

# **Esihenkilön vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvointiin**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2025

Emma Heinonen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Emma Heinonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2025
	Sivumäärä 38	
Työn nimi <b>Esihenkilön vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvointiin</b>		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Liiketalouden koulutus		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen tämänhetkessä työelämässä, sillä työntekijöiden motivaatiolla ja hyvinvoinnilla on keskeinen rooli organisaation menestyksessä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena rahoitusalan yrityksessä ja aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen avulla haluttiin selvittää miten työntekijät kokevat esihenkilön vaikutuksen työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Kyselyllä kerätty aineisto analysoitiin ristiintaulukoinnin avulla.</p> <p>Kyselyn tulosten perusteella, esihenkilön toiminnalla on selvä vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Vastauksissa korostui rakentavan palautteen, luottamuksen, tasapuolisen kohtelun ja esihenkilön vuorovaikutuksen merkitys työmotivaatioon. Lisäksi esihenkilön aktiivinen johtaminen, tuki työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa sekä urakehityksen edesauttaminen koettiin työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Avoimet vastaukset tukivat näitä havaintoja ja toivat esiin näkökulmia ja teemoja, joita ennalta määritellyt väittämät eivät tavoittaneet.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilö vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja motivaatioon monin eri tavoin. Esihenkilön toiminnalla on merkittävä vaikutus, minkä vuoksi organisaatioiden tulisi panostaa esihenkilötyöhön, joka edistää työntekijöiden hyvinvointia ja työmotivaatiota.</p>		
Asiasanat Esihenkilötyö, työhyvinvointi, työmotivaatio		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Emma Heinonen	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	38	
Title of Publication		
<b>Supervisor impact on employee motivation and well-being at work</b>		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration (UAS)		
Abstract		
<p>The aim of the thesis was to find out how a foreperson can influence the employee's work motivation and well-being at work. The topic is topical and relevant in today's working life as employee motivation and well-being play a key role in the success of the organization.</p> <p>The study was carried out as a quantitative study in a financial company and the data was collected using a structured questionnaire. The purpose of the questionnaire was to find out how employees perceive the influence of the lead person on work motivation and well-being at work. The data collected by the survey was analyzed using cross tabulation.</p> <p>The results of the survey indicate that the foreperson has a clear impact on employees work motivation and well-being. The responses highlighted the importance of constructive feedback, trust, equal treatment and interaction between the foreperson and employees. Additionally, active leadership, support in balancing work and personal life and encouragement in career development were seen as a key factors promoting well-being at work. Open-ended responses supported these findings and brought up perspectives and themes not fully captured by the predefined statements.</p> <p>The results of the study show that a foreperson influences the employee's well-being at work and motivation in many ways. The foreperson's role is significant and therefore organizations should invest in leadership that promotes employee well-being and work motivation.</p>		
Keywords		
Managerial work, well-being at work, work motivation		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset sekä tutkimuskysymykset.....	1
2	Työmotivaatio .....	3
2.1	Työmotivaatio käsitteenä.....	3
2.2	Motivaatioteoriat.....	4
3	Työhyvinvointi.....	7
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	7
3.2	Työn vaatimukset ja voimavarat .....	8
4	Esihenkilötyö .....	9
4.1	Esihenkilötyön määritelmä.....	9
4.2	Erilaiset johtamistyyliä .....	10
5	Tutkimuksen toteutus.....	13
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	13
5.2	Strukturoitu kyselytutkimus .....	13
5.3	Analysointi ristiintaulukoinnin avulla.....	14
6	Tulokset.....	16
7	Johtopäätökset ja pohdinta .....	28
7.1	Tuloksien analysointi .....	28
7.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	30
7.3	Tutkimuksen arviointi.....	30
7.4	Jatkokehitysehdotukset .....	32
8	Yhteenveto .....	34
	Lähteet .....	36

Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kilpailu yritysten välillä on kovaa ja yritykset kilpailevat huippu osaajista. Muuttuva työelämä ja työntekijöiden työhön liittyvät odotukset haastavat yritysten johtamis- ja toimintamalleja, mutta samalla mahdollistavat yritykselle erinomaisen keinon erottautua ja luoda kilpailuetua (Hamk beat 2022). Yritysten välinen kilpailu ei tule laantuakseen, vaan päinvastoin, kilpailu kovenee. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja kilpailu osaavista työntekijöistä on yksi merkittävimmistä ilmiöistä, joka heijastaa näitä muutoksia (ATA 2025).

Kuitenkaan pelkästään työntekijöiden huippuosaaminen ei riitä, vaan työntekijät tarvitsevat tuekseen asiantuntevaa esihenkilötyötä. Hyppäsen (2013) mukaan organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on vahva yhteys. Johtaminen voi parhailaan parantaa työntekijän työpanosta ja pahimmillaan heikentää työntekijän panosta. Epäoikeudenmukainen, vastuuta välttelevä ja loukkaava johtaminen on yhteydessä työpahoinvointiin, kun taas monien johtamistyylien, kuten palvelevan-, autenttisen, sekä vuorovaikutteisen johtamisen on havaittu olevan yhteydessä työhyvinvointiin (Tampereen yliopisto 2025).

Opinnäytetyön aihe on esihenkilön vaikutus työntekijän motivaatioon ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä halutaan selvittää miten esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työhyvinvointiin. Työmotivaatio ja työhyvinvointi on yhteydessä siihen, miten työntekijä suoriutuu omasta työstään ja suoriutuminen on suoraan yhteydessä yrityksen tulokseen. Yrityksen kannalta työmotivaatio on keskeistä niin tuottavuuden, toimivuuden kuin kustannustehokkuudenkin kannalta (MCS 2025). Yritykset kilpailevat kovaluokkaisista työntekijöistä ja työntekijät ovat avainasemassa yrityksen tuloksen luomisessa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, joka herätti kiinnostuksen perehtyä aiheeseen tarkemmin sekä omat kokemukset erilaisista esihenkilöistä on alun perin nostanut kiinnostuksen aiheeseen. Myös haave työskentelystä esihenkilönä on lisännyt kiinnostusta perehtyä aiheeseen syvällisemmin ja kehittää omaa ymmärrystä johtamisesta. Opinnäytetyön tekemisessä on käytetty tekoälyä (ChatGPT) aiheiden ideoinnissa, lähteiden etsimisessä ja sanojen muotoilussa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset sekä tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten esihenkilö vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen tarkoituksena myös lisätä ymmärrystä siitä, millä tavoin esihenkilön toiminta voi tukea työntekijän työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Opinnäytetyön

tavoitteita lähdetään tavoittelemaan tutkimuskysymysten avulla, joita on kaksi. Opinkirjon (2025) mukaan tutkimuskysymykset kiteyttävät aiheesta tarkalleen sen, mitä aiheesta halutaan selvittää. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata tarkasti rajattuihin tutkimuskysymyksiin, jotka ohjaavat koko tutkimusprosessia ja määrittävät opinnäytetyön sisällöllisen suunnan. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on myös estää tutkijaa eksymästä sivupoluille ja auttaa tutkijaa aiheen rajaamisessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?

Tutkimuksen alatutkimuskysymys on:

- Millä tavoin esihenkilö voi tukea alaisen työmotivaatiota ja työhyvinvointia?

Esihenkilötyö voi näyttäytyä eri tavoin organisaation eri tasoilla. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan ilmiötä lähiesihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Rajaus mahdollistaa sen, että tarkastelu voidaan kohdistaa arjen esihenkilötyöhön ja siihen, miten lähiesihenkilö voi vaikuttaa suoraan työntekijän kokemuksiin. Ranta-ahon (2024) mukaan lähiesihenkilö on se, joka on lähellä työtä, lähellä työntekijää sekä asiakasta. Näin tutkimus keskittyy konkreettisiin johtamistoimiin, joita tapahtuu päivittäisessä työssä.

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa myös moneen työntekijän osa-alueeseen. Esihenkilön vastuita ja tehtäviä on muun muassa vastata työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta, tiedon kulusta organisaatiossa, yhteistyöstä eri toimijoiden kanssa, työntekijöiden opastamisesta ja tukemisesta, sekä osallistua työhyvinvoinnin- ja työkykytavoitteiden sekä niihin liittyvien mittareiden asettamiseen (Työterveyslaitos 2025a). Tässä opinnäytetyössä keskitytään, seuraamaan vain esihenkilön vaikutuksia motivaatioon sekä työhyvinvointiin.

Tutkimus toteutetaan strukturoidulla kyselytutkimuksella, jonka avulla kerätään määrällistä aineistoa työntekijöiden kokemuksista. Strukturoidulla kyselytutkimuksella saadaan vakioituja, mitattavia sekä objektiivisia tuloksia (Tietoarkisto 2025). Kysely sisältää valmiiksi muotoiltuja väittämiä, jotka liittyvät esihenkilön toimintaan, palautteen antamiseen, vuorovaikutukseen ja tukemiseen ja ne kohdistuvat sekä työmotivaatioon että työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Kyselytutkimus mahdollistaa sen, että tuloksia voidaan vertailla eri vastaajaryhmien välillä ja tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä esihenkilötyön vaikutuksesta työntekijöiden näkökulmasta. Kyselytutkimuksesta syntyvä aineisto kerätään rahoitusalan yrityksen työntekijöiltä ja aineisto analysoidaan ristiintaulukoinnin avulla. Tavoitteena on esittää tutkimus tulokset selkeästi ja tehdä niiden pohjalta perusteltuja johtopäätöksiä.

## 2 Työmotivaatio

### 2.1 Työmotivaatio käsitteenä

Motivaatio on monitahoinen tila, joka koskettaa jokaista ihmistä. Ihmisillä on eri motivaation tiloja, jotka määrittävät suoriutumista, niin työelämässä kuin muualla arjessa. Cherryn (2023) mukaan motivaatio on prosessi, joka käynnistää, ohjaa ja ylläpitää tavoitteellista käyttäytymistä. Motivaatio saa toimimaan ihmiset tavalla, joka vie lähemmäs tai kauemmas asetettuja tavoitteita. Motivaatio ohjaa myös suoriutumistamme, esimerkiksi motivoitunut ihminen tekee yleensä asiat huolellisemmin ja innokkaammin. Motivaatio ei ole myöskään pysyvä tila, vaan se vaihtelee eri aikoina. Ihminen voi olla toisinaan hyvinkin motivoitunut, kun taas hetken päästä motivaatio on voinut laskea. Ihminen voi olla myös motivoitunut eri asioihin, eri tasolla, johon vaikuttaa yleensä ihmisen kiinnostus asiaa kohtaan.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on sisäistä ja se syntyy yksilön sisältä, eli ihminen haluaa tehdä asioita sen vuoksi, että ne ovat kiinnostavia tai ne tuottavat mielihyvää (Terveyskylä.fi 2024). Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisista tekijöistä, kuten ulkoisien palkintojen, kiitoksen tai sosiaalisen tunnustuksen ansiosta (Cherry 2023). Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa niin sisäiseen kuin ulkoiseen motivaatioon ja parhaimmillaan esihenkilö tukee molempia motivaatiomuotoja rinnakkain. Martelan (2017) mukaan työn imua koskeva tutkimus on osoittanut, sisäisesti työstään motivoituneet ihmiset ovat merkittävästi luovempia sekä he oppivat nopeammin ja syvemmin kuin ulkoisesti motivoituneet.

Työmotivaatio vaikuttaa, niin työntekijään kuin yritykseen, jossa henkilö työskentelee. Yrityksen kannalta työmotivaatio on keskeistä niin tuottavuuden, toimivuuden kuin kustannustehokkuudenkin kannalta (MCS 2020). Työmotivaatio ohjaa työntekijän toimintaa, tehokkuutta ja tuottavuutta työpaikalla. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan johtaa alaiensa sisäistä motivaatiota panostamalla perustarpeiden toteutumisen edellytyksiin, mutta kuitenkin jokainen voi itse miettiä keinoja sisäisen motivaation ylläpitämiseksi ja parantamiseksi (MCS 2020). Esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon, mutta motivaatio lähtee työntekijästä itsestään, johon esihenkilö voi vaikuttaa niin nousevasti kuin laskevasti.

Työmotivaation syntymiseen vaikuttaa monet yhteiskunnalliset tekijät, työnominaispiirteet, sekä työntekijän ominaispiirteet (Lääkärilehti 2017). Työmotivaatio koostuu useasta ominaispiirteistä, jotka vaikuttavat työmotivaation syntymiseen. Työmotivaatiolle tärkeitä ominaisuuksia on muun muassa työntekijän oma asenne, tunneäly, kehittymishalukkuus, omat

mielenkiinnon kohteet, terve itseluottamus, elämänhallinnan tunne ja ammatillinen minäkäsitys (Lääkärilehti 2017). Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa moneen tekijään, joka on yhteydessä työntekijän motivaatioon. Esihenkilö voi esimerkiksi vaikuttaa johtamisella, palkitsemisella, sekä huomioimalla työntekijän onnistumiset ja antamalla tunnustusta. Myös työntekijän kehittymisen mahdollistaminen, palautteenanto, luottamuksen osoittaminen ja avoin viestintä on nostattavia tekijöitä työntekijän motivaatiossa.

## 2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat tutkivat niitä voimia, jotka saavat ihmiset pyrkimään kohti tiettyä lopputulosta (Boogaard 2022). Motivaatioteorioiden tarkoitus on selittää miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla, ja teoriat auttavat ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa, esimerkiksi työssään. Boogaardin (2022) mukaan motivaatioteoria ei tarkoita yhtä tiettyä lähestymistapaa, vaan se on kattokäsite, joka sisältää joukon erilaisia teorioita ja jokaisella teoriolla on näkemys, mikä on paras tapa motivaation luomiseen työpaikalla. Tunnettuja motivaatioteorioita on muun muassa Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoriat ja Abraham Maslowin kehittämä Maslowin tarvehierarkia. Itsemääräämisteoriat ja Maslowin tarvehierarkia avataan tarkemmin myöhemmässä vaiheessa.

Motivaatioteorian huonopuoli on, että ei ole olemassa yhtä oikeaa motivaatioteoriaa, joka toimisi kaikille työntekijöille samanaikaisesti. Sandsin (2023) mukaan esimerkiksi palkitseminen voi olla joillekin työntekijöille tärkeää, mutta toisille itse työ voi olla merkityksellisempää. On vaikea löytää motivaatioteoriaa, joka toimisi koko henkilöstölle samanaikaisesti. Sen vuoksi esihenkilöllä on tärkeä rooli tunnistaa motivaatiotekijät, jotka motivoivat työntekijää ja sitä kautta auttaa työntekijää motivoitumaan. Jokainen työntekijä on ainutlaatuinen ja motivaatioteorioita tulisi soveltaa eri tavalla tiimin jäsenten taustojen, nykytilanteen ja henkilökohtaisten tekijöiden mukaan (Perry 2024).

### **Itsemääräämisteoriat**

Itsemääräämisteoriat on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä motivaatioteoria, joka on yksi tutkituimmista ihmisen motivaatiota selittävistä teorioista. Itsemääräämisteoriatilla tarkoitetaan, että tunnet hallitsevasi elämäsi enemmän kuin tunnet, että muut hallitsevat sitä. Itsemääräämisteoriatin taustalla oleva ajatus on, että ihminen tuntee olonsa motivoituneemmaksi, kun hänellä on valta tehdä omia valintoja (Cherry 2024). Itsemääräämisteoriatin lähtökohdaksi on oletus, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseään ohjaava. Teorian mukaan ihmisellä on taipumus asettaa itselleen tavoitteita, pyrkiä

suoriutumaan ympäröivistä haasteista ja liittää uudet kokemukset osaksi minäkuvaansa (Salmela-Aro & Nurmi 2017).

Itsemääräämisteoriassa keskitytään erottelemaan eri motivaatiotyyppisiä ja tutkimaan eri-laisten motiivien merkitystä yksilön henkiseen kasvuun ja kehitykselle (Salmela-Aro & Nurmi 2017). Keskeisin erottelu motiivien välillä on jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että yksilö motivoituu tekemään jotain, koska hän pitää toimintaa itsessään kiinnostavana, omien arvojensa mukaisina sekä se tuottaa hänelle mielihyvää (Salmela-Aro & Nurmi 2017). Ulkoinen motivaatio tarkoittaa, että motivaatio syntyy ulkoisten tekijöiden kautta, esimerkiksi palkkion toivossa. Vaikka ihmisiä usein motivoi ulkoiset tekijät, kuten palkkiot, niin itsemääräämisteoriat keskittyvät ensisijaisesti sisäisen motivaation lähteisiin.

Itsemääräämisteorian keskeinen osa on ajatus siitä, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Salmela-Aro & Nurmi 2017). Kun kolme perustarvetta täyttyy, ihminen kokee toimivansa motivoituvan luonnollisesti, eli ilman ulkoisia tekijöitä, kuten palkkiota. Autonomialla tarkoitetaan kokemusta siitä, että tekeminen on lähtöisin henkilöstä itsestään eikä ulkoisista paineista. Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemusta asioiden osaamisesta, hallitsemisesta ja aikaansaamisesta. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan kokemusta siitä, että henkilö on osa hänestä välittävää yhteisöä ja hän kokee syvää yhteyttä läheisiin ihmisiin (Salmela-Aro & Nurmi 2017).

### **Maslowin tarvehierarkia**

Maslowin tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista, jonka on kehittänyt psykologi Abraham Maslow vuonna 1943. Teoria esittää, että ihmisellä on viisi perustarvetta, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuustarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarve. Viisi perustarvetta muodostaa porrastetun hierarkian, jossa edetään ylöspäin, kun alemmat tasot ovat saavutettu. Kuviossa 1 nähdään, miten tarpeet etenevät porrastettuna hierarkiana. Alimpana pyramidissa on fysiologiset tarpeet, kuten ilma, vesi, uni ja ruoka, eli ihmisen perustarpeita, joita tarvitaan päivittäiseen elämiseen. Seuraavana on turvallisuuden tarpeet, joita on muun muassa henkilökohtainen turvallisuus, työllisyys ja terveys. Keskimmäisenä pyramidissa on sosiaaliset tarpeet, eli perhe, ystävyys, läheisyys ja yhteyden tunne. Toiseksi korkeimmalla tasolla on arvostuksen tarve, johon kuuluu muun muassa kunnioitus ja itsearvostus. Korkeimmalla on itsensä toteuttamisen tarve, jonka tavoitteena on kyky saavuttaa täysi potentiaali itsestään, esimerkiksi työssä.



Kuvio 1. Maslowin tarpeiden hierarkia (Boogaard 2022)

Kuten Boogard (2022) toteaa, ihmiset pyrkivät ensin tyydyttämään perustarpeensa ja siirtyvät sen jälkeen hierarkiassa kohti huipputasoa. Eteneminen ei tapahdu aina järjestyksessä porrastetun hierarkian mukaisesti, mutta jokainen tarve liittyy silti toisiinsa (Perry 2024). Maslowin tarvehierarkiaa hyödynnettiin aluksi ihmisten perustarpeiden täyttämiseksi, mutta nykyään sitä hyödynnetään myös työelämässä. Boogaardin (2022) mukaan tarvehierarkia voi tukea kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa johtamiseen, eli sen avulla voidaan ensin varmistaa perustarpeiden täytyminen ja sen jälkeen rakentaa tarkempi käsitys siitä, mitä ihmiset tarvitsevat loistaakseen. Esimerkiksi esihenkilö voi hyödyntää Maslowin tarvehierarkiaa tuen tarjoamisessa työntekijöille eri tarpeiden tasolla ja sitä kautta vahvistaa työntekijän motivaatiota.

### 3 Työhyvinvointi

#### 3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on työhön liittyvien psyykkisten sekä fyysisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta (Työterveyslaitos 2025c). Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta siitä, että työ on mielekästä, turvallista ja tasapainoista. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa suoriutua töistään ja tuntee työn mielekkäänä, mikä näkyy esimerkiksi niin, että työntekijä tulee mielellään töihin. Työhyvinvointi koostuu myös useasta eri osa-alueesta ja jokainen osa vaikuttaa merkittävästi kokonaisuuteen. Työhyvinvointi on näkyvä asia työpaikan arjessa päivittäin ja se on tärkeää, niin yksilön että organisaation kannalta.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat muun muassa selkeät tavoitteet, mielekkäät työtehtävät, turvallinen työympäristö, aktiivinen johtaminen, toimiva työyhteisö sekä työntekijän terveys ja motivaatio (Terveystalo 2022). Mielekkäillä työtehtävillä tarkoitetaan, että työntekijä tuntee työnsä mieluiseksi ja merkilliseksi sekä tuntee työnsä olevan palkitsevaa. Turvallisella työympäristöllä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi työpaikalla, voi olla oma itsensä ja on suojassa kiusaamiselta sekä syrjinnältä. Aktiivisella johtamisella tarkoitetaan, että työpaikalla on hyvä vuorovaikutus, annetaan tukea sekä ollaan kiinnostuneita työntekijän hyvinvoinnista. Toimivalla työyhteisöllä tarkoitetaan, että työpaikalla on sujuvaa ja avointa kommunikointia.

Työhyvinvointi on tärkeää yksilön kannalta, mutta se on avain asemassa myös organisaation kannalta, sillä hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työtehtävistään ja sen kautta edistää organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa (Työterveyslaitos 2025c). Heikko työhyvinvointi heijastaa suoraan työntekijän työpanokseen ja heikentää suoriutumisen tasoa, joka näkyy organisaation tuloksessa. Työhyvinvointi edistää tutkitusti työntekijän sitoutumista, tehokkuutta, luovuutta, työmotivaatiota ja tuottavuutta (Terveystalo 2022). Kun työntekijä voi hyvin, niin se esimerkiksi ennaltaehkäisee ja vähentää työntekijöiden sairauspoissaoloja. Myös hyvinvoivat työntekijät heijastavat positiivista kuvaa organisaatiosta, joka vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen ja ehkäisee työntekijöiden vaihtuvuutta.

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin tukemisessa, sillä esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, niin heikentävästi kuin nostattavasti. Mankan (2023) mukaan esihenkilö on avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa, sillä työturvallisuuslakikin velvoittaa esihenkilöä pitämään huolta siitä, että työntekijän fyysinen ja psyykinen kuormittavuus pysyvät kohtuullisena. Esimerkiksi turvattomuus

työpaikalla heikentää työhyvinvointia, vaikka muut tekijät olisivat kunnossa, sillä se heijastuu suoraan muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Esihenkilön tulisi huolehtia, että työntekijän työmäärät ovat kohtuullisia, osaamisesta huolehditaan, palautumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia on riittävästi, ja että roolit, tavoitteet ja toimintatavat tiimissä ovat selkeitä ja sopivia (Terveystalo 2022). Tärkeää on myös, että esihenkilö johtaa hyvin ja mahdollistaa turvallisen ja säännöllisen keskustelun työntekijän kanssa. Esihenkilö voi myös vaikuttaa kaikkien tasapuoliseen kohteluun, sekä työpaikan avoimeen ja turvalliseen työilmapiiriin.

### 3.2 Työn vaatimukset ja voimavarat

Työn vaatimukset – työn voimavarat (TV-TV) on malli, joka tarkastelee miten työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen. Mallin perusolettamuksena on, että jokaiselle työympäristölle ominaista on ammattikohtaiset työn vaatimukset ja voimavarat, jotka voivat johtaa hyvinvoinnin lisääntymiseen tai työhyvinvoinnin heikkenemiseen (Akkermans 2013). Mallin mukaan jokainen työ sisältää vaatimuksia sekä voimavaroja. Malli otettiin alun perin käyttöön ymmärtämään burnoutia, eli kroonista työhön liittyvää stressiä, jolle tyypillisiä oireita on muun muassa uupumus, henkinen etäisyys sekä heikentynyt henkilökohtainen tehokkuus (Schaufeli 2017). Nykyään mallia voidaan hyödyntää työntekijän työhyvinvoinnin ja työstä suoriutumisen tarkastelussa.

TV-TV-mallissa voidaan jakaa kaikki työhön liittyvät tekijät kahteen osa-alueeseen, eli työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Mankan (2023) mukaan työn vaatimuksilla viitataan työn fyysisiin, sosiaalisiin, psykologisiin tai organisaatiosta johtautuviin piirteisiin, jotka edellyttävät ponnisteluja työntekijältä. Esimerkiksi liiallinen työn määrä tai asetetut aikataulut vaativat työntekijältä usein ponnistelua, joka johtaa voimavarojen menetykseen. Mankan (2023) myös toteaa, että työn vaatimuksilla voidaan myös kuvata positiivisia puolia, mutta pitkäkestoisesti vaatimukset saattavat käydä stressitekijöiksi.

Työn voimavaroilla viitataan työn piirteisiin, jotka voivat auttaa vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja ovat tarkoituksenmukaisia työntavoitteiden saavuttamiseksi (Manka 2023). Työvoimavaroilla voidaan myös virittää työssä oppimista ja henkilökohtaista kasvua. Mankan (2023) mukaan tällaisia piirteitä voi olla muun muassa palaute, yhteisön tuki, esihenkilön kannustus sekä vaikutus- ja oppimismahdollisuudet. TV-TV-mallin avulla voidaan jäsentää sekä työhyvinvointia edistäviä ja sitä heikentäviä tekijöitä samanaikaisesti.

## 4 Esihenkilötyö

### 4.1 Esihenkilötyön määritelmä

Esihenkilötyö, on hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia sekä yksilöiden että ryhmien kanssa (Hyppänen 2013). Nykyään esihenkilötyö ei ole vain käskyjen antamista ylhäältä alas, vaan esihenkilötyössä arvostetaan hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista. Työterveyslaitoksen (2025a) mukaan esihenkilön riittävän hyvä toiminta voi edistää merkittävästi työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, työhön sitoutumista ja tuottavuutta. Esihenkilön rooli ei rajoitu pelkästään tavoitteiden asettamiseen ja työn ohjaamiseen, vaan hyvä esihenkilötyö toimii keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnin ja motivaation vahvistamisessa, joka nostattaa organisaation kilpailukykyä.

Esihenkilötyöhön kuuluu paljon erilaisia ja monipuolisia tehtäviä, joista osa perustuu lainsäädäntöön ja osa liiketoiminnan sekä työntekijöiden tarpeisiin. Hyppäsen (2013) mukaan esihenkilötyö koostuu monesta eri osa-alueesta, jossa on tärkeä saada palapelin palat sopimaan yhteen. Esihenkilön tehtäviin kuuluu muun muassa toiminnan kehittäminen, palautteenanto, kehityksen tukeminen ja kannustus, tuloksien seuraaminen sekä ongelmanratkaisu ja konfliktien hallinta. Esihenkilön kuuluu huolehtia työpaikan ilmapiiristä, työntekijän jaksamisesta ja sujuvasta yhteistyöstä sekä avoimesta kommunikoinnista. Esihenkilön tehtäviä on lukuisia, joka tekee esihenkilön työstä vaativaa.

Hyppäsen (2013) mukaan esihenkilötyötä voidaan tarkastella myös erilaisten roolien kautta, joita ovat muun muassa valmentaja, tiimivetäjä, sparraaja, projektipäällikkö, työnjohtaja, perehdyttävä, ongelmanratkaisija ja työhönottaja. Esihenkilön eri roolit korostuvat tilanteiden mukaan ja jokainen esihenkilö mieltää itse oman esihenkilö roolinsa. Esihenkilön toimintaan asetetaan myös paljon odotuksia, joita on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 2. Esihenkilön toiminnan odotukset eroavat usein esimerkiksi henkilöstön ja johdon välillä. Hyppäsen (2013) mukaan eroja odotuksissa syntyy esimerkiksi säästöihin, kustannuksiin ja erilaisiin muutoshankkeisiin liittyen. Odotukset voivat aiheuttaa ristiriitatilanteita esihenkilön ja työntekijän välillä, joka vaikeuttaa esihenkilötyötä.



Kuvio 2. Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia (Hyppönen 2013)

#### 4.2 Erilaiset johtamistyyli

Erilaisia johtamistyyliä on yhtä paljon, kuin on erilaisia johtajia. Esihenkilön johtamistyyllillä viitataan johtajan käyttämiin menetelmiin, ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen hänen johtaessaan, motivoidessaan ja hallinnoidessaan omaa tiimiään (IMD 2025). Esihenkilöt muokattavat omaa johtamistyyliään eri tilanteissa, mutta usein esihenkilö hyödyntää yhtä johtamistyyliä, jota hän käyttää yleisesti. Esihenkilön johtamistyyliin vaikuttaa useat tekijät, kuten henkilön persoonallisuus, arvot, kokemus ja taidot, jotka samalla voi vaikuttaa johtamisen tehokkuuteen (IMD 2025). Esimerkiksi esihenkilönä toimimisen pitkäaikainen kokemus tukee usein oman johtamistyylin muotoutumista ja auttaa tunnistamaan itselle parhaiten toimivat keinot tehokkaaseen johtamiseen.

Jokainen esihenkilö voi omalla johtamisellaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja työmotivaatioon, niin myönteisesti kuin kielteisesti. Eri johtamistyylien, kuten palvelevan johtamisen, autenttisen johtamisen sekä vuorovaikutteisen johtamisen on havaittu olevan yhteys työhyvinvointiin (Tampereen yliopisto 2025). Työhyvinvointia heikentäviä johtamistyyliä on muun muassa mikromanagementointi, eli on työnliallinen kontrollointi, joka heikentää työntekijöiden työmotivaatiota ja luottamusta. Autoritääriinen johtaminen on myös työhyvinvointia heikentävä johtamistyyli. Autoritäärisellä johtamisella tarkoitetaan johtajaa, joka tekee kaikki päätökset yksin, ilman työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.

## **Autenttinen johtaminen**

Autenttisella johtajuudella tarkoitetaan johtajia, jotka ovat uskollisia arvoilleen, ja johtavat korkealla itsetuntemuksella ja tunneälyllä (Arruda 2024). Autenttinen johtaja ei yritä esittää mitään muuta kuin on, vaan on aito ja läpinäkyvä työntekijöilleen. Autenttiset johtajat ovat myös aidosti kiinnostuneita ylläpitämään merkityksellisiä suhteita alaisten kanssa ja he osallistavat työntekijöitä organisaation tehtäviin (Arruda 2024). Autenttinen johtaja ei nojaa pelkästään valtaan tai asemaan, vaan avoimeen vuorovaikutukseen. Autenttinen johtajuus voi lisätä työtyytyväisyyttä ja luottamusta organisaatiossa, sillä autenttiset johtajat osallistavat työntekijöitä organisaation tehtäviin ja kiinnostavuus työntekijöitä kohtaan nostaa työtyytyväisyyttä.

Autenttisesta johtajuudesta on tehty useita tutkimuksia. Esimerkiksi Harvard Business Review'n tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa työntekijöistä uskoo autenttisen johtajuuden parantavan suhteita työkavereihin, nostavan luottamustasoa, parantavan tuottavuutta sekä luovan positiivista työympäristöä (Gavin 2019). Autenttinen johtajuus nähdään tärkeänä nykypäivän työelämässä, sillä avoin vuorovaikutus, työntekijöiden osallistaminen ja johtajan aitous ovat merkityksellisiä piirteitä, joita arvostetaan esihenkilössä.

## **Palveleva johtaminen**

Palvelevassa johtamisessa johtajan tärkein tehtävä on palvella johdettaviaan (Paasovaara 2024). Palveleva johtaja asettaa muiden tarpeet omien tarpeidensa edelle. Palvelevassa johtamisessa korostetaan ajatusta, jonka mukaan hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät tulevat ensin ja sen kautta hyvä toiminta ja tulos (Työterveyslaitos 2025b). Palveleva johtaminen sopii hyvin nykyaikaisiin yrityksiin, sillä nykyisiä yrityksiä koskettavia trendejä on ihmisläheisyys työpaikoilla. Motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat suoraan yrityksen tulokseen, sillä työntekijöiden hyvinvointi ja motivoituneisuus näkyy työnjäljessä ja lisää työntekijöiden pysyvyyttä työpaikoilla.

Palveleva johtaja pyrkii luomaan psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa alaiset voivat kehittyä ja kasvaa omilla vahvuuksillaan sekä palveleva johtaja auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa (Paasovaara 2024). Työntekijä, jolla on mahdollisuus kehittyä ja kasvattaa omia vahvuuksiaan, kasvattaa työntekijän sitoutumista ja motivaatiota, joka heijastuu myös suoraan yrityksen tulokseen. Palvelevaa johtamista on tutkittu paljon ja tutkimusten mukaan palveleva johtaminen edistää muun muassa luottamusta, yhteenkuuluvuutta, sitoutumista työpaikkaan, työn imua sekä työtyytyväisyyttä (Työterveyslaitos 2025b).

## **Vuorovaikutteinen johtaminen**

Vuorovaikutteinen johtaminen on johtamista, joka edistää ja mahdollistaa kahden tai useamman osapuolen avoimen, yhteistyökykyisen ja kunnioittavan kommunikoinnin (Howatt 2023). Vuorovaikutteisen johtamisen keskeinen tavoite on luoda työpaikalle ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus ilmaista näkemyksiään avoimesti ja kokea aidosti tulevansa kuuluksi työpaikallaan. Johtamistyyllillä pyritään siihen, että jokainen kokee panoksensa tärkeäksi ja että heitä tuetaan ja kuunnellaan (Howatt 2023). Kun työntekijöiden mielipiteitä arvostetaan ja heillä on mahdollisuus päätöksentekoon, niin työntekijät tuntee olonsa merkitykselliseksi, joka voi lisätä heidän työmotivaatiotansa ja sitoutumista organisaatioon. Myös vuorovaikutteisen johtamisen avulla esihenkilö voi luoda psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa työntekijöillä ei ole pelkoa tehdä virheitä tai kokeilla uusia asioita, kielteisten seurausten pelossa.

Vuorovaikutteinen johtaminen ei vaikuta ainoastaan yksilön motivaatioon ja hyvinvointiin, vaan edesauttaa myös organisaatiota kehittymään. Samurin (2022) mukaan vuorovaikutteisen johtamisen avulla esihenkilöt voivat luoda osallistavan ympäristön, joka energisoi työntekijöitä, edistää luovuutta ja kasvattaa työkulttuuria, joka on tuottavaa sekä iloista (Samur 2022). Vuorovaikutteinen johtaminen vaikuttaa suoraan organisaation työilmapiiriin ja sitä kautta koko organisaation toimivuuteen.

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, jonka tunnuspiirteitä on tiedon tarkasteleminen numeerisesti. Numeerisen tarkastelun tarkoitus on tutkia tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija tulkitsee olennaisen numerotiedon sanalliseen muotoon ja kuvaa millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan (Vilka 2007). Määrällisessä tutkimuksessa tietoa kerätään yleensä strukturoitujen kyselyiden, haastatteluiden ja systemaattisen havainnoin avulla. Opinnäytetyössä aineistonkeruu toteutetaan strukturoidun kyselylomakkeen avulla.

Vilkan (2007) mukaan määrällisen tutkimuksen aineistolle on ominaista, että vastaajien määrä on suuri ja suositeltava havainnointiyksilöiden vähimmäismäärä on 100, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä. Määrällisestä tutkimuksesta saatu aineisto esitetään numerollisessa muodossa, mutta tutkija tulkitsee ja selittää numerollisen tiedon sanalliseen muotoon. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää yleistettäviä tuloksia suuremmista ryhmistä ja ymmärtää ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Määrällinen tutkimus on menetelmä, jonka avulla annetaan yleinen kuva muuttujien välisistä suhteista ja eroista (Vilka 2007). Muuttujalla tarkoitetaan esimerkiksi sukupuolta tai ikää, eli ominaisuutta tai piirrettä, jota mitataan, tarkastellaan ja vertaillaan. Tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein (Vilka 2007).

### 5.2 Strukturoitu kyselytutkimus

Aineisto kerätään strukturoituna kyselytutkimuksena eli lomakehaastatteluna. Strukturoidussa kyselytutkimuksessa tarkoituksena on esittää kysymykset samassa muodossa ja rajata vastausvaihtoehdot valmiiksi (Tietoarkisto 2025). Lomakehaastattelulla pyritään, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja vastaavat omien tuntemuksiensa mukaan. Strukturoidussa kyselyssä on tarkoitus minimoida haastattelijan vaikutus olemattomiin, jotta saadaan vakioituja, objektiivisiä ja mitattavia tuloksia (Tietoarkisto 2025). Strukturoitu lomakehaastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haetaan vastauksia rajattuun tutkimusaiheeseen ja tarkoitus on saada mitattavaa aineistoa.

Kun tutkimus toteutetaan lomakehaastatteluna, niin kysymyksiin tulee kiinnittää erityishuomiota. Vilka (2007) toteaa yleisimmän ongelman olevan se, että kysymykset ja niiden sisältö sekä vastausvaihtoehtojen muotoilu jätetään keskeneräisiksi. Kysymyksiä muotoilussa tulee kiinnittää esimerkiksi huomiota, siihen että vastaajat ymmärtävät kysymykset

oikein ja samalla tavalla, jotta saadaan luotettavia ja mitattavia tuloksia. Kysymyksien muotoilussa täytyy myös kiinnittää huomiota, että käyttää yleiskieltä eikä liian monimutkaisia sanamuotoja. Kysymyksien tulee hakea vastausta asetettuun tutkimuskysymykseen, joten ennen kyselyn julkaisua, kysely testataan, jotta saadaan tietää, onko kysely oikeanlainen tutkimukseen peilaten.

Kysely muodostetaan Webrol-kysely pohjaan ja kysely koostuu 14 kysymyksestä. Kysely toteutetaan monivalintakysymyksinä, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot ja kysymykset esitetään kaikille samassa järjestyksessä. Kysely sisältää väittämiä, joihin vastaajat ottavat kantaa viisiportaisella Likert-asteikolla. Likert-asteikko on järjestysasteikko, jota käytetään hyvin paljon mielipideväittämissä. Asteikon perusideana on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen samanmielisyys vähenee (Vilkkä 2007). Asteikoin avulla vastaajan on myös yksinkertaista ilmaista oman mielipiteensä, sillä vastausvaihtoehtona ei ole pelkästään kyllä tai ei.

Kyselytutkimus toteutetaan rahoitusalan yrityksessä, jossa työskentelee noin 300 henkilöä. Yrityksellä on 7 toimipistettä ja toimipisteet sijaitsevat Hämeen maakunnassa. Kysely jaetaan yrityksen Teams-kanavalla, minkä kautta kysely tavoittaa yrityksen työntekijät. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät kokevat esihenkilön vaikutuksen työntekijän motivaatioon ja työhyvinvointiin. Kysely on suunnattu yrityksen työntekijöille, mutta ei esihenkilöille. Strukturoidusta haastattelusta kerätty aineisto analysoidaan ristiintaulukoinnin avulla ja muodostetaan erilaisiksi kaavioiksi helpottamaan tuloksien tulkintaa.

### 5.3 Analysointi ristiintaulukoinnin avulla

Kyselyn avulla kerätty aineisto analysoidaan ristiintaulukoinnin avulla, joka on yksi määrällisen analyysin perusmenetelmistä. Ristiintaulukoinnilla tutkitaan muuttujien välistä jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia (Tietoarkisto 2025). Ristiintaulukointi soveltuu erityisesti strukturoidulla kyselyllä kerätyn aineiston analysointiin, sillä vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi määriteltäviä ja ristiintaulukoinnin avulla voidaan vertailla, miten vastaukset jakaantuvat eri vastaajaryhmien kesken. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan löytää riippuvaisuuksia kahden tai useamman muuttujan välillä ja riippuvuudella tarkoitetaan, että jokin muuttuja vaikuttaa toiseen muuttujaan (Vilkkä 2007). Esimerkiksi ristiintaulukoinnin avulla voidaan vertailla eroavatko nais- ja miesvastaajien vastausjakaumat toisistaan.

Ristiintaulukoinnissa aineiston tiedot esitetään taulukkona, jossa yksi muuttuja on riveillä ja toinen sarakkeissa. Ristiintaulukointi mahdollistaa vastausten vertailemisen ja menetelmä tarjoaa selkeän tavan havaita mahdollisia eroja ja yhteyksiä ryhmien välillä. Aineiston

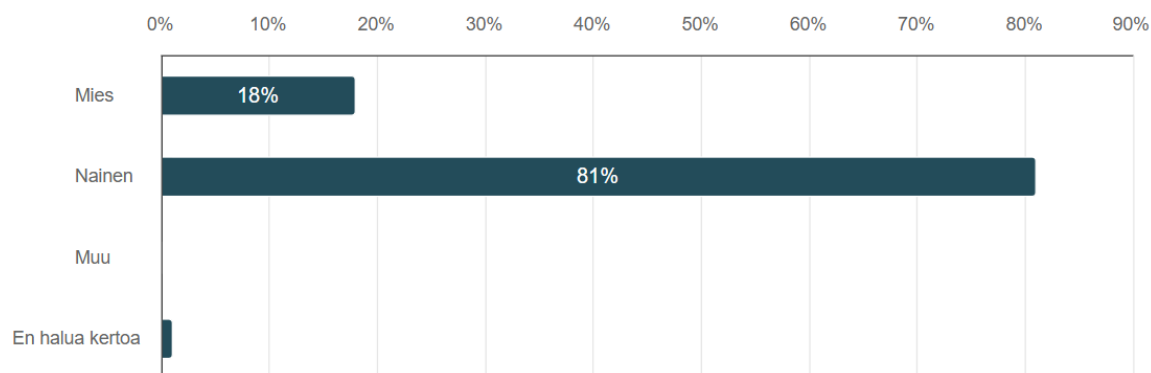
analysoinnissa ristiintaulukointi mahdollistaa vastaajien taustatekijöiden (ikä, sukupuoli, työkokemus) yhdistämisen heidän vastauksiinsa esihenkilön vaikutuksesta työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Menetelmä auttaa tunnistamaan eroja ja samankaltaisuuksia eri vastaa-jaryhmien välillä ja syventämään ymmärrystä siitä, millaiset esihenkilötoiminnan osa-alueet painottuivat eri ryhmissä. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan tehdä päätelmiä, että jotkut ha-vaitut asiat vaikuttavat toisiinsa, mutta suoraa syyseuraus suhdetta ei voida tehdä ristiin- taulukoinnin perusteella (Vilka 2007). Ristiintaulukointi kertoo miten asiat ovat yhteydessä toisiinsa, mutta ei motiivista.

## 6 Tulokset

Seuraavana avataan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Saadut vastaukset on kerätty yhteen Webrol-järjestelmän avulla, joka helpottaa tuloksien tulkintaa ja analysointia. Kyselyn alussa esitettiin taustatietokysymyksiä, joiden avulla selvitettiin vastaajien sukupuoli, ikä ja työkokemus organisaatiossa. Kysymykset jaettiin kahteen osioon, josta ensimmäiset kuusi kysymystä käsitteli työmotivaatiota ja seuraavat käsittelivät työhyvinvointia. Kyselyyn vastasi yhteensä 117 henkilöä, josta naisia oli 95 ja miehiä 21. Naisvastaajia oli huomattavasti enemmän, sillä 81 % vastanneista oli naisia ja 18 % oli miehiä. Yksi henkilö ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Vastaajien sukupuoli jakaumaa on esitetty kuviossa 3.

### Sukupuoli

Vastaajien määrä: 116

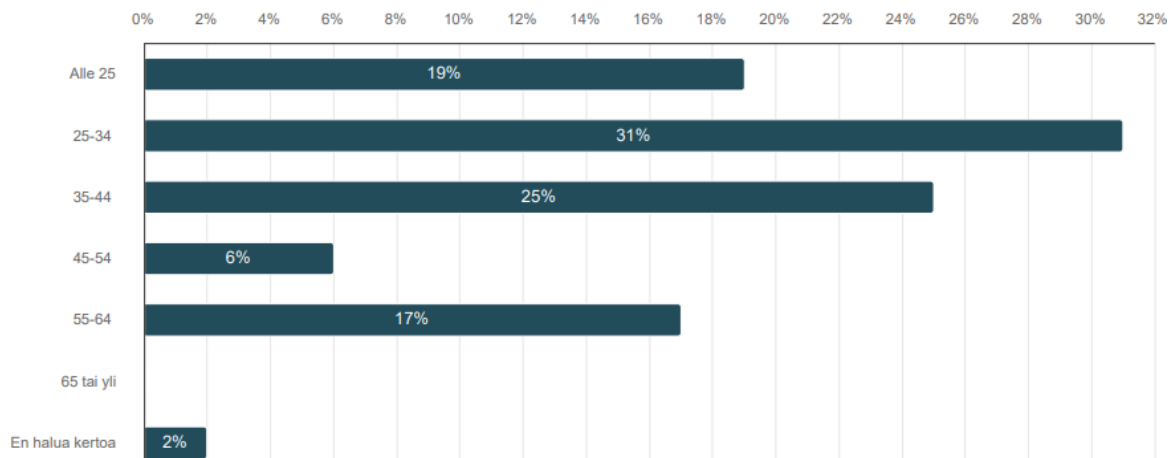


Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma

Kuvio 4 esittää kyselyyn vastanneiden ikäjakaumaa. Suurin osa kyselyyn vastanneista kuului ikäryhmään 25–34-vuotiaat, joita oli melkein kolmasosa kaikista vastaajista. Toiseksi suurin ryhmä koostui 35–44-vuotiaista vastaajista, eli keski-ikäisistä työntekijöistä. Alle 25-vuotiaita vastaajia oli myös paljon mikä kertoo, että kyselyyn vastasi paljon nuoria työntekijöitä. Kyselyyn vastasi henkilöitä kaikista ikäryhmistä, paitsi ikäryhmästä ”65 tai yli” ei ollut yhtään vastaajaa. Monipuolinen ikäjakauma mahdollistaa vertailun eri ryhmien välillä ja parantaa tulosten yleistettävyyttä. Osa vastaajista ei halunnut kertoa ikäänsä.

**Ikä**

Vastaajien määrä: 117

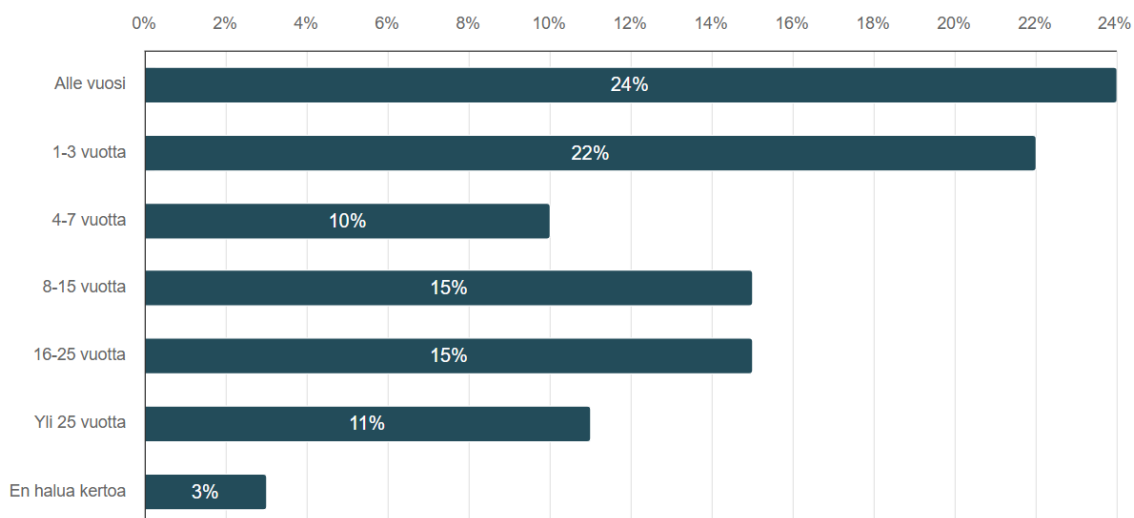


Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Kyselyyn vastanneita löytyi jokaisesta työkokemusluokasta. Suurin osa vastanneista oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden ja heitä oli vastaajista noin neljäsosa. Melkein puolet kyselyyn vastanneista oli työskennellyt yrityksessä 3 vuotta tai alle, joka kertoo, että yrityksessä työskentelee paljon uusia työntekijöitä. Organisaatiossa työskentelee myös paljon pidemmän työkokemuksen omaavia henkilöitä. Monipuolinen ja vaihteleva työkokemus organisaatiossa mahdollistaa vertailun eri ryhmien välillä, joka voi vaikuttaa vastauksiin. Osa vastaajista ei halunnut kertoa työkokemustaan. Kuvio 5 esittää tarkemmin kyselyyn vastanneiden työkokemusta organisaatiossa.

**Työkokemus X:llä (vuosina)**

Vastaajien määrä: 117

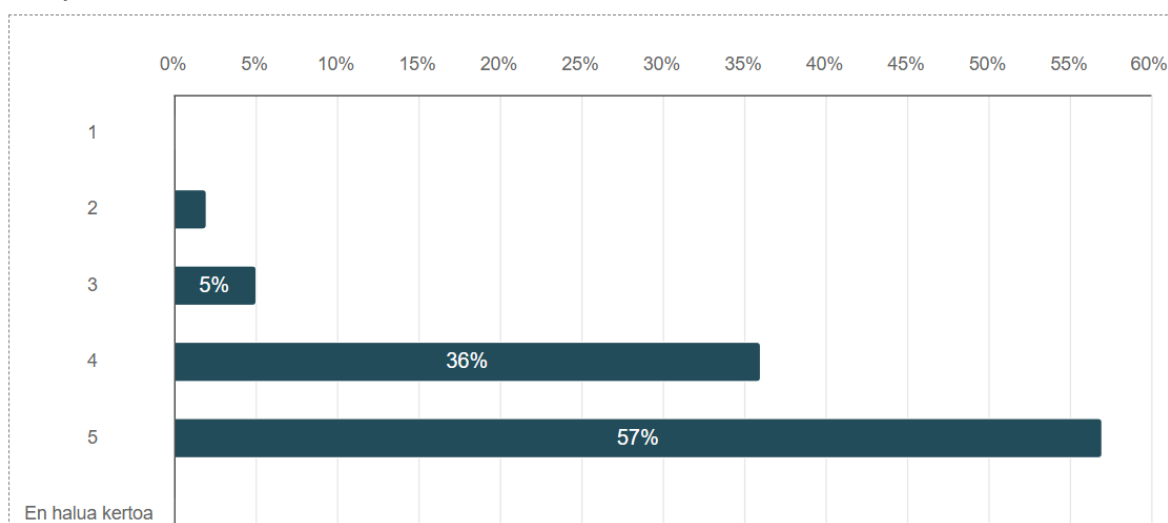


Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden työkokemus organisaatiossa

Kuviossa 6 esitetään tuloksia väitteestä ”Esihenkilöllä on vaikutusta työmotivaatiooni”. Tulokset osoittavat, että suurin osa vastaajista koki esihenkilön vaikuttavan myönteisesti heidän työmotivaatioonsa. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Yhteensä 93 % vastaajista, koki esihenkilön toiminnalla olevan vaikutus heidän työmotivaatioonsa. Pieni osa vastaajista oli neutraalilla kannalla ja kielteisesti väittämään suhtautui ainoastaan pari henkilöä. Yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että esihenkilön vaikutus koetaan yleisesti ottaen merkityksellisenä työmotivaation kannalta.

**1. Esihenkilöllä on vaikutusta työmotivaatiooni**  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 116

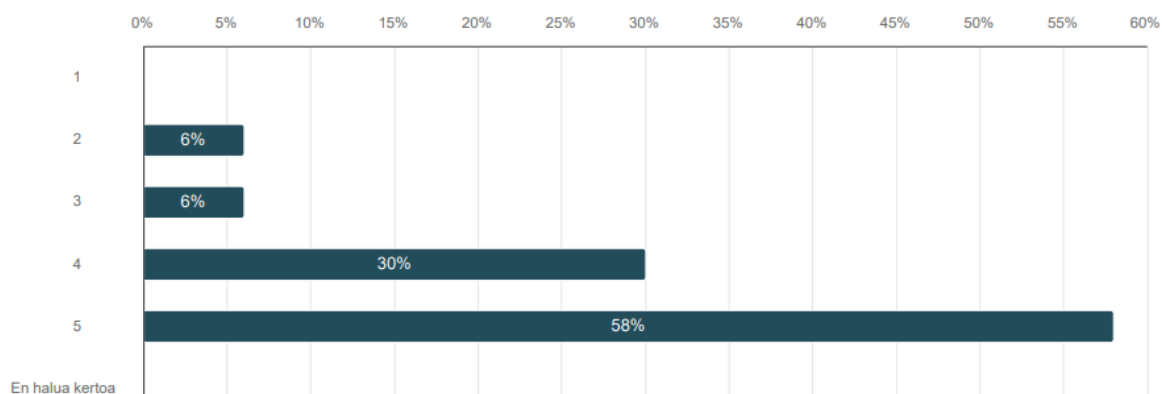


Kuvio 6. Esihenkilön vaikutus työmotivaation

Kuviossa 7 esitetään tuloksia väitteestä ”Esihenkilön antama rakentava ja säännöllinen palaute tukee työmotivaatiotani”. Tulokset osoittavat, että enemmistö vastaajista koki esihenkilön antaman palautteen tukevan heidän työmotivaatiotaan. Vastaajista 58 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 30 % melko samaa mieltä. Näin ollen 88 % vastaajista koki rakentavan ja säännöllisen palautteen tukevan työmotivaatiotaan. Pieni osa vastaajista suhtautui väittämään neutraalisti ja pari henkilöä ei kokenut palautteen antamisen vaikuttavan heidän motivaatioonsa. Kukaan vastaajista ei ollut kuitenkaan väitteen kanssa täysin eri mieltä.

**2. Esihenkilön antama rakentava ja säännöllinen palaute tukee työmotivaatiotani (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)**

Vastaajien määrä: 117

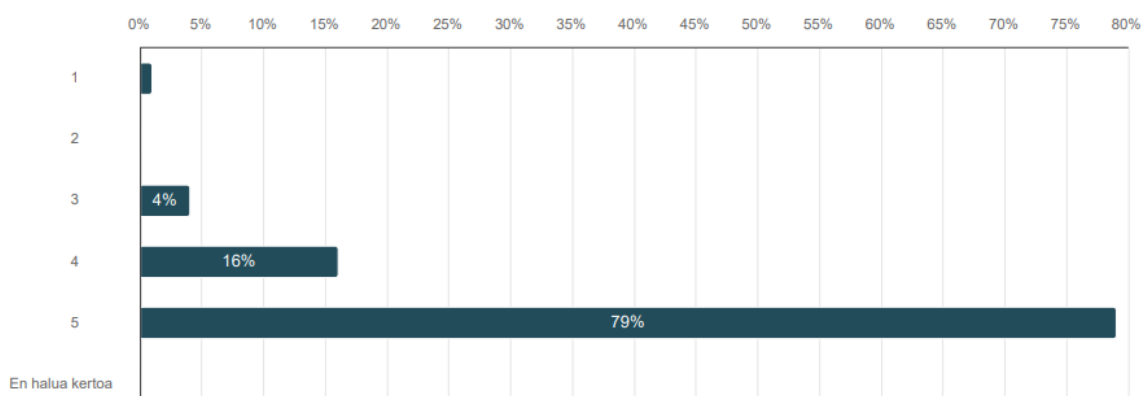


Kuvio 7. Esihenkilön antaman palautteen vaikutus työmotivaatioon

Kuviossa 8 esitetään tuloksia väitteestä ”Esihenkilön osoittama luottamus ja antama vastuu vaikuttaa myönteisesti motivaatiooni”. Tulokset osoittavat, että esihenkilön osoittamalla luottamuksella ja vastuunantamisella on positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon. Lähes 80 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja yhteensä 95 % vastaajista koki esihenkilön luottamuksen ja vastuunannon lisäävän heidän motivaatiotaan. Vain harva oli väitteen kanssa eri mieltä tai suhtautui siihen neutraalisti. Tulokset tukevat ajatusta, että luottamukseen ja vastuuseen nojaava johtaminen edistää työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota.

**3. Esihenkilön osoittama luottamus ja antama vastuu vaikuttaa myönteisesti motivaatiooni (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)**

Vastaajien määrä: 117



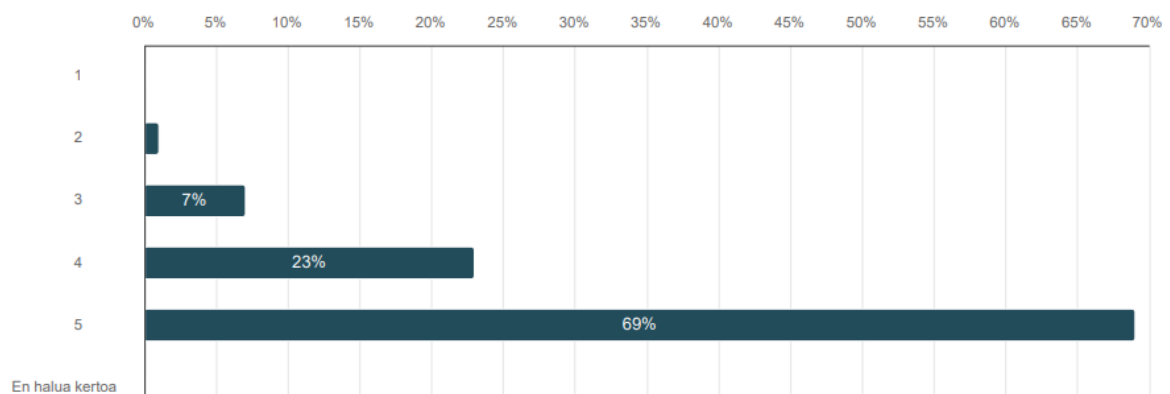
Kuvio 8. Esihenkilön osoittaman luottamuksen ja vastuun vaikutus työmotivaatioon

Kuviossa 9 esitetään tuloksia väitteestä ”Esihenkilön osoittama kannustus lisää työmotivaatiotani”. Tulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilön osoittamalla kannustuksella on merkittävä positiivinen vaikutus vastaajien työmotivaatioon. Yli puolet vastaajista oli

täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja yhteensä 92 % vastaajista koki esihenkilön kannustuksen vaikuttavan myönteisesti heidän motivaatioonsa. Vain harva oli väitteen kanssa eri mieltä ja muutama suhtautui neutraalisti, eli ei ollut täysin samaa mieltä, mutta ei myöskään eri mieltä. Kysymyksen tulokset korostavat esihenkilön kannustavan toiminnan merkitystä työmotivaation tukemisessa.

**4. Esihenkilön osoittama kannustus lisää työmotivaatiotani  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)**

Vastaajien määrä: 117

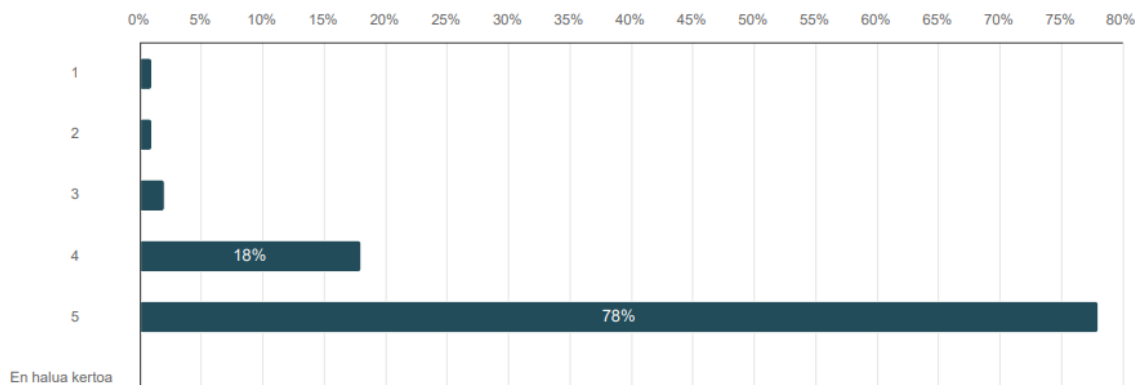


Kuvio 9. Esihenkilön kannustuksen vaikutus työmotivaatioon

Kuvio 10 esittää tuloksia väitteestä ”Esihenkilöltä saatu tunnustus ja kiitos vahvistavat työmotivaatiotani. Tulosten perusteella vastaajien enemmistö koki esihenkilöltä saadun tunnustuksen ja kiitoksen vahvistavan heidän työmotivaatiotaan. Peräti 78 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja yhteensä 96 % vastaajista koki kiitoksen ja tunnustuksen lisäävän heidän motivaatiotaan. Vähemmistö vastaajista, koki olevansa neutraalilla kannalla ja pieni osa ei kokenut esihenkilön antamalla tunnustuksella ja kiitoksella olevan minkäänlaista vaikutusta työmotivaation vahvistumiseen. Tulokset tukevat päätelmää, että esihenkilön antama tunnustus ja kiitos vahvistaa enemmistön motivaatiota.

**5. Esihenkilöltä saatu tunnustus ja kiitos vahvistavat työmotivaatiotani**  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 117

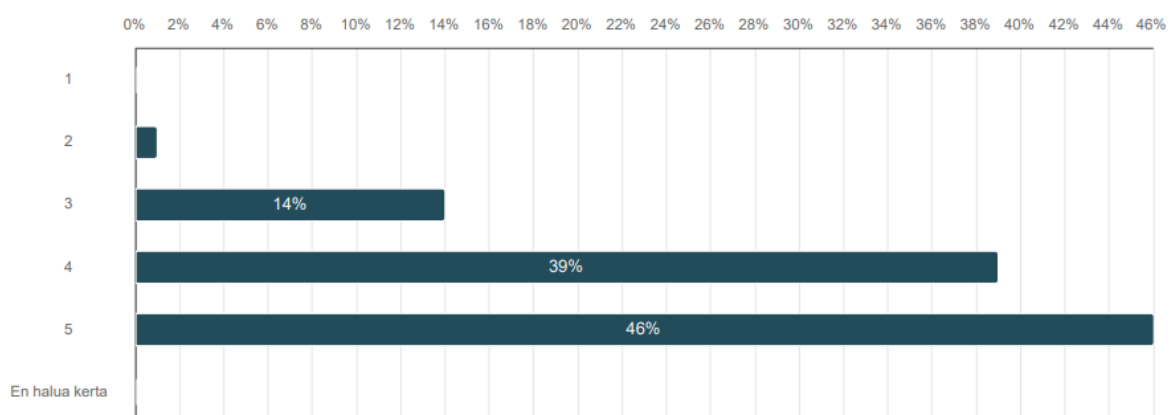


Kuvio 10. Esihenkilöltä saadun tunnustuksen ja kiitoksen vaikutus työmotivaatioon

Kuvio 11 esittää tuloksia väitteestä ”Yhdessä esihenkilön kanssa asetetut tavoitteet lisäävät työmotivaatiotani”. Enemmistö vastanneista koki, että yhdessä esihenkilön kanssa asetetut tavoitteet vaikuttavat myönteisesti heidän työmotivaatioonsa. Yhteensä 85 % vastaajista koki yhteistyön tavoitteiden asettamisessa lisäävän heidän motivaatiotaan. 14 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kriittisesti suhtautui vain muutama henkilö. Kysymyksessä oli havaittavissa enemmän mielipiteiden jakautumista kuin aiemmissa kysymyksissä, joka viittaa siihen, että tavoitteiden asettaminen yhdessä esihenkilön kanssa ei ole niin merkittävää työmotivaation kannalta.

**6. Yhdessä esihenkilön kanssa asetetut tavoitteet lisäävät työmotivaatiotani**  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 117



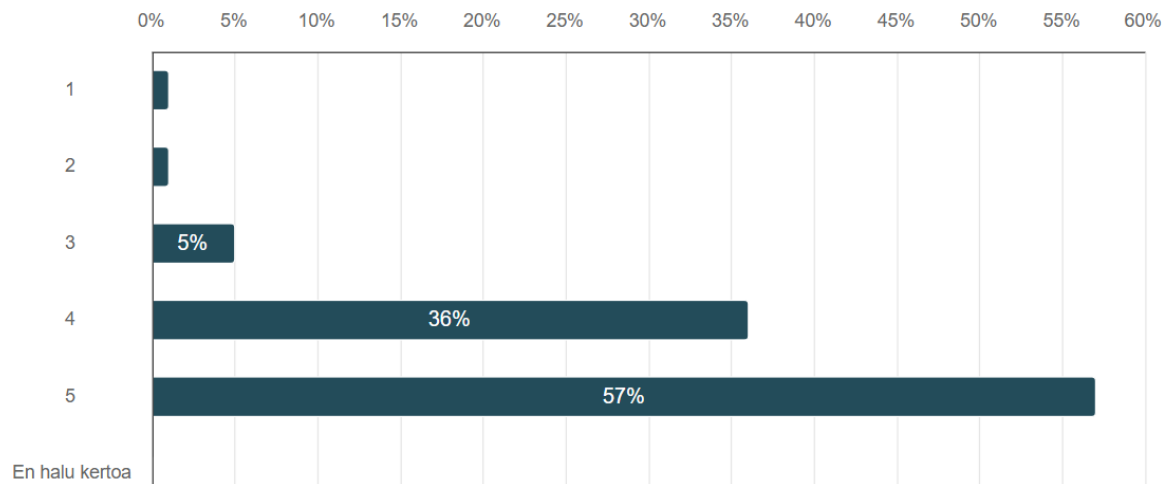
Kuvio 11. Esihenkilön kanssa asetettujen tavoitteiden vaikutus työmotivaatioon

Kuvio 12 esittää tuloksia väitteestä ”Esihenkilöllä on vaikutusta työhyvinvointiin”. Tulokset osoittavat, että valtaosa vastaajista koki esihenkilön vaikuttavan merkittävästi heidän työhyvinvointiinsa. Peräti 57 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja

yhteensä 93 % vastaajista koki esihenkilön vaikuttavan työhyvinvointiinsa myönteisesti. Vain harva ei ollut väitteen kanssa samaa tai eri mieltä ja osa ei kokenut esihenkilöllä olevan ollenkaan vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Saadut vastaukset korostavat henkilökohtaisia eroja, joita voidaan tuoda hyvin esille Likert-asteikolla.

**7. Esihenkilöllä on vaikutusta työhyvinvointiini  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)**

Vastaajien määrä: 116

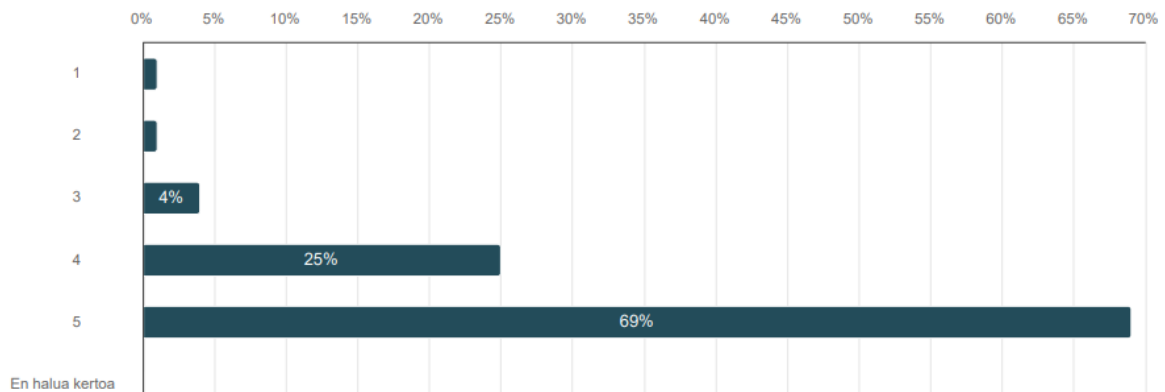


Kuvio 12. Esihenkilön vaikutus työhyvinvointiin

Kuvio 13 havainnollistaa vastaajien näkemyksiä väitteestä ”Esihenkilön kyky kuunnella ja keskustella lisää työhyvinvointiani”. Tuloksista käy ilmi, että esihenkilön vuorovaikutustaidot koetaan erittäin merkittäviksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja melko samaa mieltä. Yhteensä 94 % vastaajista koki esihenkilön kuuntelun ja keskustelun tukevan heidän työhyvinvointiaan. Harva suhtautui väittämään neutraalisti ja yksilöt eivät kokeneet esihenkilön kuuntelemisen ja keskustelun merkittäväksi työhyvinvoinnin lisääntymisen kannalta. Vastaukset korostavat henkilökohtaisia eroja, sillä osalle esihenkilön kyky kuunnella ja keskustella on todella merkittävää, kun taas toisille, sillä ei ole minkäänlaista merkitystä.

**8. Esihenkilön kyky kuunnella ja keskustella lisää työhyvinvointiani**  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 117

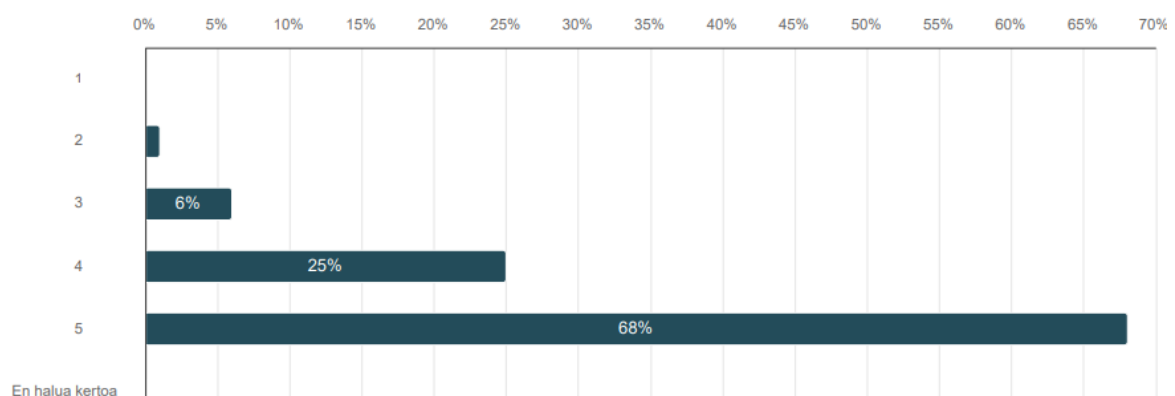


Kuvio 13. Esihenkilön kuuntelu- ja keskustelutaidon vaikutus työhyvinvointiin

Kuvio 14 esittää tuloksia väitteestä ”Koen työhyvinvointini vahvistuvan, kun esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti”. Tulokset osoittavat, että valtaosa vastaajista koki esihenkilön tasapuolisen kohtelun edistävän heidän työhyvinvointiaan merkittävästi. Yli puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä ja neljännes melko samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä tarkoittaa, että yhteensä 93 % vastaajista koki tasapuolisen kohtelun vahvistavan heidän työhyvinvointiaan. Pieni osa suhtautui väittämään neutraalisti ja harva ei kokenut työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla olevan merkitystä työhyvinvoinnin vahvistumisen kannalta. Kukaan ei ollut kuitenkaan väittämän kanssa täysin eri mieltä.

**9. Koen työhyvinvointini vahvistuvan, kun esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.**  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 117



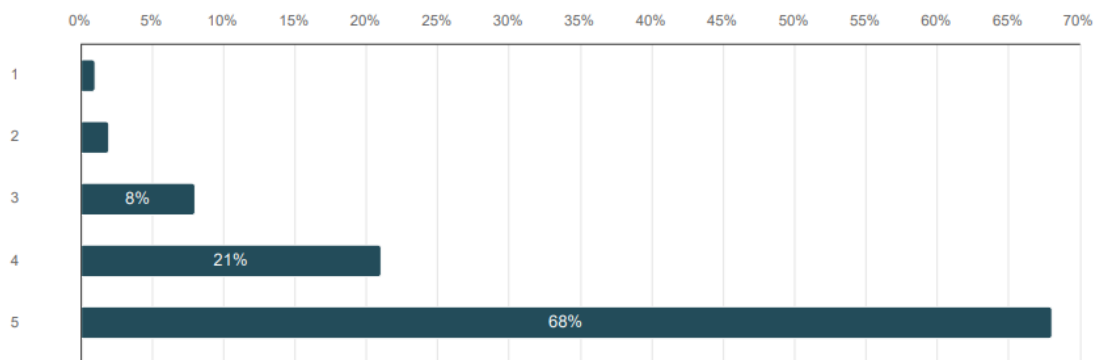
Kuvio 14. Esihenkilön tasapuolisen kohtelun vaikutus työhyvinvointiin

Kuvio 15 esittää tuloksia väitteestä ”Esihenkilö lisää hyvinvointiani tukemalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista”. Tulokset osoittavat, että suurin osa vastaajista koki esihenkilön tukevan työn ja vapaa-ajan tasapainoa merkittävästi. Lähes 70 % vastaajista oli täysin

samaa mieltä väittämän kanssa. Vastauksien mukaan yhteensä 89 % vastaajista koki esihenkilön toiminnan lisäävän heidän hyvinvointiaan juuri työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kautta. Neutraalilla kannalla oli osa vastaajista ja kun taas kielteisesti suhtautuvia oli yhteensä vain pari yksilöä. Vastaukset korostavat henkilökohtaisia eroja, sillä osa kokee esihenkilön vaikutuksen lisääväksi tekijäksi, mutta osa ei koe esihenkilön tukea työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

**10. Esihenkilö lisää hyvinvointiani tukemalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)**

Vastaajien määrä: 117

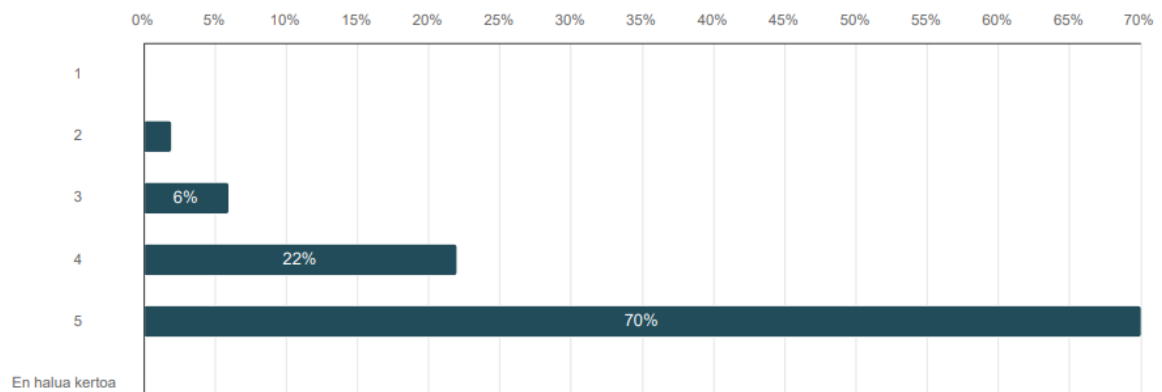


Kuvio 15. Esihenkilön tuki työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa

Kuviossa 16 tarkastellaan vastaajien näkemyksiä väitteestä ”Esihenkilön kannustus hyvään työilmapiiriin, yhteishenkeen ja tiimityöhön vahvistaa työhyvinvointiani. Lähes kolme neljäsosaa vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, ja yhteensä 92 % vastaajista koki esihenkilön kannustuksen hyvään työilmapiiriin, yhteishenkeen ja tiimityöhön vahvistavan työhyvinvointia. Neutraalilla kannalla oli vain harva mikä viittaa siihen, että osalle esihenkilön kannustus hyvään työilmapiiriin, yhteishenkeen ja tiimityöhön ei ole niin merkittävä työhyvinvoinnin kannalta. Vain pari henkilöä oli väitteen kanssa eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä.

**11. Esihenkilön kannustus hyvään työilmapiiriin, yhteishenkeen ja tiimityöhön vahvistaa työhyvinvointiani.**  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 117

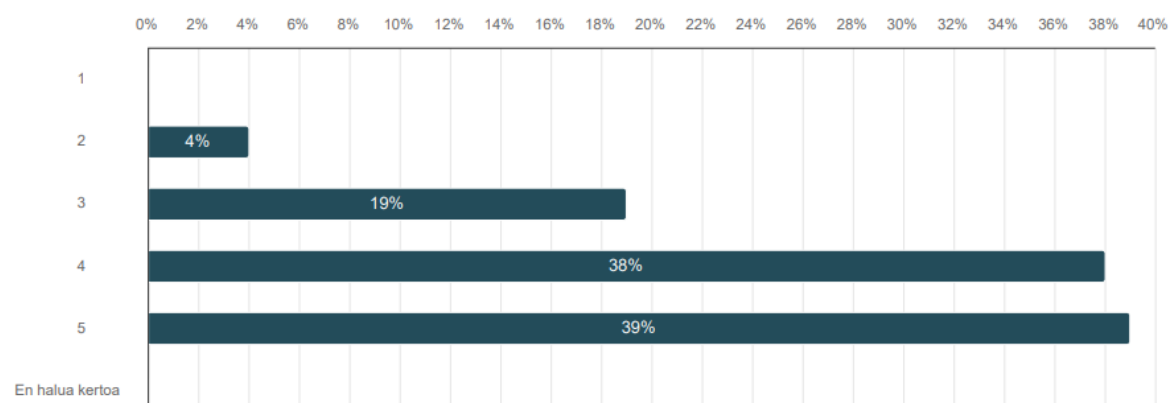


Kuvio 16. Esihenkilön kannustus hyvään työilmapiiriin ja tiimityöhön

Kuviossa 17 tarkastellaan vastaajien näkemyksiä väitteestä ”Esihenkilön aktiivinen johtaminen lisää työhyvinvointiani”. 39 % vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja yhteensä 77 % vastaajista koki esihenkilön aktiivisen johtamisen tukevan työntekijän työhyvinvointia. Neutraalin kannan lähes yksi viidesosa, mikä viittaa siihen, että osalle esihenkilön toiminta ei ole erityisen merkittävää työhyvinvoinnin kannalta, vaan siihen vaikuttaa muut osa-alueet vahvemmin. Vain pieni osa vastaajista oli väitteen kanssa eri mieltä mikä edelleen korostaa sitä, että valtaosa työntekijöistä kokee esihenkilön aktiivisen johtamisen myönteisesti. Kukaan vastaajista ei ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä.

**12. Esihenkilön aktiivinen johtaminen lisää työhyvinvointiani**  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 117



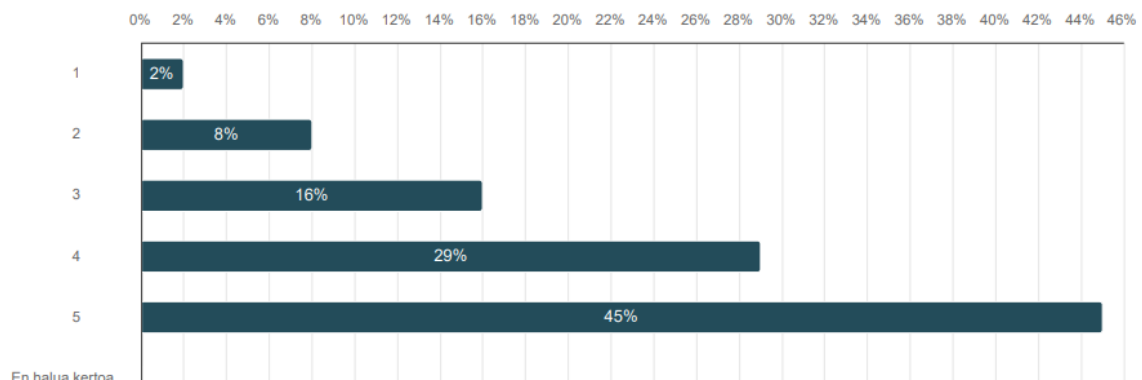
Kuvio 17. Esihenkilön aktiivisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Kuvio 18 tulokset käsittelevät väitettä ”Esihenkilöni edesauttaa urakehitystäni, joka lisää työhyvinvointiani”. Suurin osa vastaajista koki, että heidän esihenkilönsä tukee heidän urakehitystään positiivisella tavalla ja se lisää heidän työhyvinvointiaan. Peräti 45 % vastaajista

oli täysin samaa mieltä asetetun väitteen kanssa ja yhteensä 74 % vastaajista koki esihenkilön tukevan heidän urakehitystään, mikä heijastuu myös myönteisesti koettuun työhyvinvointiin. Neutraalilla kannalla lähes viidennes, eli osa ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Noin kymmenes oli eri mieltä väittämän kanssa, mikä oli suurin vastaajamäärä tähän mennessä eri mieltä olevien asteikolla.

**13. Esihenkilöni edesauttaa urakehitystäni, joka lisää työhyvinvointiani (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä)**

Vastaajien määrä: 117



Kuvio 18. Esihenkilön vaikutus urakehitykseen ja sen yhteys työhyvinvointiin

Kyselyn lopussa esitettiin yksi avoin kysymys: ”Miten esihenkilösi vaikuttaa sinun työmotivaatioosi ja/tai työhyvinvointiisi positiivisesti/heikentävästi?”. Kysymyksen tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus kuvata omin sanoin, miten kokevat esihenkilönsä toiminnan vaikuttavan heidän työmotivaationsa ja työhyvinvointiinsa. Avoimella kysymyksellä pyrittiin täydentämään strukturoitujen kysymyksien tuloksia ja nostamaan näkökulmia tai teemoja, joita ennalta määritellyt väittämät eivät ehkä tavoittaneet. Vastaajat saivat vastata vapaasti omien kokemuksiansa pohjalta, mikä mahdollisti syvällisempien ja yksilöllisempien näkemysten esiin tuomisen. Avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 51 henkilöä, joka oli odotettua määrää suurempi.

Avoimen kysymyksen vastaukset toivat esiin monipuolisia näkökulmia esihenkilön vaikutuksesta työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Vaikka vastaukset olivat yksilöllisiä, niissä toistui useita samoja teemoja, mikä osoittaa tiettyjen asioiden olevan työntekijöille erityisen merkittäviä. Vastauksista korostuivat toistuvasti tietyt teemat, kuten esihenkilön läsnäolo, luottamus, oikeudenmukaisuus, viestintä ja palaute. Useat vastaajat kuvasivat, kuinka esihenkilön aito kiinnostus, tavoitettavuus ja yksilöllinen kohtaaminen vahvistavat motivaatiota ja lisäävät työhyvinvointia. Myönteiseksi mainittiin myös palautteen antaminen, kannustaminen, luottamus työntekijän osaamiseen sekä mahdollisuudet urakehitykseen.

Säännölliset keskustelut, selkeät tavoitteet ja avoin viestintä nousivat myös motivaatiota tukeviksi tekijöiksi.

Osa vastaajista toi esiin esihenkilön toiminnan negatiivisia vaikutuksia. Motivaatiota heikensivät esimerkiksi palautteen puute, epäoikeudenmukainen kohtelu, työn liiallinen kontrollointi, ja epäselvät odotukset. Tällaisissa tilanteissa työntekijä koki jäävänsä yksin tai kokivat epävarmuutta työssään. Vastauksien yhteenvedosta voidaan todeta, että esihenkilön vuorovaikutustaidot, johtamistapa ja läsnäolo työntekijän arjessa ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja hyvinvointiin, sekä positiivisesti että kielteisesti.

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

### 7.1 Tuloksien analysointi

Opinnäytetyössä esitetyt tutkimustulokset perustuvat strukturoidulla kyselyllä kerättyyn aineistoon ja tulokset analysoitiin ristiintaulukoinnin avulla. Kyselyyn vastasi yhteensä 117 henkilöä, joista 81 % oli naisia ja 18 % oli miehiä. Yksihenkilö ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Ristiintaulukointi mahdollisti vastausten vertailun taustamuuttujien, kuten sukupuolten, iän ja työkokemuksen mukaan. Menetelmä auttoi havaitsemaan, esiintyykö eri vastaajaryhmien välillä eroja siinä, miten he kokevat esihenkilön vaikutuksen työmotivaatioon ja työhyvinvointiin.

Kysymykset 1–6 käsittelivät työmotivaatiota ja kysymysten vastaukset osoittivat, että esihenkilöllä on vahva vaikutus työntekijän motivaatioon. Ristiintaulukoinnin avulla havaittiin, että työntekijöiden ikä, sukupuoli ja työkokemus organisaatiossa vaikuttivat painotuksiin, vaikka kokonaisuutena vastaukset olivat yhtenäisiä. Motivaatiota käsittelevissä kysymyksissä kartoitettiin vastaajien mielipidettä siitä lisäävätkö työmotivaatiota esihenkilön antama palaute, osoittama luottamus ja vastuu, esihenkilön kannustus, tunnustuksen ja kiitoksen saaminen sekä yhdessä asetetut tavoitteet.

Kaikissa motivaatiota käsittelevissä kysymyksissä naisvastaajat kokivat esihenkilön vaikutuksen motivaatioon keskimäärin vahvempana. Miesvastaajat eivät kokeneet esihenkilön vaikutusta työmotivaatioon, niin tärkeänä kuin naiset. Miesten mielipiteet jakoutuivat kysymysten välillä enemmän kuin naisilla. Vaikka sukupuolten välillä ilmeni jonkin verran eroja, sekä naiset että miehet pitivät työmotivaatiota tukevia tekijöitä merkityksellisinä. Ikäryhmien välillä ei ollut myöskään suuria eroja. Kuitenkin nuoremmat työntekijät (alle 25-vuotiaat) kokivat esihenkilön vaikutuksen työmotivaatioon hieman voimakkaammin kuin vanhemmat työntekijät. Nuoremmat työntekijät korostivat erityisesti esihenkilöltä saadun tunnustuksen ja kiitoksen, kannustamisen, luottamuksen ja vastuun sekä rakentavan ja säännöllisen palautteen merkitystä motivaation kannalta. Myös vähemmän työkokemusta omaavat pitivät tärkeänä esihenkilön osoittamaa kannustusta, tavoitteiden yhdessä asettamista sekä palautteen ja arvostuksen saamista.

Tulokset voivat viitata siihen, että työuran alkuvaiheessa esihenkilön merkitys on erityisen tärkeää työntekijän motivaation rakentumiselle. Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta, että esihenkilön rooli työmotivaation rakentajana on keskeinen ja sen vaikutus on havaittavissa kaikissa vastaajaryhmissä. Vaikka sukupuolen, työkokemuksen ja iän perusteella havaitaan joitakin korostuvia eroja, esihenkilön tuki, palaute, kannustus ja tavoitteiden

asettaminen ovat selvästi koko henkilöstön näkökulmasta tärkeitä tekijöitä työmotivaation ylläpitämisessä ja vahvistamisessa.

Kysymykset 7–13 käsittelivät esihenkilön merkitystä työntekijän työhyvinvointiin. Ristiintaulukoinnin avulla havaittiin, että työntekijöiden ikä, sukupuoli ja työkokemus organisaatiossa vaikuttivat painotuksiin, mutta kokonaisuutena vastaukset olivat yhtenäisiä. Työhyvinvointia käsittelevissä kysymyksissä kartoitettiin vastaajien mielipidettä, lisäävätkö työhyvinvointia esihenkilön vuorovaikutustaidot, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, tuki vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisessa, esihenkilön aktiivinen johtaminen, urakehityksen tukeminen sekä kannustus hyvään ilmapiiriin ja tiimityöhön.

Kaikissa työhyvinvointia käsittelevissä kysymyksissä vastaukset osoittivat, että esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kysymyksissä naisvastaajat kokivat esihenkilön merkityksen vahvempana, sillä miesten vastauksissa oli taas enemmän jakautumista kumpaankin suuntaan. Vaikka sukupuolten välillä oli eroja, niin enemmistö vastaajista piti esihenkilön vaikutusta työhyvinvointiin tärkeänä. Ikäryhmien välillä ei ollut havaittavissa suuria eroja, mutta tietyissä kysymyksissä painottui nuorten työntekijöiden vastaukset. Erityisesti nuoret työntekijät (alle 25-vuotiaat) kokivat esihenkilön kannustuksen, vuorovaikutustaitojen, urakehityksen tukemisen, kaikkien tasapuolisen kohtelun sekä kannustuksen hyvään työilmapiiriin lisäävän työhyvinvointia. Myös lyhyemmän työkokemuksen omaavat pitivät merkityksellisenä samoja teemoja.

Saadut tulokset voivat viitata siihen, että uran alkuvaiheessa olevat tarvitsevat enemmän esihenkilön tukea, jonka vuoksi työntekijä kokee esihenkilön vaikutuksen merkittävämmäksi. Myös pidemmän työkokemuksen omaavilla on usein enemmän ammatillista varmuutta, jonka vuoksi he eivät ole niin riippuvaisia esihenkilöstä. Myös vanhempien työntekijöiden odotukset esihenkilötyöstä voivat erota nuorempien näkökulmasta, sillä esihenkilön toimintatavat, eivät ole aina olleet niin merkityksellisiä. Vastaukset tukevat myös modernien johtamistyylien, kuten palvelevan, autenttisen ja vuorovaikutteisen johtamisen merkitystä työelämässä. Vastauksissa nousi näiden johtamistyylien piirteitä, kuten vuorovaikutuksen tärkeys, urakehityksen tukeminen sekä rakentava palaute.

Ristiintaulukointi toi esiin, että sukupuolten, iän ja työkokemuksen perusteella oli havaittavissa eroja siinä, miten esihenkilön toiminnan vaikutus koetaan työhyvinvoinnin kannalta. Kuitenkin kaikkien ryhmien keskuudessa tulokset olivat yleisesti ottaen myönteisiä. Suurin osa vastaajista koki esihenkilön toiminnan keskeiseksi tekijäksi työmotivaation ja työhyvinvoinnin muodostumisessa. Vaikka suurin osa vastaajista koki esihenkilön vaikutuksen työmotivaatioon ja työhyvinvointiin merkityksellisenä, osa vastaajista ei pitänyt esihenkilön

vaikutusta merkittävänä tekijänä. Vastauksissa oli havaittavissa yksilöllisiä eroja, jotka vaikuttavat siihen, millä tavoin esihenkilön vaikutus koetaan ja tulkitaan työssä.

## 7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli: ”Miten esihenkilö voi vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?” sekä alatutkimuskysymyksenä: Millä tavoin esihenkilö voi tukea alaisen työmotivaatiota ja työhyvinvointia?”. Kyselylomake laadittiin näiden tutkimuskysymysten pohjalta ja se sisälsi väittämiä, jotka kohdistuivat esihenkilön palautteenantoon, kannustukseen, kuuntelemiseen, tasapuolisuuteen, tavoitteiden asettamiseen sekä työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukemiseen.

Kerätyllä aineistolla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Jokainen väittämä oli suoraan sidoksissa niihin tapoihin, joilla esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän kokemaan motivaatioon ja hyvinvointiin. Lisäksi laadulliseen kysymykseen saadut vastaukset täydensivät määrällistä aineistoa antamalla konkreettisia esimerkkejä, siitä miten esihenkilöiden toiminta vaikuttaa työntekijöiden työhön. Voidaan todeta, että kyselytutkimus tuotti aineistoa, joka antaa monipuolisen ja kattavan kuvan esihenkilötyön vaikutuksista ja siten vastaa sekä päätutkimuskysymykseen että alatutkimuskysymykseen kattavasti.

Tutkimuksesta saadun aineiston perusteella esihenkilö voi tukea alaisen työmotivaatiota ja työhyvinvointia monin eri tavoin, joista keskeisimmät ovat rakentava vuorovaikutus, kannustaminen, luottamuksen osoittaminen, tasapuolinen kohtelu sekä tuen tarjoaminen työn eri tilanteissa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeisiä tukikeinoja olivat esihenkilön kyky kuunnella, keskustella ja toimia oikeudenmukaisesti. Lisäksi esihenkilön tuki työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa sekä urakehityksen mahdollistamisessa koettiin tärkeiksi hyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Laadullisessa, avoimissa vastauksissa korostui erityisesti esihenkilön läsnäolon, luottamuksen, positiivisen palautteen ja tasa-arvoisen kohtelun merkitys. Vastaajat kokivat, että esihenkilön inhimillinen, osallistuva ja kuunteleva lähestymistapa tukee paitsi yksilön motivaatiota, myös koko tiimin hyvinvointia ja ilmapiiriä.

## 7.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja johdonmukaisuutta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta, eli että se mittaa aina, kokonaisuudessaan samaa asiaa (Tietoarkisto 2025). Tässä tutkimuksessa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, jossa kaikille vastaajille esitettiin samat väittämät samassa muodossa ja samassa järjestyksessä. Kyselyyn

vastanneita oli yhteensä 117, mikä oli riittävä analyysin tekemiseen ja lisäsi tulosten luotettavuutta. Tutkimuksen kysymykset pohjautuivat kahteen rajattuun tutkimusteemaan ja aineistoa analysoitiin ristiintaulukoinnin avulla. Lisäksi avoimet vastaukset tukivat määrällistä aineistoa ja loivat syvyyttä tulkintaan. Vastaajat vastasivat kyselyyn anonyymisti ja vapaaehtoisesti, mikä mahdollisti aidot ja henkilökohtaiset näkemykset. Vaikka tutkimuksessa käytettiin itsevalikoituvaa otantaa eikä satunnaisotantaa, aineisto osoittautui sisäisesti johdonmukaiseksi ja tulokset olivat selkeästi linjassa tutkimuksen tavoitteiden kanssa. Näiden tekijöiden perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Tutkimuksen pätevyydellä, eli validiteetilla tarkoitetaan ilmaisua siitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä (Avoin tiede 2018). Pätevyyttä voidaan arvioida sen perusteella, mittasiko tutkimusmenetelmä niitä asioita, joita tutkimuksessa oli tarkoitus, eli tässä tapauksessa esihenkilön vaikutusta työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Strukturoitu kyselylomake rakentui huolellisesti mietittyjen väittämien ympärille, jotka perustuivat käsitteisiin esihenkilötyöstä, motivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Kaikki kysymykset liittyivät suoraa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja vastaajat pystyivät ilmaisemaan kokemuksensa Likert-asteikolla. Aineistosta kävi ilmi, että vastaajat kokivat esihenkilön toiminnan merkittäväksi tekijäksi sekä motivaation että hyvinvoinnin kannalta. Tulokset olivat johdonmukaisia ja tukivat tutkimuksen teemoja. Lisäksi avoimet vastaukset täydensivät määrällistä aineistoa ja vahvistivat sen, että tutkimuksessa onnistuttiin tavoittamaan juuri ne asiat, joita haluttiin selvittää. Sen perusteella voidaan todeta, että tutkimus oli sisällöllisesti pätevä ja tutkimuksen tuottama aineisto vastasi hyvin asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkimuksen yleistettävyydellä tarkoitetaan, onko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin tilanteisiin (Jyväskylän yliopisto 2025). Tutkimuksessa vastaajia oli yhteensä 117, mikä on määrällisesti kohtuullinen otoskoko. Vastaajajoukko oli monipuolinen iän ja työkokemuksen suhteen, mutta sukupuolijakauma oli epätasainen, sillä 81 % vastaajista oli naisia ja 18 % miehiä. Lisäksi kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista, mikä saattoi aiheuttaa, että kyselyyn ovat voineet vastata erityisesti ne, joilla on vahvoja mielipiteitä esihenkilötyöstä. Kyselyn otanta ei ollut satunnainen, niin tuloksia ei voida yleistää kaikkiin. Kuitenkin vastaajajoukko oli määrällisesti riittävä ja kysymykset oli muotoiltu selkeästi tutkimuskysymyksiin perustuen, tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina ja yleistettävänä samankaltaisiin organisaatioihin.

Tutkimuksen eettisyys toteutui opinnäytetyössä hyvin. Tietoarkiston (2025) mukaan tutkimuksen tulee noudattaa eettisiä periaatteita, eli tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta sekä muita oikeuksia. Kyselytutkimukseen osallistuminen ja vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Henkilöitä ei voinut tunnistaa vastauksista, eikä vastaajia ollut

mahdollista yhdistää saatuihin vastauksiin. Näin varmistettiin vastaajien yksityisyyden suoja. Lisäksi tutkimuksen tulokset esitettiin rehellisesti ja totuudenmukaisesti, ilman tietojen muokkaamista, liioittelua tai harhaanjohtavaa tulkintaa. Tutkimuksessa noudatettiin yleisiä eettisiä periaatteita.

Tutkimus tuotti kattavasti aineistoa esihenkilön vaikutuksesta työmotivaatioon ja työhyvinvointiin, mutta joitakin osa-alueita olisi voinut parantaa tutkimuksen laadun ja syvyyden parantamiseksi. Ensimmäiseksi tutkimus keskittyi ainoastaan määrälliseen aineistoon. Määrällisen aineiston tueksi olisi voinut ottaa myös laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastatteluja, jotka olisivat tuoneet syvällisempää ymmärrystä vastaajien kokemuksista. Lisäksi kyselylomakkeessa olisi voinut selkeämmin ohjeistaa, vastataanko väittämiin nykyisen esihenkilön vai yleisen kokemuksen pohjalta. Avoimista vastauksista ilmeni, että osa vastaajista pohti tätä. Lopuksi olisi ollut mielenkiintoista sisällyttää tutkimukseen myös esihenkilöiden näkökulma, jotta olisi saatu vertailua työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemusten välillä. Vertailu olisi mahdollistanut laajemman käsityksen siitä, miten esihenkilöt itse kokevat vaikuttavansa työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin.

#### 7.4 Jatkokehitysehdotukset

Tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan esittää useita jatkokehitysehdotuksia. Tutkimus keskittyi kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen ja kyselyn kohderyhmänä oli rajallinen joukko rahoitusalan organisaation työntekijöitä. Tutkimusta voisi esimerkiksi laajentaa eri toimialoille ja useaan eri organisaatioon. Laajentamalla eri toimialoille saataisiin kattavampi kuva esihenkilön toiminnan vaikutuksista työympäristössä. Lisäksi laadullinen tutkimusmenetelmä, kuten teemahaastattelut tarjoaisivat mahdollisuuden syvempään ymmärrykseen siitä, miten työntekijät kokevat esihenkilön vaikutukset työmotivaatioon ja työhyvinvointiin.

Kiinnostava jatkotutkimus idea olisi tarkastella eri johtamistyylien vaikutusta työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin miten esihenkilö voi vaikuttaa alaisen työmotivaatioon ja työhyvinvointiin, mutta tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista vertailla esimerkiksi valmentavaa, autoritaarista ja palvelevaa johtamistyyliä työntekijöiden kokemuksiin perustuen. Eri johtamistyyliellä on tutkimusten mukaan erilaisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Johtamistyylien vertailu voisi auttaa tunnistamaan, millaiset johtamistavat tukevat parhaiten työntekijöiden motivaatiota ja edistävät työhyvinvointia erilaisissa organisaatioissa. Lisäksi tämäntyyppinen tutkimus tarjoaisi arvokasta tietoa organisaatioille, jotka kehittävät esihenkilötyötä ja johtamista työntekijöiden työhyvinvointi edellä.

Toinen kiinnostava jatkotutkimusidea olisi toteuttaa tutkimus, jossa tarkastellaan sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkemyksiä työmotivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten esihenkilöt kokevat oman vaikutuksensa alaistensa motivaatioon ja miten tämä vastaa työntekijöiden kokemuksia. Tutkimus toisi esiin mahdollisia ristiriitoja tai yhteneväisyyksiä esihenkilön ja työntekijän näkökulmien välillä, sillä esihenkilö saattaa kokea toimintansa eri tavalla kuin työntekijä. Esimerkiksi esihenkilö saattaa kokea antavansa riittävästi tukea ja palautetta, mutta työntekijä ei koe tulevansa kuulluksi tai arvostetuksi työpaikalla. Tämän tyyppinen tutkimus voitaisiin toteuttaa rinnakkaisilla kyselyillä molemmille ryhmille ja tuloksia voitaisiin hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä ja vuorovaikutuksen parantamisessa työyhteisössä.

## 8 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilö vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa haluttiin erityisesti kiinnittää huomiota työntekijöiden omaan kokemukseen ja saada näkökulmia esihenkilötyön merkityksestä. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli: ”Miten esihenkilö voi vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?” sekä alatutkimuskysymyksenä: ” Millä tavoin esihenkilö voi tukea alaisen työmotivaatiota ja työhyvinvointia?”. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja tiedonkeruu suoritettiin strukturoidulla kyselylomakkeella rahoitusalan yrityksessä ja kyselyyn vastasi yhteensä 117 henkilöä. Kysely sisälsi yhteensä 14 kysymystä, joista 13 oli strukturoidusti muotoiltuja väittämiä Likert-asteikolla ja yksi kysymys oli laadullinen, avoimeen vastaukseen perustuva kysymys. Tulosten analysointiin käytettiin ristiintaulukointia, jonka avulla pystyttiin tarkastelemaan vastaajien taustatekijöiden ja kysymysten vastausten välisiä yhteyksiä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat selkeästi, että esihenkilön toiminnalla on vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Enemmistö vastaajista koki, että esihenkilön antama palaute, asettamat tavoitteet sekä kannustus ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vahvistavat työntekijöiden motivaatiota. Samalla esihenkilön antama tunnustus ja kiitos nousivat tärkeäksi motivaatiota nostattavaksi tekijäksi. Vastauksissa työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliseksi nousivat vuorovaikutus, tasapuolinen kohtelu, esihenkilön tuki työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisessa sekä esihenkilön läsnäolo. Myös aktiivinen johtaminen, esihenkilön kuuntelemisen- ja keskustelutaito sekä urakehityksen tukeminen lisäsi työntekijöiden hyvinvointia.

Ristiintaulukoinnin avulla tuloksissa havaittiin eroja sukupuolen, iän ja työkokemuksen perusteella, mutta esihenkilön vaikutus koettiin tärkeäksi yleisesti kaikissa ryhmissä. Vastauksista oli havaittavissa eroja sukupuolten välillä ja erityisesti naisvastaajat pitivät esihenkilön vaikutusta työhyvinvointiin ja työmotivaatioon yleisesti ottaen tärkeämpänä kuin mies vastaajat. Myös iän perusteella nuoremmat vastaajat (alle 35-vuotiaat) kokivat esihenkilön vaikutuksen työmotivaatioon ja työhyvinvointiin merkityksellisemmäksi kuin vanhemmat vastaajat. Vaikka vastaaja ryhmien välillä oli eroja, niin kokonaisuutena esihenkilön vaikutus koettiin melko yhdenmukaisesti.

Saaduista tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilön toimintatavoilla on vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Esihenkilötyön merkitys on yksilöllistä ja osa kokee tietyt esihenkilötyön osa-alueet merkityksellisemmiksi kuin toiset. Yksilölliset erot viittaavat siihen, että jokaisella on erilaisia tarpeita ja odotuksia esihenkilötyötä kohtaan.

Organisaatioiden tulisi panostaa esihenkilöiden toimintaan, sillä hyvin toimiva esihenkilötyö toimii keskeisenä voimavarana, niin työyhteisön hyvinvoinnin kannalta kuin organisaation tuloksen luomisessa. Työelämän muuttuessa vaativammaksi, esihenkilön tuki nousee yhä merkityksellisemmäksi työelämän muutoksissa.

Tutkimuksen pohjalta voidaan esittää useita jatkotutkimus- ja kehitysehdotuksia. Koska tutkimuksessa käytettiin, vain strukturoitua kyselylomaketta ja kysely toteutettiin vain yhdessä rahoitusalan organisaatiossa, niin jatkossa tutkimusta voisi laajentaa eri toimialoille. Myös laadullisten menetelmien hyödyntäminen, kuten teemahaastattelut, voisivat tarjota syvällisempää ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista. Lisäksi kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi eri johtamistyylien vaikutusten vertaileminen työntekijöiden kokemuksiin rakentuen. Myös kiinnostava tutkimusaihe olisi, jossa tarkastellaan sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden näkemyksiä aiheesta, joka voisi paljastaa merkittäviä eroja kokemuksissa.

Opinnäytetyön tekeminen opetti paljon sekä tutkimusprosessista että esihenkilötyön merkityksestä työelämässä. Opinnäytetyö kasvatti syvällisempää ymmärrystä siitä, kuinka monin eri tavoin esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon, vaikka osasin olettaa, että esihenkilön merkitys on suuri. Opin myös kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käytöstä ja ristiintaulukoinnin hyödyntämisestä tulosten analysoinnissa. Työskentelyn aikana kohtasin kuitenkin myös haasteita. Yksi suurimmista haasteista oli kyselylomakkeen muotoilu, jotta kysymykset olivat selkeitä ja tutkimuskysymyksiin vastaavia, mikä lopulta vaati useita muokkauskertoja. Toinen keskeinen haaste oli luvan saaminen kyselyn toteuttamiseen organisaatiossa, mikä edellytti paljon viestintää ja lopulta luvan saaminen vei monta viikkoa. Pienistä haasteista huolimatta koen, että opinnäytetyö kehitti ammatillista osaamistani ja tutkimus oli onnistunut.

## Lähteet

- Akkermans, J., Schaufeli, W.B., Brenninkmeijer, V. & Blonk, R.W.B. 2013. The role of career competencies in the job demands – resources model. Viitattu 27.4.2025. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.saimia.fi/science/article/pii/S0001879113001383#s0030>
- Arruda, W. 2024. What is authentic leadership and how do you become an authentic leader. Viitattu 5.4.2025. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2024/07/02/what-is-authentic-leadership-and-how-do-you-become-an-authentic-leader/>
- ATA. 2024. Mitä kilpailu työntekijöistä kertoo työelämän trendeistä. Viitattu 8.4.2025. Saatavissa: <https://atarekry.fi/mita-kilpailu-tyontekijoista-kertoo-tyoelaman-trendeista/>
- Boogaard, K. 2022. Use motivation theory to inspire your team's best work. Viitattu 26.4.25. Saatavissa: <https://www.atlassian.com/blog/leadership/motivation-theory>
- Cherry, K. 2023. Motivation: The driving force behind our actions. Viitattu 6.4.2025. Saatavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>
- Cherry, K. 2024. Self-determination theory in psychology. Viitattu 18.5.2025. Saatavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387>
- Gavin, M. 2019. Authentic leadership: what it is & why it's important. Viitattu 5.4.2025. Saatavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/authentic-leadership>
- HAMK Beat. 21.12.2022. Sitoutumisesta kilpailuetua ja kannattavuutta. Viitattu 8.4.2025. Saatavissa: <https://blog.hamk.fi/hamk-beat/sitoutumisesta-kilpailuetua-ja-kannattavuutta/>
- Howatt, B. 2023. Collaborative leadership: a must for organizational performance. Viitattu: 5.4.2025. Saatavissa: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/03/07/collaborative-leadership-a-must-for-organizational-performance/>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan kehittäjä. Viitattu: 1.4.2025. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>
- Jyväskylän yliopisto. 2025. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 20.5.2025. Saatavissa: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 20.5.2025. Saatavissa: [https://lut.primo.exlibris-group.com/discovery/fulldisplay?docid=alma992083325106254&context=L&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,manka,%20marja-liisa%202023&offset=0](https://lut.primo.exlibris-group.com/discovery/fulldisplay?docid=alma992083325106254&context=L&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,manka,%20marja-liisa%202023&offset=0)

MCS. 2020. Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen. Viitattu 1.4.2025. Saatavissa: <https://mcs.fi/tyomotivaation-sailyttaminen-ja-parantaminen/>

Opinkirjo. 2025. Tutkimuksen suunnittelu, tiedonhaku ja tutkimuskysymykset. Viitattu 29.3.2025 Saatavissa: <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/suunnittelu/>

Paasovaara, H. 7.5.2024. Palveleva johtaminen on nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan. Viitattu 5.4.2025. Saatavissa: <https://lmi.fi/palveleva-johtaminen-on-nyt-ajankohtaisempaa-kuin-koskaan/>

Ranta-aho, T. 2025. Mitä tapahtuu kun oma rooli muuttuu työntekijästä esihenkilöksi. Viitattu 0.3.2025. Saatavissa: <https://akatemia.fi/blogi/muutos-kohti-parempaa-alkaa-lahelta/>

Perry, E. 2024. 8 motivational theories and how to use them in work and life. Viitattu 14.5.2025. Saatavissa: <https://www.betterup.com/blog/motivational-theories>

Samur, A. 2022. Collaborative leadership: an inclusive way to manage virtual teams. Viitattu 5.4.2025. Saatavissa: <https://slack.com/blog/collaboration/collaborative-leadership-top-down-team-centric>

Sands, L. 2023. What are motivation theories. Viitattu 14.5.2025. Saatavissa: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/employee-engagement/what-are-motivation-theories>

Schaufeli, W.B. 2017. Applying the job demands-resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout. Viitattu 25.4.25. Saatavissa: [Lut.primo](https://lut.primo)

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti. Viitattu 27.4.2025. Saatavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>

Terveyskylä.fi. 2024. Mistä syntyy kestävä motivaatio. Viitattu 6.4.2025. Saatavissa: <https://www.terveyskyla.fi/painonhallinta/itsehoito/mielentaidot-tukena-painonhallinnassa/sisainen-motivaatio>

Tietoarkisto. 2025. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 1.4.2025. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Työterveyslaitos. 2025a. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Viitattu 1.4.2025. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>

Työterveyslaitos. 2025b. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Viitattu 5.4.2025. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>


Työterveyslaitos. 2025c. Työhyvinvointi. Viitattu 1.4.2025. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Tampereen Yliopisto. 2025. Johtaminen & työhyvinvointi. Viitattu 1.4.2025. Saatavissa: <https://sites.tuni.fi/kehitystyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>

Vilka, M. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 5.4.2025. Saatavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf)

## Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake

**Esihenkilön vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvointiin**

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

**Sukupuoli \***

- Mies  
 Nainen  
 Muu  
 En halua kertoa

**Ikä \***

- Alle 25  
 25-34  
 35-44  
 45-54  
 55-64  
 65 tai yli  
 En halua kertoa

**Työkokemus X:lla (vuosina) \***

- Alle vuosi  
 1-3 vuotta  
 4-7 vuotta  
 8-15 vuotta  
 16-25 vuotta  
 Yli 25 vuotta  
 En halua kertoa

**Esihenkilön vaikutus työmotivaatioon**

**1. Esihenkilöllä on vaikutusta työmotivaatiooni  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

**2. Esihenkilön antama rakentava ja säännöllinen palaute tukee työmotivaatiani  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

**3. Esihenkilön osoittama luottamus ja antama vastuu vaikuttaa myönteisesti motivaatiooni  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

4. Esihenkilön osoittama kannustus lisää työmotivaatiotani  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

5. Esihenkilöltä saatu tunnustus ja kiitos vahvistavat työmotivaatiotani  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

6. Yhdessä esihenkilön kanssa asetetut tavoitteet lisäävät työmotivaatiotani  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

Edellinen

Seuraava

50% Valmis

Esihenkilön vaikutus työhyvinvointiin

7. Esihenkilöllä on vaikutusta työhyvinvointiini  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halu kertoa

8. Esihenkilön kyky kuunnella ja keskustella lisää työhyvinvointiani  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

9. Koen työhyvinvointini vahvistuvan, kun esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä  
tasapuolisesti.

(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

10. Esihenkilö lisää hyvinvointiani tukemalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

11. Esihenkilön kannustus hyvään työilmapiiriin, yhteishenkeen ja tiimityöhön vahvistaa työhyvinvointiani.  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

12. Esihenkilön aktiivinen johtaminen lisää työhyvinvointiani  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En halua kertoa

13. Esihenkilöni edesauttaa urakehitystäni, joka lisää työhyvinvointiani  
(1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) \*

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 En halua kertoa

Miten esihenkilösi vaikuttaa sinun työmotivaatioosi ja/tai työhyvinvointiisi  
positiivisesti/heikentävästi? (vapaaehtoinen)

Edellinen

Lähetä

100% Valmis