

Niina Kylli

# Johtamisen merkitys työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen



Tradenomi

Liiketalouden koulutus

Kevät 2025



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Kylli Niina

**Työn nimi:** Johtamisen merkitys työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), liiketalous

**Asiasanat:** työhyvinvointi, johtaminen, esihenkilö, motivaatio

Esihenkilötehtävissä toimivan on osattava johtaa muita ja itseään, motivoida työntekijöitä, johtaa kehittymistä, pitää huolta työntekijöiden jaksamisesta, pitää huolta työhyvinvoinnista ja kyetä vuorovaikutukseen muiden kanssa. Esihenkilötyö on aiheena hyvin laaja, joten tässä työssä onkin keskitytty pääosin työhyvinvointiin, johtamiseen ja motivaatioon. Työn tarkoitus ei ole olla opas, mutta kuitenkin sellainen teos, että lukija saa kuvan siitä, mitä tekijöitä olisi oleellista ymmärtää, jotta esihenkilö voi parhaansa mukaan edesauttaa työntekijöiden hyvinvointia. Motivaatio on aiheena itsessään saanut ison roolin tässä työssä, sillä se on se voima, joka saa ihmisen toimimaan tavoitteidensa saavuttamiseksi. Ymmärtämällä motivaatiota ja motivaatioteorioita, esihenkilö pystyy ymmärtämään paremmin työntekijöitä ja mahdollisesti myös hyödyntämään motivaatioteorioita työssään.

Johtamisesta haastavaa tekee kuitenkin työn monimuotoisuus. Johtaminen perustuu hyvin pitkälti vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn saada työntekijät toimimaan halutulla tavalla. Johtamistehtävässä työskentelevän henkilön on ymmärrettävä ihmisten eri persoonallisuuksia ja keinoja saada motivoitua heitä. Samaan aikaan heidän täytyy saada kommunikointia työntekijöille siten, että viesti välittyy heille halutulla tavalla. Puhumattakaan auktoriteetista, josta nauttivaa henkilöä kunnioitetaan yleensä hänen tietojensa ja taitojen takia, että myös persoonansa takia.

Työtä varten toteutettiin tutkimus, jolla haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia esihenkilöiden toiminnasta. Kysymyksillä haettiin vastauksia kysymyksiin siitä, missä tilanteissa vastaajat ovat kokeneet esihenkilön onnistuneen ja missä taas epäonnistuneen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena ja linkki kyselyyn lähetettiin Kajaanin Ammattikorkeakoulun liiketalouden monimuoto-opiskelijoille. Aineisto kerättiin Webropol-ohjelmalla ja se käsiteltiin teemoittelulla. Kyselytutkimuksessa oli avoimia kysymyksiä. Työllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan se toteutettiin kirjoittajan oman mielenkiinnon pohjalta.

Kyselytutkimuksella saatiin kerättyä mielenkiintoisia vastauksia erinäisiin kysymyksiin. Kyselytutkimuksen vastauksissa korostui selvästi johtamisosaamiseen liittyvät tekijät positiivisina tekijöinä, kun kysyttiin millaista osaamista esihenkilöllä, pitäisi olla. Kun taas kysyttiin millainen, on huonoin kokemuksesi esihenkilöstä, vastauksista lähes puolet liittyivät epäasialliseen käytökseen. Lisäksi yli puolet vastauksista liittyivät huonoihin sosiaalisiin taitoihin, kun kysyttiin millainen, on mielestäsi huono esihenkilö. Työn lopussa on käyty läpi kyselytutkimuksen kaikki vastaukset ja vertailtu kyselystä saatuja vastauksia teoriaan. Näiden tutkimuksessa havaittujen positiivisten tekijöiden lisääminen työelämään ja negatiivisten karsiminen voisi lisätä työhyvinvointia huomattavasti.

## **Abstract**

**Author(s):** Kylli Niina

**Title of the Publication:** The Importance of Leadership for Performance and Coping at Work

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** well-being at work, leadership, supervisor, motivation

A supervisor must know how to lead others and themselves, motivate employees, lead development, take care of employees' coping skills, take care of well-being at work and be able to interact with others. The topic of supervisor work is very broad, so this work mainly focuses on well-being at work, leadership and motivation. The purpose of the

work is not to be a guide, but rather a work that gives the reader an idea of what factors would be essential to understand so that a supervisor can do their best to contribute to the well-being of employees. Motivation is the topic itself that has played a large role in this work, as it is the force that makes a person act to achieve their goals. By understanding motivation and motivation theories, a supervisor can understand employees better and possibly also utilize motivation theories in their work.

What makes leadership challenging, however, is the diversity of the work. Leadership is largely based on interaction skills and the ability to make employees act in the desired way. A person working in a leadership position must understand the different personalities of people and ways to motivate them. At the same time, they must be able to communicate with employees in a way that conveys the message to them in the desired way. Not to mention the authority a person enjoys; they are usually respected also for their knowledge and skills, as well as their personality.

For the work, a study was conducted to investigate employees' experiences of their superiors' actions. The questions sought answers to questions in which situations the respondents have experienced their superiors as successful and in which they have failed. The study was implemented as a qualitative survey, and a link to the survey was sent to the students of the Kajaani University of Applied Sciences' Business Administration program. The data was collected using the Webropol program and was processed by thematic analysis. The survey had open-ended questions. The work did not have a client but was carried out based on the author's own interests.

The survey yielded interesting answers to various questions. The survey responses clearly emphasized factors related to leadership skills as positive factors when asked what type of skills a supervisor should have. When asked what your worst experience with a supervisor was, almost half of the responses were related to inappropriate behavior. In addition, more than half of the responses were related to poor social skills when asked what you think a bad supervisor is like. At the end of the work, all the responses to the survey were reviewed and the responses from the survey were compared with theory. Adding these positive factors observed in the study to working life and eliminating the negative ones could significantly increase well-being at work.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi .....	3
2.1	Hyvinvointi ja mielenterveys .....	5
2.2	Mielenterveyden hallinta töissä .....	11
3	Johtaminen .....	15
3.1	Yksilön johtaminen .....	20
3.2	Tiimin johtaminen .....	22
3.3	Organisaation johtaminen.....	23
3.4	Osaamisen kehittäminen.....	25
3.5	Itsensä johtaminen.....	30
4	Motivaatio .....	34
4.1	Persoonallisuuden vaikutus motivaatioon .....	35
4.2	Distaaliset motivaatioteoriat.....	36
4.3	Proksimaaliset motivaatioteoriat .....	38
4.4	Työmotivaation sisältöteoriat .....	41
4.5	Työmotivaation prosessiteoriat .....	46
4.6	Palkitseminen .....	49
5	Laadullinen tutkimus esihenkilötyössä onnistumisesta .....	51
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus.....	51
5.2	Tutkimustulokset.....	55
6	Yhteenveto .....	61
7	Pohdinta .....	64
	Lähteet .....	65
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Tässä työssä selvitettiin, mikä merkitys johtamisella on työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. Samalla työssä on käyty läpi niitä tekijöitä, joita esihenkilön olisi hyvä ottaa huomioon työssään sekä niitä, minkälaisia haasteita työntekijä voi elämänsä aikana kohdata. Tässä työssä ei ollut toimeksiantajaa, vaan työ pohjautuu kirjoittajan omaan mielenkiintoon aihetta kohtaan. Opinnäytetyön teoria koostuu työhyvinvoinnista, psykologiasta sekä johtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä. Psykologian osa-alueista on perehdytty persoonallisuuspsykologiaan sekä työ- ja organisaatiopsykologiaan. Persoonallisuuspsykologia on psykologian ala, joka tutkii persoonallisuutta erilaisia teorioita ja testejä hyödyntäen. Työ- ja organisaatiopsykologia taas tutkii ja kehittää muun muassa työn ja organisaation hyvinvointia, turvallisuutta ja vuorovaikutusta.

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten esihenkilö voi edistää työhyvinvointia ja selvittää, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden mielipiteeseen siitä, millainen on hyvä esihenkilö. Työn tavoitteena oli päästä vertailemaan teoriaa kyselytutkimuksen vastauksiin ja selvittää, onko teorian ja käytännön välillä eroavaisuuksia sekä saada niistä aikaan kooste, josta selviää, miten esihenkilö voi edistää työhyvinvointia. Teoria vastaa työn teoreettisen tutkimuskysymyksen eli siihen, mitä osaamista esihenkilöt tarvitsevat työhyvinvoinnin edistäjinä. Kyselytutkimus vastaa työn empiiriseen tutkimuskysymykseen eli millaisia kokemuksia ihmisillä on esihenkilöistä työelämässä.

Työssä on nostettu teorian pohjalta kaikista tärkeimmät tekijät esille liittyen ihmisten johtamiseen ja avattu niitä lukijalle. Asioiden johtamisella taas tarkoitetaan organisaation toimintaan liittyvien prosessien suunnittelua, hallintaa, kontrollointia ja näihin liittyvää päätöksentekoa. Teorian tarkoitus on laajentaa lukijoiden ymmärrystä teoreettisesta ihmisten johtamisesta ja ymmärtämisestä sekä niistä seikoista, joista ihmisten johtaminen koostuu. Teoria auttaa lukijaa ymmärtämään esihenkilön roolit työhyvinvoinnin osalta, jotka ovat moninaiset. Työssä on muun muassa käyty läpi mielenterveyttä osana työhyvinvointia. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että esihenkilön kuuluisi olla terveydenhoitoalan ammattilainen vaan lähinnä avata näkökenttää tyypillisten mahdollisten kohdattavien haasteiden osalta. Se, että jos esihenkilö osaa tunnistaa merkkejä mielenterveyden ongelmista, voi hän ohjata työntekijän hakemaan apua ammattilaiselta.

Opinnäytetyötä varten toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus aikavälillä 15.1.2024-29.1.2024, joka toteutetaan kyselytutkimuksen muodossa. Kysely tehtiin Webropol-

ohjelmaa käyttäen ja aineistonhankinnassa käytettiin sähköpostia. Kvalitatiivinen aineisto käsiteltiin yhdellä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmällä – teemoitetulla. Kyselytutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia esihenkilöiden toiminnasta avoimilla kysymyksillä. Vastauksiin ei tarvittu juuri heidän tämänhetkisiin esihenkilöihinsä liittyviä vastauksia, vaan esihenkilökokemukset olivat voineet olla miltä tahansa ajalta heidän työuraansa. Kyselytutkimuksen avoimien kysymysten avulla haluttiin vastaukset erinäisiin kysymyksiin, kuten missä esihenkilö on eritoten onnistunut tai epäonnistunut työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Kyselytutkimus toimii ponnahduslautana vertailemaan teoriassa esille nousseita tekijöitä hyvästä johtamisesta. Linkki kyselytutkimukseen lähetettiin Kajaanin Ammattikorkeakoulun liiketalouden monimuoto-opiskelijoille. Opinnäytetyön lopussa on kyselytutkimuksen tuloksien analysointi sekä vastausten soveltaminen teoriaan. Kvalitatiivista tutkimusta hyödyntäen voimme vertailla teoriaa käytäntöön pohtien, mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilötyössä onnistumiseen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työn aihe oli tärkeä ja vähintään ajankohtainen, sillä vanhojen johtamistyylien heittäminen romukoppaan ollut ajankohtaista tovin. Koronavuodet herättelivät ihmisiä puhumaan johtamisesta ja se on jäänyt pysyäkseen. Tämä työ antaa työelämässä olevalle esihenkilölle parhaimmillaan paljon ja vähimmilläänkin kuvauksen siitä, mitä esihenkilöltä odotetaan.

## 2 Työhyvinvointi

Työssäkäyvät ihmiset viettävät suuren osan valveillaoloajastaan töissä, joten työpaikalla voi olla suuri vaikutus henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiimme. Työhyvinvointi perustuu työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Sen tavoitteena on edistää terveyttä, tyytyväisyyden tunnetta ja olla myös taloudellisesti palkitsevaa. Yleensä ihminen, joka tekee elämässään juuri sitä mitä haluaa, on tyytyväinen omaan työ- ja vapaa-aikaansa. On yleisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää, että pidämme tekemisestämme. On selvää näyttöä siitä, että hyvä työ parantaa ihmisen terveyttä ja hyvinvointia läpi elämän. Tämä edellyttää työskentelyä turvallisessa ympäristössä. (Hasson & Butler 2020, 11.)

Hyvä määritelmä terveelle työpaikalle on sellainen, joka kattaa fyysisen ympäristön, psykososiaalisen ympäristön ja terveellisen käyttäytymisen harjoittamisen kriteerit. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajien käyttäytyminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Saatavilla olevat todisteet tukevat käsitystä johtajuuden kahdesta vastakkaisesta vaikutuksesta hyvinvointiin. Ensinnäkin positiivisella johtamiskäyttäytymisellä on positiivinen vaikutus hyvinvointiin. Toisaalta negatiivisella johtamiskäyttäytymisellä on kielteisiä seurauksia yksilön hyvinvoinnille. (Kinder, Hughes & Cooper 2008, 25-26.)

Henkilöstön hyvinvoinnilla takaamme työntekijän työkyvyn. Ilman asianmukaista lepoa työntekijät menettävät kykynsä olla tehokkaita, kehittyä ja oppia uutta. Pitkällä aikavälillä tämä vaikuttaa sairauslomien lisääntymiseen ja kohonneeseen riskiin työtapaturmille. Menestyvät yritykset kertovat tarinoissaan työntekijöidensä sitoutumisesta ja innostuksella, jolla viitataan työn imuun. Sillä saadaan vähennettyä poissaoloja ja pidetään työntekijöiden sairastelua. Kukoistava henkilöstön hyvinvointi saa myös itse yrityksen kukoistamaan. (Viitala 2013, 212.)

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työkyvyn työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Aikaisemmin työhyvinvoinnista on keskusteltu siltä kantilta, että negatiivisia tekijöitä saadaan kitkettyä pois. Nykyään keskitytään työn imuun, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja innostavasti työntekijöihin hankalammassakin työolosuhteissa. Työn imusta voidaan puhua silloin, kun työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kun työntekijät pääsevät hyödyntämään vahvuuksiaan. Saatu tuki, arvostus, haastavat ja monipuoliset työtehtävät, kyky vaikuttaa ja hyvä johtaminen tukevat sitä. (Viitala 2013, 212.)

Vaikka työhyvinvointiin vaikuttavat objektiivisesti mitattavat asiat, se perustuu täysin ihmisen tulkintaan ja kokemukseen omasta tilastaan (Viitala 2013, 213). Työhyvinvointi syntyy työn arjessa työturvallisuudella, mielekkäällä tekemisellä, elämäntilannetta tukevalla ja osaamista vastaavalla työllä sekä hyvän johtamisen tuloksena. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa miten voi työssään, eikä ole täysin oikeutettua vierittää vastuuta esimerkiksi organisaation, työyhteisön tai esihenkilön niskoille. Joten jos omat resurssit, kuten elämäntilanta, terveys, motivaatio tai työkyky eivät ole tasapainossa, on vastuu työntekijällä saada ne kuntoon. Maslow'n tarvehierarkia kuvastaakin hyvin tätä, sillä jos perustarpeet eivät täyty, ei pyramidissa voi edetä ylöspäin. Kaiken pohjalla on oma terveys ja hyvinvointi. (Lämsä & Hautala 2013, 82-83.) Tämä kaikki korostui koronapandemian aikana, jolloin työntekijöiden täytyi entistä paremmin hallita työ, työpäivä, tauotus, osallistuminen ja osata kertoa omista tuntemuksistaan, kuten mahdollisesta ylikuormittumisesta.

Työhyvinvoinnilla voidaan lisätä työntekijöiden työintoa, joka taas vaikuttaa positiivisesti työyhteisön vuorovaikutukseen. Yksittäisen työntekijän työhyvinvointia edistäviä tekijöitä voivat olla ulkoiset motiivit, työn haasteellisuus tai sosiaalinen ilmapiiri, mutta myös tauotus. Työnjohtajan tulisi kannustaa työntekijöitä pitämään taukoja, sillä ne auttavat työntekijöitä palautumaan töistään, mutta myös pitämään työnteon mielekkäänä. Rauhallisen taukotilan ja terveellisten välipalojen tarjoaminen täydentää positiivista asennetta taukojen pitämiseen. Mikäli työntekijät jättävät jatkuvasti taukonsa pitämättä, ajaa se tilanteeseen, jossa he menevät säännöllisesti väsyneinä kotiin, eivätkä jaksakaan tehdä kotona mitään, mikä edistäisi palautumista tai stressin lievitystä. Työntekijällä on itsellä otettava vastuu siitä, että illat ja viikonloput eivät mene pelkästään töitä tehdessä, vaan palautuessa. (Hasson & Butler 2020, 71-75.)

Työinto on ihmisen motivaatiota ja innostusta työtä kohtaan. Työintoon negatiivisesti vaikuttavia seikkoja voivat olla: liika kuormittuvuus, palkitsemattomuus, huono työilmapiiri ja -suhteet, palautteen puute, yksinäisyys, yksityiseen elämään liittyvät ongelmat ja huono esihenkilötyö. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa huonoon työilmapiiriin omalla käytöksellään, jos jokaisella on annettavanaan vain paha olo, saa se hyvin helposti myös muut voimaan huonosti. Työntekijä, joka ei huolehdi omasta palautumisestaan, saattaa huomaamattaan alkaa tiuskimaan työkavereilleen väsymyksen ja kuormituksen takia. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu ihan jokaisen vastuulle. (Lämsä & Hautala 2013, 68-69.)

## 2.1 Hyvinvointi ja mielenterveys

Meillä kaikilla on aikoja, jolloin kamppailemme mielenterveytemme kanssa. Mielenterveysongelmia ympäröivä leimautumisen pelko ja tietoisuuden puute voivat aiheuttaa sen, että ihmiset eivät välttämättä ole tietoisia edes yleisimpien häiriöiden, kuten masennuksen ja ahdistuneisuuden oireista. Tietämättömyys voi johtaa siihen, että kamppailua käyvän ihmisen lähipiiri, työkaverit tai esihenkilö eivät välttämättä tunnista, että hän kärsii mielenterveysongelmista. Pitkittyneinä nämä mielenterveyden vaikeudet ja tunteet vaikuttavat kykyymme nauttia elämästä. (Hasson & Butler 2020, 14.)

Mielenterveysongelmat voivat alkaa oireilemaan muutoksena ihmisen käyttäytymisessä ja töissä se voi näkyä muun muassa tehottomuutena. Mielenterveysongelmista tietävä esihenkilö voi havaita muutoksen työntekijän käyttäytymisessä ja ohjata hänet ammattilaisen luo, mikäli hän ei ole itse osannut hakea apua ongelmiinsa. Tarvittaessa hän voi myös keventää työntekijän työtaakkaa. Jokainen henkilö kokee mielenterveysongelmat eri tavalla, kun toinen kärsii psyykkisistä oireista, voi toisella olla vain fyysisiä oireita (Hasson & Butler 2020, 14-15.)

Mieli ja keho usein erotetaan toisistaan, mutta mielenterveyden ja hyvinvoinnin sekä fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin osalta emme voi ajatella niitä erillisinä kokonaisuuksina. Huono fyysinen terveys voi johtaa siihen, että henkilöllä on mielenterveysongelmia. Vastaavasti huonolla mielenterveydellä voi olla negatiivinen vaikutus fyysiseen terveyteemme ja hyvinvointiimme. (Hasson & Butler 2020, 6.)

### **Burnout**

Burnout eli työuupumus on tila, joka kehittyy pitkäaikaisen työstressin seurauksena. Korkeat tavoitteet, vahva sitoutuminen työhön, liian pitkät työajat, sosiaalisen tuen puute, palautteen puute, riittämätön omatoiminen stressinhallinta sekä tunteiden tukahduttaminen voivat pitkittyessään johtaa burnouttiin. (Lämsä & Hautala 2013, 58, 74, 77-78.) Väsymys on oire jostain, jonka voi tuntea ja kuvailla, ei tila tai sairaus. Väsymyksen vähentämiseksi on ensin ymmärrettävä väsymyksen juurisyyt. Onneksi useimmilla ihmisillä uupumus paranee ajan myötä itsestään tai yksinkertaisilla ja käytännöllisillä elämäntapamuutoksilla, mutta joskus on hyvä turvautua ammattilaisen apuun. Joskus väsymyksen syy voi olla diagnosoimaton lääketieteellinen ongelma, johon elämäntapamuutoksilla ei välttämättä voida vaikuttaa. Esimerkiksi anemiaa tai kilpirauhasen toimintahäiriötä sairastavan ihmisen ei onnistu vähentää väsymystään lyhentämällä työpäiväänsä. (Hasson & Butler 2020, 21-22.)

Tautiluokituksen (ICD-11) mukaan burnout ei ole sairaus, vaan ammatillinen ilmiö. Se määritellään oireyhtymäksi, joka on seurausta pitkäaikaisesta työstressistä, jota ei ole onnistuttu hallitsemaan. Burnout viittaa nimenomaan ammatillisen kontekstin ilmiöihin, eikä sitä tule käyttää muilla elämänaalueilla. Sille on kolme ominaista ulottuvuutta:

- energian loppumisen tai uupumuksen tunne.
- lisääntynyt henkinen etäisyys työstä, negatiivisuuden tunteet tai työhön liittyvä kynnisyys.
- heikentynyt ammatillinen tehokkuus. (Hasson & Butler 2020, 21.)

Burnoutille ominaista on uupumusasteinen väsymys, etääntyminen työstä, negatiivinen tai kynninen suhtautuminen työhön ja vähentynyt työtehokkuus (Lämsä & Hautala 2013, 74). Ihmisille tärkeisiin osa-alueisiin liittyvä yhteensopimattomuus voi johtaa burnoutiin. Joten jos uupuminen huomataan ajoissa ja sen syihin puututaan, toipuminen voi olla helpompaa, eikä se välttämättä pääse lamaannuttamaan ihmistä kokonaan.

Uupumus voi johtua henkisestä, fyysisestä tai emotionaalisesta terveydentilasta, joka voi vaikeuttaa sängystä nousemista aamulla ja estää henkilöä suorittamasta päivittäisiä tehtäviään. Uupumus on kuitenkin enemmän kuin pelkkä väsymys tai uneliaisuus. Henkinen ja fyysinen uupumus eroavat toisistaan, mutta silti ne esiintyvät usein yhdessä. Toistuvasti fyysisesti uupuminen voi johtaa henkiseen uupumiseen. Työuupumus oireilee fyysisenä, tunneperäisenä ja depersonalisaationa. Fyysistä uupumusta voidaan kuvailla sellaiseksi, millaiseksi ihminen tuntee olonsa kovan harjoituksen jälkeen. Henkinen uupumus taas tuntuu sellaisissa tilanteissa, kun ihminen on ratkaissut vaikean ongelman. Emotionaalisen uupumuksen voi tuntea tilanteessa, jossa ihminen on viettänyt paljon aikaa henkilön kanssa, jonka kanssa hänellä on ristiriitoja. (Lämsä & Hautala 2013, 74, 78.)

Fyysisen uupumuksen oireet voivat ilmetä monella eri tavalla. Fyysisesti uupunut tuntee olonsa väsyneeksi, mutta hänellä saattaa ilmetä myös vatsavaivoja, hengenahdistusta, särkyjä ja kipuja, uniongelmia, sydämentykytystä ja ruokahaluttomuutta. Tunneperäisen uupumuksen oireisiin kuuluu toivottomuuden tunne, aivosumu, tyhjyyden tunne, ylikuormittuneisuus ja väsymys. Depersonalisaatio taas on käyttäytymistapa, joka johtaa kynnisyyteen ja negatiivisiin asenteisiin

muita kohtaan sekä sosiaalisten kontaktien välttämiseen. (Lämsä & Hautala 2013, 78.) Depersonalisaatioon liittyviä oireita ovat emotionaalinen tai fyysinen tunnottomuus, tunteminen olonsa robotiksi, joka ei hallitse puheita tai liikkeitä, ympäröivän maailman tunteminen epätodellisena sekä ympäröivien asioiden näyttäminen sumuisilta tai elottomilta. (Huttunen 2018.) Ihmiset eivät yleensä toivu työuupumuksesta ilman ulkopuolista apua tai ympäristön uudelleenjärjestelyä (Millward 2005, 388).

## **Stressi**

Stressi voidaan luokitella minkä tahansa tyyppiseksi muutokseksi, joka aiheuttaa fysiologista, psykologista tai käyttäytymiseen liittyviä oireita. Jokainen kokee stressiä jossain määrin. Tapa, jolla ihminen reagoi stressiin, on hyvin merkityksellinen yleisen hyvinvoinnin kannalta. (Lämsä & Hautala 2013, 71.) Stressi ei siis asu yksilössä tai ympäristössä, vaan se on dynaaminen kognitiivinen tila, joka on normaalin toiminnan epätasapaino ja yritys hallita ja ratkaista tätä epätasapainoa (Millward 2005, 389). Ympäristötekijöitä, jotka laukaisevat stressin, kutsutaan stressitekijöiksi.

Työstressiä aiheuttavia tekijöitä ovat aikapaine ja työn määrällinen kuormittavuus. Ihmiset kokevat stressin hyvin yksilöllisesti. Toiselle sama asia voi olla negatiivisen stressin aiheuttaja, kun taas toiselle se voi toimia positiivisena motivoivana stressinä. (Viitala 2013, 220-221.) Suuret paineet ja vaatimukset aiheuttavat ylikuormittumista ja näkyvät työntekijän elämässä rasituksena ja ahdistuksena. Stressin tunteiden ottaessa vallan estyy ihmisen selkeä, järkevä ja rationaalinen ajattelu. Syy tälle löytyy yksinkertaisuudessaan ihmisen aivoista. (Hasson & Butler 2020, 100-101.)

Stressi ei ole psykiatrinen diagnoosi, mutta mielenterveysjärjestö Mind on todennut sen liittyvän hyvin läheisesti mielenterveyteen kahdella tavalla:

- Stressi voi aiheuttaa mielenterveysongelmia, joka itsessään pahentaa jo olemassa olevia ongelmia.
- Mielenterveysongelmat voivat aiheuttaa stressiä. Mielenterveysongelmien päivittäisistä oireista ja huolehtimisesta voi aiheutua ylimääräistä stressiä. (Hasson & Butler 2020, 16.)

Stressi voi olla luonteeltaan negatiivista, mutta myös positiivista. Jos stressi on lyhytaikaista tai sidottu johonkin tiettyyn tavoitteeseen, se ei todennäköisesti ole haitallista. Jos stressi kuitenkin tuntuu loputtomalta ja siihen liittyy välinpitämättömyyden, tyhjyyden ja jopa toivottomuudenkin

tunteita, voi se olla merkki loppuun palamisesta eli burnoutista. Pieninä annoksina stressi voi auttaa ihmistä pysymään energisenä ja keskittyneenä, mutta kroonistuessaan se voi vahingoittaa hyvinvointia ja tuottavuutta. Suuri ja pitkäkestoinen stressi on taakka sekä emotionaaliseen tasapainolle että fyysiselle terveydelle. Se kaventaa ihmisen kykyä ajatella selkeästi, toimia tehokkaasti ja nauttia elämästä. (Lämsä & Hautala 2013, 74-78.)

Positiivinen stressi on stressireaktio, jonka tunnemme, kun innostumme jostain. Se on ahdistuksen vastakohta ja voi viitata mihin tahansa hyödylliseen stressiin, olipa se sitten psyykkistä tai fyysistä. Se tuntuu usein jännittävältä, auttaa meitä pysymään motivoituneina, työskentelemään kohti tavoitteitamme ja tuntemaan olomme hyväksi. Positiivinen stressi parantaa myös suorituskykyä. Positiivinen stressi voidaan määritellä mielentilaksi, joka liittyy positiivisiin tunteisiin, kuten jännitykseen, nautintoon ja kiihottumiseen. Positiivinen stressireaktio voi syntyä siitä, että ihminen ottaa vastaan haastavan tehtävän, josta hän pitää. (Lämsä & Hautala 2013, 71.)

Negatiivinen stressi taas on stressireaktio, jolla voi olla kielteisiä fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia. Se johtuu paineista ja rasituksista, jotka vaikeuttavat rentoutumista. Negatiivinen stressi voi johtaa mielialan vaihteluihin, ahdistukseen ja jopa masennukseen. Negatiivinen stressi heikentää suorituskykyä, tuntuu epämiellyttävältä ja voi aiheuttaa fyysisiä ja henkisiä ongelmia. Stressi voi ilmetä psykologisesti ärtyneisyytenä, ahdistuksena, muistiongelmina, väsymyksenä ja hallinnan menettämisen tunteena. Fysiologiset oireet voivat ilmetä päänsärkynä, korkeana verenpaineena, huimauksena, vatsa- ja ruoansulatusvaivoina sekä seksuaalisena haluttomuutena. Käyttäytymiseen liittyvät stressioireet voivat ilmetä keskittymisvaikeuksina, kiinnostuksen puutteena asioihin, jotka ennen olivat nautinnollisia, heikentyneenä tuottavuutena töissä ja impulsiivisena käyttäytymisenä. (Lämsä & Hautala 2013, 71.)

## **Masennus**

Masennus on mielialahäiriö, joka aiheuttaa jatkuvaa matalaa mielialaa ja kiinnostuksen menetyksiä. Se vaikuttaa siihen, miten ihminen tuntee, ajattelee ja käyttäytyy. Se voi johtaa erilaisiin emotionaalisiin ja fyysisiin ongelmiin. Masennus voi vaikeuttaa normaalien päivittäisten toimintojen suorittamista ja aiheuttaa tunteita siitä, ettei elämä ole elämisen arvoista. Masennus ei välttämättä estä ihmistä elämästä normaalia elämää, mutta se tekee kaiken tekemisen vaikeammaksi, kuten toimia tuottavasti töissä, keskittyä tehtäviin ja suorittaa askareita työn ulkopuolella. (Hasson & Butler 2020, 17.)

Masentuneisuus saa asiat näyttämään vähemmän arvokkailta. Vakavimmillaan masennus voi johtaa epätoivon ja arvottomuuden tunteeseen sekä siihen, että ihminen ei pysty hallitsemaan tilanteita. On normaalia, että ihminen tuntee surua vaikeissa elämäntilanteissa, kuten avioerossa tai työpaikan menettämisen takia. Masennus eroaa kuitenkin siinä, että se jatkuu käytännössä joka päivä ja siihen liittyy muitakin oireita kuin pelkkä suru. (Hasson & Butler 2020, 17-18.) Ilman hoitoa masennus voi pidentyä ja pahentua ja vakavissa tapauksissa johtaa itsensä tai jonkun muun vahingoittamiseen.

Masennuksen yleisimpiä emotionaalisia ja fyysisiä merkkejä voivat olla muun muassa syyllisyyden ja arvottomuuden tunne, itseluottamuksen puute, levottomuus, kiihtyneisyys, ärtyneisyys, surullisuus, elämän ilon puute, epätodellisuuden tunne, kiputilat, väsymys, eristyneisyys, toivottoisuus ja epätoivon tunteet. (Hasson & Butler 2020, 18.)

### **Ahdistus**

Ahdistus on vastoinkäymisiin, ongelmiin ja vaikeuksiin ennakointia. Ahdistus on reaktio stressiin ja voi olla jopa hyödyllinen reaktio joissakin tilanteissa. Se varoittaa meitä vaaroista ja voi auttaa meitä valmistautumaan johonkin. Stressaavan tilanteen mennessä ohitse, myös ihmisen ahdistuneisuus laantuu pääsääntöisesti. Voi kuitenkin myös olla aikoja, jolloin ahdistuksen tunteet ovat pysyvämpiä ja voivat vaikuttaa negatiivisesti mielenterveyteen. Ääritapauksessa ahdistuneisuus voi johtaa jopa masennukseen, mikäli ihminen kokee täyttää hallitsemattomuutta elämäänsä. Satunnainen ahdistus on osa normaalia elämää. Lähes jokainen on huolissaan jossain vaiheessa elämäänsä asioista, kuten terveydestä, perheasioista, tulevaisuudesta ja rahasta. Nykyinen suoritusyhteiskunta voi aiheuttaa ahdistusta entisestään verrattuna aiempaan. (Hasson & Butler 2020, 19-20.)

Ahdistuksen oireet ovat hyvin yksilökohtaisia, aivan kuten masennuksessakin. Ahdistuksesta kärsivät ihminen voi kuitenkin kokea seuraavanlaisia emotionaalisia ja fyysisiä tuntemuksia: ärsytystä ja märehtimistä, umpikujassa olon tunnetta, jännittyneisyyttä, epäluottamusta ja aggressiivisuutta muita kohtaan, uhkaavan tuhon tunnetta, pahoinvointia, tukehtumisen ja kyvyttömyyden tunnetta, hyperventilointia, sydämentykytystä, päänsärkyä ja migreeniä sekä pelkoa hallinnan menettamisestä. Useasti ahdistuksesta kärsivällä ihmisellä on halu vältellä asioita, jotka laukaisevat ahdistusta. Mikäli pelot, huolet ja ahdistus aiheuttavat ärsytystä ja ovat vaikeita hallita, on syytä ottaa yhteys lääkäriin. Mikäli mielen päällä olevat huolet häiritsevät työntekijän työtä, ihmissuhteita tai muuta elämää, on työntekijää kannustettava hakeutumaan hoitoon. (Hasson & Butler 2020, 19-20.)

## Trauma

Trauma määritellään todelliseksi tai koetuksi uhkaksi kuolemalle, vakavalle loukkaantumiselle tai seksuaaliselle väkivallalle, joko suoraan, todistajana tai saamalla tietää, että joku näistä on tapahtunut rakkaalle tai ystävälle. On olemassa eri tasoisia traumoja ja traumaattista stressiä. Vaikka monet traumalle altistuneet henkilöt pääsevät asian yli, niin kaikille se ei ole niin yksinkertaista. Trauma voi jättää jatkuvia oireita, jotka vaativat ammattiapua ja psykoterapeuttista väliintuloa. Osa aivoistamme on hyvä kiistämään trauman tapahtuneen; aivot ja alkuperäiseen traumaan liittyvät oireet voivat kuitenkin aktivoitua uudelleen pienellä vaaran tunteella. (Hasson & Butler 2020, 22-23.)

Emotionaaliset ja fyysiset oireet voivat olla esimerkiksi: muistojen miettiminen ja niiden toistaminen mielessä, tunkeutuvat takaumat ja häiritsevät kuvat sekä ajatukset, loukussa olemisen tunne menneiden tapahtumien osalta, painajaiset, ahdistus ja reunalla olon tunne, jatkuvasti peloissaan oleminen, olon tunteminen hallitsemattomaksi ja haavoittuvaksi, toivottomuus, epätoivon ja synkkyyden tunne, syyllisyyden tunne, itsekritiikki, vihan tunteet ja purkaukset sekä tyhjä olo. (Hasson & Butler 2020, 23-24.)

Trauma tai traumaattinen stressi voi vaikuttaa myös ihmisen käyttäytymiseen. Se voi näkyä muun muassa vetäytymisenä perheestä, ystävistä ja kollegoista, traumaattiseen tapahtumaan liittyvien asioiden tai ihmisten välttelynä, vaikeutena luottaa ihmisiin, säikkymisenä, kyvyttömyytenä levätä tai rentoutua, impulsiivisena käyttäytymisenä ja paniikkikohtauksina. (Hasson & Butler 2020, 24.)

## Suru

Suru on normaali ihmisen reaktio menetykseen. Sen lisäksi, että suru on vastaus läheisten ihmisten tai lemmikkien kuolemaan tai menettämiseen, se voi olla reaktio kenen tahansa tai minkä tahansa menettämiseen, johon meillä on ollut emotionaalinen kiintymys. Syvät menetyksen tunteet voivat olla seurausta erilaisiin elämänmuutoksiin – avioeroon, perheen muuttamiseen, työpaikan menettämiseen tai sosiaalisen ryhmän menettämiseen. Se voi myös olla seuraus terveysongelman diagnoosiin, joka johtaa muutokseen autonomiassa, identiteetissä ja/tai fyysisessä ulkonäössä. (Hasson & Butler 2020, 29.)

Sukupuoli, kulttuuriset, filosofiset ja hengelliset uskomukset vaikuttavat siihen, kuinka me kukin selviämme surusta. Sen lisäksi, että suru on kognitiivinen ja emotionaalinen reaktio, se koetaan

myös fyysisesti. Fyysiset kivut, kuten rintakipu tai särky ovat yleisiä, samoin kuin hengityskyvttömyyden tunne. Tunteet voivat vaihdella voimakkuudeltaan ajan myötä. Emotionaalisesti oireet voivat olla esimerkiksi: syvä epätoivo, pelko samanlaisen menetyksen toistumisesta, pelko yksin jäämisestä, pelko hajoamisesta tai hallinnan menettämisestä, ahdistus, voimakas suru, viha, mielialan vaihtelut, avuttomuus, shokki, kaipuun tunne, syyllisyys tai häpeä ja itsetuhoinen tunne. (Hasson & Butler 2020, 29-30.)

Suru voi näyttäytyä ihmisen käyttäytymisessä seuraavilla tavoilla: vetäytymisenä läheisistä ja ystävistä, aggressiivisuutena muita kohtaan, impulsiivisuutena, kyvyttömyytenä puhua muista aiheista ja keskittyä päivittäisiin tehtäviin, kieltäytymisenä nousta sängystä, kärsimättömyytenä itseä ja muita kohtaan sekä alkoholin, huumeiden ja savukkeiden käyttö tai käytön lisääminen. (Hasson & Butler 2020, 30.)

## 2.2 Mielenterveyden hallinta töissä

Mielenterveyteen liittyvä stigma edelleen aiheuttaa sitä, että ihmiset kamppailevat omien mielenterveysongelmiensa kanssa yksin, puhumatta niistä kenellekään. Ongelmista puhuminen on avoimempaa kuin koskaan aiemmin, mutta ongelmaa ei kuitenkaan ole selätetty kokonaan. Työssä käyvä ihminen voi pelätä työsuhteen päättymistä tai leimautumista työyhteisössä. Tämä ajatusmalli pitäisi kuitenkin saada kitkettyä ihmisistä pois, sillä mielenterveysongelmia ei pitäisi sysätä sivuun. Niistä olisi tärkeä keskustella, jotta asianmukainen apu ja työkalut arjesta selviytymiseen voitaisiin hankkia. (Hasson & Butler 2020, 133.)

Diagnosoitujen tai koettujen mielenterveysongelmien tai mielisairauksien myötä olisi hyvä keskittyä kolmeen asiaan, joilla työkyky saadaan pidettyä yllä:

1. Ennakoiva suunnittelu sairauden välttämiseksi. Olisi hyvä pohtia mikä voi laukaista huonovointisuuden tai millä sen uusiutuminen voidaan estää. Aivan kuten fyysisen sairauden hallinnassa, mielenterveys sairaus vaatii samaa lähestymistapaa. Esimerkiksi ahdistuneisuudella, työn kuormittuvuudella ja uhkaavilla määräajoilla voi olla laukaiseva vaikutus uniongelmile, jotka sitten heikentävät työkykyä ja kykyä selviytyä muista stressitekijöistä. Jollekin huono sää voi olla laukaiseva tekijä ahdistukselle ja joku voi sairastua masennukseen parinkin vaikeuden kohdatessaan. Päiväkirjan pitäminen voi olla hyödyllistä. Kun laukaisimista ja niihin liittyvistä ongelmista ollaan tietoisia, voidaan nähdä, esiintyykö niissä kaavoja tai teemoja. (Hasson & Butler 2020, 134-135.)

2. Hyvinvoinnin ylläpito. Kun ollaan tietoisia olosuhteista ja tapahtumista, jotka voivat laukaista mielenterveyden laskusuhdanteen, voidaan alkaa miettimään, mitä voitaisiin tehdä auttamaan pysymään terveenä. Vaikka sairastavalla itsellään olisi tiedossa, mitä oman hyvinvoinnin ylläpitämiseksi voidaan tehdä, olisi hyvä tuoda asia myös työnantajan ja esihenkilön tietoon. Näin työpaikalla voidaan vastata tarpeisiin kohtuullisin mukautuksin ja antaa mahdollisuus olla töissä. On kuitenkin otettava huomioon, että organisaation tyyppi, koko ja työnantaja voivat vaikuttaa kohtuullisten mukautuksien mahdollistamiseen. (Hasson & Butler 2020, 137-138.)

Kohtuulliset muutokset ovat muutoksia työntekijän työhönsä tai työympäristöönsä, jotta hän voisi työskennellä turvallisesti ja tuottavasti. Työnantajien on tarjottava kohtuullisia mukautuksia henkilöille, jotka ovat kelvottomia työntekoon, mukaan lukien henkilöt, joilla on mielisairaus, kuten skitsofrenia, kaksisuuntainen mielialahäiriö tai masennus. Fyysinen ympäristö, työrutiinit ja työmäärä ovat kaikki työn osa-alueita, joissa voidaan tehdä kohtuullisia muutoksia. Töihin paluu pitemmän sairausloman ja sairausjakson jälkeen voidaan katsoa kohtuulliseksi muutokseksi, jolloin asteittainen työhön paluu, työn uudelleensuunnittelu tai uudelleensijoittaminen ovat oleellisia seikkoja pohtia. (Hasson & Butler 2020, 137-138.)

3. Riskienhallinta. Stressinhallinnan kannalta on tärkeää osata priorisoida tehtävät työt ja hyväksyä se, että työn tekemiselle on käytettävissä vain rajattu määrä aikaa (Hasson & Butler 2020, 102). Tehokas stressinhallinta on avain katkaisemaan stressin. Stressinhallinnan avulla ihminen voi kokea olevansa onnellisempi, terveempi ja tuottavampi. Päätaivoitteena on tasapainoinen elämä, jossa on aikaa työlle, ihmissuhteille, rentoutumiselle ja hauskanpitoon – sekä kykyä kestää paineita ja vastata haasteisiin. Stressinhallinnassa ei ole yhtä ja ainoa tapaa, vaan jokaisen on kokeiltava ja selvitettävä mikä sopii hänelle parhaiten. (Hasson & Butler 2020, 133-134.)

### **Tasapaino työnteon ja vapaa-ajan välillä**

Tasapainon luominen työnteon ja vapaa-ajan välillä on tärkeää hyvinvoinnin kannalta. Joskus voi tuntua, että työ valtaa elämän. Kyse ei ole vain siitä, että vietät suurimman osan päivästäsi töissä; vaikka et olisikaan paikalla, ajattelet sitä silti. Terve tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä tarkoittaa sitä, että niin työelämän kuin vapaa-ajan kiinnostuksen kohteet, vaatimukset ja tarpeet täyttyisivät. Jos työskentelet jatkuvasti pitkiä päiviä, eikä aikaa jää mihinkään muuhun, voi se jät-

tää sinut haavoittuvaiseksi ja vahingoittaa fyysistä ja henkistä hyvinvointiasi. Syynä tähän on kumulatiivinen vaikutus, joka syntyy, kun jätät huomioimatta sellaisia elämäsi osia, jotka auttavat sinua vastustamaan tai hallitsemaan mielenterveysongelmia, kuten lepoa, fyysistä aktiivisuutta, terveellistä ruokailua, vapaa-ajan toimintaa ja ystävyysuhteita. (Hasson & Butler 2020, 90.)

Jätä työt töihin. Vaikka keskeneräisten tehtävien ajattelemisen saattaa saada sinut saattamaan aloittamasi päätökseen, se voi jättää sinut huolestuneeksi ja stressaantuneeksi. On kuitenkin olemassa yksinkertainen henkinen oikotie, jonka avulla voi lakata murehtimasta keskeneräisiä töitä: yksinkertaisesti kirjoittamalla ylös, mitä on tehtävä seuraavana päivänä tiettyjen tehtävien suorittamiseksi. Seuraavana päivänä selkeällä, priorisoidulla tehtävällä aloittaminen vähentää myös päätösten määrää heti päivän alkuun. (Hasson & Butler 2020, 92-93.)

Tee työmatkasta vähemmän stressaavaa. Työn tunkeutuminen työmatka-aikaan pidentää työpäivän pituutta ilman ylimääräistä palkkaa. Työmatka-aika kannattaa käyttää mieluummin johonkin rauhoittavaan tekemiseen ennen ja jälkeen työpäivän. Lisäksi jalkojen käytön työmatkan taittamiseksi on hyödyllistä ajankäyttöä liikunnan ja rentoutumisen kannalta. (Hasson & Butler 2020, 93.)

Aseta rajat. Jos asiakkaat tai kollegat ajattelevat, että on soveliaista soittaa mihin kellonaikaan tahansa, he tekevät sen. Aseta tiukat rajat ympärillesi, milloin olet käytettävissä ja milloin et. Katkaise yhteys ja totuttele olemaan ilman puhelinta, tablettia tai kannettavaa tietokonetta. Varaa itsellesi muutama tunti yhteyden katkaisemiseen, muuten voit löytää itsesi jatkuvasta aktiivisuudesta ilman, että sinulla on juurikaan lepoa tai taukoa. Toiminta, joka on täysin erilaista kuin mitä teet työssäsi, on hyvä tapa päästä eroon arjen paineista. (Hasson & Butler 2020, 94.)

Pidä oikea lounastauko. Lounastauon ei tarvitse olla lounastunti, mutta mikäli vietät 20 minuuttia pois työpöydän ääreltäsi edes kerran tai kahdesti viikossa, se voi vaikuttaa positiivisesti mielialaasi. Lisäksi se mitä syöt ja milloin syöt, voi vaikuttaa siihen millaiseksi tunnet olosi työpäivän aikana. (Hasson & Butler 2020, 95-96.)

Pidä lomaa. Palkallinen loma ei ole työnantajasi myöntämä palvelus, se on lakisääteinen oikeus tauolle työstä. Se tukee hyvinvointia antamalla aikaa perheen ja ystävien kanssa ajanviettimiselle sekä harrastuksille. Joskus voi olla vaikeaa pitää lomaa ja vapaat töistä. Saatat tuntea, että ottamalla vapaata annat kollegoillesi ylimääräistä työtä tai olet huolissasi siitä, että työsi ei tule hoidetuksi poissa ollessasi tai että töiden kasaantumisen vuoksi sinun ei kannattaisi pitää lomaa. Jos olet huolissasi tekemättä jääneistä töistä, siirrä työsi mahdollisimman pitkälle kollegoille ennen lomalle lähtöäsi, jotta tiedät ettet palaa kaaokseen. (Hasson & Butler 2020, 97.)

Joustava työskentely voi edistää positiivista työ- ja perhe-elämän tasapainoa. Yhä useammat ihmiset työskentelevät joustavasti, aikoina ja paikoissa, jotka sopivat heidän elämäänsä. Joustavat työjärjestelyt voivat sisältää muun muassa siirtymisen kokoaikatyöstä osa-aikaiseen työhön, työaikojen muuttamisen esimerkiksi viikonlopuista arkipäiviin tai hoitojärjestelyihin sopivaksi, joustavan työajan tai työnjaon. Joustavan työskentelyn mahdollisuudet kannattaakin selvittää omalta työnantajalta. (Hasson & Butler 2020, 97.)

Voi olla, että työn ja yksityiselämän tasapaino ei ole ongelma eli työtunnit ovat hallinnassa. Vaikeuksia voi tuoda myös työpaine; työtehtävien määrä, joka sinun on tehtävä tiettyssä ajassa voi aiheuttaa stressiä. Hyväksy tilanne, sen sijaan että stressaat itseäsi ja täytät mielesi sillä, mitä et ole tehnyt ja mitä muuta sinun on tehtävä, hyväksy, että asioiden tekemiseen on käytettävissä vain tietty määrä aikaa. Priorisoi ja suunnittele tekemisesi. Kun tekemistä on paljon ja aikaa vähän, on sinun suunniteltava ja priorisoitava, mitä on tehtävä. Kaiken tehtävän kirjoittaminen ylös voi helpottaa asioiden hoitamista. (Hasson & Butler 2020, 100-102.)

Lisäksi realististen odotusten ja tavoitteiden asettaminen vähentää työpainetta. Aseta itsellesi saavutettavia tavoitteita. Kun olet kovan paineen alla, on helppo asettaa itselleen suuria tavoitteita, joita ei voida saavuttaa. Tämä voi saada sinut tuntemaan olosi ylikuormittuneeksi, koska jos et saavuta niitä, voit tuntea olosi entistä stressaantuneemmaksi. Pienten saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen voi saada sinut tuntemaan tilanteen olevan hallinnassa, koska saavuttamalla omat tavoitteesi näet myös edistyväsi. (Hasson & Butler 2020, 103.)

Hallitse omaa energiaasi. Ota fyysinen ja henkinen keskittymiskykyysi ja energiasi huomioon; mieti optimaalisia vuorokaudenaikojasi. Optimaaliset ajat ovat vuorokauden aikoja, jolloin fyysinen ja henkinen energia- ja keskittymistasosi ovat maksimissaan. Tiettyjen asioiden tekeminen optimaaliseen vuorokauden aikaan vie vähemmän vaivaa ja energiaa sinulta. Esimerkiksi tarjousten ja raporttien kirjoittaminen vaatii kaiken keskittymisen. Mikäli yrität hoitaa näitä kellonaikaan, joka ei sovi sinulle, voi mielesi vaellella tai keskittymiskyky olla heikentynyt. (Hasson & Butler 2020, 104.)

Pidä taukoja. Ei ole väliä, kuinka vähän sinulla on aikaa päivässä. Tauot antavat mielellesi tilaa sulatella, käsitellä ja omaksua mitä tapahtuu, mikä toimii ja mikä ei sekä tarvitseeko sinun muuttaa jotain. Opi myös sanomaan ”ei”. Rajojen asettaminen on välttämätöntä. Kyky kieltäytyä on taito, joka auttaa sinua hallitsemaan muiden ihmisten pyyntöjä, vaatimuksia ja keskeytyksiä. Lisäksi muista pyytää työtehtävien hoitamiseen tarvittaessa apua muilta ja ilmaista, mikäli työtehtäviesi taso on liian haastava, liian helppo tai muuten vain virheellisesti osoitettu sinulle. (Hasson & Butler 2020, 111-112.)

### 3 Johtaminen

Organisaatiopsykologiassa ollaan kiinnostuneita johtamisesta; miten määritämme kenen pitäisi johtaa ryhmää ja miten tunnistamme henkilön, joka olisi hyvä ehdokas työryhmän johtamiseen. Yksinkertaista hyvän johtajuuden mallia on lähes mahdoton löytää, sillä johtajuuteen liittyy hyvin paljon erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sen monimutkaisuuteen. (Schein 1994, 105.)

Johtamista voidaan tarkastella prosessina, jossa johtajalla on kykyä vaikuttaa ja ohjata yksilöä, ihmisryhmää, organisaation jäsentä tai tiimin jäsentä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Prosessi sisältää monia eri tekijöitä, joita täytyy oppia hallitsemaan ja analysoimaan. Erityisen hankalan tästä tehtävästä tekee se, että johtajan tulisi hallita vuorovaikutusprosessi yksilöiden kanssa, mutta koska jokainen työntekijä on erilainen, on erilaisuus osattava ottaa huomioon yksilötasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 34.)

Johtajan työstä tekee mielenkiintoisen se seikka, että johtajana ei olla koskaan valmiita. Johtajana kasvaminen on koko elämän ja uran pituinen matka. Kasvaminenkaan ei ole lineaarista; taantumiset matkalla voivat olla mahdollisia. (Sydänmaanlakka 2012, 100.) Itsereflektointi on monen johtajan mielestä tehokkain tapa oppia johtamista, mutta myös kehittyä siinä. Se onkin itsensä johtamisen ydinosaa. (Sydänmaanlakka 2022, 127.)

Johtajan työ on haastavaa. Johtamisprosessi alkaa visiosta ja tavoitteista, jotka ovat johtamisprosessin perusta. Johtajalla on tärkeä rooli ohjata toimintaa organisaation kannalta oikeaan suuntaan. Tämän eteen johtajalla on oltava hyvä ymmärrys organisaation arvoista ja kulttuurista sekä laajempi ymmärrys kontekstista, jossa toimitaan. Johtajan täytyy varmistaa, että jokainen ymmärtää oman roolinsa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja vision muuttamiseksi todeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulisi kyetä antamaan tarkoitus ja merkitys toiminnalle ja siten innostamaan muita jakamaan tämä visio. (Sydänmaanlakka 2012, 116.)

Ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen kulkevat käsi kädessä johtamistyössä; jokainen esihenkilötehtävässä työskentelevä tarvitsee näitä molempia taitoja. Toimialakohtaisilla erityispiirteillä ja yksilöllisillä eroilla vaikuttavat siihen, mikä näiden kahden keskinäinen suhdanne. On kuitenkin selvää, että nyky-yhteiskunnassa pelkkä asioiden johtaminen tai etäältä johtaminen eivät ole kauaskantoisia toimintamalleja. (Salmimies & Salmimies, 30.)

Johtajalla on vastuu myös työyhteisön työilmaston kunnossa pitämisestä. Ihmissuhteiden toimivuus työyhteisössä on suoraan heijastettavissa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja ilmapiirin rikastuttamiseen. Monien yritysten organisaatorakenteet riippuvat ihmisten yhteistyöstä ja positiivisilla ihmissuhteilla saadaan vähennettyä konflikteja työpaikalla. Tämä tekee työpaikasta tuottavamman ja vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen työssä. Ilmapiirin rikastuttaminen toteutuu yksilöiden tuntiessa tulevansa hyväksytyksi juuri sellaisena kuin on sekä miten hän tulee kohdelluksi työyhteisössä. Tämä tietenkin vaatii sen, että johtaja oikeasti tuntee ja ymmärtää yksilöä. (Salmimies & Salmimies 2002, 179-180.)

### **Arvojohtaminen ja arvot**

Johtajuudella on aina moraalinen ulottuvuus, joka tekee arvoista ja arvojohtamisesta erityisen tärkeitä tekijöitä johtamisessa. Arvojohtamisella tarkoitetaan johtamisen perustumista arvoihin ja periaatteisiin, kuten rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen, kunnioitukseen ja yhteisöllisyyteen. Nämä tekijät ohjaavat yksilöä päätöksenteossa ja toiminnassa. Hyvällä arvojohtamisella voi olla kauaskantoisia vaikutuksia, se auttaa työyhteisöä jaksamaan ja voimaan hyvin. (Sydänmaanlakka 2022, 84-85.)

Organisaatiot määrittelevät omat arvonsa, siinä missä yksilöt omansa. Organisaatiossa arvot kertovat siitä, mihin organisaatiossa uskotaan ja millä tavalla siellä toimitaan. Niiden kautta organisaatiolle muodostuu merkitys, jolla sitoudutaan yhteiseen tekemiseen. Hyvin jalkauduttuna arvot näkyvät organisaation ja sen työntekijöiden toiminnassa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Ihmisten halu hakea merkitystä tekemiselleen perustuu omien arvojen toteuttamiseen, sillä niiden toteutuessaan hän kokee onnistuneensa. (Sydänmaanlakka 2022, 84.)

Arvot ovat käytännössä yksilö- ja kulttuurisidonnaisia, mutta kulttuurista ja asuinmaasta riippumatta ihmisillä on universaaleja periaatteita. Näiden universaalien periaatteiden voisi kutsua nimellä inhimilliset luonnonlait. Tällaisia universaaleja periaatteita ovat muun muassa oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, myötätunto, anteeksianto ja rakkaus. (Sydänmaanlakka 2022, 85-86.)

### **Tunneällyn tärkeys johtamisessa**

Tunneäly määritellään kyvyksi hallita ja ymmärtää omia tunteitaan sekä tunnistaa ja vaikuttaa niihin. Se on myös kykyä havaita, tulkita, osoittaa, hallita, arvioida ja käyttää tunteita kommunikoidakseen muiden kanssa ja ollakseen yhteydessä muihin tehokkaasti ja rakentavasti. Perinteistä älyä ja tunneälyä voidaan pitää erillisinä kykyinä, sillä korkea älykkyysosamäärä ei takaa onnellista arjesta selviytymistä. Älykkyysosamäärä ei yksinään riitä saavuttamaan menestystä elämässä,

mutta yhdessä tunneälyn kanssa ne muodostavat tehokkaan kokonaisuuden. (Lämsä & Hautala 2013, 59-60.) Emotionaalinen älykkyys johtajuudessa voi olla avain menestykseen.

Jotta johtaja tai esihenkilö kykenevät ymmärtämään toisten tunteita ja vaikuttamaan niihin, on heiltä löydyttävä omien tunteiden hallintaa ja empatiaa. Muiden tunteiden ymmärtämistä ja kykyä vaikuttaa niihin voidaan pitää ihmissuhdetaitojen perustana, mutta yrittäessämme vaikuttaa muiden ihmisten tunteisiin, on kyse jo vaativasta ihmissuhdetaidosta. (Lämsä & Hautala 2013, 61.)

Psykologi Daniel Golemanin mukaan tunneälykkyys voi jakaa viiteen osa-alueeseen:

1. Itsetietoisuuteen. Itsetietoinen johtaja tietää, miltä hänestä tuntuu. Hän tietää kuinka hänen tunteensa vaikuttavat ympärillä oleviin. Hänen itsetietoisuutensa ei myöskään rajoitu vain tunteisiin, vaan hän pystyy tunnistamaan oman egonsa ja olemaan tietoinen omista vahvuuksista sekä heikkouksista.
2. Itsesäätelyyn. Itsesäätelyyn kykenevä henkilö pystyy kontrolloimaan tunteitansa. Hän pystyy johdonmukaisesti ja rauhallisesti reagoimaan paineeseen. Itsesäätelyyn kykenevä henkilö omaa kyvyn säädellä reaktiota vahvoihin tunteisiin, kuten vihaan, turhautumiseen ja hämmennykseen sekä kyvyn rauhoittua jännittävän tai järkyttävän tilanteen jälkeen.
3. Motivaatioon. Motivaatio perustuu siihen, että ymmärrät mitä haluat tehdä ja miksi haluat tehdä sen. ”Miksi” -kysymykseen vastaaminen vaatii jo jonkin verran itsereflektiota, jossa korkea tunneäly tulee esiin. Johtajat, joilla on korkea emotionaalinen älykkyys, ymmärtävät myös mikä saa heidän työntekijänsä ja työkaverit työskentelemään. Tämän avulla he pystyvät kannustamaan ja motivoimaan heitä löytämään omat syynsä työskennellä parhaan kykynsä mukaan.
4. Empatiaan. Empatiakykyinen ihminen pystyy asettumaan jonkun toisen asemaan. Tämä kyky auttaa johtajaa kehittämään tiimensä ihmisiä, haastamaan stereotyyppit ja epärealistiset oletukset sekä olemaan hyvä kuuntelija ja antamaan kriittistä palautetta viisaasti. Empaattinen johtaja rakentaa positiivista työilmapiiriä, jota ylläpitää tiimiuskollisuus ja keskinäinen kunnioitus.
5. Sosiaalsiin taitoihin. Johtajat, joilla on hyvät sosiaaliset taidot, pystyvät välittämään niin hyviä kuin huonoja uutisia tavalla, joka saa ihmiset tuntemaan mahdollisuuden kehittyä.

Sosiaalisesti taitava johtaja pystyy myös lahjakkaasti ratkaisemaan konflikteja ja hallitsemaan muutoksia diplomaattisesti. Mikäli muutokset ja niihin liittyvät päätökset vaikuttavat ihmisten elämään, korkean tunneällyn omaava johtaja osoittaa kunnioittavansa asiaan liittyvien ihmisten tarpeita, toiveita ja pelkoja, väheksymättä niitä. (Lämsä & Hautala 2013, 60-62.)

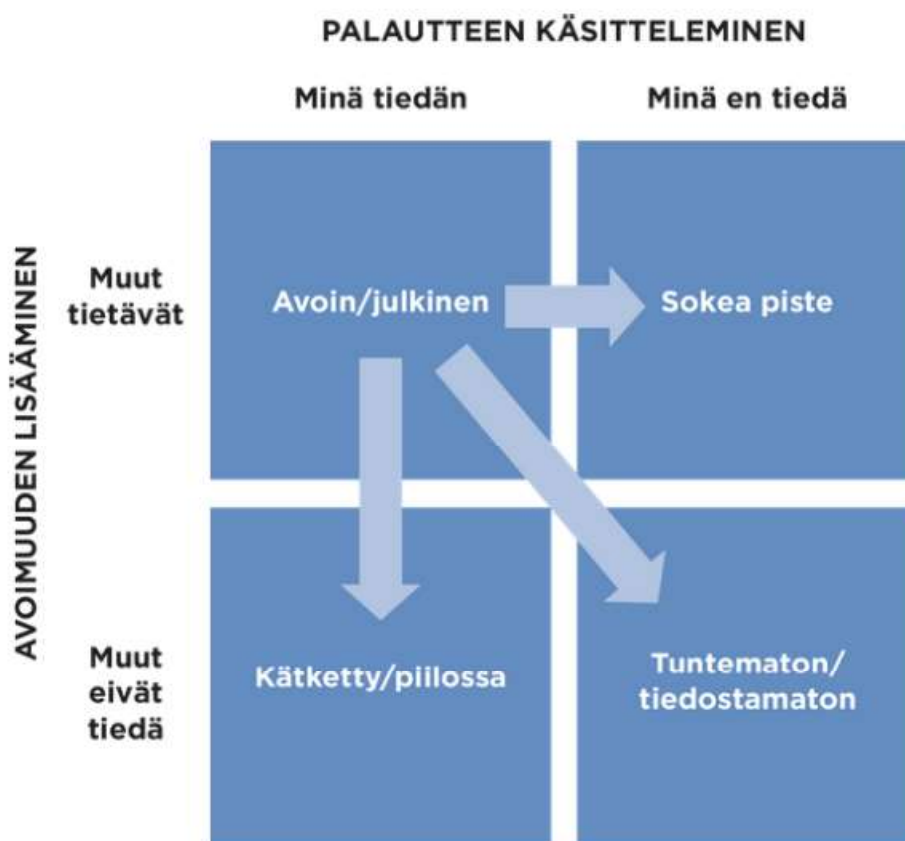
### **Johtajan vuorovaikutusosaaminen**

Johtajan on tärkeä tulla toimeen kaikkien kanssa, edellyttäen kykyä kommunikoida tehokkaasti. Se tarkoittaa kykyä käydä keskustelua, kysyä, kuunnella ja saada vielä muut kuuntelemaan sinua. Vuorovaikutusosaaminen onkin yksi tärkeimmistä taidoista, joita johtajalla on oltava. Taidon tärkeys on lisääntynyt koko ajan, eikä tärkeys ole ainakaan vähenemään päin. Johtajan on kyettävä olemaan empaattinen, mutta myös jämäkkä. (Sydänmaanlakka 2022, 97-100.)

Johtajan kuusi tärkeintä vuorovaikutusosaamiset voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

1. Kommunikointi on kykyä hallita omaa viestintää tehokkaasti. Tehokkaalla kommunikoinnilla viitataan täsmälliseen, johdonmukaiseen, selkeään ja usealla kanavalla tapahtuvaan kommunikointiin.
2. Vaikuttaminen sisältää karisman ja tahdonvoiman. Se on kykyä positiiviseen ja tulokselliseen vuorovaikuttamiseen niin rationaalisella, emotionaalisella kuin henkiselläkin tasolla.
3. Jämäkkyys on kykyä ja samalla taitoa ilmaista ajatukset ja tunteet toiselle suoraan ja rehellisesti siten, että myös toisen ajatukset ja tunteet otetaan huomioon. Kommunikoinnin tulisi tapahtua positiivisesti stressaavastakin tilanteesta huolimatta.
4. Empaattisuus eli kuuntelemisen sensitiivisyys on kykyä asettua toisen henkilön asemaan ja nähdä asiat hänen näkökulmastansa. Se on kykyä kuunnella ja ymmärtää tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä.
5. Avoimuus on kykyä olla aidosti oma itsensä esittämättä mitään rooleja. Se on kykyä ottaa vastaan palautetta ja kehittää omaa toimintaansa sen mukaan. Avoin henkilö ottaa vastaan ideoita muilta ja on erityisen tärkeä taito johtamisessa.
6. Verkoston rakentaminen on kykyä ylläpitää ja rakentaa hyviä ihmissuhteita ja verkostoja. Syy tähän on se, että verkostoilla on entistä suurempi rooli johtajan omaan osaamiseen liittyvissä asioissa. (Sydänmaanlakka 2022, 100-101.)

Johtajan vuorovaikutustaidot korostuvat erityisesti erilaisissa keskusteluissa, etenkin vaikeissa keskusteluissa. Rekrytointi-, palkka- ja kehityskeskustelut kuuluvat osaksi johtajan käymiin keskusteluihin. Aikaisemmin puhuttiin, että johtajat tarvitsevat neuvottelutaitoja, mutta tänä päivänä puhutaan keskusteluälykkyydestä (C-IQ eli conversational intelligence). Keskusteluälykyys voitaisiin tiivistää muutamaan tekijään; tilannetajuun, empatiaan ja joustavuuteen, rohkeuteen, arvostavaan läsnäoloon ja kykyyn ymmärtää toista ihmistä, vaikka olisikin eri mieltä asiasta. (Sydänmaanlakka 2022, 101-102.)



Kuva 1. Joharin ikkunan (Sydänmaanlakka 2022, 98)

Joharin ikkuna (kuva 1) on visuaalinen kehys, joka on jaettu neljään ruutuun – avoimeen alueeseen, sokeaan alueeseen, piilotettuun alueeseen ja tuntemattomaan alueeseen. Avoin alue on muiden tuntema ja itsensä tuntema, sokea piste on muiden tuntema ja tuntematon itselle, piilotettu alue on muille tuntematon ja itsensä tuntema sekä tuntematon alue on muille tuntematon ja itselle tuntematon. Sitä käytetään parantamaan ihmisten välistä viestintää ja ihmissuhteita samalla, kun edistetään henkilökohtaista kehitystä. Ikkuna auttaa erityisesti sellaista henkilöä, joka ei tunne itseään hyvin ja hänen on vaikea arvioida tarkasti, mitkä hänen persoonallisuutensa osatekijät ovat muiden tiedossa. Yhdessä ne antavat kattavan käsityksen itsestä ja siitä, miten ihmiset

näkevät heidät. On myös todennäköistä, että käyttäytyvät eri lailla riippuen tilanteesta ja ryhmästä, joten tulokset voivat näyttää erilaisilta vastaajasta riippuen. (Sydänmaanlakka 2022, 98-99.)

Vuorovaikutustaitoja ja itsetuntemusta voi kehittää pyrkimällä suurentamaan avointa ikkunaa. Joharin ikkunan avulla johtaja voi kehittää omaa itsetuntemustaan ja vuorovaikutustaitoja. Tämän saavuttamiseksi johtajan tulisi pyrkiä suurentamaan avointa ikkunaan seuraavalla kolmella keinolla:

1. Kertomalla itsestä ja omista tavoitteista. Tämä auttaa muita ymmärtämään sinua paremmin ja edesauttaa samalla rakentamaan luottamusta.
2. Pyytämällä palautetta tiimiltäsi. Saamalla palautetta muilta mahdollistat itsesi kehittämisen ja samalla se lisää itsetuntemustasi.
3. Lisäämällä omaa tietoisuutta. Tietoisuuden lisääminen tuntemattomalta alueelta onnistuu kehittämällä omaa kuunteluherkkyttä. (Sydänmaanlakka 2022, 100.)

### 3.1 Yksilön johtaminen

Johtamisessa erityisen tärkeää on jokaisen työntekijän kunnioittaminen ja tasa-arvoinen kohtelu. Hyvä johtaja tuntee työntekijänsä ja ovat enemmän tietoisia heidän vahvuuksistaan kuin heikkouksistaan. (Sydänmaanlakka 2012, 38.)

Johtajan on kyettävä käyttämään yksilön johtamisen neljää eri perustyyliä. Tämä johtuu jo aiemmin mainitusta yksilöiden eroavaisuudesta. Osa tarvitsee hyvinkin selkeitä ohjeita työnsä toteuttamiseksi, kun osa taas tarvitsee sparrailua. (Sydänmaanlakka 2012, 39.):

1. Ohjaava tyyli (yksilölle annetaan tehtävä, jonka toteutumista valvotaan).
2. Valmentava tyyli (yksilö ohjeistetaan, opetetaan ja tuetaan).
3. Osallistuva tyyli (yhdessä tekeminen työntekijän kanssa).
4. Delegoiva tyyli (tehtäväkokonaisuuksia delegoidaan ja tukea annetaan sitä tarvittaessa). (Sydänmaanlakka 2012, 117.):

Johtamistyyli on tapa, jolla esihenkilö saavuttaa tiimensä tavoitteen motivoimalla työntekijöitä työskentelemään yhteisen päämäärän eteen ja keskittymällä heidän hyvinvointiinsa. Johtamistyylimalleja on olemassa useita erilaisia, mutta niitä kaikki yhdistää oletus johtamiskäyttäytymisen kuvaamisesta kahdella päätävällä: tehtäväkeskeisenä ja suhdelähtöisenä. Myös muita termejä on käytetty kuvaamaan näitä malleja. Tehtäväkeskeisyys painottuu tehtävien suorittamisen hallintaan ja suhdelähtöisyys ryhmän jäsenten ihmissuhteiden hallintaan. (Millward 2005, 233.)

Hyvään yksilötason johtamiseen on seitsemän kohdan muistilista, johon kannattaa palata, vaikka kerran viikkoon ja arvioida, miten on onnistunut omassa johtamisessaan:

1. Tavoitteiden asettaminen. Tämä toimii kaiken johtamisen lähtökohtana. SMART-malli on tehokas tavoitteiden asettamisen työkalu, jota johtajan kannattaa hyödyntää työssään. Sana SMART tulee englannin kielen sanoista: specific (konkreettinen), measurable (mitattava), attainable (saavutettavissa olevia), realistic (realistisia) ja timely (aikaan sidottuja).
2. Ohjaaminen ja tukeminen. Johtajan jokapäiväiseen työhön kuuluu huolehtia siitä, että hän on työntekijöiden tavoitettavissa sekä edesauttaa työntekijöitä saavuttamaan heidän tavoitteensa.
3. Palautteen antaminen. Palautteen tarkoituksena on parantaa työntekijän suorituskykyä, mutta myös auttaa kehittymään. Liiallisella ankaruudella, kriittisyydellä tai loukkaamisella ei saavuteta haluttua tavoitetta. Molemmat, niin positiivinen kuin korjaava palaute ovat yhtä tärkeitä.
4. Osaamisen kehittäminen. Johtajan tulee kyetä systemaattisesti kehittämään työntekijöitään, saavuttaakseen heidän mahdollisimman itsenäisen toiminta.
5. Tehokas kommunikointi. Kommunikointia ei pidä ajatella vain asioiden kertomisena, vaan tiedon jakamisena, kysymysten esittämisenä sekä aktiivisena kuuntelemisena.
6. Motivointi. On tärkeä osata innostaa ja motivoida työntekijöitä. Rehellisesti läsnä olevalla ja kuuntelevalla johtajalla on hyvät lähtökohdat saada työntekijät motivoitumaan. Tässäkin korostuu johtajan oma tekeminen; olemalla itse innostunut, saa helpommin innostettua muita.
7. Omalla esimerkillä johtaminen. Teot puhuvat sanojen puolesta, joten esimerkillinen toiminta on johtamisen kärjessä. (Sydänmaanlakka 2012, 35-40.)

Jokaisen, niin työntekijän kuin johtajankin tulisi muistaa, että elämässämme on muutakin kuin työ. Sen sijaan, että tarkastelisimme elämäämme tyouralla, olisi hyvä osata nähdä työ elämänuralla (Sydänmaanlakka 2022, 17).

### 3.2 Tiimin johtaminen

Tiimin johtaja valvoo työryhmän eli tiimin toimivuutta antamalla ohjeita ja ohjausta. Johtajan kuuluu vastata ryhmän toiminnan valvomisesta, mutta hän on myös vastuussa tehtävien päättämisestä ja suunnitelman laatimisesta niiden suorittamiseksi. Lisäksi johtajan tehtäviin kuuluu vastata tiedon jakamisesta tiimin jäsenille ja sidosryhmille sekä toimia tavoitteiden asettajana ja vastata tavoitteiden määrittämisestä, joiden eteen työntekijät työskentelevät. (Sydänmaanlakka 2012, 48.)

Tiimijohtamisen seitsemän kulmakiveä:

1. Tarkoitus: johtajan on pidettävä huolta siitä, että jokainen tiimin jäsen on tietoinen tiimin tavoitteista ja tarkoituksesta. Lisäksi yhteiset pelisäännöt ja jokaisen rooli sekä vastuut on oltava kaikkien tiedossa.
2. Sitoutuminen: yhteisen tavoitteen on ohjattava tiimin toimintaa oikeaan suuntaan. Mikäli tiimin jäsenet ovat saaneet osallistua tavoitteenasetteluun, on sitoutuminenkin siihen paljon helpompaa.
3. Kurinalaisuus: kaiken toiminnan takana on suunnitelmallisuus. asiat käsitellään tehokkaasti, myös ongelmien ratkaisu hoidetaan tehokkaasti. Palautetta saadaan ja annetaan riittävästi.
4. Yhteenkuuluvuus: tiimin ilmapiiri on avoin ja toisista välitetään. Tiimin kaikille jäsenille annetaan riittävästi tukea ja jokaista kunnioitetaan. Tämän lisäksi oikeudenmukaisuus toteutuu tiimissä.
5. Energisyys ja motivaatio: tiimin jäsenet ovat motivoituneita ja innostuneita tehtävistään. Työn hauskuus näkyy myös tuloksissa.
6. Innovatiivisuus: Luovuuden ja innovatiivisuuden kehittäminen on systemaattista. Jatkuva uudistumista tapahtuu jatkuvasti ja suorituksia pyritään parantamaan taukoamatta.

7. Erilaisuus: erilaisuus nähdään rikkautena, ei uhkana. Erilaisuuden tuomaa hyötyä osataan hyödyntää ja sitä arvostetaan. (Sydänmaanlakka 2012, 49.)

### 3.3 Organisaation johtaminen

Organisaation johtamisella tarkoitetaan käytännön suunnittelua, koordinoitua ja valvontaa organisaation eri elementtien osalta. Näillä toimilla pyritään saavuttamaan päämäärät ja tavoitteet. Se sisältää resurssien, ihmisten ja prosessien ohjaamista tehokkaan toiminnan ja optimaalisen suorituskyvyn varmistamiseksi. Tehokas organisaation johtaminen on ratkaisevassa roolissa tuotavuuden parantamisessa sekä ryhmätyön ja kestävä kasvun edistämiseksi organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2012, 64-67.)

Työntekijällä ja työnantajalla on olemassa oikeudet ja velvollisuudet, joita täytyy noudattaa. Vaikka vastuu työhyvinvoinnista jaettiin tasaisesti niin työntekijälle, työnantajalle kuin esihenkilöllekin, on esihenkilöllä silti korostettu vastuu. Esihenkilön tehtävänä on vastata siitä, että työympäristö on turvallinen, työntekoon tarkoitetut välineet ovat kunnossa, työntekijälle suunnattu resurssi on riittävä ja resursoitu työ tulee tehtyä. (Kärkkäinen & Äimälä 2017, 122.)

Esihenkilön kuuluu myös raamittaa ja jakaa mittavaa tehtäväkenttää sekä varmistaa työntekijöiden työkyky. Näistä tärkeimpänä esihenkilön tehtävänä voidaan pitää resursointia. Itse organisaation kuuluu vastata muun muassa työterveyshuollon järjestämisestä, mikä on lakisääteinen velvollisuus. (Kärkkäinen & Äimälä 2017, 157-158.)

Työnantajalla on lakiin perustuva velvollisuus edistää työssä onnistumista ja työhyvinvointia. Yleisvelvoite on työsopimuslain asettama velvoite, jonka mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin, samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työntekijän työstä suoriutumisesta on pidettävä huolta, erityisesti muutostilanteissa sekä auttaa työntekijää etenemään urallaan. Tämä tarkoittaa uuteen työtehtävään perehdyttämistä tai kouluttamista. (Kärkkäinen & Äimälä 2017, 124.)

Tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto ovat työsopimuslakiin perustuvia kieltoja. Tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto tarkoittavat sitä, että työnantajan täytyy kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeamiselle ole jokin erityinen syy, joka perustuu työntekijän tehtävään ja asemaan. Nämä periaatteet koskevat myös eriarvoista kohtelua työajan pituuden perusteella. (Kärkkäinen & Äimälä 2017, 124.)

Työnantajan velvoitteista yksi keskeisimmistä on työturvallisuus, joka tarkoittaa asianmukaisen ja turvallisen työympäristön järjestämistä työntekijöille. Työturvallisuuslaissa on yksityiskohtaisesti säädetty työturvallisuusvelvoitteista. (Kärkkäinen & Äimälä 2017, 157.) Pitämällä huolta työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta, saadaan myös vähennettyä sairauspoissaoloja ja edistettyä työntekijöiden hyvinvointia.

Organisaatiojohtamisen seitsemän osa-aluetta:

1. Suorituksen johtaminen auttaa organisaatiota varmistamaan, että työntekijät ymmärtävät roolinsa, saavat rakentavaa palautetta ja saavat tukea, jota he tarvitsevat saavuttaakseen omat ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Suorituksen johtaminen sisältää neljä kulmakiveä: 1. Tavoitteiden asettamisen 2. Ohjauksen ja valmentamisen 3. Tulosten arvioimisen 4. Jatkuvan kehittämisen. Suorituksen johtamisen tavoitteena on luoda ympäristö, jossa ihmiset voivat suoriutua parhaan kykynsä mukaan sopuosoinnussa organisaation tavoitteiden kanssa. Se auttaa seuraamaan ja arvioimaan työntekijöiden työtä.
2. Osaamisen johtaminen on prosessi, jossa tunnistetaan keskeiset taidot, joita työntekijät tarvitsevat saavuttaakseen yrityksen tavoitteet lähtien organisaation visiosta ja strategiasta. Osaamisen johtaminen varmistaa, että organisaatio pystyy säilyttämään kilpailukykyvyyden ja pitämään asiakaslupauksensa myös olosuhteiden muuttuessa. Osaamisen johtamisen etuja ovat koulutus- ja kehitystarpeiden optimointi, organisaation menestyksen rakentaminen sekä muun muassa kasvumahdollisuuksien mahdollistaminen. Esihenkilöiden ja johdon keskeinen tehtävä on varmistaa organisaation uudistuminen ja jatkuva oppiminen.
3. Tiedon johtaminen on prosessi, jossa keskitytään organisoimaan, luomaan, käyttämään ja jakamaan kollektiivista tietoa organisaatiossa. Menestyksekkääseen tiedonhallintaan kuuluu tietojen säilyttäminen helposti saatavilla olevassa paikassa, kuten esimerkiksi intranetissä. Kun organisaatiolla on helppo pääsy tietoon, sen käyttämiseen, jakamiseen ja päivittämiseen, siitä voi tulla tuottavampi ja kustannustehokkaampi. Kyky saada oikeaa tietoa oikeaan aikaan vankan tiedonhallintajärjestelmän avulla auttaa päätöksenteossa, edistää yhteistyötä ja innovaatiota.
4. Uudistumisen johtaminen on ennakoiva askel yrityksen liiketoimintamallin ja organisaation uudistamiseksi. Se on kriittinen osa menestystä, joka vaatii jatkuvaa arviointia ja parantamista. Ennakoivalla lähestymistavalla, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä ja tek-

nologian hyödyntämisellä voidaan edistää onnistuneita uudistuksia ja vahvistaa jo olemassa olevia asiakassuhteita. Uudistumisen johtamisella varmistetaan, että yritys muuttuu ennen kuin tuloskriisi pääsee kehittymään. Se vaatii toimintatapojen muuttamista tarvittaessa ja kykyä oppia nopeasti.

5. Strateginen johtaminen on strategioiden luomista ja toteuttamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen johtaminen edellyttää jatkuvaa sisäisten prosessien ja ulkoisten tekijöiden arviointia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. On tärkeää kartoittaa organisaation tulevaisuuden suunta ja varmistaa sen kyky menestyä ja säilyttää kilpailukyky jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Strateginen johtaminen auttaa organisaatiota suunnittelemaan tulevaisuuden tavoitteita ja saamaan kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.
6. Arvojohtaminen on monitahoinen strateginen lähestymistapa, jonka tavoitteena on määrittellä toimintatavat ja organisaatiokulttuuri. Onnistunut arvojohtaminen perustuu syvään ymmärrykseen siitä, mikä on arvoa useista eri näkökulmista katsottuna, olivatpa ne sitten taloudellisia, toiminnallisia, sosiaalisia tai kokemuksellisia.
7. Visionäärinen johtaminen on muiden inspiroimista ja motivoimista kohti yhteistä päämäärää tai tarkoitusta innovaation ja yhteistyön avulla. Visionäärinen johtaja on se, joka asettaa pitkän aikavälin vision, luo strategisen suunnitelman vision saavuttamiseksi ja rohkaisee muita työskentelemään tämän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hän osaa nähdä mahdollisuuksia siellä, missä muut näkevät haasteita. (Sydänmaanlakka 2012, 68-71.)

### 3.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on osaamisen kehittämisprosessi, joka tapahtuu oppimis- ja kehitysprosessien kautta. Osaamisen kehittäminen voi tapahtua erilaisten oppimismuotojen kautta, työympäristössä tai yksityiselämässä. Organisaation menestyminen on vahvasti sidoksissa henkilöstön osaamiseen ja osaamisen kehittäminen onkin yksi tehokkaimmista keinoista lisätä yrityksen kannattavuutta. (Kauhanen 2012, 142.) Henkilöstön kehittämisellä (HRD=Human Resource Development) varmistetaan vaadittu osaaminen ja työntekijöiden sitouttaminen tulevaisuudessakin. Osaamisen kehittämisellä saadaan parannettua tietenkin työntekijöiden osaamista, mutta myös vähennettyä työntekijöiden turhautumista ja vahvistettua tiimejä paremman suorituskyvyn saavuttamiseksi. Tämän päivän alan ammattilaiset ovat myös itse vaativia. He eivät työskentele vain

maksaakseen laskuja, vaan he etsivät myös mielekästä asemaa, joka tarjoaa kasvumahdollisuuksia ja tyytyväisyyttä. (Viitala 2013, 189.)

Osaamisen johtaminen voidaan luokitella osaksi strategista henkilöstöjohtamista, sillä siinä keskitytään kykyjen ja potentiaalien tunnistamiseen, ydinosaamisen tunnistamiseen ja organisaation osaamisvajaiden täyttämiseen. Osaamisen johtaminen nähdään henkilöstöjohtamisen keskeisten tehtävien perustana. Osaamisen hallinta, suunnittelu ja tulevaisuuden turvaaminen kuuluvat näihin tehtäviin. (Viitala 2013, 184-185.)

Henkilöstön kehittämiskeinot voidaan jakaa kahteen pääryhmään, työpaikalla toteutettavaan ja työpaikan ulkopuolella toteutettavaan oppimiseen. Työpaikalla tapahtuvia kehittämismenetelmiä ovat muun muassa perehdyttäminen, sijaisuus, työkierto, projektityöskentely, työn rikastuttaminen ja laajentaminen, erityistehtävät, mentorointi ja esihenkilötyö. Työpaikan ulkopuolella tapahtuvia kehittämismenetelmiä ovat muun muassa opintokäynnit, ammattilehdet, ammattikirjat, kurssit ja opiskelu oppilaitoksessa. Työntekijöiden kehittämiskeinoja on paljon, mutta myös itse työyhteisön kehittäminen työntekijöiden merkityksellisyyden tunteen kasvattamisen, empaattisen sekä myötätuntoisen ilmapiirin myötä ovat tärkeitä. (Kauhanen 2012, 154.)

Henkilöstön kehittämistä voidaan tarkastella myös kahden kehittämisenäkemyksen avulla, konstruktivistisen ja behavioristisen. Konstruktivistisessa kehittämisajattelussa avainasemassa on omaehtoinen kehittämiskyvykkyyden vahvistaminen. Ajattelumallin mukaan henkilöstön ajattelumallien syvällisellä analysoinnilla ja kehittämisellä saadaan aikaan ajattelumallin syventyminen, jonka kautta yritys voi kehittyä. Behavioristisen näkemyksen mukaan henkilöstön kehittäminen nähdään mekaanisena toimena. Puuttuva tieto ja taito saadaan hankittua koulutuksen avulla. Työntekijät, jotka uskovat omaan kehityskykyynsä, myös menestyvät suurella todennäköisyydellä. (Viitala 2013, 189-190.)

Koulutus voidaan määritellä asenteiden, käsitteiden, tietojen, sääntöjen tai taitojen systemaattiseksi hankkimiseksi, jotka johtavat parempaan suoritukseen työssä. Koulutus on tarpeen, jotta pysytään ajan tasalla nopeista taloudellisista, organisatorisista ja teknologisista muutoksista sekä maailmanmarkkinoilla kilpailukykyisenä pysymisen kannalta. Uuden osaamisen myötä on mahdollista parantaa niin yksilöiden, mutta myös koko työyhteisön työn laatua. Koulutusmyönteisyys saa yrityksen työntekijät tyytyväisemmäksi; koulutettu henkilöstö sitoutuu paremmin ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Koulutusmyönteisyydellä saadaan myös luotua yritykselle positiivista työnantajamielikuvaa, jolla taas saadaan houkuteltua uusia osaajia yritykseen. Lisäksi koulutuksella saadaan lisättyä tuottavuutta ja suorituskkyä. (Millward 2005, 75.)

Kannustaminen on osa kehittämistä ja palkitsemista, joten näitä kolmea tekijää voidaan pitää pyhänä kolminaisuutena organisaation menestyksen kannalta. Kannustamisen vastakohta, lannistaminen voidaan estää tietoisella kuuntelemisella, siihen reagoimisella ja mielipiteiden kysymisellä. Kannustavasti annettu palaute voi lisätä työmotivaatiota. Käytännössä se tarkoittaa positiivista palautetta, jossa kerrotaan työntekijälle tehneen hyvää työtä, koska hän on osannut ottaa asian huomioon. Sillä on työntekijää motivoiva, kannustava ja tukeva vaikutus. Hyvältä johtajalta tai esihenkilöltä vaaditaan tunneälyä, jotta työntekijöiden motivoiminen onnistuu. (Lämsä & Hautala 2013, 62).

Oppiva organisaatio on erinomainen esimerkki kannustamisen tärkeydestä, siellä kannustamisella on merkittävän suuri rooli työntekijöiden kehittymisen kannalta. Oppivalle organisaatiolle ei terminä ole yhtä oikeaa määritelmää, mutta sitä voidaan kuvailla tutkijoiden mukaan seuraavasti: oppiva organisaatio osaa hyödyntää niin yksilöiden kuin ryhmien oppimiskykyä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä luoda kannustavan ilmapiirin; organisaation jäsenet osaavat kyseenalaistaa omaa toimintaansa ja korjata mahdollisia virheitä; organisaatiossa luodaan, hankitaan ja siirretään osaamista; siellä kannustetaan kokeilemaan ja oppimaan, eikä virheistä ja epäonnistumisista tuomita ja siellä autetaan jokaista jäsentä oppimaan. Oppiva organisaatio pyrkii luomaan omaa tulevaisuuttaan jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kautta. (Kauhanen 2012, 157-158.)

### **Osaamisen kehittämisen suunnittelu**

Osaamisen kehittämissuunnitelma ja kehityssuunnitelma laaditaan yrityksen toimintaa suuntaavien tavoitteiden, toimintaa koskevien analyysien ja erityisesti osaamistarvekartoituksen pohjalta. Kehittämissuunnitelma koostuu useista kehittämissuunnitelmista, koskien koko henkilöstä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä. Optimaalinen tilanne on se, että kehittämissuunnitelmat ovat samassa linjassa osaamisen kehittämissuunnitelman kanssa, tavoitteena tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa. Puhuessa osaamisen kehittämisestä, kannattaakin kutsua sitä investoinniksi, sillä jokaisella yrityksellä on ainutlaatuiset tarpeet. (Viitala 2013, 186.) Työntekijöiden ydinosaamisen määrittäminen ja mittaaminen on elintärkeää organisaation tehokkuuden parantamiseksi. Se myös mahdollistaa systemaattisen kehittämisen.

Koulutustarpeiden perusteellinen analyysi (TNA=Training Needs Analysis) on perusedellytys koulutussuunnitelman laatimiseksi, mutta ironisesti, se on syklin laiminlyödyin osa. Koulutustarpeiden analyysi tarkastelee yritystä ja sen tavoitteita, ennen siirtymistä konkreettisiin koulutuksiin. Organisaatiot kuitenkin usein 'laittavat kärryt hevosen edelle' suunnitteleamalla koulutusta uuden

koulutustekniikan mukaisiksi tai vastaamaan kilpailijoiden toimintaan sen sijaan, että mukauttaisivat koulutusstrategioitaan. Järjestelmällistä organisaatiokohtaista koulutustarpeiden perusteellista analyysiä ei voi korvata millään. Yksilöllisten koulutustarpeiden tunnistaminen taas edellyttää henkilöanalyysiä. Koulutustarpeiden perusteelliselle analyysille on kuusi porrasta:

1. Organisatorisen sitoutumisen ja tuen luominen, jossa luodaan yhteystiimi ja suhteita ylempään johtoon sekä muihin avainhenkilöihin.
2. Organisaatioanalyysin (OA=Organizational analysis) luominen, jossa määritellään tarkat tavoitteet, koulutusilmapiiri, ulkoiset ja lailliset rajoitukset sekä tunnistetaan resurssit.
3. Vaatimusanalyysin luominen, jos määritellään TNA:n kohdetyöt, menetelmät, osallistujat, yhteyspisteet ja heidän keskeiset vastuunsa, ennakoitujen ongelmien sekä kehitetään protokollaa.
4. Tarvearvioinnin luominen, jossa tarkennetaan tehtävät, ryhmitetään tehtävät, analysoidaan tiedot, taidot ja kyvyt (KSA=Knowledge, Skills and Abilities) sekä linkitetään KSA:t tehtäviin.
5. Henkilöanalyysin luominen, jossa yksilölliset koulutustarpeet tunnistetaan.
6. Panostus koulutusympäristön suunnitteluun ja koulutusarviointiin. (Millward 2005, 84-85-88.)

Koulutuksen suunnittelussa on osattava ottaa huomioon myös koulutusvaatimukset maailmanlaajuisella tasolla. Erityisesti teknologian kehitys on luonut suuren tarpeen 'tietotyöntekijöille' ja jotkut asiantuntijat ovatkin väittäneet, että jatkuvan muutoksen maailmassa työn tulevaisuus tulee riippumaan ratkaisevasti oppimiskyvystä. He ovat korostaneet korkeampaa ajattelukykyä, joustavuutta ja uusien taitojen nopeaa oppimista sopivien standardien mukaisiksi. (Millward 2005, 89-90.)

Jotkut ovat myös väittäneet, että ryhmätyöskentelyn korostumisen myötä ihmisiä on koulutettava erityisesti ryhmätyöskentelyn taitoihin, ja näin ollen jotkut ovat ilmaisseet hyödyllisiä virheitä tiimitason tarveanalyysin tekemiseen. Globalisaatio on myös nostanut monimuotoisuuden hallinnan näkyvyyttä ja monille organisaatioille tämä on nyt välttämätöntä. Organisaatiot toimivat yhä useammin globaalilla areenalla, jolloin ihmiset, tavarat ja palvelut tulevat ja menevät eri maista; sekä kulttuurienvälisen tapahtumien tyypit, esiintymistiheys ja kontaktit organisaatioissa lisääntyvät voimakkaasti ympäri maailmaa. (Millward 2005, 89-90.)

## Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Ammattitaidon parantamisen edellytykset eivät aina ole kiinni rahasta. On täysin mahdollista löytää luovia menetelmiä henkilöstön kouluttamiseksi budjetilla. Tietyille kurssille voidaan lähettää vaikka yksi asiantuntija, jonka tehtävänä on koulutuksen jälkeen kouluttaa työkaverinsa. Lisäksi tämä keino on varsin tehokas, koska opimme paremmin, kun opetamme muita. Toinen vaihtoehto voi olla edulliset tai maksuttomat verkkokurssit ja epäviralliset oppimis- ja lounastapahtumat. Siellä missä on ongelma, niin siellä on myös ratkaisu.

Työelämässä tapahtuva oppiminen voidaan jakaa luokituksestaan neljään eri tyyppiin:

1. Formaali oppiminen on virallista oppimista, joka on tavoitteellista ja se sitä suoritetaan järjestelmällisesti. Se on suunniteltua ja ohjattua sekä sitä tarjoaa koulu tai koulutusorganisaatio. Formaali oppiminen johtaa tavallisesti tutkinnon suorittamiseen.
2. Nonformaali oppiminen ei ole virallista, koulutusorganisaation järjestämää toimintaa, eikä se johda tutkintoon. Se on kuitenkin suunniteltua, jonka tarkoituksena on parantaa erilaisia taitoja ja pätevyyskykyjä. Se voi olla täydennyskoulutusta, kuten kielikurssi.
3. Informaali oppiminen on sattumanvaraista, arkioppimista. Se syntyy oppijan osallistumisesta toimintoihin, joita ei tehdä oppimistarkoituksessa. Se on tahatonta ja väistämätöntä jokapäiväistä elämää.
4. Satunnainen oppiminen voi usein olla tiedostamatonta. Se tapahtuu tahattomasti toimintoista, joissa oppiminen ei ole oppijan tietoinen tavoite. Oppimistilanne voi tulla eteen silloin kun kohtaa jonkin ongelman ja sen ratkaiseminen pakottaa oppimaan. (Viitala 2013, 191-192.)

Henkilöstön kehittämisen muodot voidaan jakaa sen mukaan, ovatko ne formaaleja vai epäformaaleja. Toinen tapa jakaa ne yksilön kehittämiseen tai yhteisön osaamisen kehittämiseen. Näiden jakoperusteiden mukaan voidaankin muodostaa jo nelikenttä (kuva 2). (Viitala 2013, 192.)



Kuva 2. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2013, 192)

Koulutus on elintärkeää organisaation kehitykselle ja menestymiselle. Se on hedelmällistä niin työnantajalle kuin työntekijälle. Työntekijästä tulee tehokkaampi ja tuottavampi, mikäli hänet koulutetaan hyvin. Työntekijöiden kouluttamista ja kehittämistä pitäisi siis jatkaa kaikissa tilanteissa. Tämän seurauksena he eivät halua lähteä paikasta, jossa he voivat kasvaa sekä henkilökohtaisesti, että ammatillisesti sekä oppia jotain uutta ja jännittävää. (Millward 2005, 191-192.)

### 3.5 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on jatkuvaa itseemme tutustumista (Sydänmaanlakka 2022, 25-26). Se on taito, jota jokainen tarvitsee työyhteisössä, asemasta tai työtehtävästä riippumatta. Tavoitteiden asettamisen ja suunnitelmallisuuden lisäksi itsensä johtaminen on paljon muutakin, kuten omasta palautumisesta huolehtimista niin työajalla kuin vapaa-ajalla. Itseään johtava henkilö osaa asettaa työnsä tavoitteita siten, että ne tavoittelevat organisaation yhteisiä tavoitteita. Työn suunnittelu työpäivä-, viikkotasolla tai pitkällä aikatahtimella ei tuota ongelmia hänelle. (Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja 2021.)

Itsensä johtaminen pitää sisällään laaja-alaisesti erilaisia tekijöitä. Se on valintoja ja priorisointia, keskeytysten hallintaa, edistymisen tunnistamista ja näkyväksi tekemistä, palautumisesta huolehtimista, omien ajatusten ja tunteiden johtamista, omasta hyvinvoinnista huolehtimista kokonais-

valtaisesti sekä yhteistyötä. Itsensä johtaminen on käytännössä haluttujen asioiden viemistä käytäntöön sekä tavoitteiden ja unelmien saavuttamista. (Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja 2021.)

Kokonaisvaltainen hyvinvointi ja kokonaiskuntoisuus ovat itsensä johtamisen tavoitteita ja nämä vaativat itsensä johtamisen osaamista. Älykkäällä itsensä johtamiselle viitataan kykyyn tehdä parhaansa hyvinvoinnin kehittämiseen kokonaisvaltaisesti. Älykkäällä ihmisten johtamisella taas viitataan tiimien, organisaatioiden, yhteiskunnan ja koko maapallon hyvinvoinnista huolehtimiseen. Vain hyvinvoivilla ihmisillä on kyky vastata maailman kaoottisiin haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2022, 14.)

Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta. Itsensä johtaminen auttaa meitä tulemaan tietoisiksi kehostamme, mielestämme, tunteistamme ja arvoistamme. Se on jatkuvaa oppimis- ja vaikuttamisprosessia, joka auttaa meitä hallinnoimaan paremmin tekojamme, ajatuksiamme ja tunteitamme. Nämä yhdessä mahdollistavat oman elämän ohjaamisen toivottuun suuntaan. (Sydänmaanlakka 2012, 29.)

Itsensä johtaminen vaatii älykkyyttä. Rationaalista älykkyyttä mitataan älykkyysosamäärällä, mutta tämän päivän ymmärrys älykkyudesta on monimuotoisempi. Älykkyyttä tarkastellessa huomioidaan myös käytännöllinen, emotionaalinen ja henkinen älykkyys. Voidaankin sanoa, että älykäs itsensä johtaminen perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen. Kokonaiskuntoisuutta taas voidaan pitää älykkään itsensä johtamisen päämääränä. (Sydänmaanlakka 2012, 29.)

### **Johtajan kokonaiskuntoisuus**

Kokonaiskuntoisuus eli kokonaisvaltainen hyvinvointi muodostuu seitsemästä eri osa-alueesta: fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä, sosiaalisesta, emotionaalisesta ja ammatillisesta kunnosta sekä jatkuvasta uudistumisesta. Hyvinvoinnin ymmärtäminen kokonaisvaltaisena käsitteenä vaatii meiltä kokonaisvaltaista lähestymistapaa terveyteen ja onnellisuuteen. Se vaatii jokaisen elämämme osa-alueen huomioimisen ja ymmärtämisen siitä, kuinka ne kaikki liittyvät toisiinsa. (Sydänmaanlakka 2022, 32-33.)

Fyysinen kunto on yksi seitsemästä osa-alueesta ja samalla kaiken lähtökohta. Fyysinen kunto vaikuttaa yleiseen terveyteen ja hyvinvointiin. Se sisältää kaikki terveyden osa-alueet, jotka liittyvät kehon fyysisiin näkökohtiin, kuten ravitsemukseen, liikuntaan, painonhallintaan ja moneen

muuhun näihin liittyvään tekijään. Lisäksi palautuminen, riittävä lepo ja rentoutuminen ovat tekijöitä hyvinvoinnin kannalta. Hyvä fyysinen kunto voi vaikuttaa myönteisesti yleiseen terveyteen ja hyvinvointiin. (Sydänmaanlakka 2022, 39-45.)

Psyykinen kunto on keskeinen tekijä itsensä johtamisessa. Psyykkisellä kunnolla viitataan sisäiseen tasapainoon. Se sisältää kyvyn tunnistaa, ilmaista ja muokata omia tunteitamme, tietoisuuden sekä empatian muita kohtaan. Psyykinen kunto auttaa meitä selviytymään hankalista elämäntilanteista. Psyykinen kunto sisältää myös aivojen hyvinvoinnin ja muistin toiminnan, joka onkin hyvin tärkeä mielen toiminnoista. (Sydänmaanlakka 2022, 55-63.)

Henkinen kunto kattaa kaikki hyvinvoinnin osa-alueet, jotka liittyvät elämän tarkoituksen etsimiseen: uskomukset, arvot, moraalit, periaatteet, etiikan ja uskonnollisen uskon. Arvot itsessään jo voidaan ryhmitellä monella eri tavalla. Johtajuus perustuu periaatteisiin ja arvoihin sen moraalisuuden ulottuvuuden vuoksi. (Sydänmaanlakka 2022, 83-88.)

Sosiaalinen kunto viittaa arvoihin, harrastuksiin sekä sosiaalisiin yhteyksiin ja ihmissuhteiden vaalimiseen. Suhteillamme ja yhteisöillämme, johon kuulumme, on syvä vaikutus terveyteemme. Yksinäisyys tai eristäytyminen voivat johtaa lukuisiin terveysongelmiin. (Sydänmaanlakka 2022, 103-105.) Vuorovaikutusosaamisen tärkeys korostuu jatkuvasti johtajan työssä ja onkin yksi tärkeimmistä taidoista johtamisessa (Sydänmaanlakka 2022, 97).

Emotionaalinen kunto varmistaa, että meillä on kestävyyttä kohdata vastoinkäymiset, rohkeutta tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja kykyä edistää ihmissuhteita. Emotionaalisen kunnan avulla hallitsemme stressiä, tunnistamme ja hallitsemme omat tunteemme sekä miten ilmaisemme ne. Itsensä motivoiminen ja positiivisuus ovat myös tärkeitä tekijöitä itsensä johtamisessa. Positiiviset tunteet vaikuttavat mieleen ja kehoon myönteisesti. (Sydänmaanlakka 2022, 70-76.)

Ammatillinen kunto kattaa hyvinvoinnin työssä. Jatkuva kiire, työtavoitteiden epäselvyys, osaamisen puute, vaikuttamismahdollisuuksien puute ja suuri vastuu lisäävät työkuormaa ja ne voivat heikentää ammatillista kuntoa. Ammatillisen hyvinvoinnin takaamiseksi ihmisen on kyettävä pitämään huolta omasta osaamisestaan. Ne eivät kuitenkaan yksistään riitä, nimittäin sitoutuminen ja motivaatio ovat välttämättömiä tekijöitä hyvinvoinnin takaamiseksi. Esihenkilölle tämä tarkoittaa sitä, että oman ammatillisen hyvinvoinnin lisäksi hänen on kyettävä innostamaan muita. (Sydänmaanlakka 2022, 111-114.)

Jatkuva uudistuminen. Kokonaisvaltainen hyvinvointi ei ole yksittäinen toimenpide, vaan jatkuva prosessi, joka vaatii sitoutumista ja panostusta, niin organisaatiolta kuin työntekijältäkin. Uudistumiskunnolla viitataan ennakkoluulottomaan suhtautumiseen uuden oppimiselle ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemiseen. Se sisältää myös kyvyn tarkastella omaa toimintaa ja itsetuntemuksen. Itsetuntemuksen avulla pystymme tunnistamaan kehityskohteemme ja vahvuutemme. Itsereflektointi on ydinosaa itsensä johtamisessa; systemaattinen tilanteiden analysointi mahdollistaa oman toiminnan kehittymisen ja jatkuvan uudistumisen. (Sydänmaanlakka 2022, 124-127.)

## 4 Motivaatio

Motivaatio on voima, joka saa ihmiset toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Se toimii inhimillisen käyttäytymisen aktivoijana tehdä jotain. Vaikka ihminen olisi kuinka motivoitunut, sitä ei voida havaita suoraan, vaan henkilön osoittamasta käyttäytymisestä. Työmotivaatio kiinnostaa organisaatioissa ja syystä. Motivaatio on taidetta innostaa ja kannustaa työntekijöitä tekemään työtään tehokkaasti niin, että sekä organisaatio että yksilön tavoitteet voidaan saavuttaa. (Lämsä & Hautala 2013, 81.)

Motivaatiota on tutkittu runsaasti, niin yleisinhimillisestä näkökulmasta, että työpaikan näkökulmasta, minkä tuloksena on julkaistu useita akateemisia malleja ja käsitteitä. Motivaatioteoriat selittävät termiä useista eri näkökulmista ja tämän takia on tultu siihen johtopäätökseen, että ei ole olemassa yleistä sopimusta siitä, kuinka motivoida työntekijöitä käytännössä. (Smith, Farmer & Yellowley 2012, 60.)

### **Työmotivaatio**

Organisaatiopsykologiassa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka työntekijät saadaan pidettyä motivoituneina ja miten heidän halunsa työskennellä juuri meidän organisaatiollemme saadaan säilymään pitkään. Samalla ollaan kiinnostuneita työasenteista eli miten työntekijät suhtautuvat tähän työhön, miten he suhtautuvat saamaansa palautteeseen, mitä he ajattelevat saamastaan palkasta ja minkälaiseksi he kokevat suhteensa esihenkilöön kohtaan. (Schein 1994, 3.)

Motivaatiotutkija Pinderin mukaan työmotivaatiota on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio ajaa ihmisiä saavuttamaan päämäärän itsensä vuoksi, kun taas ulkoinen motivaatio ei liity suoraan itse tavoitteeseen. Sisäinen motivaatio viittaa psykologisiin tarpeisiin, tavoitteisiin ja arvoihin, joita työntekijä pitää tärkeinä. Sisäisen motivaation omaava henkilö voi esimerkiksi jolla oppilas, joka käy jokaisella luennolla, jotta hän voisi oppia mahdollisimman paljon. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa, että motivaatio saavuttaa tavoite tulee työntekijän ulkopuolelta. (Lämsä & Hautala 2013, 81.)

Hyvä esimerkki ulkoisen motivaation omaavasta henkilöstä on opiskelija, joka pyrkii saamaan korkeampia arvosanoja, jotta saisi vanhemmiltaan palkkioksi enemmän rahaa. Ulkoisen motivaation ylläpitäminen on huomattavasti vaikeampaa kuin sisäisen motivaation. Liiallisten palkkioiden tarjoaminen voi olla ongelmallista, kuitenkin kun niitä käytetään asianmukaisesti, ulkoiset motivaattorit voivat olla hyödyllinen työkalu. (Lämsä & Hautala 2013, 81.)

Pekka Ruohotie mukaan motivaatio voidaan erottaa kahteen ryhmään: tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatiolla viitataan motivaatioon, jonka yksilöt kokevat, kun he parhaillaan harjoittavat toimintaan. Yleismotivaatio määritellään prosessiksi, joka käynnistää, ohjaa ja ylläpitää tavoitteellista käyttäytymistä. (Lämsä & Hautala 2013, 81.)

Motivaatioteoriat keskittyvät työtyytyväisyyteen ja tarpeiden täyttämiseen. Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen tärkeään ryhmään: sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat keskittyvät siihen, mitä ihmiset tarvitsevat elämässään ja mikä motivoi heitä. Prosessiteorioissa taas tarkastellaan psykologisia ja käyttäytymisprosesseja, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. (Lämsä & Hautala 2013, 81-82, 87.)

#### 4.1 Persoonallisuuden vaikutus motivaatioon

Organisaatiopsykologia on määritelmän mukaan se psykologian ala, joka koskee ihmisen käyttäytymistä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta työpaikalla. Organisaatiopsykologia alana on kiinteästi sidoksissa oivallukseen, että organisaatiot ovat monimutkaisia sosiaalisia järjestelmiä. Ihmisten tehokas hyödyntäminen organisoidussa toiminnassa on aina ollut yhteiskunnallinen ongelma, jota on pyritty ratkomaan. (Schein 1994, 3, 6.)

Organisaatiopsykologia koki suuren muutoksen vuosina 1970–1990. Tämä heijastui teorian ja tutkimuksen valtavaan kasvuun erilaisissa ongelmissa, jotka vaihtelivat yksittäisten työntekijöiden motivaatiosta, moraalista ja tuottavuudesta suurien monikansallisten yritysten organisointiongelmiin. (Schein 1994, 3.) Pyramidia rakentava faarao kohtasi periaatteeltaan samanlaisia ongelmia kuin nykypäivän yrityksen johto tai johtaja, jokaisen on selvitettävä:

1. Mitä hän yrittää saada aikaan?
2. Miten työ pitää organisoida valittujen tavoitteiden saavuttamiseksi?
3. Miten hallinnoida rekrytointia, kouluttamista, työn kohdentamista ja henkilöresursseja, jotka ovat käytettävissä työn suorittamiseksi?
4. Miten saadaan luotua optimaaliset työolot sekä palkitsemis- ja rangaistusjärjestelmät?
5. Miten pysytään teknologisen ja sosiaalisen muutosten mukana, niin ulkoisessa ympäristössä kuin organisaation sisällä?

6. Miten selviytyä kilpailusta ja muista organisaatioista johtuvista paineista? (Schein 1994, 4.)

Tällaisia organisatorisia kysymyksiä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: Yksittäisen työntekijän näkökulmasta, joka on riippuvainen organisaatiosta työn, identiteetin, taloudellisen toimeentulon, elämän perusrutiinien lähteenä ja sosiaalisten kontaktien lähteenä. Useimmat ihmiset viettävät suurimman osan valvellaoloajastaan työpaikallaan, joten näkökulma on merkittävä. (Schein 1994, 4.)

Organisaation johtajan näkökulmasta, joka toimii organisaation puolesta. Hän tekee päätöksiä ja luo politiikkaa, jotka vaikuttavat suuren henkilömäärän päivittäisiin rutiineihin ja myös koko organisaatioon. Esihenkilöllä on suuri rooli siinä, minkälainen kulttuuri työpaikalle muodostuu erityisesti ongelmatilanteiden ratkaisussa. Työympäristö, joka koetaan turvalliseksi, saa myös työntekijät toimimaan paremmin. Luottamuksen rakentamista varten on tärkeää, että esihenkilö ymmärtää erilaisuutta ja sitä, että jokainen työntekijä voi toimia eri tavalla ja ajatella asiat eri tavalla. Organisaation tuotteiden tai palvelujen kuluttajan näkökulmasta, missä rooli asiakkaana, opiskelijana, kansalaisena, potilaana ja joskus jopa uhrina antaa panoksen ymmärtää ja vaikuttaa, miten organisaatiot toimivat ja miten he tekevät päätöksensä. (Schein 1994, 4-5.)

#### 4.2 Distaaliset motivaatioteoriat

Motivaatiota voidaan tarkastella monelta eri kantilta. Distaaliset ja proksimaaliset teoriat eroavat työmotivaation sisältö- ja prosessiteorioista siten, että ne liittyvät enemmänkin itse ihmiseen ja ovat kytköksissä persoonallisuuteen.

Distaaliset teoriat ehdottavat käyttäytymisestä pääteltyjen tekijöiden, kuten perustarpeiden, persoonallisuuden, odotusten ja muiden tällaisten vaikutusta käyttäytymiseen epäsuorasti (distaalisesti). Distaalisissa teorioissa korostetaan erityisesti sitä, miten valintoja tehdään. Distaaliset teoriat korostavat toimintaan epäsuorasti vaikuttavia tekijöitä eli ne painottavat motivaatorakenteita ja prosesseja, jotka vaikuttavat tavoitteen valintaan ja tulevaisuuden ponnistuksiin. (Millward 2005, 203.)

#### **Tarveteoriat**

Varhaiset teorit olettivat, että kaikki motivoitunut käyttäytyminen on tarvepohjaista. Tarveteoriassa tarpeet lähtevät yksilön sisältä, eikä niitä voida muokata tai kehittää kulttuuristen tai organisatoristen tekijöiden avulla. Tästä syystä tarveteorit ovat edelleen suosittuja esihenkilöiden keskuudessa, koska se auttaa heitä ymmärtämään, että jokaisella työntekijällä on erilaiset tarpeet. Tarveteorit pyrkivät selittämään ihmisen motivaatiota yksilön erityistarpeiden perusteella. Tarveteoriaa voidaan soveltaa monessa eri tilanteessa ja sitä käytetään maailmanlaajuisesti. Maslow'n tarvehierarkiateoria, Herzbergin motivaatio- ja hygieniäteoria sekä McClellandin tarveteoria ovat erinomaisia esimerkkejä tarveteorioista. (Millward 2005, 204.)

### **Dispositiaaliset lähestymistavat**

Dispositiaalisella lähestymistavalla viitataan persoonallisuuden motivaatioon. Dispositiaalinen teoria olettaa, että persoonallisuus koostuu joukosta pysyviä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Tutkijoiden mukaan persoonallisuudella on viisi ulottuvuutta: ekstraversio, neuroottisuus, avoimuus kokemukselle, miellyttävyyys ja tunnollisuus. Tunnollisuuden on todettu liittyvän hyvin läheisesti motivaatioprosesseihin eli ahkeruuteen, sinnikkyuteen ja saavutussuuntautuneisuuteen. Persoonallisuudella katsotaan olevan merkitystä suoritusmotivaatiolle, mutta yksilölliset erot voivat näkyä vain itse suoritustilanteissa. (Millward 2005, 204-205.) Dispositiaallinen lähestymistapa keskittyy taipumukseen kokea jotain, joka liittyy käyttäytymiseen tietyn ajanjakson aikana.

### **Instrumentaaliteorit**

Instrumentaaliteorit olettavat, että toiveet muuttuvat teoiksi, kun jonkinlainen hyödyn tasapaino nähdään todennäköisenä lähitulevaisuudessa. Instrumentaalisuusteoria olettaa, että henkilön asenne tapahtumaan riippuu hänen käsityksestään siitä, kuinka tämä tulos liittyy enemmän tai vähemmän suosittujen seurausten syntymiseen. Victor Vroomin odotusarvoteoria (VIE) on yksi tunnetuimmista instrumentaaliteorioista. (Millward 2005, 205.)

### **Motiiviset lähestymistavat**

Motiiviset lähestymistavat pyrkivät määrittelemään olosuhteet ja prosessit, jotka muuttavat motiivit toiminnaksi. Esimerkiksi Adamsin oikeudenmukaisuusteoria edellyttää haluttua tasa-arvoa sosiaalisissa suhteissa. Epäoikeudenmukaisuus luo psykologista jännitettä, joka saa yritykset kamppailemaan tasapainosta kognitiivisten ja käyttäytymismuutosten kautta. (Millward 2005, 206.)

### 4.3 Proksimaaliset motivaatioteoriat

Proksimaaliset teoriat ehdottavat tekijöitä, joilla on suurempi (proksimaalinen) vaikutus käyttäytymiseen, jotka liittyvät mekanismeihin käyttäytymisen säätelyn ja toiminnan välittömällä tasolla. (Millward 2005, 203.) Proksimaaliset motivaatioteoriat ovat erityisen tärkeitä silloin, kun aikomukset ja tavoitteet eivät ole helposti toteutettavissa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, kun tavoitteisiin liittyy uusien taitojen hankkiminen tai kun aikomusten toteuttaminen vaatii jatkuvaa ponnistelua. Proksimaaliset motivaatioteoriat keskittyvät pääasiassa toimintapisteeseen, painottaen tavoitteiden itsesäätelytoimintoa. (Millward 2005, 215.)

#### **Tavoitteiden asettamisen teoria**

Sadat tutkimukset ovat tukeneet tavoitteiden asettamisen peruseriaatteita, mutta tavoitteiden asettamisen tehokkuuden hyödyntäminen liittyy nimenomaan henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Locke ja Latham ovat ehdottaneet vähintään neljää mekanismia, joilla tavoitteet vaikuttavat suoritukseen:

- Huomion ja toiminnan ohjaaminen.
- Energiankulutuksen ja ponnistelujen mobilisointi.
- Ponnistuksen pidentäminen ajan mittaan (sitkeys).
- Motivoimaan yksilöä kehittämään relevantteja strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi. (Millward 2005, 208-209.)

Tavoitteiden asettamisen teoria keskittyy siihen, minkä tyyppiset tavoitteet ja tavoitteen asettamisstrategiat tuottavat tehokkaimmin suoritushyötyä (Millward 2005, 215).

#### **Michael Fresen ja Dieter Zapfin Saksalainen toimintateoria**

Fresen ja Zapfin Saksalainen toimintateoria on yleinen suoritusteoria. Perusolettamuksena on, että ihminen on 'aktiivinen, ei passiivinen olento, joka muuttaa maailmaa työtoimien kautta ja muuttaa siten itseään'. Yksinkertaisuudessaan henkilökohtainen muutos tapahtuu toiminnan ja tämän toiminnan reflektoinnin kautta. On olemassa kaksi pääasiallista ehdotusjoukkoa, joista toinen liittyy toimintaprosesseihin ja toinen toimintahierarkian ideaan. (Millward 2005, 211.)

Toimintaprosessit (toiminnan säätelyteoria) käsittävät seuraavat vaiheet:

1. Tavoitteiden asettaminen. Sisäisesti asetettu haluttu tila.
2. Orientaatio. Sopivan ongelmaesityksen kehittäminen.
3. Suunnitelman kehittäminen. Käsitteellisesti suunnitelma tarkoittaa mitä tahansa hetkelistä strategiasta yksityiskohtaiseen toimintasuunnitelmaan. Suunnittelustrategia sisältää ennaltaehkäiseviä toimia ja aktiivisen olennaisen tiedon etsimisen. Paremmiin suoriutuvien on havaittu olevan yksityiskohtaisempia suunnitelmissaan, kuin heikosti tai keskimääräisesti suoriutuvien, mutta ei kuitenkaan niin yksityiskohtaisina, etteivät he pystyisi vastaamaan tilanteen vaatimiin vaatimuksiin.
4. Suorituksen seuranta. Tämä vaihe yhdistää kognition ja toiminnan sekä käyttää voimakkaasti työmuistia. Keskeytykset tässä vaiheessa voivat aiheuttaa virheitä ja puutteita.
5. Palaute. Ihmisten on tiedettävä, miten he edistyvät suhteessa tavoitteisiinsa, mutta palaute voi myös kääntää huomion pois tehtävästä luomalla taipumusta itsensä märehyttämiseen. Palautteen tehokkuus riippuu sen ajoituksesta, sen toimittamisesta sekä sen antamisen kontekstista ja henkilöstä. (Millward 2005, 211.)

Toimintahierarkia puolestaan liittyy sääntelyn tasoihin ja olettaa, että korkeamman tason tavoitteet säätelevät alempia käyttäytymistasoja, kuten kyberneettisessä teoriassa. Korkeamman tason prosessit ovat tietoisia ja yleisiä, kun taas alemman tason tavoitteet ovat automaattisia ja spesifisiä. Tietoiset korkeamman tason metakognitiiviset prosessit liittyvät tietoon ja tietoisuuteen kognitiivisista säätelyteorioista. (Millward 2005, 212.)

Ihmiset mieluummin säätelevät käyttäytymistä alemmalla automaattisella tasolla käyttämällä vaivatonta rutiinia. Rutiinit kuitenkin pitävät ihmisen sidoksissa siihen, mitä he tietävät, sen sijaan että he voivat oppia uusia ja parempia tapoja tehdä asioita. Toimia voidaan säädellä korkeammalla tasolla, jos on välttämätöntä luoda uusia tavoitteita ja rutiineja. Tämä vaatii kykyä itse-reflektointiin. Huono puoli automaattisen toiminnan reflektoinnissa on suorituskyvyn heikkeneminen ja kognitiivinen ylikuormitus. (Millward 2005, 212.)

Toimintateoria olettaa, että yksilölliset erot hillitsevät toimintaprosesseja sekä liikettä ylös ja alas toimintahierarkiassa. Esimerkiksi oppimishaluinen henkilö on taipuvaisempi laatimaan yksityiskohtaisempia suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi, oppimaan negatiivisista suorituksista sekä pohtimaan ja mukauttamaan toimintarutiinejaan. Oletuksena on myös, että henkilön työn

ja työprosessin hallinnan asteen lisääminen ei ainoastaan motivoi häntä, vaan myös syventää hänen ymmärrystään tehtävästä tutkimisen ja pohdinnan kautta. (Millward 2005, 212.)

### **Albert Banduran Itsesäätelyteoria**

Banduran itsesäätelyteorian mukaan vaikeiden ja erityisten tavoitteiden saavuttaminen saavutetaan itsesäätelytoiminnalla, johon kuuluu kolme pääkomponenttia:

Itsehavainnointi, jolla tarkoitetaan keskittymisen ja huomion suuntaa ja laatua. Oman päämäärää vastaavien toimintojen itsevalvonnan oletetaan olevan tehokkaan itsesäätelyn olennainen edellytys (missä olen suhteessa tavoitteeseeni). (Millward 2005, 213.)

Itsearviointi, joka tarkoittaa nykyisen käyttäytymisen tai olosuhteisen vertaamista tavoitteeseen. Nämä tuottavat itsereaktioita eli positiivisia tai negatiivisia ajatuksia, tunteita ja käyttäytymistä. Itsearvioinnissa nykytilanteen vertaaminen tavoitelaan johtaa itsereaktioihin ja itsetehokkuus-odotuksiin tavoitteen saavuttamisen suhteen. On myös havaittu, että motivaatiota optimoivien itsereaktioiden malli riippuu tilanteen erityispiirteistä, kuten uudesta tehtävästä tai tavoitteen vaikeudesta. (Millward 2005, 213.)

Itsereaktointi, jolloin ihminen mukautuu muuttuneisiin olosuhteisiin. Itsereaktiot sisältävät affektiiviset (voimakkaat reaktiot johonkin ulkoiseen vaikutukseen) vastaukset, esimerkiksi tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunteet ja itsetehokkuutta koskevat odotukset tulevan tavoitteen saavuttamiseksi. Itsetehokkuudella tarkoitetaan ihmisten uskomusta kykyyn saavuttaa jotain. Mitä vahvempana ihminen kokee itsetehokkuuden, sitä todennäköisemmin hän ponnistelee ja jatkaa asianomaisessa tehtävässä. Myös onnistuneella aikaisemmalla suorituksella ennustetaan olevan menestyksenkäs vaikutus itsetehokkuuteen. (Millward 2005, 213-214.)

### **Charler S. Carverin ja Michael F. Scheierin kyberneettinen teoria**

Carverin ja Scheierin itsesäätelyteoria perustuu negatiiviseen, ristiriitaa vähentävän takaisinkytkentäsilman -käsitteeseen. Oman standardin tai tavoitteen ja koetun suorituskyvyn vertailu johtaa kognitiiviseen, että käyttäytymiseen liittyvään ulostuloon, joka on suunnattu tavoitellun tavoitteen ja havaitun nykytilan välisen ristiriidan vähentämiseen. (Millward 2005, 214.)

Carver ja Scheier määrittivät myös prosessin, jossa erityyppiset tavoitteet tulevat esiin. Korkeamman asteen tavoitteen toteuttamisen vaikeuden odotetaan siirtävän huomion kohti alemman tason osakomponenttia tavoitteessa, joka on vielä saavuttamatta. Kun alatavoitteiden suori-

tuserot vähenevät, huomion odotetaan siirtyvän takaisin päätavoitteeseen. Tämä määre mahdollistaa itsesäätelymallin selittävän käyttäytymistä, joka liittyy pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. (Millward 2005, 214.)

Bandura (1997) kritisoi 'kyberneettistä' itsesäätelymallia, koska se on liian huolissaan erojen vähentämisestä yhteyksissä, joissa yksilöt pyrkivät korjaamaan riittämätöntä suorituskykyä. Hän väittää, että on olemassa 'syöttöprosesseja', joilla tavoitteita mukautetaan ylöspäin, onnistuneen erojen vähentämisen jälkeen. Carver ja Scheier ottavat kuitenkin huomioon itsetehokkuusodotusten ja muiden yksilöllisten erotekijöiden, kuten saavutusten tarpeen, tärkeyden tavoitteiden hyväksymisen ja sitoutumisen kriittisinä moderaattoreina. He tunnustavat myös itsekeskeisyyden vaihtelut. (Millward 2005, 214.)

### **Distaalisten ja proksimaalisten näkökohtien yhdistäminen**

Epäselväksi jää tarkka prosessi, jossa aikeista tulee tavoitteita, joihin puolestaan sijoitetaan motiivivoimaa, joka helpottaa toiminnan kognitiivista hallintaa. Prosessit, joissa tavoitteet muuttuvat todellisiksi teoiksi, voivat riippua dispositiopyrkimyksistä eli esimerkiksi pyrkimyksestä ylöspäin sekä tavoitteen asettamiseen liittyvistä täsmällisistä olosuhteista. (Millward 2005, 215.)

On olemassa viitteitä siitä, että mieliala vaikuttaa itsesäätelyaktiivisuuteen ja käyttäytymisen pysyvyyteen. On selkeästi tärkeää tarkastella motivoituneeseen käyttäytymiseen liittyvien kognitiivisten ja metakognitiivisten prosessien lisäksi myös tähän asti laiminlyötyjä emotionaalisia näkökohtia. Tämä saattaa myös sisältää jonkinlaisia ajatuksen siitä, että erittäin keskittyneet ja sitoutuneet ihmiset hallitsevat tehokkaammin omia tunteitaan välttääkseen tehtävien häiriötekijöitä. (Millward 2005, 215.)

#### **4.4 Työmotivaation sisältöteoriat**

Sisältöteoriat tarkastelevat motivaatiota tarpeidemme ja pyrkimyksiemme näkökulmasta. Sisältöteoriat ovat vakiintuneita ja tarjoavat mielenkiintoisen näkökulman työn suorituskyvyn parantamiseen. Sisältöteorioiden voidaan katsoa keskittyvän siihen, "mikä" motivoi meitä. Motivaatio liittyy olennaisesti ajatukseen siitä, mikä motivoi tietyn tyyppiseen työkäyttämiseen, joka antaa ihmisille halun työskennellä tuottavasti ja laadukkaasti. (Millward 2005, 203; Smith, Farmer & Yellowley 2012, 67.)

On olemassa useita tarpeisiin perustuvia motivaatioteorioita. Motivoinnin sisältöteoriat, jotka tunnetaan myös tarveteorioina, keskittyvät pääasiassa ohjaaviin sisäisiin tekijöihin. Abraham Maslow'n tarvehierarkia, Fredrick Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät sekä David McClellanin suoriutumisen tarpeet ovat hyvin tunnettuja teorioita ja ne avaavat hyvin työmotivaation sisältöteorioita.

### **Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoria**

Maslow'n tarvehierarkiateoria perustuu ihmisten tarpeisiin. Maslow tunnisti viisi erilaista tarpeiden luokkaa ja järjesti nämä tarpeet hierarkkiseen järjestykseen. Teoria kartoittaa erilaisia motivaatiotekijöitä pyramidiin ja jokainen pyramidin taso edustaa erilaista ihmisen tarvetta (kuva 3). Näitä tarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuus, sosiaalisuus, arvostukset tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow uskoi, että ihmiset eivät voi keskittyä pyramidin ylempänä oleviin tarpeisiin, ennen kuin he olivat tyydyttäneet alempien tasojen tarpeet. Maslow'n tarvehierarkian pyramidi edustaa hierarkiaa. (Lämsä & Hautala 2013, 82-83.)

Maslow'n tarvehierarkiasta on oleellista ymmärtää, että ihmiset tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Se mikä motivoi henkilöä muutama vuosi sitten, ei välttämättä motivoi häntä enää tänään. Hierarkian tasot voivat myös olla hieman päällekkäin tai jopa vaihtaa paikkaa, nimittäin jollekin korkean aseman saavuttaminen saattaa olla prioriteeteissa korkeammalla, kuin rakkauden löytäminen. (Lämsä & Hautala 2013, 82-83.)

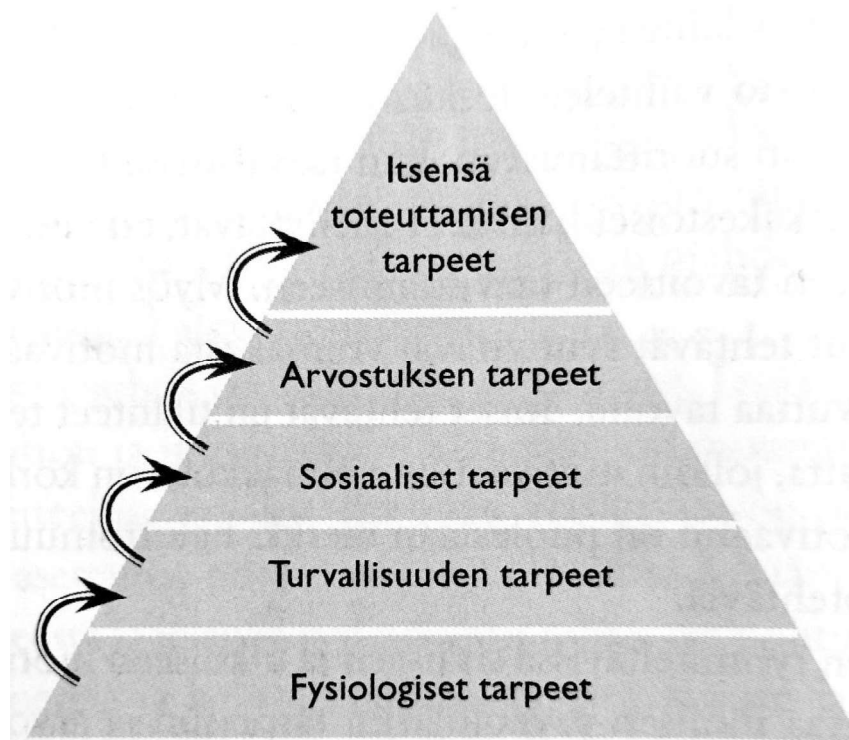
**Fysiologiset tarpeet** kuvaavat fyysisiä perustarpeita, jotka ihmisen on täytettävä voidakseen elää. Nämä tarpeet ovat elintärkeitä selviytymiselle ja niihin lukeutuu ruoka, juoma, ilma, suoja, lämpö, uni, seksuaalisuus ja muut kehoon liittyvät tarpeet. Työpaikalla tekijät, kuten taudot, työterveys-huolto ja ruokailu. (Lämsä & Hautala 2013, 82.)

**Turvallisuuden tarpeet** kuvaavat niitä tarpeita, jotka me kaikki haluamme tuntea. Näihin tarpeisiin kuuluu olla vapaa sodasta ja luonnonkatastrofeista sekä suojautuminen tunne-elämän vaikeuksilta. Työpaikalla näihin tarpeisiin sisältyvät tekijät, kuten työturvallisuus, turvallinen työympäristö ja palkkaus. (Lämsä & Hautala 2013, 82.)

**Sosiaaliset tarpeet** kuvaavat halua kehittää ihmissuhteita ja halua kuulua ryhmään. Näihin tarpeisiin kuuluu läheisyys, ystävyys, rakkaus ja perhe. Työyhteisössä nämä tarpeet näkyvät tarpeena kuulua ryhmään ja hyvänä esihenkilö-työntekijä-suhteena. (Lämsä & Hautala 2013, 82.)

**Arvostukset tarpeet** kuvaavat egotarpeita ja statustarpeita. Näihin tarpeisiin kuuluu tunnustuksen saaminen tehdystä työstä, kunnioitus, korkean aseman saavuttaminen ja tunteminen olevansa tärkeä. Työpaikalla arvostuksen tarpeita voidaan tyydyttää keinoilla, kuten palkitsemisella, palautteen antamisella ja työn toteutumisen arvioinnilla. (Lämsä & Hautala 2013, 82.)

**Itsensä toteuttamisen tarpeet** kuvaavat ihmisen pyrkimystä tulla parhaaksi versioksi itsestään eli täyden potentiaalin saavuttamista ihmisenä. Tällä viimeisellä tasolla jokainen meistä valitsee meille jotain yksilöllistä ja ainutlaatuista, jossa haluamme loistaa. Tällaisia tarpeita voivat olla halu olla paras urheilija tai olla paras vanhempi. (Lämsä & Hautala 2013, 82.)



Kuva 3. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2013, 82)

Sosiaalisiin tarpeisiin liittyvät tunteet, kuten rakastetuksi tulemisen tunne ja välitetyksi tulemisen tunne sekä tunne johonkin ryhmään kuulumisesta voivat auttaa välttämään ongelmia, kuten tuntemaan yksinäisyyttä, ahdistusta ja masennusta. Pyrkimällä pitämään huolen näistä sosiaalisista tarpeista työpaikalla, voimme estää ongelmien syntyä ja taata työntekijöiden paremman hyvinvoinnin. (Lämsä & Hautala 2013, 102.)

### **Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniaateoria**

Herzbergin tutkimukset vakuuttivat hänet siitä, että on paljon enemmän tekijöitä, jotka olivat paljon tärkeämpiä motivoivia tekijöitä kuin raha. Erityisesti joukko ei-taloudellisia motivoivia tekijöitä, jotka ovat avain menestykseen henkilöstön motivoinnissa. Herzberg jakoi tekijänsä kahteen osaan, tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin (kuva 4). Motivaatiotekijät ovat tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä, jotka suoraan motivoivat ihmisiä työskentelemään kovemmin. Hygieniatekijät ovat työtytymättömyyttä lisääviä tekijöitä, jotka voivat demotivoida, jos niitä ei ole, mutta jotka eivät todellisuudessa motivoi työntekijöitä työskentelemään kovemmin. Näiden tekijöiden tasapaino mahdollistaa korkean tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden poiston. (Lämsä & Hautala 2013, 84-85.)

Herzbergin mukaan motivaatiotekijöillä, kuten antamalla työntekijöille enemmän vastuuta työssään, työn tarjoaminen, jota he pitävät tyydyttävänä, haastavana ja palkitsevana motivoivat ihmisiä. Hän myös korosti saavutusten tunnustamisen tärkeyttä, kuten milloin työntekijät suoriutuivat hyvin ja edistivät yrityksen menestystä. Unohtamatta tietenkään ylennystä, sen ollessa ajankohtainen. Hänen mielestään nämä kaikki ovat tekijöitä, joilla on potentiaalia motivoida ihmisiä työhön. (Lämsä & Hautala 2013, 84-85.)

Hygieniatekijät ovat tekijöitä, jotka yrityksen täytyy saada kuntoon tai muuten ne vaikuttavat demotivoivasti työntekijän motivaatioon. Tällaisia tekijöitä voivat olla huomattavasti pienempi palkka, mitä työntekijät odottavat tai uskovat saavansa, epäsovivat työolot, asianmukaisen yrityshallinnon ja toimintatapojen puuttuminen, vajeet työturvallisuudessa ja huonot henkilösuhteet. (Lämsä & Hautala 2013, 84-85.)

<b>Motivaatiotekijät:</b>	<b>Hygieniatekijät:</b>
- liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä	- liittyvät työympäristöön - lisäävät työtytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Kuva 4. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Lämsä & Hautala 2013, 84)

#### David McClellandin suoriutumisen tarpeet

McClellandin tarveteoria perustuu kolmeen tarpeeseen. Hänen mukaansa jokaisella on kolme ensisijaista tarvetta työpaikalla: suoriutumisen tarve, vallan tarve ja kuulumisen tarve. Tarveteoria perustuu siihen, että jokaisella työntekijällä on erilainen tasapaino näiden kolmen tarpeen välillä. Useimmille ihmisistä yksi näistä tarpeista on hallitseva. (Lämsä & Hautala 2013, 85-86.)

Mitä paremmin johtavassa asemassa oleva henkilö oppii tuntemaan tiimensä jäsenet ja käytettävissä olevat resurssit, sitä paremmin hän ymmärtää mitkä tarpeet motivoivat jokaista näistä ihmisistä. Ymmärtämällä mikä ensisijainen tarve ohjaa työntekijää, voidaan räätälöidä tapa, jolla häntä saadaan motivoitua vastaamaan heidän ensisijaista tarvettaan. (Lämsä & Hautala 2013, 232-234.)

1. Suoriutumisen tarpeet. Mikäli henkilön suoriutumisen tarpeet ovat korostuneet, hän haluaa saavuttaa jotain arvokasta, joka saa hänet tuntemaan olonsa ylentyneeksi, suureksi ja voimakkaaksi. Hän on erittäin motivoitunut kaikkeen sellaiseen, joka antaa hänelle tällaisen onnistumisen tunteen. On myös tärkeä huomata, että tehtävät, jotka hän kokee liian helpoiksi, eivät motivoi häntä, koska tällöin tehtävän saavuttaminen ei anna suurta saavutuksen tunnetta. Myöskään tehtävät, joita hän pitää liian vaikeana, eivät motivoi häntä, koska niissä on liian suuri riski olla saavuttamatta mitään. Palkkiot, kuten raha ei toimi palkitsemiskeinona häneen.
2. Vallankäytön tarpeet. Kun henkilön vallankäytön tarpeet ovat korostuneet, motivoituu hän voimasta. Hän haluaa saada asiat tehtyä ja hän haluaa tulla nähdyksi henkilönä, joka on tärkeä. Korkean vallankäytön tarpeen omaava henkilö tavoittelee korkeampaa arvostusta ja sosiaalista asemaa. Hän nauttii kilpailemisesta ja voittamisesta sekä haluaa tunnustusta tehdystä työstään.
3. Sosiaalisten suhteiden tarpeet. Korkean sosiaalisten suhteiden tarpeen omaava henkilö haluaa tuntea kuuluvansa ryhmään ja olla pidetty. Häntä motivoi olla osa ryhmää, joka on ihanteellisesti menestynyt ja yhtenäinen. Hän mukautuu ryhmän mukaiseksi voidakseen täyttää muiden toiveet. Hän on yhteistyökykyinen, mutta ei pidä suurista riskeistä. (Lämsä & Hautala 2013, 86.)

#### 4.5 Työmotivaation prosessiteoriat

Motivaation prosessiteoriat tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää käyttäytymiseen vaikuttavia ajatusprosesseja. Prosessiteorioissa keskitytään kysymykseen ”miten” motivoitunut käyttäytyminen syntyy. (Millward 2005, 203.) Prosessiteoriat keskittyvät enemmän yksilöön, joka punnitsee kovan työn todennäköisiä tuloksia tai palkkioita. Viittaus prosessi voidaan selittää yksilön mielessä käydyillä laskelmilla, joita hän tekee päättääkseen tehdä jotain sen perusteella, arvostaako hän vastineeksi tarjottua palkkiota. (Smith, Farmer & Yellowley 2012, 67.) Prosessiteorioissa tarkastellaan psykologisia ja käyttäytymisprosesseja, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. (Lämsä & Hautala 2013, 87.) Ymmärtämällä näitä prosesseja, on mahdollista ymmärtää niitä tekijöitä, jotka motivoivat yksilöiden käyttäytymistä.

##### **J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria**

Adamsin oikeudenmukaisuusteorian mukaan yksilöt haluavat oikeudenmukaisen suhteen panosten ja tuotosten välillä. Se saa työntekijät motivoituneeksi, kun taas epäoikeudenmukaiset olosuhteet vaikuttavat demotivoivasti heihin. Tämä tarkoittaa sitä, että he haluavat heidän työstänsä saamansa palkkioiden olevan oikeudenmukaisia heidän tarjoamiinsa panoksiin. Samoin he haluavat, että muiden henkilöiden palkkiot ovat samanlaisia, kuin palkkiot, joita se itse saisivat samantasoisesta panoksesta. (Smith, Farmer & Yellowley 2012, 69.) Yksinkertaisuudessaan työntekijät etsivät tasapainoa tekemänsä työn ja saamansa palkkion välillä. Mikäli toinen työntekijä saa saman palkan, mutta antaa pienemmän työpanoksen, aiheuttaa se epäoikeudenmukaista tunnetta.

Työntekijät, jotka havaitsevat, että heitä ei kohdella oikeudenmukaisesti, yrittävät tasapainottaa tasapainoa. Työntekijä voi lähteä havittelemaan tasapainoa kahdella tavalla. Jos työntekijä tuntee, että häntä ei palkita tarpeeksi, hän lähtee vähentämään tekemän työn määrää tunteakseen saavansa oikeudenmukaisen korvauksen. Jos työntekijästä taas tuntuu, että häntä palkitaan liikaa, syyllisyys saattaa saada hänet työskentelemään paljon kovemmin. Epäoikeudenmukaisuus saattaa vaikuttaa myös niin ratkaisevasti työntekijään, että hän haluaa irtisanoutua. (Lämsä & Hautala 2013, 87-88.)

Esihenkilölle tämä tarkoittaa sitä, että on ymmärrettävä se tosiasia, että esihenkilön käsitys työntekijöiden tekemästä työn arvosta ja heidän saamastaan palkkiosta, eivät välttämättä vastaa työntekijöiden näkemystä. Kahdella täysin samaa työtehtävää tekevällä työntekijällä, jotka ansaitsevat saman verran, voi olla hyvinkin erilainen käsitys palkkionsa oikeudenmukaisuudesta.

Tämä johtuu yksinkertaisuudessaan siitä, että heillä voi olla erilaiset odotukset ja tarpeet. (Lämsä & Hautala 2013, 87-88.)

### **Victor H. Vroomin odotusarvoteoria**

Vroomin odotusarvoteoria työmotivaatiosta perustuu kolmeen asiaan, joka motivoi työntekijää tekemään jotain. He ovat motivoituneita, kun he arvostavat toimintaan liittyvää palkkiota, luottavat saavansa palkkion, jos he tekevät hyvää työtä ja uskovat, että he pystyvät saavuttamaan tavoitteensa kovalla työllä. (Millward 2005, 205.)

Vroomin odotusarvoteoria havainnollistaa, että käyttäytyminen johtuu tietoisista valinnoista vaihtoehtojen joukossa, joiden tarkoituksena on maksimoida mielihyvää ja minimoida kipua. Vroomin mukaan työntekijän suorituskyky perustuu yksilöllisiin tekijöihin, kuten persoonallisuuteen, tietoihin, taitoihin, kykyihin ja kokemukseen. Hänen mukaansa suorituskyky ja motivaatio liittyvät ihmisen motivaation. Hän käyttää muuttujia Expectancy (odotukset), Instrumentality (instrumentaalisuus) ja Valence (valenssi) selittääkseen tämän. Teorian perustana on, että yksilön on asetettava palkkiolle arvo ja ymmärrettävä, että palkkio annetaan, jos ponnistelee. (Smith, Farmer & Yellowley 2012, 67-68; Millward 2005, 205-206.)

- Expectancy (odotukset) on työntekijän uskomus siihen, että työskentelemällä kovasti, pystytään saavuttamaan tavoite, jonka esihenkilö on asettanut.
- Instrumentality (instrumentaalisuus) on työntekijän arvio siitä, kuinka todennäköisesti palkkio saadaan, jos asetettu tavoite saavutetaan.
- Valence (valenssi) on yksinkertaisuudessaan tavoitteesta saavutetun palkkion koettu arvo. Valenssi voi olla negatiivinen, jos palkinto ei vain kiinnosta tai motivoi. Vastavasti valenssi voi olla positiivinen, jos palkkio motivoi. (Lämsä & Hautala 2013, 88-89.) Esimerkiksi kiireiselle perheenäidille tai -isälle ylennyksen tarjoaminen ei välttämättä kuulosta houkuttelevalta ylimääräisen työn takia.

### **Edwin A. Locken ja Gary Lathamın päämääräteoria**

Edwin Locke ja Gary Latham esittivät, että henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on ratkaisevan tärkeää ihmisten motivoimiseksi suoriutumaan. Locke esitti jo vuonna 1976, että tavoitteiden asettaminen antaa motivaatiota ihmiselle. Työpaikalla sen idea on, että tavoitteiden asettaminen auttaa työntekijöitä hahmottamaan odotuksia, keskittymään ja saamaan tuloksia aikaan.

Tavoitteet eivät kuitenkaan saa olla liian monimutkaisia, sillä se taas voi demotivoida työntekijää. (Smith, Farmer & Yellowley 2012, 68; Millward 2005, 208-209.)

Päämääräteorian mukaan, ollakseen sen motivaatiota ja tuottavuutta lisäävä, tavoitteilla on oltava seuraavat viisi ominaisuutta:

1. Selkeys, ollakseen motivoivia, tavoitteiden on oltava selkeitä. Kun tavoite on selvä, on helppo ymmärtää, mitä täytyy tehdä. Tavoitteiden asettamiseen voi käyttää apuna SMART-menetelmää. (Lämsä & Hautala 2013, 89; Smith, Farmer & Yellowley 2012, 68.)
2. Haaste, tavoitteiden on oltava haastavia, mutta ei liian haastavia. Tavoite, joka on liian helppo saavuttaa, ei motivoi työntekijöitä. Sama koskee liian haastavaa tavoitetta.
3. Sitoutuminen, jotta tavoite olisi haastava, on siihen sitouduttava. Jos tavoite on asetettu tiimille, on pidettävä huoli siitä, että he ovat kaikki sitoutuneita tavoitteen saavuttamiseen.
4. Palaute, jotta tavoite motivoi työntekijöitä työskentelemään sen eteen, on työstä saatava palautetta. Jotta palaute olisi tehokasta, on sitä saatava säännöllisesti.
5. Tehtävän monimutkaisuus, jotta tavoite olisi motivoiva, se ei saa olla liian monimutkainen. Liian monimutkaiset tavoitteet voivat osoittautua ylitsepääsemättömiksi ja demotivoida työntekijöitä. (Lämsä & Hautala 2013, 89-90.)

Asettamalla tietyn ja ilmaistun tavoitteen, työntekijöitä rohkaistaan keskittymään saavuttamaan jotain rajallista ja sallittavissa olevaa, jolla on konkreettisia seurauksia. Tämä eroaa menetelmästä, jossa työntekijää yksinkertaisesti rohkaistaan vain työskentelemään kovemmin. (Millward 2005, 208.) Locken päämääräteoria on työntekijöiden sitouttamistaktiikka. Sisällyttämällä teorian työpaikalle, voidaan sekä parantaa työntekijöiden suorituskykyä, että vahvistaa heidän sitoutumistaan. (Lämsä & Hautala 2013, 242.)

Teoria ei selitä kuitenkaan sitä, miksi päämäärillä katsotaan olevan niin suuri merkitys työmotivaatiolle, eikä se ota huomioon tunteiden merkitystä. Teoriaa on sovellettu tavoitejohtamisessa, jossa saavutettuja tavoitteita käytetään työn arvioinnissa. Tavoitteiden asettaminen oikein tehtynä voi olla tehokas työkalu motivaation ja tuottavuuden lisäämiseen. Tämä pätee niin henkilön itse itselleen asettamien henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa, kuin että esihenkilö asettaisi tavoitteet tiimillensä. (Lämsä & Hautala 2013, 90.)

#### 4.6 Palkitseminen

Palkitseviksi asioiksi voidaan katsoa kaikkia niitä tekijöitä, jotka työntekijä kokee palkitsevana ja työnantaja pystyy tarjoamaan työntekijälle. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen pääosaan: taloudelliseen palkitsemiseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Usein palkitseminen liitetään nimenomaan taloudelliseen palkitsemiseen. Organisaation johtamisen kannalta näyttää kuitenkin siltä, että aineeton palkitseminen tarjoaa motivoivimmat ja parhaimmat keinot. (Kauhanen 2015, 119.)

Taloudellinen palkitseminen liittyy oleellisesti työn tekemiseen. Ensisijaisesti työstä maksetaan palkka, joka on korvaus työntekijän tekemästä työstä (Kauhanen 2015, 126). Suomessa on 2000-luvun alussa siirrytty palkkausjärjestelmiin, jossa työntekijän kiinteä palkka muodostuu työtehtävän vaativuuden perusteella määritellystä osasta ja henkilökohtaisesta osasta, joka määräytyy työntekijän osaamisen ja suoriutumisen perusteella. Näiden lisäksi organisaatiossa voi olla käytössä tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmä eli muuttuva palkka, joka maksetaan kiinteän palkan lisänä. (Kauhanen 2015, 127-128.)

Rahapalkan lisäksi työnantaja voi tarjota luontoisetuja, mutta ne huomioidaan rahapalkan tason määrittelyssä. Niiden käyttö perustuu siihen, että ne ovat taloudellisesti edullisia niin palkansaajalle kuin työnantajallekin. Verohallitus määrittelee vuosittain osalle luontoiseduista kiinteät verotusarvot. Luontoisetuja tarjotessa on hyvä harkita tarkasti, kenelle tarjotaan mitään. Mikäli palkansaaja ei tarvitse jotain etua, hänelle ei lähtökohtaisesti tarjota kyseistä etua osana palkkaa. (Kauhanen 2015, 129.)

Työnantaja voi tarjota taloudellisen palkitsemisen osana koko henkilöstölle tai vain osalle muun muassa seuraavia etuja, joista edunsaajaa ei veroteta: sairaskuluvakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajanvakuutus, laajakaistayhteys kotona, sairaan lapsen hoitoetu ja lisäeläke. Lisäeläkevakuutukset ja sairauskuluvakuutukset ovat huomattava menoerä organisaatiolle, erityisesti lisäeläkevakuutus. Sairauskuluvakuutus on kuitenkin hyvin arvostettu etu henkilöstölle. (Kauhanen 2015, 131.) Lisäksi voitonjaon muotona toimivat henkilöstörahasot ja optiot (Kauhanen 2015, 138-139).

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan: sosiaaliin palkkioihin ja urapalkkioihin. Sosiaaliin palkkioihin sisältyy: statussymbolit, palaute (kiitos ja tunnustukset), työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus (kunniamerkit ja arvonimet). Urapalkkioihin sisältyy: työ sinänsä,

joustavat työajat (työaikapankki), itsensä kehittäminen ja kasvupolut. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset haluavat itselleen mielenkiintoisia ja haasteellisia töitä ja monet kokevatkin nämä itsessään jo palkitsevina. (Kauhanen 2015, 119-120.)

Jotkut työntekijät kaipaavat statussymboleita eli näkyviä arvoaseman merkkejä. Näitä voivat olla esimerkiksi toimennimike, työpisteen koko, sijainti ja varustustaso, työvälineiden monipuolisuus, nykyaikaisuus ja muodikkaus, työasusteet, työaika ja työntekopaikka etätyö), työnantajan auto (koko, hinta ja varusteet), pääsy tiettyihin toimitiloihin ja tietojärjestelmiin sekä yhdistysten ja klubien jäsenyydet. Joillekin näillä merkeillä on todella suuri merkitys, kun toisille nämä eivät tuo lisäarvoa. (Kauhanen 2015, 123-124.)

Jatkuvan palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää sekä työsuorituksen parantumisen, että työtyytyväisyyden kannalta. Erityisesti positiivinen palaute kannustaa ihmisiä sitoutumaan ja suoriutumaan entistä paremmin. Kriittisen palautteen antaminen on myös tärkeää, sillä se kehittää ja auttaa työntekijää saavuttamaan tavoitteensa. (Kauhanen 2015, 124.)

## 5 Laadullinen tutkimus esihenkilötyössä onnistumisesta

Työn tarkoituksena on selvittää, mikä merkitys johtamisella on työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. Työ toteutettiin vertailemalla teoriaa kyselytutkimuksen vastauksiin ja selvittämällä, onko niiden välillä yhteneväisyyksiä tai eroja. Tutkimustyön tarkoituksena on tutkia, miten esihenkilö voi edistää työhyvinvointia ja selvittää, mitkä tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden mielipiteeseen siitä, millainen on hyvä esihenkilö.

Johtaminen on murroksessa, mikä tarkoittaa sitä, että sitä osataan tarkastella entistä kriittisemmin. Toteuttamalla laadullisen tutkimuksen siitä, miten esihenkilö voi edistää työhyvinvointia, ja selvittämällä, mitkä tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden mielipiteeseen siitä, millainen on hyvä esihenkilö, voimme todeta, onko aiheen teoriolla yhtäläisyyksiä vai eroavaisuuksia käytäntöön. Näitä vertailemalla saamme arvokasta tietoa siitä, mitkä ovat oikeasti niitä tekijöitä, joilla esihenkilö voi vaikuttaa työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. Näitä positiivisia tekijöitä viemällä arkeen voimme parantaa työhyvinvointia

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on lähestymistapa, joka pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisten merkityksiä, kokemuksia ja sosiaalisia todellisuuksia heidän näkökulmastaan. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa käytetään erilaisia laadullisia menetelmiä, ei-numeerisen datan, kuten sanojen, kuvien ja käyttäytymiseen liittyvän datan keräämiseen ja analysointiin. Tavoitteena on tuottaa syvällistä ja kontekstuaalisia näkemyksiä tutkittavista ilmiöistä. On kuitenkin otettava huomioon, että tutkittavan kokemuksia ei saada koskaan esitettyä niin, että ne olisivat tyhjentävästi ymmärrettyjä. (Vilka 2021, luku 5.) Tavoitteena on kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja (Vilka 2021, luku 7).

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä voidaan hyödyntää useita eri vaihtoehtoja tutkimusaineiston keräämisessä. Tutkimusaineisto kerätään usein haastatteluna ja laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovatkin avoimet haastattelut, lomakehaastattelut ja teema-haastattelut. Myös ryhmähaastattelu on yksi tutkimusaineiston keräämisen muodoista. Tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoksi kelpaa niin ihmisen puhe, päiväkirjat, kirjeet, valokuvat, elämänkerrat, esineet kuin aikakausi- ja sanomalehdet, riippumatta siitä ovatko ne julkaistu verkossa

vai paperisena. Jokaisessa haastattelutavassa on sama päämäärä; järjestelmällinen tiedonkeruu. (Vilka 2021, luku 5.)

Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa tutkija pääsee ennakkoon pohtimaan esitetyt kysymykset sekä esittämisyjärjestyksen. Lomakehaastattelu on oiva tapa kerätä aineistoa varten, kun itse tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on saada kerättyä vastanneiden näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä. Haastattelulomakkeen palautus tulee myös ottaa huomioon. Palauttaminen pitäisi olla vastaajalle mahdollisimman vaivatonta, joten alusta ja palautuspaikka kannattaa miettiä huolella. Haastattelukysymykset ovat samat kaikille haastateltaville. Lomakehaastattelussa käytettävät avoimet kysymykset antavat vastaajille vapauden kertoa tarkalleen omin sanoin, mitä he ajattelevat aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on saada aineistoa, jonka sisällöllinen laajuus on oleellisempaa, kuin sen määrä kappaleina. (Vilka 2021, luku 5.)

Tutkimusaineiston keräämiseen jälkeen se pitää saada tutkittavaan muotoon. Laadullisesta tutkimusmenetelmää käyttäen, on analysoitava aineisto esitettävä aina teksti- tai kuvamuodossa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi haastatteluaineisto täytyy muuttaa tekstimuotoon eli litteroida. Tekstimuotoon viety tutkimusaineisto helpottaa sen läpikäyntiä, ryhmittelyä ja luokittelua. Tutkimusaineiston kerääminen haastattelujen sijaan onnistuu myös havainnoinnilla, joka tarkoittaa esimerkiksi tarkkailemalla ihmisiä tai osallistuvalla havainnoinnilla. (Vilka 2021, luku 5.)

### **Analyysimenetelmät**

Sisällönanalyysi on yksi tutkimusaineiston analysoinnin muodoista ja se tarkoittaa tutkimusaineiston sanallista kuvaamista. Metodissa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mutta kuitenkin ennen analyysiä, tutkija päättää, mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Seuraavaksi tutkija aloittaa tutkimusaineiston pelkistämisen, jossa epäolennainen informaatio jätetään pois ja tutkimuksen kannalta olennainen informaatio säilytetään. Tutkimusaineisto voidaan ryhmitellä esimerkiksi sanojen tai lauseiden mukaan, jonka jälkeen ryhmille luodaan yläkäsitteet. Tuloksena saadaan käsitteitä, luokitteluja ja teoreettinen malli, joista tutkija yrittää ymmärtää tutkittavan esittämää merkityskokonaisuutta. Analyysin tulkinta jatkuu tästä vielä tutkimus- ja tieoriatiedoin vertailuun. (Vilka 2021, luku 6.)

Teorialähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan kirjaimellisesti teorialla. Jo heti tutkimuksen alkuun tutkimusta suuntaavaa malli, teoria tai ajatuskokonaisuus kuvataan. Metodien ero aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin on siinä, että teorialähtöisen sisällönanalyysin tarkoitus on uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta, käyttäen apuna tutkittavien antamia merkityksiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi taas pyrkii kuvailemaan tutkittavien merkitysmaailmaa. (Vilkkä 2021, luku 6.)

Fenomenologinen lähestymistapa antaa vapaammat kädet tutkijalle. Metodissa ei ole olemassa vain yhtä tapaa toteuttaa analyysiään vaan se soveltavan muotonsa aina tutkimustilanteen mukaan. Keskeisimpiä fenomenologisen lähestymistavan työkaluja ovat käsitteet, kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tutkijan omaa käsitystä ihmisestä, kokemuksesta ja merkityksestä käytetään lähtökohtana tutkimukselle. (Vilkkä 2021, luku 6.)

Diskurssianalyysi on pikemminkin väljä teoreettinen viitekehys, kuin selvärajainen tutkimusmetodi. Diskurssianalyysissä muiden metodien sovellukset ovat sallittuja. Diskurssi analyysi tutkii ihmisten kielellisesti tuottamia merkityksiä, niiden rakennetta ja ilmaisua sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa. Siinä tarkastellaan tietyn tekstin sisältöä ja kielenkäyttöä merkityksen välittämiseksi erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä. (Vilkkä 2021, luku 6.)

Hermeneuttinen metodi korostaa subjektiivisia tulkintoja tekstien, taiteen, kulttuurin ja yhteiskunnallisten ilmiöiden sekä ajattelun merkityksen tutkimuksessa. Metodien avulla voidaan tehdä tulkintoja ja saada syvälinen käsitys tutkitusta ilmiöstä. Ymmärrys syntyy systemaattisten tulkintaprosessien kautta. Nämä prosessit tunnetaan nimellä hermeneuttinen kehä. Hermeneuttinen kehä viittaa ajatukseen siitä, että käsityksemme tutkimusaineistoon kokonaisuutena perustuu ymmärryksemme jokaisesta yksittäisestä osasta sekä ymmärryksestä siitä, kuinka jokainen yksittäinen osa viittaa koko tutkimusaineistoon. (Vilkkä 2021, luku 6.)

### **Tutkimushaastattelun haasteet**

Tutkimushaastatteluiden keräämisessä on omat haasteensa. Teema- ja avoimessa haastattelussa haastateltavalta voidaan aina tarkistaa, miten hän ymmärtää kysymyksissä käytetyt sanat, lomakehaastattelussa näin ei ole. Tutkijan on varmistettava lomakehaastattelussa olevien kysymysten ymmärtäminen jo ennen kuin se toimitetaan tutkittavalle. Kohderyhmän tuntemus kuitenkin auttaa kysymysten muotoilussa. (Vilkkä 2021, luku 5.)

Tutkijan on valmistauduttava haastatteluun hyvin. Tutkijan on ensinnäkin määriteltävä tutkimuksen tavoitteet, kysymykset ja valittava tutkimuksen kohderyhmä. Ja jo aiemmin mainittu kohderyhmän tuntemus auttaa välttämään tutkimusaineiston keräämisessä vastaan tulevia tulkintaongelmia, jotka taas itsessään seuraavat tulkintavirheinä tutkimustekstiin asti. Mikäli tulkintaan jää aukkoja, voi tästä seurata se, että tutkimus ei ole uskottava. Uskottavuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulkinta ja käsitteellisyys vastaisivat tutkittavien käsityksiä. (Vilka 2021, luku 5.)

Lomakehaastattelun ongelmaksi muodostuu myös se, että kysymykset heijastavat helposti tutkijan käsitystä tutkittavasta asiasta. Tämä voi johtaa siihen, että vastaaja vastaa tutkijan toivomalla tavalla ja hänen oma käsityksensä tai kokemuksensa jää taka-alalle. Tämä taas ei vastaa tutkimuksen tavoitetta. Kysymysten tulisi keskittyä kysymyksiin, jotka alkavat sanoilla: mitä, miksi, millainen ja miten sekä välttää käyttämästä ”kyllä” ja ”ei” vastauksia. Haastateltavaa voi myös pyytää kuvailemaan asioita. (Vilka 2021, luku 5.)

Tutkimusaineiston tulkinnassa on hyvä ottaa huomioon myös se, että koska taustatietoja ei voida kysyä kovinkaan laajassa mittakaavassa, ei aineistoon saada täyttä kuvaa haastateltavan asiantuntevuudesta tai hänen kokemuksistaan. Mikäli haastateltavalta kysellään liikaa taustatietoja, voi hän menettää mielenkiinnon itse kysymyksiensä vastaamiseen. Tulkinta aineistolle siis tehdään sen tiedon varassa, joka lomakkeessa on. Toinen ääripää taas on ylitulkinta, jota tulisi välttää. Ylitulkinta vaikuttaa tutkimuksen pätevyYTEEN ja luotettavuuteen negatiivisesti. (Vilka 2021, luku 5.)

### **Laadullisen tutkimuksen arviointi**

Tulkinnan yleistäminen voidaan tehdä monella eri tavalla. Yleisyys voidaan esittää teesinä eli väitteinä, maksiminaan eli yleispätevänä eettisenä periaatteena tai ohjeena, mutta myös yleisenä kuvauksena tutkimuksessa tematisoiduista laaduista tai niiden rakentumisesta. Tutkijan on osattava erotella yleistäminen ja tulkinta tutkimusta tehdessään, sillä tulkinta perustuu tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulokseen, kun taas yleistäminen tehdään tulkinnasta, ei tutkimusaineistosta. Tutkimusta voidaan pitää päteväenä, yleistettävänä, kun tulokset muodostuvat tematisoidusta kokonaisuudesta. (Vilka 2021, luku 7.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus muodostuu siitä, että tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Teorianmuodostukseen ei ole saanut vaikuttaa epäolennaiset tai muutkaan tekijät. Luotettavuus voidaan todeta myös sillä, että kun tutkijan tekemät tulkinnat

eivät ole ristiriidassa tutkittavan käsityksestä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa otetaan huomioon tutkijan joka vaiheessa tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Tutkija onkin itse vastuussa oman tutkimuksena luotettavuudesta, sillä luotettavuuden kriteereinä ovat hänen rehellisyytensä ja hän itse. Puolueettomuusnäkökulma on myös tekijä, joka täytyy ottaa huomioon luotettavuutta arvioidessa. (Vilka 2021, luku 7.)

Tutkimuseettisiin normeihin kuuluu tunnistettavuuden estäminen. Nimettömyyden ja tunnistamattomuuden lähtökohtana on suojella tutkittavia negatiivisilta haittavaikutuksilta, jotka voisivat seurata, mikäli heidät voitaisiin tunnistaa tutkimusjulkaisusta. Näin ollen anonymisointi eli tunnistustekijöiden poistaminen tai muuttaminen on oleellinen osa tutkimusta. Anonymisointi voidaan myös katsoa edellytykseksi saada rehellisiä vastauksia sekä keinoksi saada enemmän tutkimukseen osallistuvia tutkittavia. (Kuula 2015, luku 7.)

## 5.2 Tutkimustulokset

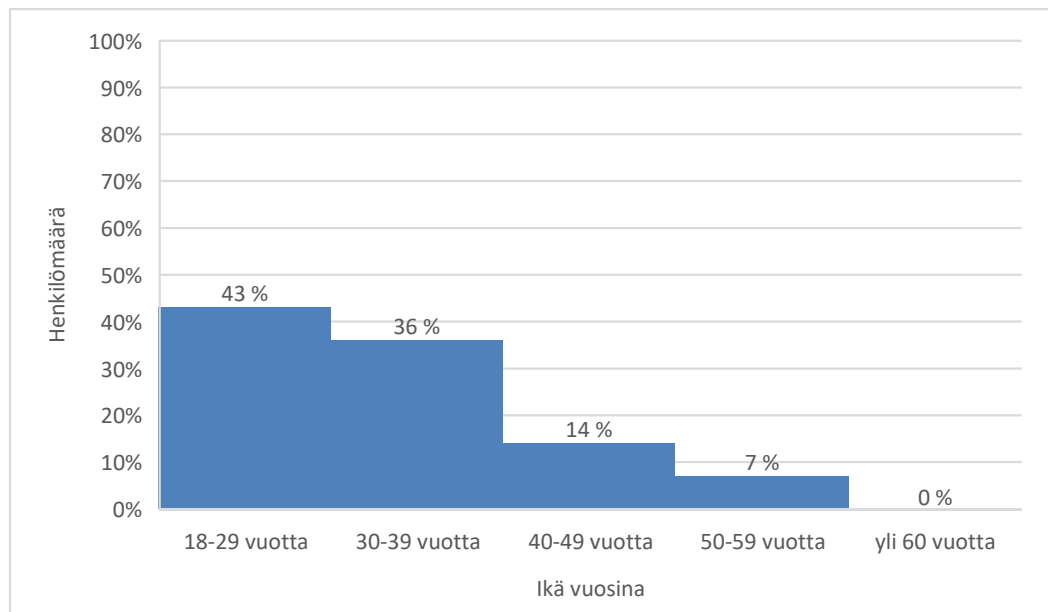
Tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö voi edistää työhyvinvointia ja mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden mielipiteeseen siitä, millainen on hyvä esihenkilö. Kyselytutkimukseen vastaajien määrä ei ollut erityisen suuri, mutta kuitenkin riittävä antaakseen kuvan tekijöistä, jotka olet oleellisia esihenkilötyössä. Vastausten vähäinen määrä kuitenkin rajoittaa yleistettävyyttä. Laajemmalla otannalla tutkimusaineisto olisi voinut ryhmittäytyä eri tavalla ja täten antaa paremman kuvauksen odotuksista esihenkilötyötä kohtaan.

Kyselyssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselytutkimus toteutettiin aikavälillä 15.1.2024-29.1.2024 ja vastaamiseen oli varattu kaksi viikkoa aikaa. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmaa käyttäen. Linkki kyselyyn lähetettiin 172 liiketalouden monimuoto-opiskelijalle sähköpostilla. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 14 henkilöä. Vastausprosentti lähetettyihin kyselyihin nähden oli 8,15 %. Kyselytutkimuksessa oli 13 kysymystä. Kysymyksistä viisi oli valintakysymyksiä ja loput kahdeksan kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Tutkittavan tiedote, kysely ja esimerkki teemoittelusta löytyvät työn lopusta, liitteet-osiosta.

Tämän työn tutkimusaineiston analysointimuotona on käytetty sisällönanalyysiä eli tutkimusaineiston sanallista kuvaamista. Tutkimusaineisto on ryhmitelty sanojen mukaan, jonka jälkeen ryhmille on luotu yläkäsitteet. Aineiston analysointi on toteutettu aineistolähtöisesti eli aineisto on analysoitu ilman teoreettista etukäteisoletusta.

### Kyselytutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan ikää

Kysymys oli valintakysymys. Vastaajista 6 (43 %) vastasi olevansa 18–29-vuotias. Vastaajista 5 (36 %) vastasi olevansa 30–39-vuotias. Vastaajista 2 (14 %) vastasi olevansa 40–49-vuotias ja vastaajista 1 (7 %) vastasi olevansa 50–59-vuotias. Kukaan vastanneista ei vastannut olevansa yli 60-vuotias. Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista olivat 18–39-vuotiaita.



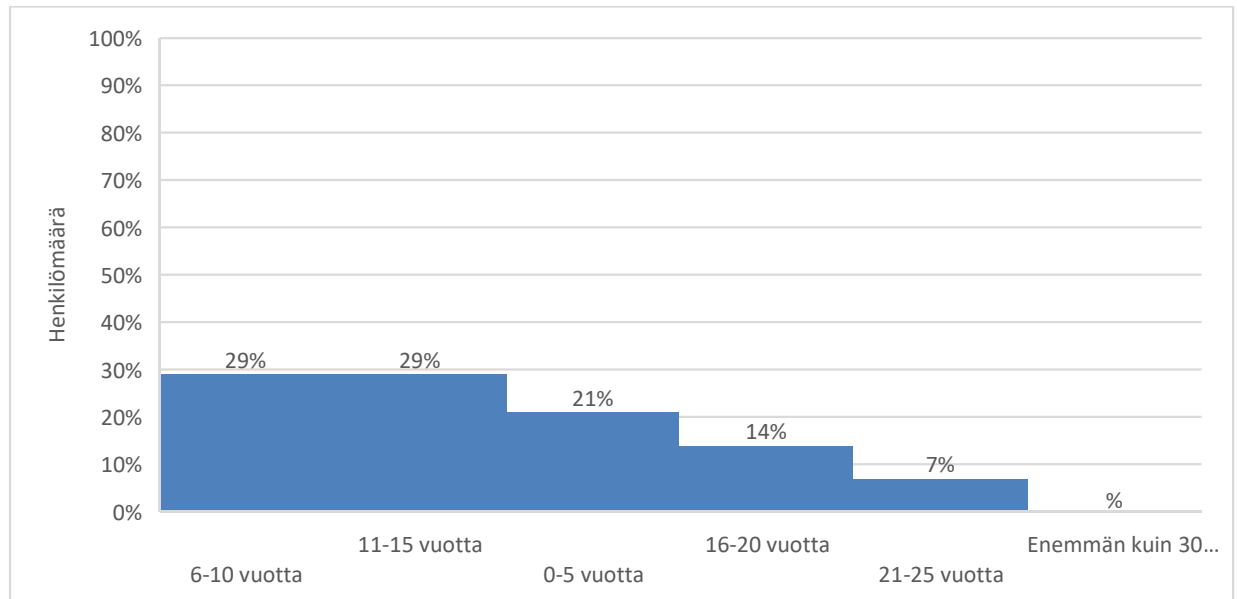
Kuva 5. Kyselytutkimukseen vastaajien ikä (n=14)

### Kyselytutkimuksen toisessa kysymyksessä kysyttiin vastaajan sukupuolta

Kysymys oli valintakysymys. Vaihtoehtoina kysymykselle oli: ”mies”, ”nainen”, ”muu” ja ”en halua kommentoida”. Kaikki (100 %) kysymykseen vastanneista olivat naisia.

### Millainen on nykyinen työkokemuksesi?

Kysymys oli valintakysymys. Vastaajista 4 (29 %) vastasi nykyiseksi työkokemukseen 6–10 vuotta. Vastaajista 4 (29 %) vastasi nykyiseksi työkokemukseen 11–15 vuotta. Vastaajista 3 (21 %) vastasi työkokemukseen 0–5 vuotta. Vastaajista 2 (14 %) vastasi työkokemukseen 16–20 vuotta. Vastaajista 1 (7 %) vastasi työkokemukseen 21–25 vuotta. Kukaan vastanneista ei vastannut nykyiseksi työkokemukseen ”enemmän kuin 30 vuotta”. Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurimmalla osalla vastaajista nykyinen työkokemus on 6–15-vuoden välissä.



Kuva 6. Kyselytutkimukseen vastaajien nykyinen työkokemus vuosina (n=14)

#### **Oletko työskennellyt esihenkilötehtävissä?**

Kysymys oli valintakysymys. Vastaajista 10 (71 %) vastasi kysymykseen ”en”. Vastaajista 4 (29 %) vastasi kysymykseen ”kyllä”. Vastausten perusteella voidaan todeta, että kyselyyn vastanneista suurin osa ei ole työskennellyt esihenkilötehtävissä.

#### **Pitääkö esihenkilötehtävissä toimivalla henkilöllä olla mielestäsi johtamiseen liittyvä koulutus?**

Kysymys oli valintakysymys. Vastaajista 8 (57 %) vastasi kysymykseen ”kyllä”. Vastaajista 6 (43 %) vastasi kysymykseen ”ei”. Vastausten perusteella voidaan todeta, että vain hieman yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että esihenkilötehtävissä toimivalla henkilöllä pitäisi olla johtamiseen liittyvä koulutus.

#### **Millaista osaamista esihenkilöillä pitäisi mielestäsi olla?**

Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksista esille nousseet 28 (53 %) tekijää liittyivät johtamisosaamiseen. Johtamisosaaminen yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen taito, organisointikyky, johdonmukaisuus, jämäkkyys ja organisaatiopsykologian ymmärrys. Vastauksista esille nousseet 21 (40 %) tekijää liittyivät hyviin sosiaalisiin taitoihin. Hyvät sosiaaliset taidot yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten erityyppisten ihmisten ymmärtäminen, empaattisuus, kyky kuunnella, sosiaalisuus, rehellisyys ja reiluus. Vastauksista esille nousseet 4 (7

%) tekijää, liittyivät kehittymiseen. Kehittyminen yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten valmentaminen, motivoiminen ja palautteenanto kehittävästi. Vastausten perusteella voidaan todeta, että yli puolet vastauksista esille nousseista tekijöistä liittyvät johtamisosaamiseen. Johtamisosaamisen osalta ”substanssiosaaminen” ja ”henkilöstöjohtaminen” saivat kaikista eniten mainintoja koko kysymyksessä. Tämä kysymys myös keräsi kaikista eniten erilaisia tekijöitä listattavaksi koko kyselytutkimuksessa.

#### **Millainen on huonoin kokemuksesi esihenkilöstä?**

Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksista esille nousseet 16 (46 %) tekijää liittyivät epäasialliseen käytökseen. Epäasiallinen käytös yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten epätasa-arvoinen kohtelu, huutaminen, selän takana puhuminen, julkinen mollaaminen, keskisormen näyttäminen ja silmätikuksi joutuminen. Vastauksista esille nousseet 13 (37 %) tekijää liittyivät johtamisosaamisen puutteeseen. Johtamisosaamisen puute yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten huono perehdytys, organisoinnin puute, kykenemätön antamaan palautetta, ei kykyä tai halua ratkaista ongelmatilanteita ja ei ole tavoitettavissa. Vastauksista esille nousseet 6 (17 %) tekijää liittyivät huonoihin sosiaalisiin taitoihin. Huonot sosiaaliset taidot yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten kommunikoinnin puute, luottamuksen puute, terveyteen liittyen haasteiden vähättely, tunnekylläisyys ja välttely. Vastausten perusteella voidaan todeta, että lähes puolet vastauksista esille nousseista tekijöistä liittyi epäasialliseen käytökseen. Epäasiallisen käytöksen tekijöistä ”epätasa-arvo” ja ”huutaminen” saivat eniten mainintoja kysymykseen vastaajilta.

#### **Millainen on paras kokemuksesi esihenkilöstä? Mitä hän teki, että koit näin?**

Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksista esille nousseet 17 (52 %) tekijää liittyivät johtamisosaamiseen. Johtamisosaaminen yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten rakantavan palautteen antaminen, työstä kiittämisen, jämäkkyuden, valmentamisen ja vastuun antamisen. Vastauksista esille nousseet 10 (30 %) tekijää liittyivät hyviin sosiaalisiin taitoihin. Hyvät sosiaaliset taidot yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten asioita keskusteleminen, kunnioitus, luottamus, hyväksyminen sellaisenaan kuin on ja kiinnostus työntekijää kohtaan. Vastauksista esille nousseet 6 (18 %) tekijää liittyivät joustavuuteen. Joustavuus yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten toiveiden huomioonotto, työtehtävien sopeuttaminen työntekijäkohtaisesti ja ymmärrys terveydentilan haasteissa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että johtamisosaamiseen liittyvät tekijät nousivat eniten esille kyselyn vastauksissa. Huomionarvoista on myös se, että johtamisosaamiseen liittyen ”rakentavan palautteen antaminen” sai eniten mainintoja kysymykseen vastaajilta.

#### **Millainen on mielestäsi huono esihenkilö?**

Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksista esille nousseet 19 (51 %) tekijää liittyivät huonoihin sosiaalisiin taitoihin. Huonot sosiaaliset taidot yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten tunneälykkyyden puute, kuuntelemattomuus, sosiaalisten taitojen puute, ei ole kiinnostunut ja ei kuuntele. Vastauksista esille nousseet 13 (35 %) tekijää liittyivät johtamisosaamisen puutteeseen. Johtamisosaamisen puute yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten töiden jakaminen epätasapuolisesti, diktaattorimaisuus, uskaltamattomuus johtaa, kykenemätön antamaan palautetta ja ei siedä kritiikkiä. Vastauksista esille nousseet 5 (14 %) tekijää liittyivät eriarvoiseen kohteluun. Eriarvoinen kohtelu yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten vähättely, eriarvoinen kohtelu ja työntekijöiden mielistely. Vastausten perusteella voidaan todeta, että huonot sosiaaliset taidot saivat eniten mainintoja vastaajilta.

### **Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?**

Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksista esille nousseet 16 (39 %) tekijää liittyivät hyviin sosiaalisiin taitoihin. Hyvät sosiaaliset taidot yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten sosiaalisesti taitava, helposti lähestyttävä, joustavuus ja toiveiden huomioon ottaminen. Vastauksista esille nousseet 13 (32 %) tekijää liittyivät johtamisosaamiseen. Johtamisosaaminen yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten jämäkkyys, kriittinen tarkastelu omaa toimintaa kohtaan, auttaminen etenemään uralla, antaa palautetta ja antaa vastuuta. Vastauksista esille nousseet 12 (29 %) tekijää liittyivät tasapuolisuuteen. Tasapuolisuus yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten tasapuolinen kohtelu, arvostus työntekijöitä kohtaan, johdonmukaisuus ja positiivisen ilmapiirin luominen. Vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajien mielestä hyvät sosiaaliset taidot ovat tärkein hyvän esihenkilön ominaisuus. Hyvien sosiaalisten taitojen osalta huomattavasti eniten mainintoja sai ”sosiaalisesti taitata”, kuin myös tasapuolisuuden osalta yhtä paljon ääniä sai ”kohtelee tasapuolisesti”.

### **Millaisissa tilanteissa koet esihenkilön tuen erityisen tärkeäksi?**

Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksista esille nousseet 17 (71 %) tekijää liittyivät työpaikalla kohdattaviin haasteisiin. Työpaikalla kohdatut haasteet yläkäsitteenä sisälsivät tekijöitä, kuten ristiriitatilanteet työyhteisössä ja asiakastapaamisissa, hankalat työtehtävät ja halu edetä uralla. Vastauksista esille nousseet 7 (29 %) tekijää liittyivät henkilökohtaisen elämän haasteisiin. Henkilökohtaisen elämän haasteet yläkäsitteenä sisälsivät tekijöitä, kuten vaikeat elämäntilanteet ja terveysongelmat. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työpaikalla kohdatuissa haasteissa esihenkilön tuki koetaan erityisen tärkeäksi. Työpaikalla kohdattujen haasteiden osalta ”ristiriita-

tilanteet työyhteisössä ja asiakastapaamisissa” sai kaikista eniten mainintoja kysymykseen vastaajilta ja henkilökohtaisen elämän haasteiden osalta ”vaikeat elämäntilanteet” sai eniten mainintoja vastaajilta.

#### **Millaisista asioista sinä motivoituit työssäsi?**

Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksista esille nousseet 13 (35 %) tekijää liittyivät onnistumisen tunteisiin. Onnistumisen tunteet yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten onnistumiset, positiivinen palaute, tavoitteeseen pääsy ja arvostetuksi tuleminen. Vastauksista esille nousseet 12 (32 %) tekijää liittyivät työn mielekkyyteen. Työn mielekkyys yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten työtehtävän mielekkyys, palkan vastaaminen työn haasteellisuutta, tarpeeksi haastava työtehtävä, järkevät työajat ja työn kehittämiseen vaikuttaminen. Vastauksista esille nousseet 8 (22 %) tekijää liittyivät työilmapiiriin. Työilmapiiri yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten ryhmähenki, hyvä työyhteisö ja tasavertaisuus. Vastauksista esille nousseet 4 (11 %) tekijää liittyivät kehittymiseen. Kehittyminen yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten kouluttautumismahdollisuudet, mahdollisuus edetä uralla ja kehittyminen työssä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että onnistumisen tunteet motivoivat vastaajia eniten. Kaikista eniten yksittäisiä mainintoja tämän kysymyksen osalta sai ”ryhmähenki”.

#### **Millä tavalla esihenkilösi ovat motivoineet sinua?**

Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksista esille nousseet 11 (53 %) tekijää liittyivät palkitsemiseen. Palkitseminen yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten kehuinen, kiittäminen, kannustaminen, positiivisen palautteen antaminen ja palkankorotuksen antaminen. Vastauksista esille nousseet 7 (33 %) tekijää liittyivät kehittymiseen. Kehittyminen yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten vastuun antaminen, haastaminen, tukeminen ja auttaminen etenemään. Vastauksista esille nousseet 3 (14 %) liittyivät motivoinnin puutteeseen. Motivoinnin puutteen tekijät selittivät käytännössä sitä, että heidän esihenkilönsä joko eivät ole koskaan motivoineet heitä tai motivoivat harvemmin mitenkään. Vastausten perusteella voidaan todeta, että yleisin motivoinnin keino vastaajien keskuudessa on ollut palkitseminen sen eri muodoissa. Voidaan myös todeta, että kaikki esihenkilöt eivät motivoi työntekijöitä.

## 6 Yhteenveto

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on tärkeää ottaa huomioon tekijät, jotka voivat vaikuttaa tutkimustulosten tarkkuuteen ja sovellettavuuteen. Kyselyyn vastanneiden määrä oli pieni, mikä voi heikentää tulosten yleistettävyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastausten laadulla on kuitenkin isompi merkitys kuin määrällä. Lisäksi tulkintaerot kysymysten osalta voivat vaikuttaa vastauksiin, jonka lisäksi jokainen arvioi omia kokemuksiaan esihenkilötyöstä omista lähtökohdista tarkasteltuna.

Kyselyyn saatiin yhteensä 14 vastausta, joka on riittävä määrä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta suuremmalla vastausmäärällä olisi voitu kasvattaa yleistettävyyttä. Kysely oli rakennettu siten, että aluksi vastaajilta kysyttiin muutamia taustatietoja, jonka jälkeen siirryttiin suoraan esihenkilötyöhön liittyviin kysymyksiin.

Kyselystä käy ilmi, että kaikki vastaajista ovat naisia, joten tämän perusteella voi pohtia sitä, että onko esihenkilötyö ja työhyvinvointi aiheina itsessään enemmän naisia kiinnostavia aiheita. Lisäksi neljällä vastanneista oli itsellään kokemusta esihenkilötehtävässä työskentelystä.

Kyselystä käy myös ilmi, että mielipide sen osalta, tarvitseeko esihenkilötehtävässä toimivalla henkilöllä olla johtamiseen liittyvä koulutus, on melko tasaisesti jakautunut. Vastaajista 57 % oli vastannut kysymykseen ”kyllä” ja 43 % ”ei”. Tästä voidaan päätellä, että yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että johtamiseen liittyvällä koulutuksella on positiivinen vaikutus esihenkilötehtävässä suoriutumiseen. Tämä käy hyvin yhteen työssä käytettävän teorian pohjalta, sillä johtamistyö pitää sisällään niin useita eri ulottuvuuksia, että ilman niihin perehtymistä esihenkilötehtävässä työskentelevä henkilö ei välttämättä osaa edes ottaa huomioon. Tätä johtopäätöstä tukee myös toisen kysymyksen vastaukset, jossa kysyttiin millaista osaamista esihenkilöllä, pitäisi olla. Vastauksista 53 % liittyivät johtamisosaamiseen. Johtamisosaaminen yläkäsitteenä sisälsi tekijöitä, kuten substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen taito, organisointikyky, johdonmukaisuus, jämmäkyys ja organisaatiopsykologian ymmärrys.

Kyselyn selkein havainto oli kysymyksen kohdalla, missä kysyttiin millaisissa tilanteissa esihenkilön tuki, koetaan erityisen tärkeäksi. Vastauksista 71 % liittyivät työpaikalla kohdattaviin haasteisiin. Tämä oli kysymys, joka jakoi kaikista vähiten mielipiteitä ja vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Tästä voidaan päätellä, että työpaikalla kohdattujen haasteiden selvittäminen esihenkilön toimesta koetaan yksimielisesti tärkeäksi.

Kyselytutkimuksen keskeisimpänä asiana nousi esille se, että kyselyn vastauksissa korostui selvästi johtamisosaamiseen liittyvät tekijät positiivisina tekijöinä. Muun muassa kysymys, jossa karotettiin vastaajien parasta kokemusta esihenkilöstä, liittyi vastauksista 52 % johtamisosaamiseen. Vaikka kyselyn vastauksissa nousee esille johtamisosaamiseen liittyviä tekijöitä jatkuvasti, vastaajista vain 57 % oli sitä mieltä, että esihenkilötehtävässä tulisi olla johtamiseen liittyvä koulutus. Tästä voidaan päätellä, että joko vastaajat eivät ole mieltäneet johtamisosaamista niin laajaksi kokonaisuudeksi kuin mitä esimerkiksi työn teoriaosuudessa on käyty läpi tai heidän mielestään nämä johtamisosaamiseen liittyvät positiiviset tekijät voivat löytyä esihenkilötehtävässä toimivalta henkilöltä ilman johtamiseen liittyvää koulutusta.

Johtamisosaamisen eri tekijät nousivat vahvasti esille kyselytutkimuksen vastauksissa, jota käsiteltiin myös teoriaosuudessa. Tämän perusteella voimme todeta, että johtamisosaaminen yläkäsitteenä on yksi niistä tekijöistä, joilla voidaan edistää työhyvinvointia ja on vahvasti yksi niistä tekijöistä, joka vaikuttaa työntekijöiden mielipiteeseen siitä millainen on hyvä esihenkilö. Sosiaaliset taidot ja kehittyminen olivat myös tekijöitä, jotka tulivat esille niin teoriaosuudessa kuin vastauksissa. Vastaavasti taas, kun kysyttiin, millainen on mielestäsi huono esihenkilö, nousivat huonot sosiaaliset taidot ja johtamisosaamisen puute selvästi esille.

Mielestäni kyselytutkimuksen yllättävin vastaus tuli esille seitsemännessä kysymyksessä, missä kysyttiin, millainen on huonoin kokemuksesi esihenkilöstä. Lähes puolet vastauksista liittyivät epäasialliseen käytökseen ja vasta toisena esille nousi johtamisosaamisen puute. Teoriaosuudessa käytiin läpi työsopimuslakiin perustuvia kieltoja, kuten tasapuolinen kohtelu ja syrjäntäkielto sekä lakiin perustuva velvollisuus, jonka mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin, samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. On mielestäni huolestuttavaa, että suurimmat epäonnistumiset esihenkilötyöstä, liittyvät suoraan lainsäädännön noudattamatta jättämiseen.

Motivaatiota käsiteltiin työn teoriaosuudessa kaikista eniten. Kyselytutkimuksen kaksi viimeistä kysymystä liittyivät motivaatioon. Kysymyksessä, missä kysyttiin millaisista asioista sitä motivoitunut työssäsi, olivat vastaukset jakautuneet melko tasaisesti neljään eri yläkäsitteeseen. Nämä yläkäsitteet liittyivät onnistumisen tunteisiin, työn mielekkyyteen, työilmapiiriin ja kehittymiseen. Motivaatioon liittyvän teoriaosuuden mukaan ei ole yhtään yllättävää, että motivaatiotekijät ovat jakaantuneet. Kuten teoriaosuudessa kävikin selväksi, niin ei ole olemassa vain yhtä tapaa motiivoida työntekijää ja että motivaation taustalla on useita eri tekijöitä työntekijän mukaan.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin millä tavalla esihenkilöt ovat motivoineet sinua. Vastauksista yli puolet liittyivät palkitsemiseen, jota käsiteltiin aiheena myös teoriaosuudessa. Teorian pohjautuen palkitseviksi asioiksi voidaan katsoa kaikkia niitä tekijöitä, jotka työntekijä kokee palkitsevana tai työnantaja pystyy tarjoamaan työntekijälle, joten tähänkään ei yksiselitteistä vastausta ole. Lisäksi vastauksissa toiseksi nousi esille kehittymiseen liittyvät tekijät, jota myös käsiteltiin teoriaosuudessa. Ikävä kyllä osa vastauksista liittyi motivoinnin puutteeseen eli heidän kokemansa mukaan heidän esihenkilönsä joko eivät ole koskaan motivoineet heitä tai motivoivat harvemmin mitenkään. Syy tähän voi olla siinä, että heidän esihenkilönsä eivät ole osanneet ajatella motivaatiota työntekijälähtöisesti, jolloin oikeita motivaatiotekijöitä ei ole löytynyt tai yksinkertaisuudessaan he eivät ole osanneet antaa arvoa motivoinnille. Kaiken kaikkiaan teorian ja kyselytutkimuksen vastausten välillä oli selvää yhdenmukaisuutta. Kyselytutkimuksen avulla saimme kuitenkin havainnoitua sitä, millainen painoarvo eri tekijöillä on.

## 7 Pohdinta

Työn tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilö voi edistää työhyvinvointia ja mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden mielipiteeseen siitä, millainen on hyvä esihenkilö. Teoreettiseen tutkimuskysymykseen eli mitä osaamista esihenkilöt tarvitsevat työhyvinvoinnin edistäjinä, saatiin mielestäni tarpeeksi kattava vastaus. Aihe on sen verran laaja, että teoreettiseen tutkimuskysymykseen voisi halutessaan saada pohjattoman vastauksen. Empiiriseen tutkimuskysymykseen eli millaisia kokemuksia ihmisillä on esihenkilötyöstä työelämässä, saatiin mielestäni myös hyvä vastaus. Kyselytutkimuksen vastaukset antoivat suoraan vastauksia niin positiivisista kuin negatiivisista kokemuksista esihenkilöiden toimista.

Oma ammatillinen osaaminen kasvoi tutkimusprosessin aikana erityisesti tutkimusmenetelmien soveltamisen osalta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi piti paljon sisällään isoja kokonaisuuksia, eikä minulla ollut aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisesta tutkimusprosessista. Laadullisen tutkimuksen osalta kyselylomakkeen tekeminen oli varmasti kaikista helpoin osa prosessia. Aineiston kerääminen ja tulosten käsittely taas oli huomattavasti enemmän aikaa vievää ja eritoten tulosten käsittely vei enemmän aikaa kuin osasin odottaa. Tämä ehkä johtui siitä, että avoimiin kysymyksiin oli vastattu kokonaisilla lauseilla, jopa kappaleen verran. Olin kuitenkin positiivisesti yllättynyt, kuinka kattavat vastaukset olinkaan saanut kyselytutkimuksesta.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta kyselylomakkeen kysymykset laadittiin mahdollisimman selkeiksi, jotta tulkinnan varaa ei olisi syntynyt. On silti mahdollista, että kysymyksiä on tulkittu eri tavoin, mikä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Luotettavuuden kriteereinä ovat myös tutkijan rehellisyys ja hän itse sekä puolueettomuusnäkökulma eli tutkija on itse vastuussa oman tutkimuksensa luotettavuudesta. Olen pyrkinyt parhaani mukaan huomioimaan luotettavuuden kriteerit työn eri vaiheissa.

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmaa käyttäen ja tutkimusaineiston analysointimuotona käytettiin sisällönanalyysiä eli tutkimusaineiston sanallista kuvaamista. Tutkimusaineisto ryhmiteltiin sanojen mukaan, jonka jälkeen ryhmille luotiin yläkäsitteet. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti eli ilman teoreettista etukäteisoletusta. Mielestäni käyttämäni menetelmät olivat hyvin soveltuvat tilanteeseeni nähden. Mikäli minulla olisi ollut mahdollisuus päästä haastattelemaan vastaajat, niin todennäköisesti olisin saanut vielä kattavammat vastaukset.

## Lähteet

- Hasson, G. & Butler, D. (2020). Mental health and wellbeing in the workplace: a practical guide for employers and employees. Chichester: Wiley-Captone.
- Huttunen, M. (2018). Itsensä epätodeksi ja vieraaksi tunteminen (depersonalisaatio). Duodecim Terveyskirjasto. Saatavilla 7.2.2023 <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00359>
- Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. (2021). Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 4.3.2025 <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Kinder, A., Hughes, R. & Cooper, C. (2008). Employee well-being support: a workplace resource. Chichester: John Wiley & Sons.
- Kuula, A. (2015). Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.
- Kärkkäinen, M. & Äimälä, M. (2017). Työsopimuslaki. Helsinki: Alma Talent.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Millward, L. (2005). Understanding occupational & organizational psychology. Lontoo: Sage.
- Rossi, A-M., Meurs, J., & Perrewé, P. (2014). Improving employee health and well-being. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Salmimies, P. & Salmimies, R. (2002). Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.
- Schein, E. (1994). Organizational psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smith, P., Farmer, M & Yellowley, W. (2012). Organizational behaviour. Taylor & Francis Group. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/reader.action?docID=967187&query=organizational+behavior>

Sydänmaanlakka, P. (2012). Helsinki: Älykäs johtaminen 7.0. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaisvaltaisuus. Viro: Meedia Zone OÜ.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita publishing Oy.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustann

## Tutkittavan tiedote

Hei,

Nimeni on Niina Kylli ja olen neljännen vuoden liiketalouden monimuoto-opiskelija.

Teen opinnäytetyötä aiheesta ”miten esihenkilö voi edistää työhyvinvointia”. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on vastata työni empiiriseen tutkimuskysymykseen eli millaisia kokemuksia ihmisillä on esihenkilöistä työelämässä.

Kysely sisältää muutaman monivalintakysymyksen, mutta pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

Kyselyyn vastaaminen vie arvio 5–10 minuuttia. Kyselytutkimukseen voi vastata 15.1.2024-29.1.2024 aikavälillä.

Kyselyyn vastaajat voivat halutessaan osallistua kerran S-ryhmän 20 euron lahjakortin arvontaan. Lahjakortteja arvotaan kaksi kappaletta ja voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Olen todella kiitollinen, mikäli päätät vastata kyselyyn.

Tässä linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/CEDF662C150C0835>

## Laadullinen kyselytutkimus

### 1. Ikäsi?

- 18-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- yli 60 vuotta

### 2. Sukupuolesi?

- Mies
- Nainen
- Muu
- En halua kommentoida

### 3. Nykyinen työkokemuksesi?

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21-25 vuotta
- Enemmän kuin 30 vuotta

### 4. Oletko työskennellyt esihenkilötehtävissä?

- Kyllä
- En

5. Pitääkö esihenkilötehtävässä toimivalla henkilöllä olla mielestäsi johtamiseen liittyvä koulutus?

Kyllä

Ei

6. Millaista osaamista esihenkilöllä pitäisi mielestäsi olla?

---

---

---

---

---

7. Millainen on huonoin kokemuksesi esihenkilöstä?

---

---

---

---

---

8. Millainen on paras kokemuksesi esihenkilöstä? Mitä hän teki, että koit näin?

---

---

---

---

---

9. Millainen on mielestäsi huono esihenkilö?

---

---

---

---

---

10. Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?

---

---

---

---

---

11. Millaisissa tilanteissa koet esihenkilön tuen erityisen tärkeäksi?

---

---

---

---

---

12. Mistä asioista sinä motivoituit työssäsi?

---

---

---

---

---

13. Millä tavalla esihenkilösi ovat motivoineet sinua?

---

---

---

---

---

14. Haluatko osallistua lahjakortin arvontaan?

- Kyllä
- En

15. Yhteystietosi arvontaa varten:

Etunimi

---

Sukunimi

---

Sähköposti

---

**Millainen on paras kokemuksesi esihenkilöstä? Mitä hän teki, että koit näin?**

Ymmärsi mielenterveyden haasteet	> Ymmärsi mielenterveyden haasteet	
Työtehtävien sopeuttaminen elämäntilanteeseen	> Työtehtävien sopeuttaminen elämäntilanteeseen	
Antoi vastuuta	> Ottaa toiveet huomioon	>Joustavuus
Kiinnostunut miten menee	> Joustava	
Säännölliset sparrauskeskustelut		
Empaattinen		
Kunnioittava	> Antaa rakentavaa palautetta	
Uralla etenemisen edistäminen	> Säännölliset sparrauskeskustelut	
Luottaa ja tukee	> Antoi vastuuta	
Kykenee luomaan luottavan ilmapiirin	> Uralla etenemisen edistäminen	>Johtamis- osaaminen
Hyväksyy sellaisena kuin on	> Kiittää työstä	
Kiittää työstä	> Jämäkkä	
Ottaa toiveet huomioon	> Työtehtävien jakaminen tasaisesti	
Jämäkkä	> Johtaminen tasa-arvoisesti	
Ystävällinen		
Antaa rakentavaa palautetta		
Työtehtävien jakaminen tasaisesti	> Kiinnostunut miten menee	
Johtaminen tasa-arvoisesti	> Empaattinen	
Asioista keskusteleminen	> Kunnioittava	>Hyvät sosiaaliset taidot
Joustava	> Luottaa ja tukee	
	> Kykenee luomaan luottavan ilmapiirin	
	> Hyväksyy sellaisena kuin on	
	> Ystävällinen	
	> Asioista keskusteleminen	