

KEHITTÄVÄN ESIHENKILÖTYÖN ROOLI
TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

Mursu Tiia

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

2025

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

Tekijä	Tiia Mursu	Vuosi	2025
Ohjaaja	Marja Lempiäinen		
Toimeksiantaja	Santa Claus Holiday Village		
Työn nimi	Kehittävän esihenkilötyön rooli työhyvinvoinnin edistämässä		
Sivumäärä	53 + 7		

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota yritykselle konkreettinen kehitysehdotus työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyössä tutkittiin kehittävän esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten esihenkilötyöllä voi edistää työntekijöiden hyvinvointia yrityksessä.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentui esihenkilön roolin tarkastelulle työntekijöiden kehittäjänä ja työhyvinvoinnin edistäjänä. Työssä käsiteltiin keskeisiä esihenkilötyön elementtejä, jotka voivat vaikuttaa työympäristön hyvinvointiin. Yhteistyöorganisaation työntekijöille toteutetusta kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että he toivoivat enemmän vuorovaikutusta esihenkilöidensä kanssa, ja kehityskeskustelut nousivat merkittävänä kehityskohteena esiin.

Tutkimustulokset korostivat vuorovaikutuksen ja viestinnän lisäämisen tarvetta. Johtopäätöksenä voitiin todeta, että panostukset esihenkilötyöhön voivat merkittävästi parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Kehitysehdotuksena yritykselle esitettiin työntekijälähtöisten kehityskeskustelujen käyttöönottoa, mikä tukisi esihenkilön ja työntekijän välistä vuoropuhelua ja mahdollistaisi työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistamisen.

Avainsanat

Esihenkilötyö, esihenkilötaidot, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, työtyytyväisyys

Degree Programme in Hospitality Management
Bachelor of Hospitality Management

Author	Tiia Mursu	Year	2025
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	Santa Claus Holiday Village		
Title	The role of developmental leadership in promoting workplace well-being		
Number of pages	53 + 7		

The objective of this thesis was to provide the company with a concrete development proposal to promote employee well-being. The thesis examined the connection between developmental leadership and employee well-being. The purpose was to enhance understanding of how leadership can promote the well-being of employees within the company.

The theoretical framework of this thesis was built upon examining the supervisor's role as a developer of employees and a promoter of employee well-being. The study addressed key elements of leadership that can influence well-being in the work environment. A survey conducted among the employees of the collaborating organization revealed that they wished for more interaction with their supervisors, and developmental discussions emerged as a significant area of improvement.

The research results highlighted the need to increase interaction and communication. In conclusion, it could be stated that investments in leadership can significantly improve employee well-being. As a development proposal for the company, the implementation of employee-oriented development discussions was presented, which would support the dialogue between the supervisors and the employees and enable the identification of employees' individual needs.

Keywords

Managerial work, managerial skills, human resource management, well-being at work, work satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖHYVINVOINTI	7
2.1	Työhyvinvoinnin rakennuspalikat	7
2.2	Työtyytyväisyys	10
2.3	Empatia johtamisessa	11
2.4	Motivaatio	12
2.5	Työmotivaatio	15
3	KEHITTÄVÄ ESIHENKILÖ	17
3.1	Nykyajan johtaja	17
3.2	Johtamisen ydin	19
3.3	Työntekijäsitoutuminen	20
3.4	Tulevaisuus	22
4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	25
4.1	Johtajan rooli	25
4.2	Johtamisen hyödyt	26
4.3	Myönteinen vuorovaikutus	28
4.4	Kommunikointi ja palaute	30
4.5	Kehityskeskustelut	32
5	MENETELMÄN TOTEUTUS JA TULOKSET	33
5.1	Kyselyn rakentaminen	33
5.2	Kyselyn kohderyhmä ja toteutus	34
5.3	Tulosten pohdinta ja kehitysidea	35
6	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA TUOTOKSET	40
6.1	Työntekijöiden kokemukset	40
6.2	Työntekijälähtöinen kehityskeskusteluprosessi	41
7	POHDINTA	45
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Nykypäivän työelämässä esihenkilötyöllä on ratkaiseva merkitys yrityksen menestyksen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin rakentamisessa. Muuttuvassa ja vaativassa työympäristössä esihenkilön kyky johtaa, kuunnella ja tukea työntekijöitä rakentaa sen perustan, jolle työhyvinvointi rakentuu. (Viitala 2021, Esipuhe.) Erityisesti palvelualla, missä asiakaskokemus ja työntekijöiden hyvinvointi ovat keskeisiä kilpailuetuja, onnistunut esihenkilötyö voi ratkaisevasti vaikuttaa kokonaisvaltaiseen palvelukokemukseen.

Kehittämispainotteiset opinnäytetyöt keskittyvät ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja opintojen keskeisiin teemoihin pyrkien edistämään työelämän monipuolista kehitystä (Angeria, Häikiö & Liimatta 2016, 1). Oma opinnäytetyöni toimii esimerkkinä tästä, sillä se keskittyy esihenkilötyön kehittämiseen. Tämä kehitystyö on merkittävä tekijä tulevaisuuden työyhteisöjen menestyksessä ja kestävydessä.

Restonomien koulutus valmistelelee opiskelijoita esihenkilörooleihin, jolloin aiheeni on suoraan liitoksissa myös opintojeni kanssa. Kehittävät esihenkilöt tulevat olemaan se, mitä tulevaisuudessa kaivataan. Lapissa matkailualla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta alan kausiluonteisuuden vuoksi. Myös osaavan työvoiman löytäminen ja työntekijöiden sitouttaminen voi luoda haasteita matkailualan yrityksille. Yrittäjägallupin mukaan vuonna 2021 Pohjois- ja Itä-Suomessa 47 prosentilla yrityksistä on ollut vaikeuksia löytää osaavaa työvoimaa (Hyry 2021, 5). Yritykset, jotka panostavat työntekijöidensä hyvinvointiin, voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja nykyisten sitouttamisessa. Panostamalla työhyvinvointiin organisaatiot vetävät puoleensa osaavia henkilöitä, vahvistavat työntekijöidensä lojaaliutta ja parantavat taloudellista tulostaan. Hyvinvoinnin tukeminen rakentaa myönteistä kuvaa työnantajasta ja on keskeisessä asemassa yrityksen kasvun ja arvон luomisessa. (Mikkonen 2022.)

Toteutan opinnäytetyöni yhteistyössä Santa Claus Holiday Villagen kanssa, jossa suoritan samanaikaisesti syventävää harjoittelua. Organisaatio on nopeasti Rovaniemellä kasvava matkailualan perheyrittys, joka on sitoutunut jatkuvaan

toiminnan kehittämiseen. Osana opinnäytetyötäni toteutan kyselytutkimuksen, jonka avulla selvitän yrityksen työntekijöiden kokemuksia nykyisestä esihenkilötyöstä.

Opinnäytetyön tehtävänä on tutkia kehittävän esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Tavoitteena on tulosten perusteella ehdottaa kehitysideaa, jonka avulla yritys voi tulevaisuudessa parantaa työntekijöiden kokemuksia. Tarkoituksena on tuoda esiin arvokasta tietoa työhyvinvointia tukevasta esihenkilötyöstä. Työ tarjoaa näkökulmia niin Santa Claus Holiday Villagen esihenkilöille johtamistyön kehittämiseen kuin myös kaikille muille, joiden tavoitteena on luoda hyvinvoiva työympäristö. Lisäksi työ tarjoaa kiinnostavaa luettavaa kaikille työhyvinvoinnista ja nykyaikaisesta johtamisesta kiinnostuneille.

Tämän opinnäytetyön tekstin laatimisessa olen hyödyntänyt tekoälyavustajaa Google Geminiä lauseiden ja ilmaisujen muotoilussa. Työkalun muotoilema teksti on käyty läpi ja sitä on muokattu tarpeen mukaan, ja kannan täyden vastuun sen sisällöstä. (Lapin AMK 2025.)

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin rakennuspalikat

Työhyvinvointi muodostuu työntekijän kokemuksesta omasta terveydentilastaan, henkisen jaksamisestaan ja sosiaalisista suhteistaan työympäristössä. Se on monien tekijöiden summa, jonka perustan muodostavat tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, arjen sujuvuus sekä riittävä toimeentulo. Työhyvinvointia edistää erityisesti työ, joka vastaa yksilön kykyjä ja tarjoaa onnistumisen sekä oppimisen mahdollisuuksia. (Suonsivu 2022, 41.) Työntekijöiden hyvinvointi on organisaation menestyksen kannalta olennaista, ja sen edistäminen kuuluu niin esihenkilöiden kuin koko johdon vastuulle. Organisaation on tärkeää luoda toimiva henkilöstöpolitiikka ja varmistaa riittävät resurssit henkilöstön tukemiseen. (Suonsivu 2022, 123.)

Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti työn asettamat vaatimukset ja organisaation tarjoamat resurssit. Tämän perusajatuksen esittää JD-R-malli (job demands-resources), joka on teoreettinen viitekehys työntekijän kokeman hyvinvoinnin analysointiin. Työn vaatimuksia voi olla lukuisia, ulottuen fyysisestä ja psyykkisestä kuormituksesta sosiaalisiin paineisiin sekä organisaatiossa oleviin epäkohtiin, kuten epäselviin rooleihin työtehtävissä tai liian suureen työmäärään. Liialliset vaatimukset kuluttavat työntekijän energiaa ja voivat pitkittyessään johtaa stressiin ja jopa työuupumukseen. (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007, 275.)

Työntekijän kykyä selvityä näistä vaatimuksista ja ylläpitää motivaatiota kutsutaan työresursseiksi. Resurssit ovat positiivisia tekijöitä työympäristössä, jotka tarjoavat keinoja kuormituksen hallintaan ja edistävät työssä jaksamista. Keskeisiä työresursseja ovat esimerkiksi esihenkilön antama tuki ja selkeä avoin viestintä. (Bakker ym. 2007, 275.) Lisäksi merkittävä rooli on koetulla organisaation tuella (perceived organizational support, POS), joka kuvastaa työntekijän kokemusta siitä, kuinka vahvasti yritys tunnistaa työntekijän panoksen ja osoittaa välittävänsä hänen hyvinvoinnistaan (Kurtessis, Eisenberger, Ford & Buffardi 2015, 1). Käsite pohjautuu sosiaalisen vaihdon ja organisaatiotuen

teorioihin, joiden mukaan työntekijän suhde organisaatioon rakentuu koetun tuen perusteella (Petrell 2018, 19).

Koettu organisaation tuki vastaa moniin työntekijöiden sosiaalisiin ja emotionaalisiin perustarpeisiin, kuten tunteeseen oman työn tärkeydestä ja yhteenkuuluvuudesta työyhteisöön. Ihmisellä on luontainen tarve tuntea itsensä arvokkaaksi ja hyväksytyksi, minkä vuoksi yrityksen tarjoamat resurssit, aito kuunteleminen ja tunnustuksen antaminen ovat erityisen tärkeitä. (Eisenberg, Rhoades, Shanock & Wen 2019.) Tässä yhteydessä arvostus ei siis ensisijaisesti tarkoita konkreettisia etuja, vaan esihenkilön ja yrityksen osoittamaa huomiota työntekijän työpanokseen. Korkea koettu organisaation tuki lisää luottamusta yritykseen, koska työntekijät kokevat, että yritys tukee heitä ja heidän hyvinvointiaan. (Petrell 2018, 20.)

Työntekijöiden kokemukset eivät kuitenkaan rajoitu ainoastaan organisaation yleiseen tukeen, vaan myös koettu esihenkilön tuki (perceived supervisor support, PSS) on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi. Esihenkilön tarjoama tuki voi vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuutta organisaatioon, sillä esihenkilö nähdään usein yrityksen arvojen ja toimintakulttuurin välittäjänä. Toisaalta työntekijät voivat kokea sitoutumista myös suoraan esihenkilöönsä organisaatiosta riippumatta. Molemmat näkökulmat korostavat kuitenkin tuen merkitystä työntekijän organisaatiositoutumiselle, niin esihenkilöltä saatavan tuen kuin organisaation tarjoaman tuenkin osalta. (Petrell 2018, 22–23.) Tutkimukset vahvistavat näiden kahden teorian välisen vuorovaikutuksen, sillä alhaisen esihenkilön tuen on havaittu heikentävän myös kokemusta organisaation tuesta. Luonnollisesti työntekijät odottavat esihenkilöltään merkittävämpää tukea kuin yritykseltä kokonaisuudessaan, sillä esihenkilöt toimivat heidän lähimpinä johtajinaan. (Maerz, Griffeth, Campbell & Allen 2007.)

Työntekijän hyvinvointi on myös sidoksissa siihen, miten koko työyhteisö voi ja miten siellä toimitaan. Siksi pelkkien yksilöllisten ongelmien korjaamisen sijaan pitäisi tarkastella laajempaa kokonaisuutta ja puuttua ongelmien perimmäisiin syihin. Hyvinvoiva työyhteisö on sellainen, jossa panostetaan sekä yksilöiden että koko työyhteisön hyvään oloon. (Dufva & Rekola 2023, 29–30.) Toimiva työyhteisö ja sujuva työskentely helpottaa myös esihenkilön työtä. Kun

työyhteisöä johdetaan hyvin, se voi merkittävästi tukea työntekijöiden jaksamista, lisätä heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan sekä parantaa työn tuloksia. (Työterveyslaitos 2025a.) Työntekijöiden hyvinvointia on mahdollista tukea suunnitelmallisesti vahvistamalla heidän henkilökohtaisia resurssejaan ja huomioimalla heidän yksilölliset tarpeensa, jotka voivat vaihdella työuran eri vaiheissa ja henkilökohtaisissa elämäntilanteissa. (Työterveyslaitos 2025b.)

Työhyvinvointi ilmenee käytännössä monella tasolla. Yksilötasolla se ilmenee työhön paneutumisena, työyhteisössä sujuvana yhteistyönä ja organisaatiotasolla laadukkaampina palveluina sekä parempana tuloksellisuutena. (Suonsivu 2022, 42-43.) Vaikka jokaisessa ihmisessä piilee luovaa potentiaalia, tutkimukset osoittavat, että organisaatioiden kehitystä voi rajoittaa työntekijöiden epävarmuuden tunne. Luovuuden vapauttamisen avaimet ovat avoin ilmapiiri, psykologinen turvallisuus ja sujuva viestintä. (Työ2030-ohjelma 2023, 7.) Työpaikan voidaan sanoa olevan yksilöille merkittävä paikka, tarjoten mahdollisuuksia henkisen tai fyysisen potentiaalin hyödyntämiseen sekä hankitun osaamisen soveltamiseen. Oman osaamisen käyttö työpaikalla voi merkittävästi vaikuttaa esimerkiksi työntekijän sosiaalisiin suhteisiin, tyytyväisyyteen ja identiteettiin. Samanaikaisesti ihmisen kiinnostus henkilökohtaisen elämän ja työn yhdistämiseen on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. (Bocean, Popescu, Varzaru, Avram & Iancu, 2023.)

Loukkaava ja aggressiivinen johtamistyyli luo ympäristön, jossa työntekijöiden henkinen työhyvinvointi on usein epätasapainossa. Se luo pohjan korkealle stressitasolle ja työuupumukselle, mikä puolestaan aiheuttaa merkittävää psyykkistä kuormitusta työntekijöiden terveydelle. (Rasool, Wang, Tang, Saeed & Iqbal 2021.) Loukkaavaa johtamistyyliä motivoidaan ensisijaisesti ulkoisilla tekijöillä, jotta työntekijät välttäisivät negatiivisia kokemuksia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi rahallista palkkiota tai ylennystä, jotta työntekijät mukautuisivat työympäristöön. Negatiivinen ilmapiiri kuitenkin johtaa ennen pitkään työuupumukseen eikä työntekijä sitoudu yritykseen. (Gandolfi, Stone, Gano & Nasrah 2024.)

Nykyaikana palvelualojen kehityksessä on yhä tärkeämpää muistaa työntekijöiden hyvinvointi. Kun yritykset uudistavat palveluitaan ja tilojaan, olisi luontevaa panostaa myös henkilöstön jaksamiseen ja pyrkiä ratkaisemaan työpaikalla ilmeneviä ongelmia. Jotta tämä onnistuisi, työhyvinvoinnin pitäisi olla olennainen osa yrityksen suunnitelmia ja toimintaa. Tämä tarkoittaa selkeitä tavoitteita ja konkreettisia askelia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Suurin haaste onkin, miten nämä hyvät aikeet saadaan osaksi jokapäiväistä työtä ja hyödyntämään kaikkia työntekijöitä. Jotta työhyvinvointi olisi läsnä koko organisaatiossa, tarvitaan tiivistä yhteistyötä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Suonsivu 2022, 11.)

2.2 Työtyytyväisyys

Tämän päivän työelämässä työtyytyväisyys on tärkeä mittari, joka kuvastaa työntekijöiden myönteisiä asenteita omaa työtään kohtaan ja sitoutumista organisaatioon (Suonsivu 2022, 42). Työtyytyväisyyttä voidaan parantaa tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, mikä puolestaan heijastuu positiivisesti organisaation kokonaistuloksellisuuteen (Suonsivu 2022, 123). Työn ja hyvinvoinnin välinen suhde on monimutkainen, mutta työntekijöiden alentunut työtyytyväisyys on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka voi johtaa esimerkiksi uupumukseen ja poissaoloihin (Madero-Gómez, Rubio Leal, Olivas-Luján & Yusliza 2023).

Kun työnantaja pitää huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista, työntekijät kokevat, että heistä välitetään, mikä usein lisää heidän intoaan ja motivaatiotaan työtä kohtaan. Motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät saavat aikaan enemmän ja heidän tekemänsä työn laatu on parempaa. Kun ihmiset voivat hyvin ja ovat sitoutuneita työhönsä, se näkyy suoraan siinä, miten paljon ja miten laadukkaasti he saavat työnsä tehtyä. Työhyvinvointi ja motivaatio kulkevat siis käsi kädessä hyvien tulosten kanssa. (Sinokki 2016, luku "työmotivaation ylläpitäminen ja edistäminen".) Panostamalla hyvään työelämään ja laadukkaaseen johtamiseen yritykset voivat samanaikaisesti parantaa sekä työntekijöidensä hyvinvointia että omaa tuottavuuttaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a).

Tutkimukset osoittavat, että johdon ja työntekijöiden välinen luottamus on yrityksille merkittävä kilpailuetu. Luottamus ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se vaatii konkreettisia tekoja. Tärkeimpiä luottamusta rakentavia avaintekijöitä ovat työnantajan myönteinen asenne henkilöstön kehittämiseen, työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin sekä riittävä aika yhteisten asioiden käsittelyyn. Organisaatioissa, joissa luottamus on vahvaa, henkilöstö osallistuu aktiivisesti kehittämistyöhön, ja kehittäminen kattaa laajemmin kaikki henkilöstöryhmät. (Työ2030-ohjelma 2023, 3.)

2.3 Empatia johtamisessa

Luottamus on hyvän työpaikan perusta. Esihenkilön on luotettava työntekijöihinsä, ja työntekijöiden on voitava luottaa esihenkilöönsä. Positiivisen työntekijäkokemuksen luomiseksi esihenkilöltä vaaditaan aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan, heidän osallistamistaan päätöksentekoon, sekä ymmärrystä heidän henkilökohtaisista tarpeistaan. Hyvän kommunikaation perusta on sellainen esihenkilö, jota on helppo lähestyä, joka antaa palautetta sekä ylläpitää aktiivista keskusteluyhteyttä. Lisäksi esihenkilö voi edistää myönteisiä kokemuksia syventämällä tuntemustaan työntekijöistä esimerkiksi käymällä keskusteluja heidän kanssaan, joissa ei vain puhuta kehittymisestä vaan myös heidän tuntemuksistaan työuran varrella. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 26.) Asiakkaiden tarpeiden ja toimintaympäristön ymmärtäminen on välttämätöntä yhtenäisen ja korkealaatuisen asiakaskokemuksen luomiseksi, mikä puolestaan on välttämätöntä asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. (Maula & Maula 2023, 41.) Eikö tämän perusteella voida ajatella, että työntekijöiden kuunteleminen ja heidän ymmärtämisensä on yhtä lailla olennaista heidän työhyvinvointinsa ja tyytyväisyytensä edistämiseksi?

Empatian taito onkin noussut keskeiseksi johtamistaidoksi kaikilla aloilla, pohjautuen aitoon haluun ymmärtää toisia heidän näkökulmastaan (Maula & Maula 2023, 41). Johtamisen ytimessä on kyky havainnoida, reflektoida ja toimia. Jokaisen ihmisen arvoja ja asenteita johtaa heidän omat oletuksensa, mielipiteensä ja näkemyksensä. Sen vuoksi olennaista ihmisten johtamisessa on kyky kuunnella aidosti heidän ideoitaan ja toiveitaan sekä käydä niistä avointa

keskustelua. Toimiva johtajuus työyhteisössä on monipuolista havainnointia, harkittua ajattelua ja taitoa viestiä, mikä ilmenee vastuullisena toimintana työyhteisössä. (Poutanen 2023.)

Kun työpaikoilla rohkaistaan työntekijöitä ottamaan aktiivisempi rooli omassa työssään, heidän kykynsä ohjata ja hallita tekemistään vahvistuu. Tämä lisää heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa työskentelytapoihinsa, mikä puolestaan innostaa ja edistää myönteistä suhtautumista työhön. (Suonsivu 2022, 47.) Hyvinvoiva työyhteisö tukee työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, rakentaa luottamusta sekä auttaa heitä ylläpitämään terveyttään ja hallitsemaan stressiä. Tämä heijastuu työtyytyväisyyden kasvuun ja luo pohjan paremmille työsuorituksille, pidemmälle työuralle sekä yleiselle jaksamiselle. Työhyvinvointia edistetään avoimen palautteen, vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen avulla. (Suonsivu 2022, 64.) Työhyvinvointi vahvistuu, kun työntekijä tuntee työnsä merkityksen ja kokee, että hänen panoksensa saa arvostusta. Arvostuksen tunne itsessään voi herättää motivaation, ja sisäinen voima syttyy, kun työpaikalla kunnioitetaan työntekijän henkilökohtaisia arvoja ja mielipiteitä. Kun näitä ei vähätellä, työntekijä sitoutuu työhönsä ja voi kokonaisvaltaisesti paremmin. (Suonsivu 2022, 111.)

2.4 Motivaatio

Motivaatio on sisäinen energiamme, joka ohjaa meitä eteenpäin ja antaa voimaa tavoitella päämääriämme. Se pitää meidät keskittyneinä, määrätietoisina ja innokkaina kehittämään itseämme sekä saavuttamaan tavoitteemme. Motivaation taso vaikuttaa suoraan siihen, kuinka pitkäjänteisesti ja sinnikkäästi jaksamme työskennellä, sillä se muodostuu kaikista niistä tekijöistä, jotka ohjaavat meitä toimimaan tietyllä tavalla. Motivaatio näkyy siinä, kuinka paljon meillä on intoa tehdä asioita, kuinka sitoutuneita olemme, mitä tehtäviä otamme vastaan ja kuinka laadukkaasti suoriudumme niistä. Toisin sanoen motivaatio saa meidät toimimaan ja se antaa meidän toiminnallemme voimaa. (Sinokki 2016, luku "motivaatio ja motivaatioteoriat".)

Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria esittää kaksi motivaation muotoa, sisäinen ja ulkoinen. Ulkoisia motivaatio tekijöitä ovat esimerkiksi toive

saada palkkio tai sosiaalinen paine. Pyrkimys ulkoisesti asetettuihin päämääriin voi tuntua usein pakolta, mikä saattaa kuluttaa henkisiä voimavaroja ja heikentää hyvinvointia. Sisäinen motivaatio on luonteeltaan aktiivista, sillä ihminen suuntautuu luonnostaan kohti asioita, jotka herättävät hänen kiinnostuksensa. Koska sisäinen halu kumpuaa yksilöstä itsestään, se ei yleensä kuormita energiaa samalla tavalla kuin ulkoinen paine. (Mayor & Risku 2022, 38.)

Vuonna 1943 esitelty Maslow'n tarvehierarkia on yhä kenties tunnetuin motivaatiota selittävä malli. Sen muoto kuvataan usein pyramidina (kuvio 1), ja monet tulkitsevat sen hierarkiseksi rakenteeksi, jossa edetään tasolta toiselle alhaalta ylöspäin. (Mayor & Risku 2022, 30.) Vaikka Maslow'n teoria tarjoaa perustan motivaation ymmärtämiselle, nykyaikaiset näkemykset esittävät, että ihmiset tavoittelevat monia tarpeitaan jopa samanaikaisesti. Tämä käsitys laajentaa teoriaa ja auttaa hahmottamaan motivaation mekanismeja sekä kehittämään strategioita, joiden avulla voidaan vastata ihmisten erilaisiin tarpeisiin. (McLeod 2025.) Teorian keskeinen ajatus on, että ihmisten toiminta perustuu pyrkimykseen täyttää erilaisia tarpeita. Motivaation määrä onkin yhteydessä siihen, kuinka hyvin erilaiset tarpeet ovat täyttyneet. (Palosaari 2018.)

Vaikka maailma muuttuu ja aika kuluu, ihmisten pohjimmat motivaatiotekijät ovat pysyneet yllättävän muuttumattomina. Tämän vuoksi yli kahdeksankymmentä vuotta sitten kehitetty teoria on edelleen ajankohtainen. Se nostaa esiin perustarpeiden, toimivan sosiaalisen kanssakäymisen ja arvostuksen merkitystä. Tarvehierarkian pyramidin alimmalla tasolla ovat fyysiset tarpeet, joita seuraavat turvallisuuden ja sosiaaliset tarpeet. Ylemmillä tasoilla sijaitsevat arvostuksen tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet sekä sisäiset kasvutarpeet, joita Maslow kuvasi ihmisen kehityksen kannalta olennaisiksi. (Hyppänen 2013, luku "5 Motivointi ja palkitseminen".)



Kuvio 1. Maslown pyramidi (Hyppänen 2013, luku “5. Motivointi ja palkitseminen”)

Tämä motivaatiota selittävä malli on sovellettavissa myös työympäristöön. Psykkisen hyvinvoinnin perusta työpaikalla rakentuu turvallisuuden tunteen toteutumisesta kannustavassa työilmapiirissä, kun taas arvostuksen kokemus puolestaan syntyy saadusta tunnustuksesta. Luotettava ja johdonmukainen esihenkilö luo pohjaa turvalliselle työympäristölle ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näin ollen esihenkilöön kohdistuva luottamus on siten merkittävä psyykkisen hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn edistäjä, mikä johtaa motivoituneempiin työntekijöihin ja parempiin tuloksiin. (Yang, Obrenovic, Kamotho, Godinic & Ostic 2024.) Motivaatio ja sen potentiaalin ymmärtäminen on keskeistä uudistuvan työelämän ja johtamisen kannalta. Uusi työelämä vaatii uutta ajattelua, ja on tärkeää tarkastella motivaatiota ja sen merkittävää voimaa työssä. Motivoinnin perusta on tunne työn merkityksellisyydestä ja sen antoisasta luonteesta. Ilman sisäistä motivaatiota ei synny aitoa sitoutumista. (Suonsivu 2022, 154.)

Vaikka sisäinen motivaatio on usein tehokkaampaa, ulkoiset tekijät, kuten raha, voivat myös motivoida ihmisiä. Ulkoinen motivaatiokin on voimavara, joka johtaa aktiivisuuteen ja tulosten saavuttamiseen. (Ikonen ym. 2023, 101.) Esihenkilön on olennaista ymmärtää, mitkä tekijät motivoivat eri ihmisiä, jotta hän voi luoda jokaiselle työntekijälle mahdollisuudet saavuttaa parhaansa ja tuntea

tyytyväisyyttä työssään. Koska laadukas henkilöstöjohtaminen edistää motivaatiota, se on korvaamaton osa onnistunutta esimiestyötä. Palkan lisäksi motivaatioon vaikuttavat monet muut asiat, joihin esihenkilötyöllä voidaan merkittävästi vaikuttaa, mikä tekee hyvästä ihmisten johtamisesta tärkeää myös yrityksen menestyksen kannalta. (Hyppänen 2013, luku "5. Motivointi ja palkitseminen".)

Jos työntekijällä ei ole sisäistä halua tai ulkoista painetta toimia tietyllä tavalla, he eivät koe tekemisen olevan millään tavalla tarpeellista tai hyödyllistä heidän näkökulmastaan (Van den Broeck, Howard, Van Vaerenbergh, Leroy & Gagne 2021). Tällainen tilanne voi johtua siitä, että itse työtehtävää ei koeta mielekkäänä, luottamus omiin suorituskypyyksiin on heikko tai työntekijä kokee, ettei voi itse vaikuttaa työnsä lopputulokseen. Näin ollen motivaation puute yhdistyy heikentyneeseen työtehokkuuteen, ajatuksiin työpaikan vaihtamisesta tai jopa epätoivottuun käytökseen työpaikalla. (Ikonen ym. 2023, 101.) Motivaation puute syntyykin sisäisten motiivien ja ulkoisesti asetettujen odotusten ristiriidasta. Esimerkiksi halu tulla hyväksytyksi ohjaa meitä välttämään arvostelua, koska koemme hyväksynnän sisäisesti tärkeäksi. Jotta työinto, aktiivisuus ja suorituskypyytämme säilyvät, meidän on tavoiteltava tehtäviä ja tilanteita, jotka vastaavat sisäisiä tarpeitamme. Monesti jo omien tarpeiden tunnistaminen ja pientenkin muutosten tekeminen voi riittää. (Mayor & Risku 2022.)

2.5 Työmotivaatio

Työmotivaatio muodostuu niistä tekijöistä, jotka saavat työntekijän motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä. Myönteinen ja kannustava työympäristö ruokkii työntekijöiden motivaatiota ja vahvistaa heidän sitoutumistaan. Se edistää luottamuksen syntymistä, auttaa hallitsemaan työstressiä ja lisää työtyytyväisyyttä. Nämä positiiviset vaikutukset puolestaan luovat edellytykset paremmalle työtehokkuudelle, pidemmille työurille ja paremmalle kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. (Suonsivu 2022, 59.)

Työelämässä energiaa kuluu vähiten silloin, kun sisäiset tarpeet ja ulkoinen tekeminen kohtaavat. Työn tehokkuutta voidaan merkittävästi parantaa

varmistamalla, että työntekijöiden henkilökohtaiset motiivit ja työn tavoitteet vastaavat toisiaan. Esihenkilön tärkeä taito on ymmärtää ja huomioida jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet johtamistilanteissa ja kommunikoinnissa, sillä sisäinen motivaatio syntyy halusta toteuttaa omia perustarpeita yksinkertaisesti siitä syystä, että kokee sen mielekkääksi. (Mayor & Risku 2022.) Tutkimukset tuovat esiin yhteyden sisäisen motivaation ja kehittyneen oppimisen, innovatiivisuuden sekä tehokkaamman toiminnan välillä. Sisäisesti motivoituneet yksilöt tuntevat usein enemmän intoa ja itsetuottamusta kuin ulkoisesti motivoituneet, mikä puolestaan heijastuu suorituskyvyn ja luovuuden kasvuna. Lisäksi on todettu, että positiiviset tunteet edistävät innovatiivista toimintaa. (Wang, Guo, Ni, Tang & Shang 2019.)

Kannustava ja tukeva työympäristö vahvistaa luottamusta työkavereihin sekä esihenkilöihin, minkä lisäksi se edistää työntekijöiden terveyttä, stressinhallintaa ja innostusta omaan työhönsä. Nämä myönteiset tekijät luovat pohjan paremmalle työsuoritukselle ja lisäävät halua jatkaa työelämässä pidempään. Työntekijöiden kokemus omasta työstään tuloksellisena on keskeinen tekijä työmotivaation ja työelämän laadun kannalta. Kun työn mielekkyys kasvaa, myös työelämän laatu paranee muodostaen positiivisen vuorovaikutuksen, jossa kumpikin osa-alue vahvistaa toisiaan. (Suonsivu 2022, 68.)

3 KEHITTÄVÄ ESIHENKILÖ

3.1 Nykyajan johtaja

Nykypäivän työelämän vaatimukset korostavat kehittävän esihenkilötyön merkitystä organisaatioiden menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Kehittävä esihenkilö ei ainoastaan ohjaa ja valvo päivittäistä toimintaa, vaan hän on aktiivisesti sitoutunut työntekijöiden kehitykseen ja hyvinvointiin. Hän ymmärtää, että organisaation menestys on yhteydessä työntekijöiden potentiaalin hyödyntämiseen ja heidän sitoutumiseensa. Tällainen esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijöiden henkilökohtaisesta kasvusta, ammatillisesta kehityksestä ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Ranta 2021, luku ”johdanto”.)

Kehittävä esihenkilö toimii enemmän valmentajana ja mahdollistajana, kuin pelkkänä ohjeiden antajana. Hän pyrkii luomaan avoimen, luottamuksellisen ja henkisesti turvallisen työympäristön, jossa jokainen työntekijä saa tuoda oman osaamisensa esiin ja kehittyä parhaaksi versiokseen itsestään. (Suonsivu 2022, 90.) Verrattuna perinteiseen esihenkilöön, joka ensisijaisesti painottaa käytännön johtamista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista, kehittävä esihenkilö näkee ensisijaisena tehtävänäan työyhteisön koko potentiaalin kasvattamisen ja jokaisen yksilön hyvinvoinnin tukemisen (ks. taulukko 1). Kehittävä lähestymistapa korostaa työntekijöiden kehittymistä ja osaamisen hyödyntämistä, kun taas perinteinen esihenkilötyö keskittyy tehtävien suorittamiseen ja kontrolliin. (Suonsivu 2022 113–114).

Taulukko 1. Perinteisen esihenkilön ja kehittyvän esihenkilön eroavaisuudet

Ominaisuus	Perinteinen esihenkilö	Kehittyvä esihenkilö
Pääpalno	Tehtävien suorittaminen, tulosten saavuttaminen, kontrolli	Työntekijöiden kehitys, sitoutuminen, osaamisen hyödyntäminen
Johtamistyyli	Ohjaava, käskyjä antava	Valmentava, tukeva, osallistava
Kommunikointi	Yksisuuntaista tiedottamista, ohjeistusta	Vuoropuhelua, kuuntelua, palautteenantoa
Työntekijöiden rooli	Ohjeiden noudattaminen	Aktiivinen osallistuminen, ideointi ja kehittäminen
Kehittyminen	Satunnaisia koulutuksia	Jatkuvaa kehityksen tukemista, valmentamista
Työympäristö	Kontrolloitu	Avoin, luottamuksellinen, psykologisesti turvallinen
Motivointi	Ulkoinen motivaatio, kuten palkka	Sisäistä ja ulkoista, kuten hyvä palaute, kehittyminen

Tällainen ihmiskeskeinen ja valmentava lähestymistapa pyrkii luomaan innostavan työympäristön, jossa työntekijät voivat tuntea olonsa turvalliseksi tuoda esiin omia ideoitaan. Kehittävä esihenkilötyö korostaa jatkuvaa oppimista, avointa kommunikointia ja työntekijöiden osallistumista organisaation menestykseen. Sen tavoitteena on luoda ympäristö, joka inspiroi ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen, avoimeen viestintään ja siihen, että jokainen työntekijä tuntee olevansa tärkeä osa yrityksen kokonaisuutta ja kasvua. (Suonsivu 22, 113–114.)

Esihenkilön keskeisiin vastuualueisiin kuuluu selkeiden tavoitteiden asettaminen, säännöllinen ja rakentava palaute, työntekijöiden ammattitaidon arvostaminen sekä heidän työnsä tulosten asianmukainen arviointi (Suonsivu 2022, 74). Pohjimmiltaan esihenkilön tulisi luottaa ihmisten luontaiseen haluun kehittyä. Kehittävä johtamistyyli ei keskity puutteisiin, vaan rakentuu myönteisen ajattelun ja innovatiivisen toiminnan varaan. Onnistumiset nostetaan esiin ja niistä palkitaan, kun taas epäonnistumiset nähdään oppimismahdollisuuksina. (Jabe 2017, 93.)

3.2 Johtamisen ydin

Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista tehokas toiminta ja vahva yhteisöllisyys. Esihenkilön osallistava johtaminen varmistaa, että työntekijöiden ääni tulee tasapuolisesti kuulluksi. Tällaisessa ympäristössä tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa, ja mahdollisista haasteista uskalletaan keskustella rakentavasti. Rakentava palaute ja säännölliset keskustelut esihenkilöiden ja henkilöstön välillä ovat olennainen osa toimintaa. (Suonsivu 2022, 59). Johtamisen ytimessä on ihmisten välinen toiminta, jatkuva vuorovaikutus ja avoin viestintä. Koska jokainen kohtaaminen on erilainen, johtajalta vaaditaan kykyä tarkastella tilanteita ja ihmisiä tasapuolisesti. Työyhteisön näkökulmasta tämä tarkoittaa yhteistyön merkityksen tunnistamista ja tarvittavan avun antamista. (Suonsivu 2022, 146.)

Oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus ovat keskeisiä esihenkilön toimintaperiaatteita. Tämä edellyttää, että esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti ja arvioi heidän mielipiteitään objektiivisesti. Samalla hänen on tärkeää huomioida, että uusilla ja kokeneemmilla työntekijöillä voi olla eroja tietämyksessään ja kokemuksessaan, mikä vaikuttaa heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa työyhteisössä. (Suonsivu 2022, 166.) Työttyytyväisyyden edistäminen ja saavuttaminen on ensisijainen tavoite organisaation toiminnassa. Tämän tavoitteen merkitys perustuu sen positiiviseen vaikutukseen henkilöstön vaihtuvuuden vähentämisessä ja organisaation kokonaissuorituskyvyn parantamisessa. (Yang ym. 2024.)

Onnistunut ihmisten johtaminen ja organisaation laadukas henkilöstötyö edellyttävät esihenkilöiltä aitoa johtamisen intoa sekä ymmärrystä niistä mielen toimintatavoista, jotka ohjaavat heidän omaa ja työntekijöiden käytöstä ja tekemistä. Jos esihenkilöllä ei ole peruskäsitystä ihmismielen toiminnasta, hänen on vaikea ymmärtää ja tukea ihmisiä, eikä heillä myöskään ole riittäviä työkaluja ohjata heidän toimintaansa tehokkaasti. (Järvinen 2013, luku ” 1 mieltä johtamiseen”). Kannustavalla esihenkilöllä on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja heidän yleiseen hyvinvointiinsa työpaikalla (Juuti & Vuorela 2015, luku” johdanto”).

Kestävä johtaminen rakentuu henkilöstön arvostamiselle. Se edellyttää panostamista työntekijöiden osaamiseen, hyvinvointiin ja kehittämismahdollisuuksiin, sekä toimivien johtaja-alaisuusuhdeiden luomiseen. Näihin panostamalla organisaatiot voivat saavuttaa kestävää kasvua pitkällä aikavälillä. (Madero-Gómez ym. 2023.) Työpaikoilla, joilla vallitsee vahva luottamuksen ilmapiiri, työntekijät ovat huomattavasti aktiivisempia kehittämistyössä verrattuna muihin työpaikkoihin. Aktiivisuus ja siitä seuraava innovatiivisuus puolestaan parantavat kehittämistoiminnan tuloksellisuutta organisaatiossa. (Selander, Näätänen & Alasoini 2023.) Hyvä esihenkilötyö voi olla ratkaiseva tekijä työntekijöiden hyvän olon, työmotivaation, organisaatioon sitoutumisen ja työn tehokkuuden kasvun taustalla (Työterveyslaitos 2025a).

Esihenkilöt, jotka asettavat työntekijöidensä hyvinvoinnin ja yhteiset onnistumiset etusijalle, luovat vahvan pohjan motivoituneelle ja tulokselliselle työympäristölle. Palveleva johtajuus korostaa henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation merkitystä laadukkaan työn sekä hyvien tulosten saavuttamisessa. Eri maiden tutkimukset ovat osoittaneet, että tämäntyyppinen johtajuus voi merkittävästi vahvistaa luottamusta työpaikoilla ja lisätä kokemusta oikeudenmukaisesta kohtelusta. Se edistää yhteisöllisyyttä, sitoutumista organisaatioon ja työkavereiden tukemista. Lisäksi palveleva johtajuus tukee työntekijöiden kykyä sopeutua muutoksiin sekä kehittää omaa työtään oma-aloitteisesti. Tutkimuksissa on havaittu, että tämä johtamistyyli on yhteydessä korkeampaan työinnostukseen, parempaan työtyytyväisyyteen ja myönteisempiin työsaavutuksiin. Sen merkittävänä etuna on myös työssä ilmenevän tylsistymisen vähentäminen ja työuupumuksen ehkäiseminen. (Työterveyslaitos, Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi.)

3.3 Työntekijäsitoutuminen

Organisaation menestys perustuu vahvasti esihenkilöiden kykyyn motivoida ja sitouttaa työntekijät. Kun esihenkilö tukee työntekijöitä, he kokevat, että heidän työpanostaan pidetään tärkeänä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Tämä parantaa heidän kokemustaan työelämästä ja vahvistaa työssä viihtymistä. Esihenkilön tuen ja työelämän laadun välillä on selkeä yhteys, sillä tutkimukset ovat osoittaneet sen lisäävän työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vähentävän halua vaihtaa työpaikkaa. (Rathi & Lee 2017.)

Työntekijöiden sitoutuminen on monisyinen tekijä, jolla on olennainen merkitys niin yksittäisten työntekijöiden kuin koko organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta. Työntekijän kokemus työpaikan hyvinvoinnista on keskeinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Kun työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja tulokselliseksi, heidän halukkuutensa jatkaa työssä pidempään kasvaa. Sitoutuminen vahvistuu erityisesti silloin, kun työympäristö tukee työhyvinvoinnin lisäksi stressin hallintaa. (Suonsivu 2022, 68.)

Organisaatioon sitoutuminen kasvaa usein, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Suonsivu 2022, 123). Merkitykselliseksi koettu työ vahvistaa sitoutumista, sillä työntekijä tarvitsee tunteen siitä, että hänen työllään on jokin tarkoitus, olipa kyseessä yrityksen tuloksen parantaminen tai varmuus omasta onnistumisestaan (Kaihua ym. 2020, 40). Työyhteisön tunneilmasto vaikuttaa myös merkittävästi sitoutumiseen. Johtamisen strategioissa korostuu työntekijöiden tunteiden kuunteleminen ja huomioiminen, sillä yhteisöllisyys ja arvostuksen kokemus ovat keskeisiä tekijöitä sitoutumisen vahvistamisessa. (Suonsivu 2022, 146.) Lisäksi työntekijän kokemus oman työpanoksensa arvostuksesta on tärkeää. Positiiviset kohtaamiset ja tapahtumat työssä voivat syventää hänen käsitystään työn merkityksestä ja vahvistaa tunnetta kuulumisesta organisaatioon. (Kaihua ym. 2020, 40.)

Työn sitoutumisen haasteet korostuvat entisestään erityisesti muuttuvassa työympäristössä. Organisaatiot ja esihenkilöt odottavat työntekijöiltä vahvaa motivaatiota ja sitoutumista, mutta jatkuva epävarmuus voi vaikeuttaa prosessia. Työntekijän voi olla vaikea hahmottaa organisaatiota, johon hänen pitäisi sitoutua, jos työpaikalla tapahtuu muutoksia liian nopeasti. Epävarmuus organisaation tulevaisuudesta voi heikentää luottamusta ja saada työntekijät välttämään vahvaa sitoutumista. Selkeät työnkuvat ja odotukset vastuualueista mahdollistavat tehokkaan työskentelyn ja vähentävät epävarmuutta. (Suonsivu 2022, 118.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen osa henkilöstötyötä ja esihenkilön kuuluisi antaa työntekijälle alusta lähtien kaikki tukimuodot, jotka auttavat työntekijöitä jaksamaan paremmin ja sitoutumaan työhönsä pitkäjänteisesti. Esimerkiksi perusteellinen perehdytys, säännölliset kehityskeskustelut sekä

erilaiset tukimuodot ovat tärkeitä työntekijöiden jaksamisen ja kehittymisen kannalta. (Suonsivu 2022, 123.) Strateginen henkilöstöjohtaminen auttaa tukemaan työntekijöiden sitouttamista kehittämällä henkilöstön osaamista ja varmistamalla, että työntekijät kokevat organisaation tavoitteet selkeinä ja merkityksellisinä. Sitoutuneet työntekijät osoittavat yleensä korkeaa motivaatiota ja vahvaa omistautumista työtehtäviinsä, mikä suoraan heijastuu heidän tuottavuuteensa. Yhteinen henkilöstöstrategia auttaa luomaan pitkäjänteisen ja vahvan sitoutumisen työntekijöiden ja johdon välillä. (Suonsivu 2022, 135.)

Esihenkilön valmentavalla johtajuudella on merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisen tukemisessa, sillä se rakentaa luottamuksen ilmapiiriä ja edistää avoimuutta sekä palautekulttuuria. Työyhteisön vahva sitoutuminen syntyy, kun työntekijät kokevat saavansa tukea ja mahdollisuuksia kehittyä työssään. Valmentava johtaminen auttaa esihenkilöitä luomaan olosuhteet, joissa työntekijät voivat onnistua ja sitoutua työhönsä pitkäjänteisesti. Työntekijöiden sitoutuminen on monisyinen tekijä, jolla on olennainen merkitys yksittäisten työntekijöiden kuin koko organisaation toiminnan kannalta. (Suonsivu 2022, 162.)

3.4 Tulevaisuus

Uudemmat sukupolvet työelämässä arvostavat perinteisten tekijöiden, kuten palkan ja turvan, lisäksi myönteistä työilmapiiriä ja hyvää yhteishenkeä (Työ2030-ohjelma 2023, 8). Nuorten näkemyksissä tulevaisuuden työelämässä korostuu vahvasti yksilön merkitys. Heidän mukaan työn mielekkyys ei ole pelkästään rahassa mitattavissa, vaan siihen vaikuttavat myös työn pysyvyys, sen selkeä ja konkreettinen luonne, mahdollisuus sovittaa työ ja muu elämä yhteen sekä tilaisuus käyttää omaa luovuutta. (Nuoret ja johtajuus 2022, 14.) Tulevaisuuden johtajilta odotetaan vastuun antamista ja esimerkkinä toimimista, kun taas nykyiset johtajat korostavat tavoitteellisuutta. Työntekijät arvostavat johtajassa reiluuutta, helppoa lähestyttävyyttä ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Eri ikäryhmillä on hieman erilaiset näkemykset hyvästä johtajasta. Alle 30-vuotiaat pitävät tärkeänä avoimuutta, empatiaa ja tiimityöskentelyä, kun taas yli 30-vuotiaat arvostavat oikeudenmukaisuutta, yhteistyökykyä ja vastuun antamista. (Johtajuuden työkalut 2025.)

Kun nuoret pohtivat johtajuutta ja millainen heidän ihanteellinen johtaja olisi, korostuivat vahvasti esimerkillisyys, toisten innostaminen, taito kuunnella aidosti sekä kyky luoda vahvaa yhteisöllisyyttä työpaikalla. Aiemmissa eurooppalaisissa tutkimuksissa on tuotu esiin nuorten toiveet saada esihenkilöiltään tukea kehitykseen, palautetta ja ohjausta. Tässä nuorille suunnatussa kyselyssä sen sijaan painottuivat erityisesti kyky luoda tulevaisuudenkuva ja ohjata toimintaa sen mukaisesti. Lisäksi he arvostivat inspiroivaa, arvostavaa ja ihmisläheistä johtamistapaa, ja erityisen tärkeänä nuoret pitivät johtajan roolia yhdistävänä tekijänä ja työyhteisön hengen vahvistajana. (Nuoret ja johtajuus 2022, 19, 22-23.)

Entisen pääministerin Sanna Marinin hallitus käynnisti merkittävän TYÖ2030-ohjelman, joka tähtäsi suomalaisen työelämän kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Ohjelman keskiössä toimi eri toimialojen työpaikkojen ja asiantuntijoiden yhteistyö, jonka avulla luotiin innovatiivisia lähestymistapoja työllisyyden ja työn laadun parantamiseksi. Laajan ohjelman aikana kerättiin kattavasti tietoa Suomen työelämän nykytilasta sekä sen tulevaisuuden vaatimuksista ja tarpeista. Tämän analyysin pohjalta kehitettiin konkreettisia työkaluja ja käytännönläheisiä toimintamalleja, joiden tarkoituksena on tukea työpaikkoja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä samanaikaisesti tuottavuutta parantaen. TYÖ2030-ohjelman keskeisimmät oivallukset ja opit on tiivistetty viideksi ratkaisualueeksi. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2023b.)

Ensimmäinen keskeinen keino on luottamuksen vahvistaminen, mikä edellyttää panostamista avoimen ja rehellisen työilmapiirin rakentamiseen. Samalla on tärkeää lisätä vuoropuhelua, jotta työntekijöiden ja johdon välille syntyy aktiivista ja rakentavaa keskustelua. Kolmanneksi on yhdessä oppimisen mahdollistaminen, mikä tarkoittaa työntekijöiden kannustamista yhteiseen tiedonhankintaan ja osaamisen kehittämiseen. Luovuuden vapauttaminen on myös ratkaisevaa, sillä työntekijöiden innovatiivisille ideoille ja aloitteille tulee antaa tilaa ja arvostusta. Viimeisenä on johtamisen kehittäminen, mikä korostaa johtajien tarvetta kehittää taitojaan tukea työntekijöiden hyvinvointia ja luovuutta. Nämä viisi ratkaisua muodostavat perustan työpaikoille, joissa ihmiset viihtyvät ja voivat antaa parhaan panoksensa. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2023b.)

Suomen tavoitteena on TYÖ2030-ohjelman myötä olla vuoteen 2030 mennessä edelläkävijä työelämän kehittämisessä ja tarjota maailman parasta työhyvinvointia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a). Matkailualla, jossa kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa, yritykset voisivat hyödyntää tätä kansallista tavoitetta rekrytoinnissaan korostamalla työhyvinvoinnin merkitystä yrityksessä. Tämä voi luoda merkittävää kilpailuetua, sillä hyvä työelämä ja laadukas johtaminen tukevat sekä työntekijöiden jaksamista että yrityksen mainetta.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

4.1 Johtajan rooli

Henkilöstöjohtamisen onnistuminen on tiiviisti sidoksissa yrityksen menestyksen kanssa, sillä hyvä suoriutuminen ei synny sattumalta, vaan perustuu työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Tehokas henkilöstöjohtaminen edistää myös yrityksen kehittymistä, uudistumiskykyä ja houkuttelevaa työnantajakuva. (Viitala 2021, luku ”1.1 Mitä henkilöstöjohtaminen on?”.) Henkilöstöjohtamisen keskeisenä tarkoituksena on tukea henkilöstön kautta yrityksen toimintaa ja saavuttaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. Esimerkiksi jos yritys tavoittelee liiketoiminnan kasvua, henkilöstöjohtamisen tavoitteena voi olla parantaa työilmapiiriä. Hyvinvoivat työntekijät suoriutuvat paremmin töissä, jolloin he tuottavat asiakkaille parempaa palvelua ja sitä kautta lisää myyntiä. (Viitala 2021, luku ”1.1 Mitä henkilöstöjohtaminen on?”.)

Esihenkilöillä on tärkeä rooli henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteuttajina, sillä heidän vastuullaan on huolehtia siitä, että työntekijät toimivat organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti. Oikeanlaisella esihenkilötyöllä voidaan optimoida työntekijöiden potentiaali ja organisaation resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. (Surakka & Laine 2011, 13.) Jotta organisaatio voisi hyödyntää koko potentiaalinsa, on ensiarvoisen tärkeää rohkaista työntekijöitä tuomaan esiin ideoitaan ja omaa erikoisosaamistaan. Esihenkilön rooli on tässä avainasemassa, sillä hänen tulisi aktiivisesti tiedustella työntekijöiden näkemyksiä työstä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Johtajan on välttämätöntä tuntea alaisensa, heidän henkilökohtaiset tavoitteensa sekä heidän osaamisensa. Näin varmistetaan, ettei organisaatiossa ole piileviä tai tehottomia resursseja. (Suonsivu 2022, 153.) Menestyvän yrityksen ja laadukkaan esihenkilötyön välillä onkin vahva yhteys (Hyppänen 2007, 7). Esihenkilötyön tulisi olla vuorovaikutteista ja tavoitteellista (Hyppänen 2007, 7), ja kattaa työntekijöiden ohjaamisen lisäksi myös heidän työhyvinvoinnistaan huolehtimisen (Surakka & Laine 2011, 14).

Valmentava, työntekijöitä kehittävä johtamistyyli on avain tehokkaaseen henkilöstöjohtamiseen, koska se tukee työntekijöiden potentiaalin kasvattamista. Kehittävä esihenkilötyö keskittyy työntekijöiden jatkuvaan kehittymiseen, osaamisen vahvistamiseen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen, ja valmentava johtamistyyli tukee näitä tavoitteita ohjaamalla työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuutensa, asettamaan kehitystavoitteita ja löytämään itsenäisesti ratkaisuja työelämän haasteisiin. (Ristikangas & Grunbaum 2013, luku ”valmentavan esimiehen roolit”.) Valmentava johtaminen ja kehittävä esihenkilötyö pohjautuvat molemmat ajatukseen, että jokainen työntekijä on ainutlaatuinen yksilö omine tarpeineen ja vahvuuksineen. Molemmat lähestymistavat ovat luonteeltaan pitkäjänteisiä, keskittyen lyhyen aikavälin suoritusten sijaan työntekijöiden jatkuvaan kasvuun ja kehitykseen, jolla luodaan vahva perusta tulevaisuuden menestykselle. (Soback 2021, luku ”valmentava johtajuus”.)

Parhaimmillaan valmentaminen on esihenkilön käyttämä menetelmä, joka synnyttää ajatuksia herättävää vuoropuhelua alaisten kanssa. Työntekijöillä on arvokasta tietoa päivittäisestä työstä, siitä mikä toimii hyvin ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Kun johto ja henkilöstö yhdessä hyödyntävät uusia oivalluksia osana päivittäistä työtä, saadaan aikaan merkittäviä muutoksia ja kehitystä. Aidon innostuksen myötä ihmisen tuottavuus kasvaa merkittävästi. Samalla hän sitoutuu vahvemmin ja hänellä on enemmän energiaa sekä kykyä kehittää uusia ideoita. Se antaa myös rohkeutta visioiden toteuttamiseen ja omien kykyjen kokeilemiseen. Valmentava johtajuus juontaa juurensa tietystä tavasta nähdä ihmiset ja heidän potentiaalinsa, ei yksittäisistä toimintamalleista. (Suonsivu 2022, 153–155.)

4.2 Johtamisen hyödyt

On todettu, että valmentava johtamistapa saa työntekijät työskentelemään tavoitteellisemmin, suoriutumaan työssään paremmin ja kehittymään todennäköisemmin urallaan. Lisäksi valmentava johtaminen on yhteydessä työntekijöiden hyvinvoinnin paranemiseen, mikä puolestaan edistää työn tuloksellisuutta. Parempi vointi ilmenee muun muassa alhaisempana koettuna stressinä ja korkeampana työn imuina. (Kurttila & Aalto 2021, luku ”1. valmentava johtaminen”.) Valmentava johtamistapa tuo mukanaan monenlaisia myönteisiä

vaikutuksia työpaikalle. Ensinnäkin se saa ihmiset innostumaan enemmän työstään ja he kokevat enemmän iloa, mikä itsessään on jo arvokasta. Toiseksi, kun ihmiset tuntevat olevansa tuettuja ja heidän mielipiteitään arvostetaan, he myös aktivoituvat enemmän ja ottavat mielellään osaa asioihin. Yksi merkittävä etu on se, että valmentaminen auttaa hyödyntämään kaiken sen tiedon, taidon ja ideat, joita eri ihmisillä on. Kun kaikki saavat tuoda oman panoksensa, lopputuloksetkin yleensä paranevat ja tavoitteet saavutetaan tehokkaammin. (Kurttila & Aalto 2021, luku "1. valmentava johtaminen".)

Valmentaminen hyödyttää myös esihenkilöitä, sillä kun työntekijät ottavat enemmän vastuuta työstään ja kehittyvät, johtajan ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa yksityiskohtaiseen ohjaamiseen. Tämä vapauttaa esihenkilön keskittymään laajempiin kokonaisuuksiin ja strategiaan tavoitteisiin. Samalla johtajan rooli muotoutuu enemmän tukijaksi, joka auttaa muita onnistumaan, mikä usein tekee johtamisesta myös henkilökohtaisesti palkitsevaa. (Kurttila & Aalto 2021, luku "1. valmentava johtaminen".) Valmentavassa johtajuudessa ajattelun aktivointi kysymyksillä on tärkeä osa kehittämistä. Tavoitteena on laajentaa työntekijän näkökulmaa, syventää itsetuntemusta ja aktivoida ajatteluprosesseja. Kaikki kysymykset eivät kuitenkaan johda näihin tavoitteisiin, vaan kysymysten laadulla on valtava merkitys. Ratkaisevaa on, onko kysymys luonteeltaan rajoittava vai avoin. (Soback 2021, luku "Kysymisen taito".)

Sulkevat kysymykset kuten "onko" tai "voiko" eivät johda syvälliseen pohdintaan tai uusiin näkökulmiin, vaan antavat usein vain "kyllä" tai "ei" vastauksia. Ne voivat myös viestiä valmentajan halusta ratkoa ongelmia toisen puolesta. Sen sijaan avaavat kysymykset kuten "mitä" ja "miten" ohjaavat syvempään tarkasteluun ja käynnistävät valmennettavan oman ajatteluprosessin, mikä tukee uusien oivallusten syntymistä. Avoimet kysymykset voivat edistää syvällisempää keskustelua kehityskeskusteluissa ja ongelmanratkaisutilanteissa verrattuna sulkeviin kysymyksiin. Ne rohkaisevat työntekijöitä pohtimaan vaihtoehtoja, analysoimaan omia näkemyksiään ja löytämään ratkaisuja itsenäisesti, mikä vahvistaa heidän kehittymistään ja motivaatiotaan. (Soback 2021, luku "Kysymisen taito".)

Kaiken kaikkiaan valmentava ote tekee työpaikasta paremman paikan olla. Ihmiset viihtyvät paremmin, poissaolot vähenevät ja työntekijöiden halukkuus vaihtaa työpaikkaa vähenee. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että valmentava ote ei suinkaan tarkoita jämakkyuden puutetta johtamisessa. Esihenkilö säilyttää edelleen päätösvallan omalla vastuualueellaan. Valmentava esihenkilö käyttää työaikaansa työntekijöiden suorituskyvyn kehittämiseen. Hän luottaa siihen, että jokaisella on omia ideoita, taitoja ja vahvuuksia. Tällä tavoin esihenkilö voi merkittävästi lisätä onnistumisen todennäköisyyttä ja kehitystä koko organisaatiossa. (Kurttila & Aalto 2021, luku "1. valmentava johtaminen".)

4.3 Myönteinen vuorovaikutus

Ihmisten johtamisessa korostuu työntekijöiden tunteiden ymmärtäminen ja huomioiminen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tunneälykäs johtaminen painottuu työntekijöiden tunteiden tunnistamiseen, ja aidoin välittämisen osoittaminen on olennainen osa tätä johtamistapaa. (Suonsivu 2022, 146.) Myönteisillä tunteilla on monia hyviä vaikutuksia työelämään, sillä ne edistävät terveyttä, auttavat toipumaan vastoinkäymisistä ja tukevat työssä jaksamista. Esihenkilö, joka osaa hyödyntää myönteisyyttä, voi tehokkaasti tukea työntekijöidensä hyvinvointia ja onnistumista. Valmentavan otteen avulla työntekijöitä voidaan auttaa löytämään omat vahvat puolensa, oppimaan uusia taitoja ja ennen kaikkea tunnistamaan omat onnistumisensa. (Kurttila & Aalto 2021, luku "3. myönteisyyden mahti".)

Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että myötätunnon osoittaminen muita kohtaan liittyy vahvasti siihen, miten sitoutuneita ihmiset ovat työhönsä, miten motivoituneita he ovat ja millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Nämä kaikki tekijät luonnollisesti vähentävät koettua stressiä ja työuupumusta, mikä puolestaan edistää koko työyhteisön hyvinvointia. Väsynyt tai osaamisen puutteesta kärsivä työntekijä työskentelee tehottomasti ja väsy helposti epävarmuuden vuoksi. (Kurttila & Aalto 2021, luku "4. myötätunto ja intuitio valttikortteina".)

Esihenkilön toiminta heijastuu suoraan työyhteisön hyvinvointiin. Osallistava ja tasa-arvoinen johtaminen, oikeudenmukainen työnjako sekä työntekijöiden kuunteleminen luovat mielekkäämmän työympäristön. Avoimen tiedonkulun ja

vuorovaikutuksen sekä mahdollisuuden tuoda esiin yhteisiä ongelmia voidaan pitää merkkeinä työyhteisön hyvinvoinnista. (Suonsivu 2022, 59.) Hyvä esihenkilö ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, osaa kommunikoida tehokkaasti ja ohjata työntekijöitä heidän tarpeidensa mukaisesti (Mayor & Risku 2022, luku ”Motiivit ja motivaatio”). Vaikka monissa yrityksissä rutiinitehtävät vievätkin suuren osan työajasta, todellinen johtamisen tehokkuus rakentuu ensisijaisesti molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Toimiva johtajuus ei vaadi suuria eleitä, vaan se syntyy pienistä, arkisista toimista, jotka innostavat työntekijöitä ja kannustavat heitä osallistumaan aktiivisesti. (Suonsivu 2022, 171).

Valmentava johtaminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa esihenkilö auttaa työntekijöitä tunnistamaan ja hyödyntämään kykyjään sekä potentiaaliaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen tavoitteena on vahvistaa johdettavien kykyä ohjata omaa työtään, tehdä itsenäisiä valintoja ja toimia arjessa ilman jatkuvaa esihenkilön ohjausta. Lisäksi valmentaminen tukee työntekijöiden ymmärrystä työnsä laajemmasta kokonaisuudesta ja kykyä tehdä tilannekohtaisia päätöksiä, mikä vaatii monipuolista ja luovaa ajattelua. (Soback 2021, luku ”valmentava johtajuus”.)

Lähestymistapa eroaa merkittävästi perinteisestä, suoraviivaisesta johtamisesta, jossa esihenkilö olettaa tietävänsä parhaiten ja siksi tarjoaa valmiita ohjeita, vastauksia ja jopa käskyjä. Suorat neuvot ja ohjeet eivät yleensä innosta tai sitouta työntekijöitä tavoitteisiin, vaan voivat rajoittaa heidän itsenäistä kehittymistään ja johtaa vain välttämättömimpien tehtävien suorittamiseen ulkoisen valvonnan alla. (Kurttila & Aalto 2021, 15.) Vaikka suora ohjaus on perusteltua kiireellisissä tilanteissa, joissa selkeät toimintaohjeet ovat tarpeen, sisältää se useita haittapuolia. Suorat neuvot siirtävät vastuuta pois työntekijältä, tekevät hänestä passiivisen, estävät kehittymistä ja kuormittavat esihenkilöitä jatkuvalla vastausten antamisella. Lisäksi tällainen johtamistapa ei luonnostaan innosta, mikä usein johtaa tarpeeseen kontrolloida työntekijöiden toimintaa. (Kurttila & Aalto 2021, 15–16.)

Esihenkilön tavoitteena pitäisi olla ohjata työntekijöiden ajattelua ja sitä kautta heidän toimintaansa. Ymmärrys on vaikuttamisen perusta ja ilman sitä toiminnan ohjaaminen on vaikeaa, eikä ryhmältä voida odottaa itsenäistä työpanosta.

Tilanteessa, jossa työntekijät eivät ymmärrä toiminnan perusteita, he ainoastaan noudattavat annettuja käskyjä, mikä ei tue heidän ajattelunsa kehittymistä sekä ammatillista kasvua. (Pentikäinen 2009, 137.)

4.4 Kommunikointi ja palaute

Johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Esihenkilön tulee pystyä ilmaisemaan myös haastavat asiat selkeästi ja ymmärrettävästi sekä kuunnella työntekijöiden näkemyksiä tarkasti. Koska esihenkilö edustaa työnantajaa, hänen viestinsä vaikuttavat työntekijöihin eri tavoin kuin työkavereiden väliset keskustelut. Tämän vuoksi sanavalintoihin on kiinnitettävä huomiota, sillä huolimaton viestintä voi johtaa sekaannuksiin ja pitkäkantoisiin väärinkäsityksiin. (Pentikäinen 2009, 137.)

Selkeä ja suora viestintä on yksi esihenkilötyön keskeisiä taitoja, sillä vuorovaikutuksen onnistuminen varmistaa, että johtaminen perustuu ymmärrykseen ja molemminpuoliseen yhteistyöhön. Hyvä viestintä ei kuitenkaan tarkoita yksisuuntaista puhetta, vaan se edellyttää aktiivista kuuntelua ja tilaa erilaisille näkökulmille. Kyky kommunikoida vaikuttavasti eri tilanteissa sekä kielen käyttäminen siten, että se luo myönteisen vaikutuksen vastaanottajaan, ovat ammattilaisuuden tunnusmerkkejä. (Suonsivu 2022, 51.)

Tämä avoin vuorovaikutus on myös yhteydessä palautteen antamiseen. Palautteen puute on yksi työyhteisöjen merkittävimmistä heikkouksista, ja esihenkilöt tarvitsevat usein kehittymistä palautteen antamisessa. Esihenkilöiden antama palaute on keskeinen keino ohjata työntekijöiden toimintaa toivottuun suuntaan. Kun työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, he voivat kohdistaa panoksensa oikeisiin asioihin. Onnistumisen korostaminen vahvistaa toivottua käyttäytymistä, sillä ihmiset motivoituvat saadessaan hyvää palautetta. Myös rakentava korjaava palaute on tärkeää sillä se ohjaa pois epätoivotuista toimintatavoista ja edistää myönteistä kehitystä työyhteisössä. Palautteen tulee kuitenkin aina olla rakentavaa, ei tunteenpurkausta, sillä epäonnistumisen syyt voivat liittyä puutteelliseen ohjeistukseen tai osaamiseen, jolloin ratkaisuja etsitään yhdessä. (Pentikäinen 2009, 141–142.)

Ihmiset luonnostaan pyrkivät välttämään negatiivista palautetta, kuten kiukuttelua ja moitteita. Tämän seurauksena uusien asioiden kokeileminen saattaa tuntua liian riskialttiilta, jolloin työt tehdään mieluummin turvallisilla ja tutuilla tavoilla, vältellen huomiota. Negatiivinen ilmapiiri luo kireyttä, joka voi johtaa siihen, että työryhmän jäsenet alkavat syytellä toisiaan etsiessään selityksiä epäonnistumiselle. Positiivinen ilmapiiri taas edistää innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta, sillä työntekijät uskaltavat kokeilla uusia ratkaisuja ilman pelkoa virheistään koituvista seurauksista. Keskeinen osa esihenkilön työtä on kyky ilmaista mielipiteensä positiivisesti ja rakentavasti. Tämä tarkoittaa hyökkäävän viestinnän välttämistä sekä kannustavan ja ymmärrettävän palautteen antamista, joka tukee työntekijän kehitystä ja motivaatiota. (Pentikäinen 2009, 12.)

Palautetta tulee muistaa antaa säännöllisesti. Hyvät suoritukset voidaan esittää välittömästi kehuilla, jolloin onnistumisen julkinen huomioiminen voi toimia esimerkkinä muille. Positiivista palautetta ei voi antaa liikaa, kunhan se on ansaittua. (Pentikäinen 2009, 144.) Työntekijät kaipaavat palautetta, koska se vaikuttaa merkittävästi heidän positiiviseen kokemukseensa työssä. Etenkin arvostuksen ja onnistumisten huomaaminen voivat motivoida enemmän kuin pelkkä palkka. (Kaihua ym. 28.)

Kun esihenkilön viestintä on johdonmukaista ja ymmärrettävää, se tukee työntekijöiden toimintaa. (Romppanen & Suikkanen 2024.) Monissa tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että keskusteleva johtaminen vahvistaa työyhteisön luottamusta ja avoimuutta sekä vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. Kehityskeskustelut ovat esihenkilölle arvokas työkalu vuorovaikutuksen pohjan luomisessa. Ne luovat mahdollisuuden molempien osapuolien avoimeen mielipiteiden jakamiseen ja hyödyttävät näin sekä työntekijöitä että organisaatiota. Keskusteluissa voidaan sopia yhteisesti päämääristä ja käsitellä työntekijöiden näkökulmia, jolloin työskentelykin on tehokkaampaa, kun kaikilla on yhteinen suunta. (Juuti & Vuorela 2015, luku ”kehityskeskustelut”.)

4.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut tarjoavat hyvän tilaisuuden sopia sekä työhön liittyvistä tavoitteista että henkilökohtaisista kehityssuunnitelmista, huomioiden samalla työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen. (Suonsivu 2022, 74.) On olennaista ottaa säännöllisesti puheeksi työntekijöiden tuntemukset työn kuormittavuudesta ja heidän omista kyvyistään selviytyä niistä. Avoin ja jatkuva keskustelu näistä teemoista tulisi olla luonteva osa työpaikan toimintakulttuuria. (Suonsivu 2022, 36.)

Organisaation ja sen työntekijöiden kehittymisen perusta rakentuu jatkuvalla oppimiselle ja tarjolla oleville koulutusmahdollisuuksille. Erityisen tärkeää on myös toimiva vuoropuhelu esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, unohtamatta rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista. Kehityskeskustelut tarjoavat tilaisuuden tarkastella työntekijän tehtäviä ja urakehitysmahdollisuuksia, ja ne ovat luonteva tapa henkilökohtaisen palautteen antamiselle. Positiivisen palautteen antaminen kahden kesken on erittäin tehokas motivaattori, ja keskustelujen aloittaminen onnistumisen kautta luo hyvän ilmapiirin. (Pentikäinen 2009, 143.) Ajoittain kehityskeskusteluiden yhteydessä on myös hyödyllistä tiedustella työntekijöiden kokemuksia. Näin voidaan tunnistaa työntekijöille tärkeät asiat, heidän toiveensa hyvän johtamisen suhteen, mahdolliset huolenaiheet sekä arvioida heidän työkykyään ja tukitarpeitaan. (Soback 2021, luku ”kysy ja kuuntele ainakin näitä asioita”.)

5 MENETELMÄN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Kyselyn rakentaminen

Opinnäytetyöni tutkii esihenkilötyön yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän kyselyn tehtävänä oli selvittää, millaisia kokemuksia yhteistyötahon työntekijöillä on nykyisestä esihenkilötyöstä ja työympäristöstä (liite 1). Tavoitteenani oli saada käsitys työntekijöiden kokemusten nykytilasta, jotta pystyin toteuttamaan kehitysideani sen pohjalta.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa merkittävästi se, millaista tietoa tutkimuksella pyritään hankkimaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Käytin tutkimuksessani määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusotetta, sillä tämä lähestymistapa soveltuu erityisen hyvin, kun halutaan selvittää työntekijöiden kokemuksia (Vilkkä 2025, luku ”määrällinen tutkimus”).

Kyselytutkimuksessa tiedonkeruu perustuu kyselylomakkeeseen, joka on kokoelma kysymyksiä eli mittareita. (Vehkalahti 2014, 17). Rakensin kyselylomakkeen kysymykset vähitellen tietoperustaa kirjoittaessani ottaen ylös ideoita ja teemoja, joita kyselyssä olisi hyvä käydä läpi. Keskeisinä teoreettisina viitekehäyksiä kyselyn luomisessa toimivat PSS ja JD-R – teorit, joita käsitelin aiemmin tietoperustassa. Kyselyn valmistuttua lähetin sen ensin yritykselle tarkistettavaksi ennen jakamista työntekijöille.

Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, ja vastaukset kerättiin anonymisti. Varmistaakseni anonymiteetin käytin kyselyssäni suljettuja kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat 1–5 välisellä Likert-asteikolla. Kyselyssäni oli 14 pakollista kysymystä ja yksi vapaavalintainen monivalintakysymys. Tässä kysymyksessä vastaajat saivat kertoa omia toiveitaan työpaikan kehittämiseksi annettujen vaihtoehtojen pohjalta. Heillä oli mahdollisuus valita 0–5 vaihtoehtoa annetuista kehityskohteista, jotka he kokivat tärkeiksi. Halusin pitää kyselyn mahdollisimman tiiviinä ja helposti täytettävänä, jotta mahdollisimman moni yrityksen työntekijöistä innostuisi vastaamaan siihen. Kyselyyn vastaaminen veikin vain noin kolme minuuttia.

On todettu, että liian pitkä kysely voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä loppua kohden vastaajat saattavat väsyä eivätkä enää vastaa kysymyksiin yhtä huolellisesti kuin alussa (Valli & Aarnos 2018, luku ”1 aineiston keruu kyselylomakkeella”). Myös epäselvästi muotoillut kysymykset saattavat aiheuttaa vastaajissa turhautumista ja johtaa siihen, että he keskeyttävät vastaamisen kokonaan (Vehkalahti 2014, 24).

Tutkimuksessa käytettiin Webropol nimistä kysely- ja raportointisovellusta, jonka avulla kysely rakennettiin. Koska yrityksessä työskentelee henkilöitä, jotka eivät puhu suomea, kysymykset laadittiin sekä suomeksi että englanniksi. Vastaajat saivat heti kyselyn alussa valita haluamansa kielen, mikä varmisti, että he pystyivät vastaamaan kysymyksiin sujuvasti ja ymmärrettävästi.

Vastaajien ohjeistukseen kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta kyselyyn vastaaminen olisi sujuvaa ja selkeää. Jokaisella kyselyn uudella sivulla esitettiin vastausvaihtoehtojen selitykset, sekä ohje siitä, miten saa vastattua arvosanalla yksi. Ilman erillistä ohjetta oli vaarana, että vastaajat antaisivat tahattomasti jonkin muun arvon, sillä järjestelmä ei tunnistanut vastausta, ellei arvoa ollut ensin siirretty pois kohdasta yksi ja sen jälkeen takaisin.

5.2 Kyselyn kohderyhmä ja toteutus

Yrityksessä työskentelee paljon työntekijöitä eri yksiköissä, mutta tutkimuksessa ei haluttu rajata vastaajia yksiköiden perusteella. Kysely oli avoin kaikille työntekijöille, jotta tulokset kuvaisivat koko yrityksen tilannetta eikä vain keskity tiettyyn alueeseen. Myöskään kehityskohteiden määrittämisessä ei haluttu keskittyä yksittäisiin yksiköihin tai esihenkilöihin, vaan tavoitteena on, että kaikki voivat pohtia omia johtamistapojaan ja tunnistaa mahdolliset kehityskohteensa. Kyselyn tulokset tarjoavat yritykselle suuntaa siitä, miten työntekijät kokevat esihenkilötyön sekä tuovat esiin yhteiset kehityskohteet, joihin voidaan tulevaisuudessa kiinnittää huomiota.

Kysely toteutettiin huhtikuussa, mikä oli optimaalinen ajankohta yrityksen sesonkiluonteisuuden vuoksi. Yrityksen toiminta painottuu talvisesonkiin, jolloin keväällä sesonki on jo hiljentynyt, minkä ansiosta työntekijöillä on enemmän aikaa ja energiaa vastata kyselyyn. Vastausaika kyselyyn oli seitsemän päivää.

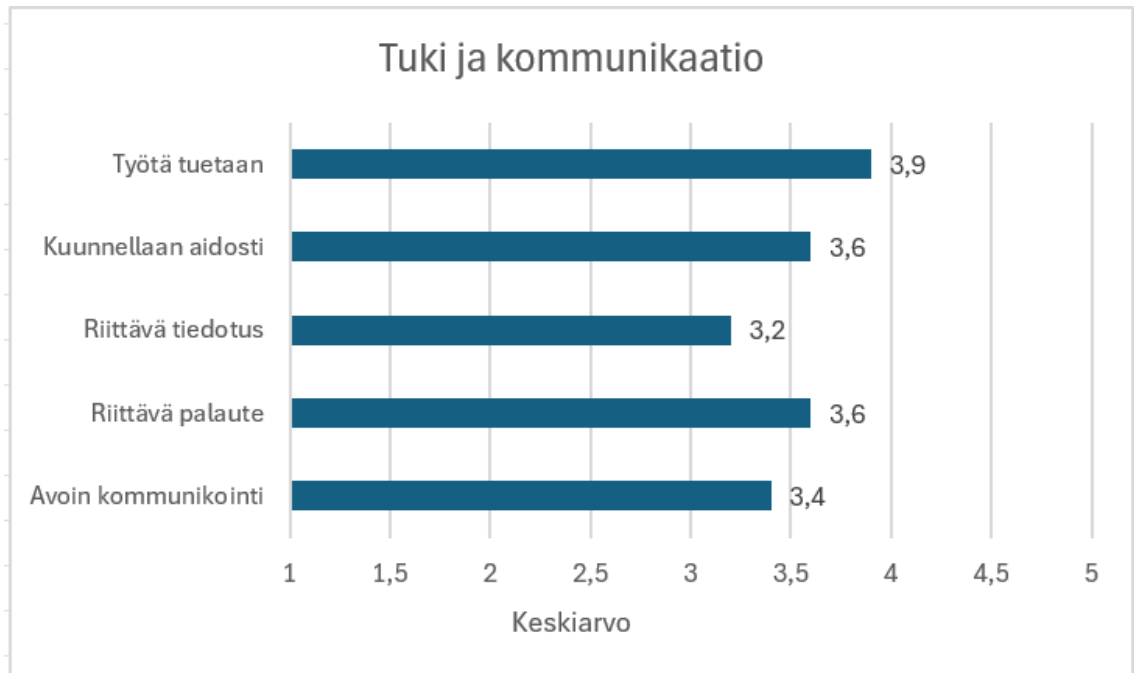
Vastausprosentti oli n. 50 prosenttia eli suurin piirtein puolet yrityksen työntekijöistä vastasi kyselyyn. Vastausprosentti on hyvä ja otoskoko riittävän suuri antamaan merkittävää tietoa työntekijöiden kokemuksista.

Kysely jaettiin yrityksen työntekijöille linkin kautta, ja vastaajille annettiin samalla selkeä kuvaus kyselyn käyttötarkoituksesta. Tämä auttoi heitä hahmottamaan, miksi kysely toteutettiin ja kuinka heidän vastauksensa tukevat tutkimuksen tavoitteita. Tiedottaminen on myös osa tutkimuksen eettisyyttä, sillä vapaaehtoinen ja tietoon perustuva suostumus, ja kyselyn tarkoituksen selventäminen auttaa vastaajia tekemään tietoon perustuvan päätöksen osallistumisestaan (Vilkkä 2025, luku ”hyvä tieteellinen käytäntö”).

5.3 Tulosten pohdinta ja kehitysidea

Seuraavaksi esitetään kyselyn tulokset, jotka kartoittivat vastaajien kokemuksia esihenkilötyöstä ja työympäristöstä. Kyselylomakkeen yksittäiset kysymykset muodostavat yhdessä eri mittareita. Nämä mittarit jaottelin kyselyyni teemoittain, kuten tuki ja kommunikaatio, kehittyminen ja vaikuttaminen, oikeudenmukaisuus ja ilmapiiri sekä johtamisen ja tuen vaikutus. Tämä lähestymistapa auttaa tunnistamaan vahvuuksia ja kehityskohteita työpaikan hyvinvointiin liittyen. Kun väittämät on jaoteltu eri osa-alueisiin, oli mahdollista arvioida, mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisössä eniten (Vehkalahti 2014, 23). Esitetyissä kuvioissa näkyvät osa-alueet, väitteet ja vastausten keskiarvo.

Tulokset osoittavat, että työntekijät kokivat esihenkilönsä pääosin tukevana ja kommunikoivana. Ensimmäistä teemaa ja taulukkoa tarkastellessa korkeimman arvon sai väittämä ”Koen, että esihenkilöni tukee minua työssäni”, jonka keskiarvo oli 3,9 ja keskihajonta 1,0. Myös kokemukset esihenkilön kuuntelemisesta ja näkökulmien huomioon ottamisesta sekä riittävän palautteen saamisesta työsuorituksesta olivat suhteellisen positiivisia, sillä keskiarvot näille väittämille oli molemmille 3,6 (kuvio 2). Keskihajonnat olivat 1,3 sekä 1,2 eli näiden vastausten tuloksissa oli hieman enemmän hajontaa kuin tuen kokemisessa.



Kuvio 2. Kyselyn tulokset osiosta tuki ja kommunikaatio

Alhaisimpia keskiarvoja tässä kategoriassa olivat kokemus esihenkilön riittävästä tiedottamisesta ajankohtaisissa työasioissa sekä esihenkilön kannustus avoimeen ja rehelliseen kommunikaatioon. Myös näissä oli havaittavissa jonkin verran eroja vastaajien välillä, sillä molempien kysymysten keskihajonta oli 1,5.

Seuraava kysymyskategoria keskittyi esihenkilön rooliin työntekijöiden ammatillisen kehittymisen, itsenäisyyden ja ideoiden tukemisessa sekä arvostuksen osoittamisessa. Työntekijät kokivat keskimäärin myönteisesti mahdollisuutensa vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja esihenkilön tuen itsenäisille päätöksille.

Tässä ryhmässä korkeimman keskiarvon saavutti väittämä ”Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviini ja esihenkilö tukee itsenäisten päätösten tekemistä”. Keskiarvo tälle kysymykselle oli 3,9 ja keskihajonta 1,2.

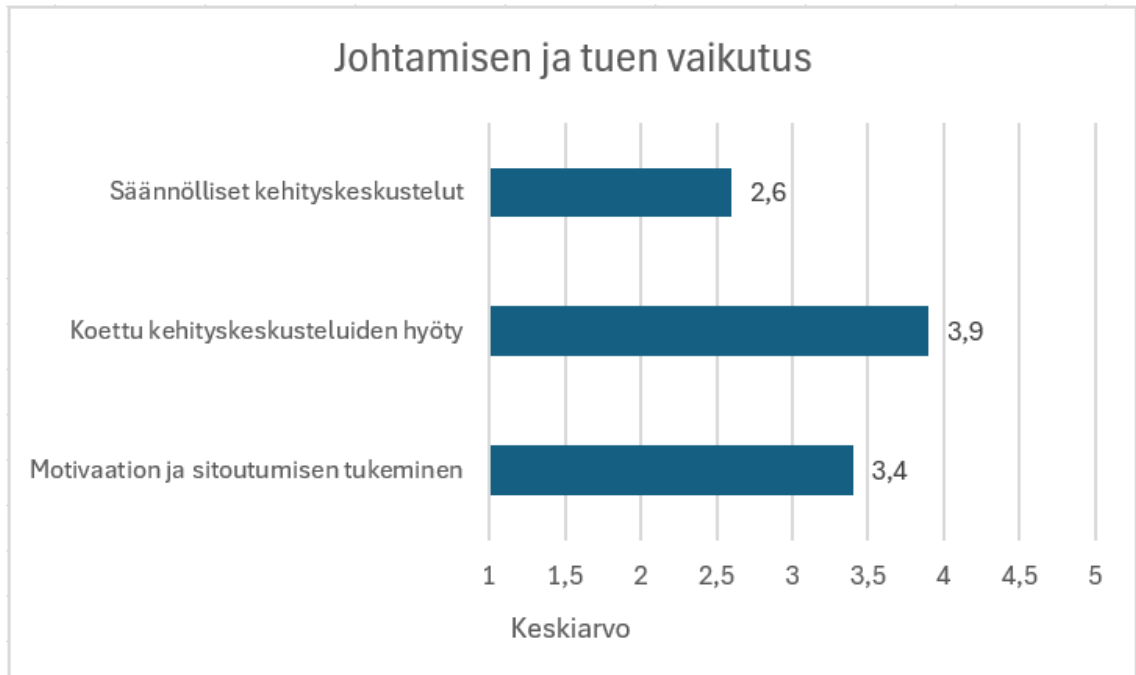
Työntekijöiden kokemus arvostuksesta sai myös hyvän tuloksen, sillä keskiarvo tälle oli 3,6 ja keskihajonta 1,4. Koettu kannustus ja tuki ammatilliselle kehittymiselle sekä työntekijöiden omien ideoiden ja uusien ratkaisujen ehdottamisen kannustaminen saivat hieman alhaisempia, mutta silti positiivisia keskiarvoja (kuvio 3). Keskiarvot näissä kysymyksissä olivat 3,5 ja 3,4, vastausten hajonta oli samanlaista, sillä keskihajonta molemmissa oli 1,3.



Kuvio 3. Kyselyn tulokset osiosta kehittyminen ja vaikuttaminen

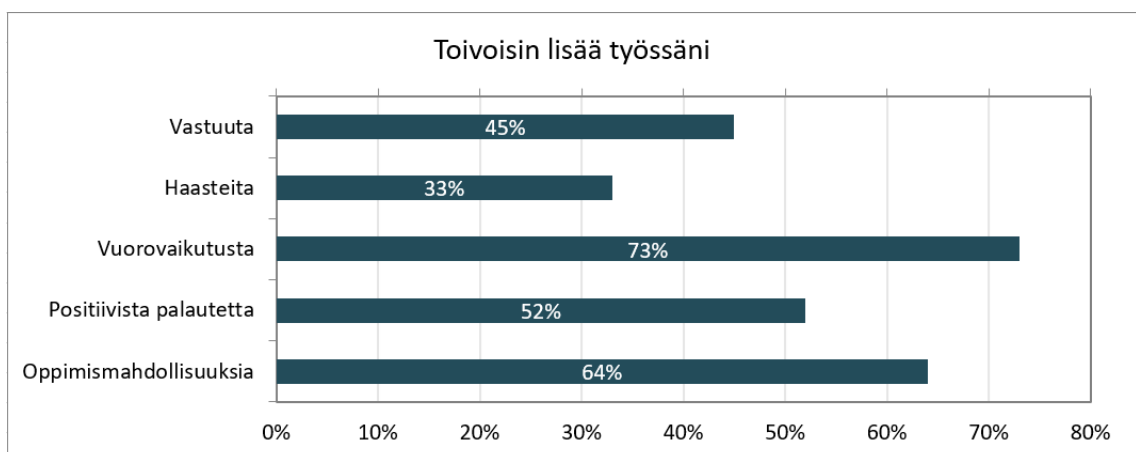
Kolmas kategoria kartoitti työntekijöiden kokemuksia esihenkilön tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta sekä heidän näkemyksistään esihenkilön roolista positiivisen työilmapiirin edistämisessä. Tässä ryhmässä tarkastellut kaksi väittämää saavuttivat molemmat korkeat keskiarvot. Väittämä ”Koen, että esihenkilöni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti” sai keskiarvoksi 3,6 ja sen keskihajonta oli 1,4. Toinen väite ”Mielestäni esihenkilöni edistää positiivista ja kannustavaa työilmapiiriä” sai keskiarvon 3,9 ja keskihajonnan 1,1. Koska nämä kaksi väitettä ovat helppo hahmottaa, en luonut niistä erillistä taulukkoa.

Viimeinen kategoria käsitteli kehityskeskustelujen toteutumista ja hyödyllisyyttä sekä työympäristön tukea motivaatiolle ja sitoutumiselle. Työympäristön koettiin tukevan motivaatiota ja sitoutumista kohtalaisesti, sillä tämän kysymyksen keskiarvo oli 3,4 ja keskihajonta 1,4. Tässä ryhmässä selkeästi matalin keskiarvo oli säännöllisesti järjestettyjen kehityskeskusteluiden kohdalla, kun taas niiden koettu hyödyllisyys sai korkeimman keskiarvon (kuvio 4). Näiden kysymysten keskihajonnat olivat 1,6 ja 1,4, mikä osoittaa, että vastaajien näkemykset vaihtelivat jonkin verran.



Kuvio 4. Kyselyn tulokset osiosta kehityskeskustelut ja motivaatio

Viimeinen kysymys oli vapaaehtoinen. Vastaajat saivat valita 0–5 vaihtoehtoa asioista, joita toivovat enemmän työpaikalleen. Kyselyn tulokset osoittavat selkeästi, että työntekijät toivovat työpaikalleen nykyistä enemmän vuorovaikutusta esihenkilöiden kanssa ja työntekijät kokivat oppimismahdollisuudet sekä positiivisen palautteen tärkeiksi kehityskohteiksi (kuvio 5).



Kuvio 5. Monivalintakysymyksen tulokset

Vastausten analysoinnin ja viimeisen kysymyksen palautteen perusteella ehdotan yritykselle kehityskohteeksi säännöllisten kehityskeskusteluiden

käyttöönottoa. Monivalintakysymyksen tulokset osoittavat, että työntekijät kaipaavat enemmän vuorovaikutusta, oppimismahdollisuuksia ja positiivista palautetta. Nämä tulokset korostavat kehityskeskusteluiden merkitystä, sillä säännöllisesti toteutettuna ne tarjoavat rakenteen näiden toiveiden toteuttamiseksi. Koska kehityskeskustelut mahdollistavat säännöllisen, henkilökohtaisen ja merkityksellisen vuoropuhelun työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä, tarjoavat ne erinomaisen väylän yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen.

Erytisesti tarve vuorovaikutukseen korostuu, mikä viittaa siihen, että työntekijät arvostavat avointa kommunikaatiota, kuulluksi tuleamista ja säännöllistä yhteydenpitoa esihenkilöiden kanssa. Myös oppimismahdollisuuksien suuri osuus osoittaa halua kasvaa ammatillisesti, oppia uutta ja saada tukea urapolullaan. Kehityskeskusteluissa voidaan käsitellä työntekijän ammatillista kasvua ja tarjota konkreettisia keinoja osaamisen kehittämiseen. Esihenkilö voi keskustella työntekijän tavoitteista, toiveista ja mahdollisista koulutusmahdollisuuksista, jolloin työntekijä saa selkeän polun kehitykselleen. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan varmistaa, että työntekijöiden toiveet ja tarpeet huomioidaan osana yrityksen toimintaa. Prosessin säännöllinen toteutus auttaa luomaan pitkäjänteistä työhyvinvointia, motivaatiota ja ammatillista kasvua.

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA TUOTOKSET

6.1 Työntekijöiden kokemukset

Tuki ja kommunikaatio -kategoriasta voimme huomata, että yritys sai matalampia keskiarvoja viestinnän sujumisesta ja avoimesta sekä rehellisestä kommunikoinnista. Erityisesti tiedottamisen kohdalla vastausten hajonta oli suurempaa, mikä saattaa viitata siihen, että osa työntekijöistä koki tiedonsaannin riittämättömänä, kun taas toiset olivat tyytyväisempiä. Vaikka tuloksissa oli huomattavissa erimielisyyttä viestinnän toimivuudesta halusin ottaa sen esille, sillä on tärkeää, että viestit kulkevat työntekijän ja esihenkilön välillä. Avoin viestintä auttaa työntekijöitä pysymään ajan tasalla yrityksessä tapahtuvista asioista ja vähentää epäselvyyksiä. Kommunikaation merkityksen vuoksi olen laatinut kuvion (liite 2), joka esittää tehokkaan kommunikoinnin keskeiset elementit.

Organisaation viestiessä avoimesti työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja heidän työpanoksestaan välitetään. Selkeä ja säännöllinen tiedonkulku vähentää stressiä ja epävarmuutta, kun kaikki työntekijät tietävät mitä ympärillä tapahtuu. Avoin keskusteluilmapiiri mahdollistaa tilaisuuden tuoda esiin omia ajatuksiaan, joka voi itsessään johtaa parannusehdotuksiin toiminnan kehittämiseksi. Kun työntekijät kokevat olevansa hyvin informoituja ja huomioituja, heidän motivaationsa ja sitoutuneisuus yritykseen kasvaa, mikä johtaa parempaan työhyvinvointiin sekä edistää organisaation suoriutumista.

Tulokset osoittavat, että vastaajat kokivat esihenkilönsä melko oikeudenmukaisesti kohtelevan kaikkia työntekijöitä. Erityisen positiivisesti arvioitiin esihenkilön kyky edistää positiivista ja kannustavaa työilmapiiriä. Tämän kysymyksen korkea keskiarvo ja suhteellisen pieni keskihajonta viittaavat siihen, että työntekijät kokivat esihenkilönsä luovan myönteistä ilmapiiriä työpaikalle.

Tuloksista tuli ilmi, että säännöllisten kehityskeskustelujen järjestäminen esihenkilön toimesta ei ollut kovin yleistä vastaajien keskuudessa. Tässä kysymyksessä oli myös suhteellisen suuri keskihajonta, mikä viittaa siihen, että kokemukset kehityskeskustelujen säännöllisyydestä kuitenkin vaihtelivat merkittävästi. Tämä voi viitata siihen, että jonkun tai joidenkin yksikön esihenkilöt

ovat toteuttaneet kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Huolimatta suuresta keskihajonnasta pidän kehityskeskusteluja yhtenä merkittävimmistä kehityskohteista, sillä kyselyn perusteella oleva matala toteuma vastaisi olemassa olevaan tarpeeseen.

6.2 Työntekijälähtöinen kehityskeskusteluprosessi

Kehitysideana on luoda yritykselle selkeä ja työntekijälähtöinen kehityskeskusteluprosessi, joka huomioi henkilöstön tarpeet ja tukee heidän ammatillista kasvuaan. Sen tavoitteena on parantaa esihenkilöiden valmiuksia käydä merkityksellisiä kehityskeskusteluja, lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tukea heidän ammatillista kasvuaan.

Nykyään tarjolla on monia erilaisia kehityskeskustelujen malleja, mutta tärkeintä on keskittyä yksilölliseen kohtaamiseen. Sen sijaan, että keskustelulle luotaisiin jäykkä runko, olisi hyödyllistä listata mahdollisia keskustelunaiheita, joita esihenkilöt voivat soveltaa työntekijöiden tarpeiden mukaan. Valmiit kaavamaiset pohjat voivat pitkällä aikavälillä vähentää keskustelujen merkityksellisyyttä ja tehdä niistä pakonomaisia. (Työterveyslaitos 2020.) Kehityskeskusteluihin esihenkilö voi kuitenkin ottaa ylös aihealueita, joista voisi olla hyvä puhua työntekijöiden kanssa. Pohjaan voidaan ottaa mukaan esimerkiksi tavoitteiden tarkastelua ja asettamista, työsuorituksen arviointia, kehitystoiveita sekä yksilön tuen ja kehityksen tarvetta (Topaasia 2025). Näiden tietojen perusteella olen luonut esimerkkejä kysymyksistä, joita esihenkilö voi hyödyntää kehityskeskusteluissa (liite 3). Kehityskeskustelut olisi hyvä toteuttaa vähintään kerran vuodessa. Koska yritys toimii matkailualalla, jossa kiireisin aika sijoittuu talviesonkiin ja hiljaisempi kausi on keväällä, kevät olisi luonteva ajankohta käydä keskustelut. Näin työntekijät voivat reflektoida esimerkiksi talvikauden kokemuksia ja suuntautua tulevaan.

Kehityskeskustelujen avulla voidaan kehittää useampaa tutkimuskyselyssä ollutta aihetta. Keskustelut edistävät muun muassa työntekijöiden tukemista ja vuorovaikutuksen kehittämistä sekä mahdollisuutta keskustella kehittymismahdollisuuksista ja työntekijöiden toiveista. Olen luonut prosessin, joka kuvaa kehityskeskusteluiden vaiheittaisen etenemisen (kuvio 6).



Kuvio 6. Kehityskeskusteluiden prosessi

Menetelmä kuvaa työntekijälähtöisten kehityskeskusteluiden vaiheita, joiden tavoitteena on tukea työntekijän ammatillista kasvua, hyvinvointia ja sitoutumista. Prosessi korostaa avointa vuoropuhelua sekä työntekijän omien näkemysten ja kehitystoiveiden huomioimista.

Keskustelujen toteutus aloitetaan valmistautumisesta, jossa sekä esihenkilöllä että työntekijällä on omat vastuunsa keskustelun onnistumisen varmistamiseksi. Valmistautumisvaiheessa työntekijää kannustetaan pohtimaan omia vahvuuksiaan, kehityskohteitaan, uratavoitteitaan sekä arvioimaan kokemuksiaan kuluneelta kaudelta. Lisäksi hän voi miettiä, millaiset koulutukset, projektit tai uudet vastualueet voisivat tukea parhaiten hänen kehittymistään. Yritys voi tarjota vapaaehtoisen valmistautumislomakkeen, jonka avulla työntekijä voi jäsenellä ajatuksiaan ja valmistautua keskusteluun.

Esihenkilö arvioi työntekijän suoriutumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, yrityksen arvoihin ja työnkuvaan. Samalla hän tunnistaa kehittämistarpeita ottaen huomioon yrityksen strategiset tavoitteet. On tärkeää, että esihenkilö varaa riittävästi aikaa kehityskeskusteluille ja perehtyy mahdolliseen työntekijän täyttämään valmistautumismateriaaliin.

Kehityskeskustelu itsessään on avoimen ja luottamuksellisen vuoropuhelun mahdollistava tilanne, jossa molemmilla osapuolilla on yhtenäinen mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään. Esihenkilön ensisijainen tehtävä on kuunnella työntekijän ajatuksia, kokemuksia ja toiveita. Yhdessä tunnistaa työntekijän olemassa olevat vahvuudet, joita voidaan hyödyntää tulevissa tehtävissä, sekä ne kehitysalueet, joihin tulevalla ajanjaksolla tulisi panostaa. Lisäksi keskustellaan siitä, mitä konkreettisia resursseja ja tukea työntekijä tarvitsee asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja yleisen kehittymisensä tueksi. Lopuksi tehdään yhteenveto sovitusta kehitystoimenpiteistä ja asetetuista tavoitteista, ja tarvittaessa laaditaan kirjallinen muistio tai kehityssuunnitelma.

Sovittujen kehitystoimenpiteiden ja asetettujen tavoitteiden edistymisen varmistamiseksi esihenkilö ja työntekijä pitävät säännöllisesti yhteyttä. Esihenkilön vastuulla on huolehtia siitä, että työntekijällä on saatavilla tarvittavat resurssit ja apu hänen henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseensä. Seuraavan kehityskeskustelukierroksen yhteydessä arvioidaan edellisen suunnitelman toteutumista ja asetettujen tavoitteiden onnistumista. Arvioinnin pohjalta prosessi käynnistyy uudelleen, jolloin asetetaan uusia tavoitteita hyödyntäen edellisen jakson kokemuksia sekä muuttuneita työntekijän tai organisaation tarpeita.

Kehityskeskusteluille tulee laatia selkeä suunnitelma, joka varmistaa niiden säännöllisen toteutumisen. Esihenkilöille voisi myös tarjota ohjausta palautteenannon ja kehityssuunnitelmien laadinnan tueksi. Ensimmäisen työntekijöille pidetyn kehityskeskustelun jälkeen esihenkilö voisi kartoittaa kunkin työntekijän mielipidettä kehityskeskusteluiden toteuttamisesta ja niiden hyödyllisyyden merkityksestä heille. Lisäksi työntekijöille voidaan selventää kehityskeskusteluiden tarkoitusta, jotta prosessi tukisi heidän tarpeitaan

mahdollisimman hyvin. Jokainen työntekijä on yksilö, joten lähestymistavan tulisi olla joustava ja työntekijälähtöinen.

Kehityskeskustelujen onnistumista ja hyötyä voidaan tulevaisuudessa arvioida esimerkiksi uusilla kyselyillä, palautteella sekä seuraamalla tilastoja työntekijöiden vaihtuvuudesta ja uusien vakituisten työntekijöiden rekrytoinnin tarpeesta.

7 POHDINTA

Työhyvinvoinnin merkitys on muuttunut ja tulee tulevaisuudessakin muuttumaan, sillä ihmisten näkemykset työstä ja työelämästä muuttuvat. Työni keskeinen tutkimuskysymys oli se, millainen rooli esihenkilöllä on työhyvinvoinnin edistämisessä. Teoreettiset viitekehykset ohjasivat työssäni tietoperustan kirjoittamista, joiden mukaan työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa saatu tuki sekä työn vaatimukset ja resurssit.

Kyselyn tulokset osoittivat, että kehityskeskustelujen toteutuminen yrityksessä koettiin puutteelliseksi, mutta samanaikaisesti työntekijät kuitenkin näkivät kehityskeskustelut erittäin hyödyllisinä. Tämän ristiriidan perusteella ehdotan, että organisaatiossa kehitetään työntekijälähtöinen kehityskeskusteluprosessi. Tuloksista ilmeni myös, että työntekijät kokevat saavansa esihenkilöltä tukea, mutta kehittämisen varaa on edelleen. Työntekijät kaipaavat enemmän vuorovaikutusta ja oppimismahdollisuuksia, kuin työtehtävien lisääntyvää haastavuutta. Tulosten analysointi kuitenkin osoittaa, että työympäristö koetaan pääosin positiivisena. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että työn vaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit ovat melko tasapainossa, sillä esihenkilön tuki arviointiin vahvaksi, kun taas haastavuuden lisääminen sai vähiten kannatusta.

Tutkimuksen vahvuutena oli hyvä vastausprosentti, mikä mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekemisen. Kyselyn puutteena voidaan pitää sitä, ettei siinä kartoitettu työntekijöiden kokemusta omasta hyvinvoinnistaan numeerisella asteikolla. Yksi kyselyn heikkouksista oli suljettujen kysymysten käyttö, mikä rajasi työntekijöiden mahdollisuuksia tuoda esiin omia näkemyksiään. He saivat ainoastaan arvioida kokemuksiaan asteikon avulla ja valita annetuista vaihtoehdoista. Avoimet kysymykset olisivat voineet tarjota vastaajille tilaisuuden kertoa henkilökohtaisista kokemuksistaan ja näkemyksistään, mikä olisi tuonut arvokasta tietoa juuri heidän työpaikkansa kehittämiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että avoin ja riittävä kommunikaatio on kehityskohteena Santa Claus Holiday Villagen esihenkilötyössä.

Kehitysehdotuksena on ottaa käyttöön kehityskeskustelut, sillä ne voivat monipuolisesti edistää työhyvinvoinnin keskeisiä osa-alueita. Vaikka kehityskeskusteluja tulisi järjestää vähintään kerran vuodessa, päivittäisen kommunikoinnin ja tuen merkitystä ei saa unohtaa. Työhyvinvointi on monien tekijöiden summa, eikä yhtä oikeaa vastausta ole olemassa, ainoastaan ideoita sen kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön prosessi on tarjonnut arvokkaita oivalluksia asiantuntijatehtävästä suoriutumiseen liittyen. Työ on vaatinut oma-aloitteisuutta koko prosessin ajan ja aikataulusta kiinni pitämistä. Tavoite syvälliseen perehtymiseen kehittävän esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin väliseen yhteyteen on kehittänyt kykyäni soveltaa teoreettista tietoa käytännönläheiseen tutkimuskysymykseen.

Suunnitelmallisuuden osalta työ eteni pääosin tavoitteiden mukaisesti, vaikka aikataulussa onkin ollut haasteita. Esimerkiksi kyselytutkimuksen lähettäminen yhteistyöorganisaation työntekijöille viivästyi noin viikolla alkuperäisestä suunnitelmasta. Tämä viivästys johtui kyselyn kysymysten lopullisen muodostamisen pitkittymisestä. Kyselyn tiedottamisessa sattui myös ristiriita kahden eri kanavan välillä. Työntekijöille lähetetyn linkin yhteydessä oli oikea vastausaika, mutta työntekijöiden tiloihin tulostetussa tiedotteessa oli virheellinen päivämäärä. Tämä vaikutti jonkin verran kyselyn vastausten määrään, sillä kaikki eivät kerenneet vastata kyselyyn. Kyselyyn kuitenkin kerkesi tulla hyvä määrä vastaajia, jotta kyselyn otoskoko oli riittävä ja vastaukset pystyttiin arvioimaan luotettavasti. Jatkossa pyrin varautumaan paremmin mahdollisiin viivästyksiin.

Yhteistoiminnallisuus on ollut olennainen osa opinnäytetyön toteutusta. Santa Claus Holiday Villagen työntekijöiden avuliaisuus ja kiinnostus kyselyä kohtaan mahdollistivat riittävän vastausmäärän saamisen. Sain myös henkilöstön kehittäjältä apua kyselyn kysymysten viimeisteleminen.

Eettisyyden toteutuminen on ollut ensisijaisen tärkeää koko tutkimusprosessin ajan. Yhteistyöorganisaatiolta on pyydetty lupa kyselyn suorittamiseen, ja vastaajille taattu heidän anonymiteettinsa. Kyselylomakkeen jakamisen yhteydessä on selkeästi kerrottu kyselyn tarkoitus. Opinnäytetyön luotettavuutta on varmistettu huolellisella tiedonhankinnalla ja analyysimenetelmien

asianmukaisella käytöllä. Kyselylomakkeen suunnittelussa pyrittiin selkeyteen, jotta vastaajilla oli miellyttävä täyttää kysely.

Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyyttä voidaan arvioida työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Yhteistyöorganisaatiolle on esitetty kehitysehdotus työntekijälähtöisten kehityskeskustelujen käyttöönotosta. Laajemmin opinnäytetyön tulokset voivat lisätä ymmärrystä kehittävän esihenkilötyön merkityksestä työhyvinvoinnille ja tarjota näkökulmia organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen.

LÄHTEET

Angeria, M., Häikiö, S. & Liimatta, M. 2016. Kehittävä ja kehittyvä restonomin opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja Lumen 2/2016 artikkeli. Viitattu 12.4.2025 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016092814643>.

Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, Vol 99 Nro 2, 274-284. Viitattu 17.4.2025 <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>.

Bocean, C., Popescu, L., Varzaru, A., Avram, C. & Iancu, A. 2023. Work-life balance and employee satisfaction during Covid- 19 pandemic. *Sustainability*, Vol 15 Nro 15 (2023), 11631. Viitattu 2.4. 2025 <https://doi.org/10.3390/su151511631>.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Mega trendit 2023 Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Helsinki. Viitattu 16.4.2025 https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf.

Eisenberg, R., Rhoades Shanock, L. & Wen, X. 2019. Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, Vol 7 (2020), 101-124. Viitattu 18.4.2025 <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>.

Gandolfi, F., Stone, S., Gano, M. & Nasrah, S. 2024. Toxic engagement: Identifying toxic leadership through employee engagement to benefit the sdgs. *Journal of lifestyle & sgd's review*, Vol 5 Nro 1 (2024), 0-21. Viitattu 2.4.2025 <https://www.sdgsreview.org/LifestyleJournal/article/view/3164/1701>.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Hyyry, J. 2021. Yrittäjägallup. Osaava työvoima marraskuu 2021. Kantar TNS Oy. Viitattu 17.3.2025 <https://www.yrittajat.fi/app/uploads/public/2021/12/Yrittajagallup-osaava-tyovoima.pdf>.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki. Kauppakamari.

Johtajuuden työkalut 2025. Hyvä johtaja on reilu ja oikeudenmukainen. Suomen Nuorkauppakamari. Viitattu 5.4.2025 <https://nuorkauppakamarit.fi/johtajuudentyokalut/>.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi?: esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Talentum.

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja D. Muut julkaisut 4/2020. Viitattu 6.3.2025
<http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-371-3>.

Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M. & Buffardi, L. 2015. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, Vol 43 Nro 6. Viitattu 18.4.2025
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.

Lapin AMK 2025. Lapin AMKin ohjeistus tekoälyn vastuulliseen käyttöön. Viitattu 2.5.2025 <https://lapinamk.fi/lapin-amk/vastuullisuus-ja-kestava-kehitys/tekoaly-oppimisen-ja-tyoskentelyn-tukena/#opiskelijalle>.

Madero-Gómez, S., Rubio Leal, Y., Olivas-Luján, M., Yusliza, M.Y. 2023. Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: A systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, Vol 15 Nro 6, 5435. Viitattu 17.4.2025
<https://doi.org/10.3390/su15065435>.

Maerz, C., Griffeth, R., Campel, N. & Allen, D. 2007, The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of organizational behavior*, Vol 28 Nro 8, 1059-1075. Viitattu 2.4.2025
<https://doi.org/10.1002/job.472>.

Maula, H. & Maula, J. 2023. Desing ja johtaminen. Alma Talent.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent.

McLeod, S. 2007. Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology* 14.3.2025. Viitattu 8.4.2025 <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>.

Mikkonen, H. 2022. Miksi työhyvinvointi on yhä tärkeämpää? Hyvinvoinnin kehittäminen auttaa yrityksiä ja työntekijöitä kohtaamaan paremmin. *Wippiiwork* 15.07.2022. Viitattu 17.3.2025 <https://www.wippiiwork.com/blogit/miksi-tyohyvinvointi-on-yha-tarkempaa/>.

Nuoret ja johtajuus 2022. Kyselytutkimus. Frankly Partners. Viitattu 5.4.2025 https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf.

Palosaari, R. 2018. Yrityksen viisi erilaista tarvetta. Oulun yliopisto 08/2018. Viitattu 12.4.2025 <https://www oulu.fi/fi/blogit/kerttu-saalasti-instituutin-blogi/yrityksen-viisi-erilaista-tarvetta>.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: Wsoypro.

Petrell, T. 2018. Sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen Suomessa ja Venäjällä. *Pro gradu*, Tampereen yliopisto. Viitattu 14.4.2025
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201804301598>.

Poutanen, H. 2023. Johtajuus työyhteisössä. Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liitto 6.2.2023. Viitattu 15.4.2025 <https://www.teme.fi/fi/liitos/johtajuus-tyoyhteisossa/>.

Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Helsinki. Ellibs.

Rasool, S., Wang, M., Tang, M., Saeed, A. & Iqbal, J. 2021. How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. International journal of environmental research and public health, Vol 18 Nro 5 (2021), 2294. Viitattu 1.4.2025 <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>.

Rathi, N. & Lee, K. 2017. Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. Personnel review, Vol 46 Nro 8, 1605-1619. Viitattu 13.4.2025 <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0287>.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2013. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent.

Romppanen, K. & Suikkanen, A. 2024. Esihenkilön johtamistaidot vaikuttavat työhyvinvointiin. LAB university of applied sciences 6.5.2024. Viitattu 15.4.2025 <https://blogit.lab.fi/labfocus/esihenkilon-johtamistaidot-vaikuttavat-tyohyvinvointiin-muutostilanteessa/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhtesikuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 18.4.2025 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_1.html.

Selander, K., Näätänen, A-M. & Alasoini, T. 2023. Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustajana: työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä. MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työ2030-ohjelma. Viitattu 17.4.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-085-0>.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam books.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a. Työ2030 – työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 1.4.2025 <https://stm.fi/tyo2030>.

-2023b. Työ2030 – ohjelma kokosi viisi ratkaisua menestyvään työelämään. Viitattu 1.4.2025 <https://stm.fi/-/tyo2030-ohjelma-kokosi-viisi-ratkaisua-menestyvaan-tyoelamaan>.

Suonsivu, K. 2022. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 4 painoksen mukaan. Tallinna: United Press.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Topaasia 2025. Esihenkilön avuksi: kolme erilaista kehityskeskustelujen pohjaa. Viitattu 22.4.2025 <https://topaasia.com/esihenkilön-avuksi-kolme-erilaista-kehityskeskustelu-pohjaa/>.

Työ2030-ohjelma 2023. Päätöswebinaari. Sosiaali ja terveysministeriö 31.3.2023. Viitattu 4.4.2025 <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/TY%C3%962030%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6swebinaari.pdf>.

Työterveyslaitos 2020. Miten työhyvinvointikyselystä saa hyödyn irti? viitattu 22.4.2025 <https://www.ttl.fi/tyopiste/miten-työhyvinvointikyselystä-saa-hyödyn-irti>.

Työterveyslaitos 2025a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 13.4.2025 <https://www.ttl.fi/teemat/työhyvinvointi-ja-työkyky/hyvä-johtaminen-on-tietoinen-valinta>.

-2025b. Hyvän mielen työpaikka. Viitattu 13.4.2025 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-työpaikka>.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Van den Broeck, A., Howard, J., L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H & Gagne, M. 2021. Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational psychology review*, Vol 11 Nro 3. Viitattu 13.4.2025 <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Saunalahti-kustannus.

Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Tang, Z. & Shang, S. 2019. The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers*, Vol 9 (2018). Viitattu 13.4.2025 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>.

Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D., Godinic, D. & Ostic, D. 2024. Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral sciences*, Vol 14 Nro 8 (2024),688. Viitattu 20.3.2025 <https://doi.org/10.3390/bs14080688>.

LIITTEET

- Liite 1. Kyselyssä esitetyt väittämät
- Liite 2. Avaimet tehokkaaseen kommunikointiin
- Liite 3. Esimerkkejä kehityskeskustelu kysymyksistä

Liite 1 1(5). Kyselyssä esitetyt väittämät

Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Yksittäisiä vastauksia ei voida yhdistää henkilöihin.

Voit valita säätimestä numeron 1 niin, että valitsen ensin säätimellä toisen vaihtoehdon ja sitten palaat takaisin. Muuten kysely ei tunnista, että olet vastannut kysymykseen.

- 1= Ei lainkaan
- 2= Harvoin
- 3= Satunnaisesti
- 4= Usein
- 5= Erittäin usein

1. Koen, että esihenkilöni tukee minua työssäni *

 1
 1 2 3 4 5

2. Koen, että esihenkilöni kuuntelee minua aidosti ja ottaa näkökulmani huomioon *

 1
 1 2 3 4 5

3. Koen, että esihenkilöni tiedottaa minua riittävästi ajankohtaisista asioista, jotka vaikuttavat työhöni *

 1
 1 2 3 4 5

Liite 1 2(5). Kyselyssä esitetyt väittämät

4. Koen, että saan riittävästi palautetta esihenkilöltäni työsuorituksestani *

1 5

1 5

5. Esihenkilöni rohkaisee avoimeen ja rehelliseen kommunikaatioon työpaikalla *

1 5

1 5

Seuraava

- 1= Ei lainkaan
- 2= Harvoin
- 3= Satunnaisesti
- 4= Usein
- 5= Erittäin usein

Voit valita säätimestä numeron 1 niin, että valitsen ensin säätimellä toisen vaihtoehdon ja sitten palaat takaisin. Muuten kysely ei tunnista, että olet vastannut kysymykseen

6. Esihenkilöni kannustaa ja tukee ammatillista kehittymistäni *

1 5

1 5

7. Koen, että esihenkilöni osoittaa arvostusta työpanostani kohtaan *

1 5

1 5

Liite 1 3(5). Kyselyssä esitetyt väittämät

8. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviini ja esihenkilö tukee itsenäisten päätösten tekemistä *

A horizontal slider control with a blue square at the value 1. The scale is marked with 1 and 5.

9. Esihenkilöni kannustaa minua toteuttamaan omia ideoitani ja ehdottamaan uusia ratkaisuja työpaikalla *

A horizontal slider control with a blue square at the value 1. The scale is marked with 1 and 5.

Edellinen

Seuraava

A horizontal progress bar with a blue segment on the left, indicating approximately 25% completion.

- 1= Ei lainkaan
- 2= Harvoin
- 3= Satunnaisesti
- 4= Usein
- 5= Erittäin usein

Voit valita säätimestä numeron 1 niin, että valitsen ensin säätimellä toisen vaihtoehdon ja sitten palaat takaisin. Muuten kysely ei tunnista, että olet vastannut kysymykseen

10. Koen, että esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti *

A horizontal slider control with a blue square at the value 1. The scale is marked with 1 and 5.

Liite 1 4(5). Kyselyssä esitetyt väittämät

11. Mielestäni esihenkilöni edistää positiivista ja kannustavaa työilmapiiriä *

1

1 5

Edellinen Seuraava

- 1= Ei lainkaan
 2= Harvoin
 3= Satunnaisesti
 4= Usein
 5= Erittäin usein

Voit valita säätimestä numeron 1 niin, että valitsen ensin säätimellä toisen vaihtoehdon ja sitten palaat takaisin. Muuten kysely ei tunnista, että olet vastannut kysymykseen

12. Esihenkilöni on järjestänyt säännöllisesti kehityskeskusteluja kanssani / tiimissä *

1

1 5

13. Koen, että kehityskeskusteluista on / olisi hyötyä *

1

1 5

14. Työympäristöni tukee motivaatiota ja sitoutumistani *

1

1 5

Liite 1 5(5). Kyselyssä esitetyt väittämät

15. Mitä toivoisit lisää työssäsi? (voit valita 0-5)

- Vastuuta
- Haasteita
- Vuorovaikutusta
- Positiivista palautetta
- Oppimismahdollisuuksia

[Edellinen](#)[Lähetä](#)

Liite 2. Avaimet tehokkaaseen kommunikointiin

Avaimet tehokkaaseen kommunikointiin



Selkeys ja ytimekkyys:

Tehokas kommunikointi alkaa selkeästä viestistä. Muotoile ajatuksesi ytimekkäästi, välttäen epäselvyyksiä. Ota vastaanottaja huomioon ja varmista, että keskeinen sanomasi on vaivattomasti ymmärrettävissä.

Aktiivinen kuuntelu:
Kommunikointi on kaksisuuntainen prosessi. Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa, että keskityt täysin puhujaan, pyrit ymmärtämään hänen näkökulmaansa ja osoitat kuuntelevasi.



Empatia ja kunnioitus:

Tehokas kommunikointi edellyttää toisen osapuolen tunteiden ja näkökulman huomioimista. Ole empaattinen ja ilmaise kunnioitusta erilaisia mielipiteitä kohtaan. Rakentava dialogi syntyy kunnioittavassa ilmapiirissä.

Sanaton viestintä:
Sanallisen viestinnän lisäksi kehonkieli, äänen sävy ja eleet vaikuttavat merkittävästi viestin perillemenoon. Varmista, että nonverbaalinen viestintäsi tukee sanallista viestiäsi ja luo luottamusta.



Palautteen antaminen ja vastaanottaminen:

Tehokas kommunikointi sisältää avoimen palautteenannon ja sen vastaanottamisen. Anna rakentavaa palautetta selkeästi ja ole valmis ottamaan vastaan sitä kehityksesi. Palautteen avulla voidaan korjata väärinymmärryksiä ja parantaa tulevaa kommunikointia.

Liite 3. Esimerkkejä kehityskeskustelu kysymyksistä

Omat vahvuudet



- Mitkä ovat mielestäsi vahvuutesi asiakaspalvelussa talvisesongin kiireessä?
- Miten olet onnistunut luomaan positiivisia asiakaskokemuksia?

Uratavoitteet



- Onko sinulla kiinnostusta ottaa enemmän vastuuta tiettyjen tilanteiden hoitamisessa?
- Näetkö itsesi tulevaisuudessa esimerkiksi tiiminvetäjäroolissa sesonkityöntekijöiden parissa?
- Onko sinulla osaamista esimerkiksi sosiaalisen median parissa, jota haluaisit hyödyntää työpaikallasi?

Arvot



- Miten olet mielestäsi toteuttanut yrityksemme arvoja asiakaspalvelutyössäsi?
- Onko sinulla ideoita, miten voisimme parantaa asiakaskokemusta talvisesongin aikana?

Kehityskohteet



- Millä osa-alueilla haluaisit kehittää taitojasi entisestään?
- Kiinnostaisiko sinua oppia lisää alueen matkailutarjonnasta, jotta voisit palvella asiakkaita paremmin?
- Onko sinulla ideoita, miten voisimme parantaa tiimityötä sesongin kiireessä?

Hyvinvointi



- Miten olet onnistunut palautumaan kiireisen sesongin jälkeen?
- Onko sinulla ehdotuksia, miten voisimme tukea työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista sesongin aikana?