopisto a.)

Vesterisen (2006, 77–85) mukaan monet työyhteisöt voivat pahoin ja monilla työntekijöillä esiintyy vaikeuksia työssä jaksamisen saralla. Työpaikalla on helpompaa saada aikaan pahoinvointia kuin hyvinvointia. Oma paha olo myös leviää ympäristöönsä helposti. Oma ärtyneisyys tarttuu muihin huomaamattomasti ja tästä voi syntyä kireä ilmapiiri. Toisten arvostelu ja selän takana puhuminen sekä suora työpaikalla tapahtuva kiusaaminen ovat esimerkkejä, miten henkilö voi levittää omaa pahaa oloaan ympärilleen. Jos pahoinvoiva henkilö on esihenkilöasemassa, leviää huono työilmapiiri entistäkin nopeammin ja useampaan työntekijään.

Jos työssä kuormittuu liikaa, voi se pahimmassa tapauksessa johtaa burnoutiin eli työuupumukseen. Terveyskirjaston mukaan työuupumus ei itsessään ole sairaus, mutta sen myötä voi nousta riski muille sairauksille esimerkiksi masennukselle, unihäiriöille tai päihdehäiriöille. (Uusitalo-Arola ym. 2022.) Työuupumuksella tarkoitetaan vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, joka tulee aina ottaa vakavasti. Työuupumukselle tyypillistä on sekä fyysinen että henkinen väsymys, ammatillisen itsetunnon lasku ja välinpitämätön asenne työhön. Työuupumusta voidaan pitää uupumisen, kynnistymisen ja pitkään jatkuneen stressin yhdistelmänä. (Vesterinen 2006, 81–83.)

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät jaotellaan organisaatioon, työyhteisöön, johtajaan ja johtamiseen, työn organisointiin ja yksilön lähtökohtiin, jotka jakautuvat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä voimavaroihin (Manka & Manka 2016, 75–76). Yksilön vastuu omaan psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen terveyteen ovat keskeisiä tekijöitä myös työpaikalla työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvoinnissa on kuitenkin lähes aina kyse työyhteisön ja

yksilön välisestä vuorovaikutuksesta. Vaikka yksilön oma terveys olisi näiltä kaikilta osin kunnossa, ei se pelkästään riitä työpaikalla viihtymiseen. (Heikkilä-Tammi.)

Manka & Manka toteaa teoksessaan Työhyvinvointi (2016, 80–85), että organisaation työhyvinvointi ei synny yksinään, vaan se vaatii systemaattista johtamista esihenkilön puolelta. Systemaattisella johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä strategista suunnittelua. Tälle voidaan asettaa tavoitteita, ja tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida yhdessä organisaation muiden tavanomaisten strategiatöiden kanssa. Organisaatio, joka voi hyvin, on rakenteeltaan joustava, kehittyvä, tavoitteellinen ja siellä on turvallista toimia.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien mukaan (2007) työhyvinvoinnin perustana on tasa-arvoinen ja terve työyhteisö, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus työntekijöitä kohtaan, syrjimättömyys niin esihenkilön kuin työkavereiden puolelta, sekä osallistuminen yhteisiin tavoitteisiin. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu myös sukupuolten tasa-arvoisuus, eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen, eri-ikäisten huomioon ottaminen sekä muun elämän yhteensovittaminen. Hyvään ja tulokselliseen työpaikkaan kuuluu myös yhteiset arvot ja luottamus, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys, vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen, selkeät tavoitteet ja mielekkäät työtehtävät, oikeudenmukainen palkka sekä turvallinen työympäristö.

Työhyvinvointia katsoessa on myös tärkeä muistaa siihen kuuluvat lainsäädännöt ja miksi ne on luotu. Esihenkilöllä on esimerkiksi velvollisuus pitää huolta työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla. Esihenkilön on otettava huomioon työn ja työolosuhteiden lisäksi työntekijän henkilökohtaiset asiat. (Työturvallisuuslaki 738/2002 8§.)

2.4 Työhyvinvointi lainsäädännöissä

Suomessa on seitsemän keskeistä lakia, jotka määrittävät esihenkilön vastuuta ja valtaa työpaikalla. Nämä lainsäädännöt määrittelevät esihenkilön vastuun ja vallan työntekijöihin nähden. (Kauhanen 2018, 44–45.) Nämä lait ovat: Työsopimuslaki (55/2001), Työturvallisuuslaki (738/2002), Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), Työaikalaki (605/1996),

Työterveyshuoltolaki (1383/2001), Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/2007) sekä Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004).

Näistä edellä mainituista laeista työsopimuslaki on työpaikalla keskeisin, sillä siinä kerrotaan työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista sekä oikeuksista työpaikalla (Työsopimuslaki 55/2001 7§). Tässä opinnäytetyössä keskitytään eniten työturvallisuuslakiin sekä yhdenvertaisuuslakiin, koska ne ovat opinnäytetyössä keskeisimmät.

Työturvallisuuslain tehtävänä on parantaa organisaation työympäristöä ja sen työolosuhteita työkyvyn turvaamiseksi sekä ylläpitämiseksi (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1§). Työturvallisuuslaissa on nykyään myös vahvasti mukana henkinen työsuojelu, kuten syrjintään ja kiusaamiseen liittyvät kysymykset sekä laajempi vastuu esihenkilöasemassa oleville. Työturvallisuuslain mukaan esihenkilön on puututtava häirintätilanteisiin ja sellaiseen kohteluun työpaikalla, joka on epäasiallista. Ne voivat esiintyä esimerkiksi pelotteluna tai uhkailuna, vähättelynä, pilkkaamisena tai sukupuolisena ahdisteluna ja syrjintänä. (Vesterinen 2006, 84.) Johdolla ja esihenkilöllä on vastuu huolehtia työturvallisuudesta. Joskus voidaan tarvita enemmän huomiota erityistilanteissa, kuten kaltoinkohtelun, työyhteisökonfliktin tai työkykyongelmien selvittämisessä ja ratkaisujen löytämisessä. (Työterveyslaitos b.)

Yhdenvertaisuuslain keskeisenä tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta ja ennaltaehkäistä syrjintää. Lain nojalla kiellettyjä syrjintäperusteita ovat esimerkiksi ikä, kansalaisuus, uskonto, kieli, henkilön mielipide, poliittinen toiminta, perhetaustat, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai muu henkilökohtainen syy. (Kauhanen 2018, 45.) Yhdenvertaisuuslakia sovelletaan kaikkiin, jotka ovat yksityisessä tai julkisessa toiminnassa (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 2§).

2.5 Yksilön näkökulmasta

Organisaation työhyvinvointiin vaikuttaa kaksi tekijää, organisaation toimet työhyvinvoinnin lisäämiseksi sekä työntekijä itse (Manka & Manka 2016, 80). Yksilötasolla työhyvinvointi on työntekijän oma kokemus siitä, mitkä asiat edesauttavat häntä suoriutumaan työpaikalla. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat niin yksilölliset, henkilökohtaiset esimerkiksi fyysinen,

henkinen ja sosiaalinen kunto kuin työperäiset tekijät muun muassa työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät. (Valte.)

Yksilö voi itse vaikuttaa siihen, kuinka paljon antaa painoarvoa ulkoisille tekijöille omassa elämässään. Tämä pätee myös työhyvinvoinnin kohdalla. Työntekijä voi itse vaikuttaa, kuinka paljon hän antaa esimerkiksi työtovereidensa negatiivisten puheiden vaikuttaa omaan työsuoritukseensa. Työntekijä voi näin ollen omalla käytöksellään tukea omaa sekä toisten työhyvinvointia työpaikalla. (Manka & Manka 2016, 164–166.)

Omaa hyvinvointia ja omia voimavaroja voi myös itse parantaa. Psykologinen pääoma on voimavara, joka tukee yksilön tuloksellista toimintaa ja hyvinvointia. Omaa psykologista pääomaa voi myös kehittää ja valmentaa. (Tampereen yliopisto c.) Psykologinen pääoma kuvaa ihmisen asennoitumista neljän eri ulottuvuuden kautta: toivo, optimismi, sitkeys sekä itseluottamus (Brandt & Järnlström 2020). Psykologiseen pääomaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi perimä, olosuhteet sekä asiat, joihin yksilö voi itse vaikuttaa (Manka & Manka 2016, 160). Näistä neljästä osa-alueesta toivo kuvaa tahdonvoimaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toiveikkuutta projektin aikana. Optimismi on positiivista ajattelua, jossa ihminen näkee onnistumiset pysyvinä ja toistuvina, kun taas epäonnistumiset rajoittuvat vain tiettyyn hetkeen. Optimismi on tietynlaista realismia myös hankalia asioita käsitellessä. Sitkeydellä tarkoitetaan kestävyyttä kohdata elämän vastoinkäymiset ja haasteet. Itseluottamus kuvaa luottamusta omiin kykyihin ja siihen, että ihminen selviää myös haastavista tilanteista. (Brandt & Järnlström 2020.)

On hyvä muistaa, että johtamisella on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin työyhteisössä. Työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää monilla eri tavoilla. Kaikille onnistuneille kehittämistavoille on kuitenkin yhteistä se, että esihenkilöllä ja johtamisella on näissä kaikissa keskeinen rooli. (Vesterinen 2006, 83.)

3 Esihenkilötyö

3.1 Esihenkilötyö ja johtaminen

Meronen toteaa artikkelissaan Esihenkilön ja työntekijän avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus tukee työhyvinvointia (2023), että useat tutkimukset ovat todenneet johtamisen olevan merkittävästi yhteydessä työhyvinvointiin. Näiden tutkimusten mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden tyytyväisyyteen, työsuorituksiin sekä työntekijöiden sitoutumiseen. On siis luontevaa ajatella, että esihenkilön johtamisella ja johtamistyylillä voidaan edistää työhyvinvointia ja terveyttä. Tätä voidaan myös tarkastella vastakohdan, eli huonon johtamisen kautta, jonka on todettu vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin. Huono johtaminen voi pahimmassa tapauksessa heikentää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota. Työpaikan yhteishenki voi heikentyä, tietoa ja osaamista ei kulje sujuvasti henkilöstön välillä, yhteiset tavoitteet katoavat ja organisaation tulos voi heikentyä. Huonon johtamisen tuloksena työntekijöiden psyykkinen hyvinvointi myös heikkenee.

Esihenkilön tulee tuntea työntekijöiden työ sekä työympäristö. Näin ollen esihenkilön on helpompi kartoittaa esimerkiksi työssä esiintyviä riskejä. Esihenkilön tehtäviin kuuluu ennakoita ja arvioida riskejä muuttuvassa työympäristössä. Monimuotoisuutta johtamalla esihenkilö on vastuussa siitä, että jokainen työntekijä tulee tasapuolisesti kuulluksi ja huomioituksi. (Työterveyslaitos a.) Kaikki työpaikan toimijat ovat omalta osaltaan vastuussa työhyvinvoinnista työpaikalla. Jokainen työntekijä ja esihenkilö voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen kehitykseen omalla asenteellaan ja toiminnallaan. (Heikkilä-Tammi.)

3.2 Esihenkilön rooli työhyvinvoinnissa

Esihenkilöllä on tiettyjä rooleja työpaikalla yrityksen koosta riippumatta. Näihin kuuluu esimerkiksi tehdä työpaikasta turvallinen ja varmistaa, että jokainen työntekijä noudattaa työpaikalla määriteltyjä sääntöjä sekä toimintatapoja. Esihenkilön tulee olla realistinen, ja kertoa työntekijöille mahdollisista vaaratilanteista työpaikalla, sekä harjoittaa työntekijöiden riittäviä ensiaputaitoja tällaisiin tilanteisiin. (NI Direct.)

Esihenkilön työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluvat esimerkiksi työkykyä ja -hyvinvointia ylläpitävä toiminta, työsuojelun ja työterveyshuollon ylläpitäminen sekä yleinen työilmapiirin huomiointi ja sen kehittäminen. Jotta työyhteisö on toimiva ja työ on tuottavaa, on

työntekijöillä oltava hyvät työolosuhteet työpaikalla. On myös tärkeää, että työntekijät saavat itse kertoa avoimesti esihenkilölle, mikä heitä motivoi tai kuormittaa, sekä muokata itse esihenkilön kanssa työtään sen mukaisesti. (Heikkilä-Tammi.)

Organisaation ylin johto luo työhyvinvoinnille edellytykset, antaa resurssit sekä ylläpitää sen toimintaa. Tällä tavoin rakentuu työhyvinvoinnin kokonaisuuden huomioon ottava järjestelmä. Työhyvinvointitoiminnan suunnittelun tulisi olla osa organisaationstrategista suunnittelua. Esimerkiksi esihenkilöt tekevät työhyvinvoinnin kehittämistyötä työyhteisötasolla. He huolehtivat työyhteisön ja organisaation toiminnasta ja ilmapiiristä. Työntekijät puolestaan huolehtivat omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan. Lisäksi he osaltaan vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen. (Heikkilä-Tammi.)

Kun työhyvinvointia johdetaan, lähdetään ensin selvittämään vallitsevaa olotilaa yrityksessä. Esihenkilön on tunnistettava tavoitteet ja tutkittava minkälaista tekemistä niihin pääseminen edellyttää. Työhyvinvoinnin johtaminen on siis lyhyesti sanottuna tavoitteiden tunnistamista ja tekemisen johtamista. (Mattila 2019.) Esihenkilö kuuntelee ja innostaa, auttaa, keskustelee sekä antaa palautetta. Esihenkilö auttaa ratkomaan ongelmatilanteita oikeudenmukaisesti ja reilusti. (Tampereen yliopisto a.)

Esihenkilö vastaa myös työkyvyn tuen tarpeen havaitsemisesta. Tämän tuen havaitseminen on helpompaa silloin, kun esihenkilö ja työntekijä ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa keskenään ja kun esihenkilö tuntee työntekijänsä hyvin. (Työterveyslaitos a.) Tästä syystä kommunikointi esihenkilön ja työntekijän välillä säännöllisin väliajoin on tärkeää.

3.3 Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutus

Esihenkilön ja työntekijän väliset keskustelut, ovat yleensä kahdenkeskisiä keskusteluja, joita on nykyään yhä useammin työpaikalla käytössä lähijohtamisen työkaluna. Kahdenkeskisillä keskusteluilla voidaan tarkoittaa vuorovaikutteisia tapaamisia, esimerkiksi kehityskeskusteluja, esihenkilön kanssa. Nämä voivat olla myös toistuvia, kuten kerran kuukaudessa. Keskusteluissa keskitytään työntekijän tarpeisiin, esimerkiksi onnistumisiin, urakehitykseen, mahdollisiin haasteisiin, työtyytyväisyyteen, kehitysideoihin sekä muihin ajankohtaisiin asioihin, jotka eivät ole tulleet muissa työpaikan työhyvinvointia kartoittavissa

vuorovaikutustilanteissa esille. Kahdenkeskeiset keskustelut on todettu monissa organisaatioissa hyödyllisiksi työhyvinvoinnin kannalta. (Meronen 2023.)

Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus alkaa heti työntekijän tullessa työpaikalle. Tässä vaiheessa on tärkeää, että työntekijä saa hyvää ja riittävää perehdytystä työhönsä, jotta hänellä on heti työpaikalla sujuva ja turvallinen työympäristö. On myös tärkeää, että esihenkilö suunnittelee perehdytyksen kulkua etukäteen. Esihenkilön on hyvä varmistaa uudelta työntekijältä, onko hän ollut saamaansa perehdytykseen tyytyväinen. (Työterveyslaitos c.) Kun perehdytys on huonoa tai epäonnistunut, voi sen seurauksena uusien työtehtävien oppiminen jäädä vasta aloittaneen työntekijän vastuulle, jolloin kynnys avun pyytämiseksi nousee. Huonon perehdytyksen vuoksi uusi työntekijä ei saa myöskään tietää työhön liittyviä odotuksia ja ohjeita, eikä hän tunne itseään osaksi työyhteisöä. Pahimmillaan huonosti hoidettu perehdytys voi olla työturvallisuusriski. (Sirkiä & Klen 2022.)

Kehityskeskusteluiden lähtökohtana on rakentaa vuoropuhelua esihenkilön ja työntekijän välille. Ne auttavat kasvattamaan, kehittämään sekä auttamaan työntekijää potentiaalinsa saavuttamiseksi. Kehityskeskustelut parantavat työhyvinvointia sekä lisäävät tuottavuutta. (Karjula & Vähänen 2020.) Keskusteluissa olisi tärkeä tuoda esille ainakin seuraavat asiat: työntekijän oma tavoite, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa tuleviin asioihin, työntekijän yleinen vointi, palaute itselle ja esihenkilölle tai työyhteisölle, avuntarpeet sekä oma edistyminen. (SolPoint 2019.)

Työntekijän ja esihenkilön väliset keskustelut tapahtuvat myös monissa muissa arjen tilanteissa. Kaiken kaikkiaan yhteinen keskusteleminen on tärkein keino, jolla voi rakentaa luottamusta työpaikalla. Varsinkin etätöiden johtamisessa, keskusteleminen on keino pysyä selvillä työntekijän työhyvinvoinnista ja työstä sekä työterveydestä etätöpaikalla. (Meronen 2023.)

3.4 Mitä on hyvä johtaminen

Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Hyvä johtaminen on arkisia tekoja, työhön sitoutumista, kannustamista sekä yhteistyökykyistä päätöksentekoa. Parhaimmillaan se on kaikkia toimijoita palvelevaa johtamista, josta syntyy työpaikan yhteiset toimintatavat. Kaikkia

johtamisessa tarvittavia taitoja on mahdollista kehittää, eikä kukaan johtaja ole heti täydellinen. Esihenkilön hyvä johtamistyyli voi edistää huomattavasti työhyvinvoinnin kokemusta, työn tuottavuutta sekä työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Kun yhteistyö työpaikalla on toimivaa, myös esihenkilön oma työ helpottuu huomattavasti. (Työterveyslaitos b.)

Esihenkilön johtamistyyllillä on selvä yhteys sekä työhyvinvointiin että työpahoinvointiin. Epäoikeudenmukainen, vastuuta välttelevä ja loukkaava johtaminen ovat tapoja, joista työpahoinvointi syntyy. Työhyvinvointia tukeva esihenkilö ei toimi yksinään, vaan työntekijät saavat vaikuttaa ja osallistua työpaikalla yhdessä esihenkilön kanssa työhyvinvointia koskeviin asioihin. (Tampereen yliopisto a.) Johtamistyylin kautta voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin esimerkiksi siten, että työhyvinvointia tukeva johtaminen on vuorovaikutteista työntekijöiden kanssa. Hyvään johtamistyyliin kuuluu esimerkiksi hyvät vuorovaikutustaidot ja yhteistyökykyisyys. Johtajan tulee olla helposti lähestyttävä ja johtajan tulee ottaa kaikki tasapuolisesti huomioon. Hyvä johtaja on luotettava, oikeudenmukainen sekä aidosti läsnä. (Heikkilä-Tammi.) Tampereen yliopiston artikkelin mukaan, työhyvinvointia rakentavia tekoja esihenkilön puolelta kuvataan taulukossa 1.

Esihenkilö puhuu myönteisesti työhyvinvoinnista.
Esihenkilö suhtautuu vakavasti työhyvinvointiin liittyviin asioihin.
Esihenkilö ymmärtää työhyvinvoinnin haasteiden olevan osa työelämää.
Esihenkilö nostaa tärkeitä aiheita esiin esimerkiksi kehityskeskusteluissa.
Esihenkilö tukee itse omalla toiminnallaan työhyvinvointia työpaikalla.
Esihenkilö kertoo säännöllisesti erilaisista palveluista, jotka tukevat työhyvinvointia.

Taulukko 1. Esihenkilön tekoja parantaa työhyvinvointia (Tampereen yliopisto a.)

Hyvä esihenkilötyö lisää koko työpaikan suorituskykyä, luottamusta sekä työntekijöiden uskoa omiin mahdollisuuksiin työpaikalla. Esihenkilö mahdollistaa työhyvinvointia huolehtimalla työn tekemisen perusedellytyksistä, sekä siitä, että työt on organisoitu reilusti ja oikeudenmukaisesti. On tärkeää, että esihenkilöllä on myös hyvät vuorovaikutustaidot, sillä se vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. Hyvä esihenkilö johtaa motivoivasti ja innostavasti, mahdollistaa luovaa ajattelua ja työntekijöiden kehittymistä. (Meronen 2023.)

3.5 Esihenkilön tehtävät ja vastuu työpaikalla

Esihenkilön tehtäviin työpaikalla kuuluu muun muassa raportointi, koordinointi, ohjaus ja johtaminen, henkilöstön hankinta ja sen kehittäminen sekä suunnittelu ja organisointi. Esihenkilön suunnitteluun ja organisointiin kuuluu esimerkiksi oman yksikön tai koko organisaation ja johdon toiminnan suunnittelu. Henkilöstön hankinta ja kehittäminen tarkoittaa sitä, että esihenkilö palkkaa tarvittaessa lisää työntekijöitä töihin yleisiä ohjeita noudattaen. Ohjaus ja johtaminen kuuluvat esihenkilön arkipäiväisiin työtehtäviin. Tähän liittyy myös tavoitteiden asettaminen tiimeille ja tarvittaessa yksilöille. Koordinointi tarkoittaa esihenkilön oman yksikön toimintojen keskinäistä koordinointia. Raportointi tarkoittaa erilaisten tietojen keräämistä, niiden jalostamista ja tuottamista koko organisaation tarpeisiin ja ulkoisen verkoston toimijoille. (Kauhanen 2018, 41–43.)

Kauhasen mukaan (2018, 46–47) esihenkilön vastuuseen työpaikalla kuuluu esimerkiksi henkilöstön kohtelu tasavertaisesti, nopea reagoiminen ja varhainen puuttuminen havaittuihin tilanteisiin ja epäkohtiin kuten alisuoriutumiseen, riittävän nopea palautteen antaminen henkilöstölle, suora ja avoin viestintä koko organisaation sisällä sekä työyhteisön toiminnan jatkuva seuranta ja valvonta. Esihenkilöllä täytyy olla työpaikalla selkeä käsitys työpaikan toiminnasta ja toimintatavoista sekä siitä, mitä missäkin tapahtuu ja miten todellisuudessa toimitaan. Esihenkilön täytyy johtamistyyllillään kohdella kaikki työntekijöitä tasapuolisesti sekä asianmukaisesti. Esihenkilön on myös osattava reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, sillä hidas reagointi voi johtaa esimerkiksi asiakkaiden menettämiseen.

Hyvä esihenkilö vastaa yksikön työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta sekä käy varhaisen tuen keskusteluita työntekijöiden kanssa, jos hänellä herää huoli työntekijän työkyvystä ja jaksamisesta. Hyvä esihenkilö osallistuu tarvittaessa näiden toimenpiteiden suunnitteluun sekä seuraa niiden toteutumista. Jos työntekijä on pitkällä sairauslomalla tai on palaamassa

sellaiselta, hyvä esihenkilö osaa myös tukea tällaista työntekijää. Esihenkilö vastaa kaikkien laitteiden, koneiden ja työvälineiden kunnossapidon valvonnasta sekä työntekijöiden opastamisesta niiden käytössä. Esihenkilö varmistaa, että työntekijät saavat tarvittavat tiedot organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja ajankohtaisista asioista. (Työterveyslaitos a.)

4 Työhyvinvointiin liittyvät mallit

4.1 Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli ja työhyvinvointimalli

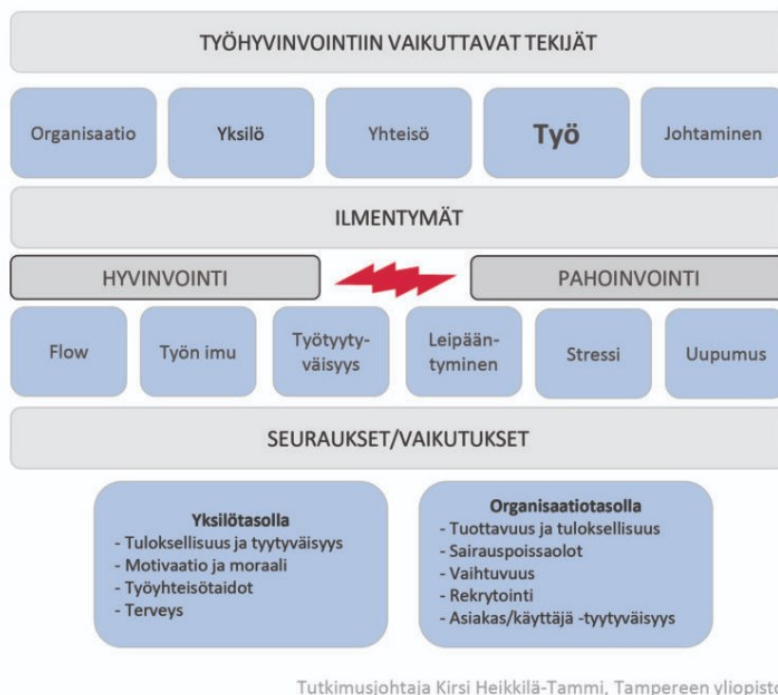
Opinnäytetyön empiiristä osiota analysoidessa tullaan käyttämään erilaisia malleja. Tässä kappaleessa on esitelty malleja, jotka liittyvät työhyvinvointiin työpaikalla. Ensimmäinen näistä on työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tämä malli on nimensä mukaisesti kokonaisvaltainen katsaus siitä, mitä työhyvinvointiin kuuluu. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa määritelmässä työhyvinvointi ilmenee niin hyvinvoinnin kuin pahoinvoinnin kokemuksina. (Heikkilä-Tammi.) Tämä malli auttaa luomaan kokonaisvaltaisen kuvan työhyvinvoinnista.

Työhyvinvointimallissa käsitellään työhyvinvoinnin eri tekijöitä, joiden keskiössä on kuitenkin työntekijä eli yksilö itse. Tämän mallin perusajatuksena on, että työhyvinvointi on monen eri tekijän summa, ja siihen vaikuttaa esimerkiksi koko organisaatio, johtaja ja johtaminen, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne, oma työyhteisö sekä työntekijä itse. (Manka.)

4.1.1 Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa mallissa työhyvinvoinnissa esiintyy niin hyvinvoinnin kuin pahoinvoinnin kokemuksia. Näitä työhyvinvoinnin positiivisia kokemuksia voivat olla esimerkiksi virtauksen kokemukset (flow-tila), työtyytyväisyys, työn imu. Negatiivisia kokemuksia puolestaan voivat olla esimerkiksi uupumus, stressi ja työhön kyllästyminen. Työhyvinvoinnilla on myös erilaisia seurauksia ja vaikutuksia, joita tässä mallissa hahmotetaan niin työntekijän, että organisaation näkökulmasta. (Heikkilä-Tammi.)

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen mallin tavoitteena on auttaa hahmottamaan työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Malli voi toimia esimerkiksi karttana työpaikalla esihenkilöille työhyvinvoinnin kehittämistä suunniteltaessa. Samoin malli voi toimia apuna myös työntekijöille heidän miettiessään omaa työhyvinvoinnin kokemustaan. (Heikkilä-Tammi.) Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli näkyy alla olevasta kuvasta 1.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli (Heikkilä-Tammi)

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista mallia voidaan tarkastella monen eri tekijän kautta, kuten koko organisaation, yksilön tai johtamisen kautta. Opinnäytetyössä keskitytään johtamisen sekä yksilön näkökulmaan tästä aiheesta.

4.1.2 Työhyvinvointimalli

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttaa mm. organisaatio, johtaminen työ, työyhteisö sekä työntekijä itse. Ensimmäisenä kuviossa käsitellään organisaatiota. Kun organisaatio on tavoitteellinen, on mahdollista kehittää liiketoimintaa. On tärkeää, että organisaatiossa on joustava rakenne sekä toimiva työympäristö. Organisaatiossa on myös tärkeää olla jatkuvia kehittymismahdollisuuksia niin työntekijöille kuin esihenkilöille. (Manka.)

Seuraavana mallissa tulee johtaminen. Osallistuva ja kannustava esihenkilö on tärkeä työhyvinvoinnin kehittäjä. Kolmantena käsitellään työyhteisöä. Työyhteisön on tärkeää olla avoin, auttamishaluinen sekä luottamuksellinen. Mitä parempi ryhmähenki työyhteisössä

on, sitä sujuvampaa työ on kollegoiden kanssa. On tärkeää, että jokainen työntekijä pitää yhteisistä pelisäännöistä kiinni. Neljäntenä mallissa tulee työ. Hyvään työhön kuuluu työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työtä koskeviin asioihin. Kannustearvo tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja mahdollisuuksia oppia uutta. (Manka.)

Viimeisenä mallissa esiintyy ”Minä itse”. Työntekijän omat asenteet ja osaaminen ovat tämän mallin keskiössä, jonka ympärille kaikki muodostuvat. Myös psykologinen pääoma, työntekijän oma osaaminen, persoonallisuus, terveys sekä fyysinen kunto vaikuttavat työntekijän työhyvinvoinnin kokemukseen. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan ihmisen sisäistä voimavaraa, jonka avulla hän voi kohdata vaikeita tilanteita. (Manka). Psykologiseen pääomaan on liitetty neljä ulottuvuutta: itseluottamus, sinnikkyys, optimismi ja toivo. Psykologisen pääoman käsitteen on määritellyt Fred Luthans. (Halonen 2016.) Kokonaisuudessaan työhyvinvointimalli löytyy alla olevasta kuviosta 1.



Kuvio 1. Työhyvinvointimalli (Manka)

Mallista voi tulkita, että työntekijän oma sisäinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin keskiössä. Ulkoiset tekijät vaikuttavat työntekijän sisäiseen hyvinvointiin, ja niitä parantamalla saadaan parannettua myös työhyvinvoinnin kokemusta. Organisaation työhyvinvointiin vaikuttaa organisaation omat toimintatavat työhyvinvoinnin lisäämiseksi, mutta myös työntekijän omat ajattelumallit. Vaikka työpaikalla olisi hyvät lähtökohdat toimivaan työhyvinvointiin, voi työntekijän oma asenne muuttaa hänen työhyvinvointinsa kokemusta täysin. (Manka.)

4.2 Maslow'n tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat

Maslow'n tarvehierarkia on humanistisen psykologian teoria, jonka mukaan ihmisellä on perustarpeita, jotka pitää ensin tyydyttää ennen kuin ihminen alkaa etsimään tyydytystä seuraavan tason tarpeille (Taloudellinen ajattelija 2019). Sen on kehittänyt yhdysvaltalainen Abraham Maslow vuonna 1943 julkaistuaan artikkelin "A Theory of Human Motivation" (MasterClass 2021). Tarvehierarkia perustuu niiden tarpeiden olemassaoloon, jotka vaikuttavat kaikkiin ihmisiin. Tarvehierarkiassa tarpeet kulkevat kaikkein tärkeimmästä tarpeesta vähiten tärkeimpään tarpeeseen. (Franco 2022).

Opinnäytetyötä tehdessä huomattiin, että Maslow'n tarvehierarkia on yksi merkittävistä malleista, koska monet muut mallit ovat selkeästi pohjautuneet tähän malliin. Näillä kaikilla malleilla on siis sama ajatus ja sisältö mutta niitä on kuvattu hieman eri tyyleillä.

Työhyvinvoinnin portaat -malli pohjautuu selvästi Maslow'n tarvehierarkiaan. Siinä on samat periaatteet kuin Maslow'n teoriassa. Työhyvinvoinnin portaissa on jokaiselle portaalle nimetty osa-alue, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän mallin on kehittänyt Työterveyslaitos osaksi terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä. (Rauramo 2009, Ava Akatemia mukaan.)

4.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on motivaatioteoria, jonka mukaan viisi ihmisen tarvetta sanelevat yksilön käyttäytymisen. Näitä tarpeita kuvataan tässä mallissa eri tasoina (MasterClass 2021). Maslow'n teoria on lähtöisin humanistisen psykologian teorioista, jonka mukaan

ihmisellä on perustarpeita, jotka pitää ensin tyydyttää ennen kuin ihminen alkaa etsimään tyydytystä seuraavan tason tarpeille (Taloudellinen ajattelija).

Hierarkiassa on viisi tasoa. Ensimmäisen ja korkein on fysiologiset tarpeet. Tähän kuuluu ihmisen perustarpeet kuten ruoka, juoma, uni ja lämpö. Jos ihmisellä näistä on puutetta, ihminen luontaisesti priorisoi näitä ensimmäisenä. Seuraava tarve on turvallisuuden tarpeet. Tähän kuuluvat fyysinen, henkinen sekä taloudellinen turva. Kaikki turvallisuuden tarpeet voi olla vaikeaa täyttää, joten siksi moni jää helposti tälle hierarkian tasolle. Jotta ihminen täyttäisi kaikki turvallisuuden tarpeet, hänen pitäisi pystyä tuntemaan olonsa turvallisiksi missä tahansa, olemaan turvallisesti oma itsensä, olemaan terve ja fyysisesti hyvinvoiva, taloudellisesti sekä turvattu. (Taloudellinen ajattelija.)

Kolmas on yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden täyttymisen jälkeen, alkaa ihminen etsiä ryhmää, johon kuulua. Neljäs tarve on arvonnannon tarpeet. Kun ihmisen perustarpeet on turvattu ja hän kokee olonsa turvallisiksi sekä kuuluu johonkin joukkoon, huomio alkaa kääntyä kohti tarvetta tulla arvostetuksi yksilönä. Arvonnannon tarpeita on kahdella eri tasolla; muilta tulevia ja itseltämme tulevia. Ihminen tekee kaikkensa, jotta olisi muiden silmissä arvostettuja. (Taloudellinen ajattelija.)

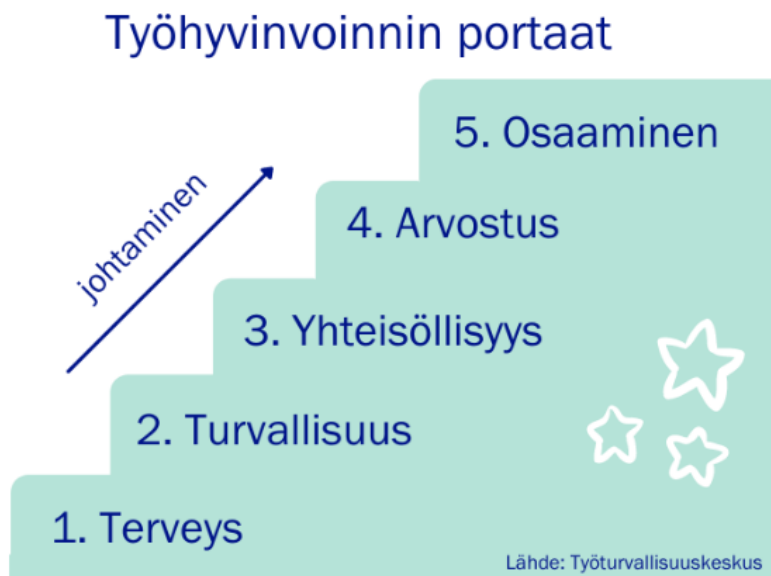
Viides sekä viimeinen tarve on itsensä toteuttamisen tarpeet. Jos ja kun ihminen on saavuttanut kaikki neljä aiempaa vaihetta, ei jäljelle enää jää mitään muuta kuin itsensä toteuttaminen. Hierarkian korkeimmalla tasolla ihminen pyrkii löytämään itsensä täyden potentiaalinsa. Tämä on äärimmäisen subjektiivinen kokemus, jonka tavoitteen asetannassa jokainen kuulostelee omaa sisintään. Itsensä toteuttaminen voi liittyä esimerkiksi varallisuuden kasvattamiseen. (Taloudellinen ajattelija.) Maslow'n tarvehierarkian kaikki tasot löytyvät alla olevasta kuvioista 2.



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia (Taloudellinen ajattelija 2019)

4.2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työterveyslaitos on kehittänyt mallin nimeltä työhyvinvoinnin portaat, jossa kullekin portaalille on nimetty oma osa-alue, joka on keskeinen työhyvinvoinnissa. Näitä tekijöitä tarkastellaan sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Tämän mallin tarkoituksena on kuvata työhyvinvoinnin taustalla olevia tekijöitä, ja mitkä niihin vaikuttavat. Tällä mallilla pyritään myös tukemaan työhyvinvoinnin kehittämistoimintaa työpaikalla. (Rauramo 2009, Ava Akatemia mukaan.) Työhyvinvoinnin portaat malli löytyy alla olevasta kuvasta 2.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, Ava akatemia mukaan)

Ensimmäisellä portaalla on terveys, joka on peräisin Maslow'n tarvehierarkian tasosta fysiologiset tarpeet. Terveydellä kuvataan työhyvinvoinnissa perusterveydentilan tarpeita, kuten riittävä uni, ruoka ja palautuminen. Kun terveydentila on kunnossa, pystyy työntekijä esimerkiksi hallitsemaan paremmin omaa työtaakkaansa. Seuraavana tulee turvallisuus. Työturvallisuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä onnistuneeseen työhyvinvoinnin kokemukseen. (Mcleod 2024.)

Kolmas porras on yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne on työpaikalla tärkeä osa työhyvinvointia. Jos työntekijä kokee, että hän ei kuulu työporukkaansa, on työpaikalle epä mukavampaa mennä. Neljäs porras on arvostus. Arvostuksella työpaikalla kuvataan kunnioituksen saamista esimerkiksi esihenkilöltä tai työkavereilta. Jokaisen tulee arvostaa työpaikalla toinen toistaan ja esihenkilön pitää kohdella työntekijöitään tasavertaisesti. (Mcleod 2024.)

Viimeinen porras on osaaminen. Tämän voi työpaikalla havaita työntekijöiden omalla halulla kehittää omaa osaamistaan sekä sillä, että työntekijä pystyy haastamaan itseään työtehtävissään. On tärkeää, että työntekijä pääsee toteuttamaan jo opittuja taitojaan. Malliin on tuotu mukaan myös johtamisen näkökulma, joka näkyy kuvassa 2 kohoavana nuolena, mitä

korkeammalle portaalle mennään. Oikealla johtamistyyllillä ja hyvällä johtamisella esihenkilö vie työntekijöitään ylemmäs tässä mallissa. (McLeod 2024.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaan, hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä kaikki tarpeet täyttyvät yksitellen niin työpaikalla kuin muussakin elämässä (Rauramo 2009, Ava Akatemia mukaan). Työhyvinvoinnin portaat -malli on selkeästi johdettu Maslow'n tarvehierarkiasta, mutta vastaamaan enemmän työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä.

5 Tutkimuksen toteutus, tulokset ja johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään kysymyksiä prosenttiosuuksin ja lukumäärin. Se edellyttää myös riittävän suurta otantaa aineistoa kerätessä. (Heikkilä 2014, 16.) Opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska tutkimuksessa analysoitiin paljon dataa, joka saatiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Perusjoukkona tutkimuksessa toimi liiketalouden alan opiskelijat ja opinnäytetyön otanta kohdistui Lahden ja Lappeenrannan tradenomiopiskelijoihin. Kyselylomake lähetettiin Lahden ja Lappeenrannan LAB-ammattikorkeakoulun vuosina 2021 ja 2022 aloittaneille tradenomiopiskelijoille. Kysely on aineistonhankintamenetelmä, jossa tietyltä ihmisjoukolta kysytään vastausta samoihin kysymyksiin (Jyväskylän yliopisto 2016a).

Tutkimuksessa kysyttiin tradenomiopiskelijoiden kokemuksia esihenkilön toiminnasta liiketalouden työpaikoilla ja saatuja vastauksia verrataan tutkimuksen teoriaan ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Kysely lähetettiin opiskelijoille sähköpostitse perjantaina 10.11.2023 ja kyselyyn annettiin viikko vastausaikaa. Kyselyssä meni arviolta noin 5–10 minuuttia aikaa. Kyselyyn annettiin vain viikko vastausaikaa, koska ajateltiin, että opiskelijat, jotka haluavat vastata kyselyyn, vastaavat todennäköisesti ensimmäisten päivien aikana tai sitten eivät ollenkaan. Kysely tehtiin Google Formsin avulla ja kyselyssä käytettiin esimerkiksi kyllä/ei väittämiä sekä ”asteikolla 1–5” kysymyksiä. Kyselyn kysymykset valittiin opinnäytetyön teorian pohjalta, sekä hyödyntäen opinnäytetyöhön valittuja malleja, kuten Maslow’n tarvehierarkiaa. Kyselyn tulokset käsitellään täysin anonymisti, eikä vastauksia pysty tunnistamaan jälkikäteen.

5.2 Tutkimustulosten esittely

Ensimmäisessä tutkimuksen vaiheessa käydään läpi kyselylomakkeesta saadut tutkimustulokset. Kyselylomakkeen kysymykset on jaoteltu tässä kappaleessa eri osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat taustatiedot, irtisanoutumiseen liittyvät kysymykset ja työhyvinvointiin työpaikalla liittyvät kysymykset.

Tutkimuksessa pyrittiin pääsemään yli sadan vastauksen otokseen, mutta tutkimuksen lopullinen otos oli 73 vastaajaa. Kaikkien 73 vastaajan tulokset on otettu tässä tutkimuksessa huomioon.

5.2.1 Taustatiedot

Tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, millä alalla opiskelijat ovat tällä hetkellä töissä tai millä alalla he ovat olleet töissä. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin seitsemän vaihtoehtoa, sekä kohta ”Muu”, jota monet olivat myös hyödyntäneet. Vastaukset näkyvät alla olevasta kuviosta 3. Selvästi näistä suosituin oli kaupan ala. Kuvion ”Muut” kohtaan vastaajat olivat vastanneet esimerkiksi kiinteistöala, kulttuuriala, kemianteollisuus, operattoriala, kiinteistösijoitus, logistiikka, turvallisuusala sekä teollisuusala. Vastaajilla oli kysymyksessä mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Osa vastaajista oli näin myös tehnyt.



Kuvio 3. Kyselyn tulokset: Kysymys 1

Tutkimuksen toisena kysymyksessä selvitettiin mille ikähaarukalle vastaajat kuuluvat. Kyselyssä annettiin neljä eri vastausvaihtoehtoa. Vaihtoehdot olivat: 18–25 vuotta, 26–35 vuotta, 36–50 vuotta sekä yli 50 vuotta. Selvästi eniten vastanneita kuului ikäryhmään 18–25 vuotta, ja tähän vastanneita olikin 72,6 %. Seuraavaksi eniten vastanneita oli ikäryhmään 26–35 vuotta, ja vähiten kuului ikäryhmään 36–50 vuotta. Yli 50-vuotiaita ei vastannut tähän kyselyyn lainkaan.

Seuraava kysymys oli ”Oletko tällä hetkellä koulutustasi vastaavassa työpaikassa?” Vastausvaihtoehtoja annettiin neljä, ja ne näkyvät alla olevasta kuviosta 4. Lähes puolet vastanneista ovat koulutustaan vastaavassa työpaikassa tällä hetkellä.

Oletko tällä hetkellä koulutustasi vastaavassa työpaikassa?



Kuvio 4. Kyselyn tulokset: Kysymys 3

5.2.2 Irtisanoutuminen

Seuraava kysymys oli ehkä yksi olennaisimmista kyselyn kysymyksistä. Sillä kartoitettiin sitä, onko työntekijä koskaan vaihtanut työpaikkaansa huonosti hoidetun esihenkilötyön vuoksi. Tulokset jakautuivat aika tasaisesti. Vastauksia ”Kyllä” tuli 52,1 % ja ”Ei” vastauksia tuli 47,9 %. Kyselyssä haluttiin myös tietää, mitkä syyt olivat niitä, jotka saivat työntekijän vaihtamaan työpaikkaansa. Eniten esille nousi huono palkkaus, huono työilmapiiri sekä se, ettei työntekijän työpanosta arvostettu tarpeeksi. Kaikki vastaukset tähän kysymykseen näkyvät alla olevasta kuviosta 5.

**Jos vastasit edelliseen kyllä, mitkä näistä olivat merkittävämpiä syitä työpaikan vaihtamiseen?
(lukumäärä)**

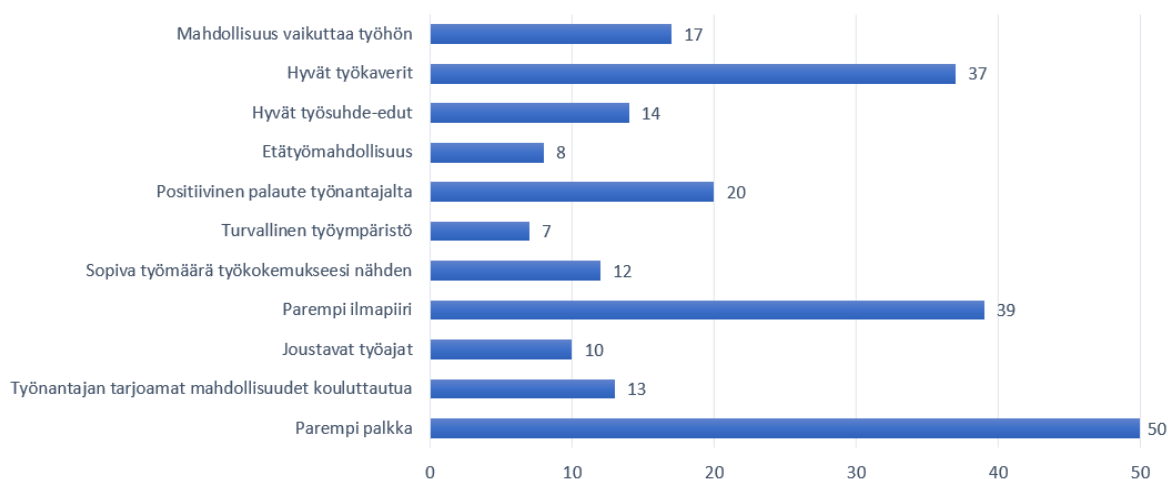


Kuvio 5. Kyselyn tulokset: Kysymys 7

Seuraava kysymys oli ”Olisiko esihenkilösi voinut vaikuttaa irtisanoutumisesi syyhyn?” Tähän kysymykseen vastasi kyllä 58,8 % ja ei 41,2 %. Kyselyssä haluttiin esittää avoin kysymys niille, jotka ovat irtisanoutuneet työpaikaltaan. Tämä kysymys oli ”Jos vastasit edelliseen kyllä (edellinen kysymys) haluatko kertoa tilanteesta enemmän?” Näitä vastauksia tulian avaamaan aineistoa analysoidessa enemmän.

Kyselyssä haluttiin myös tietää, mitkä olivat kyselyyn vastanneiden mielestä kolme tärkeintä kriteeriä, jotka saisivat työntekijän jäämään työpaikalleen tilanteessa, jossa hän on itse irtisanoutumassa. Tässä kolme suurinta vaikuttavaa tekijää olivat parempi palkka, parempi työilmapiiri sekä hyvät työkaverit. Kaikki vastaukset kysymykseen näkyvät kuviosta 6.

Tärkeimmät kriteerit jäädä työpaikalle irtisanoutumistilanteessa

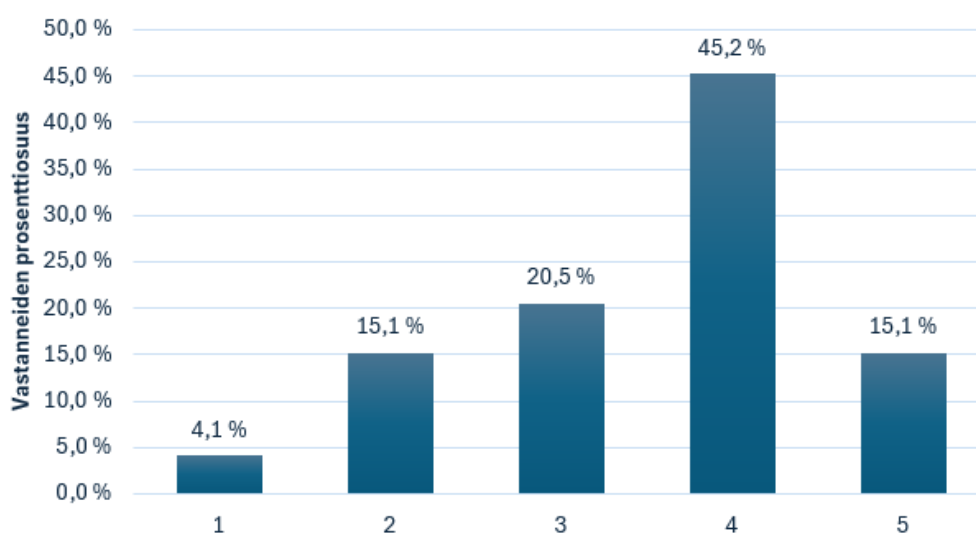


Kuvio 6. Kyselyn tulokset: Kysymys 11

5.2.3 Työhyvinvointi työpaikalla

Kyselyssä kysyttiin yksi perehdytykseen liittyvä kysymys, koska hyvä perehdytys on tärkein osa uuden työntekijän työhyvinvointia. Ilman hyvää perehdytystä työntekijä voi nopeasti kuormittua liikaa. Perehdytyksestä kysyttiin, ”Asteikolla 1–5, kuinka hyvin mielestäsi perehdytys onnistui, kun aloitit viimeisimmässä työpaikassasi?” Eniten vastanneita oli vaihtoehdossa 4. Kysymyksen jakauma näkyy alla olevasta kuviosta 7.

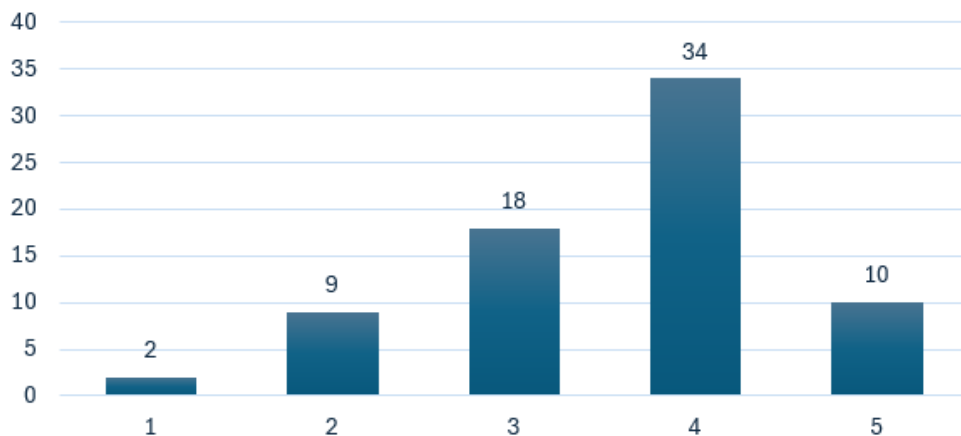
Kuinka hyvin perehdytys onnistui työpaikalla



Kuvio 7. Kyselyn tulokset: Kysymys 10

Ensimmäinen kysymys liittyen työhyvinvointiin oli ”Miten arvioisit työpaikkasi/viimeisimmän työpaikkasi työhyvinvoinnin tilan tällä hetkellä?” Vastaukset tähän kysymykseen näkyy alla olevasta kuviosta 8.

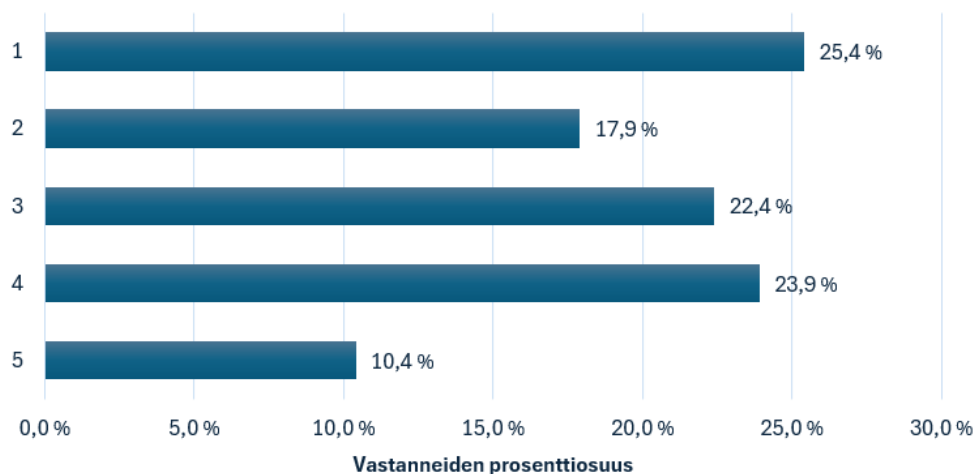
Työpaikan työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä (asteikolla 1-5)



Kuvio 8. Kyselyn tulokset: Kysymys 12

Kysymyksessä ”Kuinka todennäköisenä näet sen, että olet nykyisessä työpaikassasi töissä vielä kolmen vuoden päästä (asteikolla 1–5)?” Tämän kysymyksen vastaukset jakautuivat aika tasaisesti. Vähiten ääniä sai vaihtoehto 5 ja eniten ääniä sai vaihtoehto 1. Jakauma näkyy alla olevasta kuviosta 9.

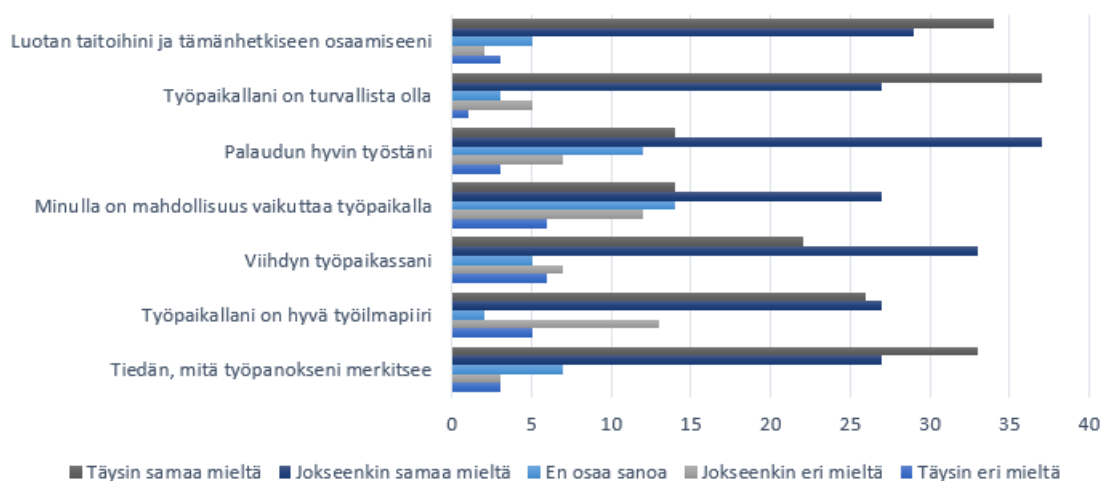
Kuinka todennäköistä, että henkilö samassa työpaikassa kolmen vuoden päästä



Kuvio 9. Kyselyn tulokset: Kysymys 13

Kyselyssä kysyttiin myös, minkälaisia työhyvinvoinnin tekijöitä toteutuu vastanneen nykyisessä työpaikassa tai viimeisimmässä työpaikassa. Vaihtoehtoja olivat esimerkiksi ”Tiedän, mitä työpanokseni merkitsee” ja ”Palaudun hyvin työstäni”. Tarkemmat vastaukset näkyvät kuvioista 10.

Työpaikalla toteutuvat tekijät



Kuvio 10. Kyselyn tulokset: Kysymys 15

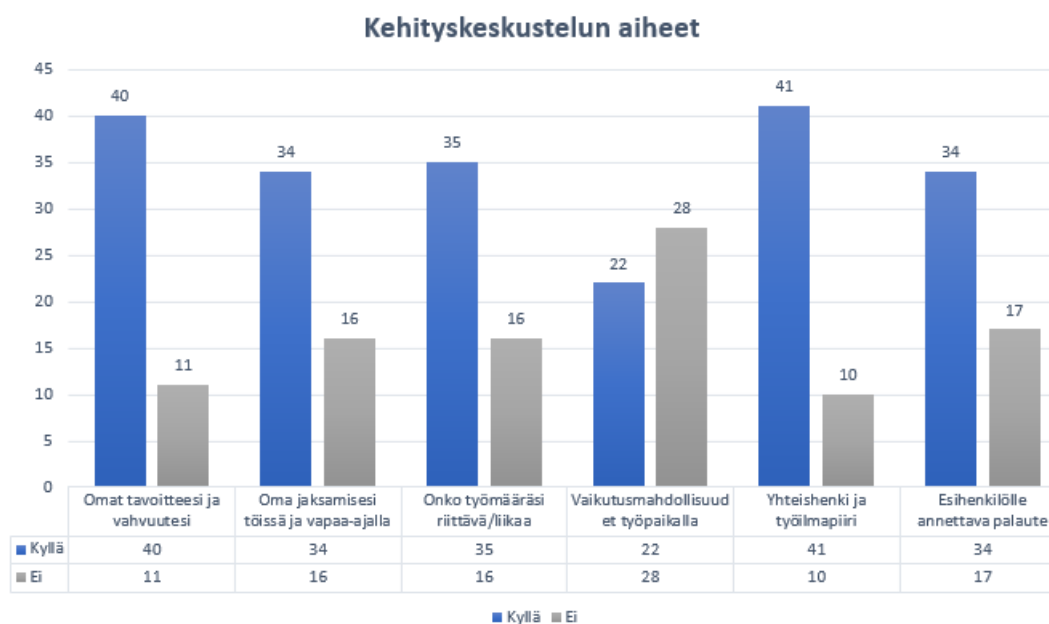
Samankaltainen kysymys kysyttiin myös esihenkilön toimintatavoista ”Mitkä näistä tekijöistä toteutuvat työpaikallasi/viimeisimmässä työpaikassasi esihenkilösi kohdalla?” Tähän vastaukset näkyvät alla olevasta kuviosta 11.



Kuvio 11. Kyselyn tulokset: Kysymys 14

Seuraavana haluttiin tietää, onko vastaaja käynyt esihenkilönsä pitämässä kehityskeskustelussa viimeisen vuoden aikana. Tämä kertoo paljon työhyvinvoinnin laadusta, sillä kehityskeskusteluja olisi tärkeää pitää tasaisin väliajoin, edes kerran vuodessa. Tähän kysymykseen tuli ”Kyllä” vastauksia 62,5 % ja ”Ei” 37,5 %.

Seuraava kysymys oli tarkoitettu heille, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen ”Kyllä”. Tässä kysymyksessä haluttiin selvittää, mitä aiheita kehityskeskustelussa oli tullut esille. Kehityskeskustelun aiheet ja vastaukset näkyvät kuviosta 12.



Kuvio 12. Kyselyn tulokset: Kysymys 5

Viimeisessä kyselyn kysymyksessä annettiin vastaajalle mahdollisuus kertoa omia ajatuksia ja kommentteja aiheeseen liittyen. Tähän vastaukseen oli vastannut yksi henkilö. Vastaja kertoi, että hänellä oli ollut aikaisemmin esihenkilö, jonka työmotivaatio oli huomattavasti heikompi kuin nykyisen esihenkilön. Edellinen esihenkilö ei ollut esimerkiksi auttanut ongelmatilanteissa, ja hän oli jopa kannustanut laiminlyömään työtehtäviä. Tämä ei ollut kuitenkaan saanut vastaajaa harkitsemaan työpaikkaansa vaihtamista, koska työpaikan työhyvinvointi oli muilta osin täydellistä.

5.3 Tutkimustulosten tulkinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tradenomiopiskelijoiden kokemuksia esihenkilön toiminnan vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin, työn mielekkyyteen sekä kokemuksiin työpaikalla. Lisäksi haluttiin todistaa tutkimuksen teoria todeksi, mikä on olennainen osa deduktiivista tutkimusta. Tutkimuksessa tarkasteltiin, millainen merkitys esihenkilötyöllä on työhyvinvointiin kyselyyn vastanneiden mukaan. Tutkimuksen kyselyn vastauksien perusteella voidaan todeta, että esihenkilötyön merkitys työhyvinvointiin oli merkittävä.

73:sta vastaajasta 18–25-vuotiaita oli 53 vastaajaa, 26–35-vuotiaita oli 14 vastaajaa ja 36–50-vuotiaita oli 6 vastaajaa. Yli 50-vuotiaita ei vastannut tähän kyselyyn. Näillä kolmella

alalla oli kyselyssä eniten vastaajia: kaupan alalla oli 33 henkilöä, talous- ja palkkahallinnon töissä oli 19 henkilöä ja markkinoinnissa oli 9 henkilöä. Suosituimpien alojen vastanneilla, ei havaittu tuloksissa merkittävää vaihtelua. Tästä voidaan päätellä, kun tarkastellaan työhyvinvointia liikelatouden alalla, että toimialoilla ei ole suurta merkitystä tuloksiin.

Keskiarvoja ikäjakaumasta

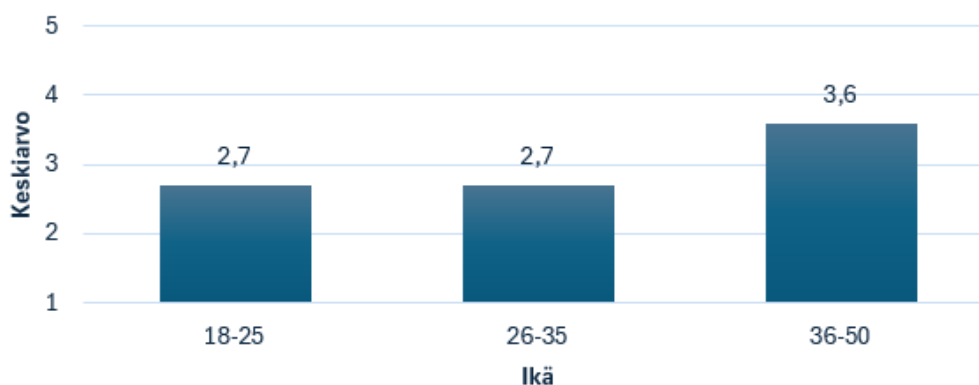
Tuloksista voidaan huomata, että keskiarvallisesti yli 36-vuotiaat pitävät työtään mielekkäämpänä, kuin 18–35-vuotiaat. 36–50-vuotiaat vastaajat arvioivat heidän työhyvinvoinnin tilansa tällä hetkellä keskiarvallisesti 4, kun vastausvaihtoehdot olivat 1–5. Tähän samaa kysymykseen 18–25-vuotiaat vastasivat keskiarvallisesti 3,6 ja 26–35-vuotiaat 3,3. Oletuksen mukaan olisi voinut epäillä nuorimpien vastanneiden tuloksia huonoimmiksi, koska he vasta aloittavat työelämää, kun taas yli 26-vuotiailla on tilastollisesti enemmän työkokemusta taustalla. Toisaalta tuloksista voidaan huomata se, koska 26–35-vuotiailla on todennäköisesti enemmän työkokemusta, on heillä myös enemmän kokemusta työelämän negatiivisista puolista. Voidaan olettaa, että yli 36-vuotiaat ovat yleensä jo löytäneet mieluisan työpaikan ja he ovat jääneet sinne juuri siitä syystä, että työpaikka on mieluinen. Vastaukset näkyvät alla olevasta kuviosta 13.



Kuvio 13. Työn mielekkyys ikäluokittain (ka)

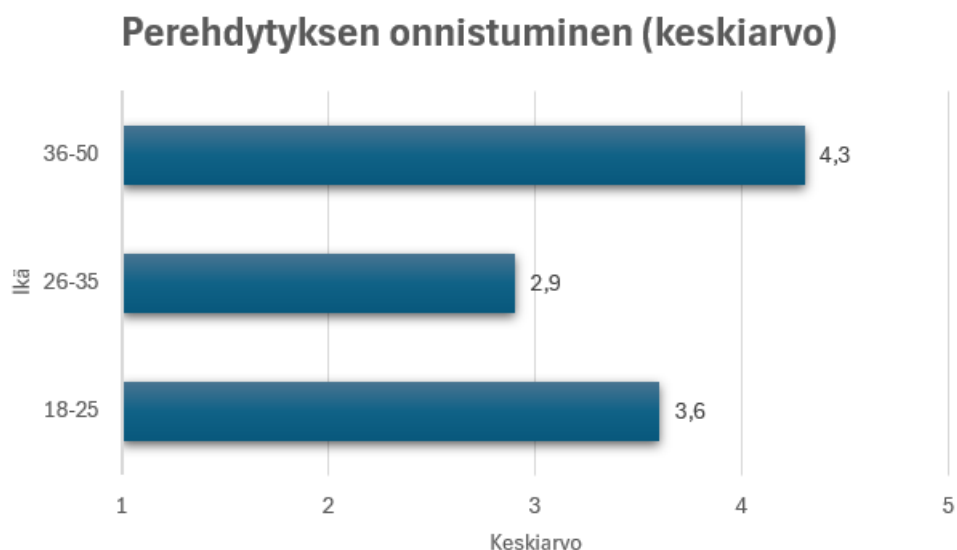
Kysymyksestä ”Kuinka todennäköisenä näet sen, että olet nykyisessä työpaikassasi töissä vielä kolmen vuoden päästä (asteikolla 1–5)?” voidaan huomata se, että yli 36-vuotiaat näkevät itsensä samassa työpaikassa töissä. Tämä myös puhuu sen puolesta, että yli 36-vuotiaat viihtyvät paremmin omassa työpaikassaan kuin nuoremmat vastaajat. Tähän kysymykseen yli 36-vuotiaat vastasivat keskiarvolla 3,6. Molemmat ikäryhmät 18–25-vuotiaat sekä 26–35-vuotiaat vastasivat tähän kysymykseen keskiarvolla 2,7. Jakauma näkyy myös alla olevassa kuviossa 14.

Kuinka todennäköistä, että työntekijä on samassa työpaikassa 3 vuoden kuluttua? (keskiarvo)



Kuvio 14. Todennäköisyys samalle työpaikalle 3 vuoden kuluttua (ka)

Perehdytyksen onnistumiseen liittyvässä kysymyksessä voidaan taas todeta, että yli 36-vuotiaat vastanneet olivat asteikolla 1–5 kaikista tyytyväisimpiä perehdytykseensä viimeisimmässä työpaikassaan. Keskiarvolla he vastasivat tähän kysymykseen 4,3. Huonoiten oman perehdytyksensä olivat arvioineet 26–35-vuotiaat, jotka olivat keskiarvolla vastanneet 2,9. Iältään 18–25-vuotiaat vastasivat tähän keskiarvolla 3,6, joka on huomattavasti parempi tulos kuin 26–35-vuotiailla. Jakauma löytyy alla olevasta kuviosta 15.



Kuvio 15. Perehdytyksen onnistuminen (ka)

Näiden keskiarvoisten kysymysten pohjalta voidaan todeta, että vanhimmassa ikäjakautuksessa olevat kokevat työhyvinvointinsa tilan parhaimmaksi, ja 26–35-vuotiaat huonoimmaksi. Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että 26–35-vuotiailla on enemmän työkokemusta kuin 18–25-vuotiailla, jolloin heillä on myös enemmän negatiivisia kokemuksia työpaikoiltaan. Vanhemmat vastaajat, eli 36–50-vuotiaat ovat todennäköisesti jo mieluisassa työpaikassa, jossa työhyvinvointi koetaan hyvänä, joka on myös syy sille, miksi he ovat nykyiseen työpaikkaansa jääneet. Monilla 18–25-vuotiailla oli myös huonoja työkokemuksia, mutta keskiarvoisesti he kokivat työhyvinvointinsa paremmaksi kuin 26–35-vuotiaat siitä syystä, että heillä ei todennäköisesti ole vielä oman alan työkokemusta yhtä paljon. Tästä ikäjakauman hajonnasta voidaan tehdä myös oletamus, että nuorempia työntekijöitä ei kohdella työpaikalla yhtä hyvin kuin vanhempia työntekijöitä.

Irtisanoutuminen

Kyselyyn vastanneista 35 vastaajaa eli 47,9 % on vaihtanut työpaikkaansa huonosti hoide-
 tun esihenkilötyön vuoksi. 18–25-vuotiaista 64 % vastasi tähän kysymykseen kyllä ja 36 %
 ei. 26–35-vuotiaista vastasi kyllä 93 % ja ei 7 %. Kun mitattiin vastaajien työpaikan työhy-
 vinnin tilaa, tulevaisuuden näkymiä kyseisessä työpaikassa sekä perehdytystä, alhaisin
 keskiarvo oli 26–35-vuotiailla, kuten myös tämän kysymyksen mukaan. Näillä kysymyksillä
 on siis selkeä yhteys toisiinsa. 36–50-vuotiaista vastanneista 50 % oli vaihtanut

työpaikkaansa huonosti hoidetun esihenkilötyön vuoksi ja 50 % ei ollut. Jakauma tähän näkyy myös kokonaisuudessaan alla olevassa kuviossa 16.



Kuvio 16. Työpaikan vaihtaminen esihenkilötyön vuoksi

Tästä huomataan, että sama ikäjakauma jatkuu, kuin edellisissä tuloksissa. Tästä voidaan todeta sama oletus siihen, että 36–50-vuotiaat ovat todennäköisesti jo itselleen mieluisassa työpaikassa. Sen sijaan 26–35-vuotiaat, jotka ovat vaihtaneet aktiivisemmin työpaikkaansa, todennäköisemmin etsivät vielä itselleen mieluisaa työpaikkaa. 18–25-vuotiaiden tulokset olivat lähellä 26–35-vuotiaiden tuloksia, mutta koska vastaajat ovat iältään nuorempia, on heillä todennäköisemmin vähemmän työkokemusta.

Kun lähdettiin tutkimaan syitä siihen, miksi työntekijät olivat vaihtaneet työpaikkaansa, voidaan huomata, että kolme suurinta syytä olivat huono palkkaus, huono työilmapiiri ja työpanoksen arvostamattomuus. Vastakohtaisesti kolme vähiten merkitsevää syytä olivat huonot työajat, turvattomat työolot sekä huonot työsuhte-edut. Tuloksista kävi ilmi, että vastaajien mielestä kolme tärkeintä kriteeriä sille, että he eivät vaihtaisi työpaikkaansa tilanteessa, jossa he olisivat irtisanoutumassa, oli parempi palkka, johon vastasi 50 henkilöä, parempi työilmapiiri, johon vastasi 39 henkilöä ja hyvät työkaverit, johon vastasi 37 henkilöä. Kolme vähiten ääntä saanutta vastausta oli turvallinen työympäristö, etätömahdollisuus ja joustavat työajat.

Tuloksista huomataan, että nämä kolme syytä, joiden takia työntekijät olivat eniten vaihtaneet työpaikkaansa, olivat sellaisia, joihin esihenkilö olisi voinut vaikuttaa. Huonoon palkkaukseen esihenkilö voi vaikuttaa pitämällä palkkaneuvotteluita, jossa voidaan käydä läpi myös työpaikan muita palkitsemiskeinoja. Huonon työilmapiirin parantamiseen esihenkilö on juuri se, joka työpaikalla voi ottaa asian esille ja alkaa luomaan hyvää yhteishenkeä. Työpanoksen arvostamattomuus on täysin esihenkilöstä riippuva asia. Tämä voi kertoa suoraan huonosta esihenkilöstä, tai esihenkilön puutteellisesta johtamistavasta. Nämä kaikki kolme tekijää ovat kuitenkin sellaisia, joihin esihenkilö pystyy vaikuttamaan, jolloin irtisanoutuneet työntekijät olisivat todennäköisemmin myös jääneet työpaikalleen.

Maslow'n tarvehierarkia ja Työhyvinvointimalli

Kun tarkastellaan vastauksia Maslow'n tarvehierarkian perusteella, voidaan huomata selkeä yhteys Maslow'n teoriaan. Vastauksista huomataan, että jos vastaajalla ei täyty tämän teorian osalta tietyn asteen tarve, havittelee hän työelämässä saman asteen tai yhden korkeamman asteen tarpeita. Tämä toteutuu myös Työhyvinvoinnin portaat -mallissa, esimerkiksi siinä, että vastaaja, jolla ei toteudu ensimmäinen porras eli terveys, niin hän ei havittele reilusti ylempiä portaita, esimerkiksi arvostusta. Kun tarkasteltiin vastaajia, jotka olivat vaihtaneet työpaikkaa huonosti hoidetun esihenkilötyön takia, toteutui heistä 80 %:lla Maslow'n tarvehierarkian malli, kun taas heistä 20 %:lla tämä ei pitänyt paikkaansa.

Kun tarkastellaan vastaajien kokemuksia tekijöihin, jotka toteutuvat esihenkilön kohdalla, esimerkiksi "esihenkilöni on kannustava ja luotettava", "saan tarvittavaa apua esihenkilöltäni", "esihenkilöni ottaa hyvin palautetta vastaan" sekä "esihenkilöni kohtelee työntekijöitä samanarvoisesti" voidaan todeta, että kyseisillä esihenkilön rooleilla on merkittävä tekijä siinä, haluaako työntekijä jäädä kyseiseen työpaikkaan töihin. Mitä todennäköisemmin vastaaja näkee itsensä samassa työpaikassa töissä kolmen vuoden päästä, sitä vahvempana kyseiset esihenkilön roolit näkyvät vastaajalle työpaikalla.

Kysymyksessä "Mitkä näistä tekijöistä mielestäsi toteutuvat nykyisessä/viimeisimmässä työpaikassasi?" verrattiin kyselyn vastauksia Mankan Työhyvinvointimalliin. Tämän mallin ideana oli se, että työntekijä on mallin keskiössä, ja pystyy myös omalla toiminnallaan ja ajattelullaan vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa. Tuloksista voidaan havaita, että ne kysymykset, joiden keskiössä on työntekijä itse, olivat vastaajat myönteisiä ja luottavaisia omasta osaamisestaan. Esimerkiksi kysymyksissä "tiedän mitä työpanokseni merkitsee",

”viihdyn työpaikassani” ja ”palaudun hyvin työstäni” oli valtaosa vastanneista ollut väitteiden kanssa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Niissä kysymyksissä, joihin työntekijä ei suoranaisesti pysty itse vaikuttamaan, oli näissä enemmän hajontaa vastausten välillä. Esimerkiksi kysymyksissä ”työpaikallani on hyvä työilmapiiri” ja ”minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikalla” oli laajemmin hajontaa kuin kysymyksissä, joihin aiheisiin työntekijä pystyi itse vaikuttamaan.

Kehityskeskustelut ja perehdytys

Kun verrataan kehityskeskustelun merkitystä kysymykseen, kuinka todennäköisenä työntekijä näkee, että on samassa työpaikassa vielä kolmen vuoden kuluttua, on tässä selvä yhteys. Suurin osa, jotka vastasivat, etteivät näe itseään samassa työpaikassa enää kolmen vuoden kuluttua, eivät myöskään olleet käyneet viimeisen vuoden aikana esihenkilönsä pitämässä kehityskeskustelussa. Kun katsotaan niitä vastanneita, jotka olivat käyneet esihenkilön pitämässä kehityskeskustelussa, olivat he myös suurin osa vastanneet 4 tai 5 kysymykseen siitä, että he näkevät itsensä samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua. Näitä kysymyksiä verraten voi huomata sen, kuinka tärkeitä kehityskeskustelut ovat työpaikoilla. Tasaisin väliajoin toteutuvat keskustelut esihenkilön kanssa, ovat yksi työhyvinvoinnin tärkeimpiä osa-alueita.

Seuraavaksi verrattiin perehdytyksen merkitystä siihen, näkeekö työntekijä itsensä samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua. Yleisesti vastaajien tuloksista selviää, että perehdytyksen laadulla ei ollut suurta merkitystä siihen, halusiko vastaaja jatkaa työpaikassaan, mutta vastauksista löytyy satunnaisia poikkeuksia, jossa tuodaan esille perehdytyksen tärkeys. Voidaan siis todeta, että perehdytyksen tärkeys aloittavalle työntekijälle on tapauskohtaista, kun työntekijä miettii, haluaako hän jäädä töihin nykyiselle työpaikalleen.

Avoimet kysymykset

Kyselyssä oli myös kaksi avointa kysymystä, joihin vastaaja sai itse kirjoittaa lyhyen vastauksen. Toinen oli tarkentava kysymys heille, jotka olivat vaihtaneet työpaikkaansa ja esihenkilö olisi voinut vaikuttaa irtisanoutumisen syyhyn. Tähän kysymykseen tulleista vastauksista huomattiin, että moni työntekijä kokee syrjintää työpaikallansa sekä heidän työolonsa eivät ole turvallisia. Esihenkilö on toiminut näissä tilanteissa lainvastaisesti, koska tilanteet ovat ristiriitaisia esimerkiksi työturvallisuuslain ja yhdenvertaisuuslain kanssa.

Muutama esimerkki tähän kysymykseen tulleista vastauksista: ”Esimies otti silmätikuksi, sillä eihän nuori voi osata tai tehdä päätöksiä itse.”, ”Minua kiusattiin työpaikallani ja perehdytys oli ala-arvoinen.”, ”Suosii vakituisia työntekijöitä ja jättää uudet kasvat täysin huomiomatta, vaikka mainitsi täysin samasta asiasta kuin vakituinen työntekijä.” Nämä edellä mainitut vastaukset näyttävät suoraan sen, että esihenkilöt ovat toimineet työpakoilla väärin ja lainvastaisesti. Yhdenvertaisuuslain mukaan työpaikalla kuuluu ennaltaehkäistä syrjintää niin esihenkilön puolelta kuin työntekijöiden välillä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 8§). Tämä ei ole näissä esimerkkitalanteissa toteutunut.

Irtisanouduin työstä, johon en saanut minkäänlaista perehdytystä ensimmäisten päivien aikana. Irtisanouduin neljäntenä päivänä, kun olin yksin työvuorossa ja minulta odotettiin itsenäistä työskentelyä tilanteissa, joihin minua ei ollut perehdytetty lainkaan.

Esimiehen huonon johtamisen vuoksi itselle jäi työtehtävieni lisäksi liikaa vastuuta, esimerkiksi perehdytystä yms. Esimies ei osannut joustaa missään eikä kestänyt itseään kohtaan esitettyä kritiikkiä ollenkaan, ”kosti” myös sitä esimerkiksi jättämällä vuoroitoiveita huomiotta tai tekemällä jatkuvasti asioita, joista oli saanut ”sanomista” aiemmin.

Nämä molemmat vastanneet olivat myös kertoneet, että irtisanoutuivat työpaikaltaan turvattomien työolojen vuoksi. Työturvallisuuslain mukaan esihenkilön tulisi pitää huolta siitä, että työntekijöillä on turvallinen työympäristö ja työolosuhteet (Työturvallisuuslaki 738/2002 8§). Näiden vastausten perusteella esihenkilö on toiminut itse työpaikalla väärin ja lainvastaisesti.

Kokonaisuudessaan vastaajien työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa esihenkilö ja hänen toimintatapansa, mutta myös työntekijä itse. Tuloksista siis huomataan, että työhyvinvoinnin kokemus on jokaisella vastaajalla yksilöllistä. Esimerkiksi vastaaja, joka ei ollut käynyt kehityskeskusteluissa ja arvioi perehdytyksen tason 1, vastasi hän silti tämänhetkisen työhyvinvoinnin tilansa olevan 5. Toinen vastaaja taas oli saanut hyvän perehdytyksen mutta ei ollut käynyt kehityskeskusteluissa, ja hän arvioi silti tämänhetkisen työhyvinvoinnin tilansa 2. Esihenkilö on kuitenkin tärkeä osa työhyvinvoinnin rakentamista, ja yleensä työhyvinvoinnin parantaminen organisaatiossa lähtee esihenkilöstä. Alla olevassa taulukossa 2 on nähtävissä myös opinnäytetyön keskeiset tulokset.

Keskeiset tulokset	
Teema	Havainto
18-25-vuotiaat	Olivat keskiarvollisesti tyytyväisempiä työhyvinvoinnin tilaansa kuin 26-35 vuotiaat.
26-35-vuotiaat	Kokivat työhyvinvoinnin tilansa, perehdytyksen onnistumisen ja todennäköisyyden olla yhä samassa työpaikassa kolmen vuoden päästä huonoimpana kaikista ikäryhmistä.
36-50-vuotiaat	Kokivat työhyvinvoinnin tilansa parhaimpana kaikista ikäryhmistä.
Työpaikan vaihtaminen huonon esihenkilötyön vuoksi	Suurin osa 26-35-vuotiaista vastanneista olivat vaihtaneet työpaikkaansa tästä syystä.
3 yleisintä syytä työpaikan vaihtamiseen	Huono palkkaus, huono työilmapiiri, työpanoksen arvostamattomuus.
Liiketalouden toimialat	Toimialat eivät vaikuttaneet tuloksiin.
Työhyvinvointi	Tekijät, joihin työntekijä pystyi itse vaikuttamaan työpaikalla (esim. luottamus omiin taitoihin) todettiin tuloksissa voivan hyvin. Tekijät, joihin työntekijä ei voinut itse vaikuttaa (esim. esimiehen taidot) todettiin tuloksissa voivan huonosti.
Kehityskeskustelut	Jos vastaajalla ei ollut vuoden sisällä kehityskeskusteluita esihenkilön kanssa, hän ei nähnyt itseään samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua. Jos kehityskeskustelu oli pidetty vuoden sisällä, näki työntekijä itsensä todennäköisemmin samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua.
Perehdytys	Ei ollut suurta merkitystä työhyvinvointiin tai sille, näkeekö työntekijä itsensä samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua.

Taulukko 2. Keskeiset tulokset

6 Yhteenveto

6.1 Työn tavoite ja tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia LAB-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoiden kokemuksia esihenkilön toiminnan vaikutuksista työhyvinvointiin sekä työntekijöiden kokemuksiin työpaikalla. Opinnäytetyössä päästiin tutkimuksen tavoitteeseen. Opinnäytetyön empiirisenä aineistona toteutettiin kysely, joka toimi opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä. Tämä lähetettiin tradenomiopiskelijoille Google Formsillä avulla. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää liiketalouden alan näkökulmasta, kuinka paljon esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esihenkilötyöllä on merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilötyön merkityksellä tarkoitetaan, että esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin sekä positiivisiin kokemuksiin työpaikalla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin työhyvinvointia sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Teoriassa käsiteltiin myös esihenkilön roolia ja vastuuta työpaikalla työhyvinvoinnin tekijänä. Teoriaosuudessa kerrottiin mitä malleja opinnäytetyön empiiristä aineistoa analysoidessa tullaan käyttämään. Teoriassa esille tulleita aiheita käytettiin laatiessa kyselylomaketta, sekä analysoidessa sen pohjalta tulleita vastauksia. Empiirisen osion tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, koska tutkimuksessa haluttiin kerätä mahdollisimman paljon tietoa tradenomiopiskelijoilta liittyen työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että esihenkilötyöllä on vastaajien mielestä tietyissä osa-alueissa enemmän merkitystä kuin toisissa. Esimerkiksi perehdytyksellä ei ollut niin suurta negatiivista merkitystä esihenkilöön kuin esimerkiksi kehityskeskustelun puuttumisella. Kuitenkin kaiken kaikkiaan tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että tarkastellessa työhyvinvointia, on esihenkilötyö työpaikalla tärkeää, ja tulokset osoittautuivat juuri sellaisiksi, mitä tutkija itse oli ajatellut.

Tuloksista selvisi, että ikäjakaumalla oli suurempi merkitys työhyvinvoinnin kokemuksiin, kuin oli ajateltu. Varsinkin 26–35-vuotiaat vastanneet pitivät työhyvinvoinnin tilaansa työpaikalla oletettua huonompana, ja he myös arvoivat esihenkilön toimintaa huonommaksi kuin muut vastanneet. Jokaisen vastaajan työhyvinvoinnin kokemus oli kuitenkin yksilöllistä ja

tapauskohtaista. Tutkimuksessa käytetyn Maslow'n tarvehierarkian kautta todettiin, että työntekijän perustarpeiden tuli olla ensin kunnossa, kuten uni, ruoka ja vireystila, ennen kuin hän edes alkoi tavoittelemaan suurempia tarpeita, kuten kunnioituksen saamista työpaikalla.

Esihenkilön vaikutus työntekijän kokemaan työhyvinvointiin alkaa ensimmäisestä päivästä, kun hän aloittaa uudessa työpaikassa. Tämän vuoksi ensimmäinen tärkein asia uudelle työntekijälle on riittävä ja hyvä perehdytys. Toinen asia on se, jos työpaikalla työilmapiiri on valmiiksi huono, aistii uusi työntekijä tämän nopeasti, jolloin myös hänen oma työhyvinvointinsa kokemuksensa todennäköisesti laskee. Esihenkilö on työpaikan työhyvinvoinnin ensisijainen johtaja, ja hän on myös vastuussa, että työpaikan ilmapiiri on jokaiselle hyvä ja yhdenvertainen. Koska esihenkilötyö oli selvästi koettu osalla vastaajista negatiiviseksi, voidaan todeta, että esihenkilötyö on yhä puutteellista joillakin työpaikoilla.

Kun arvioidaan opinnäytetyön alussa annettua tutkimuskysymystä, voidaan todeta, että tutkijan omat oletukset osoittautuivat oikeaksi. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli, miten esihenkilön toiminta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin? Vastaus tähän tutkimuskysymykseen on, että esihenkilön toiminta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin merkittävästi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyötä kirjoittaessa on oltu lähdekriittisiä, ja kaikki teoria perustuu luotettaviin ja tieteellisiin lähteisiin. Opinnäytetyöhön valittiin järkevä otos, eli vastauksia ei tullut liikaa eikä liian vähän, ja niitä oli suhteellisen helppo käsitellä. Kyselystä saatuja tuloksia ei ole muutettu, vaan ne ovat tulleet kaikki niiltä tradenomiopiskelijoilta, joille kyselylomake on lähetetty. Tutkimuksen luotettavuutta testattiin lähettämällä se yhdelle testihenkilölle ennen virallisen kyselylomakkeen lähettämistä. Näin varmistuttiin, että kysymykset olivat selkeitä, ja aika-arvio oli luotettava. Tutkimuksessa epäluotettavana voidaan kuitenkin pitää vastaajien rehellisyyttä kyselyyn vastaamisen aikana. Tutkimuksessa saatu aineisto tuhotaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Yleisesti ottaen opinnäytetyö eteni odotusten mukaisesti, ja tutkimus itsessään vastasi hyvin aiemmin luotua teoriaa. Kyselylomakkeeseen ei kuitenkaan saatu niin montaa vastausta kuin toivottiin, mutta tämän otoksen perusteelta saatiin luotua myös hyvä analyysi tähän opinnäytetyöhön. Kehitysehdotuksena seuraavaan tutkimukseen voisi olla se, miten esimerkiksi eri alaan suuntautuneet, kuten verkko-opiskelijat tai IT-tradenomit, olisivat vastanneet tähän kyselyyn, ja minkälaisia kokemuksia heillä on työhyvinvoinnista. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää esimerkiksi tarkastelemalla, mitä työntekijä toivoo työpaikaltaan tai mitä hän haluaa esihenkilöltään. Tutkimustuloksia voidaan myös hyödyntää tarkastelemalla mitkä aiheet vaikuttavat työhyvinvoinnin vastanneiden työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Lähteet

Abbadia, J. 2023a. Mitä eroa on: Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen tutkimus? Mind the Graph 24.7.2023. Viitattu 7.11.2023. Saatavissa <https://mindthegraph.com/blog/fi/kvalitatiivinen-vs-quantitatiivinen-tutkimus/>

Abbadia, J. 2023b. Tutkimusmenetelmien hallitseminen menestystä varten. Mind the Graph 3.9.2023. Viitattu 7.11.2023. Saatavissa <https://mindthegraph.com/blog/fi/tutkimusmenetelmat/>

Ava Akatemia. Myötätunto on tärkeä työkalu työhyvinvoinnin johtamisessa. Akatemia. Viitattu 16.9.2023. Saatavissa <https://akatemia.fi/blogi/myotatumto-on-tarkea-tyokalu-tyohyvinvoinnin-johtamisessa/>

Brandt, T. & Järnlström, M. 2020. Pitäisikö organisaatioissa kehittää yksilöiden psykologista pääomaa? Henry 6.8.2020. Viitattu 2.10.2023. Saatavissa <https://www.henry.fi/ajankoh-taista/blogit/2020/08/pitaisiko-organisaatioissa-kehittaa-yksiloiden-psykologista-paa-omaa.html>

Carruthers, R. 2022. 10 Ways to promote occupational wellness in your organization. Together 28.8.2022. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://www.togetherplatform.com/blog/promote-occupational-wellness>

Franco, F. 2022. Maslow'n tarvehierarkia. Mielen Ihmeet 22.12.2022. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>

Halonen, K. 2016. Psykologinen pääoma tuo tuottavuutta. Tek 11.1.2016. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/psykologinen-paaoma-tuo-tuotta-vuutta>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Heikkilä-Tammi, K. Työhyvinvoinnin laaja-alainen malli. Hyvinvoiva hoiva. Viitattu 16.9.2023. Saatavissa <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/mita-on-tyohyvinvointi-ty-ohyvinvoinnin-laaja-alainen-malli/>

Jyväskylän yliopisto. 2016a. Kyselyt. Koppa 13.6.2016. Viitattu 1.12.2023. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>

Jyväskylän yliopisto. 2015b. Määrällinen tutkimus. Koppa 23.4.2015. Viitattu 10.8.2023. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/maarallinen-tutkimus>

Karjula, H & Vähänen, S. 2020. Millainen on moderni kehityskeskustelu? Hälsa 10.8.2020. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://halsa.fi/blog/millainen-on-moderni-kehityskeskustelu/>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 30.5.2007. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituksset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot>

Manka, M-L. Työhyvinvoinnin tekijät. Docendum. Viitattu 1.12.2023. Saatavissa <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

MasterClass. 2021. A Guide to the 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs. MasterClass 7.6.2021. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://www.masterclass.com/articles/a-guide-to-the-5-levels-of-maslows-hierarchy-of-needs>

Mattila, J. 2019. Miksi työhyvinvoinnin johtaminen epäonnistuu? Diippii 28.10.2019. Viitattu 2.10.2023. Saatavissa <https://www.diippi.fi/post/tiedolla-johtaminen-kehitt%C3%A4%C3%A4-ty%C3%B6hyvinvointia>

Mcleod, S. 2024. Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology 17.1.2024. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Meronen, N. 2023. Esihenkilön ja työntekijän avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus tukee työhyvinvointia. Savonia 24.5.2023. Viitattu 7.11.2023. Saatavissa <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-esihenkilon-ja-tyontekijan-avoin-ja-luottamuksellinen-vuorovaikutus-tukee-tyohyvinvointia/>

NI Direct. Employer's health and safety responsibilities. NI Direct. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa <https://www.nidirect.gov.uk/articles/employers-health-and-safety-responsibilities>

Nyysölä, J. 2023. Henkilöstön vaihtuvuus – mitä se on ja miten vähentää sitä. Clevry 22.5.2023. Viitattu 7.11.2023. Saatavissa <https://www.clevry.com/fi/blog/henkiloston-vaihtuvuus-mita-se-on-ja-miten-vahentaa-sita/>

Näpärä, L. 2017. Tutkimuskysymyksen muodostaminen. Spoken 30.3.2017. Viitattu 30.8.2023 Saatavissa <https://spoken.fi/tutkimuskysymyksen-muodostaminen/>

Salomaa, A. 2023. Induktiivinen vs. deduktiivinen tutkimus: Deduktiivinen tutkimus: Kaksi lähestymistapaa aineiston analysointiin. Mind the Graph 2.8.2023. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://mindthegraph.com/blog/fi/induktiivinen-vs-deduktiivinen-tutkimus/>

Sirkiä, E. & Klen, E. 2022. Hyvä perehdytys tukee työssä jaksamista. Dialogi 3.5.2022. Viitattu 7.11.2023. Saatavissa <https://dialogi.diak.fi/2022/05/03/hyva-perehdytys-tukee-tyossa-jaksamista/>

SolPoint. 2019. Valmistaudu kehityskeskusteluun kymmenen kysymyksen avulla. SolPoint 7.10.2019. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://www.solpoint.fi/blogi/2019/10/7/valmistaudu-kehityskeskusteluun-kymmenen-kysymyksen-avulla>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.8.2023. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNI-press.

Taloudellinen Ajattelijä. 2019. Vaurastuminen ja Maslow'n tarvehierarkia. Taloudellinen ajattelu 8.11.2019. Viitattu 16.10.2023. Saatavissa <https://taloudellinenajattelu.fi/vaurastuminen-ja-maslown-tarvehierarkia/>

Tampereen yliopisto. a. Johtaminen & työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.8.2023. Saatavissa <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>

Tampereen yliopisto. b. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.8.2023. Saatavissa <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Tampereen yliopisto. c. Voimavarat käyttöön – kehitä psykologista pääomaa. Tampereen yliopisto. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa <https://sites.tuni.fi/voimavaratkayttoon/esittely/>

Terveystalo. 2022. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Terveystalo 20.10.2022. Viitattu 10.8.2023. Saatavissa <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopakettit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen>

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyslaitos. a. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Työterveyslaitos. Viitattu 7.11.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>

Työterveyslaitos. b. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Työterveyslaitos. Viitattu 16.9.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos. c. Perehdyttäjän TOP 10-muistilista. Työterveyslaitos. Viitattu 7.11.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/youralle-kiinnittymisen/perehdyttajan-top-10-muistilista>

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. 2022. Työuupumus (burnout). Terveyskirjasto 18.8.2022. Viitattu 7.11.2023. Saatavissa <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

Valte. Yksilöllinen hyvinvointi. Valte. Viitattu 4.11.2023. Saatavissa <https://valte.fi/wiki/tyontekija/yksilollinenhyvinvointi.html>

Vesterinen, P. (toim.). 2006. Työhyvinvointi & esimiestyö. 1. painos. WSOYpro Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Millä alalla työskentelet/olet työskennellyt?
2. Minkä ikäinen olet?
3. Oletko tällä hetkellä koulutustasi vastaavassa työpaikassa?
4. Oletko käynyt esihenkilön pitämässä kehityskeskustelussa viimeisen vuoden sisällä?
5. Tulivatko seuraavat aiheet esille kehityskeskustelun aikana?
6. Oletko koskaan vaihtanut työpaikkaa huonosti hoidetun esihenkilötyön vuoksi?
7. Jos vastasit edelliseen kyllä, mitkä näistä olivat merkittävimpiä syitä työpaikan vaihtamiseen?
8. Olisiko esihenkilösi voinut vaikuttaa irtisanoutumisesi syyhyn?
9. Jos vastasit edelliseen kyllä, haluatko kertoa tilanteesta enemmän?
10. Asteikolla 1–5, kuinka hyvin mielestäsi perehdytys onnistui, kun aloitit viimeisimmässä työpaikassasi?
11. Mitkä ovat mielestäsi **kolme** (3) tärkeintä kriteeriä, jotka saisivat sinut jäämään työpaikallesi tilanteessa, jossa itse olet irtisanoutumassa?
12. Miten arvioisit työpaikkasi/viimeisimmän työpaikkasi työhyvinvoinnin tilan tällä hetkellä? (Asteikolla 1–5)
13. Kuinka todennäköisenä näet sen, että olet nykyisessä työpaikassasi töissä vielä kolmen vuoden päästä? (Asteikolla 1–5)
14. Mitkä näistä tekijöistä toteutuvat työpaikallasi/viimeisimmässä työpaikassasi esihenkilösi kohdalla?
15. Mitkä näistä tekijöistä mielestäsi toteutuvat nykyisessä/viimeisimmässä työpaikassasi?
16. Heräsikö sinulla muita ajatuksia tai kommentteja aiheesta?