



Johtamisen vaikutus työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen

Hanna-Riikka Kauppila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

| |
|--|
| Tekijä(t) Hanna-Riikka Kauppila |
| Tutkinto Liiketalouden tradenomi |
| Opinnäytetyön nimi Johtamisen merkitys työssä suoriutumiseen ja -jaksamiseen |
| Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 4 |
| <p>Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja niin on johtaminenkin. Nykyajan työelämä on yhä kuormittavampaa erityisesti kognitiivisesti, jolloin myös johtamisen merkitys korostuu työssä suoriutumisen ja jaksamisen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaisia vaikutuksia johtamisella on työntekijöiden työssä suoriutumiseen sekä työssä jaksamiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yhteyden muodostumiseen johtajasuhteessa, millainen johtaminen tukee työssä suoriutumista, mitä vaikutuksia johtamisella on työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin ja mikä yhteys johtamisella on työmotivaation kokemiseen ja työhön sitoutumiseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin johtamista ja työhyvinvointia. Johtamisen osalta perehdyttiin eri johtamistyyliin ja siihen, miten ne vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Lisäksi käsiteltiin johtamisen vaikutusta työmotivaatioon, työn imuun ja työhön sitoutumiseen sekä yhteyden merkitystä johtamisessa ja DEI-johtamisen näkökulmaa. Työhyvinvoinnin osalta painopisteet olivat työhyvinvoinnin käsitteen ja historian lisäksi työhyvinvoinnin johtaminen sekä työhyvinvoinnin merkitys työssä suoriutumisen ja jaksamisen kannalta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena, jonka kohderyhmänä olivat suurorganisaatioiden työntekijät, joilla on työkokemusta suurorganisaatioissa työskentelystä vähintään kolmen vuoden ajalta. Kyselytutkimuksen vastaukset kerättiin 1.-15.11.2024 välisenä aikana vastaajille henkilökohtaiseen sähköpostiin lähetetyn linkin avulla. Tutkimukseen vastasi 10 henkilöä, jotka edustavat kahdeksaa eri suomalaista suurorganisaatiota. Tuloksia käsiteltiin ja analysoitiin Webropol-ohjelman työkalujen sekä teorialähtöisen sisällönanalysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan yhteyden muodostumiseen johtajasuhteessa vaikuttavat seuraavat tekijät: esihenkilön tuki, kuunteleva esihenkilö, esihenkilön kiinnostus työntekijää kohtaan, esihenkilön arvostus työntekijän työtä ja mielipiteitä kohtaan, työstä saatu kiitos sekä mahdollisuus puhua vaikeistakin työhön liittyvistä tai vaikuttavista asioista esihenkilön kanssa. Tutkimustulosten mukaan työssä suoriutumista tukevia tekijöitä johtamisessa ovat avoin keskustelu, luottamus ja arvostus, avoin ja ajantasainen viestintä ja tiedottaminen, mahdollisuus vaikuttaa työhön, esihenkilön tarjoama tuki sekä ymmärrys. Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä johtamisessa tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella ovat esihenkilön luottamus ja tuki, esihenkilön arvostus ja tasavertainen kohtelu työntekijöitä kohtaan, inhimillisuus johtamisessa, avoin palautekulttuuri, työn oikeanlainen resursointi ja priorisointi sekä työn mielekkyys ja joustavuus. Työmotivaation ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä johtamisessa tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella ovat erityisesti esihenkilön kiinnostus työntekijöitä kohtaan, esihenkilön arvostus työntekijöiden työtä ja mielipiteitä kohtaan sekä työstä saatu kiitos. Valtaosa vastaajista oli myös sitä mieltä, että mahdollisuus vaikuttaa työhön, esihenkilön tuki sekä se, että esihenkilö kuuntelee heitä, vaikuttaa työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen.</p> |
| Asiasanat johtaminen, johtajasuhde, sitoutuminen, työmotivaatio, työn imu, työhyvinvointi |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset..... | 1 |
| 1.2 | Keskeiset käsitteet ja opinnäytetyön rakenne | 3 |
| 2 | Johtaminen..... | 4 |
| 2.1 | Erilaiset johtamistyyliä ja niiden vaikutus työssä suoriutumiseen | 4 |
| 2.2 | Johtamisen vaikutus työn imun kokemiseen ja työhön sitoutumiseen..... | 8 |
| 2.3 | Yhteyden merkitys johtamisessa | 8 |
| 2.4 | DEI-johtamisen näkökulma..... | 9 |
| 3 | Työhyvinvointi | 11 |
| 3.1 | Työhyvinvoinnin johtaminen | 12 |
| 3.2 | Työhyvinvoinnin merkitys työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen | 13 |
| 4 | Tutkimuksen menetelmät ja toteutus | 15 |
| 4.1 | Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus | 15 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen suunnittelu | 16 |
| 4.3 | Kyselyn toteuttaminen | 16 |
| 4.4 | Tutkimuksen aineiston analyysi | 17 |
| 5 | Tutkimustulokset | 19 |
| 5.1 | Yhteyden muodostumiseen vaikuttavat tekijät johtajasuhteessa..... | 19 |
| 5.2 | Työssä suoriutumista tukevat tekijät johtamisessa | 24 |
| 5.3 | Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät johtamisessa..... | 25 |
| 5.4 | Johtamisen yhteys työmotivaation kokemiseen ja työhön sitoutumiseen | 26 |
| 6 | Pohdinta..... | 32 |
| 6.1 | Johtopäätökset..... | 32 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 34 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset..... | 36 |
| 6.4 | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi | 36 |
| | Lähteet..... | 39 |
| | Liitteet | 42 |
| | Liite 1. Kyselylomake..... | 42 |
| | Liite 2. Saateviesti | 47 |
| | Liite 3. Analyysirunko kysymyksestä ”Mitkä tekijät johtamisessa vaikuttavat suoriutumiseen työssäsi” | 48 |
| | Liite 4. Analyysirunko kysymyksistä ”Mitkä tekijät vaikuttavat jaksamiseen työssäsi” ja ”Jos voisit antaa mitä tahansa palautetta seurauksia pelkäämättä, millaista palautetta antaisit lähiesihenkilöllesi” | 49 |

1 Johdanto

Työuupumus on yhä yleisempi vitsaus työikäisten keskuudessa, sillä Suomessa jopa sadat tuhannet työikäiset uupuvat vuosittain (Puurunen 24.3.2018). Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -tutkimuksen tuoreimmista tuloksista (10/2024) käy ilmi, että suomalaisten työhyvinvointi on huonontunut merkittävästi koronapandemian jälkeen ja erityisesti kyynistyneisyys ja kognitiiviset häiriöt työuupumusoireista ovat yleistyneet. Tutkimuksen mukaan pandemiaa edeltävään aikaan verrattuna kaksinkertainen määrä nuorista aikuisista kärsii todennäköisestä työuupumuksesta. Kokonaisuudessaan tutkimuksen mukaan jo joka kymmenes on todennäköisesti työuupunut. (Hakanen & Kaltiainen 2.10.2024.)

Työuupumuksella eli burnoutilla tarkoitetaan työntekijän psyykkisten voimavarojen ehtymistä pitkäkestoisen työstressin seurauksena. Usein burnoutin taustalla on kyse pitkittyneestä riittämättömyyden tai merkityksettömyyden tunteesta. Usein tunne aiheutuu liiallisesta kuormituksesta ja riskiä on omiaan kasvattamaan ristiriitaiset tai jopa mahdottomat vaatimukset, epäselvät roolit, epävarmuus työssä, puutteelliset mahdollisuudet hallita työtä, puuttuvat sosiaalinen tuki sekä epätasapaino työhön annetun henkisen panostuksen ja työn palkitsevuuden välillä. Työuupumus syntyy työolosuhteiden ja työntekijän omien ominaisuuksien vuorovaikutuksessa, mutta viimeisimmät tutkimukset antavat näyttöä siitä, että keskeisimmät tekijät liittyvät työhön. (Levanto 3.5.2024.) Monet edellä mainituista seikoista ovat sellaisia, joihin voidaan johtamisella ainakin jossain määrin vaikuttaa. Tämän vuoksi heräsi kiinnostus tutkia aihetta tarkemmin.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia johtamisen vaikutusta työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja työssä jaksamiseen. Tarkoituksena on tutkia johtamisen eri käsitteitä ja menetelmiä, työhyvinvointia sekä johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä toisiinsa. Tarkoituksena on selvittää, miten esimerkiksi autoritääriinen ja palveleva johtaja eroavat toisistaan. Tarkoituksena on selvittää myös yhteyden merkitystä johtajan ja johdettavan välillä ja sitä, mistä ja miten se rakentuu, mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten johtaminen vaikuttaa työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen ja niiden myötä työhyvinvointiin. Jo aiemmin olemassa olevan tutkimustiedon lisäksi tarkoituksena on tehdä rajatulle kohderyhmälle kyselytutkimus, jonka tuloksia voidaan verrata teoreettiseen viitekehykseen.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisia vaikutuksia johtamisella on työntekijöiden päivittäisessä työssä suoriutumiseen sekä työssä jaksamiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui:

Millaisia vaikutuksia johtamisella on johdettavien työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen, ja sen myötä työhyvinvointiin.

Tutkimus on laadullinen kyselytutkimus 10 vastaajalle. Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin suurorganisaatiossa työskenteleviin työntekijöihin, joilla on vähintään kolmen vuoden kokemus yhdestä tai useammasta suurorganisaatiossa työskentelystä toimihenkilöasemassa. Tutkimuksen vastaajissa on myös henkilöitä, jotka ovat toimineet suurorganisaatiossa sekä toimi- että esihenkilöasemassa. Tutkimuksessa keskitytään kuitenkin alaisen näkökulmaan. Alaongelmiksi muodostuivat seuraavat neljä kysymystä:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yhteyden muodostumiseen johtajasuhteessa?
- Millainen johtaminen tukee työssä suoriutumista?
- Mitä vaikutuksia johtamisella on työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin?
- Mikä yhteys johtamisella on työmotivaation kokemiseen ja työhön sitoutumiseen?

Peittomatriisista (taulukko 1) ilmenee opinnäytetyön alaongelmat sekä niihin liittyvät tietoperustan ja tulosten luvut sekä niihin liittyvät kyselylomakkeen kysymysten numerot.

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Alaongelma | Tietoperusta (luku) | Tulokset (luku) | Kyselylomakkeen kysymykset |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|
| Mitkä tekijät vaikuttavat yhteyden muodostumiseen johtajasuhteessa? | 2.1, 2.3, 2.4 | 5.1 | 4–9, 14, 17–18 |
| Millainen johtaminen tukee työssä suoriutumista? | 2.1, 2.2., 3.2 | 5.2 | 18 |
| Mitä vaikutuksia johtamisella on työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin? | 2.1, 2.2, 3.1 | 5.3 | 19–20 |
| Mikä yhteys johtamisella on työmotivaation kokemiseen ja työhön sitoutumiseen? | 2.2, 3.2 | 5.4 | 10–14 |

Tutkimus on laadullinen kyselytutkimus, jossa on väittämiä sekä kolme avointa kysymystä (liite 1). Kyselyn vastaajaksi valikoitui 10 henkilöä kahdeksasta eri suurorganisaatiosta.

1.2 Keskeiset käsitteet ja opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat johtaminen, johtajasuhde, sitoutuminen, työmotivaatio, työn imu ja työhyvinvointi. Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta, jotka on jaettu alalukuihin. Johdannon jälkeisissä pääluvuissa 2–3 käsitellään teoreettista viitekehystä, jonka aiheina ovat johtaminen ja työhyvinvointi. Neljännessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen menetelmiä ja toteutusta. Viidennessä pääluvussa käsitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia tämän opinnäytetyön alaongelmien näkökulmasta. Viimeisessä pääluvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan teoreettiseen viitekehykseen sekä arvioidaan tutkimustyön onnistumista.

Johtaminen ja johtajasuhde

Johtamisella lyhykäisyydessään tarkoitetaan sitä, että johtamisen toiminnalla päästään haluttuun päämäärään (Viitala & Jylhä, 2019, osa 1). Johtajasuhteella tarkoitetaan tässä työssä johtajan ja johdettavan välistä suhdetta.

Työmotivaatio, työn imu ja sitoutuminen

Työmotivaatiolla tarkoitetaan impulssia tai sisäistä voimaa, jonka avulla tehdään annetut työtehtävät vapaaehtoisesti henkisiä ja fyysisiä resursseja käyttäen tavoitteen saavuttamiseksi (Núñez 23.12.2022). Työn imulla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön (Manka & Manka 2023, 99–104). Sitoutumista kuvataan myös psykologiseksi sopimukseksi työnantajan ja työntekijän välillä, mikä määrittää sen, miten sitoutunut työntekijä työnantajaan on ja miten sitoutuneesti hän työtään työnantajalle tekee (Viitala 2021, 2.6. luku).

Työhyvinvointi, työssä suoriutuminen ja työssä jaksaminen

Työhyvinvointia määritellään muun muassa näin: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Työ tukee elämän kokonaisuutta.” (Moi-
lanen & Mäkinen 2024). Työssä suoriutuminen ja työssä jaksaminen ovat työhyvinvoinnin perusasioita, joita voidaan erilaisilla toimenpiteillä ylläpitää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024).

DEI-johtaminen

Diversity management eli erilaisuuden johtamisella tarkoitetaan tasa-arvoista kohtelua naisille ja etnisille vähemmistöille. **Equal opportunity** -ajattelu laajensi käsitteen sisältämään edellä mainittujen lisäksi myös vammaiset ja seksuaalivähemmistöt. (Ajanko 2019, 18–19.) **Inclusion** eli inklusiolla tarkoitetaan sitä, että kaikki yksilöt tehdään osalliseksi eikä ketään jätetä ulkopuolelle. Inklusion tavoitteena on kaikkien ihmisten täydellinen yhdenvertaisuus (Sitra 2024).

2 Johtaminen

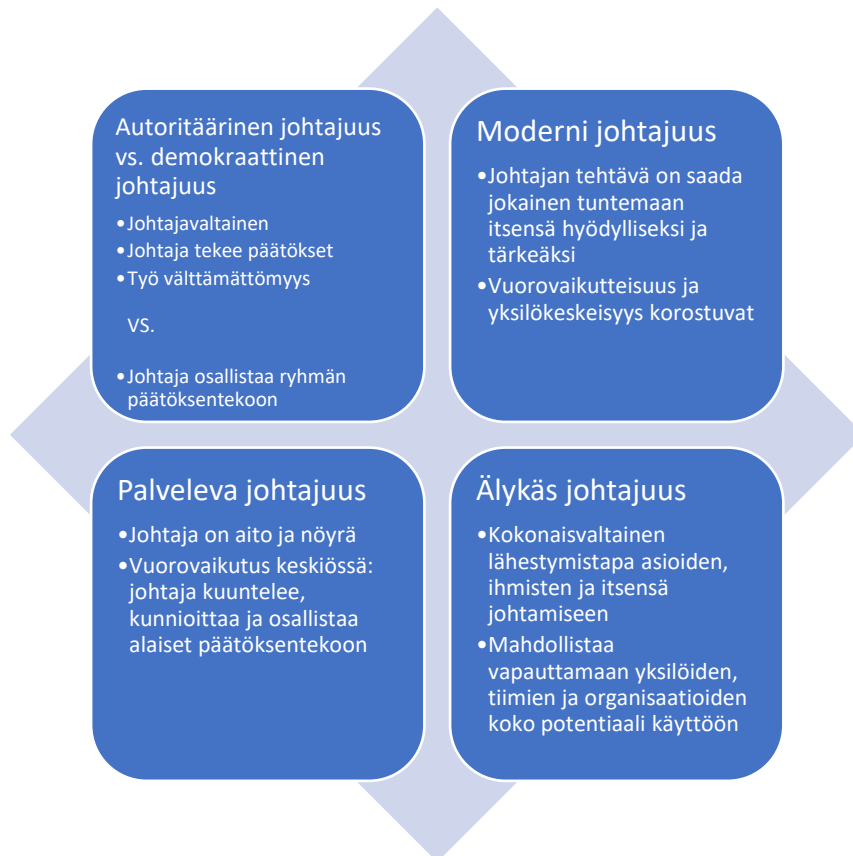
Johtaminen on tiedettä, toimintaa, työrooli ja taidetta. Johtamisesta on muodostettu tutkimusten pohjalta yleistyksiä ja käsitteitä, jotka ovat laajasti tunnustettuja. Johtamisen toiminnan tavoitteena on, että päästään tavoiteltuun päämäärään. Ammattiroolissa johtajia ovat muun muassa organisaation ylin johto, osastojen päälliköt, projektipäälliköt, esimiehet ja ryhmänvetäjät. Johtamisen sanotaan olevan jossain määrin myös taidetta, jota ei voida ennustaa tai tarkasti määritellä, vaan se muotoutuu toteuttajansa mukaan kussakin tilanteessa erilaiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, 1. osa.) Toisaalta nykyaikaisen johtamisen käsite määritellään myös vuorovaikutuksen prosessiksi, joka tapahtuu, kun tietyssä kontekstissa jotkut ihmiset hyväksyvät jonkun johtajakseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Silva 2016).

Johtamisen tarkoituksena on pidetty sitä, että johtaja tarvitaan tekemään päätökset ja varmistamaan organisaation toimivuus jokaisessa tilanteessa. Jo 1800–1900-lukujen taitteessa vaikuttanut Mary Park Follett määritteli johtamisen olevan toimintaa, jolla saadaan asioita tapahtumaan ihmisten kautta ja Frederick W. Taylor määritteli johtamisen olevan taitoa tietää, mitä haluaa tehdä, ja sitten taitoa huolehtia siitä, että se tehdään parhaalla ja halvimmalla tavalla. Perinteisemmissä johtamisen määritelmässä korostuvat valvonta ja mekanistinen johtaminen. Uudemmat määritelmät puolestaan korostavat työntekijöiden voimaannuttamisen ja valtaistamisen tärkeyttä. Viimeaikaisemmassa johtamisajattelussa ihanteena on enemmänkin humanistinen ihmiskäsitys. Tällä hetkellä johtamisen tarkoitusta määritellään usein siten, että johtajan tehtävänä on ”sitouttaa johdettavansa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämään toimintaa jatkuvasti yhdessä johdon kanssa.” Johtaminen toteutuu vuorovaikutuksessa johtajan ja johdettavien välillä. Johtamisajattelussa on tultu 1800-luvun kontrollista 2000-luvun luottamukseen. (Viitala & Jylhä 2019, 1. osa.) Myös Manka & Mankan (2023, 177–181) mukaan nykypäivän johtamisessa korostuu luottamus esihenkilöön, joka syntyy vastavuoroisesta kunnioituksesta, avoimesta vuorovaikutuksesta ja kuuntelusta.

2.1 Erilaiset johtamistyyliä ja niiden vaikutus työssä suoriutumiseen

Johtamistapoja on useita ja tyyliä niin monta kuin on johtajaakin. Kaikilla johtamistyyliillä on kuitenkin yksi yhteinen tekijä: haluttuihin/asetettuihin tavoitteisiin pääseminen mahdollisimman tehokkaasti. Viisi tässä luvussa käsiteltävää johtamistyyliä ovat autoritääriinen johtajuus, demokraattinen johtajuus, palvele johtajuus, älykäs johtajuus ja moderni johtajuus (kuva 1.) **Autoritäärisessä** johtajuudessa eli johtajavaltaisuudessa johtaja tekee pitkälti itse päätökset. Toinen ääripää on **demokraattinen johtajuus**, jolloin alaiset osallistetaan päätöksentekoon ja annetaan näin ollen mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Autoritäärisessä päätöksenteossa johtaja ratkaisee ongelman oman tietämyksensä varassa tai hankkii tarvittavat tiedot alaisiltaan, mutta tekee päätöksen itse, jolloin

alaiset eivät välttämättä edes tiedä ongelmasta. Konsultatiivisessa päätöksenteossa johtaja kysyy alaisilta ehdotuksia, muttei välttämättä huomio niitä päätöksenteon yhteydessä. Demokraattisessa päätöksenteossa johtaja osallistaa koko ryhmän päätöksentekoon ja sitouttaa ryhmän myös sen toteuttamiseen (Viitala & Jylhä 2019, 1. osa.).



Kuva 1. Eri johtamistyyliä

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jani Hakanen puhuu työn imusta ja **palvelevasta johtajasta**. Hakasen (8.11.2016) mukaan johtajan motiivina tulisi olla halu palvella oman uran edistämisen sijaan. Palvelevassa johtamisessa keskeisintä on se, että esihenkilö keskittyy kokonaisuudesta huolehtimiseen sekä oman porukansa menestyksen takaamiseen. Palveleva johtaja kuuntelee, voimaannuttaa ja kunnioittaa. Aika lailla vastakohtana tälle voidaan pitää hierarkkista, autoritääristä ja välinpitämätöntä johtamista. Tämä johtaa usein siihen, että työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella ja heidät voidaan korvata. (Hakanen 8.11.2016).

Palveleva johtaja on aito, nöyrä, rohkea ja kyvykäs antamaan anteeksi. Tämä edellyttää myös esihenkilön itsetuntemusta ja itsensä johtamista. Palvelevalle johtajalle työntekijät ovat prioriteetti, jolloin keskitytään työntekijöiden vahvuuksien kehittämiseen heikkouksien sijaan. Palvelevassa

johtajuudessa aiemmin mainittujen lisäksi esihenkilö antaa kiitoksen ja kunnian sille, joka työn on tehnyt, arvostaa myös itseään taitavampia työntekijöitä, luottaa työntekijöihinsä, rohkaisee, edistää yhteisiä päämääriä, osoittaa arvostusta, tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa, on onnellinen ja ylpeä huippuosaajistaan sekä osaa ottaa vastaan myös itseensä kohdistuvaa kritiikkiä ja ottaa opikseen siitä (Hakanen 8.11.2016.). Johdettavaansa luottava johtaja, joka sallii myös virheet, antaa kiitosta ja arvostaa, on palveleva johtaja.

Johtamisesta on tullut entistä haastavampaa, kun tulevaisuus on muutoksessa yhä yllätyksellisempään ja kompleksisempaan suuntaan. **Älykäs johtaminen** on lähestymistapana kokonaisvaltainen, jossa yhdistetään asioiden, ihmisten sekä itsensä johtaminen. Älykkäällä johtamisella on mahdollista vapauttaa kaikki yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden potentiaali. Johtamista on mahdollista tarkastella johtajan ja johdettavien välisenä vuorovaikutusprosessina, jonka tavoitteena on päästä tehokkaasti ja laadukkaasti yhteiseen päämäärään. Johtamisen kokonaisuuden hallinta on sekä taidetta että tiedettä, vaikka tiettyjä lainalaisuuksia johtamiselle voidaankin määritellä. Johtamista olisi suotavaa tarkastella prosessina ja ilmiötä tulisi tutkia kokonaisvaltaisesti, sillä kyseessä on monimutkainen ilmiö. Älykäs johtaminen muodostuu länsimaisesta pragmatismista, pohjoismaisesta rationalismista, itämaisestä holismista sekä etelän humanismista. Usein unohdetaan, että jo alkuperäiskansat osaavat nimetä neljänlaista älykkyyttä, joita ovat käden, pään, sydämen ja sielun älykkyyttä. Käytännössä nämä ovat taito tehdä asioita, kyky järkeillä asioita, tietoisuus omista tunteista ja selkeys toimintaa ohjaavista arvoista. (Sydänmaalakka 2024, 21–25.) Älykkääseen johtamiseen kuuluvaa suorituksen johtamista voi pitää henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä perusprosessina. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan kiteytetysti sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät mikä toiminnan tarkoitus on, mitkä ovat avaintavoitteet, mitä osaamista tarvitaan sekä miten palautejärjestelmät toimivat (Sydänmaalakka 2024, 95). Jotta sovittuihin tavoitteisiin päästäisiin mahdollisimman tehokkaasti eli toisin sanoen työssä suoriuduttaisiin mahdollisimman tehokkaasti, johtajan on tunnettava tiimiläisensä niin hyvin, että osaa johtaa heitä yksilöllisesti. Hyvään yksilöjohtamiseen päästäkseen on hallittava seuraavat osa-alueet: tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen/valmentaminen, tehokas kommunikointi, motivointi ja innostaminen sekä omalla esimerkillä johtaminen. (Sydänmaalakka 2024, 74–75.)

Johtaminen on muutoksessa ja muuttuu kaiken aikaa aiempaa kokonaisvaltaisemmaksi. Tämän taustalla on se, että myönteiset piirteet johtamisessa yhdistyvät eri johtamisteorioissa. Perinteisessä johtamismallissa työtä on pidetty välttämättömänä, jonka mukaan ihmiset tekevät työtään lähinnä palkan vuoksi. Mallissa johtajan tärkein tehtävä on johtaa ja valvoa alaisiaan, joilla on taipumus työn pakoiluun. **Modernia johtamista** kuvataan dynaamiseksi, vuorovaikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi, jossa ryhmän henkilöt johtavat toinen toistaan ryhmän tai organisaation tai

molempien tavoitteiden saavuttamiseksi. Modernissa johtamisessa korostuu vuorovaikutteisuus, ihmisten halu tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi sekä tulla kohdelluksi yksilönä. Johtajan tärkein tehtävä modernissa johtamisessa on saada jokainen yksilö tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi, jolloin korostuu avoimen tiedonkulun ja kuuntelemisen merkitys. (Manka & Manka 2023, 181–182.)

Yksilökeskeisestä ja hierarkkisesta johtajuusmallista on edetty pitkälle. Alistavasta johtamisesta on siirryttävä valistavampaan johtamiseen, jotta saadaan esiin kaikissa piilevä potentiaali älykkäiden organisaatioiden rakentamiseen. Tämä edellyttää kuitenkin kulttuurin muutosta (Sydänmaanlakka 2024, 24.). Myös konfliktitaito on olennaista organisaatioille, jotka pyrkivät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja laadullisesti. Konflikteja ja konfliktoinnin oppimista voi hidastaa rakenteelliset esteet kuten pelokas, mukavuus- tai hierarkkinen organisaatio. (Piha 2017, 80–84.)

Viitalan ja Jylhän (2019, 1. osa) mukaan johtaminen toteutuu vuorovaikutuksessa johtajan ja johdettavien välillä. Samaa vuorovaikutuksen merkitystä korostavat myös Manka ja Manka (2023, 181-182). Pihan (2017,89) mukaan on olemassa viisi universaalia sääntöä ihmisten väliseen kanssakäymiseen eli vuorovaikutukseen:

1. "Kaikki haluavat tulla kohdelluksi kunnioitavasti ja arvostavasti.
2. Kaikki haluavat, että heitä mieluummin pyydetään kuin käsketään.
3. Kaikki haluavat tulla informoiduiksi, miksi heitä pyydetään (tai käsketään) tekemään jotain.
4. Kaikki haluavat, että heille annetaan mieluummin vaihtoehtoja kuin uhkauksia.
5. Kaikki haluavat toisen mahdollisuuden, kun tekevät virheen."

Pahimmillaan johtaminen voi olla tuhoavaa. Tähän on syytä puuttua ajoissa, mikä edellyttää tuhoavan johtamisen tunnistamista. Tuhoavaa johtamista havainnollistavaa johtamisulottuvuutta on neljää erilaista: suosiva ja epäoikeudenmukainen-, itsevaltainen ja jyräävä-, korostuneen käskyvaltainen ja kontrolloiva- sekä poissaoleva ja passiivinen johtaminen. (Hoffrén 2020.) Huonoa johtamista on tehoton, epäoikeudenmukainen tai organisaation toiminnalle ja työntekijöille vahingollinen johtaminen. Johtaminen on huonoa tilanteessa, jossa johtaja ei täytä rooliaan organisaatiossa. Huonon johtamisen vaikutuksia pidetään merkittävänä: se karkottaa motivaation ja lopulta työntekijät. Taloustutkimus Oy:n kyselytutkimuksen mukaan suurin syy työpaikan vaihtamiseen on huono johtaminen, joka vaikuttaa työntekijöiden tuloksiin, motivaatioon sekä sitoutumiseen. (Nieminen 25.1.2024.)

2.2 Johtamisen vaikutus työn imun kokemiseen ja työhön sitoutumiseen

Sitoutuminen on aina kahdenvälinen, myös psykologiseksi sopimukseksi kutsuttu, sopimus. Työhön sitouttamisen kannalta on olennaista, että henkilöstö kokee aidosti mahdollisuuksia vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Vaikuttamisen mahdollisuus on yksi tärkeimmistä sitouttamisen ja sitoutumisen edellytyksistä. Sen lisäksi sitouttamisen keinoja ovat myös muun muassa kiinnostavat ja sopivasti kuormittavat työtehtävät, kilpailukykyinen palkkaus, hyvä johtaminen, mahdollisuus kehittyä, yhteensovittaa yksityiselämä työhön sekä usko työpaikan tulevaisuuteen.

Demokraattisessa johtajuudessa työntekijät voivat kokea tulleeensa kuulluksi ja päässeensä vaikuttamaan asioihin, minkä on todettu vaikuttavan suoraan työntekijän sitoutumiseen. (Viitala 2021, 2.6. luku.)

Sitoutunut työvoima on mahdollinen strategisen edun ja organisaation laajuisen kilpailukyvyn lähde. Tulokset osoittavat, että **palvelevat johtajat** tarjoavat riittävästi resursseja motivoitakseen työntekijöitä proaktiiviseen työhön. Palvelevan johtamistyylin avulla on mahdollista rakentaa ja ylläpitää organisaation resursseja, joiden avulla työntekijät kokevat arvostusta itseään, työtään ja mielipiteitään kohtaan. Tutkimustulosten mukaan organisaation tuki ja työntekijöiden resilienssi ovat keskeisiä resursseja, jotka edistävät työhön sitoutumista. Tämä auttaa ymmärtämään palvelijajohtamisen vaikutusta työhön sitoutumiseen. (Minguye, Minghui & Jiajia 2024, 10.)

Palvelevan johtamisen käsite *Servean leadership* muodostui Yhdysvalloissa 1970-luvulla. Hakanen on tutkinut työn imua jo kahden vuosikymmenen ajan ja hänen mukaansa palvelevalla johtamisella ja työn imulla on selvä yhteys. Hakasen mukaan palveleva johtaminen kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia ja työpaikan tuottavuutta. (Hakanen 8.11.2016).

2.3 Yhteyden merkitys johtamisessa

Tärkeä osa johtajuutta on Rauhalan, Langen, Kääriän ja Virkkusen (2024, 18–22) mukaan yhteys, sillä enää valta menestyksessään johtamisen perusteena ei ole riittävä, vaan on kyettävä luomaan ja johtamaan yhteyttä. Myös valtaansa tai etenkin vaikutusvaltaansa lisätäkseen johtajan on kyettävä kasvattamaan ja vahvistamaan yhteyttä. Eri tasot emotionaalisessa läheisyydessä selittävät osittain sitä, miten voimme kokea yksinäisyyttä ja yhteydettömyyttä ihmisten ympäröimänäkin. Tärkein taso on lähipiiri, johon yhteytemme on vahvin. Tähän ryhmään kuuluu tyypillisimmin sydänystäviä kahdesta viiteen, joiden kanssa vietetty aika on noin 40 prosenttia kaikesta sosiaalisesta ajastamme. Toisena tasona tulevat ystävät, johon kuuluu tyypillisimmin 50–150 ihmistä. Heitä esimerkiksi kutsutaan juhliin, muttei uskouduta kaikkein henkilökohtaisimmista asioista. Näitä kontakteja muodostuu johtajille lähes itsestään. Kolmantena ja etäisimpänä tasona ovat tuttavat.

Kyseessä on tyypillisesti ryhmä, joiden kanssa jaetaan samoja mielenkiinnon kohteita, muttei pidetä aktiivisesti yhteyttä. Tämä ryhmä saattaa sisältää yli 500 ihmistä. (Rauhala ym. 2024, 23–26.)

Myös organisaatorakenteissa on havaittavissa tyypillisesti samankaltaisia rajoja ja henkilömääriä. Hyvän johtamisen ja siinä menestymisen ehtona on kyky verkostoitua ja sen myötä syntyvä hyvä suhdeverkosto. Tällä tarkoitetaan yksilöiden luomia ja ylläpitämiä suhteita muihin ihmisiin. Verkostoituminen käsitteenä kuitenkin saattaa ahdistaa monia ja tuntua vastenmieliseltä. Olennaisena on kuitenkin kysymys siitä, onko ihmisjohtamisen aidosti mahdollista ilman verkostoitumista ja siihen panostamista. (Rauhala ym. 2024, 26–28.)

Mellanen & Mellanen (2020, luku 6) mukaan johtamisen supervoima on vuorovaikutus ja aito kiinnostus. Yksilöllisen johtamisen edellytyksenä on yhteyden luominen jokaisen työntekijän kanssa. Tämä tarkoittaa ja edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta työntekijöidesi kanssa. Käytännössä se edellyttää jatkuvaa puhumista, empatiaa, kiinnostusta ongelmista ja ilonaiheista sekä erityisesti kuuntelemista. Kuuntelu on ainoa tapa tutustua ihmiseen, joten pelkän kuuntelemisen sijaan tulisi kuunnella aktiivisesti ja huomioida myös kehonkieltä, tunteita sekä huomioida niitä. Ainoastaan aito vuorovaikutus ja kiinnostus työntekijää ja hänen työtänsä kohtaan mahdollistavat luottamuksen rakentamisen ja yhteyden syntymisen. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 6.) Yhteys mahdollistaa myös henkilökohtaisen johtajasuhteen rakentamisen johtajan ja työntekijän välille.

Myötätunnolla osana johtamista voi olla valtava merkitys jopa työntekijöiden uupumisen ennaltaehkäisyssä. Jos kuormittavassa työssä jää ilman työn keskeisiä voimavaroja, eli tarvitsemaansa tukea ja arvostusta sekä riittävää autonomiaa ja mahdollisuutta kehittää työtään, voi näiden yhteisvaikutus koitua kohtaloksi hyvinvoinnille. Myötätuntoisella johtamisella voidaan merkittävästi, jopa ratkaisevasti, vaikuttaa siihen, millä keinoin työuraan ja ylipäänsä elämään väistämättä kuuluvista vastoinkäymisistä ja kuormituksista voi selviytyä säilyttäen samalla kyvyn hyvään työhön, työn imuun, itsemyötätuntoon, myötätuntoon ja myötäintoon. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, luku 14.)

2.4 DEI-johtamisen näkökulma

Osatakseen johtaa kaikkia yksilöitä, on johtajan hyvä tuntea **DEI**-johtamisen käsite ja käytänteet. **Diversity management** eli erilaisuuden johtamisen käsite on lähtöisin Yhdysvalloista ja sen pyrkimyksenä on turvata tasa-arvoinen kohtelu naisille ja etnisille vähemmistöille. **Equal opportunity**-ajattelu laajensi tämän koskemaan naisten ja etnisten vähemmistöjen lisäksi myös vammaisia ja seksuaalivähemmistöjä. (Ajanko 2019, 18–19.) **Inclusion** eli inklusiolla tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset tehdään osalliseksi eikä ketään jätetä ulkopuolelle (esim. projektit ja rekrytointi). Inklusion tavoitteena on kaikkien ihmisten täydellinen yhdenvertaisuus (Sitra 2024).

Erilaisuudesta käytetään nykyään enemmän sanaa monimuotoisuus, joka on sanana neutraalimpi ja tasavertaisempi. Monimuotoisuuteen on sisällytetty myös piirteitä ihmisten persoonallisuuksista. Moninaisuus puolestaan on monimuotoisuuden syvempi käsitys, jossa ihmisten näkymättömämpi persoonakin tulee esiin erilaisuuksineen (Ajanko 2019, 19–20.). Inklusion toteutuminen puolestaan edellyttää johtajan ymmärrystä erilaisuudesta, sekä kyvystä rakentaa tiimin me-henkeä. Inklusiivinen johtaja haluaa aidosti ymmärtää asiakasta sekä muodostaa henkilökohtaisen johtajasuhteen alaiseensa. Tämä edellyttää myös työntekijöiden osallistamista. Ihmisillä on myös psykologinen tarve osallistua. Inklusiivinen johtaminen edistää onnistuessaan työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, luottamusta ja hyvinvointia, mitkä puolestaan edistävät organisaation hyötymistä moninaisuudesta sekä vahvistavat työntekijän ja työnantajan välistä psykologista sopimusta. (Kiikkilä 2021, 13, 20–22).

Osallistava johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden ääneen ja rohkaisee puhumaan. Tämä lisää psykologista turvallisuutta työympäristössä, joka edesauttaa huolien ja mielipiteiden nostamista esille. Osallistavan johtamisen on todettu vaikuttavan myönteisesti myös affektiiviseen sitoutumiseen. Affektiivisen sitoutumisen, toisin sanoen kiintymyksen organisaatiota kohtaan, myötä myös arvostus johtajaa ja organisaatiota kohtaan kasvaa. (Olawale 2024, 13.)

3 Työhyvinvointi

Työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin muun muassa näin: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Työ tukee elämän kokonaisuutta.” Työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön kokemus, joka on myös asiakkaiden nähtävissä. Lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa arjen sujumiseen ja tavoitteiden toteutumiseen, tuen antamiseen ja -saamiseen työarjessa, työntekijäkokemukseen, työyhteisön vetovoimaan sekä joustavuuteen ja uudistumiskykyyn (Moilanen & Mäkinen 2024.). Suomen sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi rakentuu henkilöön itseensä ja työympäristöön kuuluvista tekijöistä (Viitala 2021, 2.5. luku).

Työhyvinvointi käsitteenä on kuitenkin huomattavan laaja. Työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta on tehty jo yli sata vuotta, joskin painopisteet ovat vaihtuneet ajan kuluessa. 1920-luvulla alkanut lääketieteellinen ja fysiologiaan keskittyvä stressitutkimus oli ensimmäinen tiedossa oleva tutkimusmuoto, jonka tutkimuskohteena oli yksilö. Kyseinen tutkimusmenetelmä keskittyi stressiin, jonka uskottiin syntyvän fysiologisten kuormitustekijöiden, kuten myrkylliset aineet, melu, kylmä, fyysinen raskaus, seurauksena. Vasta myöhemmin teoriaan liitettiin psykologiset syyt ja käyttäytymistekijät ja niistä johtuvat reaktiot. Myöhemmin reaktioperustainen stressimalli laajeni kattamaan myös ympäristöstä eli itse työstä ja työolosuhteista johtuvat vaikutukset. (Manka & Manka 2023, 92.)

1990-luvulla Suomessa alettiin käyttää niin sanottua kolmiomallia, jonka mukaisesti työkykyä ylläpitävällä toiminnalla (myöh. tykytoiminta) kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Tähän on kuulunut myös osaamisen kehittäminen. Lainsäädännöllisesti työterveyshuollolla on tärkeä rooli tykytoiminnan kumppanina. 1990-luvulla yleistyi ymmärrys tykytoiminnasta virkistys- ja liikuntapainotteisena toimintana. Emeritusprofessori Juhani Ilmarinen Työterveyslaitoksella on kuvannut tutkimiaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä talon avulla, jossa on neljä kerrosta:

1. Työsuojelu
2. Terveys ja työkyky
3. Työkyky ja osaaminen
4. Laaja-alainen työhyvinvointi: yksilö ja työpaikka, systeemisyys

Hän korostaa talonsa, työkykynsä, huoltamisessa erityisesti yksilön vastuuta, jolloin jokaisen kerroksen kohdalla tulisi arvioida sen kuntoa sekä sitä, miten itse voi kehittää työkykynsä ylläpitämisestä. (Manka & Manka 2023, 94–95.)

1990-luvulla Martin Seligman siirsi tutkimuksena painopisteen voimavaratekijöihin, jonka myötä syntyi positiivisen psykologian käsite. Seligmanin mukaan ”psykologia ei ole vain heikkouksien ja vaurioiden tutkimista; se on myös vahvuuksien ja hyvien puolien tutkimista. Ei pidä vain hoitaa kuntoon rikkimennyttä, vaan huolehtia pikemminkin sen ravitsemisesta, mikä meissä on parasta.” (Manka & Manka 2023, 96.) Positiivinen psykologia on uudistanut työhyvinvoinnin käsitteen suuntaamista. Tämän myötä työpsykologiassa on alettu kiinnittää erityistä huomiota työn voimavaratekijöihin, jonka myötä työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta työhön on tullut keskeisiä tutkimuskohteita. Työn voimavaratekijöissä esille nousivat voimaannuttavat piirteet: Esihenkilön antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivien työ, johon on sisällytetty myös vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet, ennustettavuus ja oman työroolin selkeys. (Manka & Manka 2023, 96–97.)

3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointiakin voidaan ja pitää johtaa. Sitä voi myös lähestyä hyvin monelta eri kantilta. Järvenpään kaupungin HR-kehittämispäällikkö, muutostuiskaaja ja ratkaisukeskeinen Coach Kati Toikka lähestyy työhyvinvoinnin johtamista vuorovaikutuksen ilmiönä. Toikan mukaan näyttöä esimerkiksi työn imun kokemisen tärkeydestä on jo aika paljon. Esimiehen onnistunut vuorovaikuttaminen mahdollistaa jokaisen vahvuuksien hyödyntämisen sekä työn muokkaamisen ja muotoilun. (Kankainen 19.6.2019.)

Työterveyslaitoksen toteuttaman oppaan työhyvinvoinnin tiedolla johtamisesta sote-alalla (Halonen, Kauppi, Mäkelä, Sipponen & Laitinen 2022) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen kohteita ovat: työn palkitsevuus, työntekijöiden riittävyys, henkilöstön osaaminen, tieto työpaikan ergonomiasta, työpaikan riskien arviointi sekä työyhteisön organisoituminen ja työn tekemisen tavat. Tämän perusteella voidaan ymmärtää, ettei työhyvinvointi tai sen johtaminen ole vain yksittäinen tapa tai ajatus, vaan se koostuu useista eri osa-alueista. Työhyvinvoinnin johtamiseen tarvitaan siis työkaluja ja ymmärrystä hyvin kokonaisvaltaisesti. Nämä voitaisiin luokitella kolmeen eri osioon:

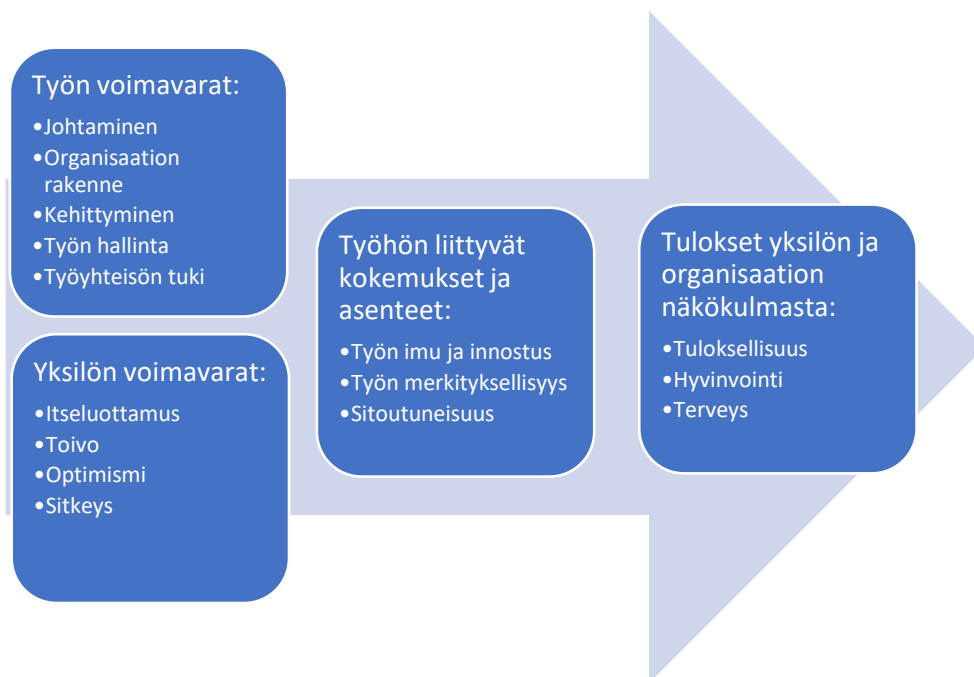
1. Työ. Miten itse työ ja sen tekeminen koetaan? Koetaanko työ mielekkäänä ja palkitsevana vai kuormittavana tai ahdistavana? Ovatko työn vaatimat ponnistukset, esimerkiksi työn vaativuus ja kiire, tasapainossa siihen liittyvän palkitsemisen kanssa?
2. Fyysinen työympäristö, resurssit ja työturvallisuus. Ovatko resurssit, esimerkiksi työntekijöiden määrä ja henkilöstö osaaminen, riittävät? Onko työntekijöillä riittävästi tietoa työpaikan ergonomiasta ja niihin saatavista koulutuksista? Onko työpaikan riskit arvioitu riittävällä tasolla?

3. Työyhteisö. Miten työyhteisö organisoituu? Ovatko tiimit sopivan kokoiset? Onko yhteinen tavoite selkeä? Onko työntekijöillä mahdollisuutta vaikuttaa? Puututaanko epäasialliseen toimintaan/häirintään?

(Halonen ym. 2022).

3.2 Työhyvinvoinnin merkitys työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen

Voimavaramallissa (kuva 2) on kuvattu sitä, miten oikeanlaiset työn- ja yksilönvoimavarat lisäävät työhön liittyviä positiivisia kokemuksia ja asenteita kuten työn imua ja sitoutuneisuutta, mitkä puolestaan johtavat sekä yksilön että organisaation tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin.



Kuva 2. Voimavaramalli (Manka & Manka 2023, 97)

Manka & Mankan (2023, 99–104) mukaan myönteisyys avartaa tarkkaavaisuutta ja lisää onnellisuutta. Myönteisten tunteiden syntyä edistävät tiedolliset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät sekä päivittäinen huomion kiinnittäminen hyviin arjen asioihin. Tämän lisäksi myönteisyys kasvattaa henkilökohtaisia voimavaroja. Tutkimusprofessori Jari Hakanen suomensi alankomaalaisten tutkijoiden käyttämää työstä innostumista *Work Engagemenet* työn imuksi, jossa on havaittavissa kolme ominaispiirrettä: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu käsitteenä liittyy työn vaatimusten ja voimavarojen malliin, jolla pyritään ennakoimaan sekä työmotivaatiota että työpahoinvointia. Työn imun on tutkittu motivoivan ja parantavan sitoutumista, halua antaa parastaan

sekä aktiivista toimintaa työssään. Se on myös yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Työterveyslaitoksen 13 vuoden palomiesten seurantatutkimuksen mukaan yhteys todettiin riippumattomaksi työn vaatimuksista ja voimavaroista sekä yksilön voimavaroista ja elintavoista.

Työhyvinvoinnin vahvistamisessa henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli. Henkilöstöjohtamisessa on kyettävä ennakoimaan ja torjumaan työpahoinvointia, mikä toteutuu erilaisiin riskitekijöihin, poissaoloihin sekä stressin ja uupumisen oireisiin huomiota kiinnittämällä. Henkilöstöjohtamisessa työpahoinvointiin liittyviä akuutteja ongelmia, esimerkiksi loppuun palaminen, joudutaan myös hoitamaan. Pitkällä tähtäimellä henkilöstöjohtamisessa on tärkeää ja olennaista vahvistaa edellytykset työn mielekkyyden kokemukseen sekä työn imuun. Tavoitteeseen pääsemisessä auttavat monipuoliset ja riittävän haastavat työtehtävät, tuen ja arvostuksen kokemus, vaikutusmahdollisuudet sekä hyvä johtaminen. Työn imussa työntekijän suhtautuminen työpaikkaansa on myönteinen, hän sitoutuu työhönsä ja saa tuloksia aikaan, kehittyy ja toimii muidenkin hyväksi työyhteisössään ja on kaikin puolin terveempi ja tuottavampi kuin matalassa imussa oleva henkilö. (Viitala 2021, 2.5. luku.)

On todettava, että työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin monet eri asiat. Tekijöillä, kuten miten koen itseni suhteessa työyhteisöni, miten työtäni ja minua ihmisenä arvostetaan, miten minut nähdään, kuullaan ja kohdataan, on vaikutus kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, jolloin korostuu myös esihenkilön tuen merkitys.

Työntekijöiden hyvinvointia priorisoidessa kehitetään jatkuvaa hyvinvointia, mikä johtaa korkeaan sitoutumiseen ja vähentää työuupumukseen, poissaoloihin ja stressiin liittyviä kustannuksia. Tutkimus myös osoittaa, että palveleva johtajuus lisää työhön sitoutumista ja pääsee huippuunsa, kun työntekijöille tarjotaan riittävät työresurssit. Hyvin resursoidussa työympäristössä työntekijät voivat tuntea itsensä vahvemmiksi ja arvostetummiksi, mikä johtaa korkeampaan sitoutuneisuuteen. Työntekijöiden joustavuus riittävien resurssien myötä on tärkeä henkilökohtainen voimavara ja mitä korkeampi se on, sitä korkeampi on sitoutuneisuus työhön. Palvelijajohtajuudella voi olla hyvinkin merkittävä osuus työntekijän suoriutumiseen, joten sen uskotaan edistävän sosiaalista kestävyyttä työpaikalla. (Minguye, Minghui & Jiajia 2024, 10–11.)

4 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, miten johtaminen ja johtajasuhde vaikuttaa työntekijän työssä suoriutumiseen ja työssä jaksamiseen, ja sen myötä työhyvinvointiin. Laadullinen kyselytutkimus toteutettiin 1.-15.11.2024. Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmän valinta, toteutus sekä tutkimuksen aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi.

4.1 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus

Tutkimuksen pääongelma on Johtajasuhteen merkitys alaisen työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. Pääongelmaan vastausten löytämiseksi valikoitu seuraavat alaongelmat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökohtaisen johtajasuhteen muodostumiseen?
- Millainen johtaminen tukee työssä suoriutumista?
- Mitä vaikutuksia johtamisella on työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin?
- Mikä yhteys johtamisella on työmotivaation kokemiseen ja työhön sitoutumiseen?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisia vaikutuksia johtamisella on työntekijöiden päivittäisessä työssä suoriutumiseen sekä työssä jaksamiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia aihetta siten, että tulokset olisivat yleistettävissä ja hyödynnettävissä niin opinnäytetyön tekijän kuin lukijankin näkökulmasta. Tavoitteena on tehdä luotettava ja vastuullinen tutkimus. Tutkimusongelmassa keskitytään johtamisessa nimenomaan johdettavan näkökulmaan. Tavoitteena on saada myös hyödyllistä tietoa työnantajille siitä, miten johtaminen koetaan työyhteisöissä. Tutkimuksen kannalta ei ole olennaista tarkastella sitä, kuka johtaa ja miten, vaan saada yleisellä tasolla tietoa siitä, mitä merkitystä johtamisella voi olla työssä suoriutumisen ja jaksamisen kannalta. Tämän vuoksi tutkimuksessa tarkastellaan myös työhyvinvointinäkökulmaa, koska työssä jaksaminen on olennaisesti yhteydessä työhyvinvointiin.

Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin suurorganisaatioiden työntekijät, joilla on vähintään kolmen vuoden kokemus suurorganisaatiossa työskentelystä. Tavoitteena oli saada vastaajia mahdollisimman monesta organisaatiosta ja lähestyä tutkimusongelmaa yleisemmällä tasolla eikä mihinkään tiettyyn organisaatioon kohdistuen. Tutkimuksessa haluttiin tutkia suurorganisaatioiden työntekijöitä, koska näissä käytännöt ovat usein vakiintuneempia ja työroolit selkeämpiä. Lopulta 10 valittua vastaajaa valikoitui tiedonkerääjän omista työkontakteista. Vastaajat on tehty sillä harkinnalla, että vastaajilla on riittävästi tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja ovat siten tarkoitukseen sopivia tässä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4). Vastaajia on kahdeksasta eri suomalaisesta suurorganisaatiosta, joten lähes kaikki vastaajat edustavat eri organisaatioita. Suurin osa vastaajista työskentelee asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijatehtävissä.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen suunnittelu

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Määrällisiä tutkimuksia kutsutaan myös tilastollisiksi tutkimuksiksi, joiden keskiössä ovat luvut ja prosentit, joiden perusteella pyritään yleistämään tutkimusta suurempaan otantaan tilastollisen päättelyn avulla. Laadullinen tutkimus puolestaan vastaa useimmiten kysymyksiin miksi tai miten. Laadullinen tutkimus voi auttaa esimerkiksi ymmärtämään ihmisen tai yrityksen käyttäytymistä ja päätöksiä. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset ovat usein myös strukturoitumpia. Lyhykäisyydessään ero on siinä, että määrällinen tutkimus keskittyy analysoimaan numeerisemmin olemassa olevaa tilannetta, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii löytämään vastauksia syihin. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen kyselytutkimus, koska tutkimusongelmana on tutkia, miten johtaminen vaikuttaa alaisen työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. Kyseessä on siis tutkimus, joka pyrkii ymmärtämään ihmisen käytöstä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kyselyn otanta pidettiin myös suhteellisen pienenä, jonka vuoksi laadullinen menetelmä on paremmin soveltuva. Vastajaajoukko ei olisi riittävän suuri määrällisen tutkimuksen kannalta. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella Webropol-ohjelman avulla, jossa vastaukset tallentuivat automaattisesti. Hyvässä tutkimuslomakkeessa kysymykset pohjautuvat jo aiemmin tutkittuun tietoon ja kirjallisuuteen (Heikkilä 2014, 45). Tässä tutkimuksessa kysymyslomake (liite 1) suunniteltiin tietoperustan pohjalta.

4.3 Kyselyn toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa päädyttiin aineiston keruumenetelmän osalta strukturoituun kyselyyn, jossa vastaajille esitettävät kysymykset ovat täsmälleen samanlaiset (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3). Tämän kyselyn vastaajat työskentelevät eri organisaatioissa eri paikkakunnilla, joten kyselytutkimus oli käytännöllisin toteuttaa. Kysely toteutettiin anonyymina. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, luku 3–3.1.) kysely on yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. Orientoivaa käyttäytymistä tutkiessa kysymiseen perustuvaa aineistonkeruumenetelmää voi pitää soveliaana. Sitä kuitenkin voidaan käyttää myös määrällisissä tutkimuksissa. Perusidea sekä haastattelussa että kyselyssä on se, että halutessamme tietää, mitä tutkimuksenkohteena oleva ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, järkevintä on kysyä asiaa häneltä. Kyseisiä menetelmiä on myös kritisoitu. Ongelmia kuitenkin on pidetty pääosin metodisina ongelmina, jotka voidaan ratkaista riittävillä resursseilla. Kritiikkiä on kuitenkin syvennetty myös sillä, että ei ole olemassa ylivertaista väylää, jonka kautta niin sanottu totuus saataisiin selville. Kysely ja haastattelu ovat aineiston keruumenetelminä samankaltaisia, mutta ero tulee esiin tiedonkeruuvaiheessa tiedonantajan toiminnassa. Yleisesti kysely on määriteltävissä menettelytavaksi,

jossa tiedonantaja täyttää hänelle esitetyn kyselylomakkeen joko valvotussa tilanteessa tai kotonaan. Haastattelu puolestaan on henkilökohtainen haastattelu, jossa suullisesti kysytään kysymykset, joiden vastauksen haastattelija merkitsee itse muistiin pois lukien sähköpostihaastattelu, jossa dialogi käydään sähköpostitse eli kirjallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3–3.1.).

Kysely oli avoinna aikavälillä 1.-15.11.2024. Vastajille lähetettiin sähköpostilla saateviesti (liite 2), jossa oli suora linkki kyselyyn. Sähköposti lähetettiin 1.11.2024 kymmenelle vastaajalle. Vastauksia saatiin kahden viikon kuluessa kymmenen kappaletta, joka oli vastaajamäärän tavoite. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 100 %. Vastajien keskimääräinen vastausaika oli noin yhdeksän minuuttia.

4.4 Tutkimuksen aineiston analyysi

Laadullista tutkimusta voidaan analysoida eri tavoin. Karkeasti laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen ryhmään: toisessa ryhmässä analyysia ohjaa jokin tietty teoreettinen tai epistemologinen asemointi. Toisessa ryhmässä ovat analyysimuodot, joissa lähtökohtana ei ole ohjaavaa teoriaa, mutta niihin voidaan kuitenkin soveltaa melko vapaasti erilaisia teoreettisia tai epistemologisia lähtökohtia. Usein puhutaan myös induktiivisesta analyysistä eli aineistosta nousevista teemoista ja deduktiivisesta analyysistä, jossa teoreettisen viitekehukset ohjaavat analyysia. Sisällönanalyysi kuuluu ryhmistä jälkimmäiseen ja on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sitä voidaan pitää niin yksittäisenä metodina kuin myös väljempänä teoreettisena kehyksenä, joka on mahdollista liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Tutkija Timo Laine Jyväskylän yliopiston laitokselta on esittänyt seuraavan rungon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä:

1. ”Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
- 2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- 2b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
- 2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.”

Tämä kuitenkin tuo ilmi suurimmat pullonkaulat laadullisesta analyysistä. Ensinnäkin laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy useimmiten monia kiinnostavia asioita, joita ei välttämättä osannut ennakoita. Usein ennakoimatta kiinnostavat asiat saavat aloittelevan tutkijan hämilleen, koska

kaikkea haluaisi tutkia ja raportoida omassa tutkimuksessaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.) Tässä tutkimuksessa analyysi suoritettiin Laineen ohjeistuksen perusteella. Tutkimuksen analysoinnissa päätettiin keskittyä analysoimaan tutkimuksen tuloksia tämän opinnäytetyön alaongelmien näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa on yhdistetty eri analyysimenetelmiä. Väittämien analysoinnissa on hyödynnetty Webropol-ohjelman suodattamisen ja vertailun työkaluja.

Kyselyn avointen kysymysten vastausten analysoinnissa käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto analysoidaan aiemman teorian tai mallin mukaisesti. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä luodaan aluksi analyysirunko, jossa kategoriat muodostetaan perustuen aiempaan tietoon, jonka jälkeen tutkimuksen aineistosta etsitään näitä vastaavia sisältöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luvut 4.4.3–4.4.4.) Teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti teoreettiseen viitekehykseen perustuen tehtiin analyysirunko kolmen avoimen kysymyksen vastauksista (liite 3 ja 4).

5 Tutkimustulokset

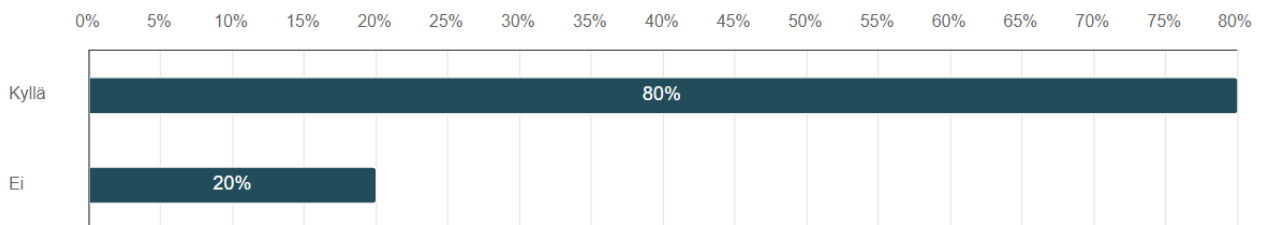
Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tuloksia havainnollistetaan Webropol-ohjelmalla luotujen kuvioiden ja taulukoiden avulla. Tutkimuksen tulokset esitellään lajiteltuna tutkimuksen alaongelmien mukaisiin alalukuihin.

Tutkimukseen osallistui 10 vastaajaa, jotka edustavat kahdeksaa eri suomalaista suurorganisaatiota. Esitietokysymyksissä 1–3 kysyttiin vastaajien työkokemusta vuosina suurorganisaatioissa, nykyistä asemaa organisaatioissa sekä sukupuolta. Vastaajista kahdella oli kokemusta suurorganisaatioissa työskentelystä 3–5 vuotta, kahdella 6–8 vuotta ja kuudella yhdeksän vuotta tai enemmän. Vastaajista tällä hetkellä yksi työskenteli toimihenkilöasemassa, seitsemän asiantuntija-asemassa sekä kaksi esihenkilöasemassa. Vastaajista kaksi oli miehiä ja kahdeksan naisia.

5.1 Yhteyden muodostumiseen vaikuttavat tekijät johtajasuhteessa

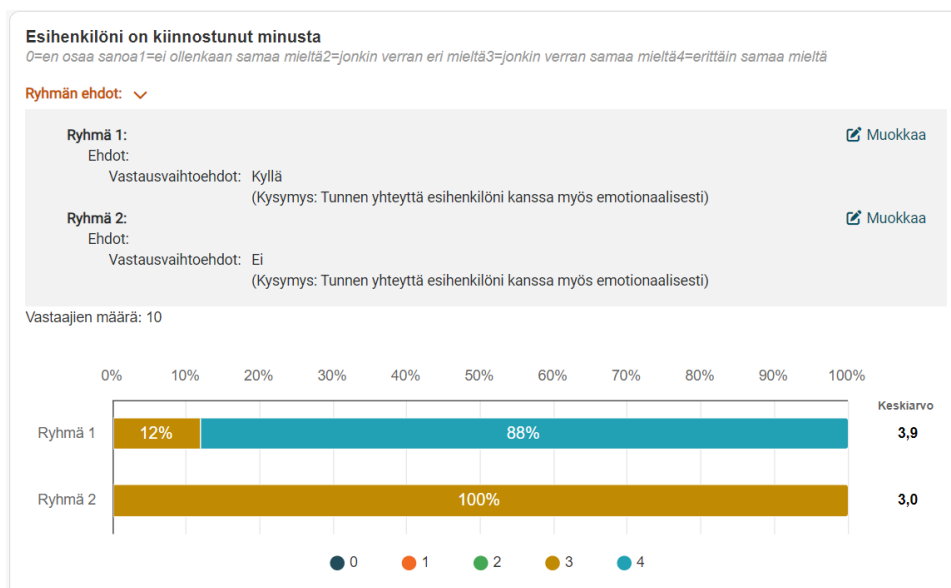
Vastaajista kahdeksan kymmenestä (kuva 3) tunsi yhteyttä esihenkilönsä kanssa myös emotionaalisesti.

Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti
Vastaajien määrä: 10



Kuva 3. Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti

Näistä vastaajista 88 % (kuva 4) oli erittäin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni on kiinnostunut minusta” kanssa ja 12 % jonkin verran samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Toisaalta kaksi vastaajista, eli ne, jotka eivät kokeneet emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa, olivat vastanneet olevansa jonkin verran samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni on kiinnostunut minusta” kanssa. Kukaan heistä ei ollut ollut erittäin samaa mieltä väittämän kanssa.



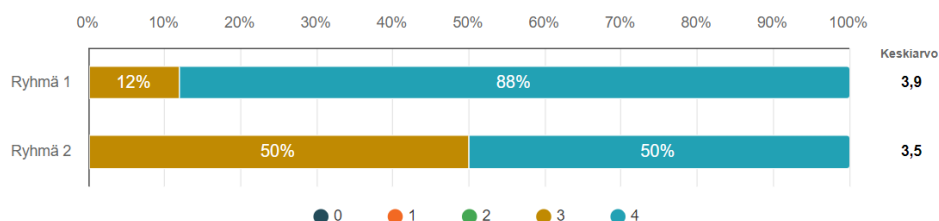
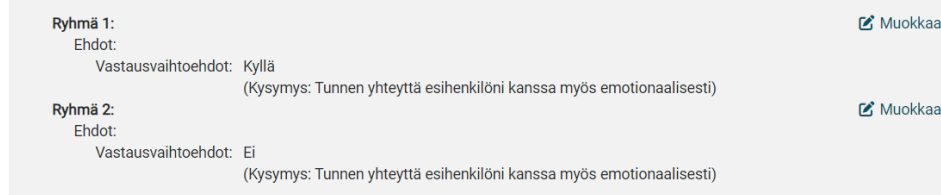
Kuva 4. Esihenkilöni on kiinnostunut minusta

Vastaajista kahdeksan kymmenestä (kuva 3) tunsivat yhteyttä esihenkilönsä kanssa myös emotionaalisesti. Näistä vastaajista 88 % (kuva 5) oli erittäin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni arvostaa työtäni” kanssa ja 12 % jonkin verran samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Toisaalta loput kaksi vastaajista, eli ne, jotka eivät kokeneet emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa, olivat vastanneet olevansa toinen erittäin samaa mieltä ja toinen jonkin verran samaa mieltä väittämän ” Esihenkilöni arvostaa työtäni” kanssa.

Esihenkilöni arvostaa työtäni

0=en osaa sanoa1=ei ollenkaan samaa mieltä2=jonkin verran eri mieltä3=jonkin verran samaa mieltä4=erittäin samaa mieltä

Ryhmän ehdot: ▼



Kuva 5. Esihenkilöni arvostaa työtäni

Vastaajista kahdeksan kymmenestä (kuva 3) tunsi yhteyttä esihenkilönsä kanssa myös emotionaalisesti. Näistä vastaajista 50 % (kuva 6) oli erittäin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni kuuntelee minua” kanssa ja 38 % jonkin verran samaa mieltä ja 12 % jonkin verran eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Toisaalta loput kaksi vastaajista, eli ne, jotka eivät kokeneet emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa, olivat vastanneet olevansa toinen jonkin verran samaa mieltä väittämän ” Esihenkilöni kuuntelee minua” kanssa ja toinen jonkin verran eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa.

Esihenkilöni kuuntelee minua

0=en osaa sanoa 1=eivät ollenkaan samaa mieltä 2=jonkin verran eri mieltä 3=jonkin verran samaa mieltä 4=erittäin samaa mieltä

Ryhmän ehdot:

Ryhmä 1:

Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Kyllä

(Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti)

[Muokkaa](#)

Ryhmä 2:

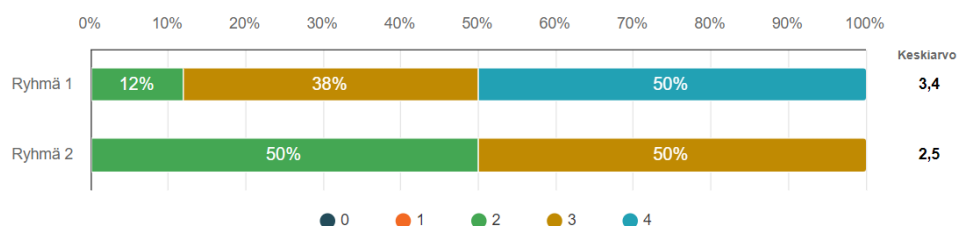
Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Ei

(Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti)

[Muokkaa](#)

Vastaajien määrä: 10



Kuva 6. Esihenkilöni kuuntelee minua

Vastaajista kahdeksan kymmenestä (kuva 3) tunsi yhteyttä esihenkilönsä kanssa myös emotionaalisesti. Näistä vastaajista 75 % (kuva 7) oli erittäin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni” kanssa ja 25 % jonkin verran samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Toisaalta loput kaksi vastaajista, eli ne, jotka eivät kokeneet emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa, olivat vastanneet olevansa toinen erittäin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni” kanssa ja toinen jonkin verran samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa.

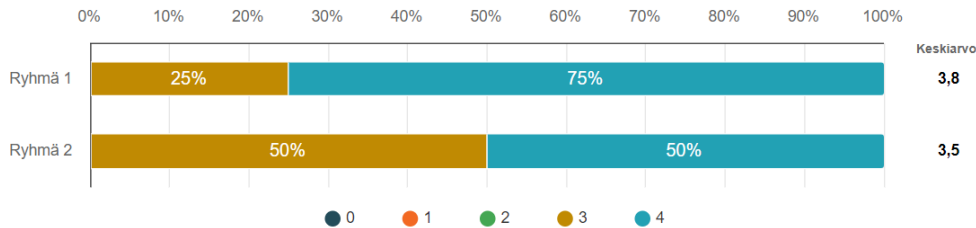
Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni

0=en osaa sanoa 1=ei ollenkaan samaa mieltä 2=jonkin verran eri mieltä 3=jonkin verran samaa mieltä 4=erittäin samaa mieltä

Ryhmän ehdot: ▼

| | |
|--|-------------------------|
| Ryhmä 1: | Muokkaa |
| Ehdot: | |
| Vastausvaihtoehdot: Kyllä | |
| (Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti) | |
| Ryhmä 2: | Muokkaa |
| Ehdot: | |
| Vastausvaihtoehdot: Ei | |
| (Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti) | |

Vastaajien määrä: 10



Kuva 7. Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni

Vastaajista kahdeksan kymmenestä (kuva 3) tunsivat yhteyttä esihenkilönsä kanssa myös emotionaalisesti. Näistä vastaajista 50 % (kuva 8) oli erittäin samaa mieltä väittämän ”Saan tukea esihenkilöltäni” kanssa ja 38 % jonkin verran samaa mieltä ja 12 % jonkin verran eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Toisaalta loput kaksi vastaajista, eli ne, jotka eivät kokeneet emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa, olivat vastanneet olevansa jonkin verran eri mieltä väittämän ”Saan tukea esihenkilöltäni” kanssa. Kukaan heistä ei ollut ollut erittäin tai jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa.

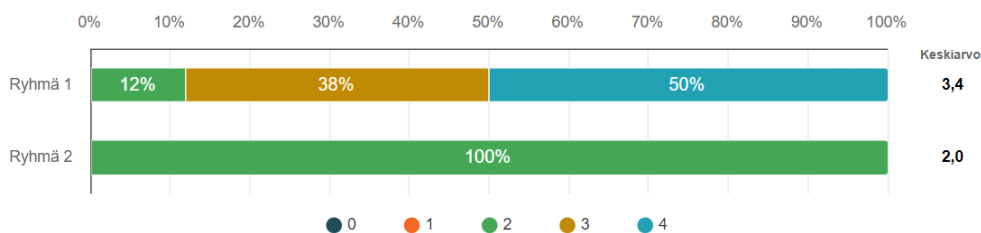
Saan tukea esihenkilöltäni

0=en osaa sanoa 1=ei ollenkaan samaa mieltä 2=jonkin verran eri mieltä 3=jonkin verran samaa mieltä 4=erittäin samaa mieltä

Ryhmän ehdot: ▼

| | |
|--|-------------------------|
| Ryhmä 1: | Muokkaa |
| Ehdot: | |
| Vastausvaihtoehdot: Kyllä | |
| (Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti) | |
| Ryhmä 2: | Muokkaa |
| Ehdot: | |
| Vastausvaihtoehdot: Ei | |
| (Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti) | |

Vastaajien määrä: 10



Kuva 8. Saan tukea esihenkilöltäni

Vastaajista kahdeksan kymmenestä (kuva 3) tunsi yhteyttä esihenkilönsä kanssa myös emotionaalisesti. Näistä vastaajista 75 % (kuva 9) oli erittäin samaa mieltä väittämän ”Saan työstäni kiitosta kanssa ja 13 % jonkin verran samaa mieltä ja 12 % puolestaan jonkin verran eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Toisaalta loput kaksi vastaajista, eli ne, jotka eivät kokeneet emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa, olivat vastanneet olevansa jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa.” Saan työstäni kiitosta”. Kukaan heistä ei ollut ollut erittäin samaa mieltä väittämän kanssa.

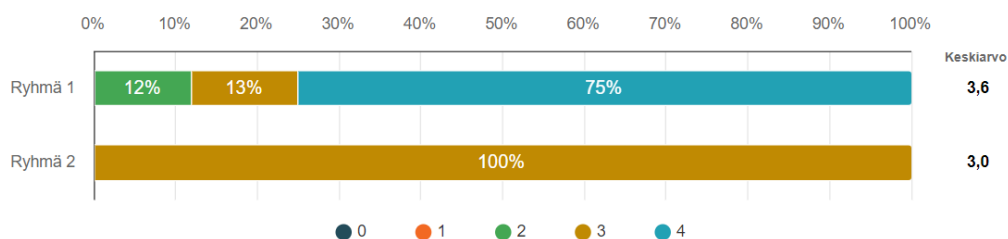
Saan työstäni kiitosta

0=en osaa sanoa 1=eivät ollenkaan samaa mieltä 2=jonkin verran eri mieltä 3=jonkin verran samaa mieltä 4=erittäin samaa mieltä

Ryhmän ehdot: ▾

| | |
|--|-------------------------|
| Ryhmä 1: | Muokkaa |
| Ehdot: | |
| Vastausvaihtoehdot: Kyllä | |
| (Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti) | |
| Ryhmä 2: | Muokkaa |
| Ehdot: | |
| Vastausvaihtoehdot: Ei | |
| (Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti) | |

Vastaajien määrä: 10



Kuva 9. Saan työstäni kiitosta

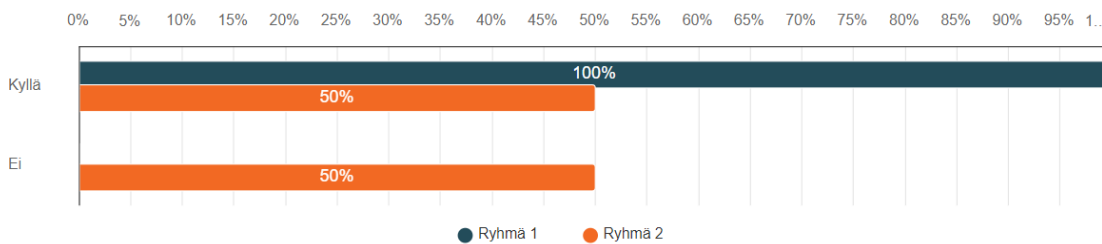
Vastaajista kahdeksan kymmenestä (kuva 3) tunsi yhteyttä esihenkilönsä kanssa myös emotionaalisesti. Näistä vastaajista kaikki (kuva 10) vastasivat kyllä kysymykseen ”Voin puhua esihenkilölleni vaikeistakin asioista, jotka liittyvät/vaikuttavat työni tekemiseen”. Toisaalta loput kaksi vastaajista, eli ne, jotka eivät kokeneet emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa, olivat vastanneet toinen kyllä ja toinen ei kysymykseen ”Voin puhua esihenkilölleni vaikeistakin asioista, jotka liittyvät/vaikuttavat työni tekemiseen”.

Voin puhua esihenkilölleni vaikeistakin asioista, jotka liittyvät/vaikuttavat työni tekemiseen

Ryhmän ehdot: ▾

| | |
|--|-------------------------|
| <p>Ryhmä 1: Ehdot: Vastausvaihtoehdot: Kyllä (Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti)</p> | Muokkaa |
| <p>Ryhmä 2: Ehdot: Vastausvaihtoehdot: Ei (Kysymys: Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti)</p> | Muokkaa |

Vastaaajien määrä: 10



Kuva 10. Voin puhua esihenkilölleni vaikeistakin asioista, jotka liittyvät/vaikuttavat työni tekemiseen

5.2 Työssä suoriutumista tukevat tekijät johtamisessa

Kyselyn vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä mitkä tekijät johtamisessa vaikuttavat heidän työssä suoriutumiseensa. Kuvasta 11 nähdään kysymyksen vastauksissa toistuvia sanoja kyselyohjelman luoman sanapilven mukaisesti. Eniten vastauksissa toistuvat termit avoin keskustelu, luottamus, kuuntelu ja esihenkilön tuki.

jokainen tasaisesta edistäisi ratkaisussa tekemään prosessinmukainen
 jakaminen esimerkiksi ongelmien tärkeintä yrityksen hyvinvointi
 kuunteleminen tiedolla luodaan oppiminen helppoa omaksuminen
 sellaista sijaa johto eteen tekemiseeni pitäisi jatkossakin jaksamaan
 työntekijöiden edellytykset ennen suoriutumiseen kanssaan linjaamisessa
 luovat saaminen voisi ponnistelu riittävässä vapaus suoriutumisen
 tavoitettavissa asianmukaisessa esihenkilö ohjeistusta osaamiseeni yhteisö:
 äärimmäisen järkevistä oikeasti ylläpidetään työntekijää viestintä tehdä
 taaksepäin vaikka prosessin tavoitteiden olisi antaa organisaatiossa
 huolen eettisyys yleensäkin heidän jotenkin vaihto paljon työntekijä
 pysty ikinen kaikkea ymmärretään harvinaista omaan tärkeää
 luottamus tasolla tiedon asiat avoin
 keskustelu

Kuva 11. Sanapilvi kysymyksestä: Mitkä tekijät johtamisessa vaikuttavat suoriutumiseen työssäsi?

Tarkemmin tarkasteltuna vastaajien vastauksissa työssä suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä johtamisessa nousivat esiin avoin keskustelu, luottamus ja arvostus, viestintä ja tiedottaminen, mahdollisuus vaikuttaa, työmäärä, esihenkilön ymmärtäväisyys sekä esihenkilön tarjoama tuki.

Vastaajat kokivat, että esihenkilön tavoitettavuus ja avoin keskusteluyhteys esihenkilön kanssa vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Molempinpuolinen luottamus esihenkilön kanssa sekä lähiesihenkilön osoittama arvostus ja luottamus omaan tekemiseen ja osaamiseen nousivat myös esiin vastauksissa. Vastaajat kokivat myös, että ajantasaisen tiedon välittäminen, riittävä asioista tiedottaminen sekä viestinnän läpinäkyvyys ovat johtamisessa tekijöitä, jotka vaikuttivat heidän työssä suoriutumiseensa.

Vastauksissa nousi esiin myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön. Työssä suoriutumisen kannalta koettiin tärkeäksi, että vastuuta ja vapautta on sopivassa suhteessa, ja että esihenkilö antaa työlle tietyt raamit, mutta työtä saa myös itse suunnitella, tehdä siihen liittyviä päätöksiä ja kantaa vastuuta. Työssä suoriutumisen näkökulmasta työmäärä nousi esiin vaikuttavana tekijänä, minkä osalta esihenkilöltä toivottiin töiden oikeanlaista resursointia ja sen varmistamista, että työt jakautuvat tasaisesti.

Esihenkilön ymmärtäväisyys ja esihenkilön tarjoama tuki nousivat myös esiin vastauksissa. Vastaajat kokivat, että työssä suoriutumiseen vaikuttaa se, että esihenkilö pyrkii ymmärtämään heitä, suhtautuu ymmärtäväisesti siihen, että töistä suoriutuminen voi olla eri tasoista eri päivinä ja että uusien asioiden ja työtehtävien oppiminen voi viedä aikaa. Vastausten perusteella esihenkilöltä kaivattiin tukea yleisellä tasolla sekä konkreettisissa työtehtävissä, ongelmien ratkaisussa ja päätösten tekemisessä.

5.3 Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät johtamisessa

Kyselyn vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä mitkä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen. Lisäksi kysyttiin avointa palautetta esihenkilölle. Vastauksissa johtamisen vaikutuksen näkökulmasta nousivat esille esihenkilön luottamus ja tuki, esihenkilön arvostus ja tasavertainen kohtelu, inhimillisyys johtamisessa, palautekulttuuri, työn mielekkyys ja joustavuus sekä oikeanlainen resursointi ja priorisointi.

Esihenkilön luottamus, arvostus ja tuki nousivat esille vastauksissa. Työssä jaksamisen kannalta koettiin tärkeäksi, että esihenkilö luottaa osaamiseen sekä antaa tukensa rajojen vetämiseen ja päätöksentekoon. Vastauksissa esille nousivat myös esihenkilön arvostus sekä itseä että tehtyä työtä kohtaan ja työntekijöiden huomioiminen myös ihmisinä.

Palautekulttuuri esihenkilön ja alaisen välillä sekä työilmapiiri nousivat esiin vastauksissa. Vastaajat kokivat, että työssä jaksamiseen vaikuttaa se, miten esihenkilö antaa palautetta. Palautteen osalta esille nousevia teemoja olivat avoin keskustelu ja vaikeidenkin asioiden puheeksi ottaminen, ponnisteluiden huomioiminen, tunnustuksen ja kiitoksen antaminen pienistäkin asioista. Esille

nousi myös toive siitä, että alaisen antaessa palautetta tai kertoessa jostain tekemistään havainnoista, se kuunneltaisiin aidosti ja ryhdyttäisiin toimenpiteisiin, tai kerrottaisiin rehellisesti ja selkeästi, miksi asialle ei voi tehdä mitään.

Vastaajat kokivat myös, että työn mielekkyys ja joustavuus, esimerkiksi mielenkiintoiset työtehtävät, työn vaihtelevuus sekä mahdollisuus sovittaa työtä suhteessa perhe-elämään, mahdollisuus vaikuttaa omiin työskentelytapoihin (etä- ja läsnätyö ja joustavat työajat), vaikuttaa työssä jaksamiseen. Myös tasavertainen ja oikeanlainen työn resursointi ja priorisointi nousivat esiin vastauksissa. Vastaajat kokivat, että johdonmukainen työskentelytapa ja suunnitelmallisuus siltä osin kuin se on mahdollista, tasapuolinen kohtelu sekä samat vaatimukset ja odotukset samassa asemassa oleville, sekä kohtuullinen työmäärä suhteessa työaikaan, vaikuttavat työssä jaksamiseen.

5.4 Johtamisen yhteys työmotivaation kokemiseen ja työhön sitoutumiseen

Vastaajista, jotka ovat vastanneet sekä väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” että väittämään ”Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani” olevansa erittäin tai jonkin verran samaa mieltä, olivat 75-prosenttisesti erittäin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni on kiinnostunut minusta” (kuva 12) kanssa.

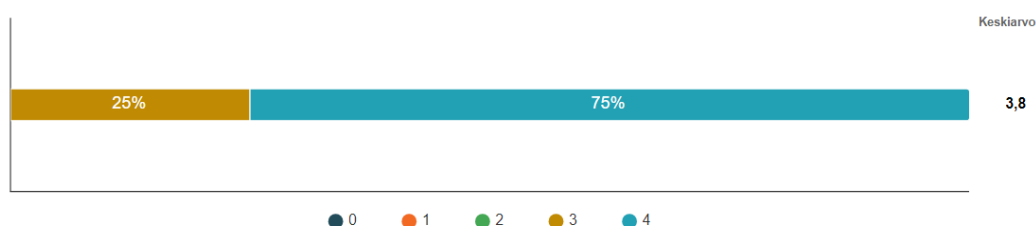
Esihenkilöni on kiinnostunut minusta

0=en osaa sanoa1=ei ollenkaan samaa mieltä2=jonkin verran eri mieltä3=jonkin verran samaa mieltä4=erittäin samaa mieltä

Suodatusehdot: v

| | | |
|---------------------|---|--|
| Ehto 1: | | |
| Vastausvaihtoehdot: | 3, 4 | Muokkaa Poista |
| | (Kysymys: Olen motivoitunut työhöni) | |
| JA | | |
| Ehto 2: | | |
| Vastausvaihtoehdot: | 3, 4 | Muokkaa Poista |
| | (Kysymys: Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani) | |

Vastaajien määrä: 8



Kuva 11. Esihenkilöni on kiinnostunut minusta

Näistä vastaajista 25 % on ollut jonkin verran samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Kukaan ei ole ollut eri mieltä väittämän ”Esihenkilöni on kiinnostunut minusta” väittämän kanssa.

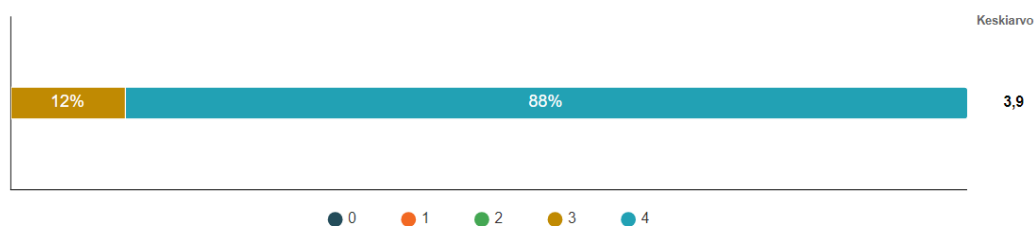
Esihenkilöni arvostaa työtäni

0=en osaa sanoa1=ei ollenkaan samaa mieltä2=jonkin verran eri mieltä3=jonkin verran samaa mieltä4=erittäin samaa mieltä

Suodatusehdot: ▾

| | | | |
|-----------|---|-------------------------|------------------------|
| Ehto 1: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 (Kysymys: Olen motivoitunut työhöni) | Muokkaa | Poista |
| JA | | | |
| Ehto 2: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 (Kysymys: Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani) | Muokkaa | Poista |

Vastaajien määrä: 8



Kuva 12. Esihenkilöni arvostaa työtäni

Vastaajista, jotka ovat vastanneet sekä väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” että väittämään ”Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani” olevansa erittäin tai jonkin verran samaa mieltä, ovat 88-prosenttisesti olleet erittäin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni arvostaa työtäni” (kuva 13) kanssa. Näistä vastaajista 12 % on ollut jonkin verran samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Kukaan ei ole ollut eri mieltä väittämän ”Esihenkilöni arvostaa työtäni” väittämän kanssa.

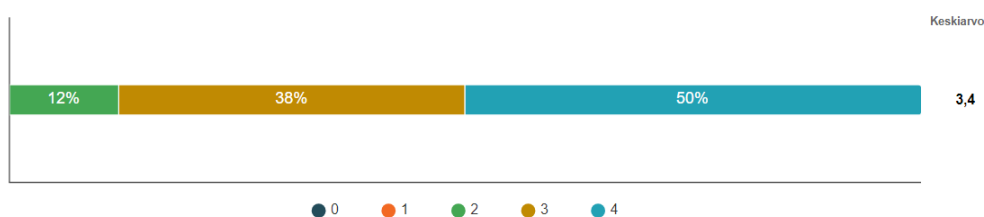
Esihenkilöni kuuntelee minua

0=en osaa sanoa1=ei ollenkaan samaa mieltä2=jonkin verran eri mieltä3=jonkin verran samaa mieltä4=erittäin samaa mieltä

Suodatusehdot: ▾

| | | | |
|-----------|---|-------------------------|------------------------|
| Ehto 1: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 (Kysymys: Olen motivoitunut työhöni) | Muokkaa | Poista |
| JA | | | |
| Ehto 2: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 (Kysymys: Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani) | Muokkaa | Poista |

Vastaajien määrä: 8



Kuva 13. Esihenkilöni kuuntelee minua

Vastaajista, jotka ovat vastanneet sekä väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” että väittämään ”Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani” olevansa erittäin tai jonkin verran samaa mieltä, ovat 50-prosenttisesti olleet erittäin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni kuuntelee minua” (kuva 14)

kanssa. Näistä vastaajista 38 % on ollut jonkin verran samaa mieltä ja 12 % jonkin verran eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa.

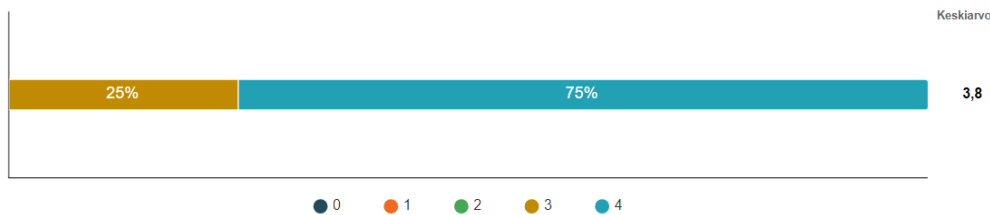
Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni

0=en osaa sanoa1=ei ollenkaan samaa mieltä2=jonkin verran eri mieltä3=jonkin verran samaa mieltä4=erittäin samaa mieltä

Suodatusehdot: ▾

| | | | |
|-----------|---|-------------------------|------------------------|
| Ehto 1: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 | Muokkaa | Poista |
| | (Kysymys: Olen motivoitunut työhöni) | | |
| JA | | | |
| Ehto 2: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 | Muokkaa | Poista |
| | (Kysymys: Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani) | | |

Vastaajien määrä: 8



Kuva 14. Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni

Vastaajista, jotka ovat vastanneet sekä väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” että väittämään ”Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani” olevansa erittäin tai jonkin verran samaa mieltä, ovat 75-prosenttisesti olleet erittäin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni” (kuva 15) kanssa. Näistä vastaajista 25 % on ollut jonkin verran samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Kukaan ei ole ollut eri mieltä väittämän ”Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni” väittämän kanssa.

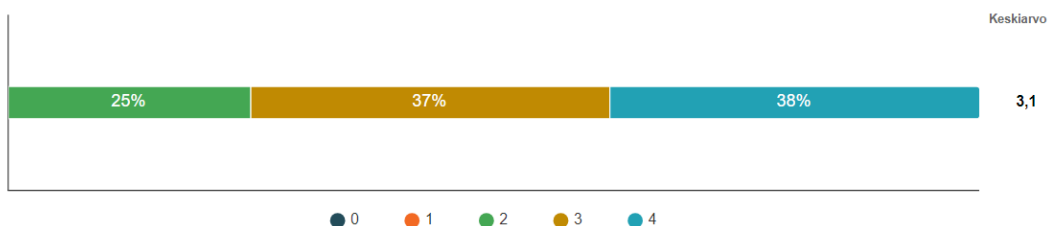
Saan tukea esihenkilöltäni

0=en osaa sanoa1=ei ollenkaan samaa mieltä2=jonkin verran eri mieltä3=jonkin verran samaa mieltä4=erittäin samaa mieltä

Suodatusehdot: ▾

| | | | |
|-----------|---|-------------------------|------------------------|
| Ehto 1: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 | Muokkaa | Poista |
| | (Kysymys: Olen motivoitunut työhöni) | | |
| JA | | | |
| Ehto 2: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 | Muokkaa | Poista |
| | (Kysymys: Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani) | | |

Vastaajien määrä: 8



Kuva 15. Saan tukea esihenkilöltäni

Vastaajista, jotka ovat vastanneet sekä väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” että väittämään ”Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani” olevansa erittäin tai jonkin verran samaa mieltä, ovat 38-prosenttisesti olleet erittäin samaa mieltä väittämän ”Saan tukea esihenkilöltäni” (kuva 16) kanssa. Näistä vastaajista 37 % on ollut jonkin verran samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. 25 % vastaajista on ollut jonkin verran eri mieltä väittämän ”Saan tukea esihenkilöltäni” kanssa.

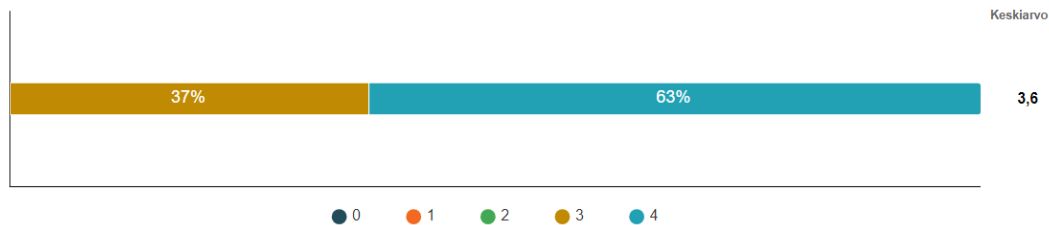
Saan työstäni kiitosta

0=en osaa sanoa1=ei ollenkaan samaa mieltä2=jonkin verran eri mieltä3=jonkin verran samaa mieltä4=erittäin samaa mieltä

Suodatusehdot: ▾

| | | |
|---------------------|---|--|
| Ehto 1: | | |
| Vastausvaihtoehdot: | 3, 4 | Muokkaa Poista |
| | (Kysymys: Olen motivoitunut työhöni) | |
| JA | | |
| Ehto 2: | | |
| Vastausvaihtoehdot: | 3, 4 | Muokkaa Poista |
| | (Kysymys: Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani) | |

Vastaajien määrä: 8



Kuva 16. Saan työstäni kiitosta

Vastaajista, jotka ovat vastanneet sekä väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” että väittämään ”Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani” olevansa erittäin tai jonkin verran samaa mieltä, ovat 63-prosenttisesti olleet erittäin samaa mieltä väittämän ”Saun työstäni kiitosta” (kuva 17) kanssa. Näistä vastaajista 37 % on ollut jonkin verran samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Kuukaan ei ole ollut eri mieltä väittämän ” Saun työstäni kiitosta” väittämän kanssa.

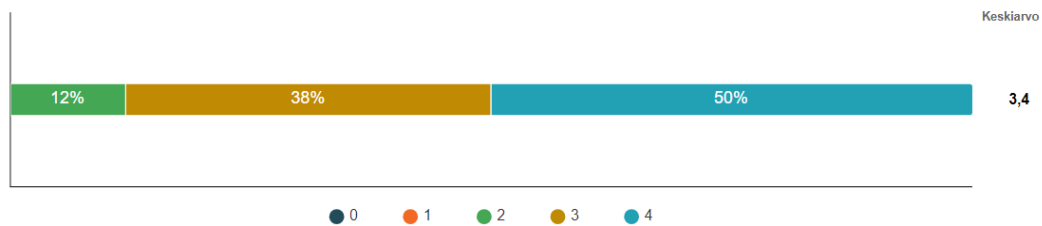
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa/osallistua työtäni koskevaan päätöksentekoon

0=en osaa sanoa1=ei ollenkaan samaa mieltä2=jonkin verran eri mieltä3=jonkin verran samaa mieltä4=erittäin samaa mieltä

Suodatusehdot: ▼

| | | | |
|-----------|---|-------------------------|------------------------|
| Ehto 1: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 (Kysymys: Olen motivoitunut työhöni) | Muokkaa | Poista |
| JA | | | |
| Ehto 2: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 (Kysymys: Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani) | Muokkaa | Poista |

Vastaajien määrä: 8



Kuva 17. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa/osallistua työtäni koskevaan päätöksentekoon

Vastaajista, jotka ovat vastanneet sekä väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” että väittämään ”Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani” olevansa erittäin tai jonkin verran samaa mieltä, ovat 50-prosenttisesti olleet erittäin samaa mieltä väittämän ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa/osallistua työtäni koskevaan päätöksentekoon” (kuva 18) kanssa. Näistä vastaajista 38 % on ollut jonkin verran samaa mieltä ja 12 % jonkin verran eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa.

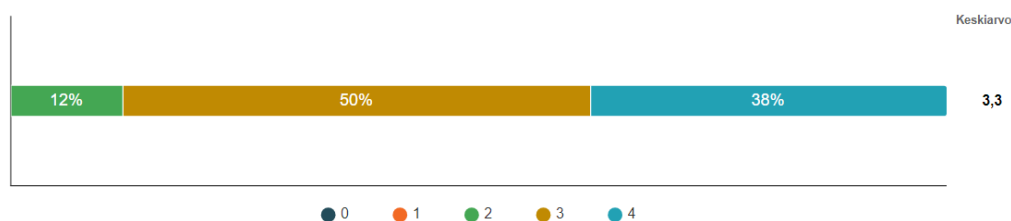
Esihenkilöni vahvistaa tiimimme me-henkeä

0=en osaa sanoa1=ei ollenkaan samaa mieltä2=jonkin verran eri mieltä3=jonkin verran samaa mieltä4=erittäin samaa mieltä

Suodatusehdot: ▼

| | | | |
|-----------|---|-------------------------|------------------------|
| Ehto 1: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 (Kysymys: Olen motivoitunut työhöni) | Muokkaa | Poista |
| JA | | | |
| Ehto 2: | Vastausvaihtoehdot: 3, 4 (Kysymys: Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani) | Muokkaa | Poista |

Vastaajien määrä: 8



Kuva 18. Esihenkilöni vahvistaa tiimimme me-henkeä

Vastaajista, jotka ovat vastanneet sekä väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” että väittämään ”Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani” olevansa erittäin tai jonkin verran samaa mieltä, ovat 38-prosenttisesti olleet erittäin samaa mieltä väittämän ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa/osallistua

työtäni koskevaan päätöksentekoon” (kuva 19) kanssa. Näistä vastaajista 50 % on ollut jonkin verran samaa mieltä ja 12 % jonkin verran eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön viimeisessä pääluvussa pohditaan tutkimuksesta saatuja tuloksia, esitellään niistä tehtäviä johtopäätöksiä, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia johtamisen vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. Tavoitteeseen päästiin vastaamalla seuraaviin tutkimuksen alangelmiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yhteyden muodostumiseen johtajasuhteessa?
- Millainen johtaminen tukee työssä suoriutumista?
- Mitä vaikutuksia johtamisella on työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin?
- Mikä yhteys johtamisella on työmotivaation kokemiseen ja työhön sitoutumiseen?

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia johtamisella on työssä suoriutumisen ja jaksamiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada konkreettisempaa tietoa siitä, millaisia vaikutuksia johtamisella on työssä suoriutumisen ja jaksamisen näkökulmasta.

Tärkeä osa johtamista on yhteyden luominen ja johtaminen (Rauhala ym. 2024, 23–26). Yhteyden luomisen edellytyksenä ovat jatkuvan keskustelu, empatia, kiinnostus ongelmista ja ilonaiheista sekä erityisesti kuunteleminen (Mellanen & Mellanen 2020, luku 6). Tätä väitettä tukevat vahvasti myös tutkimuksesta saadut tulokset. Kun tarkasteltiin vastauksia muihin esihenkilötyötä koskeviin väittämiin, niin yleisesti ottaen kaikki vastaukset olivat parempia niillä, jotka olivat vastanneet kokevansa myös emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa. Selkeimmin väittämistä esille nousivat väittämät ”Esihenkilöni kuuntelee minua” ja ”Saan tukea esihenkilöltäni. ”Esihenkilöni kuuntelee minua” väittämän vastausten keskiarvo asteikolla 1–4 on 3,4 niillä vastaajilla, jotka ovat vastanneet tuntevansa myös emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa, kun vastaava luku on 2,5 niillä vastaajilla, jotka eivät vastanneet tuntevansa emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa. ”Saan tukea esihenkilöltäni” vastausten keskiarvo on 3,4 niillä vastaajilla, jotka ovat vastanneet tuntevansa myös emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa, kun vastaava luku on vain 2,0 niillä vastaajilla, jotka eivät vastanneet tuntevansa emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa. Myös väittämässä ”Esihenkilöni on kiinnostunut minusta”, ”Esihenkilöni arvostaa työtäni”, ”Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni”, ”Saan työstäni kiitosta” ja ”Voin puhua esihenkilölleni vaikeistakin asioista, jotka liittyvät/vaikuttava työni tekemiseen” tulokset ovat selkeästi parempia niillä, jotka ovat vastanneet tuntevansa myös emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa kuin niillä, jotka ovat vastanneet, etteivät tunne emotionaalista yhteyttä esihenkilönsä kanssa.

Palvelijajohtajuudella voi olla jopa ratkaiseva rooli työntekijän suoriutumisessa, joten sen uskotaan edistävän sosiaalista kestävyyttä työpaikalla. (Minguye, Minghui & Jiajia 2024, 10–11.) Palveleva johtaminen kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia ja työpaikan tuottavuutta. (Hakanen 8.11.2016). Päästäkseen mahdollisimman tehokkaaseen suoriutumiseen työssä johtajan on kyettävä johtamaan tiimiänsä jäseniä yksilöllisesti. Hyvään yksilöjohtamiseen päästäkseen on hallittava seuraavat osa-alueet: tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen/valmentaminen, tehokas kommunikointi, motivointi ja innostaminen sekä omalla esimerkillä johtaminen. (Sydänmaalakka 2024, 74–75.) Tärkein tehtävä johtajalla modernissa johtamisessa on saada jokainen yksilö tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi, jolloin korostuu avoimen tiedonkulun ja kuuntelemisen merkitys. (Manka & Manka 2023, 181–182.) Väitteitä tukevat myös tutkimuksesta saadut tulokset. Vastaajilta kysyttiin, millainen johtaminen tukee työssä suoriutumista. Esille nousivat seuraavat teemat (liite 3): avoin keskustelu, luottamus ja arvostus, viestintä ja tiedottaminen, mahdollisuus vaikuttaa, esihenkilön ymmärtäväisyys ja esihenkilön tarjoama tuki. Vastauksia tarkemmin tarkastellessa esille nousevat selkeät raamit työlle, esihenkilön tuki työssä, avoin keskustelu ja kuuntelu, mahdollisuus vaikuttaa työhön, selkeä ja läpinäkyvä viestintä sekä omalla esimerkillä johtaminen. Ainoastaan motivointi ja innostaminen Sydänmaalakan mainitsemista osa-alueista oli sellainen, mikä ei vastauksissa noussut esille. Vastauksia tarkastellessa voidaan nähdä, että niistä nousivat esiin palvelevan johtajan, joka kuuntelee, voimaannuttaa ja kunnioittaa, on aito, nöyrä, rohkea ja kyvykäs antamaan anteeksi (Hakanen 8.11.2016), tunnusmerkit.

Työn voimavaratekijöinä esille nousevat esihenkilön antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen työ, johon on sisällytetty myös vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet, ennustettavuus ja oman työroolin selkeys (Manka & Manka 2023, 96–97). Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää vahvistaa edellytykset työn mielekkyyden kokemukseen sekä työn imuun, johon pääsemisessä auttavat monipuoliset ja riittävän haastavat työtehtävät, tuen ja arvostuksen kokemus, vaikutusmahdollisuudet sekä hyvä johtaminen. Tällöin työntekijä suhtautuu työhönsä myönteisemmin ja sitoutuneemmin, kehittyy ja toimii muidenkin hyväksi työyhteisössään ja on kaikin puolin terveempi ja tuottavampi kuin matalassa imussa oleva henkilö. (Viitala 2021, 2.5. luku.) Näitä väitteitä tukevat täysin myös tutkimuksesta saadut tulokset. Vastaajilta kysyttiin, mitkä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen sekä avointa palautetta esihenkilölle ja esille nousivat seuraavat teemat (liite 4): esihenkilön luottamus ja tuki, esihenkilön arvostus ja tasavertainen kohtelu työntekijöitä kohtaan, inhimillisyys johtamisessa, avoin palautekulttuuri, työn oikeanlainen resursointi ja priorisointi, työn mielekkyys ja työn joustavuus. Tarkemmin vastauksia tarkastellessa esille nousevia asioita ovat esihenkilön tuki, arvostus, mahdollisuus vaikuttaa työhön, työntekijöiden huomioiminen ihmisinä sekä hyvä työilmapiiri.

Jatkuva hyvinvointi johtaa korkeaan sitoutumiseen. Palveleva johtajuus lisää työhön sitoutumista ja toteutuu parhaiten, kun työntekijöille tarjotaan riittävät työresurssit. Hyvin resursoidussa työympäristössä itsensä tunteminen vahvemiksi ja arvostetummiksi johtaa korkeampaan sitoutuneisuuteen. (Minguye, Minghui & Jiajia 2024, 10–11.) Demokraattisessa johtajuudessa työntekijät voivat kokea tulleeensa kuulluksi ja päässeensä vaikuttamaan asioihin, minkä on todettu vaikuttavan suoraan työntekijän sitoutumiseen (Viitala 2021, 2.6. luku). Organisaation tuki edistää työhön sitoutumista, joka auttaa ymmärtämään palvelijajohtamisen vaikutusta työhön sitoutumiseen (Minguye, Minghui & Jiajia 2024, 10). Palvelevalla johtamisella ja työn imulla on selvä yhteys (Hakanen 8.11.2016). Näitä näkemyksiä enimmäkseen tukevat myös tutkimuksesta saadut tulokset. Vastajien, jotka vastasivat olevansa samaa mieltä sekä väittämän ”Olen motivoitunut työhöni” että väittämän ”Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani” vastauksia muihin kysymyksiin tarkasteltiin. Tämä vastaajaryhmä oli samaa mieltä väittämien ”Esihenkilöni on kiinnostunut minusta”, ”Esihenkilöni arvostaa työtäni”, ”Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni”, ”Saan työstäni kiitosta” kanssa. Tämä vastaajaryhmä oli myös 88-prosenttisesti samaa mieltä väittämien ”Esihenkilöni kuuntelee minua” ja ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa/osallistua työtäni koskevaan päätöksentekoon” kanssa sekä 75-prosenttisesti väittämän ”Saan tukea esihenkilöltäni” kanssa. On kuitenkin todettava, etteivät kaikki vastaajaryhmästä olleet samaa mieltä kolmen viimeksi mainitun väittämän kanssa, joskin eri mieltä oli selkeä vähemmistö vastaajaryhmän sisällä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa eriin tulevat kysymykset koskevat totuutta ja objektiivisuutta. Totuusteorioita tietoteoreettisessa eli epistemologisessa keskustelussa on neljä: korrespondenssiteorian mukaan väite on totta silloin, kun se vastaa todellisuutta, kun sen voi aistein todentaa. Koherenssiteoriassa väite on totta, kun se on yhtäpitävä tai johdonmukainen muiden jo todeksi todettujen väitteiden kanssa, koska totuus ei voi olla itsensä kanssa ristiriidassa. Pragmaattisen totuusteorian mukaan uskomus on totta silloin, kun se toimii ja on hyödyllinen. Konsensusukseen perustuvassa totuusteoriassa ihmiset voivat yhteisymmärryksessä luoda totuuden. Laadullinen tutkimus on konsensusukseen perustuvan ja pragmaattisen totuusteorian näkökulmasta totta, mutta tarvitsee myös totuuden koherenssiteoriaa teorianmuodostuksen näkökulmasta. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luvut 6–6.1.)

Objektiivisuutta tarkasteltaessa on syytä erottaa myös havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus toisistaan. Kysymys puolueettomuudesta tulee esille siinä, suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyyksen läpi vai pyrkiikö tutkija ymmärtämään tiedonantajia itsenään. Omaan kehyykseen voi vaikuttaa tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, virka-asema tai muu vastaava

seikka, jotka voivat hämärtää sitä, miten ja mitä tutkija kuulee ja havainnoi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1.)

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjeistusta, mutta tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Seuraavia yhdeksän kysymyksen listaa voidaan kuitenkin käyttää apuna (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.3.):

- *Tutkimuksen kohde ja tarkoitus (mitä tutkitaan ja miksi)*: Tässä tutkimuksessa tutkittiin johtamisen vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen johdettavan alaisen näkökulmasta. Intressi tämän aiheen tutkimiseen syntyi oman työurani aikaisten kokemusten ja suuntautumisopintojen yhteisvaikutuksesta.
- *Oma sitoutumiseni tutkijana tässä tutkimuksessa (miksi tärkeä, mitä oletuksia, ovatko ajatukset muuttuneet tutkimuksen aikana)*: Oma oletus ennen tutkimuksen oli, että johtamisella voi olla hyvinkin suuri vaikutus siihen, miten työssä suoriudutaan ja jaksetaan. Olen työskennellyt työurani aikana hyvin monenlaisissa ja -kokoisissa organisaatioissa ja nähnyt ympärilläni työhyvinvointia ja työpahoinvointia laadasta laitaan. Puhutaan toksisista työyhteisöistä ja johtajista. Halusin perehtyä aiheeseen laajemmin ja nähdä, onko oletukseni oikea ja mihin se perustuu. Pysin pitämään mieleni avoinna ja objektiivisena tutkimuksen joka vaiheessa. En voi sanoa, että ajatukseni olisivat täysin muuttuneet tutkimuksen aikana, mutta olen saanut uutta perspektiiviä aiheeseen ja näkemykseni on ehdottomasti laajentunut.
- *Aineiston keruu (miten kerätty – menetelmät ja tekniikka)*: Aineistoa kerättiin teoreettisen viitekehyksen lisäksi kyselytutkimuksella, jossa oli strukturoitu kyselylomake. Tutkimus olisi toistettavissa, koska vastaajille esitettiin täsmälleen samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tutkimusta voidaan tältä osin pitää luotettavana.
- *Tutkimuksen tiedonantajat (millä perusteella valittu, miten otettu yhteyttä, montako tiedonantajaa, anonymiteetti)*: Tutkimuksen tiedonantajat valitsin oman työurani aikaisista työkontakteista. Rajasin kohderyhmän suurorganisaation (tässä yhteydessä suurorganisaatiolla tarkoitetaan yli 50-henkisiä organisaatioita) työntekijöihin, jotka olivat toimineet vähintään kolme vuotta suurorganisaatiossa toimihenkilö/työntekijäasemassa. Sen lisäksi osa vastaajista on toiminut myös esihenkilöasemassa ja kaksi vastaajista toimii tälläkin hetkellä esihenkilöasemassa. Tutkimuksen vastaajia oli kaikkiaan 10 henkilöä, jotka edustavat lähes kaikki eri organisaatioita. Lähetin sähköpostilla vastaajille henkilökohtaisen sähköpostin, jossa oli linkki kyselyyn. Vastaajien anonymiteetista on huolehdittu, sillä vastauksista tai taustatiedoista ei ole nähtävissä tekijöitä, joiden perusteella vastaajien henkilöllisyys voisi paljastua.
- *Tutkija-tiedonantaja-suhde (miten toimi, ovatko tiedonantajat lukeneet tuloksia)*: Tiedonantajat eivät ole lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen julkaisua eikä tuloksista

ole keskusteltu tiedonantajien kanssa. Yhteydenpitoa tiedonantajien kanssa tutkimuksen aikana ei ole ollut saateviestin lähettämisen jälkeen.

- *Tutkimuksen kesto*: Tutkimusta ja teoreettisesta viitekehystä on valmisteltu ja suunniteltu pidempään, mutta itse kyselytutkimus toteutettiin kahden viikon aikana.
- *Aineiston analyysi (miten analysoitu ja tultu tuloksiin & johtopäätöksiin)*: Tutkimuksen aineistoa on analysoitu eri menetelmien, muun muassa Webropol-ohjelman työkaluilla sekä teorialähtöisen sisällönanalyysin, avulla.
- *Tutkimuksen luotettavuus (etiikka, miksi luotettava)*: Tutkimus on toistettavissa, joten siltä osin tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Luotettavuutta voidaan arvioida myös vastaajien määrän perusteella. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa opinnäytetöissä 6–8 vastaajaa voidaan pitää kohtuullisena määränä. Vastaajien määrään vaikuttavat myös resurssit eli aika ja raha. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.1.) 10 vastaajaa oli tutkimusajan puitteissa ylärajalla, jotta tulokset ehdittäisiin käsitellä ja analysoida riittävällä tarkkuudella.
- *Tutkimuksen raportointi (miten aineisto koottu ja raportoitu)*: Tutkimusaineisto on koottu Webropol-ohjelman eri työkaluja hyödyntäen ja raportoitu perinteisen opinnäyteraportin rakenteen mukaisesti.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö keskittyi tutkimaan johtamisen vaikutuksia työssä suoriutumisessa ja jaksamisessa. Olisi mielenkiintoista tutkia aihetta vielä laajemmin ja eri näkökulmista. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja niin on johtaminenkin. Nykyajan työelämä on yhä kuormittavampaa erityisesti kognitiivisesti ja työn ja vapaa-ajan rajaaminen on haastavampaa kuin aiemmin, kun työ tapahtuu omassa päässä. Työn imullakin voi olla kääntopuoli, sillä työriippuvuus on yhä yleisempää Suomessa. Tästä puhuu muun muassa Jyväskylän yliopiston psykologian dosentti Mari Herttala (Sydänmaalakka 29.10.2024). Tämä aihe jätettiin tarkoituksella tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta voisi olla yksi jatkotutkimuskohteista.

Jatkotutkimusehdotus:

Miten päästä työn imuun mutta välttää työriippuvuudelta?

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tutkimus- ja kehittämistyötä arvioidessa kysymyksiä ovat muun muassa miten suunnittelussa onnistuttiin, miten tavoitteet saavutettiin, miten käytetyt menetelmät toimivat ja pysyikö toiminnassa johdonmukaisuus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 27). Tämän opinnäytetyön osalta kokonaisuutena suunnittelu onnistui. Opinnäytetyöprosessissa ihan alkuperäinen ideani oli tehdä

opinnäytetyö toimeksiantona omalle työnantajalleni. Keskustelin tästä työnantajan kanssa, mutta päädyin lopulta siihen, että teen opinnäytetyön itsenäisesti ilman toimeksiantajaa, koska se palveli paremmin tarkoitustani ja tilannettani. Päädyin nykyiseen aiheeseeni jo kaksi vuotta sitten, syksyllä 2022 ja kävin tuolloin opinnäytetyöseminaarin. Keväällä 2023 lähdin vaihto-opintojen vuoksi Espanjaan, joten opinnäytetyön tekeminen siirtyi. Syksyllä 2023 suoritin kaikki loput kurssit ja keväällä 2024 suoritin suuntautumisharjoitteluni, joten opinnäytetyön tekeminen siirtyi lopulta syksylle 2024. Näin ollen ihan alkuperäisestä aikataulusta myöhästyin reilusti. Lopullisessa aikataulussa kuitenkin pysyin ja vauhtiin päästyäni opinnäytetyöprosessi sujui jouhevasti. Opinnäytetyö valmistui hyvää vauhtia tutkinnosta valmistumisen tavoiteajassa.

Halusin valita aiheekseni sellaisen aiheen, joka aidosti kiinnostaa minua ja josta haluan oppia lisää. Aihe valikoitui oman työkokemukseni ja suuntautumisopintojen kurssien yhteisvaikutuksesta. Törmäsin syksyllä 2022 erään suuntautumiskurssin oppimistehtävää tehdessäni termiin ”henkilökohtainen johtajasuhde” ja se herätti jotain sisälläni. Huomasin kuitenkin, että aiheesta oli hyvin vaikea löytää tutkimustietoa. Alkuperäinen aiheeni ja pitkään työnimenä olikin ”Johtajasuhteen merkitys alaisen työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen”. Käytännössä koin kuitenkin tutkivani johtamista, joten myös aiheeni lopulta yksinkertaistui muotoon ”Johtamisen vaikutus työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen”.

Laadullista tutkimuksen arviointikriteerejä ovat tutkimusraportin selkeys (tyylillisesti ehjä kokonaisuus, jäsentely, raportoinnin napakkuus, lähteiden käytön sujuvuus ja selvästi sanoitettu tavoite ja tarkoitus), metodien kohdallisuus ja hyvä tutkimuskäytäntö (aineistonkeruumenetelmien sopivuus, dokumentointi, kysymysten oleellisuus ym. ja hyvä tutkimuskäytäntö, perusteltu aihe, osallistujien suostumus, huolellinen raportointi), analyyttinen tarkkuus (tutkimuskielen käyttö, teemojen johdonmukaisuus, vastaus tutkimusongelmaan, johtopäätösten perustaminen tutkimusaineistoon ja niiden pohdinta suhteessa aiempaan tietoon), teoreettinen yhdistäminen (käsitteiden määrittely, käsitteiden keskinäinen suhde, viitekehysten johtaminen kirjallisuudesta ja yhteys aineistoon), hyvä relevanssi ja metodologinen yhtäpitävyys (tutkittavan ilmiön kuvaus ja sen yhtäpitävyys tutkimuksen tarkoituksen kanssa, onnistuminen metodologisessa ja teoreettisessa yhtäpitävyydessä sekä analyyttisessä tarkkuudessa, tulosten tarkastelu suhteessa olemassa olevaan tietoon) (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 7.3). Koen, että kokonaisuutena tutkimusraportti on selkeä ja tutkimukseen on valittu parhaan soveltuvimmat metodit. Myös teoreettinen yhdistäminen onnistui.

Teoreettinen viitekehys tässä opinnäytetyössä perustuu monipuolisesti lähteisiin ja sisältää tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat kokonaisuudet eli johtamisen ja työhyvinvoinnin. Lähteet ovat kotimaisia ja ulkomaisia lähteitä, jotka ovat pääosin vertaisarvoituja. Lähteiden joukossa on paljon

kirjallisuutta, mutta myös tieteellisiä artikkeleita. Lähteet ovat enimmäkseen tuoreita ja niiden välillä on käyty myös keskustelua.

Suunnitteluvaiheessa vaikeinta oli tutkimusongelmien asettelu, jonka perusteella myös kyselylomakkeen kysymykset tehtiin, sekä kysymyslomakkeen kysymykset: miten niillä saadaan vastauksia haluttuihin asioihin ja miten ne saadaan aseteltua muotoon, joka palvelee niin tiedonkerääjää kuin tiedonantajiakin. Varsinainen kyselytutkimus onnistui itsessään hyvin, sillä vastauksia saatiin haluttu määrä tavoiteajassa ja myös avointen kysymysten vastaukset olivat kattavia. Jälkiviisaana on helppo todeta, että kysymysten muotoilu olisi voinut olla onnistuneempaa ja jo kysymysten rakennetta ja vastausvaihtoehtoja pohtiessa olisi voinut huomioida tulosten analysoinnin näkökulman. Haastetta tuotti erityisesti likertin asteikon kaltainen asettelu vastausvaihtoehtoisissa laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin näkökulmasta. Kaikki kysymykset, erityisesti kysymys ”Minulle on selvää, mitä työterveyshuollon palveluja käytössäni on”, eivät olleet tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. Kysymysten muotoiluun olisi voinut käyttää enemmän aikaa, jotta ne olisivat palvelleet vieläkin paremmin tutkimusongelmia. Kokonaisuutta tarkastellessa koen kuitenkin, että sekä kyselytutkimus että itse opinnäytetyö olivat onnistuneita.

Oman oppimisen kannalta opinnäytetyö kehitti omaa osaamista ja asiantuntijuutta opinnäytetyön kannalta tärkeimpien teemojen, johtamisen ja työhyvinvoinnin, osa-alueilla. Opinnäytetyö oli minulle ensimmäinen laatuaan, joten prosessi oli kaiken kaikkiaan hyvin opettavainen. Pitkän tauon jälkeen alkuun pääseminen oli hieman haastavaa, mutta pääosin opinnäytetyön tekeminen oli mielekästä koko prosessin ajan. Oma kiinnostukseni ajankohtaisiin aiheisiin ja niistä lukemiseen auttoi opinnäytetyöprosessin onnistumisessa. Voin tässä vaiheessa olla tyytyväinen lopputuloksen.

Lähteet

Ajanko, S. 2019. Moninaisuuden johtaminen. 2. painos. Statusprint Oü. Viro.

Halonen, M., Kauppi, M., Mäkelä, L., Sipponen, J. & Laitinen, J. 2022. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-3-tieto-strategisen-tyohyvinvointijohtamisen-kulmakivena/>. Luettu: 18.9.2024.

Hakanen, J. 8.11.2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>. Luettu: 18.9.2024.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2.10.2024. Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt/>. Luettu: 21.11.2024.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.10.2024.

Hoffrén, M. 2020. Tunnista ja ja torju tuhoava johtaminen. Pro Terveys. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345869/Pro_terveys_2020_2_Hoffren.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 9.9.2024.

Kankainen, S. 19.6.2019. Työhyvinvoinnin johtaminen – Miten siinä onnistutaan? Helsingin yliopisto. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/tyohyvinvoinnin-johtaminen-miten-siina-onnistutaan/>. Luettu: 18.9.2024.

Kiikkilä, O. 2021. Characteristics of Inclusive Leadership. Pro Gradu-tutkielma. Aalto Yliopisto, Master's Program in Industrial Engineering and Management. Luettavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/427c9a50-d87f-417e-a99e-c8ebe3ffd460/content>. Luettu: 13.9.2024.

Levanto, O. 3.5.2024. Työuupumus – mistä sen tunnistaa ja miten sitä voi ehkäistä? Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/tyouupumus/>. Luettu: 21.11.2024.

Manka, M-L. & Manka M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.9.2024.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 15.10.2024.

- Minguye, C., Minghui, W. & Jiajia, C. 2024. The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. s. 10-11. (Luettavissa: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=0f897aa5-52eb-431b-ad34-97b57ea80d6a%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRI#AN=176875694&db=afh>. Luettu: 15.10.2024.)
- Moilanen, S. & Mäkinen, P. 2024. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. Luettu: 13.9.2024.
- Nieminen, J. 25.1.2024. Johtaminen – Huono johtaminen vs. hyvä johtaminen. Luettavissa: <https://academyofbrain.com/2024/01/25/johtaminen-huono-johtaminen-vs-hyva-johtaminen/>. Luettu: 19.11.2024.
- Núñez, P. 23.12.2022. Kolme teoriaa työmotivaatiosta. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/tyomotiivaatio-kolme-teoriaa/>. Luettu: 21.11.2024.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Samona Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.11.2024.
- Olawale, F. 2024. Inclusive Leadership and Employee Voice Behaviour: Serial Mediating Effects of Psychological Safety and Affective Commitment. s. 13. Luettavissa: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=59b9a3a8-5a32-45a7-b0ba-8b815ddfa352%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRI#db=buh&AN=180015705&anchor=AN0180015705-26/>. Luettu: 15.10.2024.
- Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 19.11.2024.
- Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.9.2024.
- Puurunen, T. 24.3.2018. Uupumus on aikamme vitsaus – miten suojautua loppuun palamiselta? Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-10128501>. Luettu: 21.11.2024.
- Rauhala, I., Lange, I., Kääriä, K. & Virkkunen, I. 2024. Yhteys – Avain johtamiseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.9.2024.
- Silva, A. 2016. What is Leadership? Luettavissa: <https://www.proquest.com/open-view/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>. Luettu: 21.11.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Luettavissa. [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö](#). Luettu: 21.11.2024.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2024. Inkluisio. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/inkluisio/>. Luettu: 6.9.2024.

Sydänmaanlakka, R. 29.10.2024. Ahdistaako, kun työt pitäisi lopettaa? Työriippuvuudessa on samoja piirteitä kuin alkoholismissa. Luettavissa: <https://www.ksml.fi/uutissuomalainen/8016447/>. Luettu: 23.11.2024.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, Innosta, Innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.9.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.11.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.9.2024.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.9.2024.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kyselytutkimus opinnäytetyöhön

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Työkokemus suurorganisaatiossa *

- 3-5 vuotta
 6-8 vuotta
 9 vuotta tai enemmän

Tässä yhteydessä suurorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa työskentelee vähintään 50 työntekijää.

2. Nykyinen asema / työtehtävä organisaatiossa *

- Toimihenkilö / Työntekijä
 Asiantuntija
 Esihenkilö
 Johtaja

3. Sukupuoli *

- Nainen
 Mies
 Muu
 En halua kertoa

4. Esihenkilöni on kiinnostunut minusta

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Esihenkilöni arvostaa työtäni

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Esihenkilöni kuuntelee minua

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Esihenkilöni arvostaa mielipiteitäni

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Saan tukea esihenkilöltäni

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Saan työstäni kiitosta

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Olen motivoitunut työhöni

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Olen sitoutunut työhöni ja työnantajaani

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa/osallistua työtäni koskevaan päätöksentekoon

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Esihenkilöni vahvistaa tiimimme me-henkeä

0=en osaa sanoa

1=ei ollenkaan samaa mieltä

2=jonkin verran eri mieltä

3=jonkin verran samaa mieltä

4=erittäin samaa mieltä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Tunnen yhteyttä esihenkilöni kanssa myös emotionaalisesti * Kyllä Ei**15. Tiedän, mitä tehdä, jos kohtaan työssäni/työympäristössäni vaikeita tilanteita ***

*

 Kyllä Ei**16. Minulle on selvää, mitä työterveyshuollon palveluita on käytössäni *** Kyllä Ei

17. Voin puhua esihenkilölleni vaikeistakin asioista, jotka liittyvät/vaikuttavat työni tekemiseen *

Kyllä

Ei

18. Mitkä tekijät johtamisessa vaikuttavat suoriutumiseen työssäsi? *

19. Mitkä tekijät vaikuttavat jaksamiseen työssäsi? *

20. Jos voisit antaa mitä tahansa palautetta seurauksia pelkäämättä, millaista palautetta antaisit lähiesihenkilöllesi?

Liite 2. Saateviesti

Lähettäjä: Kauppila Hanna-Riikka <hanna-riikka.kauppila@myy.haaga-helia.fi>

Lähetetty: perjantai 1. marraskuuta 2024 17.49

Aihe: Opinnäytetyön kyselytutkimus: Johtamisen merkitys alaisen työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen

Hei,

teen opinnäytetyöni aiheesta "Johtamisen merkitys alaisen työssä suoriutumiseen ja -jaksamiseen". Opinnäytetyöhöni sisältyy teoreettisen viitekehityksen lisäksi kyselytutkimus, johon pyydän sinua vastaamaan.

Kysely on anonyymi ja sisältää 20 kysymystä, joihin vastaaminen vie noin 5–15 minuuttia vastaajasta riippuen. Lomakkeen ensimmäisellä sivulla on kolme esitietokysymystä, toisella 10 väittämää ja kolmannella neljä kyllä/ei-kysymystä sekä kolme avointa kysymystä.

Arvostan kovasti, mikäli ehdit käyttää aikaasi kyselyyn vastaamiseen.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/8518436A2EBFFEDD>

Kiitos jo etukäteen ja mukavaa loppusyksyä!

Ystävällisin terveisin,
Hanna-Riikka Kauppila

Hanna-Riikka Kauppila
Liiketalouden tradenomiopiskelija
Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu

Liite 3. Analyysirunko kysymyksestä ”Mitkä tekijät johtamisessa vaikuttavat suoriutumiseen työssäsi”

| Kategoria | Esimerkkejä vastauksista |
|----------------------------|---|
| Avoin keskustelu | <ul style="list-style-type: none"> • Tärkeää on, että esimies on tavoitettavissa ja että hänen kanssaan on avoin keskusteluyhteys • avoin keskustelu ja mielipiteiden huomioiminen |
| Luottamus ja arvostus | <ul style="list-style-type: none"> • Molemminpuolinen luottamus • Lähiesihenkilön osoittama tuki, arvostus ja luottamus tekemiseeni ja osaa-miseeni on ykkösjuttu |
| Viestintä ja tiedottaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Ajantasaisen tiedon välittäminen ja asioista tiedottaminen riittävässä määrin • Läpinäkyvä viestintä |
| Mahdollisuus vaikuttaa | <ul style="list-style-type: none"> • Suoriutumiseni kannalta tärkeintä on saada raamit, mutta ei valmista ohjeistusta. Haluan itse suunnitella, tehdä päätöksiä, kantaa vastuuta. • Vastuu ja vapaus asianmukaisessa suhteessa |
| Työmäärä | <ul style="list-style-type: none"> • Oikeanlainen resursointi • Esimies huolehtii työn tasaisesta jakautumisesta ja yleensäkin järkevästä työn organisoinnista |
| Esihenkilön ymmärtäväisyys | <ul style="list-style-type: none"> • Ymmärtäväinen esihenkilö, joka ymmärtää, ettei jokaisena päivänä vuodessa pysty tekemään 110 % • Ymmärretään että uusien asioiden omaksuminen vie aikaa eikä oppiminen ole aina nopeaa |
| Esihenkilön tarjoama tuki | <ul style="list-style-type: none"> • Esihenkilön tuki konkreettisissa työtehtävissä sekä yleisellä tasolla, omalla esimerkillä johtaminen • Lähiesihenkilön osoittama tuki, arvostus ja luottamus tekemiseeni ja osaa-miseeni on ykkösjuttu |

Liite 4. Analyysirunko kysymyksistä ”Mitkä tekijät vaikuttavat jaksamiseen työssäsi” ja ”Jos voisit antaa mitä tahansa palautetta seurauksia pelkäämättä, millaista palautetta antaisit lähiesihenkilöllesi”

| Kategoria | Esimerkkejä vastauksista |
|---|---|
| Esihenkilö luottamus ja tuki | <ul style="list-style-type: none"> • Saatu tuki erityisesti hankalissa tilanteissa esihenkilöltä • Ennen kaikkea, että minuun luotetaan |
| Esihenkilön arvostus ja tasavertainen kohtelu työntekijöitä kohtaan | <ul style="list-style-type: none"> • Tunne, että minua arvostetaan ja työtäni arvostetaan • Kaikkia työntekijöitä kohdeltaisiin tasapuolisesti ja samassa asemassa oleville, samaa työtä tekeville on samat vaatimukset/odotukset |
| Inhimillisuus johtamisessa | <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden huomioiminen myös ihmisinä erityisesti johtamisen näkökulmasta • Kohtuulliset vaatimukset |
| Avoin palautekulttuuri | <ul style="list-style-type: none"> • Annettaisiin tunnustusta ja kiitosta pienistäkin asioista, huomioidaan työntekijöitä ja heidän ponnistelujaan. • Toivoisin enemmän palautetta tekemisestäni, sekä positiivista, että kehittämiskohdista. |
| Työn oikeanlainen resursointi ja priorisointi | <ul style="list-style-type: none"> • Töiden priorisointi ja johdonmukainen työskentelytapa • Työn määrä pitää olla järkevä suhteessa työaikaan. |
| Työn mielekkyys | <ul style="list-style-type: none"> • Työn mielekkyys ja vaihtelevuus • Työtehtävien mielenkiintoisuus |
| Työn joustavuus (esim. liukumat ja etätyö) | <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus sovittaa työaika suhteessa perhe-elämään • Mahdollisuus vaikuttaa omiin työskentelytapoihin (etätyö/läsnätyö/joustavat työajat) sekä työn ja oman elämän yhteensovittamisen joustavuus. |