



Sitoutuneempia työntekijöitä ja pidempiä työsuhteita johtamisella-

Tutkimus johtamisen vaikutuksista työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työsuhteen kestoon

Sanni Niiranen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Sanni Niiranen
Tutkinto Liiketalouden koulutusohjelma
Raportin/Opinnäytetyön nimi Sitoutuneempia työntekijöitä ja pidempiä työsuhteita johtamisella – Tutkimus johtamisen vaikutuksista työhön sitoutumiseen ja työsuhteen keston
Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisia vaikutuksia johtamisella on työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työsuhteen keston. Tutkimuksella selvitettiin millaiseksi hyvä ja huono johtaminen koetaan, mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja millaisia vaikutuksia hyvällä ja huonolla johtamisella on työsuhteen keston. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös sitä, ovatko ihmiset valmiimpia sietämään huonoa johtamista palkan ja työtehtävien ollessa mieluisia ja ovatko ihmiset sitoutuneita sellaisissa työsuhteissa, joissa johtaminen koetaan hyväksi, mutta palkkaus ja työtehtävät eivät täysin vastaa toiveita. Tämän opinnäytetyön ja sen tutkimustulosten on tarkoitus palvella kaikkia aiheesta kiinnostuneita esihenkilöitä ja yrityksiä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työsuhteen keston ja työhön sitoutumiseen vaikuttavia asioita, esihenkilötyötä ja erilaisia johtamistylejä. Teoriaosuuden viimeinen luku käsittelee työhyvinvointia, erityisesti johtamisen vaikutuksen näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyötä varten toteutettu tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimustieto kerättiin haastattelututkimuksen avulla. Tutkimusta varten haastattelin kuutta kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, joilla jokaisella oli useiden eri työpaikkojen ja esihenkilöiden kautta laaja-alaista ja monipuolista kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki työelämässä olleet henkilöt, joilla on kokemusta johdettavana olemisesta. Ainoaksi rajaukseksi asetettiin se, että haastateltavilla henkilöillä tulisi olla kokemusta useista eri esihenkilöistä ja työpaikoista, sillä aiheesta haluttiin saada mahdollisimman monipuolista ja vertailukelpoista tietoa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina tutkimuksen luonteen vuoksi. Haastattelukysymykset pidettiin tarkoituksellisesti mahdollisimman avoimena, sillä aiheesta haluttiin saada mahdollisimman syvällistä tietoa. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollisti myös lisäkysymykset ja kysymysten muokkaamisen tilanteeseen sopivalla tavalla.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että johtamisella on merkittäviä vaikutuksia työhön sitoutumiseen ja työsuhteen keston. Johtaminen ja hyvä työilmapiiri koettiin haastatteluiden perusteella kaikista tärkeimmiksi työhön sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Tutkimustulokset osoittivat, että vaikka palkka ja työtehtävät olisivatkin toivotulla tasolla, ei mikään tekijä saa jäämään yritykseen, jossa johtaminen koetaan huonoksi. Työpaikoista, joissa esiintyi huonoa johtamista, haluttiin päästä pois niin pian kuin mahdollista. Hyvä johtaminen ei myöskään ainoana tekijänä saa jäämään yritykseen tilanteessa, jossa palkka ja työtehtävät eivät täysin vastanneet toiveita, mutta tällöin työpaikan vaihtoa ei nähty yhtä kiireellisenä asiana, kuin johtamisen ollessa huonoa. Yrityksille, jotka toivovat henkilöstön vaihtuvuuden vähenemistä ja sitoutuneempia työntekijöitä, voidaan suositella esihenkilötyön kehittämistä ja esihenkilöiden kouluttamista, mikäli johtaminen on yrityksessä laadullisesti heikkoa.</p>
Asiasanat Johtaminen, esihenkilötyö, sitoutuminen, työsuhde, vaihtuvuus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Työsuhteen keston ja sitoutumiseen vaikuttavat asiat	4
2.1	Työsuhteen määrittely	4
2.2	Työsuhteen keston vaikuttavat asiat.....	5
2.2.1	Mahdollisuuksien puute.....	6
2.2.2	Huono johtaminen.....	6
2.2.3	Huono ilmapiiri tai organisaatiokulttuuri.....	7
2.2.4	Etenemismahdollisuuksien puute.....	8
2.2.5	Liikaa tai liian vähän töitä	8
2.2.6	Parempi palkka tai taloudellinen tasapaino	9
2.2.7	Palkkioiden tai etujen puute	9
2.2.8	Yhteenveto.....	10
2.3	Työhön sitoutumiseen vaikuttavat asiat	10
2.4	Henkilöstön vaihtuvuus	12
3	Johtaminen ja esihenkilötyö.....	15
3.1	Esihenkilön roolit	15
3.2	Johtamisen rooli työntekijöiden vaihtuvuudessa	17
3.3	Erilaiset johtamistyyliä	18
3.3.1	Käskevä johtaja	18
3.3.2	Visionäärijohtaja	19
3.3.3	Empaattinen johtaja	19
3.3.4	Demokraattinen johtaja	19
3.3.5	Määrätietoinen johtaja.....	20
3.3.6	Valmentava johtaja	20
3.4	Hyvä johtaminen	21
3.5	Huono johtaminen	22
3.6	Hyvän ja huonon johtamisen merkitys ja vaikutukset.....	22
3.7	Sitoutumisen johtaminen	23
4	Työhyvinvointi	25
4.1	Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin	25
4.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	26
5	Empiirinen tutkimus	27
5.1	Laadullinen tutkimus.....	27

5.2	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	27
5.3	Tutkimuksen kohderyhmä	29
5.4	Haastatteluiden toteuttaminen	29
5.5	Analysointi.....	30
6	Tutkimustulokset	31
6.1	Hyvä johtaminen	31
6.2	Huono johtaminen	32
6.3	Johtamisen vaikutukset	33
6.4	Työhön sitoutumiseen vaikuttavat asiat	35
7	Pohdinta	37
7.1	Johtopäätökset.....	37
7.2	Luotettavuuden arviointi	39
7.3	Oman oppimisen arviointi	40
	Lähteet.....	42
8	Liitteet	46
	Liite 1. Haastattelukysymykset	46

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia ja käsitellä esihenkilötyötä ja johtamista ja tarkastella niiden vaikutuksia työntekijöiden näkökulmasta työsuhteen kestoon ja työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen avulla selvitetään sitä, millaisia vaikutuksia johtamisella ja esihenkilötyöllä on siihen, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat yrityksen palvelukseen ja onko esihenkilötyöllä ja johtamisella ollut vaikutuksia työntekijöiden työsuhteiden kestoon. Uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen vaativat paljon resursseja, jonka vuoksi on mielestäni perusteltua tutkia, voidaanko johtamiseen panostamalla vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja saada yrityksiin sitoutuneempia työntekijöitä, jotka tuottavat yrityksille parempaa tulosta.

Vastuullisesti toimivaa yritystä johdetaan hyvin ja siellä huomioidaan työntekijöiden hyvinvointi ja etu ja siten sitoutetaan työntekijät yritykseen, joka taas tuo yritykselle parempaa menestystä ja kilpailukykyä työmarkkinoilla.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään esihenkilötyötä ja erilaisia johtamistyyliä. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaista on hyvä ja huono johtaminen ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen ja vaihtuvuuteen. Opinnäytetyössä tarkastellaan hieman myös työhyvinvointiin liittyviä asioita, sillä johtamisella on merkittäviä vaikutuksia myös työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kaikki työsuhteessa olleet henkilöt, joilla on kokemusta johdettavana olemisesta työelämän kautta. Kohderyhmää ei rajattu iän, sukupuolen, paikkakunnan, toimialan tai koulutuksen mukaan, sillä sitä ei nähty tutkimuksen kannalta tarpeelliseksi. Tutkimuksen kohderyhmä kuitenkin rajattiin siten, että haastateltavilla tuli olla kokemusta useammasta kuin yhdestä työpaikasta tai esihenkilöstä, jotta tutkimusta varten saadaan mahdollisimman vertailukelpoista tietoa.

Päädyin tutkimaan tätä kyseistä aihetta tarkemmin vahvasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan ja sen vuoksi, että koen aiheen erittäin tärkeäksi. Aihe on ollut pinnalla lähipiirissäni ja minulla on myös paljon omakohtaista kokemusta aiheesta. Aihe on mielestäni tärkeä jokaisen yrityksen menestystä ajatellen. Jos johtamisen konkreettisia vaikutuksia työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työsuhteen kestoon ei tiedetä, on sen merkitys ja seuraukset hankala tiedostaa.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisia vaikutuksia johtamisella on työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työsuhteen kestoon. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tiedonkeruu menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua.

Opinnäytetyön pääongelmaksi muodostui:

- Millaisia vaikutuksia johtamisella on työntekijöiden työhön sitoutumisen ja työsuhteen kestolon kannalta?

Alaongelmiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työhön sitoutumiseen?
2. Millaiseksi hyvä ja huono johtaminen koetaan?
3. Millaisia vaikutuksia on hyvällä ja huonolla johtamisella?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Haastattelututkimuksen kysymykset	Tutkimuksen tulokset
Mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen?	Luvut: 2.2., 2.3.3.2., 3.7.	Haastattelukysymykset: 14–18	Luvut: 6.4.
Millaiseksi hyvä ja huono johtaminen koetaan?	Luvut: 3.3.,3.4.,3.5.	Haastattelukysymykset: 2–10	Luvut: 6.1.,6.2.
Millaisia vaikutuksia on hyvällä ja huonolla johtamisella?	Luvut: 2.4.,3.6.,4.1.	Haastattelukysymykset: 11–13	Luvut: 6.3.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat johtaminen, työsuhde, vaihtuvuus ja sitoutuminen. Johtamisella tarkoitetaan organisaation prosessia, jossa sosiaalisella vaikuttamisella pyritään maksimoimaan toisen henkilön työn tulos, asetetun tavoitteen saavuttamiseksi (Kruse 2013). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijän ja hänen lähiesihenkilönsä välistä suhdetta.

Työsuhteella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välistä sopimusta, jolla työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (Työsopimuslaki 55/2001). Tässä opinnäytetyössä käsitellään kaikenlaisia työsuhteita, eli työsuhde on voinut olla joko määräaikainen, vakituinen tai osa-aikainen.

Vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä määrää työntekijöistä, jotka jättävät organisaation tietyllä tarkastellulla aikavälillä (Shweta 2022). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työntekijästä lähtöisin olevasta vaihtuvuudesta, eli tilanteesta, jossa työntekijä on itse päättänyt olla jatkamatta työpaikassaan.

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta hänet työllistävään organisaatioon (Viitala 2014, luku 2.6). Tässä opinnäytetyössä on tutkittu sitä, miten työntekijä sitoutuu kyseisen yrityksen palvelukseen.

2 Työsuhteen keston ja sitoutumiseen vaikuttavat asiat

Työntekijöiden työhön sitoutuminen on organisaation edunmukaista. Työantaja hyötyy työntekijöiden työhön sitoutumisesta henkilöstön korkeampana työsuorituksena, työntekijöiden luovuutena ja työntekijöiden sitoutumisena yrityksen kehittämiseen, parempana palvelun laatuna, vähäisempinä poissaoloina ja pienempänä vaihtuvuutena. (Viitala 2014, luku 2.6.) Myös Korkiakoski yhtyy näkemykseen, etteivät sitoutumattomat työntekijät onnistu ylittämään asiakkaiden odotuksia. Korkiakoski tuo esille näkemyksensä työntekijöiden sitoutumisesta henkilöstökokemuksen kautta. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät, joiden henkilöstökokemus on positiivinen ovat viisi kertaa vahvemmin sitoutuneita organisaatioon, kuin työntekijät, joiden henkilöstökokemus on negatiivinen. (Korkiakoski 2019, 118–145.) On siis nähtävissä, että sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle tärkeitä ja tuottavia. Viitalan mukaan sitoutuminen käsitteenä on laaja ja monisyinen ilmiö (Viitala 2014, luku 2.6). Koska sitoutuminen on laaja ja monisyinen ilmiö, ei työntekijöiden työhön sitoutuminen ole aina niin yksiselitteistä ja sitoutumiseen voivat vaikuttaa monet eri tekijät. Tässä luvussa tarkastellemme millaiset asiat voivat vaikuttaa siihen, että työntekijä päättää irtisanoutua työsuhteestaan, sekä asioita, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen työsuhteessa. Tässä luvussa tarkastellaan myös työsuhdetta käsitteenä.

2.1 Työsuhteen määrittely

Työsuhteessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä henkilökohtaisesti työnantajan lukuun työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Korvauksena työntekijä saa tehdystä työstä palkkaa tai muuta vastiketta. (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2019, luku 1.1.) Jotta kyseessä on työsuhde, tulee tiettyjen työsuhteen tunnusmerkkien täytyä. Työsuhteen keskeiset tunnusmerkit ovat seuraavat:

- sopimus
- velvoite tehdä työtä henkilökohtaisesti
- työtä tehdään työnantajan lukuun
- työntekijä saa työstä palkkaa tai muuta vastiketta
- työ suoritetaan työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. (Työsuojelu s.a.)

Kaikkien näiden tunnusmerkkien tulee täytyä, jotta kyse on työsuhteesta (Työsuojelu s.a). Työsuhde voi olla toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen tai osa-aikainen (Saarinen 2015, luku 2.2.2).

Työsuhde voi päättyä määräaikaisen työsuhteen päättymiseen, purkamiseen, irtisanoutumiseen, sekä erityistilanteissa myös siihen, että työsuhdetta pidetään purkautuneena. Työsuhde voidaan päättää työntekijän tai työnantajan aloitteesta, silloin kun työsuhteen päättämiseksi on lain mukaiset perusteet. Työsopimuslaissa on säädetty työsuhteen päättymisestä. Työntekijä voi irtisanoutua

koska tahansa toistaiseksi voimassa olevasta työsuhteesta, eikä työntekijällä ole velvollisuutta perustella irtisanoutumista, kunhan työsopimuslakia ja työhön sovellettavaa työehtosopimusta noudatetaan. (Työsuojelu s.a.) Tässä opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita työntekijälähtöisestä työsuhteen päättämisestä, eli tilanteista, joissa työntekijä itse päättää olla jatkamatta työsuhdettaan.

2.2 Työsuhteen kestoon vaikuttavat asiat

Ihmiset irtisanoutuvat töistään useista eri syistä, jotka vaihtelevat henkilöittäin. Tästä syystä esihenkilöiden voi olla hankalaa vaikuttaa henkilön irtisanoutumiseen. Työntekijän organisaatioon sitouttaminen on kuitenkin esihenkilön tehtävä ja usein työntekijät irtisanoutuvatkin syistä, joihin esihenkilö voi vaikuttaa. (Tegze 2017.) Myös Viitala yhtyy näkemykseen, jonka mukaan lähijohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tutkimusten mukaan lähijohtamisella on vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin, osaamisen kehittymiseen, suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Viitala 2021, luku 2.)

Esihenkilöillä on valta hallita asioita, kuten organisaatiokulttuuri, visio, työntekijöiden näkemys omasta roolista ja vastuista ja työntekijöiden mahdollisuus onnistua työssään. Tämän takia esihenkilön onnistumisella omassa roolissaan voi olla suuri merkitys työntekijän päätökseen pysyä organisaatiossa. Esihenkilöt pystyvät lisäämään työntekijöiden sitoutumista ja pysyvyyttä organisaatiossa, jos he kykenevät luomaan ympäristön ja prosesseja, joissa työntekijät kykenevät työskentelemään tuottavasti ja tekemään merkityksellistä työtä. Tämän lisäksi esihenkilöiden tulisi tukea työntekijöiden tarpeita. (Tegze 2017.) Myös esihenkilön luottamus alaisiaan kohtaan lisää työntekijöiden sitoutumista. Kun esihenkilö luottaa alaisiinsa, lisää se luottamusta entisestään, jonka seurauksena alaisten työmotivaatio ja sitoutuminen vahvistuu. (Ristikangas & Ristikangas, 170.)

Tutkimuksen mukaan työntekijät irtisanoutuvat yleisimmin näistä syistä:

- mahdollisuuksien puute
- huono johtaminen
- huono ilmapiiri tai organisaatiokulttuuri
- etenemismahdollisuuksien puute
- liikaa tai liian vähän töitä
- parempi palkka tai taloudellinen tasapaino
- palkkioiden tai etujen puute (Tegze 2017).

Myös Inhunt Group on listannut heidän kokemuksensa mukaan viisi yleisintä syytä siihen, miksi työntekijä on päättänyt irtisanoutua organisaation palveluksesta. Heidän kokemuksensa mukaan yleisimpiä syitä hyvän työntekijän irtisanoutumiseen ovat olleet työn merkityksettömyys,

vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen, oma esihenkilö ja johtaminen, työn etenemismahdollisuuksien puuttuminen ja kokemus arvottomuudesta. (Inhunt group 2019.)

Kun tarkastelemme sekä Tegzen tekemässä tutkimuksessa esiin tulleita, että Inhunt groupin omia kokemuksia siitä, mistä syistä työntekijät irtisanoutuvat, voimme huomata, että ne ovat asioita, joihin voidaan vaikuttaa lähijohtamisella. Koska syyt ovat sellaisia, joihin lähijohtamisella voidaan vaikuttaa voisi olla järkevää, että organisaatioiden ylin johto antaisi lähiesihenkilöille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa näihin asioihin, sillä lähiesihenkilöt tuntevat alaisensa, heidän luonteensa ja henkilökohtaiset ominaisuutensa.

2.2.1 Mahdollisuuksien puute

Työntekijät, jotka voivat käyttää omia taitojaan ja kyvykkyyksiään työssään, tuntevat usein itsensä hyödyllisiksi, itsevarmoiksi ja osaaviksi. He ovat onnellisia tehdessään asioita, joissa he ovat hyviä ja jotka kehittävät heidän taitojaan ja kyvykkyyksiään vielä enemmän. (Tegze 2017.) Myös työtyytyväisyystutkimuksissa on osoitettu, että ihminen haluaa oppia työssään uutta ja kokea olevansa siinä tarpeellinen ja asiantunteva (Viitala 2021, luku 2.3).

Osaavat työntekijät haluavat käyttää ja kehittää omia tietojaan ja taitojaan ja tehdä työtä, joka tarjoaa heille haasteita. Jos oma organisaatio ei tarjoa haasteita ja mahdollisuutta kasvuun ja kehittymiseen, työntekijöistä saattaa tuntua, että heidän työssään ei ole tarkoitusta. Tällöin he saattavat alkaa etsimään uutta työpaikkaa, joka tarjoaa heille haastetta ja mahdollisuuden toteuttaa itseään. (Tegze 2017.)

On mielestäni luonnollista, että työntekijät haluavat oppia uutta, kehittää taitojaan ja edetä urallaan. Samalla esihenkilöt ovat vastuussa siitä, että organisaatioiden päivittäiset työtehtävät tulevat tehdyiksi. Mielestäni esihenkilöt ovat hankalassa asemassa, kun heidän tulisi samaan aikaan varmistaa liiketoiminnan sujuvuus ja pitää työntekijät tyytyväisinä tilanteessa, jossa heidän toiveensa eivät välttämättä vastaa sitä mitä organisaation päivittäisten toimintojen läpivienti vaatii.

2.2.2 Huono johtaminen

Huono johtaminen on yksi yleisimmistä syistä miksi ihmiset irtisanoutuvat. Koska esihenkilötehtäviä pidetään yleensä ylennyksinä ja kuka tahansa työntekijä voidaan nimittää esihenkilöksi, heidän taidoistaan riippumatta, organisaatiot tekevät joskus virheitä nimittäessään esihenkilö rooliin täysin väärä ihmisiä. Esihenkilö rooli vaatii johtamis-, kommunikaatio- ja teknisiä taitoja, joita kaikilla ei välttämättä ole. (Tegze 2017.) Tutkimusten mukaan lähijohtamisen laadulla on vaikutusta inhimillisiin ominaisuuksiin. Viitalan mukaan lähijohtamista voidaan hyvällä syyllä pitää yhtenä tärkeimmistä inhimillisen pääoman eristä. Hänen mukaansa esihenkilöiden valintaan kannattaa kiinnittää

huomiota valitsemalla esihenkilötehtäviin oikeat henkilöt, panostamalla heidän valmentamiseensa, antamalla lähijohtamiselle selkeitä tavoitteita, tukemalla esihenkilöitä hyvään johtamiseen ja huolehtimalla esihenkilöiden hyvinvoinnista. (Viitala 2021, luku 2.)

Monissa organisaatioissa on esihenkilöitä, jotka eivät anna palautetta tai valmenna työntekijöitään, vaan päätyvät huutamaan työntekijälle, jota heidän on tarkoitus neuvoa. Tämän lisäksi työntekijälle voi olla epäselvää mitä häneltä odotetaan, mikä voi saada työntekijän turhautumaan ja jättämään organisaation. (Tegze 2017.)

Myös Drevets nostaa huonon johtamisen yhdeksi suurimmista syistä miksi työntekijät irtisanoutuvat. Hänen mukaansa huono johtaminen näkyy työpaikoilla esimerkiksi siten, että työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan, työkuormat ovat liian suuria ja esihenkilö joko mikromanageroi tai jättää työntekijän oman onnensa nojaan. (Drevets 2020.)

Edellä esitetyn teorian perusteella voidaan päätellä, että oikean henkilön valitsemisella esihenkilötehtäviin saattaa olla suuri merkitys organisaation toimintakyvyn kannalta. Voidaan myös nähdä, että yritysten on järkevää investoida esihenkilöiden kouluttamiseen ja pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan.

2.2.3 Huono ilmapiiri tai organisaatiokulttuuri

Viitalan mukaan organisaatiokulttuurilla viitataan yrityksen vakiintuneisiin toimintamalleihin, arvoihin ja ajattelutapoihin (Viitala 2021, luku 2.7). Täydellisessä työpaikassa ihmiset käyttäytyvät kohteliaasti ja asiallisesti toisiaan kohtaan ja täydentävät toisiaan. Esihenkilöt osoittavat mielenkiintoa työntekijöitään kohtaan. (Tegze 2017.)

Työpaikan ilmapiiri muodostuu henkilöstön kokemuksesta siitä, minkälaista yrityksessä on työskennellä. Ilmapiiri on vahvasti tunteiden hallitsemia: se koetaan hyvänä tai huonona, vapauttavana, ahdistavana tai innostavana. (Viitala 2021, luku 2.8.) Täydellistä työpaikkaa ei kuitenkaan ole olemassa ja henkilöiden kemia ei aina sekoitu keskenään saumattomasti. Jokaisessa organisaatiossa saattaa olla satunnaisia riitoja, henkilöiden välisiä konflikteja, juoruja, juonimista, kieroilua, huomiohakuisia kollegoita ja epäkohteliaita työkavereita. (Tegze 2017.)

Yksi ongelma saattaa myös olla työpaikan sisäinen kilpailu. Vaikka työpaikka olisi antelias, työajat olisivat joustavat, lomaedut hyvät, niin työpaikka, joka on täynnä kilpailijoita voi haitata työntekijän mahdollisuuksia nauttia tarjotuista eduista. Työntekijä saattaa vaikka ajatella, että loman sopiminen asettaa heidät kilpailullisesti heikompaan asemaan työpaikalla ja tämä saattaa saada hänet tuntemaan olonsa tyytymättömäksi. Työpaikan kulttuuri saattaa vaihdella osastojen ja jopa

esihenkilöiden välillä. Organisaatioiden johtajien tulisi luoda samanlainen kulttuuri johdonmukaisesti koko organisaatioon. (Tegze 2017.)

Un/knownin toimitusjohtaja Liisa Holma yhtyy myös näkemykseen, jonka mukaan työntekijöiden irtisanoutumisen syinä korostuvat vaikutusmahdollisuuksien puute, huono johtaminen ja yrityskulttuurin epäterveet piirteet. Liisa Holma on haastatellut Lähtijät-nimistä podcastiaan varten useita satoja eri lähtijöitä. Riitta Holman mukaan lähtemisen syyt ovat harvoin työn sisällössä. Huono johtaminen tai epäterve yrityskulttuuri selittävät merkittävästi useammin irtisanoutumista kuin tyytymättömyys palkkaan tai työtehtäviin. (Lindström & Savaspuro 2023, 19.)

Koska jokainen yksilö kokee asiat omalla tavallaan, omien tunteidensa kautta, voi organisaatiokulttuurin johtaminen olla esihenkilölle haastavaa. Voisikin olla järkevää, että esihenkilö keskittyisi organisaatiokulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä hyvien käytöstapojen vaalimiseen. Teorian mukaan tätä tulisi myös tehdä organisaation kaikilla tasoilla yhdenmukaisesti.

2.2.4 Etenemismahdollisuuksien puute

Monet ihmiset irtisanoutuvat, jos heistä tuntuu, että organisaatio ei tarjoa heille etenemismahdollisuuksia. Työntekijä, joka kokee tekevänsä työnsä ahkerasti ja hyvin, mutta ei siltikään saa parempi palkkaista tai vaativampaa työtehtävää tai hänen sijastaan organisaatio ylentää henkilön, joka omaa heikomman pätevyyden tai ei ole yhtä osaava ja ammattitaitoinen, saattaa alkaa etsiä uutta työpaikkaa muualta. (Tegze 2017.)

On mielestäni luonnollista, että työntekijät haluavat edetä urallaan korkeampiin ja vaativampiin tehtäviin. Yritykset voivat kuitenkin ylentää vain rajallisen määrän henkilöstöään ylempiin tehtäviin, sillä yleensä paikkojen määrä pyramidin ylemmillä tasoilla on vähäisempää, kuin alemmilla tasoilla. Tässä tilanteessa yritysten tulee todennäköisesti pohtia, kenet yrityksen sisällä halutaan ylentää ja keiden mahdollinen lähtö tulee vain hyväksyä, jos he eivät koe nykyisiä työtehtäviään tai mahdollista lateraalista siirtoa mielekkääksi.

2.2.5 Liikaa tai liian vähän töitä

Hyviä työntekijöitä saatetaan usein pyytää hoitamaan useita tehtäviä siksi, koska he ovat joskus olleet oma-aloitteisia ja tehneet enemmän töitä kuin mitä heiltä alun perin pyydettiin. Ylimääräiset tehtävät saattavat johtaa siihen, että hyvä työntekijä tekee pitkiä päiviä, mikä johtaa turhautumiseen ja motivaation puutteeseen ja voi pahimmillaan lopulta aiheuttaa loppuun palamisen. Hyvä työntekijä saattaa myös tylsistyä työpaikassa, jossa ei ole riittävästi tekemistä, varsinkin jos hän pyytää lisätöitä, eikä saa niitä edes pyydettyään. Tällainen tilanne saattaa johtaa tylsistymiseen ja tyhjyyden tunteeseen. Ongelmia saattaa nousta myös tilanteissa, joissa työntekijälle annetaan

lisää töitä, mutta ei tarvittavaa ohjeistusta tai sitten häntä mikromanageroidaan liikaa, jolloin hänelle ei jää omistajuuden tunnetta tehtävää kohtaan. (Tegze 2017.)

Työpaikoilla työmäärän hallinnointi on yksi vaikeimmista tehtävistä, joka on sekä työntekijän, työpaikan ja esihenkilön vastuulla. Tietotyössä on haastavaa määritellä, milloin työmäärä koetaan sopivaksi, milloin se on liian vähäinen ja milloin liiallinen. (Lappi 2022, 39.)

On muistettava, että työmäärän tasapainon hallinnointi on myös työntekijän vastuulla. Työntekijällä on varmasti paras ymmärrys siitä, millainen työmäärä hänelle itselleen on sopiva. Mielestäni on tärkeää, että työpaikoilla vallitsisi avoin keskustelukulttuuri, jossa uskallettaisiin ottaa asioita puheeksi ja siihen kannustettaisiin esihenkilön toimesta. Tällöin esihenkilö voi puuttua työmäärän kohtuullisuuteen jo ennen kuin se muodostuu todelliseksi ongelmaksi, kuten työuupumukseksi.

2.2.6 Parempi palkka tai taloudellinen tasapaino

Työstä saadulla korvauksella on merkitystä, kun työntekijä miettii tulevaa työpaikkaansa. Parempi palkka onkin yksi syy miksi ihmiset irtisanoutuvat työpaikastaan. Pienellä korotuksella ei kuitenkaan aina ole välttämättä väliä, mutta jos palkka on toisessa paikassa riittävän paljon suurempi, niin työntekijä saattaa vaihtaa työnantajaa. (Tegze 2017.)

Drevets toteaa, että vaikka nykypäivän työntekijät odottavat riittävää palkkatasoa, he saattavat arvostaa muita asioita vielä enemmän, kuten parempaa työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa. Myös joustavia työaikoja ja etätömahdollisuutta arvostetaan ja niiden puute saattaa olla syy vaihtaa työpaikkaa. (Drevets 2020.)

Tegzen ja Drevetsin kirjoitusten välissä on kulunut muutama vuosi, jonka aikana etätö yrityksissä on saattanut yleistyä ja varsinkin covid pandemian aikaan monissa yrityksissä päästiin tekemään etätöitä joko täysin tai ainakin enemmän kuin aikaisemmin. Työntekijöiden tottuminen kotoa työskentelyyn saattaa olla yksi syy siihen, miksi he nyt saattavat asettaa sen ehdoksi työpaikassaan jatkamiselle tai uuden työn vastaanottamiselle.

2.2.7 Palkkioiden tai etujen puute

Palkka ei ole ainoa tapa palkita työntekijöitä. Organisaatiot voivat palkita työntekijöitä myös erilaisilla bonus järjestelmillä tai eduilla. Mutta jos organisaatiolla ei ole minkäänlaisia bonuksia, etuja tai tapoja kiittää työntekijöitään heidän suorituksistaan tai organisaatio ei pidä kiinni luvatuista bonuksista tai eduista saattaa työntekijöiden sitoutumisen tunne organisaatiota kohtaan laskea. Ihmiset, jotka tuntevat olevansa arvostettuja ja kokevat että heidät huomataan ovat tuottavampia. (Tegze 2017.)

Palkitsemistutkija Johanna Maaniemen mukaan palkitseminen on aina subjektiivinen kokemus, joka pitää sisällään aina aineellisia, että aineettomia asioita. Toiset motivoituvat enemmän rahasta, toiset taas vallasta ja osa työn sisällöstä. Hänen mukaansa tärkein palkitsemiseen liittyvä muistisääntö on, että palkkauksen tulee olla oikeudenmukainen. (Lindström & Savaspuro 2023, 52.)

Mielestäni suurin haaste bonusjärjestelmissä on, miten luodaan motivoiva järjestelmä, jonka perusteella työntekijä voi ennakoida saamansa bonuksen suuruutta etukäteen. Mielestäni bonusjärjestelmän tulisi olla läpinäkyvä ja ennakoitavissa oleva, jotta välttyttäisiin tilanteilta, joissa työntekijälle tulee yllätyksenä saatu bonuksen määrä, joka onkin esimerkiksi pienempi kuin edellisvuona, joka voisi aiheuttaa työntekijälle närkästymistä, joka voisi johtaa irtisanoutumisajatuksiin.

2.2.8 Yhteenveto

Asiat, joita työntekijät arvostavat työpaikassaan saattavat myös vaihdella vallitsevan talous ja muun maailman tilanteen mukaan, mikä vaikuttaa myös siihen mistä syystä ihmiset irtisanoutuvat kyseisellä hetkellä. Työntekijöiden tulisi kuitenkin voida luottaa yrityksen johtoon ja siihen, että johto vie heitä oikeaan suuntaan. Jos työntekijät menettävät luottamuksensa yrityksen johtoon, he lähtevät. (Tegze 2017).

2.3 Työhön sitoutumiseen vaikuttavat asiat

Sitoutumisella tarkoitetaan tilaa tai voimavaraa, joka ajaa työntekijöitä toimimaan tietyllä tavalla työpaikallaan. Jotta työhön voidaan sitoutua, tulee työn mielekkyyden olla kohdallaan. (Ammattiliitto pro 2022.) Viitalan mukaan sopiva työntekijöiden vaihtuvuus vaihtelee organisaatioittain ja myös aloittain (Viitala 2021, luku 2.6).

Työntekijöiden vaihtuvuuden yhteydessä saatetaan todeta, etteivät työntekijät ole työhön tai yritykseen sitoutuneita. Käytännössä se voidaan nähdä lähtöherkkyytenä. Viitala tuo esille, että sitoutuminen käsitteenä on kuitenkin paljon monisyisempi ja laajempi ilmiö. Sillä tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta yritykseen, jossa työntekijä on töissä. Ilmiöstä voidaan puhua myös käsitteenä psykologinen sopimus. Jos psykologinen suhde koetaan huonoksi, on kynnys työpaikasta lähtöön matalampi. Psykologisen suhteen laatu vaikuttaa työntekijän kokemaan arvostukseen organisaatiota kohtaan, sekä työntekijän halun pysyä yrityksessä töissä. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Sitoutuneet työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön, sekä tekevänsä merkityksellistä työtä. Työntekijä kokee, että työllä on muutakin tarkoitusta, kuin vain työstä saatu palkka, asema tai muun työstä saadun hyödyn saaminen. Tällöin työntekijä on innostunut ja tekee parhaansa, sekä on työnantajalleen lojaali ja joustava. Organisaatio hyötyy työntekijöiden sitoutumisesta korkeampina työsuorituksina, sitoutumisena kehittää työpaikkaa, luovuutena, korkeampana palvelun

laatuna, vähäisempänä työntekijöiden vaihtuvuutena ja pienempinä poissaolomäärinä. Sitoutuminen on sekä työnantajan, että työntekijän kauppa. (Viitala 2021, luku 2.6.) Myös Aaltonen, Ahonen & Sahimaa yhtyvät Viitalan näkemykseen, jonka mukaan merkityksellisen työelämän rakentaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Ihminen etsii luonnostaan merkitystä, sillä kokemus merkityksellisyydestä ja elämän mielekkyydestä on inhimillinen perustarve ja liikkeelle paneva voima. Jokainen haluaa elää mielekästä elämää ja kokea oman tekemisen merkityksellisenä ja tärkeänä. Heidän mukaansa oman työn kokeminen merkityksellisenä on vahva sisäisen motivaation muoto. Kun työntekijä kokee oman työnsä merkityksellisenä, on hän vahvasti sitoutunut antamaan yritykselle parhaansa ja tekemään töitä onnistumisen eteen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 10–24.) Viitalan, Aaltosen, Ahosen & Sahimaan näkemykset vahvistavat mielestäni sitä näkökulmaa, ettei työssä käydä ainoastaan rahan vuoksi. Työ halutaan kokea merkityksellisenä ja sillä on muutenkin tarkoitusta kuin vain siitä saatu korvaus.

Työnantajan on osoitettava työntekijälle sitoutumista työntekijää kohtaan, jotta sitoutumiselle voidaan luoda edellytyksiä. Työpaikalla tämä näkyy luottamuksena työntekijöitä kohtaan, heille annetaan vaikutusmahdollisuuksia, sekä mahdollisuus käyttää kykyjään ja heille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia. (Viitala 2021, luku.) Kun työyhteisöön luodaan hyväksyvä ilmapiiri, työntekijöitä arvostetaan, on omien intohimojen toteuttaminen mahdollista. Työntekijöiden innostus syntyy siitä, kun he saavat osallistua ja olla mukava vaikuttamassa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 269.)



Kuva 1. Henkilöstön sitouttamisen keinoja (Viitala 2021.)

Työntekijät sitoutuvat yritykseen silloin, kun he kokevat voivansa samaistua organisaation arvoihin ja organisaatiokulttuuriin ja heille tarjotaan haastavia työtehtäviä, arvostetaan, luotetaan ja heidät huomioidaan. Yrityksen kannalta kaikista merkittävintä on se, että yrityksen työntekijät suoriutuvat työtehtävistään menestyksekkäästi ja tukevat yrityksen kasvamista ja kehittymistä. Mitä enemmän edellä mainituista seikoista jää toteutumatta, saa se työntekijät pohtimaan rooliaan, jolloin on ajan kysymys, milloin työntekijä ilmoittaa aloittavansa toisen yrityksen palveluksessa. (Inhunt group 2019.)

2.4 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijöiden määrää, jotka tietyn ajanjakson aikana lähtevät organisaatiosta (Clevry 2023). Liisa Holman mukaan vaihtuvuus terminä viittaa siihen, että henkilö vaihtuu toiseen, eikä yritys työntekijän lähtiessä menettäisi mitään. Holma on haastatellut useita satoja lähtijöitä. Hänen keräämiensä haastatteluaineistojen perusteella lähtemisen syyt liittyvät usein siihen, ettei esihenkilöillä ole johtamiseen aikaa tai aitoa kiinnostusta. Terveystalon johtavan työterveyspsykologin Anne Rantalan mukaan lähtemisen syyt ovat usein henkilökohtaisia ja moninaisia, eikä niiden puiminen julkisesti aina ole mahdollista. Hän pitää mielenkiintoisena sitä, että yritykset eivät hänen mukaansa juuri koskaan myönnä, että syyt löytyisivät yrityksen omasta toiminnasta. Kuitenkin monissa työpaikoissa korostetaan työntekijöiden hyvinvoinnin olevan ykkösprioriteetti ja hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni. (Lindström & Savaspuro 2023, 19.)

On luonnollista, että välillä henkilöstöä lähtee yrityksistä. Luonnollinen työntekijöiden vaihtuvuus, joka ei ole yritysten vältettävissä olevaa vaihtuvuutta, voi johtua esimerkiksi henkilöstön eläköitymisestä tai työntekijöiden siviilielämässä tapahtuvista muutoksista. Luonnollisesta työntekijöiden vaihtuvuudesta, joka on melko vähäistä, on yrityksille merkittäviä hyötyjä. Työntekijöiden vaihtuvuuden ollessa suurta on sillä vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja imagoon. Työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavat seikat lisäävät työntekijöiden vaihtuvuutta. Toisin kuin luonnollisesta vaihtuvuudesta johtuviin syihin, näihin yrityksen on mahdollista vaikuttaa. Seuraava kuvio kuvaa työtyytyväisyydestä johtuvia vaihtuvuuden syitä, joihin yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa. (Ilola 12.3.2021.)



Kuva 2. Vaihtuvuuden syitä, joihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa (Ilola 12.3.2021)

Henkilöstön liian tiheällä vaihtumisella on negatiivisia vaikutuksia minkä tahansa organisaation toimintaan, sillä vaihtuvuus käy yritykselle kalliiksi, vaikuttaa asiakaskokemukseen, yrityksen kilpailukykyyn ja imagoon. Toki pieni henkilöstövaihtuvuus on yrityksen toiminnan kannalta normaalia, ellei jopa suotavaa ja se on myös toimialakohtaista. Poikkeavan tiheä henkilöstön vaihtuvuus, joka merkittävästi poikkeaa toimialakohtaisesta normaalista vaihtelusta, kertoo ongelmista yrityksessä. (Digiterveys.fi 2020.) Huonoista työolosuhteista lähdetään nimittäin herkästi, jos jotain parempaa on tarjolla (Lindström & Savaspuro 2023, 19).

Suuri henkilöstön vaihtuvuus maksaa yritykselle paljon. Näkyvät kustannukset syntyvät etenkin tuottavuuden menetyksistä, asiakaspalvelun laadun heikkenemisestä, sekä rekrytointiin ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kuluva ajasta. (Azets s.a.) Lähtevän henkilöstön mukana menetetään myös kokemusta, hiljaista tietoa, sekä osaamista. Erityisen vaativissa asiantuntija- ja johtotason tehtävissä nyrkkisääntönä pidetään, että uuden työtehtävän omaksuminen ja työyhteisön tavoille oppiminen vie aikaa puolesta vuodesta vuoteen. Jos vaihtuvuutta on yrityksessä paljon, on tämä pitkä aika. Käytännön tekeminen vaikeutuu, jolloin työtehtävät kasaantuvat, mikäli kokeneita tekijöitä on yksinkertaisesti liian vähän. Asiakas- ja sidosryhmäsuhteet myös kärsivät, mikäli vastassa on jatkuvasti uusi henkilö. (Lindström & Savaspuro 2023, 19.) Näiden tekijöiden vuoksi on vaihtuvuuslukujen seuranta yrityksissä tärkeää yrityksen ja eri yksiköiden tasolla, jotta vaihtuvuuden taustalla piileviin tekijöihin voidaan puuttua ja vähentää vaihtuvuutta. Viitalan mukaan 3–5 %

nettovaihtuvuutta pidetään usein jopa toivottavanakin, sekä monella alalla tavallisena. Netto vaihtuvuudesta on rajattu pois luonnollinen henkilöstön vaihtuvuus, kuten määräaikaiset työsuhteet ja työntekijöiden eläkkeelle siirtymiset. Se sisältää siis vain työpaikan vaihtamisen takia lähteneet, johon voidaan vaikuttaa organisaation omilla toimenpiteillä. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Liian tiheällä henkilöstön vaihtuvuudella on siis useita negatiivisia seurauksia yrityksen toiminnalle. Kuten edellä todettiin, huonoista työoloista lähdetään helposti, jos parempaa on tarjolla. Erityisesti aloilla, joissa esiintyy osaajapulaa ja hyvistä tekijöistä käydään kilpailua, on henkilöstön helppo vaihtaa työpaikkaa parempien työolojen perässä. Jos samassa organisaatiossa esiintyy jatkuvaa ja tiheää vaihtuvuutta, kuormittaa se varmasti jäljelle jääviä työntekijöitä, sillä työtehtävät kasaantuvat ja osaavaa henkilöstöä on entistä vähemmän jäljellä. Etenkin vaativissa asiantuntija- ja johtotason tehtävissä voi viedä pidempikin aika, että uusi työntekijä on lähteneen tasolla ja tuottava yritykselle. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksissä vaihtuvuuden seuraaminen on tärkeää, jotta mahdolliset yrityksestä johtuvat ongelmat voidaan tunnistaa ja niihin puuttua. On myös mielestäni perusteltua tarkastella yrityksen toimintatapoja kriittisesti, mikäli nettovaihtuvuus on poikkeavan tiheää ja pohtia tähän ratkaisuja.

3 Johtaminen ja esihenkilötyö

Esihenkilötyö on henkilöstön johtamista. Se on sekä vuorovaikutteista, että tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai kokonaiseen ryhmiin (Hyypänen 2013, luku 1). Esihenkilöksi ei synnytä. Johtamisessa kyse on tehtävistä ja taidoista, joita voi oppia. Esihenkilön on tärkeää muodostaa ymmärrys siitä, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu ja millainen hänen roolinsa on työyhteisössä. Jotta esihenkilönä voi onnistua, tulee hänellä olla ymmärrys oman tehtävänsä merkityksestä. (Järvinen 2016.) Myös yrityksen menestyksen ja laadukkaan esihenkilötyön välillä on merkittävä yhteys. Jotta yritys voi menestyä, on esihenkilön ymmärrettävä, millainen vaikutus esihenkilötyöllä on yrityksen kokonaisuuden kannalta. (Hyypänen 2013, luku 1.)

Esihenkilöltä vaaditaan taitoa ja halua kuuntelemiseen. Hänen tulee osata hyödyntää henkilöstön mielipiteitä ja osaamista, mutta tarvittaessa esihenkilön tulee pystyä selkeisiin päätöksiin ja ratkaisuihin. (Järvinen 2016.) Esihenkilötyö on hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista, jossa on taito toimia yksilöiden, sekä ryhmien kanssa. Esihenkilötyö koostuu useista eri osatekijöistä. Esihenkilön tehtävänä on auttaa työntekijöitä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa henkilöstöä onnistumaan. Johtamistilanteeseen kuuluvat kolme tekijää, jotka ovat vaikuttaja, eli esihenkilö tai johtaja, sekä vaikutettavat, eli työntekijät ja liiketoiminnan tiimin tavoitteet. Erilaiset tehtävät ja tilanteet vaativat erilaisia tapoja ja rooleja. (Hyypänen 2013, luku 1.) Järvinen kuvaa, että ilman esihenkilöä työyhteisö on kuin myrskytulessa ajelehtiva laiva (Järvinen 2016).

Sydänmaanlakan mukaan johtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa johtaja vaikuttaa ryhmään tai yksilöön, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Prosessi sisältää useita tekijöitä, joita on opittava hallitsemaan ja analysoimaan. Johtajan on opittava vuorovaikutusprosessin hallinta henkilöstön kanssa. Tämä on haastava tehtävä. Erityisen haastavaa tästä tekee se, että jokainen johdettava on erilainen ja erilaisuus on huomioitava johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2012, luku 1.) Tässä luvussa tarkastelemme esihenkilön roolia ja esihenkilötyön merkitystä eri näkökulmista. Luvussa käsitellään myös erilaisia johtamistyyliä, sekä hyvää ja huonoa johtamista.

3.1 Esihenkilön roolit

Esihenkilön rooliin kohdistuu vahvoja odotuksia esihenkilön omien esihenkilöiden ja hänen alaisensa taholta. Alaiset voivat toivoa esihenkilöltään tasapuolista kohtelua, rehellisyyttä, avoimuutta, tukea ja suoraryhtistä toimintaa. Yrityksen johto puolestaan odottaa esihenkilöltä organisaation edunmukaista toimintaa, sekä muutosten läpivientiä. Esihenkilön rooliodotukset voivat olla hyvinkin ristiriitaisia keskenään. (Järvinen 2016, 21.) Hyypäsen mukaan on luonnollista, että työntekijöiden ja johdon odotukset poikkeavat toisistaan, esimerkiksi kustannusten, säästöjen tai erilaisten

muutoshankkeiden suhteen. Esihenkilötyöstä voi tulla haastavaa, mikäli odotukset ovat kovin ristiriitaisia ja usein onkin päädyttävä kompromisseihin. Esihenkilön omat odotukset voivat olla myös poikkeavia muiden odotuksiin. (Hyypänen 2013, luku 1.) Mielestäni esihenkilöllä voi olla aika haastava rooli, sillä esihenkilö on ikään kuin työntekijän ja yrityksen johdon välissä. Työntekijät ja johto luonnollisesti odottavat erilaisia asioita esihenkilöltä, jolloin esihenkilön tulisi ymmärtää molempien näkökulmia. Tämä varmasti luo tietynlaista kuormitusta esihenkilötyöhön. Tämän perusteella voisi myös ajatella, että esihenkilötyö vaatii tietynlaista luonnetta ja erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja.

Tilanteen mukaan esihenkilön rooleissa korostuu sparraaja, valmentaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, ongelmanratkaisija, työhönottaja tai työnjohtaja. Esihenkilötyötä voidaan tarkastella eri roolien kautta. Useat esihenkilöt pitävät itseään asiantuntijoina, joilla lisäksi on esihenkilötehtävä. Hyypäsen mukaan monet esihenkilöt kiteyttävät tehtävänsä ”onnistumisen edellytysten luojaksi”. Riippumatta siitä, millaiseksi esihenkilö mieltää roolinsa, esihenkilöasemassa on aina työnantajan roolissa. Esihenkilö vastaa yksikkönsä toiminnasta asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja perustehtävän mukaisesti. Esihenkilö on yksikkönsä johtaja, joka toteuttaa käytännössä työantajan sääntöjä ja periaatteita, sekä työlainsäädäntöä. (Hyypänen 2013, luku 1.)

Esihenkilön työtehtäviin kuuluu erilaisia tehtäviä, jotka perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin, sekä työlainsäädäntöön. Esihenkilön tärkeä tehtävä on konkretisoida yksikön perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ensin itselleen ja tämän jälkeen viestiä se työntekijöille. Lisäksi esihenkilön on muistettava asiakasnäkökulman korostaminen ja hänen tulee myös tarkastella yrityksen toimintaa palveluiden tai tuotteiden käyttäjien näkökulmasta. Esihenkilöltä odotetaan myös yksikön johtajana toiminnallisten, sekä taloudellisten tunnuslukujen seuranta ja näiden vaatimia toimenpiteitä. Työnantajan rooli kulkee näiden kaikkien rinnalla. (Hyypänen 2013, luku 1.)

Alla olevaan kuvaan on listattu esihenkilön työtehtäviä (Kuva 3)

Töiden ja yhteistyön sujumisen varmistaminen	Henkilöstön kehittymisen tukeminen	Osaamisen arviointi ja kehittäminen	Motivaatiotekijöistä huolehtiminen
Kannustaminen ja palautteen antaminen	Suorituksen arviointi	Henkilöstön erilaisuuden hyödyntäminen	Jaksamisesta huolehtiminen
Henkilöstön sitoutumisen varmistaminen	Toiminnan kehittäminen	Hyvän tiedonkulun ja toimivien palaverien varmistaminen	Tulosten seuraaminen
Henkilöstön tukeminen ja auttaminen ristiriitatilanteissa	Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu	Hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen	Tavoitteiden asettaminen

Kuva 3. Esihenkilön tehtävät (Hyypänen 2013)

3.2 Johtamisen rooli työntekijöiden vaihtuvuudessa

Työntekijät tulevat aina vaihtamaan työpaikkaa erilaisista henkilökohtaisista syistä, mutta monesti työntekijät kuitenkin lähtevät yrityksestä siitä syystä, että he pakenevat organisaatiossa esiintyviä ongelmia. Jos ongelmat voitaisiin korjata tai niihin puututtaisiin ajoissa, olisivat nämä tilanteet usein vältettävissä. (Clevry 2023.) Yksi merkittävistä tekijöistä työntekijöiden työpaikan vaihtoon liittyy esihenkilötyön laatuun ja siihen liittyviin haasteisiin (Peitsalo 2023).

Hyvällä esihenkilötyöllä on merkittävä työntekijöiden vaihtuvuutta ehkäisevä vaikutus, kuten myös organisaatiokulttuurilla ja työilmapiirillä (Digiterveys.fi 2020). Työntekijän lähiesihenkilöllä ja yrityksen johdolla on merkittäviä vaikutuksia työntekijäkokemukseen. Kannustava, reilu ja oikeudenmukainen esihenkilö, joka aidosti välittää alaiensa ammatillisesta kehitymisestä luo hyvät edellytykset työntekijöiden työssä viihtyvyyteen ja edistää työntekijöiden työhön sitoutumista. Puolestaan pelkoa kylvä, mikromanageroiva ja yhteistyökyvytön esihenkilö on omiaan karkottamaan työntekijät yrityksen palveluksesta. (Clevry 2023.)

Tehdyn Gallup-tutkimuksen mukaan jopa 50 % asiantuntijatyötä tekevistä on irtisanoutunut aiemmista työsuhteistaan siitä syystä, että heillä on ollut esihenkilönsä kanssa huono suhde (Gallup

2015). Voidaan siis selvästi nähdä, että johtamisella voi olla merkittävän suuri rooli työntekijöiden vaihtuvuuden kannalta.

3.3 Erilaiset johtamistyyli

Johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä yleistä tapaa, jolla esihenkilö työtehtäviään hoitaa (Jääskeläinen 2020). Jokaisella esihenkilöllä on omat innostumisen lähteet, vahvuudet ja persoonalliset mieltymykset. Esihenkilön ulkoinen käyttäytymistyyli näyttäytyy esihenkilön erilaisina tapoina työtehtävien hoidossa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 143.) Johtamistyyli kumpuaa esihenkilön omasta persoonallisuudesta ja sillä on vaikutusta siihen, miten esihenkilö toimii erilaisissa johtamistilanteissa. Eroja johtamistyyleissä on yhtä paljon, kuin on esihenkilöitäkin. (Jääskeläinen 2020.) Yleisimmin esihenkilövastuisiin päätyvät edistävät, määrätietoiset ja hallitsevat tyylit. Mukautuvat ja pohtivat tyylit, jotka tekevät harkittuja päätöksiä ja esittävät asiat hienovaraisella tyyllillä, eivät herkästi mahdu osaksi johtoryhmää, jolloin erilaisuuden mahdollisuudet eivät tule käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 143.)

Edellä tarkastelimme esihenkilön työtehtäviä ja roolia. Esihenkilötehtäviin kuuluu monenlaisia työtehtäviä ja vastuita, kuten juridiset velvoitteet työnantajan edustajan asemassa. Tilanteet ovat erilaisia, jolloin esihenkilöltä vaaditaan taitoa soveltaa johtamistyyliä tilanteeseen sopivalla tavalla. Vaikka esihenkilön persoona vaikuttaakin hänen johtamistyyliinsä, voi johtamistyyli vaihdella myös tilanteen vaatimalla tavalla. Vaikka esihenkilö olisikin muuten lempeä ja kiltti, voivat jotkut tilanteet yksinkertaisesti edellyttävää määrätietoisempaa puuttumista tilanteisiin, kuten ihan jo esihenkilötyöhön kohdistuvista juridisista velvoitteistakin. Tässä kappaleessa tarkastelemme erilaisia johtamistyyliä, millaisiin tilanteisiin kyseinen johtamistyyli soveltuu, sekä eri johtamistyylien hyviä ja huonoja vaikutuksia.

3.3.1 Käskevä johtaja

Eri johtamistyyliä verrattaessa käskevä johtamistyyli on usein tehottomin tapa johtaa. Ylhäältä alas saneltavat käskyt tekevät organisaatiosta joustamattoman, tuhoavat luovuuden ja työntekijöiden osallisuuden ja vastuun tunteen. Käskevällä johtamistyyllillä on myös haitallisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, koska se vie heiltä onnistumisen tunteen. Käskevä johtamistyyli voi kuitenkin toimia joissain tilanteissa, mutta sitä tulisi käyttää vain silloin kuin se on välttämätöntä esimerkiksi tilanteissa, joissa täytyy päästä eroon toimimattomista toimintatavoista tai joidenkin hankalien työntekijöiden kanssa. Käskevää johtamistyyliä ei tulisi omaksua pysyväksi johtamistavaksi. (Goleman 2017, 13–16.)

3.3.2 Visionäärijohtaja

Visionäärijohtajan merkkejä ovat innokkuus ja selkeä visio. Visionäärijohtajan johtamistyyli onkin usein tehokkain tapa johtaa. Erityisen hyvin se toimii tilanteissa, joissa organisaatiolla menee huonosti. Visionäärijohtaja asettaa organisaatiolle tavoitteen ja sallii työntekijöille vapauden keksiä keinot, joilla tavoitteeseen päästään. Tämä lisää sekä työntekijöiden osallisuuden tunnetta ja vastuunkantoa, että myös luovuutta. Visionäärijohtajuus ei kuitenkaan sovi kaikkiin tilanteisiin, esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioihin, joissa johtaja työskentelee sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat häntä kokeneempia tai tilanteissa, joissa johtaja toimii liian painostavasti ja heikentää siten tehokkaasti toimivan ryhmän tasa-arvoista ilmapiiriä. (Goleman 2017, 18–22.)

3.3.3 Empaattinen johtaja

Empaattisessa johtamistyyllissä keskiössä ovat yksilöt ja heidän tunteensa, eikä tehtävät ja tavoitteet. Empaattinen johtaja pyrkii pitämään työntekijänsä onnellisina ja luomaan harmoniaa heidän välillensä. Empaattisella tyyllillä on erityisen positiivisia vaikutuksia kommunikaatioon. Ihmiset, jotka tulevat hyvin toimeen keskenään ja luottavat toisiinsa, keskustelevat enemmän ja jakavat siten ajatuksia. Organisaatiosta tulee joustavampi, se innovoi tehokkaammin ja ottaa enemmän riskejä. Empaattiset johtajat ovat hyviä rakentamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tätä johtamistyyliä tulisi käyttää erityisesti silloin kun yritetään rakentaa tiimin me-henkeä, lisätä moraalia, parantaa kommunikaatiota tai korjata luottamusta. Empaattista johtamistyyliä ei tulisi kuitenkaan käyttää yksistään, sillä se keskittyy positiivisuuteen, jonka vuoksi työntekijöiden heikkoon suoriutumiseen ei puututa ja heille voi tulla tunne, että keskinkertaisuus on sallittua. Koska työntekijät eivät myöskään saa rakentavaa palautetta, kuinka kehittyä, johtaa se tilanteeseen, jossa työntekijöiden tulee päättellä itse, miten heidän tulisi kehittyä työssään. Empaattinen johtamistyyli toimii parhaiten, kun sitä käytetään yhdessä visionäärisen johtamistyylin kanssa. (Goleman 2017, 23–28.)

3.3.4 Demokraattinen johtaja

Demokraattisessa johtamistyyllissä johtaja antaa kaikille osallisille mahdollisuuden sanoa mielipiteensä käsiteltävään asiaan ja pyrkii löytämään konsensuksen, jonka mukaan asiassa edetään. Demokraattisen johtamistavan ansiosta henkilöstöllä on realistinen käsitys tilanteesta ja siitä miksi tiettyyn toimeen on ryhdytty. Demokraattisen johtamisen haittapuolena saattaa olla se, ettei tarvittavia päätöksiä saada tehtyä riittävän nopeasti. Demokraattinen johtamistapa toimii tilanteissa, joissa johtajalla ei ole riittävästi osaamista tehdä päätöstä ja vastaavasti ei toimi tilanteissa, joissa hänen alaisillaan ei ole riittävästi osaamista asiassa. Demokraattista johtamistapaa ei tulisi käyttää kriisitilanteissa, joissa vaaditaan nopeaa reagoitua. (Goleman 2017, 32–34.)

3.3.5 Määrätietoinen johtaja

Määrätietoinen johtaja on tulosjohtaja, jonka vahvuutena on muutosten läpivieminen. Hän vie eteenpäin asioita kohti tavoitteita. Määrätietoiselle johtajalle on tärkeää tietää, mitä ympärillä tapahtuu ja olla ajan tasalla, jotta voi antaa suuntaa työryhmän toiminnalle. Hänen vahvuuksiinsa kuuluu organisointi ja aikataulutus. Ihmissuhteiden ei anneta työyhteisössä häiritä tavoitteiden täyttymistä. Asiat puhutaan peittelemättä ja suoraan, jotta asioissa päästään eteenpäin. Luontaisesti he eivät tunnista inhimillisyyden merkitystä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 149–150.)

Määrätietoinen johtaja asettaa erittäin korkeat suoritustavoitteet ja toimii itse niiden malliesimerkinä. Hänellä on pakkomielle tehdä asiat paremmin ja nopeammin ja hän vaatii samaa kaikilta ympärillä oleviltaan. Määrätietoinen johtaja löytää heikosti suoriutuvat ja vaatii heiltä enemmän ja tarvittaessa korvaa heidät paremmin suoriutuvilla henkilöillä. Määrätietoisesta johtajuudesta voisi kuvitella lisäävän tehokkuutta, mutta se ei ole hyväksi ilmapiirille ja se ajaa työntekijät loppuun, kun he jahtaavat täydellisyyttä. Määrätietoisella johtamistavalla on paikkansa johtajan valikoimassa, mutta sitä tulisi käyttää säästeliäästi. Määrätietoinen johtaminen toimii parhaiten tiimeissä, jotka koostuvat itseohjautuvista asiantuntijoista, jotka eivät juurikaan tarvitse ohjeita tai koordinoitua. (Goleman 2017, 35–39.)

3.3.6 Valmentava johtaja

Valmentava johtaja auttaa työntekijöitään tunnistamaan heidän omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja sitomaan ne yhteen heidän henkilökohtaisten ja ammatillisten tavoitteidensa kanssa. He kannustavat alaisiaan luomaan pitkän tähtäimen kehityskohteita ja auttavat heitä luomaan suunnitelman niiden toteuttamiseksi. Valmentava johtaja antaa alaisilleen paljon palautetta ja neuvoja. (Goleman 2017, 43–47.) Johtajat auttavat alaisiaan löytämään yksilölliset innostuksen lähteet ja sellaiset tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyyden tunnetta. Valmentavassa johtamiskulttuurissa korostetaan yhteistyötä, ei niinkään yksilösuorituksia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 267–269.)

Valmentavat johtajat ovat hyviä delegoimaan ja antavat alaisilleen haastavia tehtäviä ottaen samalla tietoisuutta riskin siitä, että sen valmiiksi saattaminen voi kestää tai jopa johtaa lyhyellä tähtäimellä epäonnistumiseen, jos se pitkällä tähtäimellä johtaa oppimiseen ja kehittymiseen. (Goleman 2017, 43–47.)

Valmentava tyyli toimii hyvin usein, mutta on tehokkaimmillaan silloin, kun työntekijät ovat tietoisia omista heikkouksistaan ja ovat halukkaita oppimaan ja kehittymään. Vastaavasti valmentava johtamistapa ei toimi silloin kun työntekijät syystä tai toisesta ei halua oppia tai muuttaa omia tapojaan. (Goleman 2017, 43–47.) Myös Ristikangas & Ristikangas tuovat esille, että valmentavan

johtamistyylin rakentaminen edellyttää kehitysmuotoisuutta ja systemaattista työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268).

3.4 Hyvä johtaminen

Hyvä johtaminen on tietoinen valinta ja arkisia tekoja. Parhaimmillaan hyvä johtaminen on palvelevaa johtamista, josta muodostuu organisaatiossa tapa toimia ja yhteinen kulttuuri, jossa kannustetaan ja tuetaan toisia. (Työterveyslaitos s.a.) Yleisesti nykypäivänä hyvänä johtamisena pidetään johtamista, joka koostuu pitkälti palvelevan ja valmentavan johtamisen ideoista. Näistä molemmat korostavat arvostavaa ja dialogista vuorovaikutussuhdetta esihenkilön ja alaisen välillä. (Peitsalo 2023.) Valmentavassa johtajuudessa johtaminen perustuu suhteiden lujittamiseen ja vahvaan keskinäiseen luottamukseen. Esihenkilö suhtautuu johdettaviinsa kuten hän toivoisi toisten suhtautuvan itseensä, arvostavasti ja kunnioittaen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 52.) Hyvässä johtamisessa huomioidaan yrityksen toiminnan vaatimukset, alaisten yksilölliset toiveet ja tarpeet, sekä tavoitteet. Lisäksi hyvässä johtamisessa keskitytään vahvistamaan työn merkityksellisyyttä ja tarjotaan henkilökohtaista tukea ja sparrausta. Myös työmäärän pitäminen inhimillisenä lisää hallinnan tunnetta omaan työhön ja tuottaa kokemusta siitä, että omat kyvyt suhteessa käytettyihin resursseihin riittävät toteuttamaan laadukasta työtä. (Peitsalo 2023.)

Hyvän johtajan omalla esimerkillä on suuri merkitys. Johtajan oman toiminnan tulee olla sellaista, että alaiset haluavat seurata johtajaansa. Johtajalta esimerkillinen toiminta vaatii taitoa itsensä johtamiseen, aitoa kiinnostusta työyhteisöä ja työntekijöitä kohtaan, positiivista käsitystä ihmisistä ja oikeanlaista asennetta. Esihenkilötehtävä on palvelutehtävä, jossa onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää se, että esihenkilö on itsensä kanssa tasapainossa ja itsetunto on hyvä. Hyvään johtamiseen ei kuulu se, että esihenkilö nostaa itseään jalustalle tai se, että johtamistehtäviä tavoitellaan vain ja ainoastaan statuksen vuoksi. (Haapasalmi, M. s.a.)

Jokainen haluaa onnistua työssään ja kokea arvostuksen tunnetta. Siksi esihenkilön olisi tärkeä antaa alaisilleen säännöllistä palautetta. (Juuti 2018, luku 1.) Hyvässä henkilöstön johtamisessa palautteen antaminen on erittäin merkittävässä roolissa. Palautteen antaminen tulisi mahdollistaa jokaiseen suuntaan, eikä vain esihenkilöiltä alaisille. (Haapasalmi, M. s.a.) Myös Lehtinen pitää tärkeänä, että jokainen saa toiminnastaan ohjaavaa palautetta, arvostusta ja kiitosta. Palautteen tulisi olla rehellistä, aitoa, reaaliaikaista, josta on tullut työyhteisössä normaali toimintatapa. Esihenkilöltä tämä vaatii aktiivista vuorovaikutusta alaisten ja esihenkilön välillä, joka on luontevaa ja laadukasta, useammin kuin kerran vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa. Hyvä arkijohtaminen on välittämistä ja aitoa läsnäoloa, jota luonnehtii molemminpuolinen luottamus. (Lehtinen 7.9.2023.) Hyvä esihenkilötyö on koko työyhteisön yhteinen asia, johon tarvitaan hyviä työyhteisötaitoja (Haapasalmi, M. s.a.)

Esihenkilön tulisi kohdella kaikkia tasapuolisesti ja pitää annetuista lupauksista kiinni. Työyhteisössä käytävien keskustelujen tulisi olla avoimia, joissa työntekijät pystyvät ilmaisemaan omat mielipiteensä ja käsityksensä mahdollisimman vapaasti. Taitava esihenkilö ymmärtää, että hyvän johtamisen perustana on mahdollisimman hyvä panostaminen itsensä johtamiseen. (Lehtinen 7.9.2023.)

3.5 Huono johtaminen

Usein johtamiseen liitetään helposti kielteinen kuin myönteinenkin puoli. Esihenkilö voi samanaikaisesti olla hyvä, että paha. (Turtio 2017, 30.) Esihenkilöasemassa toimivalla tunnetaidot ovat jatkuvassa testissä. Kun johdetaan ihmisiä, virittää se esihenkilössä monenlaisia emootioita niin kielteisiä, kuin myönteisiäkin. (Järvinen 2022, 48.) Joskus myös yleisesti ottaen pätevä esihenkilö voi olla osaamaton. Ystävällinen esihenkilö voi olla joissain tilanteissa tunteeton tai kylmä. Samaan aikaan esihenkilö voi olla myös tehokas ja korruptoitunut. Tämän vuoksi keskustelu huonosta esihenkilöstä voi olla haastavaa. (Turtio 2017, 30.)

Huono johtaminen voi ilmetä monin eri tavoin. Se kuitenkin eroaa selvästi siitä, mitä pidetään hyvänä johtamisena. Jos ajatellaan, että hyvä esihenkilö asettaa alaisensa etusijalle ja puolustaa alaisensa oikeuksia, huono esihenkilö ajattelee ainoastaan omaa uraansa, sekä sitä, miten ylemmät tahot suhtautuvat häneen. (Juuti 2018, luku 1.) Myös Turtio yhtyy näkemykseen, jonka mukaan huonon johtamisen ilmenemismuodot tulevat esille, kun esihenkilö hyödyntää asemaansa omien tarpeiden ja halujen saavuttamiseksi. Hänen mukaansa huonoon johtamiseen liittyy rahan, vallan, menestyksen ahnehtiminen ja impulssikontrollin vaikeus. (Turtio 2017, 91–94.) Jos esihenkilö on luonteeltaan hyvin impulsiivinen, äkkipikainen, lyhytpinnainen ja reagoi asioihin tunnevaltaisesti, ei hänellä ole edellytyksiä onnistua johtamistyössä (Järvinen 2020, 48).

Huono johtaminen ilmenee käytännössä epäeettisenä ja mikromanageroivana toimintana. Epäeettinen esihenkilö ei toimi oikeudenmukaisesti ja reilusti alaisiaan kohtaan. Mikromanageroiva johtaminen taas ilmenee kontrolloimisena ja alaisen toiminnan rajaamisena. Tällöin esihenkilön toiminta on ylikontrolloivaa ja palvelee hänen omia tarpeitaan. (Turtio 2017, 91–94.)

3.6 Hyvän ja huonon johtamisen merkitys ja vaikutukset

Esihenkilötyön ja johtamisen vaikutusta saatetaan monissa organisaatioissa nähdä resurssien, ajan ja rahan hukkana, vaikka samanaikaisesti useat vastaanottavat huonoa esihenkilötyötä. Huonolla esihenkilötyöllä on pitkäaikaiset vaikutukset ja se voi vaikuttaa työntekijöihin vielä useiden vuosikymmenienkin päästä, vaikka työntekijä olisikin lähtenyt kyseisestä yrityksestä jo kauan aikaa sitten. (Wise consulting 2020.)

Johtajan riittävän hyvä toimintatapa voi merkittävästi edistää henkilöstön työhyvinvointia, työn imua, sitoutumista työhön ja työn tuottavuutta. Kun työyhteisössä yhteistyö sujuu ja toimii, helpottuu tällöin myös johtajan oma työ. (Työterveyslaitos s.a.)

Huono johtaminen aiheuttaa psyykkistä kuormitusta, joka heikentää työyhteisön työniloa ja työssä viihtyvyyttä. Näillä tekijöillä on taas negatiivisia vaikutuksia työn laadullisiin suorituksiin, joka taas heikentää tehokkuutta ja tuottavuutta. Kun henkilöstö voi työpaikallaan huonosti, on lopputuloksena tyytymättömiä huonosti viihtyviä työntekijöitä, jotka tuottavat heikkoa tulosta. Tämä lisää sairauspoissaoloja työpaikalla ja työntekijöiden vaihtuvuuden takia tämä näkyy työnantajan lisääntyneinä kustannuksina ja heikentää asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen taloudellista tulosta. (Lehtinen 7.9.2023.)

3.7 Sitoutumisen johtaminen

Sitoutumattomuus työnantajaan on kallista. Kustannukset syntyvät uusien työntekijöiden rekrytoinnista, perehdytyksistä ja työn laadun ja tulosten heikentymisestä. Mikäli ammattitaitoinen henkilöstö ei pysy organisaation palveluksessa, on kyse ongelmasta, johon johtamisella ja esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa. On tärkeää, että johtajat ja esihenkilöt tunnistavat niitä tekijöitä, joilla voidaan tukea työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. (Peitsaro 2023.)

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa johtamiskulttuuri ja siihen liittyvät käytännöt. Työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta. Uusia toimintatapoja, parempaa johtamista ja työilmapiiriin panostamista tarvitaan. (Manka & Manka 2023, 5.) Henkilöstö on jokaisen yrityksen tärkein voimavara ja tulevaisuuden menestyksen mahdollistaa innostuneet, luovat ja sitoutuneet työntekijät. (Manka & Manka 2023, 6.)

Työurien yhtenäisyydellä ja pituudella on vaikutuksia yksilöiden elämänlaatuun, työntajien toimintaan, sekä yhteiskunnallisiin toimintaedellytyksiin. EU-maissa väestö on viimeisten vuosikymmenten aikana ikääntynyt, joka jatkuu myös Suomessa. Työmarkkinoille tulee aikaisempaa enemmän nuoria, jonka vuoksi iäkkäämpien, 55–56-vuotiaiden osuus työvoimasta kasvaa. Suomalaisessa työelämässä on paljon kehittämisen varaa erityisesti työn ja motivaation välisen yhteyden huomiointamisessa. Työssä jatkamista parantaa se, että kokemusta arvostetaan, eri-ikäisten vahvuuksia pyritään hyödyntämään, sekä työn ja hallinnan edistäminen parantavat työssä jatkamista. (Manka & Manka 2023, 66.)

Esihenkilöiden ja johdon suhtautuminen ikääntyneeseen henkilöstöön on todettu vaikuttavan työntekijöiden eläköitymiseen ja työssä lopettamisen aikeisiin. Ikääntyneemmille työntekijöille on tärkeää se, että he kokevat olevansa merkityksellisiä ja tärkeitä yritykselle. Lisäksi myös osaamisen kehittämismahdollisuudet parantavat työurien jatkamista. Merkittävänä työuran jatkamisen

edellytyksenä on myös osaamis- ja tietopohjan päivittäminen ja ylläpitäminen. Lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota monipuolisesti työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten johtamiseen, oman työn vaikutusmahdollisuuksiin, työilmapiiriin ja yksilöllisiin psyykkisiin, fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. (Manka & Manka 2023, 66.)

4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn mielekkyyttä ja sujuvuutta, turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työyhteisössä ja työympäristössä (Kehusmaa 2011, 13). Tärkeimpiä henkilöstön työhyvinvointia tukevia johtamiseen liitettäviä tekijöitä on hyvä esihenkilötyö, oikeudenmukainen johtaminen, sujuva yhteistyö, sekä johdon ja työyhteisön sosiaalinen tuki.

Merkittävimpiä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä työyhteisössä on yhteisöllisyys, sillä jokaisella on tarve kuulua ryhmään työyhteisön arvostettuna jäsenenä. (Lehtinen 7.9.2023.) Myös Kehusmaan mukaan koko yhteisön on tärkeää edistää yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin edistäminen vaatii sekä yksilö- että yhteisötason huomioimista. (Kehusmaa 2011, 122.) Henkilöstön työkyvyllä on keskeisiä vaikutuksia työhyvinvoinnin kannalta. Hyvä työkyky muodostuu, kun henkilöstön osaaminen on riittävällä tasolla työn vaatimustasoon nähden, työterveyspalvelut ovat riittäviä ja ne ovat kohdistettu oikein, ja työvälineet sekä työtilat ovat asianmukaisia. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.)

4.1 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Auran & Ahosen mukaan terve johtaminen muodostaa sipulimaisen kokonaisuuden, jonka ytimessä on yrityksen tuloksellisuus ja työn tuomat hyvinvointivaikutukset, seuraavassa kerroksessa yksilöiden nykyinen työkyky, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä omaa elämää koskevat tulevaisuuden näkymät. Uloimmassa kerroksessa ovat johtamisen osatekijät, joilla on vaikutusta työhyvinvointitekijöihin. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.)

Johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin laadulle, sillä johtamisella on suora yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilötyön laadulla on havaittu olevan keskeisimpiä vaikutuksia työhyvinvoinnin kannalta. (Lehtinen 7.9.2023.) Tutkimustiedon mukaan työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa myös koko yrityksen tulokseen. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa esihenkilö on avainasemassa. Työturvallisuuslaki velvoittaa pitämään huolta, että psyykinen ja fyysinen kuormitus pysyy kohtuullisena, mutta faktojen lisäksi tarvitaan myös tunneosaamista, sillä johtaminen on parhaimmillaan esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Työntekijöiden työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa pienilläkin asioilla, kuten tervehtimisellä ja kuulumisten kysymisellä. Organisaation menestyksen kannalta merkittävässä roolissa ovat usein ilmaiset pienet asiat. (Manka & Manka 2023, 6.) Aina työhyvinvoinnin parantaminen ei siis vaadi yrityksiltä suuria taloudellisia investointeja. Pienilläkin arkisilla teoilla voi olla merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Jos yrityksissä ei olla kiinnitetty vielä riittävästi huomiota tavallisiin arkisiin tekoihin, kuten tervehtimiseen ja kuulumisten kysymiseen, voisi tarkastelun paikka olla toimintatapojen korjaamisessa.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnilla on yhteys organisaation suorituskykyyn tulevaisuudessa seuraavien tekijöiden kautta:

- tuloksellisuus: henkilöstön työtehtävässä suoriutuminen ja asiakastyytyväisyyden laatu
- työhyvinvointi: henkilöstön organisaatiokäyttäytyminen ja asenteet, kuten terveys, työkyky ja työyhteisötaidot
- työurien pidempi jatkuminen ja usko työllistymiseen
- muutoksien läpivieminen
- yhteyskunnalliset vaikutukset, kuten syrjäytymisen väheneminen. (Manka & Manka 2023, 66.)

Työhyvinvointiin investoiminen on kannattava sijoitus sekä liike- että kansantaloudellisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisen selkeä tavoite on useimmiten sairauspoissaolojen vähentäminen, sillä muiden tunnuslukujen löytäminen on haasteellista. Yrityksen psykososiaaliset piirteet vaikuttavat selvästi henkilöstön työkykyyn, jonka vuoksi sairauspoissaolojen vähentämistä ei kannata pitää huonona tavoitteena. (Manka & Manka 2023, 66.)

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kun työhyvinvointia johdetaan hyvin, työntekijät voivat hyvin. Toikan mukaan vuorovaikutuksella on vaikutusta siihen, miltä meistä tuntuu. Työyhteisössä vuorovaikutuksen tulisi olla sellaista, joka tuntuu hyvältä ja rakentavalta. (Helsingin yliopisto 2019.)

Strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa työhyvinvointia tukevat toiminnot ovat osana suunniteltua kokonaisuutta ja ne linkittyvät koko yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Työhyvinvointia tulisi johtaa osana normaalia johtamistyötä siten, että kaikki ylimmästä johdosta lähtien olisivat sitoutuneita siihen. (Kt 2017.)

Työhyvinvoinnin johtamisesta saadaan parhaita tuloksia silloin, kun:

- työhyvinvoinnille on asetettu selkeät tavoitteet
- toimenpiteet ja resurssit, joilla työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet saavutetaan, on määritetty
- mittarit, joiden avulla voidaan arvioida toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista on valittu. (Kt 2017.)

Työhyvinvoinnin onnistunut johtaminen näkyy mm. työeläkemaksuissa ja sairauspoissaolojen vähentymisenä. Työhyvinvoinnin tasoa voidaan parantaa myös kehittämällä työprosessien sujuvuutta, työn sisältöä ja esihenkilötyötä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijät saavat esihenkilöiltään riittävästi tukea. (Kt 2017.)

5 Empiirinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisia vaikutuksia johtamisella on työhön sitoutumiseen ja työsuhteen keston. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta tarkemmin sitä, millaiseksi työntekijät ovat kokeneet huonon ja hyvän johtamisen, millaisia vaikutuksia hyvällä ja huonolla johtamisella on ollut työhön sitoutumiseen ja oman työsuhteen keston, sekä mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työhön sitoutumiseen.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus johtamisen vaikutuksesta työntekijöiden työhön sitoutumisen ja työsuhteen keston toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä mielipiteistään tai kokemuksistaan tutkijan etukäteen laatimien kysymysten pohjalta (Tilastokeskus s.a). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on syvällisesti ymmärtää aiheetta, asiaa tai ongelmaa yksilön näkökulmasta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan syvällistä, jonka avulla saadaan ymmärrystä ongelman tai aiheen yksityiskohdista. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tuottaa tarkkaa ja syvällistä tietoa ongelmasta tai tutkittavasta aiheesta ja se soveltuu käytettäväksi pienemmälle ihmisjoukolla tai otokselle. (SurveyMonkey s.a.)

Kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen päädyttiin tässä kyseissä tutkimuksessa, koska tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällistä tietoa siitä, millaisia vaikutuksia johtamisella on ollut työntekijöiden työsuhteen keston ja työsuhteeseen sitoutumisen kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada kohderyhmältä tutkittavasta aiheesta mahdollisimman vapaamuotoista tietoa, joka perustuu heidän omiin mielipiteisiin ja kokemuksiin.

Laadullinen tutkimus voidaan määritellä millaiseksi tahansa tiedonkeruuksi, jonka tarkoituksena on kuvailla, mutta ei ennustaa. Laadullinen tutkimus voi esimerkiksi olla haastattelu, tapaustutkimus, asiantuntijoiden mielipiteisiin perustuva, havainnoiva tai kohderyhmätutkimus. (SurveyMonkey s.a.)

5.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelututkimus. Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä kehittämis- ja tutkimustyössä. Haastattelututkimus soveltuu hyvin monenlaisiin kehittämistehtäviin, koska sen avulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehitettävästä kohteesta. Haastattelu on hyvä valinta silloin, kun tutkimustilanteessa korostetaan yksilöä, sillä haastattelun avulla yksilöllä on mahdollisuus tuoda esille mahdollisimman vapaasti itseään koskevia asioita. Haastattelumenetelmät ovat erilaisia ja haastattelun valinta

aineistonkeruumenetelmänä vaatii pohdintaa siitä, millaista haastattelua suunnitellaan, johon vaikuttaa puolestaan se, millaista tietoa tutkimuksen tueksi tarvitaan. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointitilanteeseen, eli siihen, kuinka kiinteästi haastattelukysymykset on muotoiltu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.)

Tämän tutkimuksen kannalta tiedon hankintatavaksi soveltuu mielestäni parhaiten haastattelututkimus. Haastattelun avulla saadaan tutkimuksen kohderyhmältä vapaamuotoista omiin kokemuksiin ja mielipiteisiin perustuvaa tietoa tutkittavasta aiheesta, joka on tässä tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olennaista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman konkreettista tietoa tutkittavasta aiheesta, joka perustuu vastaajan omiin mielipiteisiin ja kokemuksiin. Tutkimuksessa ei tarkoituksella haluttu antaa valmiita vastausvaihtoehtoja vastaajille, koska tällöin jotain tärkeitä seikkoja olisi voinut jäädä tunnistamatta, kun tutkitaan työntekijöiden näkökulmasta sitä, millaisia vaikutuksia johtamisella on ollut työsuhteen keston ja työhön sitoutumisen kannalta. Haastattelukysymykset pyrittiin tarkoituksella asettelemaan mahdollisimman avoimeen muotoon, sillä tarkoituksena oli antaa haastateltaville mahdollisimman vapaamuotoinen tyyli vastata haastattelukysymyksiin, jotta aiheesta saadaan kerättyä mahdollisimman konkreettista tietoa. Tutkijana en halunnut lähteä minkäänlaisista olettamuksista liikkeelle, vaan annoin vastaajille täysin vapaat kädet kertoa omakohtaisista kokemuksista tutkittavasta aiheesta ilman minkäänlaisia vastausvaihtoehtoja. Uskon tutkimuksen kohderyhmän olevan kaikista parhaita asiantuntijoita siinä, millaisia vaikutuksia johtamisella on ollut oman työsuhteen keston ja sitoutumisen kannalta, jonka vuoksi en tutkijana halua lähteä minkäänlaisista olettamuksista liikkeelle. Tämän vuoksi kysymykset suunniteltiin mahdollisimman avoimeen muotoon siten, että vastaaja saa kertoa aiheesta mahdollisimman vapaasti.

Tutkimuksen luonteen vuoksi haastattelut päätettiin toteuttaa puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ovat ennalta laadittuja, mutta haastattelijalla on mahdollisuus vaihtaa kysymysten järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Kysymysten tarkat sanamuodot voivat myös vaihdella. Puolistrukturoidussa haastattelussa etukäteen laaditut tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan tarvittaessa jättää kokonaan esittämättä. Vastaavasti voidaan myös kysyä haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108.) Mielestäni puolistrukturoitu haastattelututkimus soveltuu tutkimuksen luonteen vuoksi parhaiten, sillä se mahdollistaa tarkentavien kysymysten ja lisäkysymysten kysymisen. Koska tutkimuksen tavoitteena on saada aiheesta mahdollisimman syvällistä tietoa, voi tutkimuksen luonteen vuoksi haastattelun aikana tulla mieleen tarkentavia lisäkysymyksiä, jotka ovat tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellisia. Puolistrukturoitu haastattelututkimus soveltuu mielestäni parhaiten myös tämän tutkimuksen kannalta siitä syystä, että tutkittava aihe on hyvin henkilökohtainen ja jokaisella haastateltavalla on aiheesta omakohtaisia kokemuksia, joita ei liian

strukturoidun haastattelun perusteella välttämättä saisi parhaalla mahdollisella tavalla selvitettyä. Tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta koen tutkijana tärkeäksi lisäkysymysten ja haastattelukysymysten muokkaamisen tilanteen sopivalla tavalla olennaiseksi.

5.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat työelämässä olleet henkilöt, joille on kertynyt kokemusta johdettavana olemisesta työelämän kautta. Tutkimuksessa ei rajoitettu haastateltavia iän, paikkakunnan, sukupuolen, koulutuksen tai tietyn ammattialan mukaan, sillä tarkoituksena on tutkia yleisesti, millaisia vaikutuksia johtamisella voi ylipäättään olla työsuhteen keston ja työsuhteeseen sitoutumisen kannalta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ei nähty tutkimuksen luonteen vuoksi tarpeelliseksi rajata tutkimuksen kohderyhmää vain tiettyyn toimialaan tai tietyn yrityksen henkilöstöön. Rajaavaksi tekijäksi kuitenkin määriteltiin, että haastateltavalla tulee olla kokemusta useasta työpaikasta tai esihenkilöstä, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan kerättyä mahdollisimman vertailukelpoista ja monipuolista tietoa. Kaikki tutkimusta varten haastateltavat henkilöt ovat täysi-ikäisiä pitkään työelämässä olleita henkilöitä.

5.4 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin Teams-videoyhteyden välityksellä, joka mahdollisti aikataulujen yhteensovittamisen haastateltavien henkilöiden kanssa. Koin Teams-haastattelut tutkimusta varten hyväksi vaihtoehdoksi myös siitä syystä, että halusin toteuttaa haastattelut henkilökohtaisesti sen sijaan, että olisin lähettänyt haastattelukysymykset kirjallisesti. Teams-haastattelun ansiosta haastatteluun osallistuminen oli helppoa myös eri paikkakunnilla asuville. Haastatteluiden avulla oli tarkoituksena saada aiheesta mahdollisimman syvällistä tietoa kerättyä, jonka vuoksi henkilökohtaisesti toteutetut haastattelut palvelivat parhaiten tätä tutkimusta parhaiten. Henkilökohtaisesti toteutetut haastattelut mahdollistivat tarvittaessa myös lisäkysymysten esittämisen, sekä kysymysten muokkaamisen.

Tutkimusaiheen sensitiivisyyden vuoksi oli erittäin tärkeää, ettei haastateltavien identiteetti tule esille, jonka vuoksi haastattelut toteutettiin niin, ettei haastateltavia voida tunnistaa vastausten perusteella. Tutkijana halusin saada aiheesta myös mahdollisimman rehellistä tietoa, jolloin haastateltavien nimettömänä pysyminen edesauttaisi tämän tavoitteen täyttymistä. Jokaista haastateltavaa informoitiin ennen haastatteluiden toteutusta tutkimuksen anonymististä toteutustavasta.

Tutkimusta varten haastattelin kuutta kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, joilla jokaisella on kokemusta useammasta työpaikasta tai esihenkilöstä. Haastattelut toteutettiin kaikkien haastateltavien kanssa viikolla 50 Teamssin välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin.

5.5 Analysointi

Aineiston analysointi suoritettiin haastatteluiden jälkeen sisältöanalyysillä. Sisältöanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Laadullinen sisällönanalyysi on hyvin lähellä teemoittelua ja niitä usein käytetäänkin toisilleen vaihtoehtoisina nimityksinä. Sisällönanalyysissa keskitytään siihen, mistä aiheista, asioista ja teemoista aineisto kertoo, eli mistä asioista haastateltavat puhuvat, mitä asioita tekstissä käsitellään ja niin edelleen. Sisällönanalyysi soveltuu hyvin käytettäväksi haastattelujen ja nauhoitetun puheen analysointiin. (Vuori s.a.)

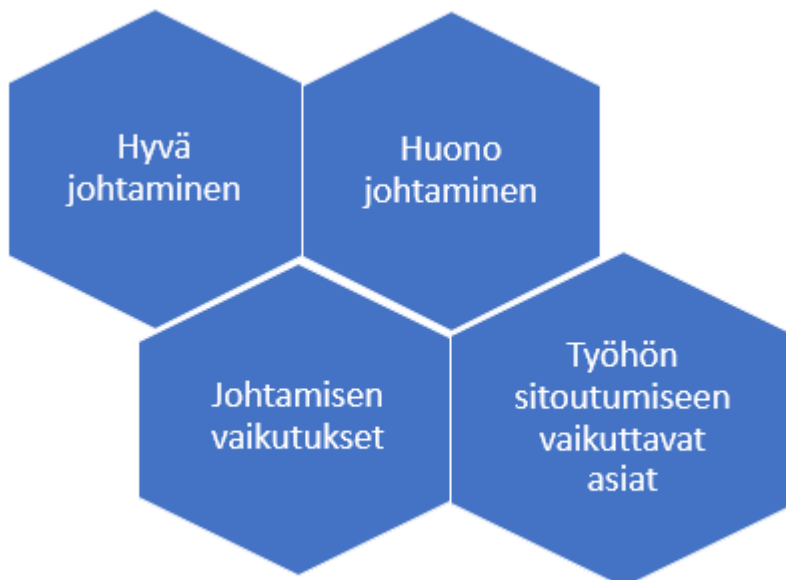
Laadullinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemällä koodaukselle, jossa tutkija nimeää ja tunnistaa aineistosta löydettyjä sisällöllisiä elementtejä, jotka kertovat tutkittavasta aiheesta jotain oleellista. Sisällönanalyysissa haastattelut käydään huolellisesti läpi etsien samoja seikkoja aineistosta. Koodaus on yksi analyysin työvaiheista, eikä se yksinään riitä analyysin tekemiseksi. Aineiston sisällön perusteella pyritään tekemään sellaisia johtopäätöksiä, jotka kertovat jotain tutkimuksen kannalta oleellista. Yleensä tutkimusongelma alkaa täsmentyä siinä kohdassa, kun aletaan etsiä aineistosta ja haastateltavien puheista eroavia ja yhdistäviä tekijöitä ja miten yksityiskohdista saadaan muodostettua kokonaiskuva. (Vuori s.a.)

Tutkimuksen haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksen avulla tutkijan omiin henkilökohtaisiin tiedostoihin, josta ne poistetaan, kun opinnäytetyö on suoritettu hyväksytysti. Haastattelussa esiin nousseita asioita yhdistettiin yläluokkiin ja lopuksi teema-alueisiin. Aineistoa kuunneltiin useita kertoja luokitteluvaiheessa, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman hyvä kokonaiskuva, eikä mitään olennaisia asioita jäisi huomaamatta. Sisältöanalyysi toimi tähän tarkoitukseen mielestäni varsin hyvin, sillä se selkeytti ja keräsi oleelliset havainnot ja sen avulla saatiin luotua selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta aiheesta. Myös hajanaisen haastatteluaineiston tiivistäminen auttoi merkittävästi selkeän kokonais kuvan muodostamisessa, jonka pohjalta saadaan tehtyä tutkimuksen kannalta olennaiset johtopäätökset.

6 Tutkimustulokset

Tutkimusta varten haastattelin kuutta tutkimuksen kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, joilla on kokemusta useista eri esihenkilöistä. Haastatteluun osallistuneilla henkilöillä oli kokemusta 6–18 eri esihenkilöstä, joten aiheesta saatiin haastattelun avulla kerättyä monipuolista ja vertailukelpoista tietoa.

Haastattelukysymykset oli jaettu neljään eri teemaan. Haastateltavat saivat kertoa omista kokemuksistaan avoimesti ja vapaasti, tämän vuoksi haastattelukysymykset oli muotoiltu mahdollisimman avoimeen muotoon. Alla olevassa kuvassa on esitelty haastattelun eri teemat, joita käsiteltiin jokaisen haastateltavan kohdalla.



Kuva 4. Haastattelun teemat

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja huomioidaan haastatteluissa esiin nousseita näkökulmia tutkimusaiheesta.

6.1 Hyvä johtaminen

Haastattelun ensimmäinen teema käsitteli hyvää johtamista. Tässä osiossa tarkasteltiin, millaiseksi haastateltavat henkilöt ovat kokeneet hyvän johtamisen, onko hyvä johtaminen pidentänyt työsuhteiden kestoa ja selvitettiin tarkemmin sitä, kuinka tärkeänä haastateltavat pitävät työsuhteessa hyvää johtamista. Tavoitteena oli selvittää, millaista hyvä johtaminen on, miten tärkeäksi ja merkitykselliseksi se koetaan ja voidaanko hyvällä johtamisella pidentää työsuhteen kestoa.

Jokainen haastateltavista oli kokenut työsuhteessaan hyvää johtamista. Haastateltavien 1, 2, 3, 5 ja 6 mukaan hyvä esihenkilö kuuntelee alaisiaan. Haastateltavat 2, 3, 5 ja 6 pitivät myös tärkeänä sitä, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut alaiensa hyvinvoinnista. Hyvän esihenkilön ominaisuuksiksi haastateltavat 1, 2, 3 ja 5 nostivat joustavuuden tärkeyden. Haastateltavat 1 ja 2 nimesivät joustavuuden kaikista tärkeimmäksi hyvän esihenkilön ominaisuudeksi. Haastateltavat 1, 2 ja 3 kertoivat hyvän esihenkilön ominaisuudeksi myös sen, että esihenkilö on helposti lähestyttävä. Haastateltavista 1 ja 6 pitivät tärkeänä hyvässä johtamisessa ura- ja kehittymismahdollisuuksien mahdollistamista esihenkilön toimesta. Haastateltava 6 piti tärkeänä myös sitä, että esihenkilö osoittaa luottamusta alaisiaan kohtaan. Virheitä salliva johtamiskulttuuri oli haastateltavien 1, 2 ja 6 mielestä tärkeää. Tasapuolisen kohtelun tärkeyden nostivat esille haastateltavat 1, 3 ja 4. Haastateltavista 2 ja 3 nostivat esille säännöllisesti käytävät 121 keskustelut esihenkilön kanssa tärkeäksi osaksi hyvää johtamiskulttuuria.

Haastateltavat 2 ja 3 totesivat hyvän johtamisen koostuvan pienistä arkisista teoista, joilla koettiin olevan suuria vaikutuksia työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen. Pienet arjen teot voivat olla esimerkiksi esihenkilön järjestämä yhteinen taukojumppa, joka tukee tiimin yhteisöllisyyttä, sekä sitä, että esihenkilö kyselee säännöllisesti ja aktiivisesti alaiensa kuulumisia, joka osoittaa hänen olevan aidosti kiinnostunut alaisistaan. Haastateltavista 1 ja 4 kokivat hyvän esihenkilön olevan samalla viivalla alaiensa kanssa, eikä hierarkkinen. Hyvän esihenkilön ominaisuudeksi haastateltavat 3 ja 4 nostivat sen, että esihenkilö on helposti saatavilla.

Jokainen haastateltava piti hyvää johtamista erittäin tärkeänä ja merkittävänä tekijänä työhön sitoutumisen ja työsuhteen keston kannalta. Haastateltavien 2 ja 5 mielestä hyvä johtaminen on kaikki kaikessa, kun taas muut haastateltavista kokivat sen olevan yksi tärkeistä tekijöistä muiden tekijöiden joukossa.

Jokaisen haastateltavan mukaan hyvä johtaminen ainoana tekijänä ei ole saanut jäämään yritykseen työsuhteissa, joissa johtaminen on ollut hyvää, mutta palkka ja työtehtävät eivät ole vastanneet toiveita. Haastateltavat 4, 5 ja 6 toivat kuitenkin esille, että tilanteissa, joissa johtaminen on ollut hyvää, työpaikan vaihtoa ei olla nähty kiireellisenä, vaikka palkka ja työtehtävät eivät olisivatkaan täysin vastanneet toiveita. Jokainen haastateltavista on kuitenkin päätenyt jollakin aikavälillä irtisanoutumaan yrityksestä hyvästä johtamisesta huolimatta tilanteessa, jossa palkka ja työtehtävät eivät ole vastanneet toiveita.

6.2 Huono johtaminen

Toinen haastattelun teemoista käsitteli haastateltavien kokemaa huonoa johtamista. Tämän osion tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi huono johtaminen on koettu, onko työsuhde päätenyt

huonon johtamisen seurauksena ja edesauttaako mieluisat työtehtävät ja hyvä palkka sietämään huonoa johtamista.

Jokainen haastateltavista oli kokenut työsuhteessaan huonoa johtamista. Haastateltavista 1, 3, 4, ja 5 kertoivat kokeneensa esihenkilön toimesta hyvin arvaamatonta käytöstä, kuten huutamista. Kaikki haastateltavat nostivat huonon johtamisen piirteiksi sen, ettei esihenkilö salli virheitä, alaisien virheisiin reagoidaan huutamalla tai kohtuuttomalla alaisien syyllistämällä. Huono johtaminen on ollut ylireagoivaa, mikromanageroivaa, käskevää ja auktoriteettista. Esihenkilö on saattanut olla etäinen, kohdella alaisiaan eriarvoisesti, eikä ole luottanut heihin. Myös vuorovaikutus esihenkilön kanssa on koettu toimimattomaksi. Esihenkilö on ollut kiinnostunut ainoastaan työn tuloksista ja saavutuksista välittämättä lainkaan alaistensa työhyvinvoinnista. Alaisia on kohdeltu esihenkilön toimesta eriarvoisesti. Alaiset eivät ole saaneet esihenkilöltä lainkaan tukea ongelmatilanteissa.

Haastateltavat 1, 2, 4, 5 ja 6 olivat kaikki irtisanoutuneet työsuhteestaan ainoana syynä huono johtaminen. Ainoastaan haastateltava 3 ei ollut suoranaisesti koskaan irtisanoutunut pelkän huonon johtamisen seurauksena siitä syystä, ettei yksinkertaisesti ollut varaa jäädä työttömäksi. Huonoa johtamista siedettiin siis ainoastaan pakon edestä, jos uutta työpaikkaa ei ollut vielä löytynyt. Tällöin irtisanoutuminen on ollut jatkuvasti päällimmäisenä mielessä ja työsuhde olisi päättynyt välittömästi, jos taloudellinen tilanne olisi sen sallinut.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että vaikka palkka ja työtehtävät olisivat kuinka mieluisia tahansa, ei mikään tekijä saa jäämään pidemmän päälle yritykseen, jossa johtaminen on huonoa. Vaikka haastateltavat olisivatkin muilta osin olleet unelmiensa työpaikassa, mutta johtaminen on ollut huonoa, ei yksikään haastateltavista ole tässä tilanteessa nähnyt tulevaisuutta yrityksessä. Tällöin irtisanoutuminen on ollut jatkuvasti mielessä ja heti tilanteen salliessa haastateltavat ovat päättäneet työsuhteen. Erinomainen palkka voi hieman pidentää työsuhteen kestoa, mutta irtisanoutumista on tässäkin tilanteessa mietitty jatkuvasti. Haastateltava 6 toi esille myös urakehitysmahdollisuudet, jotka ovat saaneet sietämään huonoa johtamista hieman pidempään, mutta ennen pitkään työsuhde on päättynyt kuitenkin työntekijän irtisanoutumiseen huonon johtamisen seurauksena.

Yksiselitteisesti haastatteluissa nousi vahvasti esille se, että huono johtaminen on lyhentänyt työsuhteiden kestoa merkittävästi siihen nähden, mitä työsuhde olisi kestänyt, mikäli johtaminen olisi ollut parempaa.

6.3 Johtamisen vaikutukset

Kolmannen teeman tarkoituksena oli selvittää millaisia vaikutuksia hyvällä ja huonolla johtamisella on ollut haastateltavien kokemuksen mukaan. Haastattelun avulla selvitettiin tarkemmin sitä, onko

hyvällä ja huonolla johtamisella ollut vaikutuksia työmotivaatioon ja työstä suoriutumiseen, sekä poissaoloihin työpaikalta.

Jokaisen Haastateltavan mukaan huonolla johtamisella on ollut merkittäviä vaikutuksia työssä viihtyvyyden ja työmotivaation kannalta. Huono johtaminen on heikentänyt työstä palautumista, ja töihin meneminen on aiheuttanut stressiä myös vapaa-ajalla. Yrityksissä, joissa johtaminen on ollut huonoa, ei ole nähty tulevaisuutta.

Jokaisen haastateltavan mukaan hyvä johtaminen on luonut positiivista työilmapiiriä, joka on näyttäytynyt johdettaville siten, että he aidosti viihtyvät työpaikallaan. Tällöin töihin on ollut aina kiva tulla ja asiat ovat työpaikalla sujuneet hyvin. Työmotivaatio on ollut myös selkeästi korkeampi johtamisen ollessa hyvää. Hyvän esihenkilön koettiin saavan aikaan korkeampia työsuorituksia. Esihenkilön ollessa hyvä, alaiset haluavat herkemmin olla esihenkilölleen mieliksi ja haluavat myös mahdollistaa esihenkilönkin onnistumisen.

Haastateltavat 2, 3 ja 4 olivat sitä mieltä, ettei huonolla ja hyvällä johtamisella ole ollut merkittäviä vaikutuksia työssä suoriutumiseen tai työn laatuun, koska työssä haluaa kuitenkin suoriutua asianmukaisesti huonosta johtamisesta huolimatta. Työn tulokset ovat kuitenkin tällöin vaatineet enemmän vaivaa, silloin kun johtaminen on ollut huonoa. Haastateltavat 1, 5 ja 6 kokivat huonon johtamisen heikentävän työn tuloksia. Työmotivaatio laskee huonon johtamisen seurauksena, jolloin yrityksen eteen ei oltu valmiita tekemään yhtä paljon, kuin hyvässä johtamisessa.

Huono johtaminen on näyttäytynyt siten, ettei työpaikalla olla haluttu viettää yhtään ylimääräistä aikaa ja töissä tehdään ainoastaan se mitä on pakko tehdä. Esimerkiksi haastateltavat 3, 4 ja 6 kokivat, että johtamisen ollessa huonoa, he eivät halunneet tuottaa mitään lisäarvoa yritykselle tai sitoutua yrityksen kehittämiseen. Myöskään ylitöihin tai mihinkään ylimääräiseen ei suostuttu johtamisen ollessa huonoa. Haastateltava 6 myös kertoi olleensa tilanteessa, jossa hän oli irtisanoutunut työsuhteestaan huonon johtamisen seurauksena, jolloin häntä oli pyydetty jäämään vielä irtisanomisaikaa pidemmäksi ajaksi yritykseen töihin. Haastateltava 6 ei ollut suostunut tähän ainoastaan siitä syystä, että johtaminen oli niin huonoa. Tällöin huonosta johtamiskulttuurista haluttiin pois niin pian kuin mahdollista, eikä hän olisi missään tapauksessa suostunut jäämään yritykseen töihin yhtään irtisanomisaikaa pidemmäksi ajaksi. Jos johtaminen olisi ollut hyvää, tähän olisi suostuttu.

Jokainen haastateltava koki huonon johtamisen lisäävän tietynlaista passiivisuutta työpaikalla. Tilanteissa, joissa esihenkilö on luonut pelon ilmapiirin, työntekijät eivät ole uskaltaneet yrittää tai haastaa itseään työtehtävissä. Haastateltava 6 toi myös esille, ettei ratkaisuja ongelmatilanteissa uskalleta lähteä etsimään itsenäisesti virheiden pelon vuoksi.

Jokaisessa haastattelussa nousi esille, että hyvä johtaminen lisää aktiivisuutta työpaikalla. Johtamisen ollessa hyvää, on työpaikalla annettu itsestään enemmän ja pyritty tuottamaan yritykselle lisäarvoa, sekä tuotu esiin kehittämissuunnitelmia aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Hyvä johtaminen on lisännyt myös tietynlaista luovuutta työpaikalla, joka on parantanut työn tuloksia. Ylitöihin ja lisä vastuun ottamiseen suostuttiin myös herkemmin johtamisen ollessa hyvää.

Kun esihenkilö on luottanut alaisiinsa ja antanut heille vastuuta, on sen koettu lisäävän onnistumisen kokemusta työtehtävissä. Onnistumisen kokemukset ovat lisänneet itseluottamusta, joka on johtanut parempiin työsuorituksiin ja siihen, että on uskallettu tarttua entistä haastavampiin työtehtäviin.

Haastateltavat 1, 2, 3 ja 4 eivät kokeneet, että hyvällä tai huonolla johtamisella olisi ollut vaikutusta työstä poissaoloihin. Työpaikalta ei haluttu olla turhaan poissa ja työpaikalle mentiin siitäkin huolimatta, että johtaminen koettiin huonoksi. Haastateltavat 5 ja 6 nostivat kuitenkin esille huonon johtamisen lisänneen psyykkistä kuormitusta, joka on pitkään jatkuessaan aiheuttanut sairauspoissaoloja.

6.4 Työhön sitoutumiseen vaikuttavat asiat

Viimeisen haastatteluteeman tarkoituksena oli selvittää, millaiset asiat haastateltavien mielestä ovat vaikuttaneet työhön sitoutumiseen ja mikä on koettu kaikista tärkeimmiksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tavoitteena oli saada myös tietoa siitä, miten esihenkilö voi vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja onko esimerkiksi sillä, miten helposti esihenkilöltä on mahdollista saada tukea erilaisissa ongelmatilanteissa vaikutusta työhön sitoutumisen kannalta. Haastattelun avulla haluttiin saada myös tarkempaa tietoa siitä, onko huono johtaminen ollut syynä sille, ettei tarjottua työpaikkaa olla haluttu vastaanottaa.

Kysyessäni haastateltavilta yleisellä tasolla, mitkä asiat vaikuttavat heidän sitoutumiseensa työsuhteessa, mainitsi jokainen haastateltava yhtenä tärkeänä tekijänä esihenkilötyön ja johtamisen. Muita mainittuja asioita olivat palkkaus, työtehtävien mielekkyys, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet ja hyvä työilmapiiri. Jokaisessa haastattelussa korostui tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi hyvä työilmapiiri, joka on vahvasti lähtöisin myös johtamiskulttuurista. Haastateltavat 1, 3 ja 5 nostivat hyvän työilmapiirin kaikista tärkeimmäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi asiaksi. Oikeudenmukainen esihenkilö luo toiminnallaan positiivisen ja kannustavan työilmapiirin, joka lisää työhön sitoutumista. Työilmapiiri on kuitenkin käsitteenä hyvin laaja, joka kattaa muitakin osa-alueita kuin johtamisen. Haastateltavista 2 ja 4 nostivat kaikista tärkeimmäksi työhön sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi yksinkertaisesti johtamiskulttuurin ja esihenkilötyön. Haastateltava 6 piti

kaikista tärkeimpänä sitoutumiseen vaikuttavana asiana oikeudenmukaisuutta, joka on osittain lähtöisin myös esihenkilön toiminnasta.

Jokaisen haastateltavan mukaan esihenkilöllä on suoranaisia ja merkittäviä vaikutuksia työhön sitoutumiseen. Kun esihenkilö luottaa alaisiinsa, antaa heille vastuuta ja tukee urakehityksessä, hän lisää työn mielekkyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. Myös hyvä vuorovaikutus esihenkilön kanssa nostettiin tärkeäksi asiaksi työhön sitoutumisen kannalta haastateltavien 3, 4 ja 6 mielestä. Työsuhteessa viihtyy huomattavasti paremmin, kun esihenkilö on joustava ja ymmärtäväinen. Sitoutumisen kannalta tärkeäksi koettiin myös se, että esihenkilö antaa jatkuvaa rakentavaa palautetta aktiivisesti ja oma-aloitteisesti.

Jokaisen haastateltavan mukaan työhön sitoutumiseen vaikuttaa myös se, miten helposti tai vaikeasti esihenkilöön voi turvautua erilaisissa ongelmatilanteissa. Esihenkilön ollessa ns. samalla viivalla alaistensa kanssa ja helposti saatavilla, koettiin helpottavan tuen saamista. Tunne siitä, että hankalien tilanteiden kanssa ei jää yksin, on lisännyt sitoutumista yritykseen. Haastateltava 3 kuitenkin toi esille, ettei esihenkilöllä aina ole varsinaista substanssiosaamista, jolloin esihenkilöllä ei välttämättä ole ammattitaitoa auttaa ongelmatilanteissa. Tämä koettiin ongelmallisena.

Haastateltavista 1, 2 ja 4 nostivat hyvän johtamisen todella tärkeäksi jo työnhakuvaiheessa. He kertoivat pyrkivänsä jo työnhakutilanteessa aistimaan, millaista johtamiskulttuuria kyseisessä yrityksessä harjoitetaan. Jos työhaastattelutilanteessa on koettu yrityksessä olevan huonoa johtamista, on tämä johtanut siihen, ettei tarjottua työpaikkaa haluttu vastaanottaa, vaikka kyseinen työpaikka olisikin muuten ollut unelmien työ. Haastateltava 4 kertoi myös tilanteesta, jossa oli kokonaan jättänyt hakematta unelmiensa työpaikkaa ainoastaan siitä syystä, että oli kuullut yrityksen huonosta johtamiskulttuurista. Haastateltava 6 myös kertoi harkinneensa vaihtavansa yrityksen sisällä toiseen vastaavaan työtehtävään, sillä toisessa tiimissä on parempaa johtamista.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa käsitellään ja analysoidaan tutkimuksen pohjalta syntyneet johtopäätökset. Tässä luvussa esitän myös tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin, sekä analysoin kokonaisuudessaan opinnäytetyön toteutumista ja tutkijan omaa oppimista.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia johtamisella on työhön sitoutumiseen ja työsuhteen keston. Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteena oli saada tarkempaa ja konkreettisempaa tietoa siitä, millaisia vaikutuksia johtamisella on työsuhteen keston ja työhön sitoutumisen kannalta. Jos työtehtävä ja palkkaus vastaavat työntekijän toiveita, onko työntekijä tällöin valmis kestämään huonoa johtamista? Entä tilanteessa, jossa johtaminen on hyvää, mutta palkkaus ja työtehtävät eivät täysin vastaa toiveita, voidaanko hyvällä esihenkilötyöllä pidentää suhteen kestoa?

Esihenkilötyön laatu on tutkimuksissa todettu olevan keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Lehtinen 7.9.2023). Tätä väitettä tukee vahvasti myös tutkimuksessa saadut tulokset. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, olivat haastateltavat vahvasti yksimielisiä siitä, että johtamisella on merkittäviä vaikutuksia siihen, miten työpaikalla viihtyy ja miten työhön sitoutuu. Johtamisen ollessa huonoa, ei työpaikalla viihdy ja tällöin työpaikan vaihtaminen on jatkuvasti mielessä. Useat haastateltavista eivät olleet lainkaan valmiita sietämään huonoa johtamista pidemmän päälle, vaikka palkka ja työtehtävä olisivatkin kuinka mieluisia tahansa. Osa taas kertoi hyvän johtamisen olevan työsuhteessa kaikki kaikessa. Tämän perusteella voidaan selvästi nähdä, etteivät hyvä palkka ja mieluisat työtehtävät ole kaikki kaikessa, eikä työssä käydä ainoastaan rahan tai velvollisuuden täyttämisen vuoksi. Ihmiset haluavat luonnollisesti kokea arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta työpaikalla ja töissä halutaan voida hyvin, kuten myös Aaltonen, Ahonen & Sahimaa toteavat. He toteavat, että jokainen haluaa elää mielekästä elämää ja kokea oman tekemisen merkityksellisenä ja tärkeänä. Kokemus merkityksellisyydestä ja elämän mielekkyydestä on inhimillinen perustarve ja liikkeelle paneva voima. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 10–24.) Voidaan siis selvästi nähdä johtamisen olevan keskeisessä roolissa työssä viihtyvyyden kannalta.

Työhön sitoutumisen nähtiin koostuvan monen eri tekijän summasta, kuten palkkauksesta, etene- mis- ja kehittymismahdollisuuksista ja työtehtävien mielekkyydestä. Vaikka tutkimustulosten mukaan johtaminen ja hyvä työilmapiiri koettiin kaikista tärkeimmiksi asioiksi työhön sitoutumisen kannalta, oli yksiselitteistä, ettei hyvä johtaminen ainoana tekijänä saa jäämään yritykseen, vaikka johtaminen olisi kuinka hyvää tahansa. Työstä saadulla palkalla on merkitystä. Jokaisen tulee miettiä myös taloudellista pärjäämistään. (Tegze 2017.) Myös Viitalan näkemys tukee saatuja

tutkimustuloksia kehittymismahdollisuuksien merkityksestä. Tutkimusten mukaan merkitystä on sillä, että työssä on mahdollista kehittyä ja työntekijä saa kokea olevansa siinä asiantunteva ja tarpeellinen (Viitala 2023, luku 3). Tutkimustulosten mukaan hyvän johtamisen nähtiin kuitenkin pidemmän työsuhteiden kestoja hieman siinäkin tapauksessa, vaikka palkkaus ja työtehtävien mielekkyys eivät täysin vastaisikaan toiveita, sillä tällöin työpaikan vaihtamista ei nähty yhtä kiireellisenä, kuin johtamisen ollessa huonoa. Johtamisen ollessa huonoa, ei huonoa johtamista oltu valmiita sietämään yhtään enempää, kuin mitä on välttämätöntä ja uuden työpaikan etsintä nähtiin tällöin kriittisenä, siitakin huolimatta, että palkka ja työtehtävät vastasivatkin toiveita. Vaikka hyvä johtaminen ei saakaan ainoana tekijänä jäämään yritykseen, voidaan tutkimustulosten perusteella nähdä, että ihmiset voivat olla valmiimpia sietämään enemmän huonompaa palkkaa ja epämieluisampia työtehtäviä pidempään, kuin huonoa johtamista.

Sitoutuneet työntekijät tekevät parhaansa ja haluavat olla työntajalleen lojaaleja ja joustavia (Viitala 2021, luku 2.6). Yleisesti ottaen Suomalaiset ovat tunnollisia ja joustavia työelämässä, kuten haastatteluissakin kävi ilmi, että työstä halutaan suoriutua asianmukaisesti huonostakin johtamisesta huolimatta. Kuitenkaan yrityksen eteen ei oltu valmiita tekemään enempää, kuin on välttämätöntä. Johtamisen ollessa huonoa, ei suostuttu ylitöihin, ei tuotettu lisäarvoa tai esitetty kehittämissuhteita, eikä oltu valmiita joustamaan tai ottamaan lisävastuuta. Johtamisen ollessa hyvää, suostuttiin helpommin ylitöihin, otettiin mieluusti lisävastuuta, joustettiin ja haluttiin oma-aloitteisesti tuottaa kehittämissuhteita, sekä antamaan itsestään työpaikalla enemmän. Hyvällä johtamisella nähdään siis olevan innostusta ja luovuutta lisääviä vaikutuksia. Työntekijät kokevat arvostusta yritystä kohtaan, kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksessä. Viitalan mukaan tätä ilmiötä kutsutaan työntekijän psykologiseksi suhteeksi työpaikkaa kohtaan. Kun psykologisen suhteen laatu koetaan hyväksi, vaikuttaa se työntekijöiden kokemaan arvostukseen organisaatiota kohtaan, sekä työntekijän haluun pysyä yrityksessä töissä. Tällöin työntekijät haluavat antaa itsestään enemmän, olla työnantajaa kohtaan lojaalimpia ja joustavampia. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että hyvällä palkalla ja mieluisilla työtehtävillä ei pidemmän päälle ole mitään merkitystä, jos yritystä johdetaan huonosti. Vaikka yrityksillä olisi kuinka hienot puitteet, etenemismahdollisuudet ja muut upeat työsuhde-edut, ei minkään tekijän nähty sitouttavan pidemmän päälle yritykseen, jota johdetaan huonosti. Haastateltavat eivät nähneet tulevaisuutta yrityksessä, jossa johtaminen on huonoa, siinäkin tilanteessa, vaikka palkkaus ja työtehtävät vastaisivatkin toiveita. Tämän perusteella johtamiseen investoiminen, esihenkilöiden kouluttaminen ja vuorovaikutteisen johtamiskulttuurin vaaliminen ovat ehdottoman tärkeitä asioita yrityksen menestyksen kannalta, elleivät jopa tärkeimpien asioiden joukossa. Vaikka yritys markkinoisi kuinka hienosti tahansa itseään työmarkkinoilla houkuttelevana työnantajana, nämä asiat menettävät nopeasti

merkityksensä, jos rekrytoidut työntekijät eivät pysy talossa. Johtamiseen investoiminen ja esihenkilöiden kouluttaminen maksaa itsensä takaisin tuottavampina, motivoituneempina ja sitoutuneempina työntekijöinä. Koska johtaminen on ihmisten johtamista ja työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, on johtamiskulttuurin kehittäminen mielestäni yksi tärkeimmistä asioista, kun puhutaan menestyneistä yrityksistä. Kuten myös tutkimustuloksista kävi ilmi, pyrkivät potentiaaliset työnhakijat jo työnhakuvaiheessa aistimaan, millaista johtamiskulttuuria yrityksessä harjoitetaan, niin mikseivät yritykset houkuttelisi alan parhaita osaajia jo työpaikkailmoituksissa tuomalla esille yrityksen hyvää johtamiskulttuuria?

7.2 Luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön luotettavuuden edellytyksenä on, että se on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvän tieteellisen toteutustavan mukaista on, että tutkimus on toteutettu huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti. Tutkimuksessa on sovellettu eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, arviointi ja tutkimusmenetelmiä, sekä tutkimuksessa on toteutettu tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimustulosten julkaisussa. (Tampereen yliopisto 2024.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa pohditaan tutkimusaineiston keräämisen, aineiston analysoinnin ja tutkimuksen raportoinnin luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pohditaan seuraavien kriteerien toteutumista: totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. (Diak 2020.)

Opinnäytetyön aihe on ollut alusta alkaen selkeä, joka on ohjannut tutkimuksen tekemistä systemaattisesti. Mediaa ja LinkedIniä seuratessa tulee vastaan keskustelua johtamisen vaikutuksista. Myös tunnetut yritykset ovat olleet viime aikoina esillä negatiivisessa valossa yritysten huonosta johtamisesta. Työntekijöiden loppuun palaminen ja henkilöstön suuri vaihtuvuus huonon johtamisen seurauksena on korostunut. Koska aihe on paljon puhetta herättävä sosiaalisessa mediassa ja uutiskanavissa, on tämän opinnäytetyön aihe perustellusti ajankohtainen. Tavoitteena oli tuottaa ajankohtaista ja mahdollisimman konkreettista tutkimustietoa johtamisen vaikutuksista työhön sitoutumisen ja työsuhteen keston kannalta ja tutkimusaiheen ratkaisussa on onnistuttu hyvin.

Tutkimuksen toteutusaikataulu on ollut realistinen. Raportti on johdonmukainen, selkeä ja ytimekäs. Tietoperusta on ollut ajantasaista ja luotettavaa. Lähteitä on sovellettu osuvasti ja tutkimusongelman ratkaisua varten riittävän syvällisesti. Kaikki opinnäytetyössä käsitellyt aihealueet ovat olleet aiheellisia tutkimusongelman ratkaisun kannalta. Totuusarvon osalta tutkimuksessa on onnistuttu hyvin, sillä sekä alaongelmaan, että itse tutkimusongelmaan saatiin vastaukset.

Tutkimuksen kohderyhmä oli monipuolinen, eikä kohderyhmää rajattu tiettyyn toimialaan, yritykseen, koulutustasoon tms., joka rajaisi saatuja tutkimustuloksia tietyn tyyppiseen kohdejoukkoon.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan siis soveltaa toimialasta riippumatta. Jokaisella haastateltavalla oli kokemusta useista eri esihenkilöistä ja yrityksistä, joka tukee tutkimustulosten pysyvyyden luotettavuutta, sillä haastateltavat ovat tuoneet esille aiempia kokemuksia tutkimusaiheesta, eikä varsinaisesti ns. akuutteja kokemuksia ainoastaan tämänhetkisestä tilanteesta. Tutkijana olen toiminut tässä opinnäytetyössä täysin puolueettomasti antamatta omien ennakoasenteideni vaikuttaa tutkimusaiheiden keräämiseen, analysointiin ja raportointiin. Tutkimustulokset on esitetty tässä opinnäytetyössä juuri niin kuin haastateltavat ovat asiat tuoneet esille muokkaamatta tai valikoimatta saatuja vastauksia.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin tekeminen osoittautui erittäin opettavaiseksi ja mielenkiintoiseksi. Kieltämättä itselläni oli vahvat ennakkoluulot opinnäytetyön tekemiseen liittyen ja koko prosessi tuntui aluksi hyvin tuntemattomalta ja pelottavalta, joka osittain varmasti juonsi juurensa kuulopuheista ja erilaisista kauhutarinoista liittyen opinnäytetyöprosessiin.

Koin ehdottomasti kaikista vaikeimmaksi asiaksi koko prosessissa opinnäytetyön aiheen keksimisen. Mielenkiintoista aihetta, joka olisi vielä hyödyllinen ei aluksi meinannut löytyä millään. Omat haasteensa aiheen keksimiseen toi myös se, ettei itselläni ollut tällä kertaa mahdollisuutta toteuttaa opinnäytetyötä toimeksiantona. Olin pohtinut aihetta ammattikorkeakouluopintojeni alusta alkaen, tuloksetta. Ehdoton kriteerini opinnäytetyöaiheen valinnassa oli se, että halusin tehdä tutkimustyyppisen opinnäytetyön, jota voisivat hyödyntää kaikkien toimialojen yritykset. En tarkoituksella halunnut, että aihetta rajataan tiettyyn toimialaan tai vain tietylle yritykselle. Koska HR- ja johtaminen on erityisen lähellä sydäntäni, koin luontevaksi ja oikeastaan itsestäänselväksi sen, että aiheeni liitty jollain tavalla omaan suuntautumiseeni, eli HR:n ja johtamiseen. Pidin myös tärkeänä, ettei aiheesta löytyisi jo vastaavaa opinnäytetyötä. Aloin pohtimaan omaa työuraani taaksepäin ja miettimään, mitkä asiat nousevat työpaikoissa usein esiin. Kaikki yritykset haluavat itselleen sitoutuneita työntekijöitä ja yleensä kaikki yritykset haluavat olla työmarkkinoilla vetovoimaisia työnantajia. Mediassa on ollut pinnalla tunnettuja yrityksiä, joissa vaihtuvuus on suurta, työntekijät voivat huonosti ja johtaminen on koettu huonoksi. Tästä lopulta keksinkin tutkimusaiheeni: millaisia vaikutuksia johtamisella on työntekijöiden sitoutumiseen ja työsuhteen kesto? Aihe, joka koskettaa kaikkia työelämässä olleita henkilöitä, joilla on kokemusta johdettavana olemisesta ja aihe, joka koskettaa jokaista yritystä, jonka alaisuudessa työskentelee työntekijöitä. Juuri tämän vuoksi aihe olikin itselleni äärimmäisen mielenkiintoinen.

Aiheen keksittyäni työ alkoi luistamaan lopulta kuin itsestään, juuri siitä syystä, että aihe oli niin lähellä sydäntä. Aloitin opinnäytetyöprosessin projektisuunnitelman laadinnalla, joka oli olennainen osa opinnäytetyöprojektia. Opinnäyttesuunnitelmassa toin esille tutkimukseni tavoitteet ja loin

raamit tutkimukselle. Pohdin myös teoreettista viitekehystä, mistä asioista tarvitsen teoriatietoja, jotta saan tutkimuskysymyksen ratkaistua? Suunnitteluvaiheessa suunnittelin myös aikataulutavoitteet työlleni ja tutustuin lähdemateriaaleihin jo valmiiksi. Aikataulutavoitteeni oli melko kunnianhimoinen, joka jännitti ja aiheutti pientä stressiä, mutta itse työ valmistuikin jo huomattavasti nopeammin, kuin alun perin olin ajatellut. Suunnitelman laatiminen hahmotti ja selkeytti opinnäytetyöprosessin kulkua huomattavasti. Palasinkin suunnitelmaani lukuisia kertoja, kun lähdin kirjoittamaan varsinaista opinnäytetyötäni. Huolellisesti laadittu opinnäytetyösuunnitelma oli kaikki kaikessa sen suhteen, että työ eteni loogisesti ja tavoitteellisesti.

Tutkimusaiheeni ympäriltä löytyi valtava määrä erilaista lähdemateriaalia ja tuntui, että teoriaosuuteni olikin jo hetkessä valmiina. Käytin lähteinä tutkimuksessani Haaga-Helian kirjaston e-kirjoja, erilaisia artikkeleja ja asiantuntijatekstejä.

Jo opinnäytetyöni alkumetreillä huomasin ennakkoluuloni ja pelkoni koskien opinnäytetyöprosessia täysin turhiksi. En olisi uskonut sanovani näin, mutta opinnäytetyön tekeminen oli aidosti mieluista, erittäin mieleniintoista ja opettavaista. Tietoni ja ymmärrykseni aiheen ympäriltä kasvoi ihan valtavasti työn edetessä. Koen, että matkan aikana minusta on kasvanut tämän aiheen asiantuntija, sillä koen perehtyneeni aihealueeseen niin syvällisesti. Johtaminen alkoi jopa kiinnostavaa itseäni tulevana ammattina, sillä olen oppinut hyvästä johtamisesta ja sen merkityksestä niin paljon prosessin aikana, että näitä oppeja olisi hienoa päästä itsekin hyödyntämään yritysmaailmassa.

Vaikka aikataulutavoitteeni olikin kunnianhimoinen, ylitin itseni, sillä sain lopulta työni valmiiksi jo ennen tavoiteltua aikataulua. Olen erittäin ylpeä siitä, miten hienon työn sainkaan aikaiseksi näin tärkeästä ja merkityksellisestä aiheesta. Uskon tämän opinnäytetyön ja sen tutkimustulosten palvelevan aiheesta kiinnostuneita esihenkilöitä ja yrityksiä. Lisäksi uskon, että tämän opinnäytetyön tutkimustulokset ja johtopäätökset tukevat sitä ajatusta, että johtamiseen ja esihenkilötyöhön investoiminen todellakin kannattaa.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 3.2.2024.

Ammattiliitto pro. Miten sitoutua, miten sitouttaa? Luettavissa: <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/miten-sitoutua-miten-sitouttaa>. Luettu: 4.12.2023.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. E-kirja. Luettu: 3.2.2024.

Azets. s.a. Pidä kiinni parhaista: henkilöstön liika vaihtuvuus on kallista. Luettavissa: <https://www.azets.fi/tapahtumat-webinaarit/pida-kiinni-parhaista/>. Luettu: 13.11.2023.

Clevry 2023. Henkilöstön vaihtuvuus- mitä se on ja miten vähentää sitä. Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi/blog/henkiloston-vaihtuvuus-mita-se-on-ja-miten-vahentaa-sita/>. Luettu: 6.12.2023.

Diak 2020. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Luettavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>. Luettu: 14.1.2024.

Digiterveys.fi 2020. 5 henkilöstövaihtuvuuteen vaikuttavaa tekijää. Luettavissa: <https://digiterveys.fi/blogi/blogikirjoitus/henkilostovaihtuvuus-vaikuttaminen-ehkaisy/>. Luettu: 3.12.2023.

Drevets, T. 2020. The Top 5 Reasons People Quit Their Jobs. Luettavissa: <https://www.vaeluewalk.com/top-5-reasons-people-quit-jobs/>. Luettu: 2.2.2024.

Gallup 2015. Employees Want a Lot More From Their Managers. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>. Luettu 6.12.2023. Luettu: 3.12.2023.

Goleman, D. 2017. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 31.1.2024.

Haapasalmi, M. s.a. Mitä on hyvä ihmisten johtaminen? Hälsä blogi. Luettavissa: <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/mita-on-hyva-ihmisten-johtaminen/>. Luettu: 26.11.2023.

Helsingin yliopisto 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen- Miten siinä onnistutaan? Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/tyohyvinvoinnin-johtaminen-miten-siina-onnistutaan/>. Luettu: 6.12.2023.

Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto Keijo. 2019. Työsopimus ja ehdot erityistilanteissa. 2. uudistettu painos. Alma. E-kirja. Luettu: 27.1.2024.

Hyyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita. E-kirja. Luettu: 18.11.2023.

Inhunt Group 2019. Viisi yleisintä syytä, miksi hyvä työntekijä irtisanoutuu. Luettavissa: <https://inhunt.fi/2019/08/viisi-yleisinta-syyta-miksi-hyva-tyontekija-irtisanoutuu/>. Luettu: 12.11.2023.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen: tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 28.1.2024.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Media. E-kirja. Luettu: 3.2.2024.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 1.2.2024.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 3.2.2024.

Kokkonen, H. 12.3.2021. Työntekijöiden vaihtuvuus on imagohaitta- Näin sitoutat henkilöstöä. Talented blogi. Luettavissa: <https://talented.fi/fi/blog/tyontekijoiden-vaihtuvuus-on-imagohaitta/>. Luettu: 13.11.2023.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 3.2.2024.

Kruse, K. 9.4.2013. What Is Leadership? Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>. Luettu: 27.1.2024.

Kt 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Luettavissa: [https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi#:~:text=Ty%C3%B6hyvinvoinnin%20johtaminen%20on%20osa%20strategista%20henkil%C3%B6st%C3%B6johtamista%20K%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6ss%C3%A4%20ty%C3%B6hyvinvointiajattelu,arvioida%2C%20miten%20ty%C3%B6hyvinvointi%20toteutuu%20ja%20mihin%20se%20vaikuttaa](https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi#:~:text=Ty%C3%B6hyvinvoinnin%20johtaminen%20on%20osa%20strategista%20henkil%C3%B6st%C3%B6johtamista%20K%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6ss%C3%A4%20ty%C3%B6hyvinvointiajattelu,arvioida%2C%20miten%20ty%C3%B6hyvinvointi%20toteutuu%20ja%20mihin%20se%20vaikuttaa.). Luettu: 6.12.2023.

Lappi, T. 2022. Eron työuupumuksesta: jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 5.2.2024.

Lehtinen, E. 7.9.2023. Hyvä johtaminen tasoittaa tien kohti parempaa työhyvinvointia. Work goes happy blogi. Luettavissa: <https://www.wgh.fi/hyva-johtaminen-tasoittaa-tien-kohti-parempaa-tyohyvinvointia/>. Luettu: 26.11.2023.

Lindström, S. & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti: näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Alma talent. E-kirja. Luettu: 28.1.2024.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma talent. E-kirja. Luettu: 25.11.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3–4. painos. Sanoma Pro Oy. E-kirja. Luettu: 25.11.2023.

Peitsalo, P. 25.2.2023. Osaatko johtaa sitoutumista työhön? Elävää työelämää blogi. Luettavissa: <https://www.elavaatyolamaa.fi/johtaminen/osaatko-johtaa-sitoutumista-tyohon/>. Luettu: 26.11.2023.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3 uudistettu painos. SanomaPro. E-kirja. Luettu: 1.2.2024.

Saarinen, M. 2015. Työsuhteen pelisäännöt. 8. uudistettu painos. Talentum Pro. E-kirja. Luettu: 28.1.2024.

Shweta. 12.10.2022. Employee Turnover Rate: Definition & Calculation. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-turnover-rate/>. Luettu: 27.1.2024.

SurveyMonkey s.a. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>. Luettu: 6.12.2023.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. E-kirja. Luettu: 18.11.2023.

Tampereen yliopisto 2024. Opinnäytetyö (ohje opiskelijalle, TAMK). Luettavissa: <https://www.tuni.fi/fi/opiskelijan-opas/kasikirja/tamk/opiskelu-0/opinnaytetyot/opinnaytetyo-ohje-opiskelijalle-tamk>. Luettu: 14.1.2024.

Tegze, J. 2017. Recruitingdaily.com. The 7 Reasons Why People Change Jobs. Luettavissa: <https://recruitingdaily.com/7-big-reasons-people-change-jobs/>. Luettu: 4.12.2023.

Tilastokeskus s.a. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html. Luettu: 6.12.2023.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu: 10.1.2023.

Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Luettu: 25.11.2023.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työsuojelu. s.a. Työsuhteen päätyminen. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-paattyminen>. Luettu: 12.11.2023.

Työsuojelu s.a. Työsuhteen tunnusmerkit. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-tunnusmerkit>. Luettu: 28.1.2024.

Työterveyslaitos. sa. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta: Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/ty-ohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>. Luettu: 26.11.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 13.11.2023.

Vuori, J. s.a. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoar-kisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Luettu: 10.12.2023.

Wise consulting 2020. Huono johtaminen tuhoaa hyvän työelämän. Luettavissa: <https://www.wise-consulting.fi/blogi/huono-johtaminen-tuhoaa-hyvan-tyoelaman>. Luettu: 25.11.2023.

8 Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Alkukartoitus

1. Kuinka monta esihenkilöä sinulla on ollut?

Hyvään johtamiseen liittyvät kysymykset:

2. Oletko kokenut hyvää johtamista, jos olet, millaista hyvä johtaminen on mielestäsi ollut?
3. Kuinka tärkeänä pidät työsuhteessa hyvää johtamista?
4. Onko hyvällä johtamisella ollut vaikutusta siihen, että työsuhde on kestänyt pidempää kuin, mitä se olisi muuten kestänyt?
5. Oletko ollut tilanteessa, jossa työtehtävät tai palkkaus eivät vastanneet täysin toiveitasi, mutta sinulla on ollut hyvä johtaja? Oletko tässä tilanteessa harkinnut työpaikan vaihtoa? Jos olet, niin miksi?
6. Oletko koskaan irtisanoutunut hyvästä johtamisesta huolimatta, jos olet, niin miksi?

Huonoon johtamiseen liittyvät kysymykset:

7. Oletko kokenut huonoa johtamista, millaista huono johtaminen on mielestäsi ollut?
8. Oletko irtisanoutunut työsuhteestasi koskaan huonon johtamisen seurauksena?
9. Oletko ollut tilanteessa, jossa palkka ja työtehtävät vastasivat toiveitasi, mutta johtaminen on ollut huonoa? Oletko tällöin irtisanoutunut?
10. Mikäli et ole irtisanoutunut huonosta johtamisesta huolimatta, mitkä tekijät ovat saaneet sinut jäämään yritykseen?

Johtamisen vaikutuksiin liittyvät kysymykset:

11. Kerro vapaasti millaisia vaikutuksia kokemuksesi mukaan hyvällä ja huonolla johtamisella on ollut?
12. Millaisia vaikutuksia hyvällä / huonolla johtamisella on ollut työmotivaatiosi ja työtuloksesi kannalta?
13. Miten hyvä / huono johtaminen on vaikuttanut poissaolojesi määrään?

Työhön sitoutumiseen liittyvät kysymykset:

14. Millaiset asiat voivat mielestäsi vaikuttaa siihen, miten sitoutunut olet työsuhteeseesi?
15. Mikä on mielestäsi tärkein työhön sitoutumiseen vaikuttava asia?
16. Millä tavalla esihenkilö voi mielestäsi vaikuttaa siihen, miten sitoutunut olet työhösi?
17. Miten helposti / vaikeasti olet voinut turvautua esihenkilösi apuun hankalissa tilanteissa työpaikallasi ja onko tällä ollut vaikutusta siihen, miten sitoutunut olet kyseiseen organisaatioon?
18. Oletko jättänyt vastaanottamatta tarjotun työpaikan siitä syystä, että kyseisessä tehtävässä olisi ollut huonoa johtamista?