

ESIHENKILÖTYÖN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUVUUTEEN JA TYÖHYVINVOINTIIN

Randy Karhunen
Opinnäytetyö (AMK)
Syksy 2024
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Esihenkilötyö ja johtaminen

Tekijä: Randy Karhunen

Opinnäytetyön otsikko: Esihenkilötyön vaikutus työntekijöiden sitoutuvuuteen ja työhyvinvointiin

Työn ohjaaja: Antti Kujala

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2024

Sivumäärä: 40 + 3 liitettä

Tämä opinnäytetyö käsitteli esihenkilötyön vaikutusta työntekijöiden sitoutuvuuteen ja työhyvinvointiin. Työn taustalla oli tarve ymmärtää, miten erilaiset johtamistyyli- ja yrityskulttuuri vaikuttivat työntekijöiden motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Tavoitteena oli selvittää, millainen esihenkilötyö edisti parhaiten sitoutumista ja työhyvinvointia sekä kartoittaa esihenkilöiden käyttäytymisen merkitystä näihin tekijöihin.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa vastauksia kerättiin alan ammattilaisilta ja opiskelijoilta. Aineisto analysoitiin keskittyen erityisesti esihenkilötyön vaikutuksiin työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Teoreettisena viitekehysenä käytettiin johtamistyylien teoriaa, kuten Golemanin kuuden johtamistyylin mallia, Blaken ja Moutonin johtajuusmatriisia, sekä tutkimuksia sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista.

Tuloksista ilmeni, että esihenkilötyöllä oli merkittävä vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaation ylläpitämiseen. Johdonmukaisuus, tasapuolisuus ja avoin viestintä nousivat tärkeimmiksi piirteiksi hyvälle esihenkilötyölle. Tunteiden hallinta ja työntekijöiden tukeminen havaittiin myös keskeisiksi tekijöiksi esihenkilön työssä sitoutumiseen ja hyvinvointiin nähden.

Johtopäätöksenä todettiin, että avoin, johdonmukainen ja osallistava esihenkilötyö auttaa sitouttamaan henkilöstöä sekä tehostamaan työhyvinvointia.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree program in business
Option of leadership and human resource management

Author(s): Randy Karhunen

Title of thesis: The Impact of managerial work on employee commitment and well-being

Supervisor(s): Antti Kujala

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2024

Number of pages: 40 + 3 appendices

This thesis focuses on the impact of leadership upon employees' commitment and well-being. This research focused on diverse leadership styles and organizational culture to understand how these factors can influence employees' motivation and job satisfaction. The present research aimed at underlining those aspects of leadership that support employee engagement and workplace well-being.

This research utilized the survey method, whereby professionals and students were asked to provide their responses. The result displayed the impact of leadership on employee satisfaction and motivation. The main messages of the findings pointed out the issues of consistency, fairness, and open communication within the leadership. Emotional intelligence and support from superiors also ranked high.

In other words, effective management influences employee commitment and well-being. The results suggest that leaders are expected to pay attention to transparency, communication, and emotional management to develop a self-conceptual motivating and supportive environment in the workplace.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO.....	5
2 ESIHENKILÖTYÖ TYÖELÄMÄSSÄ	6
2.1 Esihenkilön rooli organisaatiossa	6
2.2 Johtajuuden eri tyylit.....	7
2.3 Hyvän esihenkilötyön tunnuspiirteet	11
2.4 Esihenkilötyön vaikutus yrityskulttuuriin ja ilmapiiriin.....	12
3 SITOUTUMINEN TYÖHÖN	16
3.1 Sitoutumisen määrittely	16
3.2 Esihenkilön vaikutus sitoutumiseen.....	18
4 TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMA.....	20
4.1 Työhyvinvoinnin määrittely ja rakentuminen.....	20
4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen esihenkilötasolla	24
4.2.1 Esihenkilön roolit työhyvinvoinnin johtajana	24
4.2.2 Työhyvinvoinnin seuraaja	25
4.2.3 Osaamisen johtaminen.....	25
4.3 Työhyvinvoinnin ja sitoutumisen välinen yhteys	25
5 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	26
5.1 Vastaajien demografiset tiedot	27
5.1.1 Ikä.....	27
5.1.2 Ammattiala	27
5.1.3 Sukupuoli.....	28
5.1.4 Työkokemus	28
6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	30
7 POHDINTA	35
7.1 Kehittämissuhteet organisaatioille	36
LÄHTEET	37
LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Modernissa työelämässä yhä tärkeämmäksi tekijäksi muodostuu työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja siihen liittyen työhyvinvoinnin korostaminen. Sitoutuminen työpaikkaan on yksi menestyvän organisaation kulmakivistä, ja se muodostuu pitkälti työmotivaatiosta, työssä jaksamisesta sekä työtehokkuudesta. Esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttaa suoraan näihin tekijöihin (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017). Työssäni puhun paljon organisaatioista ja yrityksistä, tarkoittaen näillä termeillä samaa asiaa eli yritystä.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia johtamistyylien ja kulttuurin vaikutusta suoraan työntekijöiden sitoutuvuuteen ja työhyvinvointiin. Minulla, kuten valitettavasti monilla muillakin, on kokemusta huonosta esihenkilötyöstä ja sen aiheuttamasta heikosta sitoutumisesta. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja on rajattu esihenkilötason johtamisen vaikutuksiin työntekijätason sitoutuvuuteen ja työhyvinvointiin. Työllä ei ole toimeksiantajaa.

Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin:

1. Millainen esihenkilötason johtaminen tukee parhaiten työntekijöiden sitoutumista ja työhyvinvointia?
2. Millä tavoin esihenkilön johtamisen eri ulottuvuudet (kommunikointi, tuki, selkeys) vaikuttavat näihin tekijöihin?

Aineistonkeruumenetelmänä käytin kyselytutkimusta, jossa keräsin työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia esihenkilötyöstä. Analysoin aineiston teemoittelun avulla.

Aihe on ajankohtainen, sillä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä korostuvat työntekijöiden sitouttaminen ja hyvinvoinnin johtaminen (Coaching company 2024). Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa esihenkilötyön kehittämiseen, ja sen tulokset voivat hyödyttää niin organisaatioita kuin johtamiskäytäntöjen kehittäjiä. Opinnäytetyö on myös merkittävä oman ammatillisen kehitykseni kannalta, sillä se syventää ymmärrystäni esihenkilötyön vaikutuksista ja auttaa kehittämään omia johtamistaitojani.

2 ESIHENKILÖTYÖ TYÖELÄMÄSSÄ

Moderni johtaminen korostaa yhteisöllisyyttä, joustavuutta sekä jaettua vastuuta, jossa esihenkilö toimii pikemminkin tiimin ohjaajana eikä ainoastaan auktoriteettina (Esimiesakatemia, 2024.) Tässä yhteydessä esihenkilön rooli voidaan nähdä *primus inter pares* -asemassa eli "ensimmäisenä vertaistensa joukossa". Tämä lähestymistapa korostaa johtajan roolia suunnan näyttäjänä, joka kuitenkin kunnioittaa tiimin kollektiivista asiantuntemusta. Esimerkiksi Euroopan komissiossa tämä johtamistapa näkyy yksiköiden johtajien tapana toimia itsenäisesti, mutta samalla ryhmän sisällä olevien kollegoiden tasolla, työskennellen yhteisen tavoitteen eteen. (Van Ballaert & Delreux, 2014.) Tässä luvussa käsitellään esihenkilön roolia, erilaisia johtamisteorioita, hyvän esihenkilön tunnuspiirteitä sekä esihenkilön vaikutusta organisaatiokulttuuriin.

2.1 Esihenkilön rooli organisaatiossa

Esihenkilön rooli on toimia työnantajan edustajana, joka valvoo työntekijöiden velvollisuuksia ja varmistaa, että heidän oikeuksiaan kunnioitetaan. Hänen vastuullaan on myös työntekijöiden tavoitteiden asettaminen, suorituksen arviointi, saavutusten palkitseminen ja tiimin päätöksenteon tukeminen. Esihenkilön tulee tukea työntekijöiden kehitystä ja työprosesseja, kehittää heidän osaamistaan ja edistää motivaatiota esimerkiksi palautteen antamisen ja kehityskeskustelujen avulla. Esihenkilö on ennen kaikkea johtaja (Johtajuus.info).

Esihenkilön vastuita on määritelty eri lakipykälissä, kuten työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa, työaikalaisissa ja yhdenvertaisuuslaissa. Työsopimuslaki (55/2001, 2:1 §) muun muassa määrää "Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi". Työturvallisuuslaissa (738/2002, 2:8 §) puolestaan määrätään työnantajan velvollisuudesta huolehtia "työntekijöiden

turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat”.

Salmisen (2021) mukaan esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa oman tiimin onnistumisen edellytykset tuottamalla hyviä esihenkilöpalveluita. Hänen mukaansa niihin kuuluu muun muassa strategian ymmärrettäväksi muokkaaminen ja sen viestiminen tiimille ja yhteisten selkeiden tavoitteiden luominen sekä tiimille, että yksilöille. Sen lisäksi yhteisten pelisääntöjen laatiminen yhdessä tiimin kanssa on olennaista, samoin kuin työn organisointi niin, että se tukee asetettuja tavoitteita ja että tiimiläisten toimenkuvat ovat selkeästi määriteltyjä.

Esihenkilön tulee myös varmistaa päätöksenteon toimivuus sekä työrauhan säilyminen mahdollisissa ongelmatilanteissa. Tiedonkulku on varmistettava koko tiimin kesken. Esihenkilöllä on kriittinen rooli muutoksissa; hänen tulee tiedottaa niistä mahdollisimman hyvissä ajoin sekä olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa muutoksia tiimin kanssa. Tarvittaessa hänen tulee varmistaa muutoksista johtuva lisäkoulutus ja perehdytys tiimille. Lopuksi esihenkilön tulee huolehtia työlainsäädännön velvoitteiden noudattamisesta sekä riittävästä palautteenannosta mahdollisuuksien mukaan. (Salminen 2021.)

Esihenkilön roolia korostaa myös se, että hyvä esihenkilö koettiin tutkimuksen mukaan jopa tärkeämmäksi tekijäksi kuin itse mielekäs työtehtävä. Tämä johtuu siitä, että esihenkilö vaikuttaa laajasti työpaikalla muihin tekijöihin, kuten onnistumisen kokemuksiin, arvostuksen tunteeseen, työkuorman sopivuuteen ja työilmapiiriin avoimuuteen (Mellanen & Mellanen 2020, luku 5.)

2.2 Johtajuuden eri tyylit

Psykologian tohtori Daniel Goleman (2000) on pyrkinyt määrittelemään johtamista tilannesidonnaisesti kuudella eri tavalla. Ensimmäisenä on **pakottava tyyli**, joka mielletään yleensä käskyttämiseksi. Se vaatii työntekijöiltä välitöntä toimimista käskyn saatuaan. Yleisesti pakottava tyyli johtaa myös työntekijöiden sitoutumisen ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen, sillä he kokevat, että organisaatio ei ole joustava eikä heitä arvosteta tai kuunnella. Tämä voi johtaa epäkunnioituksen

ja jopa vihan tunteisiin johtajaa kohtaan. Työn palkitsevuus ja ammattitilpeys kär-sivät, ja lopulta organisaatio voi kärsiä korkeasta vaihtuvuudesta ja lisääntyneistä sairauspoissaoloista työntekijöiden keskuudessa. Tätä pidetään huonoimpana johtamistyylinä.

Arvovaltaisessa tyyliissä johtaja asettaa työntekijöille selkeitä tavoitteita yhteistä visiota kohti, mutta antaa heille vapauden saavuttaa ne omalla tavallaan. Arvovaltainen johtaja auttaa työntekijöitään ymmärtämään heidän tuomansa arvon organisaatiossa avoimen kommunikoinnin avulla. Tämä lähestymistapa maksimoi työntekijöiden sitoutumisen organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Tavoitteet ovat selkeitä ja palkkiot johdonmukaisia. Tyyli voi kuitenkin toimia heikosti tilanteessa, jossa tiimiläiset ovat johtajaansa kokeneempia ja saattavat siksi pitää johtajaa mahtipontisena.

Yhdistävä tyyli priorisoi työntekijät ihmisinä ja pyrkii pitämään heidät tyytyväisinä. Se on tehokas tapa, kun rakennetaan tiimikemiaa, harmoniaa ja halutaan lisätä työhön sitoutumista. Tämän johtamistyylin kulmakiviin kuuluu positiivinen palaute, avoimuus kommunikoinnissa sekä tiimiläisistä välittäminen. Tyyli tehostaa työhyvinvointia ja sitoutuvuuden tunnetta vahvojen ihmissuhteiden kautta. Liiallisesti käytettynä se voi kuitenkin mahdollistaa heikkoja suorituksia ja niiden huomaamatta jäämistä, jolloin jotkut työntekijät voivat ajatella, että minimipanostus työssä on sallittua.

Demokraattinen tyyli keskittyy osallistamaan tiimiläisiä päätöksiin ja muutoksiin, mikä puolestaan lisää organisaation joustavuutta ja auttaa tuomaan uusia ideoita esille. Tämä johtamistyyli auttaa johtajaa rakentamaan luottamusta, arvostusta sekä sitoutumista tiimin kesken, mutta voi johtaa loputtomiin kokouksiin ja selkeän johdon puutteen tunteeseen tiimin sisällä.

Suuntaa näyttävä tyyli asettaa korkeat tavoitteet työtehokkuudelle sekä näyttää itse omalla esimerkillään mallia niiden saavuttamisesta. Suuntaa näyttävällä johtajalla voi olla jopa pakkomielle tehdä asiat aina paremmin ja nopeammin. Tyyli voi tehostaa pätevien työntekijöiden motivaatiota ja tehokkuutta, mutta aiheuttaa monelle työntekijöille ylikuormituksen ja syyllisyyden tunnetta. Työntekijät pitävät

suuntaa antavaa johtajaa usein mikromanageroivana (liite 3) ja epäinhimillisenä. Näin ollen tyyli voi myrkyttää työilmapiirin ja työhyvinvoinnin.

Viimeisenä on **valmentava** johtamistyyli, joka korostaa henkilöstön kehitystä pitkällä aikavälillä. Valmentava johtaja auttaa työntekijöitä tunnistamaan kehityskohtiaan ja kannustaa sekä ohjaa niiden kehittämiseen. Tyyli on ominaista sitoa työntekijän kehitys hänen urasuunnitelmiinsa ja tunnistaa heidän vahvuutensa sekä etenemismahdollisuutensa organisaatiossa. Tyyli toimii parhaiten silloin, kun työntekijät ovat oikeasti kehittymishaluisia. Valmentava tyyli tehostaa työhyvinvointia ja työhön sitoutumista huimasti selkeiden tavoitteiden ja avoimen kommunikoinnin voimin.

Mitä enemmän näitä tyylejä esihenkilö työssään omaksuu ja taitaa, sitä paremmin hän voi tiimiläisiään johtaa oikealla tavalla eri tilanteissa ja sitä kautta luoda parhaan mahdollisen työilmapiirin osaltaan. (Goleman 2000, 1–13; Sillanpää 2017.)

Alla olevassa taulukossa 1 on tiivistetty Golemanin johtamistyylit:

<i>Johtamistyyli</i>	<i>Pakottava</i>	<i>Arvovaltainen</i>	<i>Yhdistävä</i>	<i>Demokraattinen</i>	<i>Suuntaa näyttävä</i>	<i>Valmentava</i>
Toimintatyyli	Vaatii välitöntä käskyjen noudatusta	Liikuttaa ihmisiä kohti visiota	Luo harmoniaa ja tunnesidoksia	Luo yhteisymmärrystä osallistamalla	Asettaa korkeat tavoitteet	Kehittää ihmisiä tulevaisuutta varten
Tyyli fraasina	“Tee mitä käsken”	“Tule mukaani”	“Ihmiset ensin”	“Mitä olet mieltä?”	“Tee niin kuin minä, nyt”	“Kokeile tätä”
Perustavanlaatuiset tunneällyn kompetenssit	Halukkuus saavuttaa, aloitteellisuus, itsekontrolli	Itseluottamus, empatia, muutoksen aloittaja	Empatia, suhteen luonti, kommunikointi	Yhteistyö, tiimijohtajuus, kommunikointi	Halu saavuttaa ja luoda yhteisymmärrystä	Toisten kehitys, empatia, itsetunto
Milloin tyyli toimii parhaiten	Kriiseissä kun kiire tai ongelmatilanteissa työntekijöiden kanssa	Muutostilanteissa, uusien visioiden äärellä	Tiimin ristiriidoissa, motivoi stressin alla	Tiimin yhteisen suunnan luonti	Nopeiden tulosten saaminen motivoituneista työntekijöistä	Työntekijöiden taitojen kehitys
Vaikutus ilmapiiorgriin	Negatiivinen	Vahvasti positiivinen	Positiivinen	Positiivinen	Negatiivinen	Positiivinen

Taulukko 1. Golemanin kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä (mukaillen Goleman 2000, 7–8; Sillanpää 2017)

Blake ja Mouton (1978) puolestaan esittävät johtajuuden mallin, jossa korostetaan kahta keskeistä ulottuvuutta: ihmiskeskeisyyttä ja tehtäväkeskeisyyttä. Ihmiskeskeisyys tarkoittaa johtajan keskittymistä ihmissuhteisiin ja johdettavien tarpeisiin, kun taas tehtäväkeskeisyys tarkoittaa, että johtajan huomio on työn edistymisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Näiden ulottuvuuksien perusteella Blake ja Mouton määrittivät viisi erilaista johtajatyylä:

Ensinäkin **vastuun välttelijä** (improverished management) on johtaja, joka ei välitä ihmisistä eikä tuloksista. Hänen panoksensa kumpaankin on minimaalista, ja hänen toimintansa voi olla hyvin välinpitämätöntä. Tämä johtamistyyli johtaa usein tyytymättömyyteen, heikkoon yhteishenkeen ja huonoihin tuloksiin tiimissä.

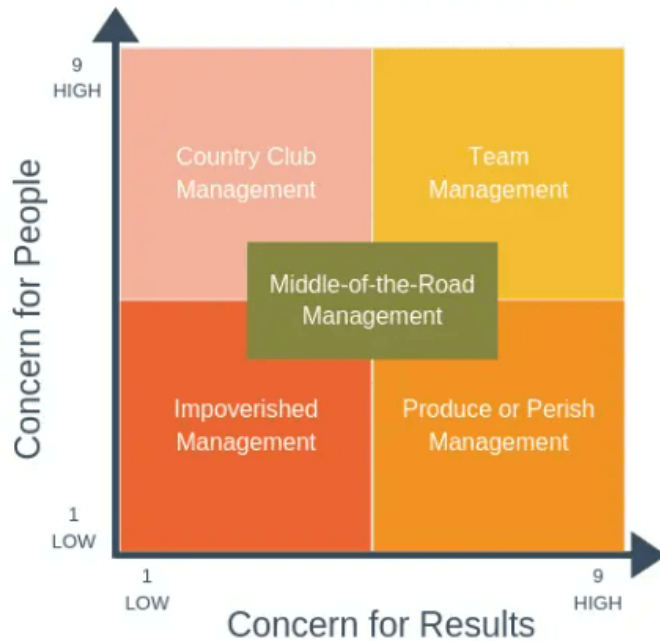
Toiseksi **huolenpitäjä** (country club management) keskittyy tiimiläisten tyytyväisyyteen, motivaatioon ja yhteishenkeen. Tehtävien suorittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen jäävät toissijaiseksi. Tämä johtajatyylä auttaa luomaan rennon työilmapiirin, mutta voi myös johtaa huonoihin tuloksiin tavoitteiden ja selkeän johtajan puutteen vuoksi. Verrattavissa Golemanin yhdistävään johtamistyyliin.

Kolmanneksi **keskitien kulkija** (middle of the road management) tasapainottelee nimensä mukaan ihmiskeskeisyyden ja tehtäväkeskeisyyden välillä. Hän tekee kompromisseja ja pyrkii ottamaan huomioon molemmat puolet, mutta ei erityisesti korosta kumpaakaan. Tämä johtaa väistämättä huonoihin tuloksiin kummassakin ulottuvuudessa.

Käskijä (produce of perish management) keskittyy pelkästään tehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseen, eikä huomioi tiimiläisten tarpeita tai ideoita. Hänelle tärkeitä ovat tulokset ja tehokkuus. Hyviä suorituksia ei juuri huomioida, mutta huonoista rangaistaan. Tämä johtamistyyli aiheuttaa osaavien työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyttä ja johtaa usein siihen, että he vaihtavat työpaikkaa, koska he eivät koe olevansa arvostettuja organisaatiossa.

Tiimin vetäjä (team management) keskittyy tasapuolisesti sekä ihmisiin, että tehtäviin. Tämä johtamistyyli painottaa organisaation visiota ja priorisoi tiimin

osallistamista sekä yhteistyötä päätöksissä. Tällaisen johdon alla työntekijöillä on arvostettu olo ja he ovat erittäin sitoutuneita työhönsä. (Lindberg 2022; San Francisco business school.)



Kuvio 1. Blake & Mouton. Johtajuuden malli. (San Fransisco business school s.a.)

2.3 Hyvän esihenkilötyön tunnuspiirteet

Mellasen ja Mellasen (2020, luku 5) kyselytutkimuksen (sivu 12) mukaan esihenkilön tärkeimpiin piirteisiin kuului luottamus, reiluus ja tasapuolisuus, tavoitteiden selkeä kommunikointi, alaisten hyvinvoinnista huolenpito sekä arvostuksen osoittaminen. Näiden ominaisuuksien omaaminen edesauttoi työhyvinvointia, työtö- hokkuutta sekä sitoutumista. Esihenkilön roolia korosti myös se, että hyvä esi- henkilö koettiin tutkimuksen mukaan jopa tärkeämmäksi kuin mielekäs työteh- tävä.



Kuvio 2. Esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 5)

Hyvän esihenkilötyön tunnuspiirteinä omassa aineistossani korostuivat myös hyvät viestintätaidot, empatia, oikeudenmukaisuus, rehellisyys sekä motivointitaito. Oikotien (2021) mukaan hyvän esihenkilön tunnusmerkkejä ovat näiden ominaisuuksien lisäksi kehittymisenhalu, hyvä itsetuntemus, vastuun kanto, hyvät käyttäytymistavat sekä omasta terveydestään huolehtiminen.

2.4 Esihenkilötyön vaikutus yrityskulttuuriin ja ilmapiiriin

Yrityskulttuuri (tunnetaan myös nimellä organisaatiokulttuuri) koostuu yrityksen tiedostetuista ja tiedostamattomista arvoista, rakenteista ja toimintatavoista, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä. Tämä kulttuuri yhdistää työntekijöitä ja erottaa yrityksen muista. Se muodostaa yrityksen ainutlaatuisen tavan toimia ja se näkyy esimerkiksi päivittäisissä käytännöissä, ajattelussa, päätöksenteossa ja

vuorovaikutuksessa. William Wolfram tiivistää asian hyvin ” – yrityskulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa” (Luukka, 2019, 15–23; Mellanen & Mellanen 2020, luku 6.)

”Yrityskulttuuri voi olla yrityksesi paras kilpailutekijä tai sen menestymisen suurin este”. Yrityskulttuuria tulee siis johtaa oikeaan suuntaan. Tiimiakatemian perustaja Johannes Partasen mukaan johtaja ei voi vaikuttaa muuhun kuin yrityksen kulttuuriin, ja on avainasemassa tuomassa yrityksen visiota ja arvoja mukaan varsinaiseen toimintaan. Yrityskulttuurilla on suuri vaikutus työnantajamielikuvaan ja täten rekrytointikilpailuun. Se vaikuttaa myös suoranaisesti työhyvinvointiin sekä sitoutuneisuuteen ja sitä kautta yrityksen tuloksiin. (Intotalo s.a.)

Miten esihenkilö voi sitten vaikuttaa yrityskulttuurin kehitykseen? Hänen tulee näyttää omaa esimerkkiä yrityskulttuurin toteuttamisesta ja rakentamisesta päivittäin tekemisessään. Hänen täytyy tehdä työtä pitkäjänteisesti vuosien ajan. (Intotalo s.a.)

Great place to work -instituutin tekemän tutkimuksen (Intotalo s.a.) mukaan yrityskulttuuri voidaan kiteyttää yhdeksään kulmakiveen: merkityksellisyys, viestintä, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja rekrytointi.

Merkityksellisyys viittaa työntekijöiden selkeään käsitykseen omasta roolista organisaatiossa mikä edesauttaa työmotivaatiota. Kun työntekijät kokevat, että heidän työllään on merkitystä organisaation kokonaisuuden kannalta, heidän sitoutumisensa vahvistuu. (Intotalo s.a.)

Toimiva **viestintä** on tärkeää, jotta tieto kulkee kaikille ja vältetään turhilta väärinkäsityksiltä ja epätietoisuudelta. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että viestintä on selkeää, ajankohtaista ja tavoittaa kaikki työntekijät. (Intotalo s.a.)

Kuunteleminen on yksi esihenkilön tärkeimpiä taitoja. Työntekijöiden kuulluksi tuleminen lisää tyytyväisyyttä. Kuuntelu osoittaa arvostusta ja voi auttaa esihenkilöä ymmärtämään paremmin työntekijöiden näkökulmia ja tarpeita. (Intotalo s.a.)

Hyvä palaute ja **kiitos** onnistumisista on aina paikallaan. Se lisää positiivista ilmapiiriä, työmotivaatiota sekä arvostuksen tunnetta työntekijöillä. (Intotalo s.a.)

Työntekijöille tulee myös tarjota mahdollisuuksia **kehittää** osaamistaan ja edetä urallaan. Esihenkilön rooli tässä on osoittaa kiinnostusta työntekijän urasuunnitelmiin ja tunnistaa etenemismahdollisuuksia sekä tarjota niitä. Tämä lisää sitoutumista sekä esihenkilöön, että organisaatioon. (Intotalo s.a.)

Hyvä esihenkilö myös tuntee tiimiläisensä sekä heidän elämäntilanteensa, jotta hän voi paremmin huomioida heidät ja osoittaa oikeaa **välittämistä**. Tämä auttaa herättämään luottamusta ja vahvistamaan työntekijöiden tunnetta siitä, että heitä arvostetaan kokonaisvaltaisesti ihmisinä, eikä vain työntekijöinä. (Intotalo s.a.)

Juhlistaminen, olipa kyse pienestä tai suuresta tapahtumasta, lisää yhteishenkeä ja motivoi työntekijöitä jaksamaan arjessa. Esimerkkeinä tästä voivat olla yhteinen lounas tai yrityksen pikkujoulut. (Intotalo s.a.)

Hyvään yrityskulttuuriin kuuluu myös hyvän **jakaminen**, kuten kannustavat palkitsemisjärjestelmät ja osallistuminen hyväntekeväisyyteen. Tällaiset teot vahvistavat yhteisöllisyyttä ja luovat organisaatioon positiivista ilmapiiriä. (Intotalo s.a.)

Rekrytoidessa tulee myös kiinnittää huomiota rekrytoitavien sopivuuteen yrityksen kulttuuria ajatellen. Onnistunut rekrytointi tuo mukanaan henkilöitä, jotka täydentävät yrityskulttuuria ja tiimin osaamista. (Intotalo s.a.)

Yrityskulttuuri on avainasemassa:

Yli 50%

enemmän tasokkaita hakijoita vahvan työnantajamielikuvan omaavissa yrityksissä (1,2)

Lähteet: (1) [LinkedIn Talent Solutions](#) (2) [Great Place to Work](#)

75%

työnhakijoista miettii työnantajamielikuvaa ennen hakemista (3)

Lähteet: (3) [Huffpost](#)

50%

vähemmän rekrytointikustannuksia yrityksissä, joilla on vahva työnantajamielikuva (1)

Lähteet: (1) [LinkedIn Talent Solutions](#)

6-9 kk

palkkakulut vastaa yhden työntekijävaihdoksen kustannuksia (3)

Lähteet: (3) [Huffpost](#)

67%

nopean kasvun yrityksistä kaatuu 10 vuoden sisällä (4)

Lähteet: (4) [Fortune](#)

500 milj. €

menetetty fuusioissa, joissa yritysten kulttuurit eivät kohtaa (5)

Lähteet: (5) [Harvard Business Review](#)

Kuvio 3. Yrityskulttuurin vaikutukset. (Great place to work–instituutti s.a.)

3 SITOUTUMINEN TYÖHÖN

”Menestyvä yritys on työntekijöidensä summa”. Työntekijöiden sitoutuminen on merkittävä tekijä organisaation suorituskyvyn ja tulosten parantamisessa. Sitoutuneet työntekijät tuottavat parempia tuloksia ja ovat vähemmän alttiita vaihtuvuudelle. Tämä säästää yritykselle merkittäviä kustannuksia (Matikka 2023). Sitoutuminen ei tarkoita vain työssä pysymistä, vaan syvempää tunne- ja kognitiivista yhteyttä työhön ja organisaatioon. Sitoutunut työntekijä on siis valmis panostamaan työhönsä, tekemään yhteistyötä ja osallistumaan organisaation kehittämiseen sekä pysymään siellä pitkällä aikavälillä. (Cavet 2021.) Tässä luvussa tarkastellaan syvemmin sitoutumisen määritelmiä ja rakentumisen teorioita sekä esihenkilön vaikutusta asiaan.

3.1 Sitoutumisen määrittely

Sitoutumista on vaikea määritellä tarkasti, sillä asiasta on erilaisia teorioita ja tutkimuksia erittäin paljon. Tarkastellaan tässä alaluvussa kuitenkin yleisimpiä hyväksytyjä teorioita ja määritelmiä sitoutumiselle. Meyerin ja Allenin (1997, 41–60) kenties tunnetuimman aiheeseen liittyvän tutkimuksen mukaan työhön sitoutumista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmista: affektiivisestä sitoutumisesta, jatkuvuussitoutumisesta ja normatiivisesta sitoutumisesta.

Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen organisaatioon ja aktiiviseen osallistumiseen sen toimintaan. Kun työntekijä on affektiivisesti sitoutunut, hän haluaa pysyä organisaatiossa, koska kokee työnsä merkitykselliseksi ja on motivoitunut vaikuttamaan organisaation menestykseen. Tällainen sitoutuminen on yleensä vahvasti yhteydessä työntekijän työtyytyväisyyteen ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin. (Meyer & Allen 1997, 41–60.)

Jatkuvuussitoutuminen tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että hänen on kannattavaa tai välttämätöntä pysyä organisaatiossa taloudellisista tai muista käytännön syistä. Tämä sitoutumisen muoto perustuu työntekijän arvioon siitä, että organisaation vaihtaminen olisi liian kallista tai riskialtista. Työntekijä voi

esimerkiksi kokea, että hänen nykyinen asemansa tarjoaa etuja tai työsuhdeturvaa, joita ei ole helposti saatavilla muualla. Jatkuvuussitoutuminen ei välttämättä perustu työntekijän haluun sitoutua työhönsä tai organisaatioon, vaan se on enemmänkin käytännönläheistä ja laskelmoivaa sitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 41–60.)

Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän tunteeseen siitä, että hänen tulisi jäädä organisaatioon moraalista tai eettisistä syistä. Työntekijä voi tuntea velvollisuutta organisaatiota kohtaan esimerkiksi siksi, että hän on saanut koulutusta tai muuta tukea työnantajalta, tai koska organisaatiokulttuuri korostaa lojaaliutta. (Meyer & Allen 1997, 41–60.)

Työhön sitoutuminen koostuu siis useista eri komponenteista: emotionaalisesta sitoutumisesta (affektiivinen sitoutuminen), laskelmoivasta tai käytännönläheisestä sitoutumisesta (jatkuvuussitoutuminen) ja velvollisuuden tunteeseen perustuvasta sitoutumisesta (normatiivinen sitoutuminen). Affektiivinen sitoutuminen on yleensä yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, kun taas jatkuvuus- ja normatiivinen sitoutuminen voivat olla enemmän yhteydessä työntekijän käytännön syihin tai velvollisuuden tunteisiin pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1997, 41–60.)

Toki tämä teoria voi olla haastava, sillä esimerkiksi affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat hyvin lähellä toisiaan ja voi olla vaikea erottaa toisistaan. Voisi väittää, että normatiivisen sitoutumisen kannalta koettu velvollisuuden tunne sopisi paremmin affektiivisen sitoutumisen piiriin, sillä se käsittää kaiken tunneperäisen sitoutumisen, ja velvollisuuden tunne on nimenomaan tunne. Solingerin, Van Olffenin ja Roen (2018) uudempi tutkimus tarkastelee sitoutumista modernin työympäristön näkökulmasta ja haastaakin Meyerin ja Allenin mallin. Heidän mukaansa vanha kolmiulotteinen jaottelu ei vastaa nykypäivän monimutkaisia työelämän ja organisaatiodynamiikan vaatimuksia.

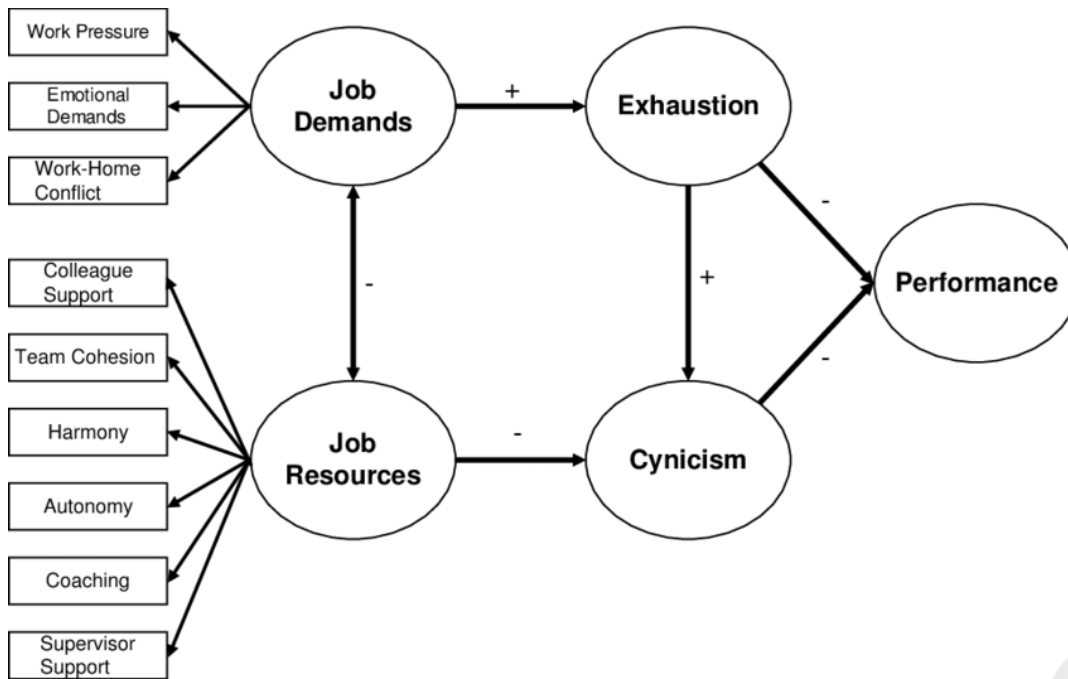
Solinger ym. (2018) ehdottavat, että sitoutuminen ei ole niinkään staattinen tila, vaan pikemminkin dynaaminen prosessi, joka muuttuu jatkuvasti työntekijöiden kokemusten, työympäristön muutosten ja organisaation toimintatapojen myötä. Tutkimuksen mukaan sitoutumisen keskiössä on vuorovaikutus työntekijän ja

organisaation välillä; täten organisaation rakenteelliset muutokset tai vaikkapa työntekijän elämäntilanteeseen liittyvät tekijät voivat vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti sitoutumiseen.

Työntekijöiden sitoutuminen voi myös muuttua erilaisista syistä ja erilaisina ajan-kohtina erilaisin tavoin. Sitoutuminen voi esimerkiksi olla vahvempaa silloin kun henkilö kokee työnsä tärkeäksi tai kun työympäristö edistää hänen henkilökohtaista kehitystään. Toisaalta epäsuotuisat muutokset työolosuhteissa, kuten organisaation johdon vaihtuminen tai yksitoikkoisten työtehtävien lisääntyminen voivat heikentää työntekijän sitoutumista. (Solinger ym. 2018.)

3.2 Esihenkilön vaikutus sitoutumiseen

Häkkäsen (2021, 31) tutkimuksen mukaan hyvä esihenkilötyö korreloi vahvasti työntekijöiden korkean sitoutumisen kanssa. Miten esihenkilöt voivat sitten edistää sitoutumista työllään? Ensinnäkin esihenkilöiden on tarjottava työntekijöille tarvittavaa tukea heidän työtehtäviinsä. Työn vaatimukset -tutkimalli (sivu 18) korostaa, että liialliset vaatimukset voivat vähentää sitoutumista, kun taas hyvä tuki lisää sitä. Esihenkilöiden on oltava helposti saavutettavissa ja tarjottava tukea sekä resursseja, mikä parantaa työntekijöiden tunnetta arvostuksesta ja lisää motivaatiota. Lisäksi työntekijöiden tehtävien merkityksellisyyden painottaminen on tärkeää. Kun työntekijät ymmärtävät työnsä vaikutuksen koko organisaation menestykseen, heidän sitoutumisensa kasvaa. Esihenkilöiden rooli viestijänä ja kannustajana onkin keskeinen sitoutumisen edistämisessä. (Matikka 2023.)



Kuvio 4. Työn vaatimukset -tukimalli. (Bakker & Schaufel 2004)

Esihenkilön on oltava kiinnostunut työntekijöistään ja kohdattava jokainen hyväksyen heidät uniikkeina yksilöinä. Hänen tulee ottaa tiimiläiset huomioon niin arkisissa askareissa kuin suurissa päätöksissä osallistamalla ja kuuntelemalla. Esihenkilön oma esimerkki panostuksesta sekä organisaation arvoihin sitoutumisesta kannustaa ja sitouttaa myös muita. Kyky motivoida työntekijöitään on tehokas keino kasvattaa sitoutumista. Myös rakentavan palautteen oikea-aikainen antaminen ja sen kautta kehittymisen mahdollistaminen on tärkeää. (Häkkänen 2021, 30, 32.)

Oma kokemukseni esihenkilön vaikutuksesta sitoutumiseen tukee myös sen merkittävyyttä. Edellisissä työpaikoissani, joissa olen kokenut esihenkilöni työn olevan puutteellista tai epäasiallista, en ole halunnut panostaa työhöni enkä pysyä yrityksessä pitkään. Tutkimuksessani kävi ilmi, että vastaajien keskuudessa on ollut samanlaisia kokemuksia.

4 TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMA

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja moniulotteinen ilmiö. Se heijastaa työntekijöiden terveyttä ja tyytyväisyyttä sekä koko organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta. (Mäkinen & Moilanen. s.a.) Tässä kappaleessa määritellään työhyvinvoinnin käsite sekä tarkastellaan, miten se rakentuu yksilön kokemuksista ja työyhteisön toimintakulttuurista. Tässä työssä tarkoitan työhyvinvoinnilla työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia työpaikalla.

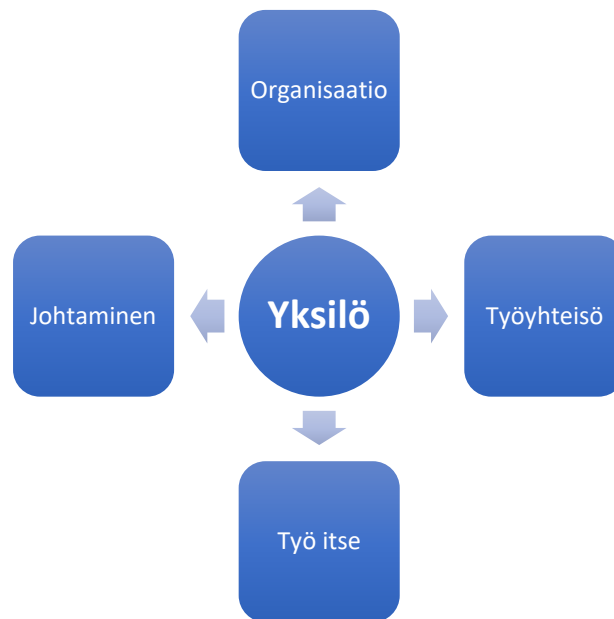
Lisäksi perehdytään siihen, miten esihenkilöt voivat aktiivisesti johtaa työhyvinvointia tukemalla työntekijöiden motivaatiota, itsensä kehittämistä ja työssä jaksamista. Työhyvinvoinnin edistäminen on keskeinen tekijä työelämän laadun ja tuottavuuden parantamisessa ja on esihenkilöiden lisäksi jokaisen työntekijän vastuulla. Jokaisen työntekijän on huolehdittava omista voimavaroistaan ja riittävästä palautumisesta vapaa-ajalla esimerkiksi levon ja liikunnan avulla. (Vuori 2023, 15, 33.)

4.1 Työhyvinvoinnin määrittely ja rakentuminen

Finla työterveyden (2024) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia työpaikalla. Se kattaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ja on suoraan yhteydessä henkilön työmotivaatioon, jaksamiseen ja elämänlaatuun. Työhyvinvointia pidetään tärkeänä tekijänä organisaation menestykselle, sillä henkilöstön hyvinvointi tehostaa organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. Siitä on hyötyä molemmille osapuolille. Hyvinvoiva henkilöstö koee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja se näkyy muun muassa arjen sujumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa sekä terveessä työilmapiirissä. (Finla työterveys, 2024; Mäkinen & Moilanen s.a.)

Halonen, Kauppi, Mäkelä, Sipponen ja Laitinen (s.a. 1.1) puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin olevan työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten sekä työntekijän omien voimavarojen yhteensopivuutta. Työhyvinvointi on työntekijän positiivista mieltymystä työssä jaksamisesta ja työn tekemisestä.

Mankan & Mankan mukaan (2023, 110) työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa viiteen osaan:



Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (mukaillen Manka & Manka 2023, 110)

Organisaatiotasolla työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation kulttuuri, rakenne, toimintatavat, tavoitteellisuus sekä osaamisen kehittämisen mahdollistaminen. Nämä tekijät rakentavat perustan työhyvinvoinnille. Se, miten organisaatiossa ylipäätään suhtaudutaan työhyvinvoinnin käsitteeseen, vaikuttaa pitkälti siihen, miten hyvin se organisaatiossa toteutuu. Työhyvinvoinnin tulee olla keskiössä osana organisaation arvoja ja strategiaa, jolloin se näkyy kaikessa tekemisessä. Sen toteutumista tulee myös arvioida jatkuvasti muun muassa ajoittaisilla kyselytutkimuksilla ja vuorovaikutuksessa työn ohella. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Manka ym. 2023, 114.)

Myös työyhteisö tukee työhyvinvoinnin kokemusta työpaikalla. Muun muassa kollegoiden antama tuki, avoin ilmapiiri ja joustavuus edistää työhyvinvointia, kun taas kireä ilmapiiri, liiallinen yksin työskentely ja tiimin konfliktit lisäävät uupumusta ja kuormittavat henkilöstöä. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021.)

Yksilötaso vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin. Yksilö, joka huolehtii terveydestään mahdollistaa omalta osaltaan hyvinvoinnin myös työpaikallaan.

Yksilölliset tekijät kuten psykologinen pääoma (liite 1), osaaminen, työkokemus, persoonallisuus sekä asenne vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti henkilön työhyvinvointiin. (Vuori 2024, 12.) Yksilötasoa tarkastellessa on kuitenkin otettava huomioon työntekijän henkilökohtainen kokemus työhyvinvoinnista. Yhdelle työhyvinvointi voi tarkoittaa kattavaa työterveydenhuoltoa ja työturvallisuutta, kun taas toiselle se voi olla terve työilmapiiri ja työn imu. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021.)

Itse työ on tietenkin suuressa roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Työpaikoilla on erilaisia voimavaroja sekä kuormitustekijöitä. Työn voimavaroihin kuuluu esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työnteon tapaan. Kuormitustekijöitä puolestaan voi olla liiallinen kiire tai epäselvät tavoitteet. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Manka ym. 2023, 110, 114.)

Johtaminen on myös kriittinen tekijä työhyvinvoinnin parantamisessa ja ylläpitämisessä. Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluvat sekä johtamistyyli, että toteutettavat työhyvinvoinnin toimenpiteet. Työhyvinvointia tukeva johtaminen tulisi olla osallistavaa, läpinäkyvää ja kannustavaa. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Manka ym. 2023, 110, 114.)

Organisaation työhyvinvoinnin tilannetta voidaan tarkkailla myös eri ilmentymien kautta. Ne voidaan jakaa positiivisiin ja negatiivisiin ilmentymiin (kutsutaan myös työpahoinvoinniksi).

Positiivisiin ilmentymiin kuuluvat:

Flow-tila, eli optimaalinen työskentelytila, jossa tehtävän haasteellisuus ja tekijän taitotaso ovat tasapainossa. Flow-tilassa työhön uppoutuu täysin, ajantajun voi jopa menettää ja tunne tehtävä helposta sujuvuudesta on läsnä. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Walldén & Salli 2022.)

Työn imu tarkoittaa positiivista tunnetta työnteosta ja korkeasta motivaatiosta sitä kohtaan. Energiataso ja positiivisuus on korkealla työn imua koettaessa. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Walldén & Salli 2022.)

Työtyytyväisyys viittaa yleiseen positiivisuuden tunteeseen työssä. Tyytyväinen työntekijä tulee mielellään töihin. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tunnustuksen

saaminen, menestyminen ja mielenkiinto omassa tehtävässä sekä vahvat sosiaaliset suhteet työyhteisössä. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Walldén & Salli 2022.)

Negatiivisiin ilmentymiin puolestaan nähdään kuuluvan:

Työhön **leipääntyminen** eli tylsistyminen näkyy innokkuuden ja merkityksellisyyden puutteena. Leipääntynyt työntekijä ei pääse hyödyntämään työssä omia taitoja tai osaamistaan. Leipääntymistä voi ehkäistä mahdollistamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuden työtehtävään ja työskentelytapaan sekä tarpeeksi tiheää vaihtelua tehtäväkohtaisesti. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Walldén & Salli 2022.)

Stressi on tilanne, jossa työn vaatimukset ovat suuremmat kuin työntekijän saama tuki ja resilienssi (liite 4). Yleisesti muutostilanteet voivat aiheuttaa stressiä, oli muutos sitten positiivinen tai negatiivinen. Reaktio riippuu yksilön omasta näkökulmasta ja asenteesta. Vaikka tilapäinen stressi voi olla jopa hyödyllistä suoriutumisen suhteen, voi pitkäaikainen stressi aiheuttaa vakaviakin terveysongelmia ja romahduksen hyvinvoinnissa. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Walldén & Salli 2022.)

Uupumus voi olla yksi pitkittyneen stressin seurauksista. Uupumuksessa henkilön voimavarat loppuvat täysin. Uupumuksen oireita ovat yleisesti väsymys, kyyneisyys ja heikko itsetunto sekä pahimmillaan masennus ja unihäiriöt. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Walldén & Salli 2022.)

Työhyvinvoinnin seuraukset ja vaikutukset voidaan jaotella työntekijän sekä organisaation näkökulmiin. Työntekijän näkökulmasta positiivisia seurauksia ovat: tuloksellisuus, työtyytyväisyys, motivaatio, korkea työmoraali, hyvät työyhteisötaidot sekä korkea työkyky ja terveys. Organisaatiotasolla puolestaan vaikutuksia ovat: tuottavuuden ja tuloksellisuuden kasvaminen, sairauspoissaolojen vähentyminen, vaihtuvuuden lasku, parempi työnantajamielikuva ja organisaatiokulttuuri sekä kasvanut asiakastyytyväisyys. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Walldén ym. 2022.)

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen esihenkilötasolla

Työhyvinvoinnin nykytilanne suomessa on heikentynyt. Työterveyslaitoksen ”miten Suomi voi” (2024 10–11) tutkimuksen mukaan jopa joka kymmenes työikäinen suomalainen on todennäköisesti uupunut ja riski uupumukseen on jo joka neljännellä. Miten työnhyvointia sitten voidaan johtaa esihenkilötasolla parempaan suuntaan?

4.2.1 Esihenkilön roolit työhyvinvoinnin johtajana

Esihenkilötyöllä katsotaan olevan eri rooleja työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilö voi toimia **hyvinvointia tukevien työolojen rakentajana**. Hän voi osaltaan muokata työntekoa hyvinvointia tukevaksi mahdollistamalla työntekijöiden osallistamisen ja vaikutusmahdollisuudet. Olennaista on, että työntekijät pääsevät itse kertomaan, mikä olisi hänelle paras tapa työskennellä ja esihenkilö tukisi tässä. Esihenkilön tulisi pyrkiä toimimaan **työhyvinvointia tukevana vuorovaikuttajana ja johtajana**. Niin kuin kappaleessa 2 kävin läpi, johtamistyyllillä on selkeä yhteys työhyvinvointiin. Johtamistyyleistä esimerkiksi valmentava tyyli edistää hyvinvointia. Työhyvinvointia tukeva esihenkilö on avoin ja ottaa tiimin mukaan ongelmatilanteisiin. Hän toimii oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti kaikkia kohtaan, sekä välittää työntekijöistään. Ennen kaikkea esihenkilön tulee **rakentaa työhyvinvointikulttuuria erimerkillään** työhyvinvoinnin toteutumisesta ja opastaa sen tärkeydestä. Hän voi tehdä sitä tekojen ja puheen kautta, esimerkiksi pitämällä itse huolta omasta hyvinvoinnistaan. Hän ottaa työhyvinvoinnin vakavasti ja puhuu siitä positiivisessa sävyssä. Hän ei syyllistä sairauslomista, vaan ymmärtää ne osana työelämää, eikä missään nimessä tule sairaana töihin itse. Lisäksi hän tiedottaa avoimesti ja säännöllisesti työhyvinvoinnin palveluista työpaikalla. Esihenkilön tulee myös olla **työhyvinvoinnin asiantuntija**, joka tuntee työhyvinvointia tukevat käytännöt ja opastaa niistä työntekijöille, esimerkiksi ohjaamalla heidät oikealle taholle ja puuttamalla nouseviin epäkohtiin. Lopuksi esihenkilö toimii **työhyvinvoinnin kehittäjänä** yhdessä työntekijöidensä kanssa. (Tampereen yliopisto s.a.)

4.2.2 Työhyvinvoinnin seuraaja

Esihenkilön vastuulla työhyvinvoinnin kannalta on myös seurata työntekijöiden työkykyä sekä varoitusmerkkejä työpahoinvoinnista ja torjuttava niitä tilanteen tullen. Esihenkilöiden on myös hallittava työntekijöiden työkuormitusta esimerkiksi turvaamalla riittävät tauot ja järkevä työaika. Pitkällä aikavälillä torjuakseen työpahoinvointia esihenkilön tulee pyrkiä takaamaan, että työntekijät kokevat työn mielekkyyttä ja imua. (Viitala, 2021, 2.5; Vesterlund 2023.)

4.2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yksi tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Työntekijöiden perusedellytys työssä onnistumiselle ja työn mielekkyydelle on oman tehtävän osaaminen. Pitkittynyt osaamisen puute voi kuormittaa työntekijää ja lisätä stressiä ja kyynisyyttä. Tämän vuoksi esihenkilön tulee jatkuvasti olla muutoksien mukana ja pitää huoli, että työntekijöille on tarjolla riittävä tuki uuden oppimiseen kehityskeskusteluiden ja tarkkailun avulla. (Viitala 2021, 3.6; Halonen ym. s.a.) Osaamista voidaan johtaa erilaisin keinoin. Niitä ovat muun muassa kunnollinen perehdyttäminen tehtävään, työnkierto, koulutustilaisuudet, täydennyskoulutukset muutosten myötä sekä osallistuminen alan messuille ja konferensseihin. (Sivonen 2017.)

4.3 Työhyvinvoinnin ja sitoutumisen välinen yhteys

Kuten tietoperustasta on käynyt ilmi, työhyvinvointi sekä sitoutuminen ovat läheisesti tekemisissä toistensa kanssa ja rakentuvat pitkälti samoista asioista. Mitä paremmalla tasolla henkilöstön työhyvinvointi on, sitä sitoutuneempia he ovat organisaatioon pitkällä aikavälillä. (Huuskonen, 2023, 29.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyöni oli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin: miksi, millainen ja miten ja on luonteeltaan kuvailevaa. Sen avulla pystyin syventymään työntekijöiden kokemuksiin esihenkilötyöstä ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti, sillä se huomioi yksilölliset kokemukset ja merkitykset. (Taloustutkimus s.a.)

Aineistonkeruumenetelmänä toimi alan työntekijöille ja opiskelijoille suunnattu kyselytutkimus, jossa tutkittiin heidän nykyhetken kokemuksiansa ja näkemyksiä esihenkilöiden toiminnasta ja merkityksestä sitoutuvuuteen ja työhyvinvointiin liittyen. Avoimien kysymysten avulla selvitin myös työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitä he toivoisivat esihenkilön tekevän paremmin. Kyselytutkimus on tehokas tapa saada selville ihmisten mielipiteitä suureltakin joukolta (Trustmary 2024).

Kysely lähetettiin yhteensä noin 50 ihmiselle, joista 18 vastasi monipuolisesti. Kysely toteutettiin ajalla 16.9.2024-16.10.2024. Kyselyssä oli sekä strukturoituja (asteikko 1–10) että avoimia kysymyksiä, jotka antoivat vastaajille mahdollisuuden kuvata kokemuksiaan tarkemmin.

Aineiston analyysissä käytin teemoittelua. Teemoittelu on yleisesti käytetty sisälönanalyysimenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajarvi 2018, 4.1). Teemoittelua käytetään usein vastaamaan tutkimuskysymyksiin, joissa halutaan syvällisesti ymmärtää vastaajien kokemuksia ja mielipiteitä (Juhlia s.a.). Teemoittelu mahdollisti merkityksellisten teemojen tunnistamisen, kuten esihenkilöiden roolin työhyvinvoinnissa ja työntekijöiden toiveet esihenkilöiden toiminnan kehittämiseksi, sekä toistuvien näkökulmien löytämisen vastausten joukosta.

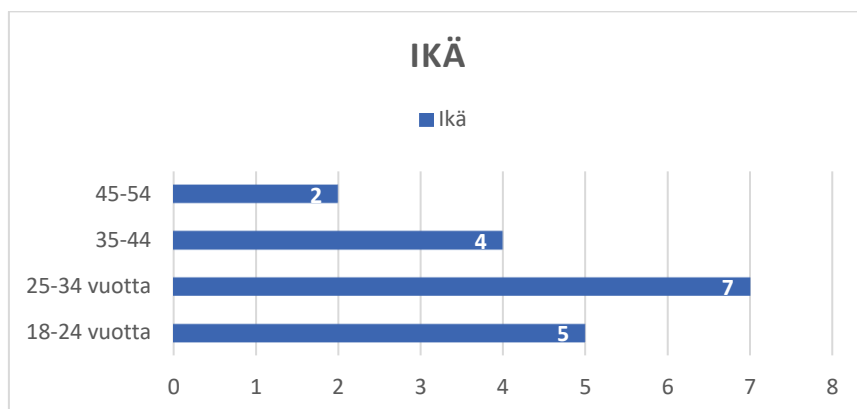
Tutkimuksen luotettavuus perustuu sekä vastaajien määrään että aineiston monipuolisuuteen. Kysely on toteutettu muutamia perustietoja lukuun ottamatta täysin anonymisti, mikä tukee vastauksien luottamuksellisuutta ja avoimuutta. Kyselyyn pääsi vastaamaan ainoastaan lähettämäni kutsulinkin kautta.

5.1 Vastaajien demografiset tiedot

Tässä luvussa esittelen tarkemmin vastaajien taustatietoja, kuten ikä, sukupuoli, ammatti ja työkokemus. Näitä tietoja lukuun ottamatta kysely oli täysin anonyymi.

5.1.1 Ikä

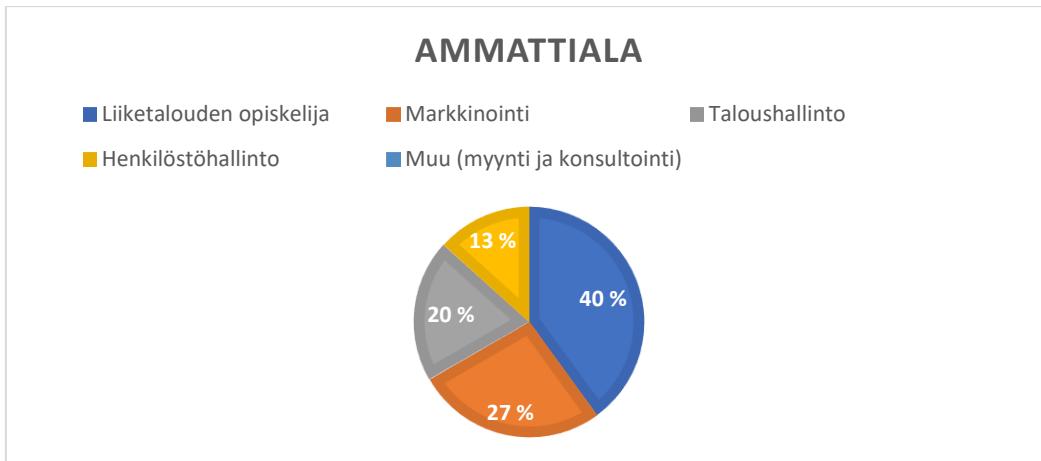
Ikäjakauma vastanneiden välillä on jaettu neljään ryhmään 18–54-vuotiaiden välillä. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli 25–34-vuotiaita, ja toiseksi suurin vastaajaryhmä oli 18–24-vuotiaita. Tätä selittää, että kyselyyn vastaajat olivat kaikki opiskelijoita. Tämä on hyvä, sillä näin sain tietoa suoraan tulevaisuuden ammatilaisilta ja heidän odotuksiltaan esihenkilötyöstä. Alla olevasta kuviossa hahmotettuna ikäjakauma.



Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma.

5.1.2 Ammattiala

Kysely oli suunnattu liiketalouden alan opiskelijoille ja alan työntekijöille. Vastaajien ammattialat on jaettu viiteen eri luokkaan: liiketalouden opiskelijat (6 vastaajaa), markkinointi (4 vastaajaa), taloushallinto (3 vastaajaa), henkilöstöhallinto (2 vastaajaa) sekä muut alat, joista nousi esiin myynti ja konsultointi (3 vastaajaa). Suurin ryhmä oli liiketalouden opiskelijat sekä markkinoinnin parissa työskentelevät.



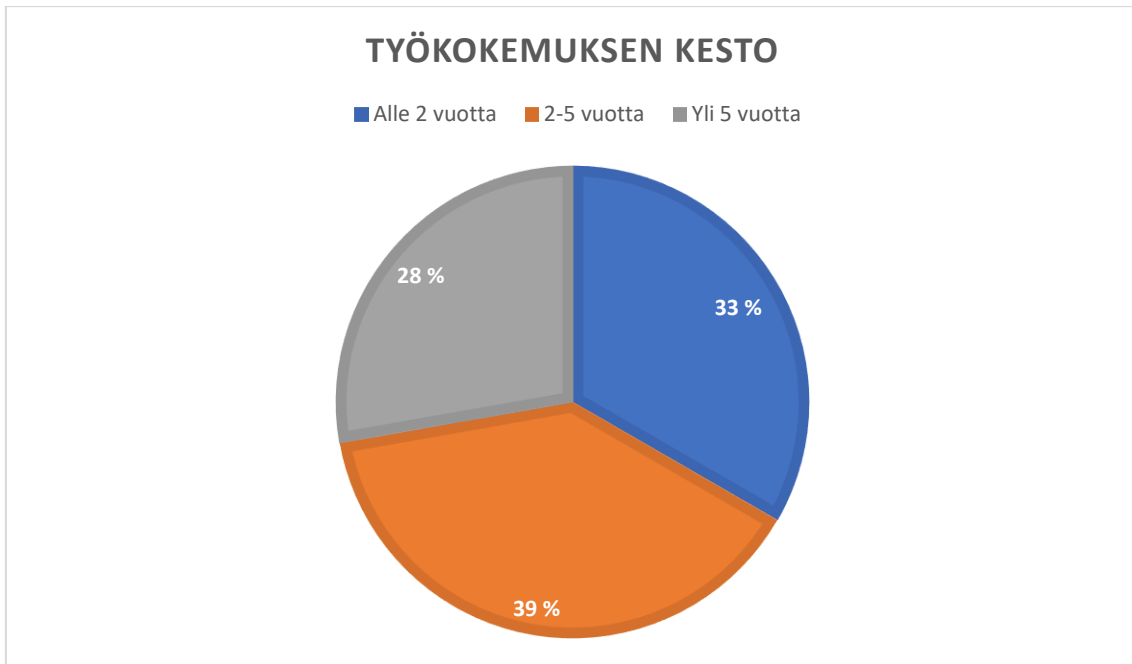
Kuvio 7. Vastaajien ammattiala.

5.1.3 Sukupuoli

Sukupuolen osalta vaihtoehdot olivat: nainen, mies ja muu. Vastaajista enemmistö oli naisia (10 vastaajaa) ja loput miehiä (8 vastaajaa).

5.1.4 Työkokemus

Työkokemuksen kesto oli viimeinen tieto, jota selvitin vastaajilta. Työkokemus oli jaettu keston perusteella kolmeen eri luokkaan: alle 2 vuotta, 2–5 vuotta sekä yli 5 vuotta. Vaikka vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, suurin osa vastaajista (39 %) omasi työkokemusta alalta noin 2–5 vuotta, 7 vastaajaa. Muutoin alle 2 vuotta alan työkokemusta omaavia oli 6 vastaajaa sekä yli 5 vuoden työkokemusta oli 5 vastaajalla. Alla kuvio hahmottamaan työkokemuksen kestoa.



Kuvio 8. Vastaajien työkokemuksen kesto.

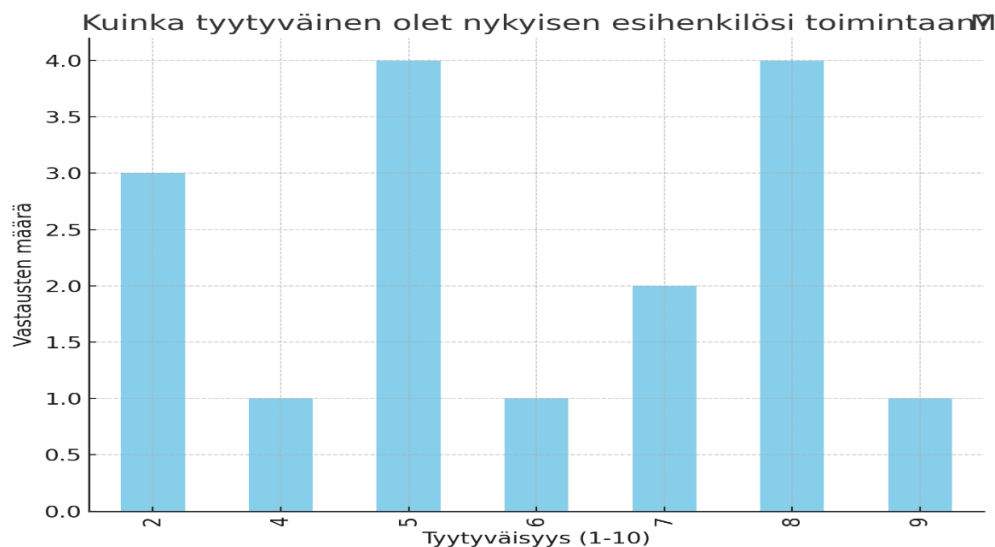
6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käyn läpi oman tutkimukseni tulokset ja niistä tekemäni johtopäätökset.

6.1 Tutkimuksen tulokset

Kysymys 1: ”Kuinka tyytyväinen olet nykyisen esihenkilösi toimintaan?”

Vastaukset vaihtelevat välillä 2–9, asteikolla 1–10. 1 ollen erittäin tyytymätön ja 10 erittäin tyytyväinen. Suurin osa vastauksista oli negatiivisia tai passiivisia, mutta muutamat arvioivat tyytyväisyyden esihenkilötyöhön arvosanoilla 8. Vastausten keskiarvo on 5,94, joka kertoo, että vastaajien tyytyväisyys nykyisen esihenkilön toimintaan on kohtuullisella tasolla.

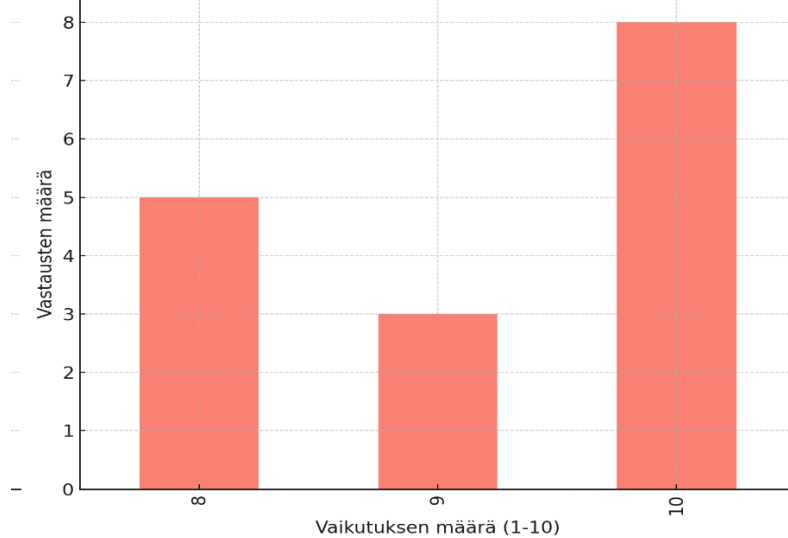


Kuvio 9. Tyytyväisyys nykyiseen esihenkilöön.

Kysymys 2: Esihenkilötyön vaikutus työssä viihtymiseen 1–10:

Kaikki vastaajat antoivat korkean arvion (pääosin arvosanat 9 tai 10) 1 ollessa ei lainkaan vaikutusta ja 10 todella paljon vaikutusta, mikä kertoo, että esihenkilötyöllä on erittäin merkittävä vaikutus työntekijöiden työssä viihtymiseen. Keskiarvo vastauksilla oli 9,11.

Miten paljon koet, että esihenkilötyö vaikuttaa työssä viihtymiseen?



Kuvio 10. Esihenkilön vaikutus työssä viihtymiseen.

Kysymys 3: "Miten kuvailisit esihenkilösi vaikutusta omaan työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi?"

Vastauksissa mainittiin kannustava ilmapiiri ja esihenkilön merkittävä rooli henkilökohtaisessa motivaation tukemisessa. Osa vastaajista korosti arvostuksen saamisen ja avoimen viestinnän tärkeyttä. Useat vastaajat kokivat, että avoin ja ymmärtävä esihenkilö, joka kommunikoi rakentavasti, paransi työmotivaatiota ja sitoutumista. Esihenkilön johdonmukaisuus mainittiin keskeisenä tekijänä. Epäjohdonmukaisuus ja vaihtelevat odotukset puolestaan johtivat motivaatio-ongelmiin ja heikensivät sitoutumista.

Kysymys 4: "Voitko antaa esimerkkejä siitä, kuinka esihenkilösi on tukenut tai voisi tukea työhyvinvointiasi?"

Vastauksissa mainittiin esihenkilöiden konkreettisia tekoja työhyvinvoinnin tukemiseksi, kuten tavoitettavuus, ohjaus ja työntekijän huomioiminen yksilönä. Moni vastaaja kuvasi esihenkilön kysyneen kuulumisia, tarjonnan joustoa ja osoittaneen aitoa kiinnostusta työntekijän hyvinvointiin, mikä koettiin merkittävänä tukena. Muutamit vastaajat puolestaan toivoivat enemmän johdonmukaista tukea ja ohjausta erityisesti haastavissa tilanteissa.

Kysymys 5: "Millä tavoin esihenkilösi viestintä ja kommunikaatio vaikuttavat työsi sujuvuuteen ja sitoutumiseesi?"

Vastaajat toivat esille viestinnän merkityksen työn sujuvuuden ja sitoutumisen kannalta. Hyvänä viestintänä pidettiin selkeää ja avointa viestintää, jonka koettiin edistävän työtehtävien sujuvuutta ja vahvasti sitoutumista. Huonona viestintänä pidettiin epäselvää tai ristiriitaista viestintää, joka aiheuttaa turhautumista ja heikentää työmotivaatiota ja -sujuvuutta.

Kysymys 6: "Mitkä ovat mielestäsi esihenkilösi vahvuudet ja heikkoudet johtajana, ja miten ne näkyvät työhyvinvoinnissasi?"

Vastaajat kuvailivat esihenkilöidensä vahvuuksia, kuten ihmisläheisyyttä, hyvää kommunikointia ja joustavuutta, jotka tukivat heidän työhyvinvointiaan. Toisaalta esihenkilöiden heikkoudet, kuten epäjohtonmukaisuus ja päätöksenteon epärointi, koettiin turhauttavina ja hyvinvointia heikentävinä tekijöinä.

Kysymys 7: "Miten esihenkilösi toimintatavat ja johtamiskäytännöt vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja tiimisi yhtenäisyyteen?"

Vastaajat kuvailivat, miten esihenkilön johtamiskäytännöt vaikuttivat työilmapiiriin ja tiimin yhtenäisyyteen. Esihenkilön myönteisiksi koetut toimintatavat vahvistivat tiimihenkeä ja loivat yhtenäistä työilmapiiriä, kun taas epäjohtonmukaisuus ja vähäinen avoimuus johtivat ilmapiirin heikkenemiseen ja toivat tiimiin erillisyyden tunnetta.

Kysymys 8: "Mitä toivoisit esihenkilöltäsi lisää tai toisin, jotta työsi sujuvuus, sitoutuminen ja hyvinvointi parantuisivat?"

Vastaajat esittivät toiveitaan esihenkilön toiminnan kehittämiseksi. Eniten kaivattiin tasavertaisuutta, johdonmukaisuutta ja parempaa kommunikaatiota, jotka parantaisivat työssä sujuvuutta, sitoutumista ja hyvinvointia. Vastaajat toivoivat myös selkeitä tavoitteita ja avoimuutta sekä lisää johdonmukaista tukea erityisesti tiimin sisäisessä viestinnässä.

6.2 Johtopäätökset

Esihenkilön johdonmukaisuuden merkitys työtyytyväisyydelle ja -hyvinvoinnille

Tutkimustulokset osoittivat johdonmukaisuuden keskeisen roolin työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation tukemisessa. Teoreettisen viitekehyksen valossa tämä tukee aiempia tutkimuksia, joissa johdonmukaisuus on tunnistettu sitoutumisen perustana. Epäjohdonmukainen toiminta ja viestintä loivat hämmennystä ja heikensivät ilmapiiriä. Tässä kohden tulokset lisäävät tietoa siitä, miten johdonmukaisuutta voidaan konkreettisesti hyödyntää johtamiskäytännöissä. Käytännössä yritysten tulisi tukea esihenkilöiden johdonmukaisia käytäntöjä tarjoamalla heille selkeät toimintaohjeet, joista pidetään kiinni. Myös esihenkilöille olisi hyvä järjestää ajoittaisia palautekeskusteluja.

Positiivisen ilmapiirin ja avoimen viestinnän vaikutus tiimiyhteyteen ja työssä viihtymiseen

Tulokset korostivat positiivisen ilmapiirin merkitystä. Esihenkilöt, jotka kommunikoi avoimesti ja ylläpitivät kannustavaa ilmapiiriä, paransivat tiimiyhteyttä ja työtyytyväisyyttä. Tämä tukee tietoperustan käsityksiä johtamisen vaikutuksesta työilmapiiriin ja vahvistaa, että avoin viestintä ja kannustava johtamistyyli ovat tehokkaita keinoja lisätä työntekijöiden viihtymistä ja sitoutumista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esihenkilöiden tulisi tietoisesti pyrkiä aktiiviseen viestintään ja ymmärtää sen vaikutus työntekijöiden kokemukseen ja motivaatiotasoon.

Työntekijöiden henkilökohtaisen huomioimisen ja saavutettavuuden merkitys hyvinvoinnille

Esihenkilön tavoitettavuus ja henkilökohtainen huomioiminen vahvistivat työhyvinvointia ja lisäsivät työntekijöiden tunnetta siitä, että heitä arvostettiin. Tämä vahvistaa käsityksiä ihmisläheisestä johtamisesta ja sen positiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin. Tutkimus osoitti, että esihenkilötyössä on tärkeää huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja olla tavoitettavissa heille. Käytännössä organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota esihenkilöiden työajan joustavuuteen, jotta he voivat tarjota yksilöllistä tukea työyhteisössä.

Esihenkilön tuen tarpeen korostuminen haastavissa tilanteissa

Tulokset osoittivat, että työntekijät toivoivat lisää johdonmukaista ja säännöllistä tukea erityisesti haastavissa tilanteissa. Tämä vahvistaa tietoperustassa käsiteltyjä näkemyksiä, joiden mukaan esihenkilöiden antama tuki on merkittävä työhyvinvointia edistävä tekijä erityisesti vaikeina aikoina. Tutkimuksen perusteella voidaan ehdottaa, että käytännössä organisaatioiden olisi hyvä lisätä tukea esihenkilöille heidän työnsä haasteissa, jotta he pystyvät tukemaan tiimiään entistä paremmin.

Esihenkilötyön kehittäminen tasavertaisuuden ja selkeyden lisäämiseksi**

Tutkimus osoittaa, että monet työntekijät kokevat esihenkilötyön tasavertaisuuden ja selkeyden puutteen heikentävän sitoutumista ja motivaatiota. Tasavertainen ja selkeä johtaminen vaikuttavat keskeisesti työhyvinvointiin. Tämä tuo uutta tietoa siitä, kuinka tasavertaisuus ja selkeä johtaminen voivat käytännössä parantaa työilmapiiriä ja sitoutumista. Tulosten pohjalta esihenkilöille tulisi tarjota koulutusta oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta johtamisesta, ja heidän roolissaan tulisi painottaa läpinäkyviä käytäntöjä.

Käytännön sovellukset

Käytännössä organisaatioiden olisi hyvä kehittää esihenkilöiden osaamista johdonmukaisessa viestinnässä, ilmapiirin luomisessa ja työntekijöiden henkilökohtaisessa huomioimisessa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi esihenkilöiden täydennyskoulutuksilla, jotka keskittyvät viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin sekä työhyvinvoinnin tukemiseen tai puhtaasti laadukkaalla rekrytoinnilla.

Tutkimukseni osoittaa, että selkeillä johtamiskäytännöillä, avoimella viestinnällä ja esihenkilön tuella voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia, lisätä sitoutumista ja luoda yhtenäisempi tiimi, mikä tukee organisaation tavoitteita laajemminkin.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millainen esihenkilötyö parhaiten tukee työntekijöiden sitoutumista ja työhyvinvointia sekä miten johtamisen eri osa-alueet, kuten kommunikointi, tuki ja selkeys, vaikuttavat näihin tekijöihin. Suorittamani kyselytutkimus antoi minulle arvokkaita näkökulmia ja vastauksia näihin kysymyksiin. Tutkimukseni tulosten ja tietoperustan perusteella voin todeta, että joustava, läpinäkyvä ja osallistava johtaminen vahvistaa parhaiten sitoutumista ja hyvinvointia. On tärkeää, että esihenkilöiden toimintamalleihin kuuluu avoin ja selkeä kommunikointi, osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä riittävä tuen tarjoaminen. Aineistossani ilmeni tilanteita, joissa esihenkilö toimi muuten hyvin mutta ei osannut hyödyntää tiimensä osaamista, mikä loi työntekijöille turhautumista.

Tietoperustan avaama tieto ja oman tutkimukseni tulokset vastasivat pitkälti odotuksiani. Esihenkilötyö on palveluammatti, jossa korostuvat oikeanlainen persoonallisuus ja ihmisläheisyys. Olen kokenut esihenkilötyötä, joka sai paperilla aikaan tuloksia lyhyellä aikavälillä, mutta tiimin ja esihenkilön välinen suhde oli heikko mikromanageroinnin vuoksi. Tämän seurauksena suurin osa tiimiläisistä vaihtoi työpaikkaa tai tiimiä neljän kuukauden sisällä sen perustamisesta.

Jatkotutkimuksena voisi tarkastella asiaa suoraan esihenkilöiden näkökulmasta siten, että kysely tai haastattelu kohdistuu heihin. Esihenkilöiltä voisi selvittää mitkä tekijät he kokevat haasteelliseksi sitoutuvuuden ja työhyvinvoinnin kasvattamisen suhteen. Onko esihenkilöiden tukiverkosto rakennettu organisaatioissa tarpeeksi hyvin, jotta he voivat toteuttaa työtään hyväksi katsotulla tavalla ja maksimoida siten sitoutumisen ja työhyvinvoinnin tiimissään.

Tämän opinnäytetyön myötä kasvatin omaa ymmärrystäni ja osaamistani esihenkilötyöstä ja sen eri ulottuvuuksista, mistä on minulle paljon hyötyä tulevaisuuden työelämässä, sillä tavoitteenani on työllistyä johtajatasolle. Yksi opinnäytetyöni tavoitteista olikin luoda ikään kuin käsikirja esihenkilön tärkeimmistä taidoista ja ominaisuuksista, jota voitaisiin käyttää apuna esihenkilötyössä. Oma huono kokemusni eri organisaatioiden esihenkilötyöstä sytytti idean opinnäytetyöni, ja

siksi koin tämän tärkeäksi aiheeksi. Toinen syy oli, että huomasin monien muiden omaavan samankaltaisia kokemuksia, mutta tuntui, ettei kukaan halunnut asiaa kehittää.

7.1 Kehittämisehdotukset organisaatioille

Jokaisen organisaation tulisi panostaa esihenkilötyön laatuun. Esihenkilö on yleisesti jokaisen työntekijän lähin johtaja ja vaikuttaa eniten työntekijän arkeen johtoportaasta. Nykypäivänä on niin paljon tietoa ja koulutusta tarjolla johtamiseen, että puutteellinen esihenkilötyö ei tulisi johtua ainakaan siitä. Pikemminkin uskon, että monessa varsinkin suuremmassa organisaatiossa asia jää ”suurempien” ongelmien varjoon tai rekrytointi on jollain tasolla puutteellista. Jokaisessa yrityksessä tulisi ottaa esihenkilötyö huomioon strategiassa. Niin kuin kyselystäni sekä tietoperustasta voidaan päätellä, sillä on todella suuri vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta suoraan organisaation tuloksiin.

Esihenkilötyöhön kannattaa panostaa aidosti. Työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä kannattaa kerätä aktiivisesti, ja esihenkilöiden tulisi saada riittävästi resursseja, tukea ja koulutusta tehtäviensä hoitamiseen. Esihenkilötyö tulisi huomioida strategiassa, ja sen onnistumista olisi tärkeää seurata säännöllisesti. Välittäminen ja johdonmukainen tuki edistävät esihenkilötyön vaikutuksia positiivisesti. Näin saadaan esihenkilön osalta työntekijöiden sitoutuminen ja työhyvinvointi maksimoitua.

LÄHTEET

Aittola, Heidi. 2024. Johtamisen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin ja vaihtuvuuteen. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, tradenomi. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/866412/Aittola_Heidi.pdf?sequence=2. Luettu 22.10.2024.

Brandt, T 2021. Johtamistyön vaikutus psykologiseen pääomaan. Luettavissa: <https://kirjapodi.fi/4-johtamistyon-vaikutus-psykologiseen-paaomaan-tiina-brandt/>. Luettu 22.10.2024.

Cavet, N. 2021. How to Maximize Work Commitment & Improve Productivity. Luettavissa: <https://www.nitsotech.com/blog/meaning-of-work-commitment-for-employees/>. Luettu 10.10.2024.

Coaching Company 2024. Vanhat hierarkiat eivät enää toimi muuttuvassa työelämässä — Uuden ajan johtajuus perustuu inhimillisyyteen ja yhteyteen. Luettavissa: <https://coachingcompany.fi/vanhat-hierarkiat-eivat-ena-toimi-muuttuvassa-tyoelamassa-uuden-ajan-johtajuus-perustuu-inhimillisyyteen-ja-yhteyteen/> Luettu 13.11.2024.

Delreux, T & Van Ballaert, B. 2015. Working paper. Primus Inter Pares among European Commission' Services: What Determines the Authority of the Lead Service in the Drafting of Policy Proposals? Research gate. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/274953052_Working_paper_Primus_Inter_Pares_among_European_Commission'_Services_What_Determines_the_Authority_of_the_Lead_Service_in_the_Drafting_of_Policy_Proposals. Luettu 11.10.2024.

Esimiesakatemia, 2024. Moderni johtaminen. Luettavissa: <https://www.esimiesakatemia.fi/blogi/esimiesvalmennus-moderni-johtaminen/>. Luettu 11.10.2024.

Finla työterveys, 2024. Mitä on työhyvinvointi? Luettavissa: <https://finla.fi/seo/mita-on-tyohyvinvointi-selitys-joka-avaa-silmasi/>. Luettu 21.10.2024.

Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. Harvard business review Classics, s. 3-13. Harvard Business Press. Luettavissa: https://content.leadershipacademy.nhs.uk/aspce3/files/Leadership_that_gets_results_goleman.pdf . Luettu 9.10.2024.

Great place to work s.a. Yrityskulttuuri. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>. Luettu 17.10.2024

Huuskonen, E. 2023. Henkilöstön sitoutumisen tukeminen organisaation strategisilla toimilla. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, strateginen johtaminen. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/805484/Huuskonen_Elina.pdf?sequence=2. Luettu 24.10.2024.

Häkkänen, E. 2021. Esimiehen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, tradenomi. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510444/H%E4kk%E4nen_Elmeri.pdf?sequence=2 Luettu 21.10.2024.

Intotalo. Yrityskulttuurin johtaminen- opas. Luettavissa: <https://www.intotalo.com/wp-content/uploads/2018/01/OPAS-kulttuurin-johtaminen-2.pdf>. Luettu 17.10.2024.

Johtajuus.info s.a. Esimiehen rooli ja tehtävät. Hakupäivä 21.9.2024 osoitteesta <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/>

Juusenaho, P-M. s.a. Mikromanagementointi – miten säilyttää luovan työn ilo? Luettavissa: <https://www.prointerior.fi/natiivi/4036/mikromanagementointi-miten-sailyttaa-luovan-tyon-ilo>. Luettu: 21.10.2024

Juhlia, K s.a. Teemoittelu. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu 26.10.2024.

Lipponen, K s.a. Resilienssi työssä ja arjessa. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Resilienssi-tyossa-ja-arjessa.pdf>. Luettu 13.11.2024.

Lindberg, C 2022. Blake and Mouton's Managerial Grid explained by a CEO, examples, pros/cons. Leadership Ahoy. Luettavissa: <https://www.leadership-ahoy.com/blake-and-moutons-managerial-grid-explained-by-a-ceoexamples-pros-cons/>. Luettu: 9.10.2024

Luukka, Panu. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent. E-kirja. Luettu: 8.10.2024.

Manka, M-L & Manka, M 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 21.10.2024.

Matikka, Mikko 2023. Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. Luettavissa: <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkki-saannot-tyontekijan-sitouttamiseen> Luettu: 24.9.2024.

Meyer, John. P. & Allen, Natalie. Jean 1997. Commitment in the workplace: theory, research, and application. 1. painos. E-kirja. Sage Publications. (41–64)

Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Luettu 20.10.2024.

Mäkinen, P & Moilanen S. s.a. Työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. Luettu 21.10.2024.

Oikotie 2021. Hyvän esihenkilön tuntomerkit. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/hyvan-esihenkilon-tuntomerkit>. Luettu: 14.6.2024.

Salminen, J. 2021. Mikä on esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatiossa? Brik, johtamisen ja esimiestyön erikoissammattilehti. Luettavissa: https://brik.fi/brik-lehti/mika-on-esimiehen-rooli-asiantuntijaorganisaatiossa/?srsltid=AfmBOooPvLQaKi_xnMFjUCya3pplsCa1QYJg5OJXvnn1kpTpfLw9D-Tt. Luettu 17.10.2024.

San Fransisco Business School s.a. Blake Mouton Grid: 5 Leadership Types for People and Production. Luettavissa: <https://blog.sanfranciscobs.com/blake-mouton-leadership-grid/> . Luettu 9.10.2024.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.

Sillanpää, P 2017. Golemanin johtamistyylit joka tilanteeseen. LinkedIn. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/golemanin-johtamistyylit-joka-tilanteeseen-pasi-sillanp%C3%A4%C3%A4> . Luettu 9.10.2024.bass

Sivonen 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Luettavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>. Luettu 23.10.2024.

Solinger, O.N., Van Olffen, W. ja Roe, R.A 2018. The future of workplace commitment: key questions and directions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 27(2), s. 153-167. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2018.1443914> Luettu: 16.10.2024

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Luettu 21.10.2024.

Työterveyslaitos 2024. Miten Suomi voi? -hanke. Luettavissa: <https://isu.com/tyoterveyslaitos/docs/miten-suomi-voi-tuloskooste-2.10.2024>.
Luettu 23.10.2024.

Halonen M., Kauppi M., Mäkelä L., Sipponen J. & Laitinen J. s.a. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu 10.10.2024.

Taloustutkimus s.a. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-palvelut/kvalitatiivinen-tutkimus.html>.
Luettu 29.10.2024.

Tampereen yliopisto s.a. Johtaminen & työhyvinvointi. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>.
Luettu 23.10.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu 15.11.2024.

Trustmary team 2024. Miten kyselytutkimuksia voi hyödyntää asiakastytyvyyden kehittämisessä? Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/miten-kyselytutkimuksia-voi-hyodyntaa-asiakastytyvaisyyden-kehittamisessa/>. Luettu 15.11.2024.s

Vesterlund, S 2023. Työhyvinvoinnin johtaminen. Hyvä johtaja valmennus. Luettavissa: <https://valmennustrio.fi/blogit/tyohyvinvoinnin-johtaminen/>.
Luettu 23.10.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu 23.10.2024.

Vuori, H. 2023. Työhyvinvointia tukevat tekijät Great Place To Work -sertifioituissa yrityksissä. Opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023053116627>. Luettu 24.10.2024.

Walldén, M & Salli, M 2022. Työsuojelutyötä ja työhyvinvointia kehitetään työnantajan ja henkilöstön yhteistyönä. Luettavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu-tyohyvinvointi>. Luettu 22.10.2024.

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuskysymykset alan työntekijöille

1. Kuinka tyytyväinen olet nykyisen esihenkilösi toimintaan (1–10)?
2. Miten paljon koet, että esihenkilötyö vaikuttaa/vaikutti työssä viihtymiseen (1–10)?
3. Miten kuvailisit esihenkilösi vaikutusta omaan työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi?
4. Voitko antaa esimerkkejä siitä, kuinka esihenkilösi on tukenut tai voisi tukea työhyvinvointiasi?
5. Millä tavoin esihenkilösi viestintä ja kommunikaatio vaikuttavat työsi sujuvuuteen ja sitoutumiseesi?
6. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilösi vahvuudet ja heikkoudet johtajana, ja miten ne näkyvät työhyvinvoinnissasi?
7. Miten esihenkilösi toimintatavat ja johtamiskäytännöt vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja tiimisi yhtenäisyyteen?
8. Mitä toivoisit esihenkilöltäsi lisää tai toisin, jotta työsi sujuvuus, sitoutuminen ja hyvinvointi parantuisivat?

Liite 2. Psykologisen pääoman osa-alueet. (Brandt, 2021)



Liite 3: Mikromanageroinnin määritelmä

Mikromanagerointi on johtamisen tyyli, jossa, esihenkilö seuraa ja valvoo hyvin tarkasti alaistensa tekemistä. Sitä pidetään erittäin huonona johtamistapana, koska se tuhoaa työntekijöiden motivaation ja aiheuttaa ahdistusta ja epäluottamuksen tunnetta. Esimerkki mikromanageroinnista työtilanteessa, on kun esihenkilö puuttuu merkityksettömiin asioihin, kuten vessataukoihin tai kertoo miten mikäkin asia tehdään, vaikka sen jo jokainen osaisi. (Juusenaho, s.a.)

Liite 4. Resilienssin määritelmä

Resilienssi tarkoittaa kykyä selvitä vaikeiden vaiheiden yli ja sopeutua muutoksiin sekä oppia niistä. Yleisesti käytetyn määritelmän mukaan ihmisellä ajatellaan olevan resilienssiä, kun hän selviää hyvin suurtakin stressiä aiheuttavasta vaikeudesta tai traumasta. (Lipponen s.a.)