

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MARITA LAHTINEN

# **Esihenkilön tuen merkitys työntekijän työhyvinvoinnissa**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2025

## TIIVISTELMÄ

Lahtinen, Marita: Esihenkilön tuen merkitys työntekijän työhyvinvoinnissa  
Opinnäytetyö, AMK  
Liiketalous  
Huhtikuu 2025  
Sivumäärä: 49

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin esihenkilöiden tukea työntekijöiden työhyvinvoinnin säilyttämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka esihenkilön tuen erilaiset muodot vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Taustalla oli halu ymmärtää esihenkilön tuen merkitystä työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut suoritettiin neljälle työntekijälle, joilla on useamman vuoden työkokemus useamman esihenkilön alaisuudesta, jotka kertoivat kokemuksistaan esihenkilöiden tuesta ja sen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että esihenkilöiden tuki on monin tavoin yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Erityisesti työntekijöiden kokemus kuormituksesta ja mahdollisuus keskustella esihenkilön kanssa paransivat työhyvinvointia. Haastattelut paljastivat myös, että epätasa-arvo ja suosiminen heikensivät työilmapiiriä ja vaikuttivat negatiivisesti jaksamiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilön läsnäolo, oikeudenmukaisuus ja kyky tarjota tukea kuormittavissa tilanteissa ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työmotivaation ylläpitämisessä.

Tutkimuksen pohjalta esitin kehitysehdotuksia esihenkilötyön tueksi. Esihenkilöille tulisi tarjota enemmän koulutusta vuorovaikutustaidoista, kuormituksen tunnistamisesta sekä oikeudenmukaisesta johtamisesta. Organisaatioiden olisi hyvä panostaa selkeisiin toimintamalleihin esihenkilön tuen toteuttamiseen, jotta jokainen työntekijä saisi tasapuolista ja tarkoituksenmukaista tukea arjen haasteisiin.

Avainsanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin tukeminen, esihenkilötyö

## ABSTRACT

Lahtinen, Marita: The Importance of Supervisor Support in Employee Well-being at Work

Bachelor's thesis

Business Administration

April 2025

Number of pages: 49

In this thesis, supervisors' support for maintaining employees' well-being at work was studied. The aim of the study was to find out how different forms of supervisor support affect employees' well-being at work. The background was a desire to understand the importance of the supervisor's support from the employees' point of view.

The study was carried out using qualitative research methodology using a semi-structured interview. The interviews were conducted with four employees with several years of experience under several supervisors, who told them about their experiences of supervisors' support and their impact on their well-being at work.

As a result of the study, it was found that the support of supervisors is in many ways linked to the well-being of employees. In particular, the employees' experience of the workload and the opportunity to discuss with the supervisor improved well-being at work. The interviews also revealed that inequality and favoritism weakened the work atmosphere and had a presence, fairness and ability to provide support in stressful situations are key factors in maintaining employees' well-being at work and work motivation.

Based on the research, I presented development proposals to support managerial work. Supervisors should be offered more training in interaction skills, recognizing workload and fair leadership. Organizations should invest in clear operating models for implementing supervisor support so that each employee receives equal and appropriate support for everyday challenges.

Keywords: well-being at work, supporting well-being at work, supervisory work

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE JA VIITEKEHYS.....	6
2.1 Tarkoitus ja tavoite .....	6
2.2 Aiheen rajaus .....	6
2.3 Tutkimusongelmat ja alaongelmat .....	6
2.4 Käsitteellinen viitekehys .....	7
3 TYÖHYVINVOINTI.....	8
3.1 Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	10
3.2 Esihenkilön rooli johtajana ja työhyvinvoinnin tukemisessa.....	11
4 ESIHENKILÖN TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTIA EDESAUTTAVAN TUEN MUODOT .....	13
4.1 Kehityskeskustelut ja palaverit .....	13
4.2 Palautteen antaminen.....	15
4.3 Ristiriitoihin puuttuminen .....	16
4.4 Työkuormituksen tasaaminen.....	17
4.5 Motivointi .....	17
4.6 Avoin viestintä .....	18
4.7 Oikeudenmukainen ja reilu johtaminen.....	19
5 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	21
5.1 Eettisyys .....	23
5.2 Laatu .....	25
6 HAASTATTELUT .....	27
6.1 Haastatteluiden tulokset .....	27
6.2 Yhteenveto ja kehitysehdotukset.....	34
7 POHDINTA .....	41
LÄHTEET.....	43
LIITE 1: HAASTATTELUN KYSYMYKSET.....	48

## 1 JOHDANTO

Esihenkilön tuki on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin edistämässä ja työntekijän jaksamisen tukemisessa. Nykyisessä työelämässä työhyvinvoinnin merkitys on korostunut muuttuneiden työtapojen vuoksi. Esihenkilöiden työtehtävät ovat ajansaatossa muuttuneet. (Kauhanen, 2018, s.39). Heiltä odotetaan yhä enemmän tukea sekä henkilökohtaisissa sekä ammatillisissa asioissa. Tämä vaatii esihenkilöiltä taitoja ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Aihe on myös ajankohtainen, koska työelämä jatkaa muuttumistaan nopeasti ja organisaatiot pyrkivät yhä enemmän panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin osana johtamisen strategiaa. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, sitoutuneempia ja vähemmän alttiita työuupumukselle, mikä edistää organisaation kasvua ja kilpailukykyä (Elo, Ervasti & Kuokkanen, 2010, s.12). Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat lainsäädännölliset vaatimukset, mikä korostaa esihenkilöiden roolia työntekijöiden tukemisessa.

Työn tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilöt voivat konkreettisesti vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja mitä käytäntöjä voidaan kehittää tuen parantamiseksi. Tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia, jotka tukevat esihenkilöiden kykyä edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Tästä työstä hyötyvät niin työntekijät kuin organisaatiot, sillä työhyvinvoinnin parantaminen vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja henkilöstön sitoutumiseen.

Opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, ja aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden kokemuksia esihenkilön tuen kokemuksista ja niiden vaikutuksista työhyvinvointiin.

## 2 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE JA VIITEKEHYS

### 2.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilön tuki vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Tarkoituksena on lisätä tietoa, millaisia tuen muotoja ja käytäntöjä esihenkilöt voivat työssään hyödyntää, jotta työntekijät kokiisivat olonsa tuetuksi ja motivoituneiksi työssään. Työstä hyötyvät sekä esihenkilöt, jotka saavat konkreettisia toimintamalleja hyvinvoinnin edistämiseksi, että työntekijät, joiden työhyvinvointia tuetaan paremmin.

Tavoitteena on laatia konkreettisia kehitysehdotuksia esihenkilöille työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi. Lopputuloksena on kehitysehdotuksia siitä, kuinka esihenkilötyöllä voidaan tehokkaasti tukea työhyvinvointia. Kehitysehdotukset pohjautuvat työntekijöiden kokemuksiin ja tuo esiin keinoja, joilla esihenkilöt voivat vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia arjen johtamistyössä.

### 2.2 Aiheen rajaus

Työssä keskitytään esihenkilön antaman tuen merkitykseen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työ ei käsittele muita työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, kuten työn fyysisiä olosuhteita tai työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä. Aihe on rajattu näin, koska esihenkilön tuki on vain yksi osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja sitä haluan käsitellä syvällisemmin.

### 2.3 Tutkimusongelmat ja alaongelmat

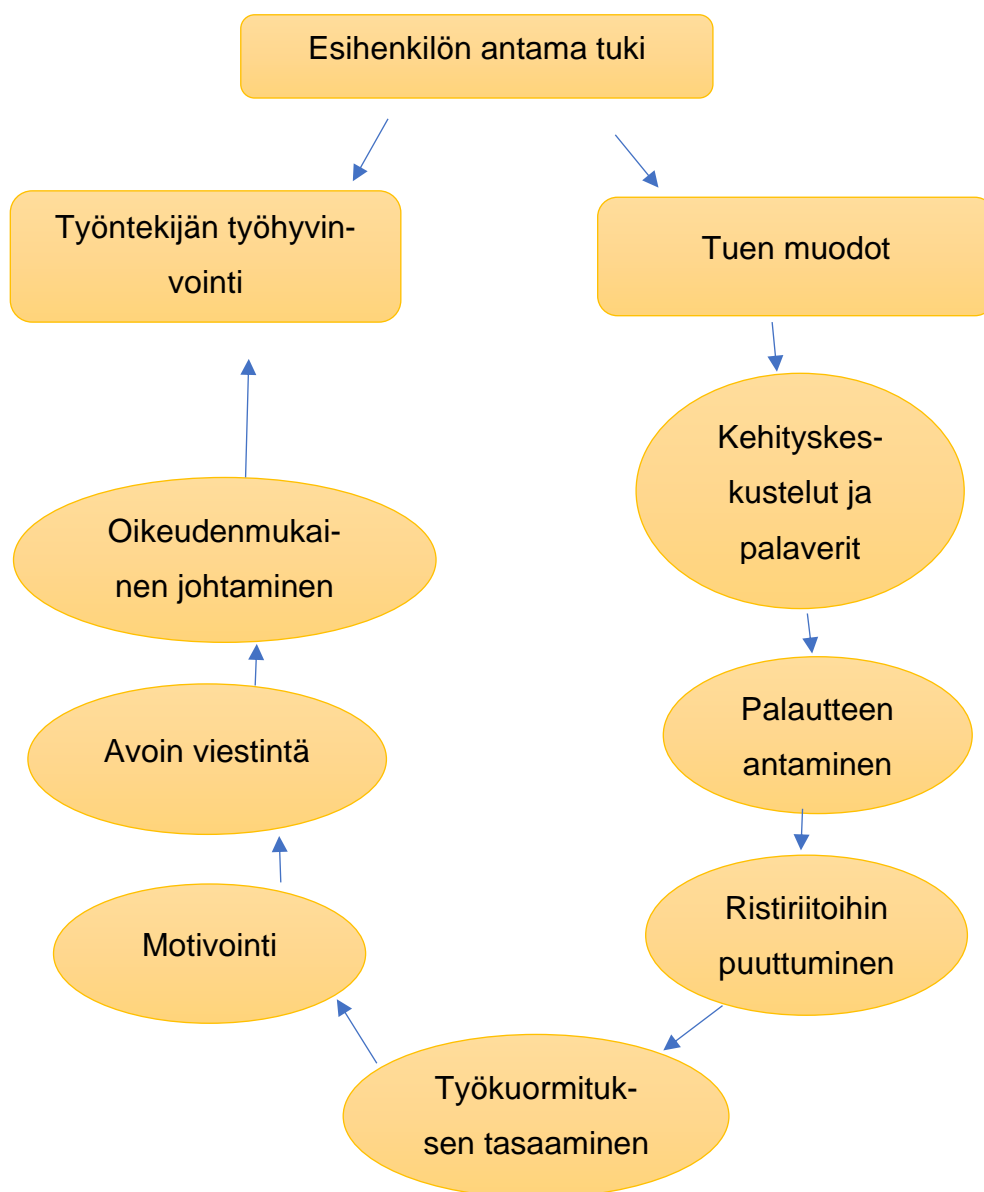
Tutkimusongelma on ”Minkälainen merkitys esihenkilön tuella on työntekijän työhyvinvointiin?”

Alaongelmat:

- Millä eri tavoilla esihenkilö voi tukea työntekijän työhyvinvointia?
- Millaiset esihenkilön toimintatavat työssä tukevat parhaiten työntekijän työhyvinvointia?

- Mitä esteitä esihenkilöillä voi olla työntekijän tukemisessa ja miten niitä voidaan vähentää?

## 2.4 Käsitteellinen viitekehys



Kuva 1. Viitekehys

Kuva 1 kertoo visuaalisesti, että opinnäytetyössä keskitytään erityisesti seitsemään esihenkilön antaman tuen muotoon: kehityskeskusteluihin ja palavereihin, palautteen antamiseen, ristiriitoihin puuttumiseen, työkuormituksen

tasaamiseen, motivointiin, avoimeen viestintään ja oikeudenmukaiseen johtamiseen. Nämä muodot on valittu, koska ne kattavat työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia, kuten psykologisen turvallisuuden, työmäärän hallinnan, vuorovaikutuksen ja työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun.

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi tarkoittaa työn fyysisten ja henkisten vaatimusten tasapainoa työntekijän omien voimavarojen kanssa. Se heijastaa kokemusta siitä, että hänellä on riittävästi voimavaroja – sekä omasta kehosta että mielestä – täyttämään työn asettamat odotukset ja vaatimukset. (Työterveyslaitos, n.d.) Työhyvinvoinnissa korostuu myös positiivinen tunne työn hallinnasta ja työn mielekkyydestä (Manka & Manka, 2023, s. 92).

Työhyvinvointi voidaan ymmärtää tilana, jossa työ on turvallista, terveellistä ja tehokasta. Tämä edellyttää ammattitaitoista henkilöstöä, hyvää johtamista ja toimivaa työyhteisöä. Työn tulee tarjota merkityksellisyyden tunnetta ja tukea työntekijän elämän tasapainoa. Hyvin johdettu organisaatio luo edellytykset työhyvinvoinnille, jolloin työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja voivat kehittää osaamistaan. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Työhyvinvointi ei ole vain työntekijän henkilökohtainen etu, vaan sillä on merkittävä rooli organisaation menestyksessä. (Työterveyslaitos, n.d.). Yhä useammat työnantajat eri puolilla maailmaa ovat ryhtyneet toimiin edistääkseen työntekijöidensä hyvinvointia. Erityisesti suuremmat organisaatiot ovat tunnistaneeet, että työpaikalla voidaan tukea terveellisempiä elämäntapoja ja työtapoja. Nämä organisaatiot ymmärtävät myös, että ne voivat vaikuttaa moniin fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin osa-alueisiin tavoilla, jotka paitsi edistävät

työntekijöiden terveyttä myös parantavat heidän tuottavuuttaan, sitoutumistaan ja poissaolojen vähenemistä. (Day, Hurrell & Kelloway, 2014, s. 31.) Työhyvinvoinnin parantaminen on yhteinen prosessi, jossa työntekijät, esihenkilöt ja johto toimivat yhdessä.

Työhyvinvoinnista voidaan erotella useita ulottuvuuksia, joista keskeisimpiä ovat tunnepohjainen, kognitiivinen ja terveystavoitteinen näkökulma (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015, s.11).

Tunnepohjainen työhyvinvointi liittyy työn herättämiin tunteisiin. Positiivinen tila, kuten työn imu, ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja syvänä keskittymisenä työhön. (Mäkinen ym., 2015, s. 11.) Työn imua edistävät selkeät tavoitteet, autonomia, onnistumisen kokemukset sekä mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan työtehtävissä. Toisaalta negatiiviset tunteet kuten uupumus, stressi tai alhainen vireystaso, voivat heikentää työhyvinvointia ja johtaa työkyvyn heikkenemiseen (Manka & Manka, 2023, s.101).

Kognitiivinen työhyvinvointi korostaa työn järkipäisiä puolia, kuten hallinnan tunnetta, tyytyväisyyttä ja työn merkityksellisyyden kokemista. Tämä näkökulma keskittyy siihen, kuinka hyvin työntekijä ymmärtää työnsä tavoitteet, koee ne tarkoituksenmukaisiksi ja pystyy näkemään oman panoksensa osana suurempaa kokonaisuutta. Kognitiivinen työhyvinvointi tukee päätöksentekoa, ongelmanratkaisukykyä ja työn sujuvuutta. (Mäkinen ym., 2015, s.12.)

Terveystavoitteinen työhyvinvointi kattaa sekä fyysisen että psyykkisen työkyvyn. Se sisältää työntekijän yleisen terveyden, fyysisen hyvinvoinnin sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisen. Fyysinen työhyvinvointi tarkoittaa ergonomisia työolosuhteita, mahdollisuutta taukoihin sekä kehon ja mielen palautumista työpäivän jälkeen. Psyykinen hyvinvointi puolestaan liittyy henkiin jaksamiseen, resilienssiin sekä stressinhallintataitoihin. (Mäkinen ym., 2015, s. 12.) Se liittyy myös siihen, kuinka tunnistamme, koemme ja käsittelemme erilaisia tunteita (Chen & Cooper, 2014, s. 161).

Työhyvinvointiongelmat ja työssä jaksamisen vaikeudet tulevat usein näkyviksi työpaikalla. Vakavimmillaan ne voivat johtaa uupumukseen ja sairauspoissaoloihin. Osa työntekijöistä jaksaa suorittaa tehtäviä uupuneena pitkään, mutta varoitusmerkit ovat yleensä nähtävissä jo etukäteen. Esihenkilön on hyvä kiinnittää huomioita, jos työntekijä tarvitsee yhä enemmän aikaa työtehtävien suorittamiseen tai työtehtävät jäävät kesken, uusien tehtävien aloittaminen tuntuu hankalalta, unohtelee asioita, keskittyminen ja luovat tehtävät tuottavat vaikeuksia, työntekijä vetäytyy vuorovaikutuksesta, käytös on poikkeavaa ja poissaolot ovat lisääntyneet. (Terveystalo, 2022.)

### 3.1 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Organisaation työhyvinvoinnin tilaa kannattaa seurata tunnuslukujen avulla, jotta kehitystä ja mahdollisia riskejä voidaan arvioida ajoissa. Perinteisesti käytetyt mittarit, kuten sairauspoissaolot ja työtapaturmat, kuvaavat jo toteutuneita ongelmia ja tarjoavat määrällistä tietoa työhyvinvoinnista. Näiden rinnalle olisi hyvä ottaa käyttöön myös ennakoivia mittareita, jotka voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia. Ennakoivia tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi työntekijöiden itse arvioinnit, laaja-alaiset työhyvinvointikyselyt tai työn iloon liittyvät mittarit. Näiden kehittämisessä ja toteuttamisessa voidaan hyödyntää myös työntekijöiden näkemyksiä ja osallistamista. (Manka & Manka, 2023, s.262.)

Työhyvinvoinnin mittaamisen tavoitteiden asettaminen on tärkeä lähtökohta onnistuneelle mittausprosessille. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä, mitattavia ja saavutettavissa ja niiden tulisi tukea organisaation arvoja ja strategisia tavoitteita. Esimerkiksi tavoitteena voi olla työntekijöiden sairauspoissaolojen vähentäminen, tyytyväisyyden lisääminen tai työilmapiirin parantaminen. Kun tavoitteet on määritelty, ne ovat tärkeää viestiä koko organisaatiolle. Tämä edistää yhteistä ymmärrystä siitä, miksi mittausta tehdään ja miten sen tuloksia hyödynnetään. (Esimiesakatemia, 2025.)

Jotta työhyvinvoinnin mittaaminen ei jäisi pelkäksi tiedon keräämiseksi, on tärkeää, että sen tulokset johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin. Tulosten muuttaminen konkreettisiksi toimenpiteiksi on henkilöstöanalyytikan haastavin, mutta samalla merkityksellisin vaihe. Se edellyttää vahvaa muutosjohtamista, mikä on monille organisaatioille haasteellista. Muutosjohtaminen ei ole erillinen osa johtamista, vaan se tarkoittaa työntekijöiden osallistamista, kuuntelemista, selkeää viestintää, motivointia sekä muutoksen merkityksen ja käytännön vaikutusten avaamista. Lisäksi se sisältää odotusten hallintaa ja epävarmuuden vähentämistä. Näiden tekijöiden hallinta kuuluu johtamisen ja esihenkilötyön ytimeen. Muutosten johtamisesta tekee erityisesti vaikeaa se, että organisaatioissa tapahtuu usein useita muutoksia samanaikaisesti, mikä lisää kompleksisuutta ja haastaa johtamista entisestään. (Saramies & Törnroos, 2021, s.243.)

### 3.2 Esihenkilön rooli johtajana ja työhyvinvoinnin tukemisessa

Johtaminen ja esihenkilötyö vaativat selkeää määrittelyä organisaation sisällä. Hyvin toimiva esihenkilötyö on osa organisaation strategiaa ja sen tulisi kattaa monia eri osa-alueita. Esihenkilötyö jaetaan usein ihmisten johtamiseen, asioiden hallintaan, muutosjohtamiseen, työhyvinvoinnin sekä osaamisen johtamiseen. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää, että nämä kaikki osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa ja niillä on keskinäinen vaikutus. Jos esihenkilö laiminlyö esimerkiksi osaamisen johtamisen työhyvinvoinnin kehittämisen ohella, tai tosinpäin, se voi johtaa epäonnistumiseen. (Aarnikoivu, 2013, luku 1 Johtamisen ABC ja ÖÖ.)

Esihenkilötyössä menestyminen ja kehittyminen edellyttävät aitoa halua johtaa ihmisiä. Jos esihenkilö keskittyy pelkästään talouteen, hallintoon tai työtehtävien sisältöön, voi olla vaikeaa onnistua ihmisten johtamisessa. Esihenkilö, joka ei pelkää ihmisten johtamista vaan näkee sen haasteena, haluaa todennäköisesti syventää ymmärrystään omista ja alaistensa ajatuksista ja toiminnasta. Hän huomaa nopeasti, ettei ihmisten johtaminen perustu vain vaistoon tai pintapuoliseen ajatteluun. (Järvinen, 2013, luku 1 Mieltä johtamiseen.)

Työyhteisön johtaminen vaikuttaa suoraan sen ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Esihenkilön rooli on tarjota tarvittavat tiedot, edistää avointa ja rehellistä vuorovaikutusta sekä kannustaa alaisiaan niin yksilöinä kuin tiiminä. Esihenkilön tulee toimia esimerkkinä ja olla innostunut kehittäjä, joka jakaa yrityksen tavoitteet koko tiimille ja kutsuu henkilöstön mukaan suunnittelemaan niiden saavuttamista. Esihenkilön vastuulla on myös varmistaa, että työtehtävät on järjestetty selkeästi ja että ne ovat riittävän haastavia, mutta niin, että tehtävien kuormitus jakautuu tasaisesti eikä kukaan jää ylikuormittuneeksi. Käytännön esihenkilötyöhön kuuluu muun muassa ihmisten ja tavoitteiden mukainen johtaminen, palautteen antaminen, palaverikäytännöt, viestintä, tiedonkulku ja delegointi. (Joki, 2018, s. 123–124.)

Työyhteisö ei voi olla menestyvä tai hyvinvoiva, jos sitä ei kehitetä jatkuvasti. Esihenkilön tehtävänä on tunnistaa oman vastuualueensa kehittämistarpeet ja käynnistää toimenpiteitä, jotka parantavat toimintaa. Esihenkilö, joka ei panosta jatkuvaan kehittämiseen, jää helposti jälkeen, sillä maailma ympärillä muuttuu koko ajan, eikä paikalleen voi jäädä. On tärkeää, että kehittämistoimet perustuvat ihmisten osallistamiseen, avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen sekä palautteen saamiseen omasta työstä. Tällainen kehittäminen tähtää siihen, että jokaisen työntekijän voimavarat saadaan käyttöön ja että organisaation toiminta sujuu mahdollisimman tehokkaasti. (Juuti, 2015, luku 3, kohta Työyhteisön kehittäminen.)

Lainsäädännölliset vaatimukset ovat tärkeä osa työhyvinvointia, koska ne asettavat minimivaatimukset työpaikan olosuhteille ja työntekijöiden oikeuksille. Näitä lakeja ovat muun muassa työaikalaki, työsopimuslaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki ja palkkaturvalaki. (Työ- ja elinkeinoministeriö, nd.) Esihenkilöllä on työnantajan edustajana keskeinen rooli varmistaa, että työpaikalla noudatetaan näitä sääntöjä ja että työntekijöillä on tarvittavat resurssit ja tuki, jotta he voivat tehdä työnsä turvallisesti ja hyvinvoivana. Esihenkilön on edistettävä suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Esihenkilön tulee myös huolehtia siitä, että työntekijät voivat muuttuvissakin

olosuhteissa selviytyä työstään, sekä tukea työntekijän kehittymismahdollisuuksia ja työuralla etenemistä. (Parnila, 2017, s.17.)

Esihenkilön työtä ohjaavat lait antavat perustan työhyvinvoinnin tukemiselle, mutta käytännössä työhyvinvointi rakentuu myös arjen johtamiskäytännöissä. Johtamisen ydin on antaa toiminnalle merkitys, joka ohjaa ja motivoi ihmisiä. Ihmiset kaipaavat työltään mielekästä sisältöä ja selkeitä tavoitteita. Jos tekemisestä puuttuu tarkoitus tai se ei tuota arvokkaina pidettyjä tuloksia, se alkaa tuntua merkityksettömältä ja jopa vastenmieliseltä. Siksi yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja välittää työn merkitystä, jotta se tukee sekä organisaation päämääriä, että yksilöiden hyvinvointia. (Juuti, 2015, luku 7 Työhyvinvointia tukeva johtaminen.)

## 4 ESIHENKILÖN TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTIA EDELLÄVÄÄN TUEN MUODOT

### 4.1 Kehityskeskustelut ja palaverit

Esihenkilöt käyvät päivittäin keskusteluja alaistensa kanssa, mikä tukee työntekijöitä ja auttaa ratkaisemaan työssä ilmeneviä ongelmia, epäselvyyksiä ja puutteita. Usein kuitenkin työyhteisön yhteiset ja säännölliset keskustelut, esimerkiksi palaverit ja kokoukset, jäävät vähemmälle huomiolle. Työntekijät kaipaavat tietoa siitä, mitä työpaikalla tapahtuu ja mitä on suunnitteilla. Tämän vuoksi tilannekatsaukset, infot ja tiedotustilaisuudet ovat tärkeitä elementtejä. Sähköposti ei pysty korvaamaan sitä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista, joka syntyy silloin kun koko työyhteisö kokoontuu ja saa yhdessä keskustella yrityksen suunnitelmista, muutoksista ja huolta herättävistä kysymyksistä. (Järvinen, 2016, kohta Arvioivan ja keskusteleavan työkuultuurin rakentaminen.) Hyvä palaveri toimii keskusteluareenana, jossa kaikki osallistujat voivat kokea tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Esihenkilön tehtävä on luoda palaveriin

ympäristö, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun tasavertaisesti ja tuoda näkemyksensä esiin. (Juuti & Vuorela, 2015, luku 6, kohta Kehityskeskustelut.)

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa keskustelevaa esihenkilötyötä. Ne tulivat osaksi suomalaisia organisaatioita 1970-luvun alussa tavoitejohtamisen myötä, jolloin keskusteluissa olivat keskiössä tavoitteet ja tulokset. Kehityskeskustelut eroavat päivittäisistä keskusteluista, sillä ne keskittyvät paitsi yksilön, myös organisaation kehitykseen. (Juuti & Vuorela, 2015, luku 6, kohta Palaverit.)

Kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää ja sen tulee olla jatkuva prosessi, jossa keskustelut kirjataan ylös, jotta niihin voidaan palata ja seurata edistymistä. Kehityskeskustelun tukena käytettävä lomakkeisto auttaa varmistamaan keskustelu kulun ja seurantaa, mutta sen rooli on ensisijaisesti tukea vuorovaikutusta. Laadukkaan ja hyödyllisen kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää, että esihenkilö ymmärtää kehityskeskustelun tarkoituksen ja merkityksen. Hän näkee lomakkeiston tukevana välineenä keskustelun käymisessä, ei itseisarvona ja on valmis tarvittaessa joustamaan lomakkeen käytössä. (Aarnikoivu, 2016, s. 110.)

Kehityskeskustelussa käsitellään sekä mennyttä että tulevaa kautta arvioiden työntekijän suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Tulevaa kautta suunniteltaessa määritellään työntekijän tehtävät ja sovitaan mahdolliset muutokset toimenkuvassa. Työntekijän osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi ovat keskiössä. (Aarnikoivu, 2016, s. 111–115.)

Lopuksi käydään läpi, mitä asioita työntekijä ja esihenkilö haluavat ottaa esille ja sovitaan kehityskeskustelun seurannasta. Lomake täytetään ja allekirjoitetaan, ja kopiot toimitetaan asianosaisille. (Aarnikoivu, 2016, s. 111–115.)

Keskusteleva johtaminen edistää myönteistä työyhteisön ilmapiiriä ja työhyvinvointia, kun taas puhumattomuus tai keskustelujen puute voi vaikuttaa tuhoisasti työyhteisöön ja ilmapiiriin. Tämä korostaa esihenkilön roolia aktiivisena

keskustelijana ja työhyvinvoinnin edistäjänä. (Juuti & Vuorela, 2015, luku 6, kohta Kehityskeskustelut.)

#### 4.2 Palautteen antaminen

Työntekijät voivat arvostaa itsenäisyyttä työssään, mutta tämä ei poista tarvetta esihenkilön tuelle ja avulle. Johtamisessa tämä muodostaa haastavan tasapainon: esihenkilön on toisaalta luotettava alaistensa kykyihin ja vältettävä liiallista puuttumista, mutta samalla hänen on osoitettava kiinnostusta heidän työhönsä ja tarjottava tukea tarvittaessa. (Järvinen, 2016, kohta Tuen ja palautteen tarve.)

Esihenkilön tehtävä on sovittaa yhteen nämä ristiriitaiset odotukset. Palautteen antamisen merkitys korostuu tässä tilanteessa. Antamalla työntekijöille palautetta, voi se antaa työntekijöille varmuuden siitä, että hänen toimintansa etenee oikeaan suuntaan ja samalla rohkaista häntä ottamaan vastuuta ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Järvinen, 2016, kohta Tuen ja palautteen tarve.) Palaute toimii peilinä, jonka avulla voimme arvioida, kuinka hyvin olemme suoriutuneet tehtävistämme. Se auttaa meitä ymmärtämään vastaavatko toimintamme tavoitteita, ovatko asiakkaat tyytyväisiä ja koetaanko vuorovaikutuksemme rakentavaksi ja arvostavaksi. (Järvinen, 2020, s. 172.)

Positiivinen palaute on tehokas työkalu, jolla voidaan vahvistaa toivotunlaisia ja onnistuneiksi koettuja toimintatapoja. Korjaavalla palautteella puolestaan pyritään antamaan palautteen saajaa tunnistamaan kehityskohteensa tai virheensä ja parantamaan toimintaansa. Esihenkilön on tärkeää harjoitella palautteen antamista, sillä palaute on yksi johtamisen keskeisempiä työkaluja. Ilman palautetta on vaikea kehittää taitojaan ja parantaa suoritustaan. (Järvinen, 2020, s.172.)

### 4.3 Ristiriitoihin puuttuminen

Hyvä työyhteisö ei ole ongelmaton, vaan sellainen, jossa puutteet ja erimielisyydet uskalletaan tuoda esiin ja käsitellä rakentavasti. Tyytymättömyys ja ristiriidat voivat olla merkki avoimesta ilmapiiristä ja halusta kehittää toimintaa. (Järvinen, 2020, s. 128.)

Ristiriidat siis itsessään ei ole huonoa asia, vaan se, miten ne käsitellään, määrittelee niiden vaikutukset. Hyvin ratkaistu ristiriita voi tuoda lisää energiaa ja parantaa yhteistyötä, kun taas ratkaisematon ristiriita vie voimavaroja ja aiheuttaa haitallista stressiä. Ristiriitojen taustalla voi olla monenlaisia syitä, mutta usein kyse on vallasta ja työpaikan hierarkiasta. Työpaikat eivät ole harmonisia kasvupaikkoja, vaan päämäärähakuisia yhteisöjä, joissa on omat valtasuhteensa. (Juuti & Vuorela, 2015, luku 6, kohta Ristiriitojen käsittely.)

Esihenkilön on tärkeää kohdella alaisiaan tasapuolisesti, ilman suosimista tai syrjintää. Muutoksiin yllättäviin tilanteisiin tulee reagoida nopeasti, sillä hidaskäyttö voi aiheuttaa suuria kustannuksia ja johtaa asiakaskunnan menetykseen. Lisäksi se voi vahingoittaa organisaation mainetta. On tärkeää puuttua sekä sisäisiin että ulkoisiin ongelmiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta asiat eivät pääse kärjistymään ja vaikuttamaan organisaation toimintaan ja taloudelliseen tilanteeseen. (Kauhanen, 2018, s. 46–47.)

Ristiriitatilanteiden selvittämisessä esihenkilön tulee ensin selvittää tilanne puolueettomasti ja rauhallisesti. Tämä edellyttää keskustelua kaikkien osapuolten kanssa erikseen, jotta jokainen voi kertoa oman näkemyksensä avoimesti ja ilman keskeytyksiä. Tärkeää on kerätä tietoa riittävästi tilanteen taustoista ja arvioida ristiriidan vakavuus ja mahdolliset syyt. Tämän arvioinnin jälkeen esihenkilön on ryhdyttävä toimenpiteisiin viipymättä mutta harkiten. Tarvittaessa voidaan järjestää yhteinen keskustelu osapuolten kesken neutraalissa ympäristössä, jossa esihenkilö ohjaa keskustelua. Lopuksi tulee sopia selkeistä jatkotoimenpiteistä, joilla ristiriita ratkaistaan ja vastaavat tilanteet pyritään ennaltaehkäisemään. Esihenkilön toiminnan oikeudenmukaisuus, avoimuus ja rakentava ote ovat avainasemassa työyhteisön luottamuksen ja positiivisen ilmapiirin ylläpitämisessä. (Joki, 2018, s. 276–279.)

#### 4.4 Työkuormituksen tasaaminen

Työkuormituksen hallinta on työnantajan lakisääteinen velvollisuus, joka perustuu työsuojelulakiin. Työsuojeluorganisaation tehtävänä on huolehtia, että työkuormitus on kohtuullisella tasolla. Samalla työterveyshuollolla on velvollisuus arvioida ja tarkastella työolojen turvallisuutta työpaikkaselvitysten avulla. Pelkkien ylityötuntien seuraamisen sijasta tulisi arvioida myös työntekijöiden henkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta, joka voi kasvaa liialliseksi jopa normaalin työajan puitteissa. (Aura & Ahonen, 2016, luku 3.2 Työn kuormittavuuden säätely.)

Lähiesimiehellä on keskeinen rooli kuormituksen hallinnassa, ja hän voi esimerkiksi hyödyntää työkiertoa ja taukojen suunnittelua tasapainottaakseen työntekijöiden kuormitusta (Moilanen, 2023). Työkuormituksenhallinta tulisi sisällyttää osaksi esimiestyötä ja kehityskeskusteluja, jotta asiaa seurataan säännöllisesti ja siihen voidaan reagoida ajoissa. Näin varmistetaan työhyvinvoinnin jatkuva ylläpitäminen ja parantaminen. (Aura & Ahonen, 2016, luku 3.2 Työn kuormittavuuden säätely.)

#### 4.5 Motivointi

Johtamisessa on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät motivoivat yksilöitä työsäään, sillä motivaatio ohjaa ja antaa voimaa toiminnalle. Motivaation lähteet vaihtelevat henkilökohtaisesti – toiselle palkka voi olla merkittävä kannustin, kun taas toiselle tärkeimpiä voivat olla esimerkiksi työn merkityksellisyys tai kehittymismahdollisuudet. (Viitala & Jylhä, 2019, luku Työmotivaatio.) Työntekijöiden motivaatio ei synny itsestään, vaan motivaatiotakin voi aktiivisesti tukea ja johtaa. Vaikka motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään, taitava esihenkilö voi luoda edellytyksiä sen vahvistumiselle. (Huovinmaa & Helsingin seudun kauppakamari, 2024, s. 71.)

Kun esihenkilö ymmärtää motiivien ohjaavan ihmisen toimintaa, ylläpitävän sitä ja suuntaa tekemistä kohti tavoitteita, on hänen helpompi johtaa sitä (Viitala & Jylhä, 2018, luku Työmotivaatio). Esihenkilö voi tukea työntekijöiden motivaatiota työssä asettamalla selkeitä tavoitteita, säännöllisellä ja rakentavalla palautteella, työn merkityksellisyyden korostamisella, hyvän työilmapiirin rakentamisella, joustavilla työolosuhteilla, työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemisella, avoimella vuorovaikutuksella ja kuuntelulla sekä palkitsemisella (Esimiesakatemia, n.d.).

#### 4.6 Avoin viestintä

Sisäinen viestintä on organisaation sisäistä tiedonvälitystä ja vuorovaikutusta, jonka avulla jaetaan tietoa, selkiytetään yrityskuvaa ja perustellaan päätöksiä sekä muutoksia. Sen tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä ja varmistaa, että työntekijät ymmärtävät yrityksen tavoitteet, strategian, taloudellisen tilanteet ja sidosryhmien merkityksen. (Joki, 2018, s. 189.) Sisäisen viestinnän onnistuminen on kriittinen tekijä organisaation toiminnan ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta (Luukka, 2019, s.335).

Selkeän ja jatkuvan viestinnän puute voi aiheuttaa vakavia ongelmia johtamisessa ja työyhteisön toimivuudessa. Ilman kunnollista viestintää työntekijät eivät välttämättä ole samalla tietoisuuden tasolla organisaation tavoitteista tai toimintatavoista. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa tiedon puutteet täytetään arvailulla, huhupuheilla ja väärinkäsityksillä. (Huovinmaa & Helsingin seudun kauppakamari, 2024, s. 228.)

Riittämätön tai epä johdonmukainen viestintä voi lisäksi heikentää työntekijöiden luottamusta johtoon ja koko organisaatioon. Tämä saattaa johtaa työtyytyväisyyden ja motivaation laskuun sekä jopa sitoutumisen heikentymiseen. Kun työntekijät jäävät ulkopuolisiksi tai eivät saa tarpeeksi tietoa, he saattavat tuntea itsensä arvottomiksi. Huonosti toteutettu viestintä voi myös aiheuttaa

keskittymisen epäoleellisiin asioihin, mikä vie huomion organisaation tärkeimmiltä tavoitteilta. (Huovinmaa & Helsingin seudun kauppakamari, 2024, s.228.)

Kaikissa työyhteisöissä viestinnällä, niin sisäisellä kuin ulkoisellakin, on keskeinen merkitys. Viestinnässä ongelma voi olla kahdensuuntainen: henkilöstön näkökulmasta esihenkilöt eivät välttämättä tiedota tarpeeksi ajoissa tai riittävän kattavasti tärkeistä asioista, mutta toisaalta esihenkilöt voivat kokea, etteivät työntekijät jaa tarpeeksi tietoa esimerkiksi prosessien toimivuudesta, asiakkaiden toiveista ja palautteista. Tämä viestinnän puute voi aiheuttaa häiriöitä organisaation toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Kauhanen, 2018, s.102.)

Tutkimusten mukaan ihmisen on kuultava viesti useita kertoja, jotta se jää mieleen. Tämä korostaa toiston ja monikanavaisuuden merkitystä viestinnässä. Pelkkä tiedon jakaminen ei kuitenkaan riitä – viestin ymmärrettävyys ja sen merkityksen selkeyttäminen ovat yhtä tärkeitä. Viestinnän tulee paitsi tavoittaa työntekijät, myös varmistaa, että he ymmärtävät sen olennaisen sisällön. (Luukka, 2019, s.335.)

Viestinnän avoimuus ja vuorovaikutus ovat avainasemassa. Pelkkä yksisuuntainen tiedon jakaminen ei riitä; työntekijöillä on oltava mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada niihin rehellisiä vastauksia. Lisäksi viestinnässä kannattaa käyttää monimuotoisia viestintätapoja. Visuaalisten, kirjallisten ja suullisten keinojen yhdistäminen auttaa varmistamaan, että viesti ymmärretään. (Luukka, 2019, s. 336.)

#### 4.7 Oikeudenmukainen ja reilu johtaminen

Oikeudenmukaisuus liittyy siihen, millaiseksi ihminen kokee kohtelunsa – saako hän osakseen kunnioitusta, reiluuutta ja ystävällisyyttä. Se perustuu luottamukseen niitä kohtaan, jotka tekevät päätöksiä. Oikeudenmukaisuuden ydin on johtamisessa ja toimintatavoissa, jotka vaikuttavat siihen, miltä tilanne

tuntuu. Käytännössä oikeudenmukaisuus näkyy arjen teoissa ja odotusten täyttämässä. (Kuusela, 2013, s.117.)

Oikeudenmukainen ja reilu johtaminen perustuu osallistavaan ja yhteisölliseen lähestymistapaan, jossa korostuvat yhteistyö, osallisuus ja jaettu vastuu. Tämä johtamistapa antaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa lopputulokseen. Yhteistä keskustelua hyödynnetään erilaisten näkemysten, ajatusten ja organisaatiossa kertyneen hiljaisen tiedon kokoamiseen ja hyödyntämiseen. (Kehusmaa, 2011, s.118.)

Oikeudenmukaisuudessa korostuvat selkeys, avoimuus, läpinäkyvyys ja reiluus, kun taas epäoikeudenmukaisuus näkyy salailuna, välinpitämättömyytenä ja riittämättömänä tiedottamisena (Joki, 2021, s.161). Jos esihenkilö saa palautetta epäreilusta johtamisesta, hän voi lisätä vuoropuhelua, jakaa enemmän taustatietoa ja päätösten perusteluita, panostaa ystävälliseen käytökseen, selkeyttää prosesseja ja aikatauluja sekä ottaa henkilöstön näkemykset huomioon. (Kuusela, 2013, s. 119–120.)

Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat tilanne, asiayhteys ja vuorovaikutuksessa olevat henkilöt. Koska ihmiset hahmottavat asioita eri tavoin, toimintaa pidetään oikeudenmukaisena silloin, kun enemmistö kokee sen sellaiseksi. Oikeudenmukaisuutta arvioidessaan ihminen vertaa tilannetta aiempiin kokemuksiinsa sekä omiin moraalisiin ja eettisiin käsityksiinsä. Samalla hän tarkastelee päätöksentekoprosessin reiluuutta, päättäjien puolueettomuutta ja omaa mahdollisuuttaan vaikuttaa lopputulokseen. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 5, kohta Reiluus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.)

Oikeudenmukaisella johtamisella on monia myönteisiä vaikutuksia: se vähentää stressiä, lisää hyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja. Sen sijaan epäoikeudenmukaisuus aiheuttaa turhautumista ja laskee motivaatiota. Työssä viihtymisellä on myös merkitystä oikeudenmukaisuuden kokemukselle - tiimiin kuulumisen tunne ja riittävä tiedonsaanti vahvistavat tätä kokemusta. (Kuusela, 2013, s. 120.)

Esihenkilö johtaa oikeudenmukaisesti, kun hän:

- Keskustelee ratkaisuihin, niiden perusteista ja tulevista suunnitelmista.
  - Kysyy henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä työtehtävistä.
  - Tekee tarvittaessa muutoksia toimintaan ja puuttuu ristiriitaihin.
  - Varmistaa että päätöksentekoprosessi on selkeä ja tunnettu.
  - Antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa tuleviin muutoksiin.
- (Hankonen, 2015).

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin, miten esihenkilön tuki vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja millaisia käytännön toimia esihenkilöt voivat hyödyntää tukeakseen työhyvinvointia tehokkaasti. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tuottaa syvällistä ja tarkkaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, keskittyen sen monipuolisiin ja yksityiskohtaisiin piirteisiin (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, luku 2 Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet).

Valittu menetelmä tukee tutkimuksen tarkoitusta, sillä kvalitatiivinen aineisto auttaa ymmärtämään työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia esihenkilön tuesta sekä tunnistamaan konkreettisia toimintamalleja, jotka koetaan hyödyllisiksi työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tutkimus tuottaa tietoa, joka voi olla suoraan sovellettavissa työelämässä ja tukee näin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden työhyvinvointia käytännöllä tavalla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tarkastelemalla sitä tutkittavien henkilöiden

näkökulmasta. Keskiössä ovat heidän kokemuksensa, ajatuksensa, tunteensa ja ne merkitykset, joita he liittävät kyseiseen ilmiöön. (Vilkkä, 2021, luku 1, kohta Laadullinen tutkimus.)

Valittu lähestymistapa tarjoaa tarkoituksenmukaisen keinon saavuttaa tutkimukselle asetetut tavoitteet ja vastata tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään usein yksilöhaastatteluilla, dokumenttien analysoinnilla tai erilaisilla havainnointimenetelmillä. On myös yleistä yhdistää useita näistä menetelmistä, jotta saadaan monipuolisempi ja kattavampi kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa ym., 2020, luku 2 Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu sijoittuu lähemmäs vapaamuotoista kuin tiukasti strukturoitua haastattelua. Sitä pidetään puolistrukturoituna menetelmänä, koska haastattelun keskeiset teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Toisin kuin muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa, joissa kysymykset ja niiden tarkka muoto voivat olla ennalta määriteltynä, teemahaastattelussa kysymysten tarkka sanamuoto ja esittämisjärjestys voivat vaihdella. Menetelmä ei kuitenkaan ole täysin avoin, kuten syvähaastattelu, vaan siinä on tietty rakenne, joka ohjaa keskustelua. (Hirsjärvi, Hurme & Gaudeamus oy, 2022, luku 4.2, kohta Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu.)

Teemahaastattelun runko muodostuu keskeisistä teemoista, jotka johdetaan tutkimusongelmasta. Näiden teemojen sisällä kysymykset voivat vaihdella ja muotoutua tilanteen mukaan. (Hirsjärvi, Hurme & Gaudeamus oy, 2022, luku 4.2, kohta Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu.) Teemahaastattelu on myös joustava. Haastattelijan rooli on ohjata keskustelua, mutta samalla antaa haastateltavan tuoda esiin omia näkökulmiaan vapaasti. Koska haastattelija voi esittää tarkentavia kysymyksiä ja pyytää lisäselvennyksiä, menetelmä soveltuu erityisesti monimutkaisten ilmiöiden tutkimiseen. Tavoitteena on ymmärtää haastateltavien kokemuksia ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä heidän omasta näkökulmastaan. (Valli, 2018, luku 1, kohta Teemahaastattelu – lyhyt selviytymisopas.)

Tässä opinnäytetyössä teemat liittyvät esihenkilön eri tuen muotoihin ja niiden vaikutuksiin työntekijän hyvinvointiin. Koska minulla ei ole laajaa kokemusta haastattelijana, minulla on teemoittain laaditut kysymykset tukemaan haastattelutilannetta. Tämä auttaa varmistamaan, että kaikki keskeiset teemat tulevat käsitellyiksi. Haastattelutilanteessa voin kuitenkin joustavasti mukauttaa kysymysten esittämistä: jos haastateltava vastaa jo ennalta johonkin kysymykseen aiemmassa vastauksessaan, voin tarvittaessa jättää sen kysymättä, jotta keskustelu etenee luontevasti.

Haastateltavia on neljä työntekijää ja heidät on valittu työkokemuksen pituuden mukaan. Haastateltavilla on kokemusta useampien esihenkilöiden alaisuudessa työskentelystä. Tämä monipuolisuus antaa hyvän näkökulman esihenkilön tuen merkitykseen työhyvinvoinnissa. Jos haastateltavat antavat suostumuksensa, haastattelu nauhoitetaan, jotta tuloksiin on helppo palata myöhemmin analysointia varten. Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina ja haastateltava saa esittää toiveensa suoritetaanko haastattelu kasvokkain vai TEAMS-järjestelmän kautta, jossa haastattelun tallennuskin onnistuu.

Aineiston analysointi toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, hyödyntäen erityisesti teemoittelua ja sisällönanalyysia. Haastatteluaineisto käytiin läpi useaan kertaan ja vastauksista etsittiin toistuvia aiheita ja merkityksellisiä sisältöjä, jotka ryhmiteltiin seitsemän tutkimusteeman mukaisesti. Teemoittelun avulla pystyttiin hahmottamaan, miten eri haastateltavat kokivat esihenkilön tuen eri näkökulmista, ja sisällönanalyysi auttoi tunnistamaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia työntekijöiden kokemuksissa. Näin saatiin muodostettua kokonaiskuva siitä, millä tavoin esihenkilön tuki näyttäytyi työntekijöiden työhyvinvoinnissa.

## 5.1 Eettisyys

Eettisyys on keskeinen tekijä, kun suunnitellaan ja toteutetaan haastatteluja. Ne eivät ainoastaan vaikuta haastatteluprosessiin, vaan myös siihen, miten kerättyä tietoa käytetään ja miten haastateltavat kokevat prosessin. Eettisten periaatteiden noudattaminen on tärkeää, jotta voidaan varmistaa haastattelujen luotettavuus ja reiluus. Suostumus on yksi tärkeimmistä eettisistä näkökohdista. Haastateltavien on annettava tietoinen suostumus osallistua haastatteluun. Tämä tarkoittaa, että heidän tulee ymmärtää, mihin tarkoitukseen haastattelu tehdään ja miten heidän tietojansa tullaan käyttämään. (Vilkka, 2021, kohta Tutkimusetiikka.) On tärkeää, että haastattelija selittää prosessin ja varmistaa, että haastateltavat tuntevat olonsa mukavaksi ja turvalliseksi.

Toinen keskeinen periaate on anonymiteetti. Haastateltavien henkilöllisyyden suojaaminen on oleellista, jotta he voivat jakaa ajatuksiaan ilman pelkoa seurauksista. Anonymiteetti voidaan varmistaa käyttämällä nimettömiä tunnisteita tai niin sanottuja koodinimiä. (Hakala, 2024, kohta Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä.) Tämä ei ainoastaan suojaa haastateltavia vaan myös lisää luottamusta prosessiin.

Rehellisyys on myös tärkeä eettinen periaate. Haastattelijan tulee olla rehellinen haastattelun tarkoituksesta ja siitä, miten tietoja tullaan käyttämään. Väärinkäsitysten välttämiseksi on vältettävä harhaanjohtavaa tietoa. Haastateltavat arvostavat rehellisyyttä ja ovat todennäköisemmin valmiita jakamaan syvällisiä ajatuksiaan, kun he kokevat, että heitä kohdellaan reilusti. (Hakala, 2024, kohta Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta eettisyydestä.)

Haastattelutietojen säilyttämisen tulee perustua tutkimusetiikkaan ja voimassa oleviin tietosuojalakeihin. Tietoja tulisi säilyttää vain niin kauan kuin on tarpeen tutkimuksen toteuttamiseksi ja niiden hävittämisestä on huolehdittava asianmukaisesti. (Hakala, 2024, kohta Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä.)

Tähän tutkimukseen kaikilta haastateltavilta on pyydetty suostumus osallistua tutkimukseen. Suostumus on hankittu suullisesti ja siinä on varmistettu, että haastateltavat ymmärtävät tutkimuksen luonteen. Haastateltaville on annettu

ohjeet siitä, että heillä on oikeus vetäytyä haastattelusta milloin tahansa ilman kielteisiä seuraamuksia. Haasteltaville on kerrottu mihin tarkoitukseen heidän antamiaan vastauksia käytetään ja miten kauan niitä säilytetään. Vastausten käsittelyssä on noudatettu hyvää tutkimustapaa ja tiedot on suojattu asianmukaisesti. Näin varmistetaan, että osallistujien yksityisyys säilyy, eikä heidän henkilöllisyyttään voida tunnistaa vastauksista. Haastattelujen vastaukset ovat olleet käytössä vain itselläni ja ne poistetaan sen jälkeen, kun opinnäytetyö on valmis.

## 5.2 Laatu

Tutkimuksen luotettavuus on keskeinen tekijä, jonka avulla varmistetaan, että tutkimustulokset ovat päteviä ja voivat tukea käytännön kehitysehdotuksia esihenkilöille työhyvinvoinnin tukemiseksi. Olennaista on, että tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruuprosessi ovat luotettavia ja toistettavissa (Hakala & Gaudeamus oy, 2024, kohta Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä).

Tutkimuksen luotettavuutta parannetaan myös valitsemalla huolellisesti tutkimusmenetelmät, jotka soveltuvat parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin (Hakala & Gaudeamus oy, 2024, kohta Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä). Tässä opinnäytetyössä käytettävä kvalitatiivinen lähestymistapa, erityisesti haastattelut, mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen saamisen työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä työhyvinvointiin liittyen. Haastattelukysymykset on laadittu esihenkilön konkreettisista ja käytännönläheisistä tuen muodoista työelämässä niin, että ne ovat selkeitä ja eivät johdattele vastaajia, jolloin saadaan aitoja ja rehellisiä vastauksia, jotka heijastavat työntekijöiden todellisia kokemuksia ja mielipiteitä. Haastateltavat valitaan siten, että tutkimuksen tulokset pohjautuvat monipuolisiin kokemuksiin työntekijätasolta. Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset

pohjautuvat aitoihin työntekijöiden kokemuksiin, eivätkä ole opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisia mielipiteitä.

Tutkimuksen pätevyys eli validius tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä tai mittari todella mittaa juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei saisi esiintyä systemaattisia virheitä. Tämä liittyy siihen, miten tutkittavat ymmärtävät esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset. Jos vastaajat tulkitsevat kysymykset eri tavoin kuin tutkija on tarkoittanut, tulokset voivat vääristyä. (Vilkka, 2021, kohta Pätevyys.) Koen, että tutkimuksen validius on toteutunut hyvin. Selkeästi määritellyt tutkimusongelmat ovat ohjanneet koko prosessia alusta lähtien. Haastateltavat saivat halutessaan katsoa kysymyksiä etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus perehtyä aiheeseen. Jokainen haastateltava halusi tarkastella kysymyksiä ennakkoon. Heille kerrottiin myös lisäkysymysten mahdollisuudesta. Näiden avulla varmistettiin, että kysymykset ymmärrettiin oikein. Lisäkysymyksiä ei kuitenkaan tarvinnut esittää. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin tarkasti, mikä takaa osaltaan aineiston luotettavuuden.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliaabelius, tarkoittaa sitä, kuinka tarkkoja ja johdonmukaisia tulokset ovat. Se ilmenee siinä, että mittaus ei perustu sattumaan, vaan antaa toistettaessa saman lopputuloksen riippumatta siitä, kuka mittauksen suorittaa. Tämä varmistaa, että tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaisia ja todennettavissa. (Vilkka, 2021, kohta Luotettavuus.) Haastattelujen luotettavuus on varmistettu useilla tavoilla. Kysymykset on laadittu huolellisesti ja annettu haastateltaville etukäteen, jotta he ovat voineet pohtia rauhassa vastauksiaan. Tämä vähentää riskiä, että vastaukset syntyisivät hetken mielijohteesta tai olisivat epäselviä. Jos haastattelun toistaisi muu tutkija, vastaukset pysyisivät samanlaisina.

## 6 HAASTATTELUT

Haastateltavina ovat neljä työyöntekijää, joilla on kokemusta useamman esihenkilön alaisuudessa työskentelystä. Haastateltavat ovat kaikki Satakunnan alueelta.

Taulukko 1. Haastateltavat ja heidän työkokemuksensa ja esihenkilöiden määrä

Haastateltava	Työkokemus vuosina	Esihenkilöiden määrä
1	15	10
2	22	noin 20
3	6	5
4	16	8

Haastattelut suoritettiin TEAMS-järjestelmän kautta yksilöhaastatteluina. Haastateltavat saivat halutessaan kysymykset itselleen pohdittavaksi ennen varsinaista haastattelua. Haastateltavat suostuivat haastatteluiden äänittämiseen ja heille kerrottiin vastausten olevan anonyymejä.

### 6.1 Haastatteluiden tulokset

#### Kehityskeskustelut ja palaverit

Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että kehityskeskusteluiden koettu hyöty vaihtelee merkittävästi. Haastateltava 1 kokee, ettei ”kehityskeskusteluista ole ollut hyötyä, sillä niissä nostetut asiat eivät johda konkreettisiin toimiin”. Tämä luo vaikutelman, että kehityskeskustelut ovat lähinnä muodollisuus ilman todellista vaikutusta työhyvinvointiin. Haastateltavat 2,3 ja 4 korostavat, että kehityskeskustelut ovat auttaneet heitä tuntemaan itsensä kuulluksi ja että esihenkilön tuki voi näkyä konkreettisina toimina. Erityisesti silloin, kun

kehityskeskusteluissa on mahdollisuus avoimeen ja luottamukselliseen vuoropuheluun, koetaan niiden tukevan työhyvinvointia.

Kaikki haastateltavat kertovat, että kehityskeskusteluiden kulku tapahtuu pitkälti lomakkeiden avulla. Osalla kuitenkin keskustelut olleet vapaamuotoisempia, vaikka lomakkeistoa on täytetty keskustelun lomassa. Kehityskeskusteluiden säännöllisyys on keskeinen tekijä. Haastateltava 4 kertoo, että ”esihenkilöillä on ollut aikomus pitää kehityskeskusteluja säännöllisesti, mutta todellisuudessa niitä on käyty vain harvoin tai ei lainkaan”. Tämä on johtanut epäkohtien kasaantumiseen ja työperäisen stressin lisääntymiseen. Haastateltavat 2 ja 3 kokevat säännöllisesti pidettyjen kehityskeskustelujen olevan hyödyllisiä, koska ne tarjoavat mahdollisuuden tuoda esiin työhyvinvointiin liittyviä haasteita ja kehitysehdotuksia.

Myös työntekijöiden yhdessä käymät palaverit esihenkilön johdolla tukevat Haastateltavien 2,3 ja 4 mukaan työssäjaksamista. Heidän vastauksissaan korostuvat yhdessä esille nostettujen asioiden käsittely ja niihin ratkaisujen keksiminen, auttaa nostamaan yhteistyötä ja me-henkeä. Säännölliset palaverit auttavat myös tiedonkulussa.

#### Palautteen antaminen

Kaikki haastateltavat korostavat palautteen merkitystä työhyvinvoinnille. Positiivinen palaute tukee työssäjaksamista ja motivaatiota. ”Erityisesti esihenkilön luottamus ja myönteinen palaute vahvistavat työntekijän tunnetta omasta osaamisestaan ja merkityksellisyydestään työssä”, kertoo haastateltava 2. Haastateltava 1 kokee rakentavan palautteen hyödyllisenä, jos se on oikeudenmukaista. Haastateltavista 1 kertoo, että sekä ”kannustava että kriittinen palaute ovat hyödyllisiä kehittymisen kannalta, kunhan ne ovat perusteltuja ja reiluja”. Palautteen puute voi olla turhauttavaa. Haastateltava 3 kertoo, että palautetta on ollut vaikea saada ilman erillistä pyyntöä. Myös koko työtiimille yhteisesti esitetty kiittäminen työpanoksesta tuntuu vähäpätöisemmältä kuin henkilökohtaisesta panoksesta annettu positiivinen palaute kahden haastateltavan mielestä.

Haastateltavat nostivat esiin sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia palautteen saamisesta. Haastateltavat 3 ja 4 kertovat, että myönteinen palaute lisäsi motivaatiota ja on jäänyt mieleen vuosien ajaksi. Haastateltavat 1 ja 4 kertovat, että rakentavaan, oikeastaan kritiikkiin tartutaan helpommin. Haastateltava 1 kertoo, että palautetta ei ole osattu esittää rakentavasti ja kerran tällaista kritiikkiä oli annettu väärin perustein, jota haastateltava oli myöhemmin joutunut korjaamaan.

### Ristiriitoihin puuttuminen

Haastateltavat kuvaavat erilaisia kokemuksia siitä, miten esihenkilöt ovat puuttuneet ristiriitatilanteisiin. Haastateltava 1 kertoo, että ” esihenkilö käsitteli ristiriitoja systemaattisesti kutsumalla osapuolet ensin yksitellen keskusteluun ja järjestämällä sen jälkeen yhteisen tapaamisen. Lisäksi esihenkilö otti mukaan oman esihenkilönsä tilanteen selvittämiseen”. Haastateltava piti tätä toimivana ja oikeudenmukaisena tapana.

Kuitenkin useissa työpaikoissa esihenkilöt eivät ole osanneet tai halunneet puuttua konflikteihin, mikä on aiheuttanut epäselvyyttä ja lisännyt työpahoinvointia, kertoo kaksi haastateltavista. Haastateltava 3 kertoo, että ”joissakin tapauksissa ristiriitoihin on viitattu vain epäsuorasti esimerkiksi kaikille työntekijöille tulevassa viikoittaisessa tiedotteessa, ilman suoraa keskustelua osapuolten kanssa”. Tämän haastateltava koki erittäin huonoksi toimintatavaksi. Neljäs haastateltava kertoo tietäneensä, että eräskin esihenkilö oli saanut tietoonsa ristiriidasta, mutta ei tehnyt mitään konkreettista sen ratkaisemiseksi. Eräs hänen entisestä esihenkilöstänsä ei osallistunut itse työpaikan ongelmiin liittyviin palaverihin, vaikka niihin oli kutsuttu myös työsuojeluvaltuutettu ja työpsykologi.

Esihenkilön puuttumattomuus aiheuttaa työpahoinvointia haastateltaville. Kaikki haastateltavat kertovat, että epäoikeudenmukaisuus, selän takana puhuminen ja avoimuuden puute ovat lisänneet stressiä ja epäselvyyttä työpaikalla. Haastateltavat olisivat toivoneet esihenkilöiltään selkeämpää ja

suorempaa puuttumista ongelmatilanteisiin, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta, henkilökohtaista tukea ja osallistumista ristiriitatilanteihin puuttumisessa.

#### Avoim viestintä

Haastateltavien mielestä selkeä, avoin ja ajantasainen viestiä tukee työhyvinvointia ja motivaatiota. Haastateltava 1 kokee, että ”esihenkilön avoimuus asioista vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen ja motivaatioon”. Toinen haastateltava mainitsee avoimen viestinnän parantavan luottamusta ja helpottavan kahdensuuntaista viestintää. Kolmannen haastateltavan mielestä ”hyvin hoidettu tiedonkulku näkyy myös työntekijöiden tasa-arvoisuuden ja muutoinkin arvostuksena, koska kaikki saavat samat tiedot eikä heiltä pidetä salassa oleellisia asioita”.

Jos viestinnässä on puutteita tai se on epäselvää, se aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä. Erityisesti silloin kun tietoa jätetään kertomatta tai se ei tavoita kaikkia, työilmapiiri voi muuttua epävarmaksi, kertoo haastateltavat 3 ja 4. Neljäs haastateltava mainitsee muutosviestinnän. Hän kertoo, ”ettei aina muutoksista viestitä riittävän ajoissa, tai se on epäjohdonmukaista, työilmapiirissä huomaa stressin kasvavan”. Kolmas haastateltava kertoo kokemuksestaan, kun esihenkilö viestii kaikista mahdollisesta. Hän kokee myös tämän kuormittavaksi, koska silloin joka suunnasta tuli tietoa ja viestiä, joten oli vaikeaa pysyä olemisessa. Hän lisää myös, että tiedon vastaanottamiselle ja sisäistämiseksi olisi hyvä antaa aikaa, jottei se kuormita liikaa.

Onnistunut viestintä on:

- Selkeää, rehellistä ja ajoissa annettua, kertoo haastateltava 1
- Vuorovaikutteista, eli työntekijät voivat myös ilmaista mielipidettään ja keskustella asioista, kertoo haastateltava 2
- Säännöllistä, varsinkin suurissa organisaatioissa ns. viikkotiedotteet yksi haastateltava kokee myönteiseksi, kertoo haastateltava 3

- Jos viestintä tapahtuu kirjallisesti, niin persoonallinen sävy viestissä, kuten kiitos tai palautteen sisällyttäminen, tekee viestinnästä motivoivaa, kertoo haastateltava 4.

### Motivointi

Ensimmäinen haastateltava on kokenut saavansa motivaatiota, kun esihenkilö on huomionnut työntekijöiden henkilökohtaista elämäntilannetta esimerkiksi työvuorosunnittelussa. Toinen haastateltava kokee positiivisen palautteen lisäävän motivaatiota ja vahvistavan merkityksellisyyden tunnetta. Hän lisää, että ”on tärkeää, kun työntekijä kokee voivansa luottaa esihenkilöönsä, motivaatio kasvaa”. Kolmas haastateltava kertoo arvostavansa sitä, että ”esihenkilö käyttää samaa taukotilaa ja kyselee kuulumisia. Tämä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta”. Hän kertoo myös asiakkailta saadun positiivisen palautteen kasvattavan motivaatiota, mutta se ei riitä poistamaan työn tuomaa kuormitusta.

Haastateltavat 3 ja 4 kertovat esihenkilön läsnäolon ja kuuntelun vaikuttavan työntekijän kokemukseen työpaikasta ja työmotivaatiosta. He kertovat kokeneensa työntekijöiden olevan motivoituneempia, kun esihenkilö on tavoitettavissa ja ottaa palautetta vastaan. Yksi haastateltavista kertoo, että ongelma-kohtiin puuttuminen nopeasti ja aktiivinen reagointi parantaa työntekijöiden kokemusta työstä. Haastateltava 3 mainitsee taloudellisen kannustimen toimivan lyhytaikaisena motivaattorina, mutta ne eivät yksinään luo työn merkityksellisyyden tunnetta.

### Työkuorman tasaaminen

Ensimmäinen haastateltava kertoo työkuorman olevan jatkuvasti liiallinen, lähes päivittäin. Hän kuitenkin kertoo sen olevan omalla alallaan lähes normaalia. Kolme muutakin kertoo työkuorman olevan suurta, osalla useammin ja osalla hieman jaksottaisesti. Ensimmäinen ja toinen haastateltava kertoo tilanteiden ennalta-arvaamattomuuden ja epäselvyyden lisäävän työkuormaa osaltaan. Heidän vastauksistaan tulee myös ilmi, että esihenkilön passiivisuus

pahentaa tilannetta. Esihenkilöiden reaktiot työkuormaan ovatkin haastateltavilla olleet erilaisia. Ensimmäisellä haastateltavalla on kokemusta kahdenlaisesta reaktiosta: ”yksi vain kuuntelee ja osoittaa ymmärrystä ja joissakin tapauksissa esihenkilö ei ole lainkaan kiinnostunut työntekijän jaksamisesta”. Lopputulos on molemmissa kokemuksissa sama: liialliselle työkuormalle ei ole tehty mitään. Toinen haastateltavista kertoo olleensa tilanteessa, jossa ”esihenkilö on lähtenyt työpäivänsä päätteeksi kotiin, vaikka työpaikalla on ollut kriittinen tilanne ilman selvää toimintasuunnitelmaa”.

Kolmas haastateltava kertoo kohdanneensa tilanteita, joissa työkuorma on kasvanut liian suureksi. Hän muistelee tilanteessa hyvin toiminutta esihenkilöään. ”Esihenkilö tarjosi käytännön ratkaisuja, kuten työaikaprocentin muuttamisen pienemmäksi ja tuonut esille myös vaihtoehdon siirtyä fyysisesti kevyempään työhön”. Hän kokee, että työvuorojen joustavuus ja omatoiminen suunnittelu auttaa työkuorman kanssa. Esihenkilön kanssa onkin sovittu, että työntekijä voi esimerkiksi lyhentää iltavuoroja tai suunnitella enintään neljän päivän työputkia. Esihenkilö itse ei tee työvuoromuutoksia ilman keskustelua työntekijän kanssa, kun työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa. Mahdollisuus myös vaihtaa työvuoroja omien voimavarojen mukaan tukee jaksamista. Loput haastateltavista ovat kohdanneet samanlaista ymmärrystä kuin ensimmäinen haastateltava, mutta konkreettisia tekoja ei ollut tehty. Tarjottu vain kuuntelevaa korvaa.

### Oikeudenmukainen johtaminen

Kaikki haastateltavat ovat havainneet suosikkikulttuuria esihenkilöillä. He kokivat, että tietyillä työntekijöillä on paremmat oikeudet ja edut kuin muilla työntekijöillä, ilman perusteltua syytä. Esimerkkeinä työvuorot ja lomat on koettu jaettavan epätasaisesti suosikkien ja muiden välillä. Toinen haastateltava koki, että ”esihenkilö suhtautui yhteen alaiseen kuin omaan lapseensa ja antoi hänelle erityisoikeuksia”. Kolmas ja neljäs haastateltava kokivat tällaisen kulttuurin luovan kitkaa työntekijöiden välille ja lisäävän pahaa mieltä työpaikalla. Lisäksi kolmas haastateltava on kokenut, etteivät kaikki työntekijät ole samassa

asemassa ja se on johtanut turhautumiseen ja työmotivaation heikkenemiseen.

Toinen haastateltava kertoi, että suosikkikulttuurista on mainittu esihenkilölle, mutta siihen ei ole ollut helppoa tai mahdollista puuttua. Ensimmäinen haastateltava kertoi, ettei kaikki hänen esihenkilönsä onneksi ole suosikkikulttuuria suosinut. Jotkut hänen esihenkilönsä ovat pyrkineet aidosti olemaan reiluja ja ottaneet kaikkien tarpeet huomioon. Hän kuitenkin ymmärtää, että kaikkia ei voi aina miellyttää, mutta tasapuolisuuden periaate pitäisi säilyttää.

### Esihenkilötyöstä

Haastateltavat kertovat esihenkilön tuesta olevan positiivisia vaikutuksia. Toinen ja kolmas haastateltava kertovat, että esihenkilön tuki auttaa jaksamaan paremmin ja jakamaan vastuuta, mikä edistää heidän työhyvinvointiansa ja työn laatua. Lisäksi kolmas haastateltava kertoo, että ”työntekijän on helpompi hoitaa oma työnsä kunnolla, kun esihenkilö johtaa selkeästi ja on tavoitettavissa”. Ensimmäinen haastateltava toivoisi, että ”esihenkilöt tutustuisivat alaisiinsa, sillä se helpottaa työn sujumista ja luo kunnioitusta molemmin puolin”.

Esihenkilöiden haasteina työntekijöiden tukemisessa toinen haastateltava näkee, että ”esihenkilöiden työ määrä on liian suuri, ja mitä enemmän alaisia on, sitä vaikeampi heitä on tukea riittävästi”. Neljäs haastateltava näkee, että ”esihenkilöidenkin resurssit ovat rajalliset vaativien lisätehtävien vuoksi, mikä vaikuttaa ongelmien ratkaisemista ja työntekijöiden jaksamisen tukemista”. Nämä lisätehtävät koostuvat haastateltavan mukaan arvioinneista, koulutuksista, opiskelijoiden ohjauksesta ja ne vievät aikaa varsinaisesta johtamisesta.

Lisäksi ensimmäinen, kolmas ja neljäs haastateltava tiedostaa, että myös alaisissa on ongelmakäyttäytymistä. ”Työntekijöitä on monenlaisia ihmisiä, ja kaikkien miellyttäminen on mahdotonta”, kertoo neljäs haastateltava. ”Joillakin työntekijöillä voi olla haasteellista käytöstä, johon esihenkilön pitäisi osata puuttua”, kertoo haastateltava 1. Kolmas haastateltava sanoo ”Esihenkilöt saattavat katsoa liikaa läpi sormien työntekijöiden ongelmallista käytöstä,

kuten töiden välttelyä tai huonoa asiakaskohtelua, mitkä heikentävät työyhteisön toimivuutta”.

## 6.2 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

### Kehityskeskustelut ja palaverit

Haastatteluista ilmenee, että kehityskeskusteluiden vaikuttavuus liittyy vahvasti esihenkilön kykyyn kuunnella ja tarttua esiin nostettuihin asioihin. Esihenkilön vaihdokset voivat vaikuttaa keskustelun jatkuvuuteen ja hyödyllisyyteen. Kun kehityskeskusteluissa voidaan avoimesti käsitellä työhyvinvointiin ja henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita, ne tukevat työssäjaksamista. Jos kehityskeskusteluiden anti jää pinnalliseksi eikä niistä seuraa konkreettisia toimenpiteitä, niiden merkitys työhyvinvoinnille jää olemattomaksi. Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin riippuu toteutustavasta, esihenkilön sitoutumisesta ja siitä kuinka säännöllisesti keskustelut järjestetään. Säännöllisyys ja avoimuus ovat avaintekijöitä niiden onnistumisessa. Mikäli kehityskeskusteluista ei seuraa mitään, ne voivat menettää merkityksensä työntekijöiden silmissä.

Esihenkilön rooli on keskeinen: työntekijöiden työhyvinvointi paranee, kun esihenkilö kuuntelee aktiivisesti ja pyrkii toteuttamaan muutoksia keskusteluissa esiin nostettujen asioiden pohjalta. Kuten Aarnikoivu (2016, s. 111–115) kertoo, kehityskeskusteluissa pitäisi sopia kehityskeskustelun seurannasta.

Myös säännöllisesti tapahtuvat palaverit koettiin tärkeiksi, koska niissä voi yhdessä tiiminä etsiä ratkaisuja epäkohtiin ja yhdessä tuoda epäkohdat esihenkilön tietoon.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia kehittämisideoita esihenkilötuen edistämiseksi kehityskeskusteluiden ja palaverien osalta seuraavaa:

- Kehityskeskusteluissa olisi tärkeää korostaa avoimuutta ja säännöllisyyttä. Niiden tulisi olla selkeästi suunniteltuja ja keskittyä työntekijän hyvinvointiin, jotta ne eivät jäisi pintapuolisiksi
- Esihenkilöiden tulisi varmistaa, että keskusteluista seuraa konkreettisia toimenpiteitä, jotka parantavat työhyvinvointia
- Palaverien ja yhteisten keskustelujen järjestäminen säännöllisesti voisi lisätä avoimuutta ja luoda mahdollisuuksia ongelmien esiin nostamiseen.

### Palautteen antaminen

Palautekulttuurin kehittäminen olisi tärkeää työhyvinvoinnin tukemiseksi. Erityisesti positiivista palautetta tulisi antaa useammin, sillä sen vaikutukset ovat pitkäkestoisia. Palautteen oikeudenmukaisuus ja konkreettisuus ovat avaintekijöitä sen hyödyllisyyden kannalta. Työntekijät kokevat rakentavan palautteen kehittävaksi, mutta epäoikeudenmukainen palaute voi heikentää työhyvinvointia.

Palautteen saatavuus tulisi varmistaa. Jos työntekijän täytyy itse pyytää palautetta, se voi luoda epävarmuutta omasta suoriutumisesta. Esihenkilöiden olisi hyvä ottaa aktiivinen rooli palautteen antamisesta säännöllisesti. Järvinen (2020, s.172) kertoo, että työntekijän on vaikea kehittää taitojaan, jos työstään ei saa palautetta.

Kehitysideana ovat palautteen antamiselle:

- Palautekulttuurin systemaattinen vahvistaminen organisaatiossa. Esihenkilöiden tulisi ottaa aktiivinen rooli palautteen antamisessa ja varmistaa, että se on tasapuolista ja konkreettista
- Palautteen antaminen ei saisi jäädä vain poikkeustilanteisiin, vaan sen tulisi olla osa arkea ja osana päivittäistä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Säännöllinen ja positiivinen palaute tukisi työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia

- Esihenkilöiden tulisi kouluttaa itseään palautteen antamisen taidoissa, jotta palautteet koetaan kehittävinä eikä tuomitsevinä

### Ristiriitoihin puuttuminen

Haastateltavat kokevat, ettei esihenkilöillä ole riittäviä valmiuksia konfliktien ratkaisuun. He näkevät, että koulutus avoimeen ja rakentavaan ristiriitojen hallintaan voisi parantaa työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Esihenkilöiden tulisi kohdata ongelmat suoraan, eikä antaa niiden paisua epäsuorasti. Konfliktit eivät ratkea itsestään ja niiden käsittelyn välttely lisää työntekijöissä pahoinvointia. On tärkeää, että esihenkilöt eivät asetu automaattisesti kenenkään puolelle, vaan kuulevat kaikkia osapuolia tasapuolisesti ja perustavat päätöksensä oikeudenmukaisuuteen, kuten myös Joki (2018, s. 276–279) kirjoittaa. Lisäksi esihenkilöiden tulisi osallistua palavereihin ja ongelmien käsittelyyn.

### Kehitysideat ristiriitoihin puuttumiseen:

- Esihenkilöiden kouluttaminen tehokkaaseen ja avoimeen ristiriitojen hallintaan. Koulutuksen tulisi keskittyä erityisesti konfliktien ennaltaehkäisyyn, rakentavaan vuorovaikutukseen ja tasapuoliseen kuunteluun.
- Esihenkilöiden tulisi oppia kohtaamaan konfliktit heti niiden ilmetessä ja käsittelemään ne suoraan, välttäen niiden paisuttamista tai sivuuttamista. On tärkeää, että esihenkilöt eivät tee nopeita johtopäätöksiä, vaan kuulevat kaikkia osapuolia ennen päätöksentekoa, jotta ristiriitalanteet ratkeavat oikeudenmukaisesti ja työilmapiiri pysyy terveenä.
- Esihenkilöiden tulisi olla aktiivisesti läsnä työntekijöiden työpäivässä, jotta hänellä on mahdollisuus havaita ja arvioida työyhteisön ilmapiiriä. Läheinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa auttaa esihenkilöä tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet ja reagointitarpeet ennen kuin ongelmat eskaloituvat.

### Avoin viestintä

Työntekijät arvostavat esihenkilön avointa, ajantasaista ja selkeää viestintää, joka tukee työssäjaksamista ja motivaatiota. Toisaalta tiedonkulun puutteellisuus tai epäjohdonmukaisuus lisäävät epävarmuutta ja voivat heikentää työhyvinvointia. Viestinnässä kannattaakin lisätä avoimuutta, esihenkilöiden tulisi jakaa tietoa aktiivisesti ja läpinäkyvästi, jotta työntekijät eivät koe olevansa pimeässä. Kuten Luukka (2019, s.335) kertoo, sisäisen viestinnän onnistuminen on kriittinen tekijä organisaation toiminnan ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta.

Työpaikalle tulisi sopia yhteiset käytännöt siitä, miten ja milloin tiedotetaan tärkeistä asioista, esimerkiksi viikkotiedotteet, palaveri tai intranet. Tiedon tulisi saavuttaa kaikki työntekijät samanaikaisesti, jotta työyhteisössä ei synny epä tasa-arvoista asetelmaa. Viestinnän tulee olla riittävää, mutta ei liiallista, esimerkiksi viikkotiedote voisi sisältää olennaisimmat asiat eikä kaikkea mahdollista tietoa. Viestinnän tulisi olla myös vuorovaikutteista, eli työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus kysyä ja keskustella esihenkilö kanssa.

Kehitysideoita avoimeen viestintään:

- Esihenkilöiden kouluttaminen tehokkaasta ja avoimesta viestinnästä
- Seuranta viestinnän säännöllisyydestä ja laadusta, jotta voidaan arvioida miten hyvin se ensinnäkin saavuttaa työntekijät ja miten hyvin se tukee työhyvinvointia

Motivointi

Haastateltavien mukaan motivoiva esihenkilötyö on työntekijän kuuntelua ja huomioimista myös henkilökohtaisen elämäntilanteen osalta. Työntekijöitä motivoi positiivinen palaute ja esihenkilön luottamus alaisiinsa, sekä esihenkilö on läsnä, tavoitettavissa ja puuttuu ongelmiin nopeasti. Motivoiva esihenkilö luo työyhteisöön tasavertaisuuden tunteen antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä.

Epäonnistunut motivointi esihenkilön osalta voidaan tiivistää kuuntelemattomuuteen, kiinnostuksen puutteeseen, ei tue työntekijöitä työssä, ei reagoi

ongelmiin. Työntekijöiden motivaatiolla on suuri merkitys työtulokseen ja työssä suoriutumiseen, joten esihenkilö voisi kehityskeskustelujen lisäksi järjestää henkilökohtaisia keskusteluja, joissa työntekijät voivat kertoa kuulumisistaan rauhassa. Esihenkilö työnantajan edustajana toteuttaa tietenkin ensisijaisesti työnantajan vaatimukset, mutta jotta työntekijät jaksaisivat tehdä työtään parhaan kykynsä mukaan, henkilökohtaisia tarpeita, kuten työvuorotoiveet tulisi mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon, kuten Esimiesakatemian (n.d) sivuillakin kerrotaan. Positiivinen palaute tulisi tehdä säännölliseksi osaksi johtamiskulttuuria eikä jättää satunnaisiksi kiitoksiksi. Työntekijöille tulisi myös luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jossa he voivat tuoda esiin myös virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

Kehitysideoita työntekijöiden motivointiin:

- Esihenkilön tulisi olla aktiivisesti mukana työyhteisössä, esimerkiksi käyttämällä samaa taukotilaa työntekijöiden kanssa. Kuulumisten kyseilyn ohella työntekijät voivat tuoda esiin kyseisen työpäivän tilanteita, jolloin esihenkilö on mukana niiden ratkaisemisessa, jotta työntekijät eivät jää yksin haasteidensa kanssa.
- Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta myös esihenkilölle ja esittää kehitysehdotuksia työhön liittyen.
- Esihenkilön tulisi olla myös aktiivinen ongelmanratkaisija, jos työntekijän jaksaminen tai elämäntilanne on muuttunut siten, ettei nykyisestä työstään enää suoriudu samalla tavalla.

Työkuorman tasaaminen

Osa haastateltavista kokevat työkuorman liian raskaaksi ja esihenkilön tuki vaihtelee suuresti. Parhaimmillaan esihenkilö tarjoaa konkreettisia ratkaisuja, kuten työvuorojen joustavuutta ja työnkuvan mukauttamista, mutta huonoimmillaan hän jättää työntekijät selviytymään yksin. Työkuorman hallinnan parantamiseksi tarvitaan aktiivista esihenkilötyötä, selkeitä toimintamalleja ja joustavia työjärjestelyjä. Aura & Ahonen (2016, luku 3.2 Työn kuormittavuuden sääntely) suosittaakin kirjassaan, että työkuormituksen hallinta tulisi sisällyttää esihenkilötyöhön.

Kehitysideoita työn tuoman kuormituksen tasaamiseen:

- Esihenkilön tulisi säännöllisesti kartoittaa työntekijöiden kuormitusta esimerkiksi yksilökeskusteluilla. Jos työntekijä ilmoittaa liian suuresta kuormittuvuudesta, esihenkilön on tarjottava konkreettisia ratkaisuja työkuorman hallintaan, kuten työaikajärjestelyjä tai resurssien lisäämistä.
- Työntekijöille tulisi olla selkeät ohjeet, mitä tehdä, jos työkuorma kasvaa kestävämmäksi. Esihenkilön tulisi joko olla paikalla, tai suunnitella etukäteen toimintaohjeet, jotta työntekijät eivät jää yksin kriittisissä tilanteissa.
- Esihenkilöiden olisi tuotava työntekijöidentietoon keinoja, joilla on mahdollista hallita työkuormaa, esimerkiksi aiemmin mainittu työaikaprocentin muuttaminen tai mahdollisuudesta vaihtaa kevyempään työhön.
- Vuorotyössä korostuu autonominen työvuorosuunnittelu, eli työntekijät itse suunnittelevat työvuoronsa. Jos niitä on tarpeen muuttaa, esihenkilön tulisi keskustella työntekijöiden kanssa, jotta muutos ei rasita vain yhtä tai osaa työntekijöistä.
- Esihenkilön tulisi muistaa, että pelkkä sympatia ei riitä kuormituksen vähentämisessä, vaan tarvitaan konkreettisia tekoja. Esihenkilön tulisi kuunnella työntekijöitä aidosti ja osoittaa kiinnostusta heidän jaksamiensa.

### Oikeudenmukainen johtaminen

Haastatteluista selvisi, että työntekijät odottavat esihenkilöltä tasapuolista kohtelua kaikille työntekijöille. Työvuorot, lomat ja muut edut tulisi jakaa tasaisesti ilman suosikkijärjestelmää. Esihenkilön tulee varmistaa, että kaikilla on samat säännöt, ellei työntekijällä ole esimerkiksi terveydellistä syytä olla tekemättä jotain tiettyä vuoroa. Haastateltavat toivovat esihenkilöltä päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Työntekijät haluavat ymmärtää, miksi tietyt ratkaisut tehdään ja että niitä perustellaan selkeästi. Esihenkilön tulisi muutoinkin kohdella kaikkia tasapuolisesti, eikä antaa mielikuvien tai henkilökohtaisten suhteiden vaikuttaa päätöksiinsä. Useat työntekijät ovat kohdanneet epätasa-arvoista kohtelua

esihenkilöiltään, mikä näkyy esimerkiksi työvuorojen ja lomien jakautumisessa tai suosikkistyöntekijöiden erityisoikeuksina. Tämä on heikentänyt työilmapiiriä vaikuttanut joidenkin työmotivaatioon negatiivisesti. Kuusela (2013, s. 119–120) kertoo, jos esihenkilö saa palautetta epäreilusta johtamisesta, hän voi lisätä vuoropuhelua, jakaa enemmän taustatietoa työntekijöille.

Kehitysehdotuksia oikeudenmukaiseen johtamiseen:

- Reilu ja tasapuolinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden luottamusta esihenkilöön ja parantaa työhyvinvointia. Esihenkilöiden tulisikin asettaa kaikkia työntekijät samalle viivalle.
- Päätöksistä tulisi kommunikoida selkeästi, jotta ne eivät vaikuta mieltävaltaisilta.
- Esihenkilöiden tulisi pyytää säännöllisesti palautetta oikeudenmukaisuudesta esimerkiksi kyselyiden tai keskusteluiden avulla. Jos työyhteisössä ilmenee suosikkikulttuuria, siihen tulisi puuttua aktiivisesti ja reilusti.
- Esihenkilöiden tulisi käydä myös läpi koulutuksia, jotka kehittävät heidän kykyään johtaa reilusta ja oikeudenmukaisesti.

### Esihenkilötyöstä

Esihenkilön tuella on merkittävä vaikutus työntekijöiden jaksamiseen ja työlaatuun. Suurimpia haasteita ovat esihenkilöiden ylityöllisyys, resurssien puute sekä alaisten haastava käytös. Näitä haasteita voidaan vähentää muun muassa selkeyttämällä esihenkilöiden työroolia, lisäämällä tukea ja koulutusta sekä puuttumalla ongelmiin ajoissa.

Keinoja esihenkilöiden haasteiden vähentämiseksi voisivat haastateltavien mukaan olla

- Esihenkilöiden työkuorman keventäminen. Selkeämpi työnjako ja mahdollisesti apukäsiä esimerkiksi tiiminvetäjiä, jotta esihenkilö voi keskittyä olennaiseen työhön.
- Työntekijöiden ongelmalliseen käytökseen pitäisi puuttua heti, jotta se ei muodostu laajemmaksi ongelmaksi työyhteisössä.

- Työpaikan säännöt ja rajat tulisi tehdä selväksi, jotta kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan. Tämä keventäisi esihenkilöiden työtä ongelmien parissa myöhemmin.
- Esihenkilöille tulisi tarjota koulutusta muun muassa haasteellisten alaisien kohtaamisesta sekä tukea omien ongelmien ratkomiseen.
- Esihenkilöt voivat pyytää apua ylemmältä taholta, työterveyshuollosta tai muusta jos tilanne sitä vaatii.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen on ollut monivaiheinen ja opettavainen prosessi, joka on vaatinut suunnitelmallisuutta, kriittistä ajattelua ja ajanhallintaa. Työn edetessä olen kohdannut sekä haasteita että onnistumisia ja koko prosessi on syventänyt ymmärrystäni tutkimuksen tekemisestä sekä oman aiheen merkityksestä. Yksi suurimmista haasteista oli aikataulun hallinta. Opinnäytetyön tekeminen vaati pitkittyneitä keskittymisjaksoja ja toisinaan motivaatio vaihteli. Selkeiden välietappien asettaminen auttoi kuitenkin työn hallinnassa.

Opinnäytetyön aiheen valinta oli ensimmäinen merkittävä vaihe. Alusta asti tiesin opinnäytetyöni liittyvän esihenkilötyöhön jollain tavalla, mutta lopullinen aihe sai alkunsa omalta työpaikalta, jossa esihenkilö vaihtui kuuden kuukauden sisällä kolme kertaa, ja jokaisella esihenkilöllä on erilainen tapa johtaa alaisiaan. Aiheen rajaus oli monien eri näkökulmien vuoksi haastavaa, mutta lopulta päätin keskittyä seitsemään keskeiseen osa-alueeseen, jotta tutkimus pysyisi selkeänä ja hallittavana.

Toteutin tutkimuksen käyttämällä laadullista menetelmää, sillä halusin saada syvällistä ymmärrystä siitä, miten esihenkilön tuki näkyy työntekijöiden kokemuksissa. Aineistonkeruu ja sen analysointi olivat työläämpiä kuin alun perin oletin, mutta samalla ne olivat myös antoisia. Opinnäytetyön tekeminen on

kehittänyt taitojani monin tavoin. Olen oppinut kriittistä ajattelua, tutkimusmenetelmien käyttämistä sekä tieteellisen kirjoittamisen vaatimuksia. Erityisesti olen huomannut, kuinka tärkeää ja samalla hieman vaikeaaakin, on esittää asiat selkeästi ja perustellusti, jotta tutkimus on vakuuttava ja johdonmukainen.

Koen vastanneeni tutkimuskysymyksiini melko hyvin. Haastatteluaineistosta nousi esiin selkeitä vastauksia siihen, millä tavoin esihenkilön tuki tai sen puute vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tavoitteeni oli tuoda esiin työntekijöiden kokemuksia esihenkilön toiminnasta eri näkökulmista, ja tämän koin toteutuneen. Tutkimuksen laajuus oli kuitenkin rajallinen ja suuremmalla aineistolla olisi voitu syventää havaintoja enemmän. Lisäksi tulokset perustuvat subjektiivisiin kokemuksiin, mikä rajoittaa niiden yleistettävyyttä.

Jatkossa tutkimusta voisi laajentaa esimerkiksi vertailemalla eri toimialoja tai tarkastelemalla esihenkilöiden omaa näkökulmaa työntekijöiden tukemisesta. Tämän työn perusteella on kuitenkin selvää, että esihenkilön tuella on olennainen rooli työntekijöiden hyvinvoinnissa ja työyhteisön toimivuudessa.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu (3., uudistettu painos.). Kauppakamari. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991421995805968?sid=4989800336>

Aarnikoivu, H. (2013). Keskity olennaiseen esimies. Talentum. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991437602205968?sid=4989803198>

Aura, O., & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991405499505968?sid=4989805742>

Chen, P. Y., & Cooper, C. L. (2014). Work and wellbeing (1st edition.). John Wiley & Sons. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991325323005968?sid=4991169854>

Day, A. E., Hurrell, J. J. J., Kelloway, K., Day, A. E., Hurrell, J. J. J., & Kelloway, K. (2014). Workplace well-being: How to build positive, psychologically healthy workplaces (First edition.). John Wiley & Sons. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991466046305968?sid=4991075039>

Esimiesakatemia. (n.d.). Miten motivoida työntekijöitä tehokkaasti? Haettu 6.1.2025 osoitteesta <https://www.esimiesakatemia.fi/blogi/miten-motivoida-tyontekijoita-tehokkaasti/>

Esimiesakatemia. (2025). Mitkä ovat työhyvinvoinnin mittaamisen parhaat käytännöt. <https://www.esimiesakatemia.fi/uncategorized/mitka-ovat-tyohyvinvoinnin-mittaamisen-parhaat-kaytannot>

Elo, A., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. (2010) Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Työterveyslaitos.

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tu-  
loksellisuus%20esimiesty%C3%B6n%20haasteena.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tu-<br/>loksellisuus%20esimiesty%C3%B6n%20haasteena.pdf?sequence=1)

Hankonen, R. (2015) Hyvä johtaminen lisää laatua. Tehy-lehti. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-johtaminen-lisaa-laatua>

Hakala, J. T., & Gaudeamus oy. (2024). Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991546506405968?sid=4989813575>

Hirsjärvi, S., Hurme, H., & Gaudeamus oy. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). Gaudeamus. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991468005805968?sid=4989814469>

Huovinmaa, K., & Helsingin seudun kauppakamari. (2024). Ihmisjohtaja (1. painos.). Kauppakamari. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991548006605968?sid=4989815363>

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (6., uudistettu painos.). Kauppakamari. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991422204805968?sid=4989816437>

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.). Kauppakamari. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991406506605968?sid=4989816437>

Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uud. p.). PS-Kustannus. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991434299305968?sid=4989818903>

Järvinen, P. (2016). Onnistu esimiehenä. Talentum Media Oy. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991251386605968?sid=4989820253>

Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991441105705968?sid=4989821033>

Järvinen, P. (2013). Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä (1. painos.). Talentum. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991444205005968?sid=4989821996>

Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä (1. painos.). Kauppa-kamari. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991421991505968?sid=4989823025>

Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991419987505968?sid=4989824219>

Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot (1. painos.). Talentum. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991437595405968?sid=4989825155>

Manka, M., & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi (3., uudistettu painos.). Alma Talent. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991488906305968?sid=4989826148>

Mellanen, A., & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Atena. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991423100805968?sid=4989827819>

Moilanen, S. (2023). Tavoitteena sopiva työkuormitus. Työturvallisuuskeskus. Haettu 13.12.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/tavoitteena-sopiva-tyokuormitus>

Mäkinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M., & Kunnallisalan kehittämissäätiö. (2015). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? KAKS -

Kunnallisan kehittämissäätiö. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia>

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991405497205968?sid=4989829010>

Parnila, K. (2017). Työsuhde tutuksi: Esimiehen selviytymisopas (2., uudistettu painos.). Helsingin Kamari Oy. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991422201505968?sid=4989829787>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991418306505968?sid=4989831155>

Saramies, J., & Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent Oy. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991420606605968?sid=4989833261>

Terveystalo. (2022). Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d). Työlainsäädäntö. <https://tem.fi/tyolainsaadanto>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla: Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen ja käsitteet. Haettu 28.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu 27.11.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi>

Vilka, H., & PS-kustannus. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991418306705968?sid=4989836810>

Valli, R., & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-kustannus. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991405104005968?sid=4989837866>

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991417203605968?sid=4989838940>

## LIITE 1: HAASTATTELUN KYSYMYKSET

### 1. Kehityskeskustelut ja palaverit

- Miten esihenkilöiden tapa, määrä ja sisältö kehityskeskusteluissa ovat vaihdelleet eri työpaikoissasi ja miten ne ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi?
- Millaisissa tilanteissa kehityskeskustelut tai muut säännölliset tapaamiset ovat tukeneet sinua työssäsi parhaiten?

### 2. Palautteen antaminen

- Miten olet kokenut palautteen saamisen vaikuttavan työhyvinvointiisi?
- Onko jokin tapa antaa palautetta jäänyt erityisesti mieleesi joko positiivisesti tai negatiivisesti? Miten se vaikutti sinuun?

### 3. Ristiriitoihin puuttuminen

- Millaisia toimintatapoja esihenkilöillääsi on ollut ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi ja miten ne ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi?
- Onko ollut tilanteita, jossa olisit kaivannut enemmän tukea esihenkilöltäsi konfliktien käsittelyssä? Mitä toivoisit heidän tehneen toisin?

### 4. Avoin viestintä

- Miten viestintä ja tiedonkulku vaikuttaa työmotivaatioosi- ja hyvinvointiisi?
- Onko ollut tilanteita, joissa viestinnän puute esihenkilön taholta on vaikuttanut negatiivisesti työhösi tai hyvinvointiisi?
- Millaista on mielestäsi onnistunut viestintä?

### 5. Motivointi

- Millaista tukea olet saanut työmotivaatioosi ja tunteeseen, että työsi on merkityksellistä?
- Millainen esihenkilön toiminta on saanut sinut tuntemaan olosi arvostetuksi ja motivoituneeksi työssäsi?

### 6. Työkuorman tasaaminen

- Oletko kohdannut tilanteita, joissa työkuormasi on liian suuri? Millainen esihenkilön tuki on/olisi auttanut sinua niissä tilanteissa?

#### 7. Oikeudenmukainen johtaminen

- Millaisia eroja olet havainnut esihenkilöiden oikeudenmukaisuudessa eri työpaikoillasi ja miten se on vaikuttanut hyvinvointiisi?
- Onko ollut tilanteita, joissa olet kokenut epätasa-arvoista kohtelua esihenkilöltäsi? Miten se vaikutti sinuun ja työyhteisösi?

#### 8. Esihenkilötyöstä

- Miten koet esihenkilösi tuen vaikuttavan työsi laatuun?
- Mitä haasteita esihenkilöillä voi olla työntekijöiden tukemisessa ja mitä keinoja näkisit näiden haasteiden vähentämiseksi?