



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JANI LIMNELL

# **Esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen tulokseen**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2024

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS .....	6
3 TYÖHYVINVOINTI.....	7
3.1 Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen .....	9
3.2 Käsitteellinen viitekehys .....	10
4 ESIHENKILÖTYÖ .....	11
4.1 Hyvä esihenkilötyö .....	14
4.2 Huono esihenkilötyö .....	17
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	20
5.1 Tutkimusmenetelmä .....	20
5.2 Aineiston hankinta ja analyysi .....	21
5.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	22
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	24
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
8 POHDINTA .....	35
LÄHTEET.....	37

## TIIVISTELMÄ

Limnell Jani: Esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen tulokseen  
Opinnäytetyö, AMK  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Toukokuu 2024  
Sivumäärä: 39

Tämän opinnäytetyön aiheena tutkittiin ja tarkasteltiin asiakaspalvelualalla työskentelevien mielipiteitä ja kokemuksia oman työpaikan esihenkilön vaikutuksesta omaan työhyvinvointiin ja yrityksen tulokseen. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon ja millä tavoin oma esihenkilö työpaikalla vaikuttaa omaan tekemiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa selvitettiin, miten tyytyväisiä työntekijät ovat työpaikalla ja kuinka tyytyväisiä he ovat omaan esihenkilöönsä ja hänen johtamiseensa. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä asiat työpaikalla vaativat huomiota, jotta työhyvinvointia voitaisiin parantaa ja työntekijöiden ylpeyttä yritystä kohtaan kasvattaa.

Työn teoreettisessa osiossa käytiin läpi esihenkilöjohtamisen tärkeimpiä piirteitä, ja miten työhyvinvointi näkyy työpaikoilla. Työssä käytiin läpi myös, miten nämä kaikki asiat ovat yhteydessä toisiinsa ja, miten se lopulta vaikuttaa myös yrityksen tulokseen. Lisäksi käsiteltiin, miten laaja käsite työhyvinvointi on ja, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkittiin asiakaspalvelualalla olevien tyytyväisyyttä ja kokemuksia omasta esihenkilön johtamisesta nykyisessä työpaikassaan. Tutkimus tehtiin Google Forms-lomakkeella, joka lähetettiin neljään eri toimipisteeseen. Kyselyn avulla saatiin monipuolisia ja laajoja tutkimustuloksia, jotka käydään läpi, ja avataan työssä. Kyselystä saatiin hyviä vastauksia tutkimusongelmaan eli työntekijöiden työhyvinvointiin.

Työn tutkimuksen tuloksena oli hyvin jakautunut lopputulos. Osa vastaajista, koki työpaikallaan olevan hyvä työilmapiiri ja esihenkilönsä hoitavan työnsä hyvin, ja osa taas oli sitä mieltä, että työilmapiiri ei ole terveellinen ja, että esihenkilön käyttäytyminen on ollut epäoikeudenmukaista, ja on vaikuttanut negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Moni vastaajista koki, että esihenkilö vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa positiivisesti ja noin puolet vastaajista olivat harkinneet hakevansa uutta työpaikkaa työsuhteessa ollessaan. Noin kolmannes ei ollut edes harkinnut työpaikan vaihtoa. Vastaajista hieman yli puolet vastasivat voivansa hyvin töissä ja ollessaan ylpeitä työpaikastaan.

## ABSTRACT

Limnell, Jani: The effect of supervisor's work on work well-being and company's results

Bachelor's thesis

Business economy

May, 2024

Number of pages: 39

The purpose of this thesis was to explore and examine people who work in the customer service sector, explore their thoughts and experiences with their own workplace on how supervisors affect work well-being and the company's results. This work's goal was to find out how much and in which way your own supervisor can affect the employees' job and the workplace well-being. The research results showed how satisfied the employees are in the workplace and how satisfied they are with their supervisor and the supervisor's leadership skills. The purpose of this work was also to find out what certain things at the workplace need improvement, how the workplace well-being can be improved and the employee pride towards the company can be raised.

The theoretical part of this work focused on supervisor's leadership's most important aspects and how does the work well-being show in the workplace. This part also included going through how all these things connect to each other and how does all this affect the company's results. The work also included how comprehensive the word "work well-being" is and what are the factors that affect the work well-being inside the company.

The empirical part of the work was about researching customer service sector workers satisfaction and experience about their own supervisor's leadership skills in their current workplace. The research was done by using a simple Google Forms-document that was sent in four different workplaces. The research made it possible to gather varied and extensive results that were reviewed. The research gave a lot of useful information regarding the research problem, which was employee's work well-being.

The result of the research was really divided. A part of the respondents were experiencing that their workplace work atmosphere is in a good shape and that their supervisors are doing great work on leading the employees. Other part of the respondents were experiencing that their workplace atmosphere is in bad condition and that they are not happy with their supervisor and their way of leading the workplace. They also felt that their supervisor is affecting negatively on their work well-being. A lot of the respondents felt that their supervisor is affecting positively on their work well-being. Half of the respondents said they had been thinking about switching their job while only 1/3 of the respondents had not even thought about switching their job. However, a little bit over half of the respondents answered that they are feeling well in their job and are also feeling proud about their job.

## 1 JOHDANTO

Nykypäivän työnteon luonne on muuttunut aiempaan verrattuna. Ihmisiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän, ja heidän työtään ja tuloksia yrityksessä seurataan tarkasti. Tämä voi olla työntekijälle todella raskasta ja uuvuttavaa. Esihenkilön tehtävä on motivoida ja helpottaa työntekijää, jotta hän jaksaa ja voi työssään hyvin. Kun työntekijällä on motivaatiota, niin raskas ja uuvuttava työkin voi olla mieluisaa. (Tohka, 2022).

Esihenkilötyö on nykypäivänä tärkeää yritysten kasvun ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Hyvä esihenkilötyö auttaa yritystä ja myös työntekijöitä monilla tavoin. Hyvä esihenkilö auttaa yritystä pitämään työntekijöistä parempaa huolta ja samalla pitämään työntekijöitä pidempään yrityksessä, ja tämä säästää yritystä rekrytointikuluissa. Tämä myös auttaa yrityksen yleiskuvaa, sillä työntekijät, ja myös asiakkaat huomaavat, kun yrityksen sisällä kaikki ei toimi kunnolla.

Tämän opinnäytetyön aihe käsittelee esihenkilöjohtamista, ja sitä millaisia vaikutuksia hyvällä ja huonolla esihenkilöjohtamisella on yritykseen, sekä työntekijään. Työssä käydään läpi, mikä on esihenkilö ja, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Sen jälkeen käydään läpi, millainen on hyvä esihenkilö ja millainen on huono esihenkilö, ja millaisia vaikutuksia näillä molemmilla on yritykseen ja sen työntekijöihin. Työssä perehdytään myös työhyvinvointiin ja avataan, sen käsitettä, ja sitä mitkä asiat siihen vaikuttaa, ja miten sitä voi työstää työpaikalla. Sen jälkeen käydään läpi tutkimustuloksia, jossa käydään läpi asiakaspalvelualalla työskenteleviä henkilöitä, ja heidän mielipidettään esihenkilöistään ja heidän toiminnastansa. Lopussa käydään vielä läpi omia pohdintoja koko opinnäytetyöstä ja sen etenemisestä, sekä myös tutkimuksen mahdollisista lisätutkimuksista.

## 2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS

Päätin valita opinnäytetyön aiheekseni Esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen tulokseen. Aihe kiinnostaa minua ja on mielestäni ajankohtainen sekä tärkeä työelämää ajatellen. Työn tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilötyö vaikuttaa työhyvinvointiin eri toimialoilla. Sen tarkoitus on myös avata lukijoille ja yrityksille, miten tärkeää esihenkilötyö on, ja kuinka paljon se vaikuttaa työntekijöihin ja sitä kautta työntekijän omaan työn tulokseen ja lopulta myös yrityksen tulokseen. Tavoitteena on selvittää melko yksinkertaisella, mutta tehokkaalla tutkimuksella eri ikäisten ja eri toimialojen työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia, miten oman yrityksen ja esihenkilön työ vaikuttaa omaan työhyvinvointiin, tekemiseen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Aloitan työn käymällä läpi yleisesti työhyvinvointia, mitä se on ja miten se näkyy työpaikoilla. Tämän jälkeen käyn läpi hyvän esihenkilön ominaisuuksia ja miten ne näkyvät työpaikalla ja sen jälkeen käyn läpi puolestaan huonon esihenkilötyön ominaisuuksia ja vertailen niitä keskenään. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimustuloksia ja vertailen niitä keskenään. Viimeiseksi kerron omat mieleni tutkimustuloksista, työstä sekä mahdollisista jatkotutkimuksista, joita aiheeseen voisi tehdä.

### 3 TYÖHYVINVOINTI

”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi.” (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024) Näihin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työssä käytettävien laitteiden ja ohjelmien toimiminen, terveelliset sekä motivoivat työolosuhteet ja työterveydenhuolto, työergonomia ja työilmapiiri. Yksi tärkeimpiä työmotivaation lisääviä tekijöitä on oikeanlainen ja kannustava johtaminen, hyvä työyhteisö ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen jatkuva parantaminen ja ylläpitäminen kuuluu, niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Työnantajan tulee huolehtia siitä, että työpaikalla on puitteet hyvään työhyvinvointiin. Tähän kuuluu muun muassa työpaikan turvallisuudesta huolehtiminen, oikeanlaisten johtajien ja johtamistapojen huolehtiminen ja kaikkien työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Työntekijä voi itse myös vaikuttaa työpaikan työhyvinvointiin huolehtimalla hyvin itsestään ja omasta ammattitaidostaan. Työntekijät itse vaikuttavat paljon työpaikan ilmapiiriin ja voivat auttaa parantamaan sitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024.)

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee mieluisaksi tulla töihin ja tehdä töitä ja se voi näkyä työpaikalla tai työntekijässä monin eri tavoin. Esimerkkejä näistä on työn tuottavuus, sairauspoissaolojen vähentyminen, työhön sitoutuminen, työmotivaatio ja yksinkertaisesti yrityksen tuloksen parantuminen. (Terveystalo, 2022.)

Työhyvinvointia pitäisi aina yrittää parantaa ja ylläpitää ja siihen on monia keinoja. Esimerkiksi armollisen ilmapiirin rakentaminen, niin ettei työntekijä kuormitu tai rasitu liikaa omassa työtehtävässään. Osa työhyvinvoinnin ylläpittoa on myös sitä, että tarjoaa ja pyytää apua vertaisiltaan tai esihenkilöltään. (Mäkelä, 2023). Myös palautteen antamisella on iso merkitys työpaikalla ja se on yksi tärkeimpiä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja sen takia on hyvä, että palautetta annetaan, niin johdolta alaisille, kuin alaisilta johdolle, jotta tiedetään, mitä voidaan parantaa työpaikalla.

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulisi laatia suunnitelma, jota noudatetaan organisaatiossa. Paras keino työhyvinvoinnin parantamiseksi on ennalta ehkäisevä toiminta, sillä mitä pidemmälle työpahoinvointi menee sitä enemmän, se vaatii resursseja ja vaivaa, että se saadaan korjattua. Kun työhyvinvointia aletaan kehittämään alkuvaiheessa, on siihen helpompi puuttua ja keinoja on enemmän käytettävissä.

Työhyvinvointi voidaan jakaa organisaation sisällä kolmeen eri kategoriaan. Näistä ensimmäinen kategoria on kaikista lievin vaihe, jolloin työhyvinvointia voidaan parantaa helposti ja vähillä kustannuksilla. Tämä kategoria on organisaatiollinen työhyvinvointi. Tämän alle kuuluu organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja itse työ. Tämän tason työhyvinvointia voidaan selvittää seuraavilla tunnusluvuilla: kehityskeskustelut, työyhteisökyselyt itsearvioinnit sekä sosiaalinen ja psykologinen pääoma. Tällaisen tason ongelmia voidaan huoltaa työyhteisön toimivuuden ylläpitämisestä ja varmistamisesta sekä työntekijöiden voimavaroista huolehtimisella. Toinen kategoria on työyhteisöllinen hyvinvointi, johon kuuluu työyhteisöongelmat, sairauspoissaolot ja työpanoksen heikkeneminen. Tästä kertovat tunnusluvut ovat poissaolotiedot, tuottavuustiedot, henkilöstön vaihtuvuus ja esihenkilön intuitio. Tässä kohtaa aletaan jo olemaan melko vakavalla työhyvinvoinnin tasolla, jossa tulisi toimia seuraavasti: asiaan varhain puuttuminen, huolenpitokeskustelut työntekijöiden kanssa, sovittelut ja se, että tuetaan työntekijää palaamaan töihin. Kolmas kategoria on kaikista vakavin työhyvinvoinnin asteikko, jota kuvaillaan yksilö tasolla. Tällaisia ovat esimerkiksi työyhteisökriisit, työkyvyttömyys ja tuottavuuden aleneminen. Tunnuslukuja tähän kategoriaan on eläköitymistiedot ja tulostiedot. Tässä kohtaa ollaan jo niin pitkällä työpahoinvoinnissa, että täytyy tehdä korjaavia toimenpiteitä, jotka kustantavat yritykselle paljon, esimerkiksi työntekijän kuntoutus. (Manka, 2023, s. 130)

Mitä iloisempia ja tyytyväisempiä työntekijät ovat sen paremmin yrityksellä todennäköisesti myös menee. Näin kertoo Forbesin tutkimus, jossa osoittautui, että iloiset työntekijät ovat 20% enemmän tuottavampia yritykselle, kuin ne työntekijät jotka eivät ole iloisia. (Aldana, 2023)

### 3.1 Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen

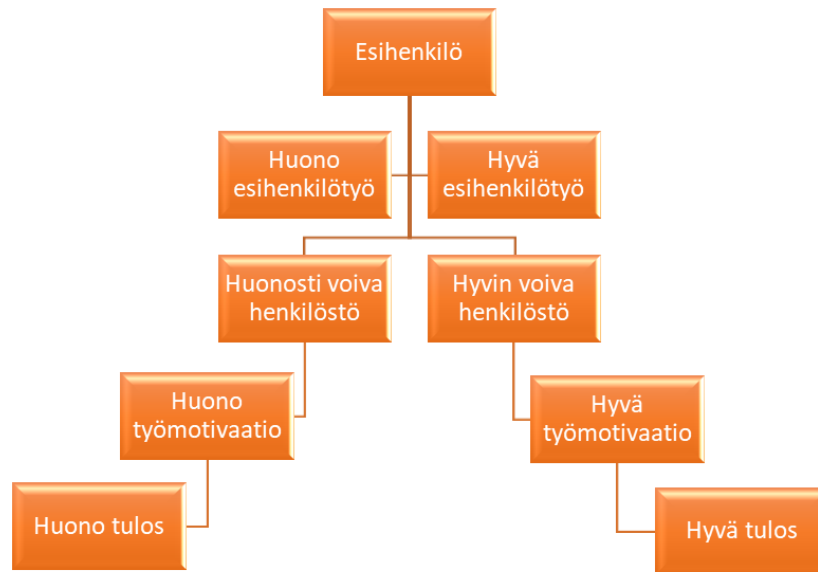
Työhyvinvointi on tärkeä investointi yritykselle, sillä se näkyy yrityksessä monin eri tavoin. Työntekijöiden voidessa hyvin työpaikalla, he ovat enemmän sitoutuneempia ja tuottavampia, kuin sellaisessa työpaikassa, jossa ei voida hyvin. Yrityksen panostaessa työntekijöidensä työhyvinvointiin panostaa se samalla myös yritykseen. Hyvinvoiva henkilöstö on vähemmän sairauslomalla, joka näkyy säästämisenä yrityksen kuluissa, kun ei tarvitse paikata työntekijää, joka on pois, ja samalla myös parantaa luonnollisesti yrityksen tulosta. (Finla, 2024). Työntekijöiden hyvinvointiin voi vaikuttaa monella tavalla. Näistä hyvä esimerkki on hyvät työolosuhteet, kuten toimistossa olevat tuolit, työpöydät, valoisuus ja yleinen viihtyvyys. Nämä piristävät työntekijää työssään. Myös toimivat ja turvalliset työvälineet voivat vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen työpaikalla.

Työntekijät, jotka ovat motivoituneita omaan työhönsä, ovat yritykselle tuottavampia. Työntekijöiden uupumisen huomaamatta jättäminen näkyy yrityksellä viimeistään tuottavuuden laskussa. (Tohka, 2022).

Yritykselle toinen oleellinen ja tärkeä osa kasvamiseen on asiakastyytyväisyys. Jos työntekijä on fyysisesti uupunut työssään esimerkiksi liiallisen työmäärän, työtuntien tai työn joustamattomuuden takia, heijastuu se yleensä helposti asiakkaalle. Työntekijän ollessa energinen ja positiivinen työssään heijastaa hän tämän hyvän energian myös asiakkaaseen. Tämän takia on siis tärkeää, että työntekijän hyvinvointiin panostetaan, sillä se tuo myös työntekijään itseensä enemmän energiaa ja antaa motivaatiota suoriutua paremmin työssään palvellessaan asiakkaita. (Finla, 2024).

### 3.2 Käsitteellinen viitekehys

Kuva 1 kertoo opinnäytetyön aiheen yksinkertaisella tavalla. Se avaa teoriaosuuden polkumaisella kaaviolla, jossa näytetään hyvän, -ja huonon esihenkilöjohtamisen vaikutukset organisaation sisällä. Kuvio näyttää esihenkilön tärkeyden yrityksen toiminnassa.



Kuva 1. Käsitteellinen viitekehys

Teoria lähtee käsitteen esihenkilö avaamisesta, ja sen yhteydessä käydään läpi esihenkilön tärkeyttä ja hänen työnkuvaansa. Tämän jälkeen käydään läpi, millaista on hyvä ja huono esihenkilöjohtaminen. Näissä käydään läpi hyvät ja huonot puolet sekä vaikutukset esihenkilöjohtamisessa. Lisäksi käydään läpi, miten ne vaikuttavat edelleen alaspäin henkilöstöön, ja heidän motivaatioonsa ja työn imuun. Lopuksi käsitellään, miten tämä kaikki on yhteydessä yrityksen tulokseen monilla eri tavoilla. Opinnäytetyön lopussa käydään läpi tutkimustuloksia, joissa selvitettiin asiakaspalvelualan työntekijöiden tyytyväisyyttä oman työpaikan esihenkilöön ja hänen toimintaansa työpaikalla.

## 4 ESIHENKILÖTYÖ

Esihenkilö on keskeinen henkilö koko organisaation toimintaa ajatellen. Esihenkilö toimii työntekijöiden ja johtoportaan välillä ja hänen tehtävänänsä on ylläpitää muun muassa koko organisaation toimintakykyä ja tuottavuutta. Esihenkilötyön oikeaoppisella johtamisella autetaan ja kehitetään yrityksen toimintaa ja työntekijöiden työmotivaatiota. Esihenkilön tulee olla positiivinen ja reilu kaikkia kohtaan, joka auttaa kaikkien työntekijöiden jaksamisessa ja motivaatiossa. (Tampereen yliopisto, n.d.)

Michael C. Smith kertoo TED:in YouTube videossa keinoja millä saadaan työntekijät iloisiksi ja tyytyväisiksi. Ensimmäisenä kohtana hän mainitsee luottamuksen ja arvostuksen. Työnantajan ja esihenkilön tulisi luottaa työntekijäänsä ja hänen kykyihinsä hoitaa oma työ. Työntekijän tulisi saada luottamusta siihen, että hän osaa ja pystyy hoitamaan itse parhaalla näkemällään tavalla hoitamaan työn loppuun ja saamaan esimerkiksi asiakkaan tyytyväiseksi. Esihenkilön tulisi myös kunnioittaa ja kohdella työntekijöitä asianmukaisesti ja osoittaa kiinnostusta häneen. Toinen kohta on, että esihenkilön tulisi olla reilu jokaista työntekijää kohtaan katsomatta hänen ikäänsä, sukupuoltaan, arvoa, kokemustaan tai suhdettaan esihenkilöön. Hän mainitsi myös kuuntelun tärkeänä osana työntekijän iloisuuteen ja motivaatioon liittyen. Esihenkilön ja yrityksen tulee kuunnella ja ottaa työntekijän ajatukset ja ideat huomioon. Myös muutoksesta tulee pystyä puhumaan ja työpaikalla pitäisi olla vapaa ilmapiiri, että työntekijät voivat antaa palautetta ja kehitysehdotuksia, siitä miten yritys voisi hoitaa tietyt asiat paremmin

Esihenkilön johtaminen lähtee siitä, että hän oppii ensin johtamaan itseään ja omaa työtään. Esihenkilöllä täytyy olla selvät näkemykset, miten organisaatio pyörii ja hänen täytyy tunnistaa alaiensa hyvät ja huonot puolet, ja tätä kautta antaa työntekijöille sopivat työtehtävät, jotka mukautuvat heidän osaamisalueeseensa. Hänen täytyy myös tietää omat vahvuutensa ja osata delegoida työtehtäviä tarvittaessa myös muille alaisilleen. Esihenkilötyöhön kuuluu

palautteen antaminen ja vastaanottaminen, jotta organisaatio ja työntekijät voivat kehittyä työssään ja tätä kautta parantaa yrityksen tulosta ja tehokkuutta. Esihenkilö voi johtaa alaisiaan monella eri tyylillä, mutta tietyillä johtamistyyleillä on havaittu olevan positiivista vaikutusta yrityksen työhyvinvointiin. Näistä hyvinä esimerkkeinä on palveleva johtaminen, autenttinen johtaminen ja vuorovaikutteinen johtaminen. (Tampereen yliopisto, n.d.)

Palveleva johtaminen on tietynlainen johtamistyyli, joka on työntekijän ammatillisen kasvun tukena. Johtajan tulee antaa työntekijälle itseluottamusta uskoa omaan tekemiseen ja siihen, että hän osaa hoitaa työnsä oikein, kannustaa työntekijää oma-aloitteellisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Se, että työntekijän työtä arvostetaan ja hän saa tunnustusta siitä työstä, mitä hän tekee ovat tärkeitä työntekijän motivaation osalta. Johtajan tulisi edistää työpaikan tavoitteita ja käydä niistä keskusteluita työyhteisössä. Hänen tulisi myös olla rohkea, kertoa omat mielipiteensä tutuista tavoista ja käytännöistä, ja tuoda esiin omia näkökulmia näihin asioihin. Palveleva johtaminen voi monien erilaisten tutkimusten perusteella edistää työpaikalla luottamusta, yhteenkuuluvuutta, sitoutumista, toisen auttamista, työn imua ja työtyytyväisyyttä sekä hyvää suoriutumista työssä. (Työterveyslaitos, 2024)

Autenttinen johtaminen taas puolestaan koostuu neljästä erilaisesta elementistä. Näistä elementeistä ensimmäinen on johtajan itsetuntemus. Tämä osa pitää sisällään omien heikkouksien ja vahvuuksien tuntemisen, arvot ja uskomukset, jotka vaikuttavat työntekijöihin. Johtajan tulee myös tietää ja selvittää, miten muut työntekijät vaikuttavat johtajaan. Toinen elementti autenttisessa johtamisessa on se, miten läpinäkyvä henkilö johtaja on työyhteisössä. Johtajan tulee olla avoin työntekijöitä kohtaan, kun puhutaan tiedon, ajatusten ja tunteiden jakamisesta työyhteisön jäsenten välillä. Johtajan ollessa avoin ja helposti lähestyttävä auttaa se myös työntekijöitä olemaan avoimia ja kertomaan heidän omat mielipiteensä ja ajatuksensa eri asioista työpaikalla. Kolmantena on tasapainoinen tiedonkäsittely, joka tarkoittaa sitä, että eriäviin mielipiteisiin ja ajatuksiin erilaisista asioista työpaikalla reagoidaan oikealla tavalla. On hyväksi yritykselle, että asioista ollaan eri mieltä ja asioista ajatellaan eri tavalla. Neljäs ja viimeinen elementti autenttisessa johtamisessa on

sisäistetty moraalii. Tämä moraalii perustuu johtajan itsesäätelylle, joka tarkoittaa omien moraalisten arvojen sisäistämistä johtajana ja näiden kyseisten arvojen mukaan toimimista. Autenttinen johtaminen on pääasiallisesti arvojohtamista alaisia kohtaan. (Tulevaisuuden tilitoimisto, 2023)

Vuorovaikutteinen johtaminen on nykypäivänä erittäin tärkeässä asemassa, kun puhutaan johtamisesta. Etenkin nuorilla, jotka voivat olla ensimmäisissä työpaikoissaan voi olla vaikeaa sopeutua työympäristöön. Tämä johtamistyyli edellyttää johtajilta esimerkillisyyttä, kannustusta sekä avoimuutta. Avoimuus ja luottamus työpaikalla luovat työyhteisöön merkityksellisyyttä sekä parantavat työhyvinvointia. Johtajien tulisi työpaikoilla kannustaa muita työntekijöitä avoimuuteen ja muiden auttamiseen, sillä nämä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Vuorovaikutteinen johtaminen vaatii hyvän luottamussuhteen työntekijän ja johtajan välillä. Luottamukseen voi vaikuttaa monet eri tekijät, kuten johtajan oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, avoimuus ja helposti lähestyttävyyys. On tärkeää myös huomioida, että luottamus toimii molempiin suuntiin ja myös työntekijän luotettavuus, kunnioitus ja oma käytös vaikuttavat luottamuksen syntymiseen johtajan ja työntekijän välille. (Metropolia, 2018)

Vuorovaikutteinen johtaminen vaatii johtajalta paljon erilaisia asioita ja taitoja. Filosofi Esa Saarinen sanoo Hälsan blogikirjoituksessa hyvin: Mitä tulee paikalle, kun sinä tulet paikalle? Tällä Saarinen tarkoittaa sitä, että esihenkilö aiheuttaa työpaikalla pelkästään olemuksellaan paljon tunnetta ja mielipiteitä. Johtajan tulee olla tasavertainen ja yhdenvertainen työntekijöitä kohtaan sekä hallita myös empatiakyky, jotta hän voi ymmärtää miltä työntekijästä tuntuu. Yhtä lailla myös työntekijältä odotetaan työyhteisötaitoja vastineeksi. Johtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu myös kuunteleminen ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Johtajan ei välttämättä tarvitse itse keksiä aina ratkaisua pulmatilanteessa, vaan hän voi kysyä työntekijöiden mielipidettä ja näkemystä asiaan. Tällä tavoin, sekä johtaja, että työntekijä voivat kehittyä, sillä työntekijä saa vastuuta ja antaa työntekijän itse keksiä ongelmaan ratkaisun ja johtaja voi saada uusia näkökulmia tilanteeseen, sekä saamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tähän kyseessä olevaan ongelmaan. Johtajan tulee osata lukea ja ymmärtää jokaista työntekijää, sillä jokainen työntekijä on erilainen ja

heillä on erilaiset asiat, jotka motivoivat heitä työssä. Jokaisen työntekijän kanssa tulee löytää oikea tapa kommunikoida. Joku työntekijä voi kaivata enemmän palautetta ja vuorovaikutusta esihenkilöltään ja joku toinen taas voi olla tyytyväinen vähempään palautteeseen ja kommunikointiin. Johtajan tehtävä on oppia tuntemaan alaisensa ja selvittämään nämä asiat heistä. (Hälsa, 2018)

Esihenkilöllä on paljon vastuuta ja erilaisia rooleja organisaatiossa. Esihenkilönä oleminen on tulosten seuraamisen lisäksi myös henkilöstöstä huolehtimista. Hänen vastuihinsa kuuluu esimerkiksi erilaiset työturvallisuuteen liittyvät asiat, työntekijöiden työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehtiminen, työvälineiden ja laitteiden kunnan valvominen ja työntekijöiden informoiminen kaikesta organisaatioon liittyvistä asioista. (Työterveyslaitos, n.d.)

#### 4.1 Hyvä esihenkilötyö

Esihenkilöksi ei välttämättä synnytä, mutta siihen voi kehittyä. Ihmiset ovat erilaisia ja kaikilla voi olla oma tapa johtaa alaisiaan. Mitkä taidot ja minkälainen johtaminen on sitten hyviä esihenkilötyössä? Minkälainen johtaja on oikeasti hyvä johtaja.

Majda !. Ayoub/Al-Salim kertoo kirjassa *Leadership, Advancing Great Leaders and Leadership*, miten ihmiset yleensä ajattelevat hyvästä johtajasta. Hyvä johtaja on sellainen, joka tuo intoa muihin alaisiin ja intohimoa työtä kohtaan. Hän myös tuo työntekijöissä heidän parhaat puolensa esiin. Yleensä, kun ihmisiltä kysytään, miksi jotkut johtajat ovat hyviä, sanovat he yleensä syiksi johtajien hyvät strategiat, visio tai kekseliäisyys. Todellisuudessa, mikä tekee johtajasta hyvän ja tehokkaan on, heidän esimerkillisyytensä, intohimo omaa työtä kohtaan ja heidän tunteensa työtä tehdessä. Tämän voi lyhyesti sanoa, että jos esihenkilö tykkää työstään ja on iloinen töissä ja kannustaa muita, on se varmasti paljon mieleisempää myös alaisille, jotka ottavat hänestä mallia ja imevät hänestä sitä positiivista energiaa. Jos esihenkilö olisi koko ajan

negatiivinen ja valittaisi työstä vaikuttaisi se myös alaisten työmotivaatioon ja mielialaan olla töissä. (Majda, 2023, s. 67-68)

Esihenkilötyön laadulla ja tavalla, jolla organisaatiota johdetaan, on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Tapa, jolla esihenkilö organisaatiota johtaa on selkeästi yhteydessä työpaikan hyvin- ja pahoinvointiin. Hyvä esihenkilö tietää ja tuntee työhyvinvointia ylläpitäviä taitoja ja hän osaa kertoa niistä alaisilleen, jotta hekin tietävät mitä heiltä odotetaan ja mikä heidän roolinsa on työpaikan työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä. (Tampereen yliopisto, n.d.)

Hyvä esihenkilö ei välttämättä ole työpaikan tehokkain, nopein tai edes kokein henkilö, vaan hänen tulee olla tiimipelaaja. Näin sanoo Tehyn johtajakoulun mentori Petra Marjamaa (Tehylehti, Hyvä esihenkilö on sekä kiltti että jämmäkkä, sanoo Tehyn johtajakoulun mentori 14.3.2022) joka osaa muovata kyseisestä työporukasta, niin hyvän ja yhtenäisen nipun, että organisaatio pyörii mallikkaasti. Hyvä tiimipelaaja tarkoittaa, sitä että henkilö tuntee oman työporukan. Hän tietää mitkä ovat kenenkin työntekijän vahvuudet ja heikkoudet ja osaa sen perusteella lajitella oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Tämä on todella tärkeä osa esihenkilötyötä ja se voi olla merkittävä tekijä yrityksen tehokkuuden kannalta. (Suomalainen, 2022).

Hyvän esihenkilön vaatimukset ja ominaisuudet ovat muuttuneet paljon vuosien mittaan. Nykypäivänä hyvän esihenkilön tulisi olla alaisiaan kohtaan oikeudenmukainen, motivoiva, aito, inspiroiva ja rohkea. Hyvä esihenkilö osaa perehdyttää uuden työntekijän työhönsä ja antaa hänellä riittävän tiedon ja taidon toteuttaa omaa työtehtäväänsä. Hän myös osaa kuunnella alaisiaan, niin positiivisissakin kuin negatiivisissakin asioissa ja palautteissa. Hänen tulee olla myös tarpeeksi rohkea puuttumaan työpaikalla tapahtuviin väärinkäytöksiin, kiusaamistilanteisiin ja erilaisiin ongelmatilanteisiin, mitä työpaikalla voi sattua. Hänen täytyy myös osata ongelmanratkaisutaitoja tällaisten tilanteiden selvittämiseksi (Yritysakatemia, 2022).

Hyvän esihenkilön tulisi aidosti välittää alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan. Hänen tulisi olla jatkuvasti vuorovaikutuksessa työtiimin kanssa ja motivoida heitä kohti yhteisiä tavoitteita. (Mehiläinen, n.d.)

Kuten aikaisemmin on mainittu, esihenkilö toimii organisaatiossa ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Tämän takia esihenkilön täytyy osata viestinnän taidot, jotta informaatio ja ohjeet kulkevat sujuvasti organisaation sisällä. Esihenkilö saattaa myös viestiä organisaation ulkopuolisille tahoille, kuten esimerkiksi yrityksen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Vuorovaikuttava johtaminen on koko organisaation toimivuuden kannalta oleellista. Hyvä esihenkilö on läsnä ja aina tavoitettavissa ja hän voi parantaa avoimella ja sujuvalla viestinnällä alaisilleen ja omille esihenkilöilleen työyhteisön ilmapiiriä ja tämän kautta myös yrityksen tulosta. (Hyppänen 2013, s. 37-40).

Esihenkilötehtävässä olevan henkilön tulisi pitää kommunikaation kulku selkeänä ja helppona alaisilleen. Esihenkilö, joka on helposti lähestyttävä, avoin ja rehellinen tekee jo valmiiksi näillä ominaisuuksillaan työpaikasta paremman paikan. Esihenkilölle tulisi matalalla kynnyksellä pystyä kertomaan mahdollisista parannusehdotuksista, ja myös asioista, jotka sujuvat hyvin työpaikalla. Jatkuva avoin kommunikaatio takaa yritykselle mahdollisuuden kehittää ja oppia nykyisistä toimintatavoista. Esihenkilö, joka tietää miten reagoida eri tilanteisiin ja millä tavalla edesauttaa ongelmien selvittämistä. Esimerkki tästä voisi olla se, että esihenkilö tietää milloin antaa palautetta koko ryhmän kuullen ja milloin antaa palaute yksityisesti työntekijän kanssa.

Viestintään liittyy aina kaksi osapuolta ja tähän liittyen johtamisasemassa olevan henkilön on myös yhtä tärkeää osata ottaa vastaan palautetta ja antaa sitä eteenpäin alaisilleen tai omille esihenkilöilleen. (Vuorimaa, 2014)

Työntekijän mielialaan ja motivaatioon voi esihenkilö vaikuttaa jo ihan pienillä arkisilla asioilla, kuten esimerkiksi ystävällinen tervehtiminen töihin tullessa ja lähtiessä ja kuulumisien vaihtaminen työpäivän aikana. On tärkeää, että

esihenkilö on perillä mitä työntekijöiden arjessa tapahtuu, koska jo sillä, että vaihtaa kuulumiset viikonlopulta voi saada helposti käsityksen siitä millainen työntekijän mieliala on. Nämä kaikki pienet arkiset asiat ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja sen ylläpitämiseen ja niiden tekeminen päivittäin auttaa työntekijää sitoutumaan entistä enemmän työpaikkaan ja näin ehkäisemään muun muassa sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolojen ehkäiseminen on taas suoraan yhteydessä yrityksen tulokseen. (Vuorimaa, 2014)

#### 4.2 Huono esihenkilötyö

Esihenkilöjohtaminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja johtamiseen liittyy läheisesti esihenkilöviestintä. Esihenkilöviestintä kuvaa tapaa, jolla esihenkilö kommunikoi ja välittää viestiä alaisilleen tai omalle esihenkilölleen.

Esihenkilöviestinnän tärkeys ja tietous siitä, mitä se on kasvaa koko ajan. Vaikka tieto siitä, miten tärkeää hyvä esihenkilöviestintä on organisaatioille, monet yritykset kärsivät silti vieläkin huonosta johtamisesta. (Velling, n.d.) Miksi organisaatiot eivät, sitten puutu huonoon johtamiseen? Tähän voi olla monia syitä yksi niistä on esimerkiksi esihenkilön monikasvoisuus, mikä tarkoittaa sitä, että hän käyttäytyy eri tavalla eri ihmisten kanssa. Hän voi olla ankara ja tyyli alaisilleen, mutta omille esihenkilöilleen hän on ystävällinen ja asiallinen. Toisin sanoen hän voi olla hyvä esiintymään ihmisten edessä ja täten hän pystyy antamaan eri ihmisille erilaisen kuvan itsestään, jolloin esimerkiksi huonoa johtamista kokeneiden alaisten kertomuksia henkilöstä voi olla vaikea uskoa. Toinen yleinen syy yrityksen sisällä voi olla se, että kyseinen huono johtaja voi olla erityisen hyvä jossain tietyssä työtehtävässä tai hän jollain keinolla tuo lisäarvoa yritykselle esimerkiksi asiakassuhteiden avulla. Tällaisen henkilön irtisanominen tai toimintaan puuttuminen voi olla erittäin hankalaa. (Mehiläinen, n.d.)

Johtajan tulisi tietää oikea tapa, miten viestiä organisaatiossa molempiin suuntiin. Yksi ongelma, joka yleistyy esihenkilöjohtamisessa, on huono kommunikaatio alaisten kanssa eli yksisuuntainen kommunikaatio. Jos esihenkilö ei ole

tarpeeksi selkeä antaessaan käskyjä tai ohjeita alaisilleen, joutuvat työntekijät silloin tulkitsemaan tilannetta ja hänen ohjeitaan. On haitallista ajatella, että jokainen työntekijä ymmärtäisi kaikki ohjeet ja tiedot mitä johtajat heille antavat. Tämän takia on tärkeää, että työntekijöiden ja esihenkilön välinen vuorovaikutus on hyvällä tasolla ja työntekijät uskaltavat kysyä tarvittaessa lisäohjeita tai tarkennuksia heille annettaviin tehtäviin. Mikäli esihenkilö on ongelmallinen ja työntekijöiden välille on muodostunut aiemmin mainittu yksisuuntainen kommunikaatio, aiheutuu työpaikalle tulkittavia tilanteita ja ohjeita. Tämä voi aiheuttaa työpaikalla väärinymmärryksiä ja sitä kautta aiheuttaa haittaa työyhteisössä ja tyytymättömyyttä, joka taas laskee työhyvinvointia ja tuottaa ongelmia yrityksen tuloksen suhteen. (Velling n.d.)

Palautteen antaminen alaisille on esihenkilön kannalta tärkeä asia. Palaute auttaa työntekijöitä, esihenkilöä ja koko organisaatiota ja sen pohjalta voi luoda parempia tapoja, joka ajaa työhyvinvointia parempaan suuntaan. Esihenkilön tulee tietää millä tavalla antaa palautetta. Antaako palautetta koko tiimin edessä, yksin työntekijän kanssa vai antaako sitä esimerkiksi sähköpostin kautta. On hyvä, että yrityksessä annetaan negatiivista palautetta, sillä aina on varmasti jotain missä parantaa. Täytyy kuitenkin huomata, että pelkän negatiivisen palautteen antaminen ei ole pitkällä juoksulla hyvä idea ja se voi vahingoittaa työilmapiiriä. Esihenkilön tulee antaa positiivista palautetta silloin, kun on aihetta, sillä se motivoi ja tuo työntekijöihin niin sanottua ”työn imua”. Palautteen tulee aina olla rakentavaa ja sitä tulee antaa tarpeeksi usein. Yleinen esihenkilön huono puoli on nimenomaan palautteen puuttuminen tai sen vähäisyys. (Velling, n.d.)

Huono työilmapiiri voi olla pahimmillaan jopa tuhoisaa organisaation sisällä. Jos työpaikalla vallitsee jatkuvasti negatiivinen ja kielteinen ilmapiiri, missä kukaan työntekijöistä ei oikein ole tyytyväinen organisaation toimintaan vaikuttaa se työn tekemisen laatuun. Duunitorin kirjoituksen mukaan negatiivisuus ja kielteinen tunne työpaikalla voi pitää sisällään myös jotain hyvää, sillä se voi osoittaa, että työyhteisöllä on vahva tahto. Vaikka he tietävät, että yrityksessä asiat ovat huonosti yrittävät he silti tehdä kaikkensa työpaikalla. (Ikonen, 2023). Tällaisissa tilanteissa tulisi työpaikan tilanne kääntää toisinpäin eli

positiiviseksi ja silloin saataisiin todella tehokas ja kurinalainen työyhteisö, joka tekisi parempaa tulosta, kuin negatiivinen työyhteisö. Tämä taas on kiinni jokaisesta, eikä tästä voi vain yksin syyttää esihenkilöä. (Yritysakatemia, 2022).

Huono esihenkilöjohtaminen voi näkyä myös esimerkiksi stressinä. Jos työntekijällä on liian raskas työ fyysisesti tai henkisesti tai jos hänellä on liian paljon työtehtäviä voi työntekijä altistua stressille. Esihenkilön tulisi huomata, jos joku työntekijä on liian rasittunut omassa työssään ja jakaa vastuuta silloin myös muille ja keventää yhden henkilön työtaakkaa.

Pitkäkestoinen stressi voi aiheuttaa ihmisille erilaisia terveydellisiä haittoja. Ihminen voi altistua sydäntaudin riskille, aikuisiän diabetekseen ja kaikkein yleisemmin se voi aiheuttaa masennusta. Jos ihminen on liian kauan stressin alla voi se jopa tutkitusti lyhentää elinikää ja aiheuttaa muisti- ja unihäiriöitä. (Manka, 2023, s.33).

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Työn tutkimus toteutettiin itsenäisesti ilman toimeksiantajaa, ja tutkimus kohdistuu asiakaspalvelualan henkilökuntaan. Tutkimuksessa keskitytään päivittäistavarakaupan ja pankin henkilökunnan työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja esihenkilön toiminnan tyytyväisyyteen, ja siihen, miten työhyvinvointi yrityksessä vaikuttaa heidän mielestään yrityksen tulokseen. Tutkimus toteutettiin perinteisellä Google Forms-kyselylomakkeella, johon haastateltavilla oli aikaa vastata kymmenen päivää aikavälillä 5.4.2024-14.4.2024. Kysely suoritettiin anonymisti, joten siinä ei oteta huomioon vastaajien ikää tai sukupuolta tai mitään muuta, mistä haastateltavan voisi tunnistaa. Halusin, että tutkimukseen osallistuisi ainakin 15 henkilöä ja ajattelin, että kysely kannattaisi pitää lyhyenä ja yksinkertaisena, jotta kaikilla olisi motivaatiota vastata kyselyyn. Kysely koostui monivalintakysymyksistä, joihin pystyi vastaamaan asteikolla 1-5. Lisäksi lopussa oli avoin kysymys, johon haastateltavat saivat vapaasti kommentoida omia mietteitään.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Erilainen tutkimusmenetelmä antaa erilaisia vastauksia ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusmenetelmää harkittaessa tulee pohtia, millä tavalla saa kyseiseen tutkimusongelmaan vastauksen. Tutkimusmenetelmät jaotellaan kahteen eri kategoriaan, määrälliseen ja laadulliseen. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään yleensä, kun tutkimusongelma on melko yleinen ja siitä on jo tutkimuksia tai tietoa. Esimerkkejä määrällisestä tutkimuksesta ovat kysely- ja haastattelututkimukset, joita myös tässä opinnäytetyössä on käytetty. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun tutkitaan esimerkiksi ensimmäistä kertaa jotain ongelmaa. Näistä esimerkkejä ovat erilaiset hankkeet, kuten jokin tilaisuus tai messu. (Hakala, 2022, s.80-84). Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi päätin valita määrällisen, sillä koin, että mitä enemmän saan työhyvinvointiin liittyviä vastauksia, sitä enemmän voin niitä tutkia.

Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin helpolla ja yksinkertaisella kyselylomakkeella. Kysymykset olivat tarkasti mietittyjä, jotta niihin vastaaminen oli helppoa. Vastausvaihtoehdot olivat asteikkotyypisiä, jotta niistä sai selkeän vastauksen ja tuloksia olisi jälkikäteen helppo tutkia. Tutkimuksen vastaukset koottiin yhteen ja niistä tehtiin selkeä tilasto, jotta lukijan olisi helppo ymmärtää ja tulkita tuloksia.

## 5.2 Aineiston hankinta ja analyysi

Aineiston hankintaan on käytetty määrällistä tutkimusmenetelmää, koska koin sen tällaisessa tutkimuksessa olevan parempi, kuin laadullinen tutkimus. Näin saadaan laajemmasta määrästä ihmisiä vastauksia, joka on tässä kohtaa tärkeämpi tämänkaltaisessa tutkimuksessa. Tein kyselyn perinteisellä Google Forms-lomakkeella, johon tein 15 kysymystä, jotka olivat yksinkertaisia, ja joiden vastaamiseen ei tarvitsisi käyttää paljoa aikaa. Lähetin kysymykset ensiksi opettajalle ja kysyin hänen mielipidettään, ennen kyselyn julkaisemista. Kysymykset oli tarkoitus tehdä, niin, että koko kyselyn vastaamiseen menisi vain muutama minuutti, sillä se varmasti tuo enemmän vastauksia tämän kaltaisessa kyselyssä. Loin kyselyn kahteen eri yritykseen yhteensä neljään toimipisteeseen. Toimipisteet olivat eri kokoisia ja niissä työskentelee eri määrä ihmisiä. Kysely tehtiin 30 henkilölle, joista 22 henkilöä vastasi lopulta kyselyyn. Kyselyyn oli aikaa vastata yksi viikko.

Kyselyssä oli 15 kohtaa, joista 13 kysymystä oli väittämiä, johon pystyi vastaamaan asteikolla 1–5, 1 ollen täysin eri mieltä ja 5 ollen täysin samaa mieltä. Viimeiset kaksi kysymystä olivat tehty, niin, että niihin pystyi vastaamaan vapaasti. Kaikki kysymykset olivat pakollisia, ja viimeiseen kahteen kysymykseen tuli laajasti vastauksia, joista osa oli samoja.

Laitoin tarkoituksella vastausajaksi vain yhden viikon, sillä koin, että se riittää tämänkaltaiseen kyselyyn, etenkin, kun kysely ei tullut toimeksiantona ja osa vastaajista ei tuntenut minua. Koin, että jos jotkut eivät vastaa kyselyyn viikon aikana, niin eivät he vastaa siihen kahden viikonkaan päästä. Laitoin

kyselylinkin ja pienen esittelyn itsestäni kolmeen edelliseen työpaikkaani ja yhden omalle työpaikalle. Kysely laitettiin työpaikkojen WhatsApp-ryhmään, joten koin, että viikossa kaikki halukkaat käyvät siihen vastaamassa. Luulen, että olisin voinut saada vielä lisää vastaajia, jos olisin lähettänyt kyselyn vielä uudestaan ja pyytänyt heitä vastaamaan, jotka eivät kyselyyn olleet muistaneet tai halunneet vastata.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisessä tutkimuksessa validiteetti kertoo, miten hyvin tutkimus käsittelee juuri sitä kyseistä tutkimusongelmaa, mitä alun perin tutkimuksessa lähdettiin selvittämään. (Tilastokeskus, 2024). Määrällinen tutkimus on hyödyllinen, siinä tilanteessa, kun yritetään saada vastaus siihen, miten usein jokin asia ilmenee tai kuinka paljon sitä ilmenee. Samalla vastataan myös kysymykseen, miksi nämä asiat ilmenevät. Määrällistä tutkimusta käytetään esimerkiksi tasa-arvon, yhdenvertaisuuden tai työpaikan tyytyväisyyttä tutkittaessa, sillä sen avulla saadaan paljon numeraalista tietoa. Määrällistä tutkimusta käytetään, kun halutaan selvittää ihmisten kokemuksia ja heidän käsityksiään jostain tietystä aiheesta, ja miten nämä kokemukset ja käsitykset tutkittavien välillä ilmenevät. (Vilkka, 2021, S. 14-17).

Tämän takia päätin valita määrällisen tutkimuksen omaan opinnäytetyöhöni, sillä se mielestäni sopii juuri aiemmin mainittuihin seikkoihin. Tutkimukseni onnistuu parhaiten tällaista tutkintatapaa käyttäen. Tärkeää tutkimuksen kannalta on myös se, että tutkimusongelma, jota työssäni tutkin on helposti muutettavissa mitattavaan muotoon.

Opinnäytetöitä arvioinnin kannalta yhdistää, se, että miten luotettava työ kokonaisuudessaan on kysely mukaan lukien. Vaikkakin opinnäytetyöt poikkeaisivat tyypiltään, niin on niillä silti yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyytenä on se, että tutkimukset, joita opinnäytetyössä suoritetaan ei pitäisi antaa sattumanvaraisia tuloksia, ja että kyselyn uudestaan teettäessä tulisi aina sama lopputulos. (Vilkka, 2021, S.132-135).

Olen opinnäytetyöni alusta asti kiinnittänyt huomiota luotettavuuteen koko työn osalta. Lähteitä hakiessani ja käyttäessäni olen harkinnut ja tarkastanut lähteen laadun. Olen pyrkinyt käyttämään monipuolisesti erilaisia lähteitä esimerkiksi e-kirjoja, nettiartikkeleita tai YouTube-videoita. Olen koittanut käyttää mahdollisimman uusia lähteitä teoriaosuutta tehdessäni. Kyselyä läpikäydessäni ja vastauksia analysoidessani olen perehtynyt jokaiseen vastaukseen ja tuonut ne esille. En ole myöskään jättänyt mitään oleellista vastauksista pois, jotta ne sopisivat minun tutkimukseeni paremmin. Kyselyyn tuli monipuolisesti vastauksia jokaiseen kohtaan, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyn tuloksia läpikäydessäni olen myös jättänyt omat johtopäätelmät ja mietteet pois ja olen niistä kertonut vasta yhteenveto kappaleessa.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselyyn vastasi yhteensä 22 henkilöä, joista kaikki ovat asiakaspalvelualalla töissä. Kysely laitettiin yhteensä neljään eri työpaikkaan, jotta saataisiin mahdollisesti erilaisia vastauksia. Kysely lähetettiin yhteensä 30 henkilölle, ja tästä ryhmästä osa oli työntekijöitä ja osa heidän esihenkilöitään. Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä asteikkotyylisesti 1-5. 1=Täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä ja luvut 2-4 olivat tältä väliltä. Tulokset on käyty läpi diagrammeilla, joissa näkyy vastausmäärät sekä prosenttiosuus vastanneista. Lopussa olevasta vapaasta vastauksesta olen poiminut mielestäni tärkeimmät ja mahdollisimman erilaiset vastaukset.



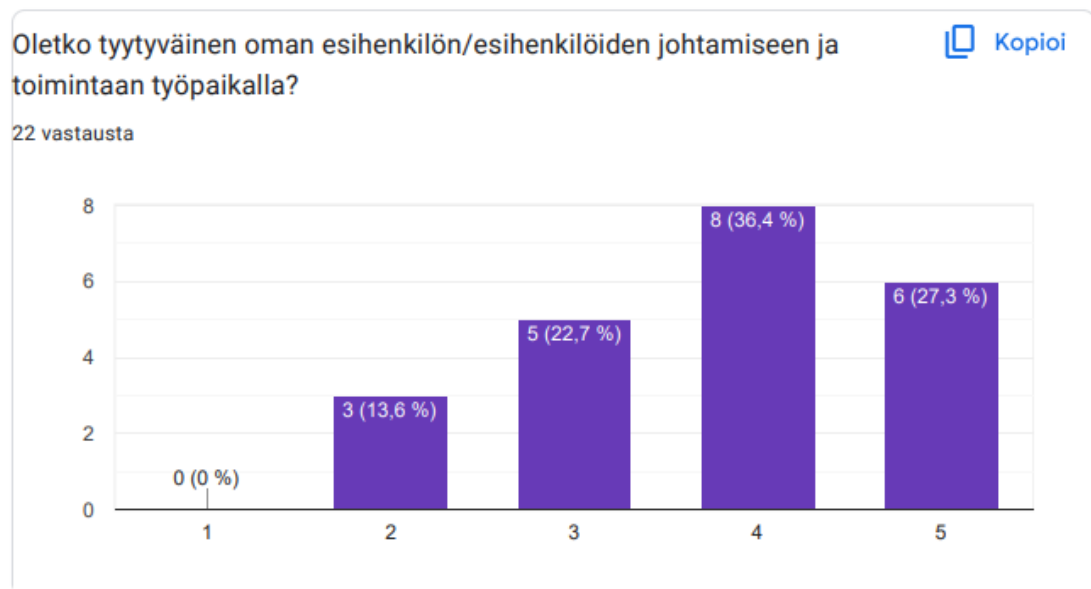
Kuvio 1. Työsuhteen kesto nykyisessä työpaikassa

Ensimmäinen kysymys koski työsuhteen kestoa nykyisessä työpaikassa. Vastauksista käy ilmi, että kyselyyn vastanneet kuuluvat jokaiseen kategoriaan, joka tarkoittaa, että vastaukset seuraavissakin kysymyksissä tulevat melko varmasti olemaan erilaisia. Vastaaajista noin 60% ovat olleet nykyisessä työpaikassa 1-2 vuotta tai 3-5 vuotta. Loput noin 30% ovat olleet töissä alle vuoden tai yli viisi vuotta.



Kuvio 2. Työilmapiiri

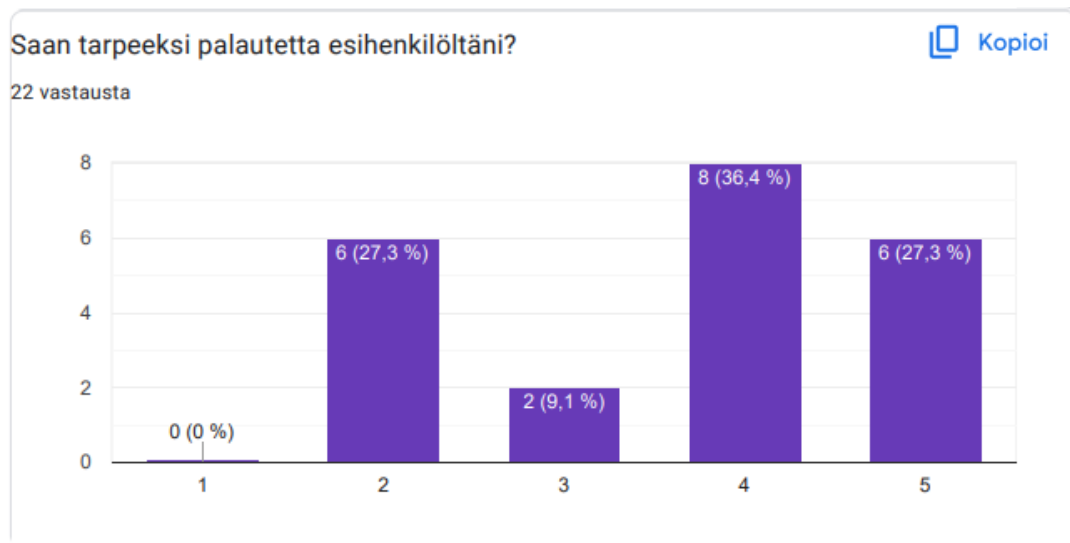
Toisessa kohdassa kysyttiin, miten tyytyväisiä vastaajat ovat oman työpaikkansa työilmapiiriin. Yli puolet eli noin 65% ovat suhteellisen tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työpaikkansa työilmapiiriin, mutta noin 30% kokee, että työilmapiirissä olisi parannettavaa.



Kuvio 3. Oman esihenkilön johtaminen

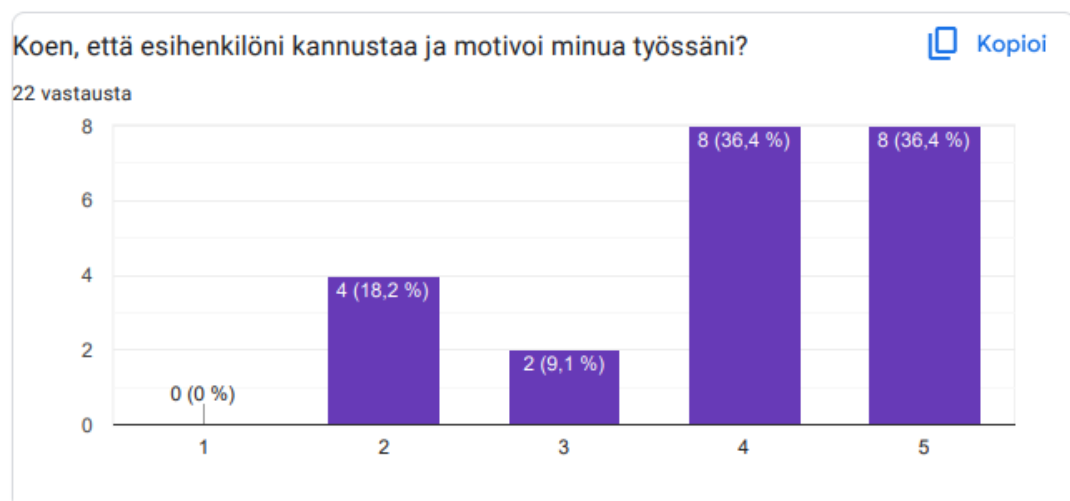
Kolmannessa kohdassa tutkittiin, miten tyytyväisiä haastateltavat ovat omien esihenkilöidensä johtamiseen omalla työpaikalla. Tässäkin kysymyksessä yli puolet ovat erittäin tyytyväisiä tai hieman tyytyväisiä omien esihenkilöidensä

johtamiseen, mutta 35% ei osaa sanoa tai on hieman tyytymätön esihenkilöidensä johtamiseen.



Kuvio 4. Palautteen anto

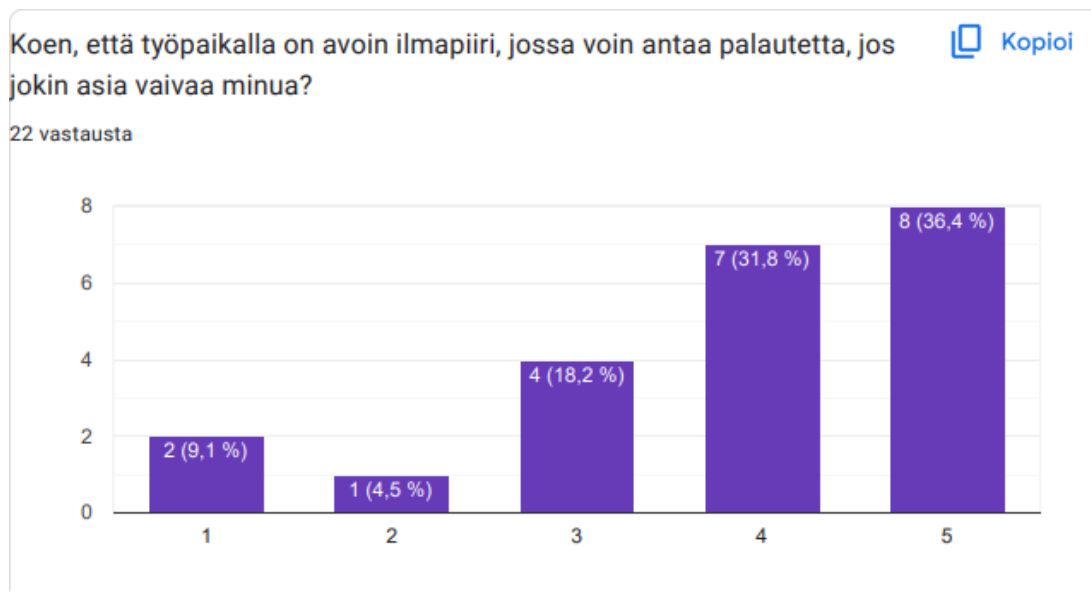
Kysymyksessä neljä tutkittiin esihenkilöiden palautteenantoa. Jälleen noin 60% vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta esihenkilöltään, mutta lähes 40% koki, että ei saa tarpeeksi palautetta esihenkilöltään tai ei osannut sanoa.



Kuvio 5. Esihenkilön motivoiminen

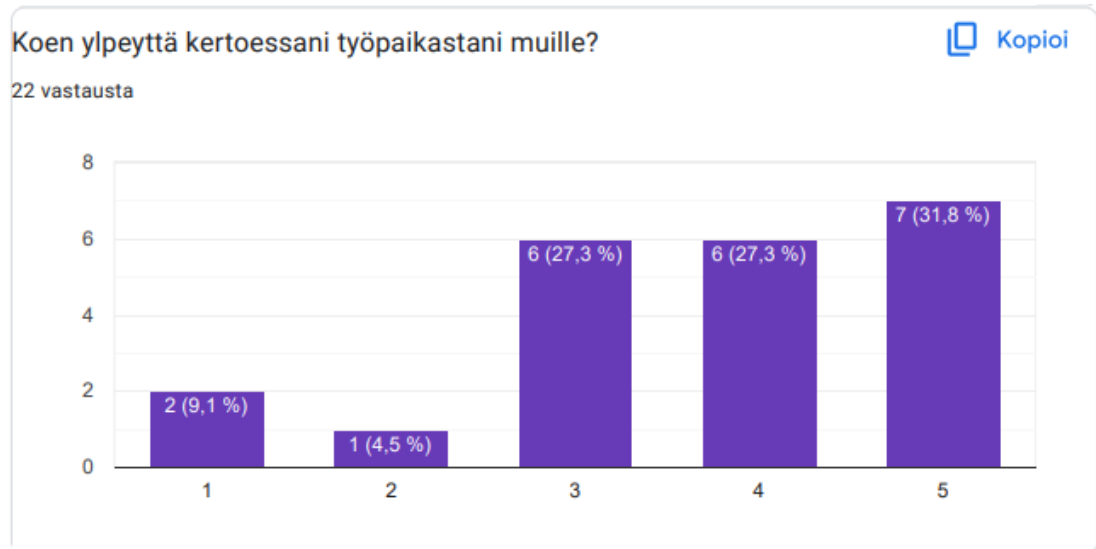
Kysymyksessä numero viisi tutkittiin, miten paljon esihenkilö motivoi työntekijää työpaikalla. Tämä kysymys eroaa hieman aikaisempien vastausten

puolesta, sillä yli 70% vastanneista oli sitä mieltä, että esihenkilö motivoi häntä työssään ja kannustaa. Vain 25% koki, että esihenkilö ei motivoi tai ei osaa sanoa motivoiko hän työntekijää työssään.



Kuvio 6. Työpaikan ilmapiiri

Kuudennessa kohdassa kysyttiin, millainen ilmapiiri töissä on. Onko ilmapiiri sellainen, jossa voi antaa avoimesti palautetta? Tähän kysymykseen tuli vastauksia jokaiseen vastausvaihtoehtoon. Suurin osa koki, että työpaikalla on avoin ilmapiiri, jossa voi ilmaista oman mielipiteensä asioista, mutta noin 30% vastaajista koki työpaikkansa ilmapiirin haasteelliseksi.



Kuvio 7.

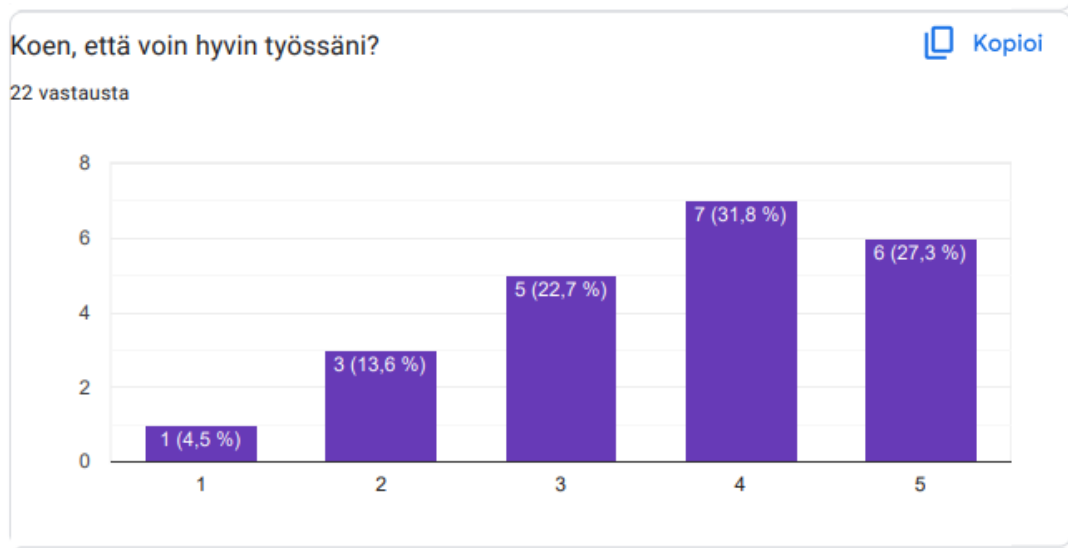
Seuraavassa kysymyksessä aiheena oli ylpeys omasta työpaikastaan. Tähänkin kysymykseen tuli jokaiseen vastausvaihtoehtoon. Suurin osa eli noin melkein 90% kuitenkin vastasivat kokevan olevansa ylpeitä työpaikastaan ja vain noin 10% koki päinvastoin.



Kuvio 8. Into työpaikkaa kohtaan

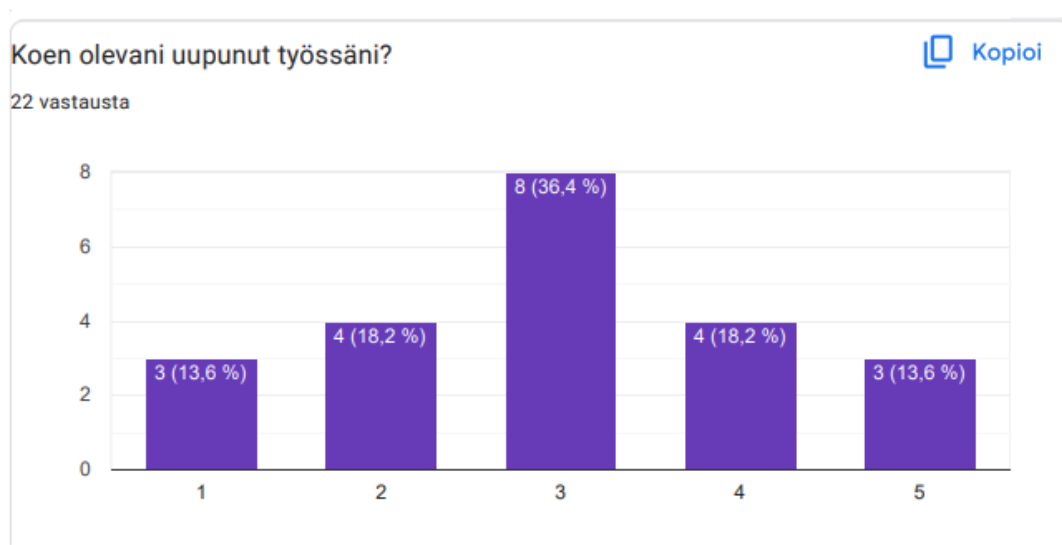
Kysymyksessä numero kahdeksan kysyttiin, kuinka innoissaan haastateltavat menevät töihin. Puolet vastaajista menevät hyvällä mielellä töihin ja kokevat

intoa sinne mennessään. Toinen puolisko koki pääosin jonkinlaista intoa mennä töihin, mutta noin 10% koki päinvastoin.



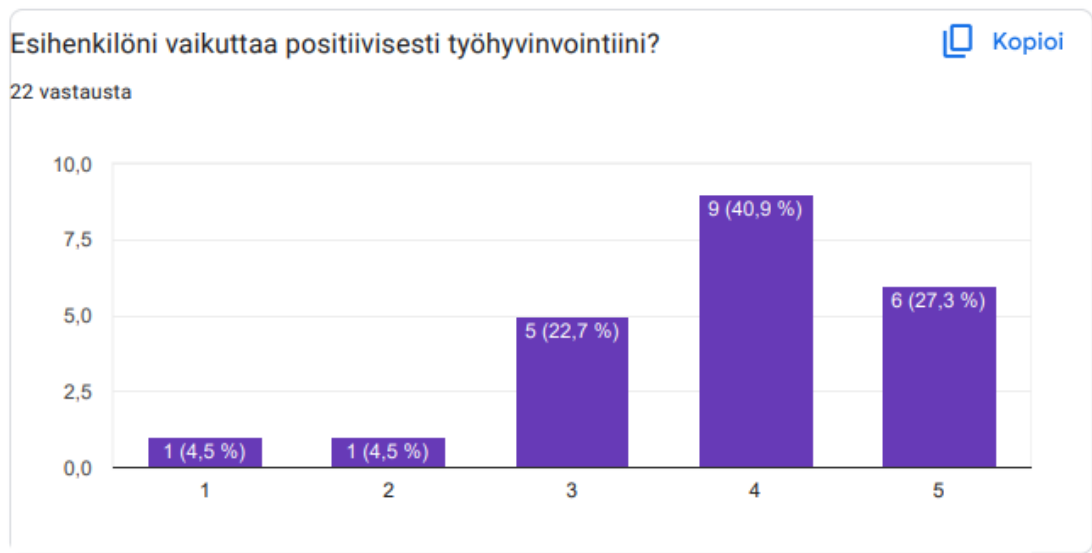
Kuvio 9. Oma hyvinvointi töissä

Kysymyksessä numero yhdeksän kysyttiin omasta hyvinvoinnista työssä. Yli puolet kokivat voivansa kohtuullisen hyvin tai erittäin hyvin työssään, 20% vastasi jotain siltä väliltä ja toinen noin 20% koki voivansa huonosti töissä tai erittäin huonosti omassa työssään.



Kuvio 10. Uupumus töissä ollessa

Kymmenennessä kysymyksessä käytiin läpi uupumusta töissä ollessa. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti enemmistön kuitenkin vastaten jotain siltä väliltä. 30% koki olevansa hieman uupunut tai todella uupunut työssään, kun taas toinen 30% koki olevansa hieman eri mieltä tai erittäin paljon eri mieltä.



Kuvio 11. Oman esihenkilön vaikutus omaan työhyvinvointiin

Kysymyksessä 11 käytiin läpi oman esihenkilön vaikutusta työntekijän omaan työhyvinvointiin. Yli puolet vastaajista eli noin 60% koki esihenkilönsä vaikuttavan positiivisesti tai erittäin positiivisesti omaan työhyvinvointiinsa. Noin 20% vastasi jotain siltä väliltä ja alle 10% vastaajista koki esihenkilönsä vaikuttavan negatiivisesti omaan työhyvinvointiinsa.



Kuvio 12. Esihenkilön toiminnan vaikutus omaan työhön ja motivaatioon

Kysymys 12 koski oman esihenkilön toiminnan vaikutusta omaan työhön, sen laatuun ja motivaatioon. Suurin osa vastaajista eli melkein noin 70% koki esihenkilönsä vaikuttavan positiivisesti omaan työhön, sen laatuun ja motivaatioon työssä. 13% vastaajista vastasi jotain siltä väliltä ja 18% vastasi olevansa hieman eri mieltä.



Kuvio 13. Oletko harkinnut vaihtavasi työpaikkaa nykyisessä työssä ollessasi?

Kysymyksessä 13 kysyttiin ovatko haastateltavat harkinneet vaihtavansa työpaikkaa nykyisessä työpaikassa ollessaan. Vastaajista noin 60% vastasi olevansa harkinnut jonkin verran tai erittäin paljon työpaikkansa vaihtamista. Noin 5% vastasi jotain siltä väliltä ja noin 40% olivat vastanneet vain hieman ajatelleensa vaihtavansa työpaikkaa tai eivät ole harkinneet ollenkaan työpaikkansa vaihtamista.



Kuvio 14. Oletko hakenut työpaikkaa nykyisessä työssä ollessasi?

Kyselyn viimeinen kysymys koski uuden työpaikan hakemista nykyisessä työssä ollessa. Tässä kysymyksessä noin 40% vastaajista olivat vastanneet tosissaan hakeneensa uutta työpaikkaa, alle 5% vastasi, että on joskus saattanut hakea uutta työpaikkaa ja melkein 60% vastasi, että ei ole hakenut uutta työpaikkaa.

Kysymyksissä 15 ja 16 sai vastata vapaasti ja olen poiminut mielestäni oleelliset vastaukset.

Kysymyksessä 15 kysyttiin ”Mitkä asiat työhyvinvointiin liittyen kaipaisivat eniten parannusta työpaikallasi?”

Vastauksia läpikäydessäni yleistyivät samantapaiset vastaukset. Yhtenä asiana esiin vastauksista nousi muun muassa ihmisten ylipäätään

käyttäytyminen työtovereita kohtaan. Kaikenlainen draama ja selän takana puhuminen, juoruilu, henkilöstövaje ja liiallinen työn määrä oli myös nostettu esiin. Myös työstä palautuminen ja esimerkiksi paremmat edut hyvinvoinnin parantamiseksi, kuten Epassi-etu, jotta pääsisi hierontaan ja kuntosalille. Myös rehellisyys työntekijöiden välillä ja tasa-arvoisuus nousi esille. Negatiivisuuden kierre mainittiin myös, eli valittamisen ja negatiivisuuden sijaan tulisi luoda hyvää innostavaa ja positiivista työilmapiiriä työpaikalle.

Kysymyksessä 16 kysyttiin ”Mitkä asiat työhyvinvointiin liittyen ovat sinulle tärkeimmät?”

Tämän kysymyksen vastauksia läpikäydessäni tuli esiin todella monta kertaa monella tärkein asia työilmapiiri. Muita nostoja vastauksista olivat yhteistyö, kommunikointi, kaikkien taukojen pitäminen, riittävä henkilöstömäärä, keskinäinen kunnioitus ja arvostus tekemästään työstä, kannustava ja rento ilma-  
piiri, vertaistuki työkaverien kesken, monipuoliset työtehtävät, kannustava esimieshenkilö ja muutaman kerran vastauksissa esiintynyt yhteen hiileen puhaltaminen.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvetona tästä tekemästani kyselystä voidaan sanoa, että vastaukset vaihtelivat huomattavan paljon melkein jokaisessa kysymyksessä. Tämä voi johtua monestakin eri tekijästä esimerkiksi työvuosista, kokemuksesta, iästä tai jostain henkilökohtaisestakin asiasta. Ihmiset ovat erilaisia ja kaikki reagoivat eri tavalla erilaisissa tilanteissa. Mielestäni kyselyyn vastanneet olivat kohtuu tyytyväisiä omaan työpaikkaan ja esihenkilöön, vaikkakin puutteita ja parantamisen tarpeita löytyi paljon. Monessa kysymyksessä vastaajat olivat sekä puolesta, että vastaan. Vastaajien kehitysehdotukset omalle työpaikalle eivät olleet mitään isoja asioita, vaan sellaisia, joihin voitaisiin helposti puuttua ja joita voitaisiin yhteistyöllä ja hyvällä esihenkilötyöllä parantaa.

Vastaajien erimielisyydet johtuvat varmasti monista eri syistä, ja niitä ei voi ilman jatkotutkimuksia tarkkaan selvittää. Tästä voi kuitenkin tehdä johtopäätöksen, että esimerkiksi työntekijöiden ikäjakauma ja työvuodet kyseisessä yrityksessä varmasti vaikuttavat vastauksiin. Nuoret ja kokemattomat työntekijät eivät ole olleet esimerkiksi työelämässä kauaa, ja he eivät tiedä kaikkia yrityksen toimintatapoja tai ongelmakohtia. Nuoret henkilöt ottavat myös usein asiat eri tavalla, kuin esimerkiksi vanhempi kollega, ja he arvostavat esihenkilössä ja työpaikassa erilaisia asioita. Yrityksessä kauemmin työskennelleet henkilöt myös tietävät paremmin, mitä kehityskohteita siellä on, koska he ovat työskennelleet monipuolisimmissa työtehtävissä ja jotkut ovat myös olleet esihenkilöinä.

Osa vastaajista olivat pettyneitä oman esihenkilönsä johtamiseen ja työhyvinvointiin, ja tätä asiaa olisi hyvä tutkia esimerkiksi jatkotutkimuksilla. Jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä jokaiselle kyselyyn vastanneelle yksityinen haastattelu, jossa käytäisiin läpi, minkä takia he vastasivat juuri, niin kuin he olivat vastanneet. Tämä veisi kuitenkin paljon aikaa, niin haastattelijalta, kuin haastateltavalta, eikä sitä voitu toteuttaa tässä tutkimuksessa.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan oli mielestäni mielenkiintoinen ja opettavainen, ja koin, että työtä oli jopa ajoittain mukava tehdä. Työn haastavin osuus oli heti alussa, ja se oli itse aiheen keksiminen, jossa minulla kesti melko kauan keksiä sellainen itseään kiinnostava ja ajankohtainen aihe. Kun aiheen oli saanut valittua, niin itse työ onnistui mielestäni hyvin ja sain alkuun todella hyvin työtä eteenpäin ensimmäisten viikkojen aikana. Teoriaosan kirjoittaminen ja lähteiden etsiminen oli tästä aiheesta melko helppoa, mutta joissain kohdissa piti hieman etsiä tietoa ahkerammin. Olin opinnäytetyötäni tehdessä täysipäiväisesti töissä, joka aina välillä oli hieman raskasta, koska kiireisen työpäivän jälkeen ei aina saanut tarpeeksi motivaatiota hypätä kirjoittamaan, kun pääsi kotiin. Siitä huolimatta, että olin opinnäytetyön tekemisen aikana töissä sain työn tehtyä valmiiksi noin kolmessa kuukaudessa ja olisin varmasti saanut kiertänyt aikataulussa jopa hieman lisää. Kyselyn laatiminen oli helppoa ja sain melko nopeasti keksittyä hyvät kysymykset. Minulla oli myös jo valmiina kohderyhmä, jolle lähetän kyselyn, joten säästin siinä paljon aikaa. Kyselyn tulosten laatimiseen minulta meni paljon aikaa, kun iski motivaation puute työkiireiden takia, mutta, kun aloin taas kirjoittamaan, niin sain paljon aikaiseksi lyhyessä ajassa. Opinnäytetyön viimeistelyn kanssa otin oman aikani, enkä meinannut saada aikaiseksi hoitaa työtä loppuun. Lopulta kuitenkin aloin taas työn touhuun ja sain viimeistelyä työni ja lähetettyä sen opettajalle viimeistä tarkastusta varten.

Opinnäytetyöstäni voisi mielestäni hyvin tehdä jatkotutkimuksia. Yksi keino voisi olla ottaa jokainen haastateltava vielä kahdenkeskiseen jutteluun ja selvittää, miksi jokainen vastaaja vastasi juuri kyseisellä tavalla tiettyihin kysymyksiin. Tämän avulla saataisiin selitys kyselyn vastausten erilaisuuteen ja vaihteluun. Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös eritellä esihenkilöt ja työntekijät ja vertailla heidän vastauksiaan, sillä henkilön asema työpaikalla voi todennäköisesti vaikuttaa myös vastauksiin. Nämä molemmat vaihtoehdot vaatisivat paljon aikaa ja vaivaa, mutta antaisivat myös todella tärkeitä ja laajempia vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Jos pitäisi miettiä mitä tekisin toisin työssä, niin olisi varmaan se, että tekisin työn vielä tiiviimmässä aikataulussa, jotta keskittyminen olisi koko ajan työssä. Työtä tehdessäni, kun välillä tuli viikon tai kahden tauko, niin tuntui, että oli vaikeaa päästä taas aiheeseen ja työntekoon kiinni. Muuten en varmaan muuttaisi työssäni mitään, sillä olen todella ylpeä siitä, miten hyvin muuten olen työni saanut tehtyä.

Neuvoksi muille, jotka stressaavat opinnäytetyöstä sanoisin, että keksikää sellainen aihe, joka oikeasti kiinnostaa teitä, ja josta koet, että tiedät jo valmiiksi jotain. Jos valitset aiheeksi asian, josta sinulla ei ole mitään pohjatietoa ja mitä et koe kiinnostavaksi on varmasti todella vaikea saada työtä tehtyä. Opettajalta kannattaa myös kysyä aihevaihtoehtoja. Kannattaa myös tehdä työtä melko isoissa osissa, koska silloin pysyt hyvin työnteossa ja imussa mukana. Itse suosittelen myös, että jos mahdollista, niin tehkää opinnäytetyö melko tiiviissä aikataulussa, mutta kuitenkin, niin että se on itselle sopiva. Itse käytin työhön aika lailla kolme ja puoli kuukautta, ja koin, että se riitti myös töiden ohella helposti työn tekemiseen.

## LÄHTEET

Aldana, S. (2023). Why are happy employees more productive in the workplace? WellSteps. Haettu 18.2.2024 osoitteesta <https://www.well-steps.com/blog/2022/05/17/happy-employees-more-productive/>

Finla, (2024). Kuinka henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa yrityksesi tulokseen? <https://finla.fi/seo/kuinka-henkiloston-tyohyvinvointi-vaikuttaa-yrityksesi-tulokseen/>

Hakala, J. (2022). Hyvä, parempi, valmis S.80-84. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523457805>

Hälsa. (2018). Uudistuminen ja jatkuva kehittyminen 3/3: Vuorovaikutteinen johtaminen. Haettu 5.3.2024 osoitteesta <https://halsa.fi/blog/uudistuminen-ja-jatkuva-kehittyminen-3-3-vuorovaikutteinen-johtaminen/>

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita 2013 3. uudistettu painos.

Ikonen, I. (2023). 7 selitystä myrkylliselle työilmapiirille- ankeuttajan toiminta voi olla tuhoisaa. Duunitori. Haettu 19.2.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/vuorovaikutus>

Majda, I. (2023). Leadership, Advancing Great Leaders and Leadership. IntechOpen, Business, Management and Economics Book Series, Volume 5. Haettu 8.2.2024 osoitteesta [https://mts.intechopen.com/storage/books/12141/authors\\_book/authors\\_book.pdf](https://mts.intechopen.com/storage/books/12141/authors_book/authors_book.pdf)

Mäkelä, A. (2023). 5 tapaa, joilla voit vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin – tunnista myös, milloin kannattaa vaihtaa työpaikkaa. Duunitori. Haettu 10.2.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohyvinvointi-nain-voit-itse-vaikuttaa>

Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent 3. uudistettu painos. S.130 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GAFBJXETEB#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi/piste:tE](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GAFBJXETEB#kohta:Ty((f6)hyvinvointi/piste:tE)

Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent. S.33. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GAFBJXETEB#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi/piste:tE](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GAFBJXETEB#kohta:Ty((f6)hyvinvointi/piste:tE)

Mehiläinen. (n.d.) Esihenkilötyön kehittäminen ja hyvä esihenkilötyö. Haettu 5.2.2024 osoitteesta <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/artikkelit/esihenkilotyö>

Mehiläinen. (n.d.) Huono esihenkilötyö – työpaikkojen vaiettu salaisuus? Haettu 17.2.2024 osoitteesta <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/artikkelit/huono-esihenkilotyö>

Metropolia. (2018). Vuorovaikutteinen johtaminen onnistuneen ikäjohtamisen edellytyksenä. Haettu 5.3.2024 osoitteesta <https://blogit.metropolia.fi/master-minds/2018/03/19/vuorovaikutteinen-johtaminen-onnistuneen-ikajohdamisen-edellytyksena/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu 10.2.2024 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomalainen, T. (2022). Hyvä esihenkilö on sekä kiltti että jämäkkä, sanoo Tehyn johtajakoulun mentori. Tehy-lehti verkkojulkaisu. Haettu 8.2.2024 osoitteesta <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-esihenkilo-seka-kiltti-etta-jamakka-sanoo-tehyn-johtajakoulun-mentori>

Tampereen yliopisto. (n.d.). Kehitä esihenkilötyötä – kehität tuottavuutta. Haettu 10.2.2024 osoitteesta <https://www.tuni.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/kehita-esihenkilotyötä-kehität-tuottavuutta>

Tampereen yliopisto. (n.d.). Johtaminen & Työhyvinvointi. Haettu 7.2.2024 osoitteesta <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>

Terveystalo. (2022). Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Haettu 10.2.2024 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopakettit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen>

Tilastokeskus. (2024). Validiteetti. Haettu 25.4.2024 osoitteesta <https://stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Tohka A. (2022). Esihenkilötyö on organisaation sydän. LAB. Haettu 11.5.2024 osoitteesta <https://blogit.lab.fi/labfocus/esihenkilotyö-on-organisaation-sydän/>

Tulevaisuuden tilitoimisto. (2023). Autenttinen johtajuus. Haettu 4.3.2024 osoitteesta <https://tulevaisuus.eu/autenttinen-johtajuus/>

Työterveyslaitos. (n.d.) Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Haettu 4.3.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>

Työterveyslaitos. (n.d.). Esihenkilö työkyvyn tukijana. Haettu 8.2.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilö-tyokyvyn-tukijana>

Velling, B. (n.d.) 11 ongelmaa työpaikan viestinnässä. GuavaHR. Haettu 18.2.2024 osoitteesta <https://guavahr.com/fi/11-tyopaikan-viestintaongelmaa/>

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä S. 14-17, 132-135. PS-Kustannus <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>

Vuorimaa, P. (2014). 5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään. Kauppalehti verkkojulkaisu. Haettu 18.2.2024 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/kump-paniblogit/muutoksen-ammattilaiset/5-vinkkia-parempaan-esimiesviestintaan/3a9683e9-8abe-587a-a70a-e5af65612d90>

Yritysakatemia. (2022). Millainen on hyvä esimies? Näitä taitoja tarvitset esimiestyössä. Haettu 5.2.2024 osoitteesta <https://yritysakatemia.fi/johtaminen-ja-vuorovaikutus/hyva-esimies/>

Yritysakatemia. (2022). Työhyvinvointi – tukea esimieheltä ja työyhteisöltä. Haettu 19.2.2024 osoitteesta <https://yritysakatemia.fi/johtaminen-ja-vuorovaikutus/tyohyvinvointi-tukea-esimiehelta-ja-tyoyhteisolta/>