



Aapo Virtanen

Esihenkilötyön rooli henkilöstön työhyvinvoinnissa ja sitouttamisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Toukokuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Aapo Virtanen
Otsikko:	Esihenkilötyön rooli henkilöstön työhyvinvoinnissa ja sitouttamisessa
Sivumäärä:	43 sivua + 1 liite
Aika:	Toukokuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esihenkilötyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Eija Westerberg

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esihenkilötyön merkitystä asiakaspalveluhenkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Aihe on ajankohtainen erityisesti työelämän jatkuvassa muutoksessa, jossa organisaatioiden menestys on yhä riippuvaisempi henkilöstön hyvinvoinnista ja pysyvyydestä. Esihenkilöillä on keskeinen rooli näiden tekijöiden tukemisessa. Työssä pyrittiin selvittämään, millaisilla johtamiskäytännöillä voidaan parantaa työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia ja sitoutumista.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin esihenkilötyötä, työhyvinvointia ja sitoutumista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Työllä oli toimeksiantaja yritys X, joka toimii elintarvikealalla. Haastateltavat olivat yritys X:än asiakaspalvelutyötä tekeviä työntekijöitä.

Tuloksista kävi ilmi, että esihenkilötyöllä on merkittävä yhteys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Työntekijät toivoivat esihenkilöiltä erityisesti selkeämpää suunnan näyttämistä, aktiivisempaa vuorovaikutusta sekä työntekijöiden jaksamisen parempaa huomioimista. Sitoutumista vahvistivat avoin ilmapiiri, arvostava kohtaaminen ja mahdollisuus päättää omaan työhön liittyvistä asioista. Kehitysehdotuksina nousi esiin tarve esihenkilötyön selkeyttämiselle, viestinnän parantamiselle sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden paremmalle tunnistamiselle.

Avainsanat: Esihenkilötyö, työhyvinvointi, sitoutuminen

Tämän opinnäytetyön laatimisessa hyödynnettiin OpenAI:n ChatGPT 4-kielimallia. Tekoälyä hyödynnettiin kielenhuollossa, muotoilussa ja tekstien selkeyttämisessä. Tekoälyä käytettiin apuna myös tiedon ideoinnissa, jäsentämisessä sekä yksittäisten kappaleiden luonnostelussa aiemmin kerätyn aineiston ja omien havaintojen pohjalta. Kaikki tutkimuksellinen analyysi, tulkinta ja johtopäätökset on tehty itse, ja tekoälyn tuottamaa sisältöä on arvioitu kriittisesti sekä muokattu vastaamaan tutkimuksen tavoitteita ja akateemisia vaatimuksia. Tekijä ottaa vastuun opinnäytetyön sisällöstä. Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Aapo Virtanen
Title: The Role of Leadership in Promoting Employee Well-being and Organisational Commitment
Number of Pages: 43 pages + 1 appendices
Date: May 2025
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Business
Specialisation option: Development of Leadership, Human Resources and Organisational Culture
Instructor(s): Eija Westerberg, Senior Lecturer

The objective of this thesis was to examine the role of frontline leadership on the well-being and commitment of customer service employees. The topic is highly relevant in today's ever-evolving work environment, where organizational success increasingly depends on employee well-being and retention. Supervisors and team leaders play a crucial role in supporting these factors. The study aimed to explore what kinds of leadership practices can strengthen employees' sense of daily meaningfulness and motivation at work.

The theoretical framework focused on leadership, employee well-being, and commitment. The study was conducted using a qualitative research approach, with data collected through semi-structured thematic interviews. The commissioning company, referred to here as Company X, operates in the food industry. The interviewees were customer service employees working within the organization.

The findings indicate that supervisory work is closely connected to how employees experience well-being, commitment, and the perceived meaningfulness of their work. The employees emphasized the need for clearer direction, more active communication, and better consideration of their workload. An open atmosphere, respectful interaction, and the opportunity to influence one's own work were key factors in strengthening commitment. Development suggestions included clarifying the leadership role, improving communication, and paying closer attention to individual employee needs.

Keywords: Leadership, Work well-being, Commitment

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Hyödynnettävä menetelmä	2
1.3	Opinnäytetyön viitekehys ja aiheen rajaus	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
1.5	Keskeiset käsitteet	4
2	Esihenkilötyö	5
2.1	Esihenkilötyön määritelmä ja keskeiset tehtävät	5
2.2	Esihenkilötyön oikeudellinen näkökulma	6
2.3	Johtamistyylit	7
2.4	Esihenkilötyön muuttuva rooli työelämässä	8
2.5	Hyvän esihenkilötyö merkitys	10
3	Työhyvinvointi	13
3.1	Työhyvinvointi ja sen osa-alueet	13
3.2	Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin tukemisessa	14
3.3	Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiossa	15
4	Sitoutuminen	16
4.1	Sitoutumisen kolme faktoria	16
4.2	Työntekijöiden sitoutuminen ja työpaikan pitovoima	17
4.3	Esihenkilön rooli sitoutumisen rakentamisessa	18
4.4	Sitoutumisen merkitys organisaatiossa	19
5	Opinnäytetyössä hyödynnettävä menetelmä	20
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelu	21
5.2	Eettisyys ja tietosuoja	22
5.3	Aineiston analyysi ja tutkimuksen luotettavuus	22
6	Haastattelut ja tulokset	23
6.1	Haastattelut	23
6.2	Tulosten esittely teemoittain	25
6.2.1	Esihenkilön johtamistyylin merkitys työhyvinvointiin ja motivaatioon	25

6.2.2	Sitoutumiseen liittyvät tekijät	27
6.2.3	Esihenkilön vuorovaikutuksen merkitys työyhteisön ilmapiiriin	31
6.2.4	Kehitysehdotukset esihenkilötyölle	33
6.3	Yhteenvedo haastattelutuloksista	37
7	Johtopäätökset ja pohdinta	38
7.1	Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana	39
7.2	Sitoutumisen moniulotteisuus	40
7.3	Kehittämisen suuntaviivat	40
7.4	Pohdinta ja jatkotutkimusmahdollisuudet	42
7.5	Lopuksi	43
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

Työelämän jatkuva muutos ja työntekijään kohdistuvat vaatimukset asettavat organisaatioille haasteita työntekijöiden työhyvinvoinnin ja sitoutumisen ylläpitämisessä. Etätyön lisääntyminen ja uudet sukupolvet työmarkkinoilla ovat muuttaneet perinteistä käsitystä esihenkilötyöstä. Enää ei pelkästään riitä, että esihenkilö hallinnoi työntekoa. Hänen on myös tuettava työntekijöiden hyvinvointia ja motivoitava heitä sitoutumaan organisaatioon. Tämä edellyttää esihenkilöltä vahvoja vuorovaikutustaitoja, yksilöllistä johtamista ja työntekijöiden tarpeiden ymmärtämistä. Johtamisen pääpaino on siirtynyt asioista ihmisiin. (Salonen 2017, 24–27.)

Nykyajan työelämässä työntekijöiden sitoutuminen ei enää perustu pelkästään taloudellisiin kannustimiin tai pitkäaikaisiin työsuhteisiin. Työn merkityksellisyys, urakehitysmahdollisuudet ja työyhteisön tuki ovat keskeisiä tekijöitä, jotka lisäävät työntekijän halukkuutta pysyä organisaatiossa. Esihenkilön tehtävänä on luoda työympäristö, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja kuulluiksi. Tutkimukset osoittavat, että työntekijät sitoutuvat vahvemmin organisaatioon, kun heidän hyvinvointinsa huomioidaan ja he kokevat työnsä mielekkääksi. (Työterveyslaitos 2023.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esihenkilötyön merkitystä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona. Työn tavoitteena on kartoittaa yritys X:n nykytilanne esihenkilötyöstä ja antaa kehitysehdotuksia siitä, miten yritys voisi parantaa esihenkilötyötä työhyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmasta tulevaisuudessa.

Toimeksiantaja pysyy koko työn ajan anonyyminä. Tulen puhumaan toimeksiantajasta nimellä ”Yritys X”. Toimeksiantaja toimii elintarviketeollisuuden alalla. Opinnäytetyössäni tarkastelen kyseisen yrityksen

myyntiyksikön esihenkilötyötä ja sen merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen.

Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin:

- Miten esihenkilön johtamistyyli heijastuu asiakaspalveluhenkilöstön työssä sitoutumiseen?
- Millaisia käytäntöjä ja työkaluja esihenkilöt voivat käyttää työntekijöidensä työhyvinvoinnin parantamiseksi?

1.2 Hyödynnettävä menetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Keskiössä ovat heidän kokemuksensa, ajatuksensa ja tunteensa. Tavoitteena on saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva siitä, miten henkilöt itse hahmottavat ja merkityksellistävät ilmiön. Tämä lähestymistapa korostaa yksilöiden subjektiivisia näkemyksiä ja antaa äänen niille, joita tutkimus käsittelee. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Laadullinen johtamistutkimus mahdollistaa erilaisten tilannetekijöiden ja tutkittavan toimintaympäristön huomioimisen. Sen avulla on voitu ymmärtää aiemmin vähemmän tutkittuja johtamiskäsityksiä sekä johtamiseen liittyvää vuorovaikutusta ja organisaation sisäisiä suhteita. Laadullisen tutkimuksen merkitys on monin tavoin perusteltavissa, sillä se tarjoaa keinoja tarkastella ilmiöitä, jotka ovat usein tulkinnallisia ja syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Nämä ilmiöt ovat usein sidoksissa aikaan ja paikkaan, eikä niitä voida hahmottaa pelkästään määrällisin keinoin. Laadullinen tutkimus antaa tilaa eri äänille ja tuo esiin myös vähemmistöjen näkökulmia. Koska ihmistutkimuksessa ei voida saavuttaa ehdottomia totuuksia, on tärkeää kuunnella useita näkökulmia ja ymmärtää ilmiöitä moniäänisesti. (Puusa & Juuti 2020, 62–63.)

Opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja. Haastatteluiden avulla kerätään työntekijöiden sekä esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia liittyen esihenkilötyöhön, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Usein laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. Haastattelut ovat tyypillisin tiedonhankintatapa laadullisessa tutkimuksessa. (Vilkkä 2021, luku 5.)

1.3 Opinnäytetyön viitekehys ja aiheen raja

Opinnäytetyön näkökulma on rajattu keskittymään esihenkilötason johtamisen yhteyteen työntekijöiden työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kanssa. Työssä keskitytään esihenkilötyöhön ja johtamiseen sekä työhyvinvointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen. Opinnäytetyön tuloksissa kuvataan työntekijöiden näkökulmaa siihen, miten he kokevat esihenkilötyön työarjessaan. Tarkastelu pohjautuu ajankohtaiseen tutkimuskirjallisuuteen, asiantuntija-artikkeleihin, työhyvinvointia sekä johtamista käsitteleviin malleihin sekä tutkimushaastatteluihin.

Sitoutumisen tarkastelussa hyödynnetään muun muassa itseohjautuvuusteoriaa (Deci & Ryan 2000), jonka mukaan työntekijän autonomia, osaaminen ja yhteenkuuluvuus ovat suoraan yhteydessä hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa. Merkittävässä roolissa on myös Bakkerin ja Leiterin (2010) teos, joka käsittelee työn imua ja sitoutuneisuutta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni koostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa kerron taustaa valitsemastani aiheesta. Sen jälkeen esittelen työni tavoitteet ja aiheen rajauksen, viitekehysten ja opinnäytetyössäni hyödynnettävän menetelmän. Avaan lukijalle myös muutamia keskeisiä käsitteitä.

Toisessa luvussa kuvaan esihenkilötyötä, sen määritelmää sekä sen muuttuvaa roolia työelämässä. Tarkastelussa on myös esihenkilön tehtävät, erilaiset johtamistyylit (Goleman 2000) ja esihenkilötyön oikeudellinen näkökulma. Kolmannessa luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitettä sekä sitä, mikä on esihenkilön merkitys henkilöstön hyvinvointiin. Keskiössä on työhyvinvoinnin osa-alueista psyykkinen sekä sosiaalinen hyvinvointi osana työhyvinvoinnin kokonaiskuvaa. Neljännessä luvussa keskitytään työntekijöiden sitoutumiseen ja sen yhteyksiin esihenkilötyöhön. Luvussa nostan esiin sitoutumisen kolme faktoria (Meyer & Allen 1991). Tarkastelen myös esihenkilön roolia sitoutumisen rakentamisessa ja sitoutumisen merkityksiä organisaatioon.

Viidennessä luvussa käsitellään valittua tutkimusmenetelmää ja perehdytään siihen enemmän. Luvussa käydään läpi myös aineistonkeruumenetelmää, opinnäytetyön eettisyyttä ja työn luotettavuutta. Kuudennessa luvussa tarkastellaan toimeksiantajalle tehtyjä haastatteluja. Seitsemännessä luvussa esitän yhteenvedon tutkimuksen tuloksista. Luvussa käyn läpi yrityksen esihenkilötyön nykytilannetta ja ehdotan käytännön suosituksia esihenkilötyön kehittämiseksi yritys X:älle.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tähän olen kerännyt opinnäytetyössäni käyttämiä keskeisiä käsitteitä. Käsitteet ovat listattu aakkosjärjestyksessä.

Esihenkilötyö on työntekijöiden johtamista, ohjaamista ja tukemista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Yritysakatemia 2022).

Laadullinen tutkimus tutkii erilaisia ihmisten kokemia ilmiöitä. Laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat ihmisten kokemukset ja merkitykset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän suhdetta omaa organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen on laaja käsite ja se syntyy monista erilaisista työntekijän kokemuksista omaa yritystä kohtaan. Yksinkertaisesti sitoutumiseen liittyy ne

asiat, joiden myötä työntekijä haluaa pysyä yrityksessä ja tehdä sille töitä. (Meyer & Allen 1991.)

Työhyvinvointi muodostuu siitä, kuinka työolot, johtaminen, työyhteisö ja yksilölliset voimavarat tukevat työntekijän jaksamista ja motivaatiota. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja kokee työnsä merkitykselliseksi. (Työterveyslaitos 2025.)

2 Esihenkilötyö

2.1 Esihenkilötyön määritelmä ja keskeiset tehtävät

Esihenkilötyö on yksi organisaatioiden keskeisimmistä menestystekijöistä, sillä esihenkilöiden toiminta heijastuu suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Nykyajan työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja esihenkilöiden rooli on laajentunut pelkästä työn valvonnasta kohti valmentavaa ja osallistavaa johtajuutta. Digitalisaatio, monipaikkainen työskentely sekä työelämän muuttuvat odotukset haastavat perinteiset johtamismallit ja edellyttävät uudenlaisia taitoja esihenkilöiltä. (Työterveyslaitos 2023.)

Esihenkilötyö tarkoittaa työntekijöiden johtamista, ohjaamista ja tukemista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilön rooli on moniulotteinen ja vaihtelee organisaation koon, toimialan ja kulttuurin mukaan. Keskeisiä tehtäviä ovat työn organisointi, viestintä, motivointi, työhyvinvoinnin tukeminen sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen (Yritysakatemia 2022). Perinteinen käsitys esihenkilöstä työn valvojana on muuttunut, ja nykypäivänä korostetaan valmentavaa johtamista, psykologista turvallisuutta ja yksilöllistä kohtaamista.

Hyvä esihenkilötyö heijastuu suoraan organisaation tehokkuuteen ja työilmapiiriin. Työterveyslaitoksen (2025) mukaan esihenkilön kyky tukea työntekijöiden hyvinvointia ja kehitystä on yksi tärkeimmistä työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä. Harvard Business Review'n (2022) sivuilla julkaistussa artikkelissa kerrotaan, että työntekijät, jotka kokevat saavansa

tukea esihenkilöltään, ovat motivoituneempia ja suoriutuvat työssään paremmin. Ihmiset pärjäävät ja menestyvät keskimääräisesti paremmin ryhmän jäsenenä kuin yksin. Jokaisella ryhmän jäsenellä on oma roolinsa, jonka myötä yksilö kokee merkityksellisyyttä ja yhteen kuuluvuutta.

Aktiivinen vuorovaikutus ja innostava ilmapiiri ovat keskeisiä elementtejä laadukkaassa esihenkilötyössä. Tämä tarkoittaa, että hyvän esihenkilön tulee panostaa sekä avointa kommunikaatiota tukevaan työympäristöön että työntekijöiden motivointiin. Aktiivinen vuorovaikutus on molemminpuolista kommunikointia esihenkilön ja henkilöstön välillä. Esimerkkejä tästä ovat esimerkiksi työntekijöiden kuunteleminen ja reagointi heidän palautteeseensa, avoin keskustelu tavoitteista ja haasteista sekä työntekijöiden kannustaminen osallistumaan päätöksentekoon ja tuomaan aktiivisesti omia näkemyksiään esille. Tällä tavoin työntekijät kokevat, että heidän mielipiteillään on merkitystä, joka lisää heidän työhyvinvointiansa ja sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. (Mehiläinen 2024.)

2.2 Esihenkilötyön oikeudellinen näkökulma

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työyhteisön johtamisessa, mutta hänen tehtäviinsä liittyy myös oikeudellisia vastuita. Työlainsäädäntö asettaa esihenkilölle velvollisuuksia, jotka liittyvät muun muassa työntekijöiden työhyvinvointiin, tasa-arvoon ja työturvallisuuteen (Työturvallisuuslaki 738/2002). Esihenkilön on varmistettava, että työnantajan lakisääteiset velvoitteet täyttyvät ja että työpaikalla noudatetaan työsopimuslain, työaikalain ja työturvallisuuslain määräyksiä (Työsopimuslaki 55/2001).

Yksi keskeinen oikeudellinen velvoite esihenkilötyössä on lojaliteettivelvollisuus, joka tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välistä vastavuoroista luottamussuhdetta. Työsopimuslain mukaan työntekijän on vältettävä sellaista toimintaa, joka voi aiheuttaa työnantajalle vahinkoa, mutta myös työnantajalla ja esihenkilöllä on velvollisuus kohdella työntekijöitä reilusti ja tasapuolisesti (Hietala, Hurmalainen, Kaivanto 2019, 60–62).

Esihenkilön vastuu ulottuu myös työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Työturvallisuuslain mukaan esihenkilön tulee huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä sekä puuttua mahdollisiin riskitekijöihin (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §). Lisäksi tasa-arvolaki (609/1986) ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) velvoittavat esihenkilöitä edistämään työyhteisön tasa-arvoa ja ehkäisemään syrjintää.

Esihenkilön oikeudellinen vastuu voi konkretisoitua myös tilanteissa, joissa työntekijän oikeuksia rikotaan, esimerkiksi epäasiallisen kohtelun tai työsuojelurikkeiden yhteydessä. Mikäli esihenkilö laiminlyö velvollisuutensa, voi työnantaja joutua oikeudelliseen vastuuseen, ja joissain tapauksissa myös esihenkilö voi olla henkilökohtaisesti vastuussa, esimerkiksi työturvallisuuslain rikkomisesta. (Hietala, Hurmalainen, Kaivanto 2019, 60–62.)

Esihenkilöiden oikeudellinen vastuu korostaa johtamisen ammattimaisuutta ja huolellisuutta. Lainsäädännön tunteminen on tärkeää, jotta esihenkilö voi toimia oikeudenmukaisesti ja lainmukaisesti työyhteisössä sekä edistää työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista.

2.3 Johtamistyylit

Johtamistyyliellä on merkittävä rooli esihenkilötyön onnistumisessa, sillä ne määrittävät, millä tavoin johtaja ohjaa, tukee ja motivoi työntekijöitään. Harvard Business Review'n (2000) teettämässä tutkimuksessa tunnistettiin kuusi erilaista johtamistyyliä, joista jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tilanteeseen mukautuva ja monipuolisia johtamismenetelmiä hyödyntävä esihenkilö voi edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon (Goleman 2000).

Määrätietoinen johtaja asettaa korkeat standardit sekä itselleen että alaisilleen, mikä voi lyhyellä aikavälillä parantaa suorituskykyä. Pitkällä aikavälillä se voi kuitenkin lisätä stressiä ja heikentää työilmapiiriä.

Empaattinen johtaja puolestaan keskittyy työntekijöiden tukemiseen ja

vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen, mutta liiallinen ihmiskeskeisyys voi johtaa tehottomuuteen, jos vaatimustaso jää liian matalaksi. **Visionäärinen johtaja** pyrkii innostamaan ja ohjaamaan työntekijöitä selkeän tavoitteen kautta, mutta tämä tyyli ei välttämättä sovi tilanteisiin, joissa työntekijät tarvitsevat tarkkaa ohjeistusta. (Goleman 2000.)

Valmentava johtaminen keskittyy työntekijöiden kehittämiseen ja pitkäjänteiseen oppimiseen, mikä voi parantaa työmotivaatiota ja osaamista. Tämä tyyli toimii parhaiten motivoituneiden ja itseohjautuvien työntekijöiden kanssa, mutta vaatii esihenkilöltä aikaa ja sitoutumista mentorointiin. **Käskevä johtamistyyli** puolestaan korostaa auktoriteettia ja selkeää ohjeistusta, mikä voi olla hyödyllistä kriisitilanteissa tai tilanteissa, joissa nopea päätöksenteko on välttämätöntä. Pitkällä aikavälillä tämä tyyli voi kuitenkin rajoittaa innovatiivisuutta ja heikentää työilmapiiriä. **Demokraattinen johtaja** pyrkii ottamaan työntekijät mukaan päätöksentekoon, mikä voi parantaa sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, mutta tämä lähestymistapa ei ole tehokas tilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa ja selkeää johtamista. (Goleman 2000.)

Johtajan on tärkeää osata mukauttaa omaa johtamistyyliään tilanteen ja työyhteisön tarpeiden mukaan. Tilannetajuinen ja joustava johtaja pystyy yhdistämään eri johtamistyyliä, jolloin hän voi sekä tukea työntekijöiden hyvinvointia että edistää organisaation tavoitteita. Näin esihenkilö voi toimia sekä suunnannäyttäjänä että tukipilarina, mikä lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista pitkällä aikavälillä. (Koulutus.fi 2020.)

2.4 Esihenkilötyön muuttuva rooli työelämässä

Nykypäivänä hyvä esihenkilö ei ole pelkästään auktoriteettiasemassa oleva päätöksentekijä, vaan ennen kaikkea suunnannäyttäjä, kannustaja ja työyhteisön tukipilari. Työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän itseohjautuvuutta ja joustavuutta, mikä tarkoittaa, että esihenkilön tehtävä on luoda työympäristö, jossa luottamus, avoimuus ja yhteistyö korostuvat. Lisäksi esihenkilön on kyettävä mukautumaan erilaisiin työskentelytapoihin ja tunnistamaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet, jotta organisaation tavoitteet ja työntekijöiden

hyvinvointi voidaan yhdistää tehokkaasti. (Työterveyslaitos 2023.)

Työterveyslaitoksen julkaisemassa artikkelissa esitellään uuden johtamisen neljä kulmakiveä.

Työterveyslaitoksen (2023) teettämä tutkimus osoittaa, että Suomessa organisaatiot, jotka pakottavat henkilöstöään työskentelemään toimistolla etätöiden sijaan, menettävät työntekijöitään. Ihmiset myös vaihtavat nykyään helpommin työpaikkaansa verrattuna aiempaan. Syynä tähän voidaan nähdä hybridityön myötä vähentynyt yhteisöllisyyden ja yhteen kuuluvuuden tunne.

Esihenkilön olisi tärkeä arvioida työntekijöiden tarpeita hybridityölle **yksilöllisellä tasolla**. Yksi ja sama malli kaikille työntekijöille ei toimi erilaisista elämäntilanteista johtuen. Toinen työntekijä voi elää kiireistä lapsiperhe-elämää ja toinen taas pystyy antamaan kaiken aikansa työlle. Esihenkilön on hyvä tutkia työnteon mallia ja ehdottaa erilaisia ratkaisuja. Tärkeää on myös miettiä asioita pitkällä tähtäimellä, mikä voisi olla työntekijän kannalta paras tapa toimia. (Työterveyslaitos 2023.)

Monipaikkainen työntekeo vaatii **itseohjautuvuutta**, mikä lisää motivaatiota, työn imua ja palautumista. Tämä ei kuitenkaan ole ongelmatonta. Itseohjautuvuus ei tarkoita täydellistä päätöksenteon vapautta. Esihenkilöitä tarvitaan tukemaan työntekijöitä ja varmistamaan yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Keskijohdon puuttuminen voi johtaa epäviralliseen johtajuuteen ja työn hajautumiseen. Lisäksi etätö voi kaventaa työntekijän näkökulmaa ja heikentää yhteyttä organisaation tavoitteisiin, mikä voi lisätä uupumisen riskiä. (Työterveyslaitos 2023.)

Monipaikkainen työ sujuu parhaiten, kun esihenkilön kanssa on tiivis keskusteluyhteys ja yhteisistä pelisäännöistä on sovittu. Itseohjautuvuus edellyttää ohjausta. Esihenkilön esimerkki näkyy tiimin toiminnassa, joten jos halutaan työntekijöiden tulevan toimistolle, myös esihenkilön on hyvä olla siellä. Useilla työpaikoilla onkin sovittu yhteisistä lähipäivistä. Yhteisöllisyyden

rakentaminen monipaikkaisessa työssä on mahdollista, mutta vaatii panostusta sekä esihenkilöltä että koko tiimiltä. (Työterveyslaitos 2023.)

Etäviestintä on haastavampaa kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, sillä ilmapiirin aistiminen ja pienet eleet jäävät pois. Tämä vaikeuttaa luottamuksen rakentamista ja palautteen antamista. Esihenkilön onkin viestittävä aiempaa tarkemmin ja tehtävä tukensa näkyväksi. Lisäksi esihenkilöille olisi hyödyllistä saada koulutusta digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen ideointiin, tuen antamiseen ja epämuodolliseen viestintään. Yhteisillä viestintäkanavilla keskustelut tallentuvat, ja ne voivat madaltaa kynnystä kysyä apua. (Työterveyslaitos 2023.)

2.5 Hyvän esihenkilötyö merkitys

Hyvä esihenkilötyö on keskeistä sekä työntekijöiden hyvinvoinnille että organisaation menestykselle. Esihenkilön tapa johtaa, viestiä ja tukea työntekijöitä heijastuu suoraan työilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen sekä organisaation tuottavuuteen. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan esihenkilötyö on suoraan yhteydessä työssä jaksamiseen ja voi joko ennaltaehkäistä tai edesauttaa työuupumuksen kehittymistä. Hyvä johtaminen tukee työhyvinvointia ja lisää työntekijöiden sitoutumista, kun taas huono johtaminen voi johtaa lisääntyneeseen stressiin, heikentyneeseen tuottavuuteen ja korkeaan henkilöstön vaihtuvuuteen (Hogan, Curphy & Hogan 1994).

Hyvän esihenkilötyön keskeinen tekijä on psykologisen turvallisuuden luominen työyhteisöön. Edmondsonin (2018) mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa ympäristöä, jossa työntekijät kokevat voivansa ilmaista mielipiteitään ja ajatuksiaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat tehdä aloitteita, tuoda esiin kehitysehdotuksia ja jakaa ideoitaan, mikä edistää sekä työmotivaatiota että innovatiivisuutta. Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota tukevat erityisesti kolme tekijää. Niitä ovat autonomia, kyvykkyyden tunne ja yhteenkuuluvuuden kokemus. Hyvä

esihenkilötyö tukee kaikkia näitä elementtejä. Työntekijöillä on mahdollisuus päättää asioista liittyen omaan työhönsä tunnistamalla ja tunnustamalla heidän osaamisensa sekä luomalla yhteisöllinen ja arvostava työilmapiiri.

ITSEOHJAUTUVUUSTEORIA



Perustuu Richard Ryanin ja Edward Decin teokseen

Kuvio 1. Havainnollistava kuva Ryanin & Decin itseohjautuvuusteorian pääteemoista. Heidän mielestään itseohjautuvuus rakentuu kolmesta pääteemasta, joita ovat autonomia, kyvykkyiden tunne sekä yhteenkuuluvuuden tunne.

Esihenkilöllä on suuri merkitys työyhteisön ilmapiiriin ja organisaation toimintaan. Työterveyslaitoksen tutkimukset osoittavat, että esihenkilön tuki ja selkeä viestintä vähentävät työperäistä stressiä jopa 30 prosentilla ja lisäävät työtyytyväisyyttä noin 25 prosentilla. Vastaavasti huono johtaminen voi heikentää työntekijöiden työhyvinvointia ja organisaation tehokkuutta. Mikromanagerointi, epäselvä viestintä ja epäoikeudenmukainen kohtelu voivat johtaa heikentyneeseen työilmapiiriin, lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja henkilöstön korkeaan vaihtuvuuteen. (Työterveyslaitos 2025.)

Hyvän ja huonon esihenkilötyön merkityksiä organisaation toimintaan on tutkittu laajasti. Esimerkiksi Google (2010) toteutti kattavan tutkimushankkeen nimeltä Project Oxygen, jonka tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät tekevät esihenkilöstä hyvän johtajan. Tutkimus osoitti, että parhaimmat esihenkilöt olivat ennen kaikkea hyviä kuuntelijoita, tukivat työntekijöidensä kehitystä ja antoivat selkeitä odotuksia sekä palautetta (Garvin 2013). Hyvän johtamisen merkitystä tukee myös Great Place to Work -instituutin tutkimus (2021), jonka mukaan organisaatioissa, joissa esihenkilötyöhön panostetaan, työntekijät ovat keskimäärin 40 prosenttia tuottavampia ja henkilöstön vaihtuvuus on 50 prosenttia alhaisempi verrattuna organisaatioihin, joissa johtaminen koetaan heikoksi.

Hyvän esihenkilötyön merkitys korostuu myös työhyvinvoinnin taloudellisessa näkökulmassa. Organisaatiot, jotka panostavat johtamisen kehittämiseen, hyötyvät paitsi työntekijöiden paremmasta hyvinvoinnista myös kustannussäästöistä, jotka syntyvät esimerkiksi vähentyneistä sairauspoissaoloista ja työuupumustapauksista (Työterveyslaitos 2023). Työntekijöiden kokemus arvostuksesta, selkeät odotukset ja mahdollisuus kehittyä työssään lisäävät heidän sitoutumistaan organisaatioon ja vähentävät työpaikan vaihtohalukkuutta (Pink 2009).

Yhteenvetona voidaan todeta, että hyvä esihenkilötyö on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin, työntekijöiden sitoutumisen ja organisaation tuottavuuden kannalta. Tutkimusten mukaan esihenkilöiden tapa johtaa ja tukea työntekijöitä heijastuu suoraan työntekijöiden motivaatioon, psykologiseen turvallisuuteen ja työssä jaksamiseen. Organisaatioissa, joissa esihenkilötyöhön panostetaan, työntekijät voivat paremmin, työyhteisö toimii tehokkaammin ja organisaatio saavuttaa parempia tuloksia.

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvointi ja sen osa-alueet

Työhyvinvointi on monitahoinen käsite, joka kattaa työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin sekä työn ja muun elämän tasapainon. Tässä luvussa keskitytään pelkästään psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan työhyvinvointi muodostuu siitä, kuinka työolot, johtaminen, työyhteisö ja yksilölliset voimavarat tukevat työntekijän jaksamista ja motivaatiota. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, kokee työnsä merkitykselliseksi ja suoriutuu työtehtävistään tehokkaasti ilman liiallista kuormitusta.

Psyykinen hyvinvointi liittyy työn kuormittavuuteen, stressinhallintaan ja työssä jaksamiseen. Työympäristön on tarjottava riittävästi haasteita ilman, että ne johtavat jatkuvaan ylikuormittumiseen tai työuupumukseen (Maslach 2003). Sosiaalinen hyvinvointi puolestaan viittaa työyhteisön ilmapiiriin, vuorovaikutukseen ja esihenkilötyöhön. Positiivinen työilmapiiri ja oikeudenmukainen kohtelu edistävät työssä viihtymistä ja vähentävät konfliktitilanteita (Kahn 1990).

Työkuormituksen ja työssä jaksamisen tasapaino on tärkeä osa työhyvinvointia. Liiallinen työkuormitus voi johtaa työuupumukseen, joka heikentää työtehoa ja voi johtaa pitkiin sairauspoissaoloihin. Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimusten ja hallinnan mallin mukaan työntekijän hyvinvointi riippuu työn vaatimusten ja hallinnan tasapainosta. Jos työntekijä kokee työn vaatimukset liian suuriksi suhteessa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa, stressi ja työuupumus lisääntyvät.

Työyhteisön rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on merkittävä. Hyvä työyhteisö tarjoaa tukea, vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luo psykologista turvallisuutta, mikä edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon (Edmondson 2018). Tiimityön merkitys korostuu erityisesti

organisaatioissa, joissa työntekijöiden keskinäinen riippuvuus on suuri ja onnistuminen edellyttää hyvää yhteistyötä.

3.2 Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin tukemisessa

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin tukemisessa, sillä hänen toimintansa heijastuu suoraan työntekijöiden motivaatioon, työilmapiiriin ja jaksamiseen. Hyvinvoiva työyhteisö edellyttää, että esihenkilö käyttää tarkoituksenmukaisia johtamiskeinoja, kuten palautteenantoa, oikeudenmukaista resursointia ja aktiivista kuuntelemista. Tutkimukset osoittavat, että säännöllinen ja rakentava palaute parantaa työntekijöiden suoritusta sekä lisää työn merkityksellisyyden kokemusta (Bakker & Demerouti 2017). Positiivinen palaute ja tunnustuksen antaminen ovat yhteydessä korkeampaan työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen, kun taas palautteen puute voi heikentää työntekijöiden sitoutumista ja lisätä työuupumuksen riskiä (Salanova 2010).

Työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää myös resurssien oikeudenmukaista kohdentamista. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on riittävät resurssit työtehtävien suorittamiseen, kuten asianmukaiset työvälineet, riittävä henkilöstömäärä ja selkeät työroolit. Liiallinen työkuormitus ja resurssipula voivat johtaa stressiin ja heikentää työssä suoriutumista (Karasek & Theorell 1990). Työntekijöiden kuunteleminen ja heidän huolenaiheidensa huomioiminen vahvistavat luottamusta ja lisäävät psykologista turvallisuutta organisaatiossa (Edmondson 2018).

Työn joustavuus ja työelämän tasapaino ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan joustavat työjärjestelyt, kuten etätyömahdollisuudet ja työaikajoustot tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja vähentävät stressiä. Mahdollisuus päättää omasta työajasta ja tavasta lisää työtyytyväisyyttä ja auttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa (Schaufeli 2017). Esihenkilön on tärkeää mahdollistaa työntekijöille riittävä palautuminen ja huolehtia siitä, että työkuorma on kohtuullinen.

Esihenkilön oma jaksaminen ja hyvinvointi ovat myös ratkaisevia tekijöitä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Esihenkilöt toimivat roolimalleina, ja heidän oma suhtautumisensa työhön ja stressinhallintaan heijastuu työntekijöihin. Jos esihenkilö itse kärsii liiallisesta työkuormituksesta tai uupumuksesta, voi hänen kykynsä tukea työntekijöitä heikentyä, mikä voi johtaa negatiiviseen kierteeseen koko organisaatiossa. Esihenkilöiden on tärkeää panostaa omaan palautumiseensa sekä hakea tarvittaessa tukea esimerkiksi vertaistukiryhmistä tai organisaation sisäisistä tukipalveluista (Työterveyslaitos 2025).

Yhteenvedona voidaan todeta, että esihenkilön työhyvinvointia edistävät toimet, kuten palautteenanto, resurssien oikeudenmukainen kohdentaminen, työn joustavuuden mahdollistaminen ja oman jaksamisen huomioiminen, ovat keskeisiä tekijöitä organisaation hyvinvoinnin kannalta. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottavampi, motivoituneempi ja vähemmän altis työuupumukselle.

3.3 Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiossa

Työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys organisaation toimintaan. Se heijastuu työntekijöiden suorituskykyyn, työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen. Hyvinvoiva henkilöstö on tuottavampi, motivoituneempi ja vähemmän altis työperäisille sairauksille ja uupumukselle. Työhyvinvoinnin laiminlyönti voi johtaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen, henkilöstön vaihtuvuuden kasvuun ja organisaation heikentyneeseen suorituskykyyn. (Schaufeli 2017.)

Sairauspoissaolot ja työuupumus ovat yksi keskeisimmistä seurauksista, joita työhyvinvoinnin puutteet voivat aiheuttaa. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan työuupumus on yleistynyt erityisesti asiantuntijatyössä ja palvelualoilla, joissa työmäärän ja vaatimusten kasvu lisää työntekijöiden kuormitusta. Työuupumus ei ole ainoastaan yksilötason ongelma, vaan se heikentää koko työyhteisön ilmapiiriä ja vähentää tiimien tehokkuutta. Sairauspoissaolojen lisääntyessä organisaatio joutuu investoimaan sijaisjärjestelyihin, mikä kasvattaa kustannuksia ja heikentää työprosessien sujuvuutta (Bakker & Demerouti 2017).

Työhyvinvoinnin taloudelliset hyödyt organisaatiolle ovat kiistattomat. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, ja heidän työpanoksensa on tehokkaampaa, mikä näkyy parempana asiakastyytyvyytenä ja liiketoiminnan tuloksellisuutena (Hakanen 2011). Lisäksi työhyvinvointiin panostaminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, mikä puolestaan pienentää rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä kustannuksia. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (EU-OSHA 2022) mukaan työhyvinvointiin sijoitetut resurssit tuottavat organisaatioille keskimäärin noin kaksikertaisen tuoton vähentyneiden sairauspoissaolojen ja lisääntyneen tuottavuuden kautta.

Työhyvinvoinnin ja työmotivaation välillä on vahva yhteys. Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja saavat riittävästi tukea esihenkilöiltään, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa organisaatioon vahvistuvat. Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden sisäinen motivaatio kasvaa, kun heidän perustarpeensa autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta täyttyvät. Hyvinvoivassa työyhteisössä nämä tarpeet on huomioitu, mikä edistää työssä viihtymistä ja organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Deci & Ryan 2000.)

Hyvä työhyvinvointi näkyy laaja-alaisesti ja moniulotteisesti organisaatiossa. Sairauspoissaolojen ja työuupumuksen ennaltaehkäisy, taloudellisten hyötyjen maksimointi ja työmotivaation tukeminen ovat kaikki tekijöitä, joilla on suora yhteys organisaation menestykseen. Panostamalla henkilöstön hyvinvointiin organisaatiot voivat parantaa kilpailukykyään ja rakentaa kestäväää, inhimillistä ja tehokasta työympäristöä.

4 Sitoutuminen

4.1 Sitoutumisen kolme faktoria

Työntekijöiden sitoutuminen on monitasoinen ilmiö, joka viittaa työntekijän kiinnittymiseen työhönsä ja organisaatioonsa. Meyerin ja Allenin (1991) mukaan sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen keskeiseen teemaan. Näitä kutsutaan sitoutumisen kolmeksi faktoriksi. Niitä ovat emotionaalinen, normatiivinen ja

jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen. Voidaan sanoa, että näiden kolmen peruspilarin eli faktorin päälle rakentuu sitoutuminen.

Emotionaalinen sitoutuminen perustuu työntekijän tunnesiteeseen organisaatioon, työyhteisöön ja organisaation arvoihin. Tällöin työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja haluaa panostaa organisaation menestykseen. Emotionaalisesti sitoutunut työntekijä kokee myös vahvaa yhteenkuuluvuutta organisaatioon. (Meyer & Allen 1991.)

Normatiivinen sitoutumisen muoto liittyy moraaliseen velvollisuuteen tai lojaalisuuden tunteeseen organisaatiota kohtaan. Työntekijä kokee, että hänen tulisi pysyä organisaatiossa, koska se on ”oikein” tai koska hän kokee velvollisuutta työnantajaa kohtaan, esimerkiksi organisaation tarjoaman koulutuksen tai muiden etujen vuoksi. (Meyer & Allen 1991.)

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen viittaa työntekijän arvioon työsuhteen jatkamisen eduista ja kustannuksista. Työntekijä voi tuntea olevansa sitoutunut organisaatioon, koska työpaikan vaihtaminen voisi tuoda taloudellisia tai ammatillisia haittoja, kuten työttömyyden riskin tai menetettyjä etuja. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen perustuu enemmän rationaaliseen kuin emotionaaliseen pohjaan. (Becker 1960.)

4.2 Työntekijöiden sitoutuminen ja työpaikan pitovoima

Sitoutunut työntekijä eroaa ei-sitoutuneesta usealla tavalla. Emotionaalisesti sitoutunut työntekijä on motivoituneempi, kokee työnsä merkitykselliseksi ja on valmis tekemään ylimääräistä organisaation hyväksi (Bakker & Leiter 2010). Hän myös kokee vahvempaa työtyytyväisyyttä ja on todennäköisemmin valmis kehittämään itseään työssään.

Great Place to Work Suomen (2023) julkaisema artikkeli käsittelee pitovoimaa. Työpaikan pitovoima tarkoittaa organisaation kykyä säilyttää osaava ja motivoitunut henkilöstö. Sitoutumisen kannalta ratkaisevaa ei ole pelkästään houkutteleva työnantajamielikuva, vaan erityisesti se, miten työntekijöiden

kokemukset vastaavat annettuja lupauksia päivittäisessä työssä. Mikäli nämä lupaukset lunastetaan, työntekijöiden halu pysyä työpaikassa vahvistuu.

Tutkimukset ja käytännön havainnot osoittavat, että hyvä johtaminen, merkityksellinen työ, positiivinen organisaatiokulttuuri sekä luottamuksellinen vuorovaikutus muodostavat pitovoiman keskeiset rakennuspalikat. Esihenkilöillä on tässä keskeinen rooli. Heidän tulee olla aidosti läsnä, tukea työntekijöitä ja kuunnella aktiivisesti heidän tarpeitaan. Esihenkilön toiminnalla on suora yhteys siihen, kokevatko työntekijät työnsä mielekkääksi ja tuntevatko he itsensä arvostetuiksi. (Great Place To Work Suomi 2023.)

Osallistaminen ja mahdollisuus päättää omaan työhön liittyvistä asioista vahvistavat työn imua ja lisäävät työntekijöiden kokemaa merkityksellisyyttä. Kun työntekijät saavat mahdollisuuden kehittyä, kokeilla uutta ja tulla kuulluiksi, he kokevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä, mikä puolestaan lisää työpaikan vetovoimaa ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Great Place To Work Suomi 2023).

Pitovoiman rakentaminen ei ole yksittäinen toimenpide vaan kokonaisvaltainen ja jatkuva prosessi, jossa johtaminen, työn sisältö ja työyhteisön ilmapiiri muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Näiden elementtien onnistunut yhdistäminen on keskeinen edellytys työntekijöiden sitouttamiselle ja organisaation pitkäjänteiselle menestykselle.

4.3 Esihenkilön rooli sitoutumisen rakentamisessa

Esihenkilötyöllä on keskeinen rooli työntekijöiden sitoutumisen rakentamisessa. Ensinnäkin luottamuksen ja arvostuksen merkitys on kriittinen. Työntekijät sitoutuvat helpommin organisaatioon, jossa he kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Dirks ja Ferrin (2002) tarkastelevat luottamuksen merkitystä johtajuudessa. He analysoivat, miten luottamus esihenkilöihin näkyy työntekijöiden asenteissa, käyttäytymisessä ja suorituksessa. Tutkimuksessa

korostetaan, että esihenkilöiden avoimuus, rehellisyys ja johdonmukaisuus ovat keskeisiä tekijöitä luottamuksen rakentamisessa.

Toinen tärkeä tekijä on työn merkityksellisyys ja autonomia. Kun työntekijä kokee, että hänen työllään on merkitys ja että hänellä on mahdollisuus päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista, hänen sitoutumisensa kasvaa. Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden autonomia ja kokemus pätevyydestä edistävät sisäistä motivaatiota ja sitoutumista (Deci & Ryan 2000). Esihenkilö voi tukea tätä antamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja tarjota haasteita, jotka tukevat heidän ammatillista kehitystään.

Lisäksi urapolut ja kehitysmahdollisuudet lisäävät merkittävästi sitoutumista. Työntekijät, joilla on selkeä näkemys uramahdollisuuksistaan organisaatiossa, ovat todennäköisemmin sitoutuneita (Kuvaas & Dysvik 2009, 622–624). Esihenkilö voi tukea tätä tarjoamalla selkeitä kehitysmahdollisuuksia, mentorointia sekä koulutuksia, jotka auttavat työntekijöitä edistymään urallaan.

4.4 Sitoutumisen merkitys organisaatiossa

Työntekijöiden korkea sitoutuminen tuo organisaatiolle useita etuja. Yksi merkittävimmistä hyödyistä on alhainen henkilöstön vaihtuvuus. Kun työntekijät kokevat olevansa osa organisaatiota ja heidän panostaan arvostetaan, heillä on vähemmän halua etsiä uusia työmahdollisuuksia. Tämä vähentää rekrytoinnin ja perehdytyksen kustannuksia sekä tukee organisaation sisäistä osaamisen kehittämistä (Hom, Lee, Eberly & Li 2017).

Sitoutuneilla työntekijöillä on myös suurempi tuottavuus ja innovatiivisuus. He ovat valmiita panostamaan työhönsä enemmän, ja heidän työpanoksensa on usein laadukkaampaa verrattuna ei-sitoutuneisiin työntekijöihin (Harter, Schmidt & Hayes 2002, 268–279). Lisäksi he tuovat organisaatioon uusia ideoita ja kehitysmahdollisuuksia, koska he ovat kiinnostuneita organisaation menestyksestä.

Case-esimerkit tukevat sitoutumisen merkitystä organisaation menestykselle. Esimerkiksi Googlen tutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen parhaat tiimit eivät koostu ainoastaan teknisesti taitavista henkilöistä, vaan työyhteisön psykologinen turvallisuus ja sitoutuminen ovat avainasemassa suorituskyvyn kannalta (Duhigg 2016). Samoin Gallupin (2020) tutkimukset osoittavat, että organisaatiot, joissa työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita, ovat keskimäärin 21 % tuottavampia ja niissä esiintyy 59 % vähemmän vaihtuvuutta kuin organisaatioissa, joissa sitoutuminen on matalaa.

Työntekijöiden sitoutuminen on siis organisaation menestyksen kannalta keskeinen tekijä. Esihenkilöiden tehtävänä on luoda työympäristö, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi, motivoituneiksi ja kehityshaluisiksi. Näin voidaan edistää sekä yksilön hyvinvointia että organisaation kokonaisvaltaista kilpailukykyä.

5 Opinnäytetyössä hyödynnettävä menetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Työn tavoitteena on syventää ymmärrystä esihenkilötyön merkityksestä työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu erityisesti ilmiöiden merkitysten ja kokemusten tarkasteluun (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009). Tämän takia se tekee siitä perustellun valinnan tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotka mahdollistavat joustavan, mutta tavoitteellisen keskustelun haastateltavien kanssa. Tämä lähestymistapa antaa tilaa haastateltavien näkemyksille ja kokemuksille, mutta varmistaa samalla, että kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset teemat tulevat käsitellyiksi (KvaliMOTV 2023). Haastattelukysymykset rakentuvat tutkimuskysymysten ja opinnäytetyön keskeisten teemojen ympärille, tarjoten tietoa esihenkilötyön käytännöistä, haasteista ja keinoista tukea henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista.

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelu

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa esihenkilön johtamistyylin merkitystä asiakaspalveluhenkilöstön työssä jaksamiseen sekä sitoutumiseen. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa haastateltavien kokemusten ja näkemysten syvällisen analysoinnin (Tuomi & Sarajarvi 2018).

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on joustava ja mahdollistaa haastateltavien omien kokemusten ja mielipiteiden esille tuomisen. Samalla se tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden ohjata keskustelua ennalta määriteltujen teemojen mukaisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2012). Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset koskevat esihenkilön johtamistyyliä ja sen merkitystä liittyen työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen. Puolistrukturoitu haastattelu sopii menetelmänä hyvin, koska se mahdollistaa yksilöllisten kokemusten ja syvällisempien merkitysten esille tuomisen (Eskola & Suoranta 2014).

Puolistrukturoidun teemahaastattelun etuna on sen joustavuus ja mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin, joiden avulla saadaan rikasta ja monipuolista tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tämän tutkimuksen kohdalla menetelmän valinta on perusteltu, sillä tavoitteena on ymmärtää yksilöiden subjektiivisia kokemuksia ja merkityksiä esihenkilötyöstä.

Haastattelukysymykset on muotoiltu siten, että ne tukevat tutkimuskysymyksiä ja tarjoavat haastateltaville mahdollisuuden kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään avoimesti sekä laajasti. Kysymykset kartoittavat muun muassa esihenkilön johtamistavan merkitystä työhyvinvointiin ja motivaatioon, esihenkilön tarjoamaa tukea, työpaikkaan sitoutumisen tekijöitä sekä työyhteisön ilmapiirin merkitystä. Nämä teemat ovat keskeisiä esihenkilötyön ymmärtämisessä ja tukevat tutkimuksen tavoitteita.

5.2 Eettisyys ja tietosuojat

Haastateltaville annettiin ennen haastatteluita selkeä suullinen informaatio tutkimuksesta, sen tavoitteista, tietojen käsittelystä ja mahdollisista julkaisuista. Informoidun suostumuksen avulla varmistetaan, että osallistujat ymmärtävät, mihin he sitoutuvat ja voivat tehdä tietoon perustuvan päätöksen osallistumisestaan (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Tutkimuksessa on tärkeää suojata haastateltavien henkilöllisyys. Tämä varmistettiin anonymisoimalla vastaukset niin, että yksittäistä työntekijää ei voi tunnistaa. Tuloksissa haastateltavista puhutaan kirjaimilla A, B, C, D, E. Luottamuksellisuuden takaamiseksi haastatteluaineisto säilytettiin turvallisesti, ja pääsy tietoihin rajoittui vain tutkimuksen toteuttajalle (Eskola & Suoranta 2014). Tässä tapauksessa tiedot tulevat olemaan vain opiskelijan (minun) ja toimeksiantajan välillä.

Haastateltavilla oli oikeus keskeyttää haastattelu milloin tahansa ilman seuraamuksia. Tämän kerroin kaikille viidelle haastateltavalle selkeästi ennen haastattelua ja muistutin siitä myös haastatteluiden aikana.

5.3 Aineiston analyysi ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusaineiston analysointi on keskeinen vaihe laadullisessa tutkimuksessa, sillä sen avulla haastatteluista saadut tiedot jäsennetään ja tulkitaan tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Laadullisen aineiston analyysissä pyritään ymmärtämään ilmiöitä syvällisesti ja rakentamaan aineistosta merkityksellisiä kokonaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä opinnäytetyössä aineisto analysoidaan hyödyntäen teemoittelua, joka soveltuu hyvin puolistrukturoituun teemahaastatteluun.

Teemoittelu on analyysimenetelmä, jossa aineistosta tunnistetaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin (Braun & Clarke 2022). Teemat voivat nousta aineistosta aineistolähtöisesti tai ne voidaan määrittää aiempaan teoriaan perustuen. Tässä opinnäytetyössä teemat

perustuvat haastatteluihin eli ovat aineistolähteisiä. Teemoittelun tavoitteena on jäsentää haastatteluaineisto ymmärrettävään ja selkeään muotoon.

Opinnäytetyön luotettavuus varmistetaan muun muassa läpinäkyvällä analyysiprosessilla, riittävällä aineiston määrällä sekä refleksiivisyydellä. Laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä aihealueesta. Tulosten uskottavuuden takaamiseksi on tärkeää, että aineisto analysoidaan johdonmukaisesti ja tutkimustulokset perustuvat haastatteluaineistoon eivätkä tutkijan eli minun ennako-oletuksiini. (Vilkkä 2021, luku 7.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta vahvistetaan hyödyntämällä suorien haastattelulainausten käyttöä tulosten esittämisessä.

6 Haastattelut ja tulokset

6.1 Haastattelut

Sovimme haastatteluista yritys X:ässä esihenkilöasemassa olevan työntekijän kanssa yhteisessä teams-palaverissa maaliskuun (2025) loppupuolella. En päässyt itse valitsemaan haastateltavia, vaan näimme järkevämmäksi, että kyseinen esihenkilö valitsi haastateltavat etukäteen. Haastattelut järjestettiin toimeksiantajan toimitiloissa keskiviikkona 2.4.2025. Minulle oli varattu koko päiväksi rauhallinen ja hiljainen huone, jossa pääsin haastattelemaan jokaista haastateltavaa yksi kerrallaan. Haastattelut etenivät kaikkien kohdalla samalla tavalla: kysyin jokaiselta haastateltavalta samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Haastateltavat olivat toimeksiantajan eli yritys X:än työntekijöitä. He toimivat päivittäin asiakaspalvelutyössä yrityksen asiakasrajapinnassa. Haastateltavia oli yhteensä viisi, joista neljä työntekijöitä ja yksi esihenkilöasemassa oleva työntekijä. Ikähaarukaltaan haastateltavat olivat 30–60-vuotiaita. He valikoituivat haastateltaviksi oman asemansa myötä, sillä uskoin heidän antavan minulle laadukasta ja luotettavaa informaatiota liittyen tutkimuskysymyksiini, jotka

liittyvät esihenkilökokemukseen asiakaspalvelutyössä. Haastateltavat pääsivät tutustumaan haastattelukysymyksiini ennen haastatteluita, joten he pystyivät valmistautumaan haastattelutilanteeseen.

Jokainen haastattelu kesti noin 30 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen sanelimella sekä Microsoft Word sovelluksessa olevalla sanelin-toiminnolla. Tällä tavoin sain haastatteluista äänitallenteen ja tekstiä itselleni näkyviin. Haastattelujen litterointi suoritettiin äänitteiden ja sanelimen saamien materiaalien yhteistyöllä, jolloin pystyin tarkistamaan haastateltavien kommentit kahdesta eri lähteestä. Nauhoitukset ja tekstitallenteet poistetaan, kun niitä ei enää tarvita. Tästä ilmoitettiin haastateltaville.

Haastatteluihin osallistuneet ovat nimetty aakkosten mukaan A-E. Olen myös sekoittanut järjestystä anonymiteetin varmistamiseksi. Ensimmäisenä haastateltavana ollut ei siis esiinny haastattelujen läpikäyntivaiheessa A:na tai toisena haastateltavana ollut B:nä.

Haastattelukysymykset:

- Miten esihenkilön johtamistyyli heijastuu työssäsi kokemaan työhyvinvointiin sekä motivaatioon?
- Mistä syntyy tunne sitoutumisesta omaan työhön ja organisaatioon?
- Millainen merkitys työyhteisön ilmapiirillä ja esihenkilön vuorovaikutustavoilla on työn mielekkyyteen ja hyvinvointiin?
- Miten esihenkilö voisi kehittää johtamistyyliään?

Haastatteluaineisto käydään läpi teemoittelun avulla. Tarkoittaen sitä, että jokainen haastattelukysymys on aina yksi teema. Teemoja tulee olemaan yhteensä neljä.

6.2 Tulosten esittely teemoittain

6.2.1 Esihenkilön johtamistyylin merkitys työhyvinvointiin ja motivaatioon

Haastattelutulosten perusteella esihenkilön johtamistyyllillä on merkittävä rooli työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon. Haastateltavat korostivat erityisesti oikeudenmukaisuutta, selkeää viestintää ja työntekijöiden kuuntelemista. Johtamistyyli, joka tukee työntekijöitä ja mahdollistaa avoimen keskustelun, nähtiin positiivisena ja työssä jaksamista tukevana tekijänä. Sen sijaan epä johdonmukainen tai passiivinen johtamistapa heikensi motivaatiota ja työilmapiiriä.

Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu nousi esiin merkittävänä työhyvinvoinnin edistäjänä. Erityisesti päätöksenteon läpinäkyvyys ja työntekijöiden kuuleminen olivat keskeisiä tekijöitä. Haastateltava A korosti, että johtamistavan tulisi olla tasavertaista ja päätöksenteon johdonmukaista.

Johtamisen pitäisi olla tasavertaista ja muita huomioivaa, jotta kaikki kokisivat saavansa oikeudenmukaista kohtelua. Jos johtamistyyli on heikko, se vaikuttaa automaattisesti työilmapiiriin.
(Haastateltava A)

Johdonmukaisuuden puute sekä kuuntelemisen ja konkreettisten toimien välinen ristiriita aiheutti turhautumista työntekijöissä. Haastateltava C toi esiin, että työntekijät odottavat paitsi kuuntelua, myös konkreettisia toimia työolojen ja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Jos työntekijä kokee, että häntä ei oikeasti kuunnella, vaikka sanotaan, että kuunnellaan, niin se heikentää luottamusta.
(Haastateltava C)

Esihenkilön aktiivinen läsnäolo ja saatavilla oleminen koettiin tärkeäksi. Useat haastateltavat painottivat, että esihenkilön on hyvä olla tavoitettavissa erityisesti haastavissa tilanteissa. Haastateltava E kertoi, että vaikka hän työskentelee itsenäisesti, niin esihenkilön tavoittaminen vaikeina hetkinä on merkityksellistä

ja lisää motivaatiota sekä jaksamista. Tämä osoittaa, että esihenkilön tukea tarvitaan, vaikka työntekijät eivät sitä joka päivä kaipaisikaan.

Positiivinen ja kannustava esihenkilötyö nähtiin myös työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Hyvä johtaminen ei ole pelkästään muodollisten käytäntöjen hallintaa, vaan myös ilmapiirin luomista ja työntekijöiden tukemista henkisesti.

Vaikka välillä työssä on stressaavia tilanteita, hänen (esihenkilön) kyky pitää tiimi koossa ja tuoda mukaan huumoria tekee työilmapiiristä paremman. (Haastateltava B)

Haastateltavat nostivat esiin selkeän viestinnän tärkeyden. Epäselvä tai ristiriitainen viestintä saattoi aiheuttaa hämmennystä ja heikentää työssä viihtymistä. Haastateltava A toi esiin, että esihenkilöllä olisi parannettavaa viestinnässä. Epäselvä viestintä on tuottanut välillä haasteita työyhteisössä. Haastateltavan vastaus kertoo siitä, että työntekijät arvostavat avointa ja selkeää kommunikaatiota, joka auttaa ymmärtämään organisaation tavoitteita ja päätöksiä paremmin.

Selkeän viestinnän lisäksi työntekijät toivoivat konkreettisia toimia päätösten tueksi. Haastateltava C mainitsi, että työhyvinvointi ei ole vain sanoja, vaan sen tulee näkyä toiminnassa. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että esihenkilön tulee paitsi kuunnella, myös toimia ja viestiä selkeästi.

Tulosten perusteella esihenkilön johtamistyyllillä on suora yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon. Oikeudenmukainen ja tasavertainen johtaminen, avoin vuorovaikutus ja selkeä viestintä tukevat työntekijöiden sitoutumista ja jaksamista. Sen sijaan epäjohdonmukaisuus, heikko viestintä ja passiivinen johtaminen voivat heikentää työilmapiiriä ja luottamusta organisaatioon.



Kuvio 2. Tällä ajatuskartta tyylisellä kuviolla havainnollistetaan esihenkilön johtamistyylin merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon. Keskeisiä teemoja ovat oikeudenmukaisuus, viestintä, kuunteleminen, konkreettinen toiminta sekä esihenkilön läsnäolo ja tuki. Kuvio korostaa, että esihenkilön toiminta eri osa-alueilla joko vahvistaa tai heikentää työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Yksi väri kuvastaa aina yhtä teemaa.

6.2.2 Sitoutumiseen liittyvät tekijät

Haastatteluaineiston perusteella työntekijöiden kokemus sitoutumisesta omaan työhön ja organisaatioon rakentuu useista eri tekijöistä, jotka liittyvät muun muassa arvostuksen kokemiseen, työn mielekkyyteen, vaikutusmahdollisuuksiin sekä työolosuhteisiin. Haastateltavat korostivat, että sitoutuminen syntyy silloin,

kun työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota ja saa aidosti päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista.

Arvostuksen kokemus ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus nousivat keskeisiksi tekijöiksi useissa vastauksissa. Haastateltava A koki, että työtehtävien vaativuutta ei huomioitu riittävästi palkkakeskusteluissa, mikä vaikutti kielteisesti sitoutumisen tunteeseen.

Ei ole kohtuullista, että henkilö, jolla on paljon lisävastuita, saa saman palkan kuin joku, jolla niitä ei ole. (Haastateltava A)

Myös määräaikaiset työsopimukset sekä organisaation epäselvä viestintä heikensivät sitoutumisen tunnetta. Tällöin työntekijän on vaikea kokea työpaikkaa pysyvänä ja luotettavana, mikä puolestaan laskee motivaatiota.

Asioista ei aina puhuta avoimesti, ja tämä voi vieraannuttaa työntekijöitä. (Haastateltava A)

Työn mielekkyys ja yksilölliset tarpeet olivat merkittävässä roolissa erityisesti työn arjessa. Haastateltava B korosti, että mielekäs työ, jota saa tehdä rauhassa ilman jatkuvaa keskeytystä, lisää sitoutumista. Hän toi myös esiin, että kaikki työntekijät eivät tavoittele jatkuvaa kehittymistä tai uralla etenemistä. Sitoutuminen voi syntyä myös siitä, että saa tehdä työnsä rauhassa ja ennakoitavassa ympäristössä.

Työvuorosuunnittelun ajoittainen heikko laatu ja siitä tiedottaminen nousivat esiin sitoutumiseen liittyvinä tekijöinä. Ennakoitavuus työssä ja vapaa-ajassa tukee työn sujuvuutta ja lisää työntekijän halua sitoutua. Jos ennakoitavuutta ei ole, heijastuu se negatiivisesti sitoutumiseen.

On turhauttavaa huomata aamulla, että vuorot ovat muuttuneet yllättäen eikä ole varma mitä pitäisi tehdä. (Haastateltava B)

Vastuunotto ja henkilökohtainen panos työhön olivat tärkeitä mittareita sitoutumiselle haastateltavien keskuudessa. Haastateltavien mukaan sitoutuminen näkyy työn arjessa konkreettisesti esimerkiksi siinä, miten työntekijä suhtautuu työtehtäviin ja millä intensiteetillä hän niitä hoitaa.

Sitoutunut työntekijä ei säästele itseään, vaan tekee työnsä niin hyvin kuin pystyy ja antaa kaiken. Jos ei ole valmis ottamaan vastuuta kaikista tehtävistä, ei ole täysin sitoutunut organisaation tavoitteisiin. (Haastateltava C)

Osallisuus ja osallistava johtaminen nousivat esiin useiden haastateltavien puheessa. Haastateltava D painotti erityisesti avoimen päätöksenteon, selkeiden roolien ja yhteisten päämäärien merkitystä. Hänen mukaansa sitoutuminen syntyy, kun esihenkilö aidosti välittää ja kuuntelee työntekijöitä. Hän korosti myös esihenkilön roolia organisaation ilmapiiriin ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Aiemmasta työpaikasta hän muisti johtajan, joka otti kaikkien mielipiteet huomioon, kyseli aktiivisesti ja otti ongelmatilanteet tosissaan hoidettaviksi eikä asettanut niitä muiden vastuulle. Tämä johtamistapa näkyi konkreettisesti työilmapiiriin parantumisen ja asiakastyytyvyyden nousuna, mikä puolestaan lisäsi työntekijöiden kokemusta yhteisestä päämäärästä ja vahvemmassa sitoutumisesta.

Palautteen saaminen ja henkilökohtainen huomiointi olivat keskiössä haastateltava E:n vastauksessa. Hänen mukaansa sitoutumista tukee se, että palautetta annetaan yksilöllisesti eikä vain yleisellä tasolla.

Tunne sitoutumisesta syntyy, kun työtä arvostetaan ja saa merkityksellistä palautetta, joka kohdistuu suoraan itseeni. (Haastateltava E)

Samalla hän toi esiin, että suuremmissa organisaatioissa työntekijät saattavat jäädä näkymättömäksi, mikä voi vähentää sitoutumisen tunnetta. Esimerkiksi kiitoksien ohjautuminen väärään paikkaan voi heijastua negatiivisesti työntekijöiden kokemaan sitoutumisen tunteeseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tunne sitoutumisesta muodostuu monien eri tekijöiden summana. Sitoutumista edistävät muun muassa avoin ja osallistava johtaminen, työn mielekkyys, oikeudenmukainen palkitseminen, yksilöllinen huomiointi sekä kokemus arvostuksesta ja osallisuudesta. Näiden puuttuminen puolestaan voi heikentää sitoutumisen tunnetta. Työn ja organisaation välillä syntyvä psykologinen sopimus heijastuu suoraan siihen, millaisena työntekijä kokee oman asemansa ja merkityksensä työyhteisössä.

Sitoutuminen



Kuvio 3. Tämä nelikenttäkuvio havainnollistaa työntekijöiden sitoutumisen kannalta keskeisiä osa-alueita. Jokainen palanen edustaa tärkeää teemaa ja yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, eli vahvan sitoutumisen tunteen. Kuvio viestii, että sitoutuminen ei synny yksittäisestä tekijästä, vaan vaatii oikeudenmukaista palkitsemista, mahdollisuuksia päättää omaan työhön liittyvistä asioista, arvostuksen kokemusta sekä mielekkäitä ja ennakoitavia työolosuhteita. Jos jokin osa-alueista puuttuu, kokonaisuus jää vajaaksi ja sitoutuminen omaa työtä ja työpaikkaa kohtaan voi heikentyä.

6.2.3 Esihenkilön vuorovaikutuksen merkitys työyhteisön ilmapiiriin

Haastatteluaineistossa työyhteisön ilmapiiriin ja esihenkilön vuorovaikutustapojen merkitys työn mielekkyydelle ja hyvinvoinnille nousi vahvasti esiin. Useat haastateltavat korostivat ilmapiiriin merkitystä jaksamiseen, motivaation säilymiseen ja työarjessa viihtymiseen.

Haastateltavat painottivat, että kireä ilmapiiri heijastuu nopeasti työn mielekkyyteen ja hyvinvointiin. Vaikka musta huumori ja sarkasmi voivat hetkellisesti lieventää tunnelmaa, ne eivät yksin riitä, jos kuormitus jatkuu eikä asioihin puututa.

Kun ilmapiiri on kireä ja meillä (työntekijöillä) on jatkuvasti ruoskittu olo, se vaikuttaa jaksamiseen negatiivisesti. (Haastateltava A)

Esihenkilön viestintä nousi myös merkittäväksi teemaksi ja osin ongelmakohdaksi. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa työnjako on jäänyt epäselväksi tai muutoksista on tiedotettu liian myöhään, mikä on aiheuttanut turhaa hämmennystä ja lisäkuormitusta. Lisäksi mainittiin, että resurssien epätasainen jakautuminen ja jatkuva kiire ilman rauhallisempia jaksoja ovat omiaan lisäämään työkuormitusta. Nämä heikentävät ilmapiiriä.

Tiedottamisen pitäisi olla huomattavasti avoimempaa. Usein jäämme epätietoisuuteen, mikä luo turhaa epävarmuutta ja spekulatiota. (Haastateltava A)

Haastateltava B toi esiin palautteen merkityksen. Hänen mukaansa palautetta tulisi antaa oikea-aikaisesti ja erityisesti positiivista palautetta voisi olla enemmän. Luottamus ja avoimuus työyhteisössä lisäävät hänen mukaansa työn mielekkyyttä, sillä stressaavassa työssä on tärkeää, että asioista voi keskustella avoimesti. Työkaverit muodostavat tällöin merkittävän tukiverkon, jonka kautta paineita voidaan purkaa ja haastavia tilanteita käsitellä yhdessä.

Haastateltava C korosti sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä työpaikalla. Hänen mukaansa mielekkyys syntyy osaltaan siitä, että saa olla osa yhteisöä ja keskustella muiden kanssa. Hän huomautti, että vaikka kaikki eivät ole yhtä

puheliaita, vuorovaikutuksen tulisi olla osa työarkea. Työpaikalla ei pitäisi syntyä ilmapiiriä, jossa vuorovaikutusta vältellään. Haastateltava C uskoo, että myös hiljaisemmat työntekijät arvostavat sitä, että joku pysähtyy juttelemaan heidän kanssaan. Sosiaalinen vuorovaikutus tuo yhteisöllisyyttä ja voi lisätä työn mielekkyyttä.

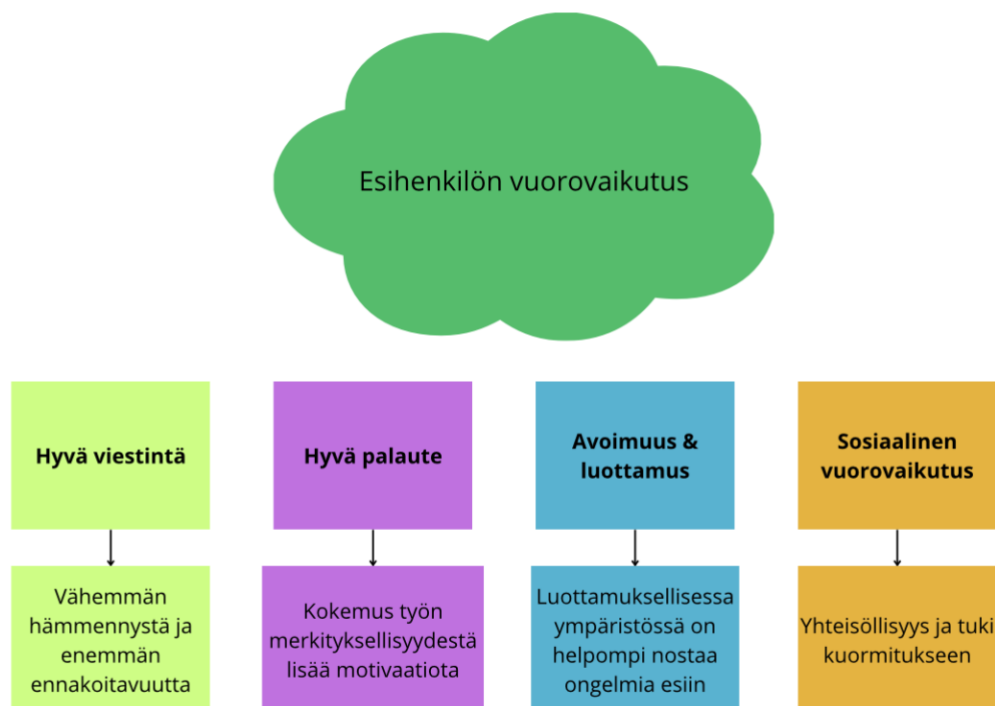
Itse olen erittäin kiinnostunut ihmisistä ja tykkään keskustella kaikkien kanssa. Tällainen kanssakäyminen tuo lisää mielekkyyttä työhön ja auttaa oppimaan toisiltamme. (Haastateltava C)

Haastateltava D nosti esiin esihenkilön roolin ilmapiirin rakentajana ja tiimin suunnan näyttäjänä. Hän painotti avoimuuden, rehellisyyden ja vastuunkannon merkitystä esihenkilötyössä. Pelkkä keskustelu ei kuitenkaan riitä, vaan asioiden täytyy johtaa myös konkreettisiin tekoihin. Hän korosti esihenkilön aloitteellisuutta. Tiimissä ei välttämättä aina uskalleta nostaa vaikeita aiheita esiin. Tällöin esihenkilön rooli on johdattaa tiimiä, jotta se voi edetä ja kohdata haasteet yhdessä.

Myös haastateltava E korosti ilmapiirin ja esihenkilön viestintätapojen suurta merkitystä työn mielekkyydelle ja jaksamiselle. Hän piti tärkeänä, että esihenkilön viestintä olisi asiakeskeistä ja rauhallista, jotta väärinymmärryksiä ja tunnepitoista reagoitua voitaisiin välttää. Hän nosti esiin esihenkilön viestinnän sävyn ja sanavalintojen merkityksen tiimidynamiikkaan.

Jos esihenkilö vähättelee tai korostaa asioita liikaa, se heijastuu tiimiin ja vaikuttaa heti siihen, kuinka tärkeäksi oma työ koetaan. (Haastateltava E)

Yhteenvetona voidaan todeta, että työyhteisön ilmapiiri ja esihenkilön vuorovaikutustavat ovat keskeisessä roolissa työn mielekkyyden ja hyvinvoinnin rakentumisessa. Avoimuus, luottamus, oikea-aikainen ja rakentava palaute sekä toimiva, ennakoitava viestintä luovat perustan myönteiselle työilmapiirille. Työkavereiden tuki ja mahdollisuus jakaa arjen haasteita lisäävät työn yhteisöllisyyttä, kun taas esihenkilön tapa reagoida tilanteisiin voi joko vahvistaa tai horjuttaa tätä perustaa. Vuorovaikutuksen laatu ei siis heijastu ainoastaan ilmapiiriin, vaan koko työn kokemukseen.



Kuvio 4. Kuvio havainnollistaa, kuinka esihenkilön vuorovaikutus toimii keskeisenä lähtökohtana työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Kuviossa esihenkilön vuorovaikutuksen alapuolella on ilmiöitä, jotka johtuvat esihenkilön toiminnasta. Vuorovaikutuksen eri osa-alueet ovat viestintä, palaute, avoimuus ja luottamus sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Yhdessä ne muodostavat keskeiset kanavat, joiden kautta esihenkilön toiminta heijastuu työntekijöiden arkeen.

6.2.4 Kehitysehdotukset esihenkilötyölle

Haastateltavat toivat esiin useita konkreettisia kehitysehdotuksia esihenkilötyöhön liittyen. Keskeisiksi teemoiksi nousivat päätöksenteon aktiivisuus, työntekijöiden kuormituksen ymmärtäminen, avoin viestintä sekä motivoiva ja suuntaa näyttävä johtamistyyli.

Haastateltava A toivoi esihenkilöltä enemmän selkeää johtajuutta ja päätöksentekoa. Hänen mukaansa esihenkilön tulisi tarttua asioihin ja edistää niitä aktiivisesti. Hän kuvaili, kuinka kehitystoiveita on nostettu esiin, mutta konkreettisia edistysaskeleita ei ole seurannut, mikä on aiheuttanut tiimissä turhautumista. Hän painotti myös, että esihenkilön tulee ymmärtää työntekijöiden kuormitus ja tukea heitä. Liiallinen kuormitus voi johtaa terveydellisiin ongelmiin, pahimmillaan jopa burnoutiin. Haastateltava A näki esihenkilön enemmän asiantuntijatehtävissä kuin johtajana. Hän toivoi ja uskoo kuitenkin, että esihenkilön osaaminen ja johtaminen kehittyvät ajan myötä.

Myös haastateltava B korosti viestinnän ja tiedonkulun tärkeyttä, erityisesti konkreettisten arjen tehtävien ja kokonaiskuvan hallinnan näkökulmasta. Hän kuvasi esimerkkiä tilanteesta, jossa työnjako oli jäänyt epäselväksi, mutta onneksi yhden työntekijän huomiokyky pelasti tilanteen tehtävien unohtumiselta.

Yksi työntekijä oli pois töistä eikä voinut hoitaa omaa tonttiaan. Hänen työtehtäviä ei oltu myöskään jaettu muiden vastuulle. Onneksi hän (työntekijä x) huomasi, että jokin on pielessä ja tarttui hommaan. Huomattiin, että jos ei olisi toimittu, homma olisi jäänyt tekemättä. (Haastateltava B)

Haastateltava B piti viikkopalavereita hyödyllisinä työkaluina tiedon jakamiseen ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. Myös face to face kohtaamisia pidettiin tärkeinä, jotta kaikki pysyvät ajan tasalla ja tuntevat kuuluvansa työyhteisöön.

Puolen tunnin viikkopalaveri on hyvä, se kokoaa ihmiset yhteen ja varmistaa, että tiedämme, missä mennään. (Haastateltava B)

Haastateltava C nosti esiin motivaation ja työroolin sopivuuden merkityksen esihenkilötyössä. Hän korosti, että esihenkilön tulisi kuunnella työntekijöitä herkällä korvalla ja keskustella suoraan siitä, onko henkilön nykyinen työtehtävä hänelle oikea. Hän korosti vaihtoehtoisten roolien pohtimista henkilöille, joille nykyinen työtehtävä ei välttämättä ole se kaikista sopivin ja motivoivin. Esihenkilö voisi hänen mukaansa kysyä suoraan työntekijöiltä, mitä he haluavat ja tarvitsevat.

Kun työntekijä on oikeassa roolissa, tämä näkyy myös työn laadussa ja motivaation tasossa. Esihenkilön vastuulla on huolehtia siitä, että työntekijän potentiaali pääsee esiin oikeissa tehtävissä. (Haastateltava C)

Haastateltava E puolestaan toivoi esihenkilöltä selkeämpää otetta ja johdonmukaisempaa johtamista. Hänen mukaansa johtamisen tulisi olla selkeämpää ja enemmän ohjaavaa, eikä jäädä liikaa keskustelutasolle. Hänen mukaansa jatkuva kontakti ei ole välttämätöntä, mutta suunnan näyttäminen ja toiminnan ryhdittäminen ovat keskeisiä asioita. Hän kuitenkin painotti myös aitouden merkitystä. Luonteva ja johdonmukainen johtamistyyli rakentaa luottamusta ja parantaa vuorovaikutusta, kun taas keinotekoinen roolin rakentaminen voi heikentää sitä.

Esihenkilön ei tarvitse muuttua toiseen rooliin, vaan tärkeintä on olla oma itsensä. (Haastateltava E)

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilötyön kehittämisessä keskeistä on aktiivinen ja selkeä johtajuus, joka yhdistyy aitoon kiinnostukseen työntekijöiden hyvinvoinnista ja rooleista. Päätöksentekokyky, viestinnän avoimuus ja halu viedä asioita konkreettisesti eteenpäin koettiin olennaisiksi. Samalla korostettiin, että hyvä johtajuus rakentuu myös aitoudesta, kuuntelemisesta ja työntekijöiden motivaation tukemisesta. Näiden tekijöiden kautta esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta, sitoutumista ja hyvinvointia.



Kuvio 5. SWOT-analyysi.

SWOT-analyysi on strategisen suunnittelun työkalu ja yritystoiminnan kehittämisen menetelmä. Sitä voidaan hyödyntää laajasti organisaatioon tai henkilökohtaisten tavoitteiden arviointiin. SWOT-analyysin avulla voidaan ymmärtää sisäisten ja ulkoisten tekijöiden merkitystä tavoitteiden saavuttamiseen. Sen avulla voidaan auttaa yksilöä tai organisaatiota hyödyntämään sen vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä puuttua heikkouksiin ja uhkiin. (Yrityksen perustaminen.net, 2025).

Laatimani SWOT-analyysi käsittelee yritys X:än esihenkilötoimintaa. Tuon analyysissä esille haastattelujen perusteella nousseita vahvuuksia (S=strengths), heikkouksia (W=weaknesses), mahdollisuuksia (O=opportunities) ja uhkia (T=threats) liittyen kyseiseen teemaan.

6.3 Yhteenveto haastattelutuloksista

Haastatteluissa tarkasteltiin työhyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyviä tekijöitä yritys X:än asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta. Haastattelujen kautta perehdyttiin neljään keskeiseen teemaan. Näitä olivat työn merkityksellisyys, työn hallinnan kokemukset, vuorovaikutuksen ja työilmapiirin merkitys sekä kehitystarpeet esihenkilötyössä.

Haastateltavat kokivat työnsä lähtökohtaisesti mielekkääksi ja merkitykselliseksi erityisesti silloin, kun työn tulokset olivat konkreettisia ja asiakastyössä saavutettiin onnistumisia. Asiakkaan kohtaaminen, auttaminen ja luottamuksen rakentaminen toistuivat useissa vastauksissa työn motivaatiotekijöinä. Myös tiimin tuki ja yhdessä toimiminen lisäsivät työn merkitystä. Sen sijaan epäselvät tavoitteet, keskeytykset ja työn arvostuksen puute heikensivät mielekkyyden kokemusta.

Työn hallinnan kokemuksia heikensivät etenkin kuormituksen epätasainen jakautuminen ja jatkuva kiire. Työstä puuttui selkeitä hengähdystaukoja, mikä lisäsi kuormitusta ja heijastui negatiivisesti työhyvinvointiin. Useat haastateltavat nostivat esiin, että resurssit eivät vastaa työn määrää ja tehtävien jakautuminen koettiin epätasaiseksi. Lisäksi muutoksiin ja epävarmuustekijöihin liittyvä tiedonkulun puute aiheutti stressiä ja vaikeutti oman työn suunnittelua.

Työyhteisön ilmapiirillä ja esihenkilön vuorovaikutustyyllillä oli suora yhteys työn mielekkyyteen ja työssä jaksamiseen. Hyvä ilmapiiri, huumori ja mahdollisuus jakaa kokemuksia koettiin voimavaroina. Vastaavasti epäselvä viestintä ja turhautuminen päätöksenteon hitauteen näkyi negatiivisena tekijänä työhyvinvoinnin kokemisessa. Työntekijät kaipasivat avointa, luottamuksellista keskustelukulttuuria, jossa palautetta annetaan rakentavasti ja riittävän usein.

Haastateltavat esittivät useita kehitysehdotuksia esihenkilötyön tueksi. He toivoivat esihenkilöltä aktiivisempaa otetta asioihin tarttumiseen ja päätöksentekoon sekä selkeämpää viestintää erityisesti työnjaon ja muutosten suhteen. Esihenkilön tulisi kuulla työntekijöiden näkemyksiä ja huomioida

heidän kuormituksensa. Toivottiin myös, että esihenkilö voisi tukea työntekijöitä löytämään oikean roolin työssään ja motivoida heitä yksilöllisesti. Lisäksi esihenkilöltä kaivattiin enemmän suunnan näyttämistä ilman, että se kuitenkaan näkyisi aidossa ja luontevassa vuorovaikutuksessa hänen ja työntekijöiden välillä.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen rooli esihenkilötyöllä on työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja sitoutumiseen elintarviketeollisuuden yrityksessä. Tutkimuksen keskiössä oli esihenkilötyön arki työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa esihenkilötyön nykytilannetta ja muodostaa näiden havaintojen pohjalta kehitysehdotuksia esihenkilötyön tueksi. Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Haastatteluaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla viideltä yritystä X:än työntekijältä.

Esihenkilötyön rooli työhyvinvoinnin ja sitoutumisen tukemisessa on tutkimuksen perusteella merkittävä, kuten myös aiempi tutkimuskirjallisuus vahvistaa (Bakker & Leiter 2010; Ryan & Deci 2000; Edmondson 2018). Tutkimuksen viitekehysessä käsitellyt keskeiset teoriat, kuten itseohjautuvuusteoria, työn imun malli sekä sitoutumisen kolme faktoria tarjoavat tukea haastatteluissa esiin nousseille näkökulmille.

Haastattelujen perusteella esihenkilön johtamistyyllillä ja vuorovaikutustaidoilla on keskeinen rooli sekä yksilöllisessä työhyvinvoinnissa että työyhteisön ilmapiirin muodostumisessa. Työntekijöiden sitoutumisen kannalta merkittävää oli erityisesti kokemus arvostuksesta, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja mahdollisuudesta päättää omaan työhön liittyvistä asioista. Nämä havainnot tukevat aiempaa tutkimustietoa, jonka mukaan työn imua ja sitoutumista vahvistavat kokemukset työn merkityksellisyydestä, hyvästä johtamisesta sekä työyhteisön tuesta (Bakker & Leiter 2010, 183–185). Tärkeäksi koettiin myös se,

miten pienilläkin teoilla, kuten spontaaneilla kuulumisten kysymisillä voidaan saada kokemus mielekkästä työstä. Nämä havainnot heijastavat vahvasti esimerkiksi Edmondsonin (2018) korostamaa psykologisen turvallisuuden merkitystä sitoutumisen perustana.

7.1 Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana

Esihenkilön merkitys työntekijän kokemaan arjen laatuun kytkeytyy suoraan työhyvinvoinnin perustekijöihin. Kuten Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimukset ja resurssit -malli osoittaa, hyvinvointi syntyy työn kuormituksen ja hallinnan välisestä tasapainosta. Kun esihenkilö tukee työntekijän autonomiaa, selkeyttää tavoitteita ja reagoi kuormituksen merkkeihin ajoissa, hän toimii työhyvinvoinnin mahdollistajana.

Yksi keskeisimmistä löydöksistä liittyi siihen, miten vahvasti esihenkilön toiminta heijastuu koko työyhteisön ilmapiiriin. Avoin, kuunteleva ja johdonmukainen vuorovaikutus koettiin tärkeäksi, ja esihenkilöltä toivottiin ennen kaikkea läsnäoloa, selkeyttä ja tukea. Useissa vastauksissa nousi esiin, että epäselvä viestintä, hidas reagointi tai epäoikeudenmukaiseksi koettu työnjako heikensivät työn mielekkyyttä ja lisäsivät kuormitusta. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että johtamiskäytännöt eivät ainoastaan ohjaa toimintaa, vaan heijastuvat suoraan työntekijöiden hyvinvointiin (Juuti & Vuorela 2015).

Useat haastateltavat toivat esiin, että esihenkilöltä odotetaan aktiivista otetta työolojen kehittämisessä. Työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta, palautteen saamisesta ja aidosta vaikutusmahdollisuudesta nähtiin merkittävänä työmotivaatiota tukevinä tekijöinä. Samalla nousi esiin tarve sille, että esihenkilö ei jäisi asiantuntijarooliin, vaan ottaisi aktiivisemmin johtajuuden haltuun. Tässä korostuu esihenkilön kyky tasapainottaa ihmisläheinen johtaminen ja rakenteiden hallinta.

7.2 Sitoutumisen moniulotteisuus

Työntekijöiden sitoutuminen ei näyttäydy vain pysyvyytenä, vaan myös haluna tehdä työnsä hyvin, kehittää toimintaa ja kokea ylpeyttä omasta työyhteisöstä. Haastatteluissa nousi esiin, että sitoutumista vahvistavat työn merkityksellisyys, mahdollisuus käyttää omia vahvuuksia sekä tunne siitä, että oma työ nähdään arvokkaana. Nämä löydökset ovat linjassa Bakkerin ja Leiterin (2010) kuvaaman työn imun mallin kanssa, jonka mukaan työntekijän innostus, uppoutuminen ja omistautuminen työssä syntyvät juuri tällaisista elementeistä.

Sen sijaan sitoutumista heikentävät jatkuva kiire, epätasaisesti jakautunut työkuorma sekä kokemus siitä, että työntekijöitä ei kuulla päätöksenteossa. Myös epäselvät roolit ja vastuut nousivat kehittämiskohteiksi. Näissä tilanteissa esihenkilön toiminta on ratkaisevaa. Kykeneekö hän ennakoimaan, selkiyttämään ja tukemaan työn hallinnan tunnetta vai ei.

7.3 Kehittämisen suuntaviivat

Kehittämisen suuntaviivat tukevat Bakkerin ja Demeroutin (2017) työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands-Resources) mallia, jonka mukaan työn voimavarat, kuten hyvä esihenkilötuki ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät työhyvinvointia ja työssä suoriutumista.

Haastattelujen perusteella on selkeää, että esihenkilötyö kaipaa jatkuvaa kehittämistä. Konkreettisia kehitysehdotuksia olivat **viestinnän parantaminen, palautekulttuurin kehittäminen, selkeämmän rakenteen tuominen tiimin arkeen sekä työn kuormituksen tasaisempi jakautuminen.**

Tehokas ja avoin **viestintä** luo pohjan luottamukselle ja psykologiselle turvallisuudelle (Edmondson, 2018). Organisaatiossa voidaan kehittää viestintää esimerkiksi vakiinnuttamalla säännölliset tiimipalaverit, joissa käydään läpi ajankohtaiset asiat ja varmistetaan yhteinen ymmärrys. Viestinnän ei tulisi jäädä sähköpostien tai Teams-viestien varaan. Kasvokkaisella, vuorovaikutteisella viestinnällä on suuri merkitys. Lisäksi esihenkilöille voidaan

tarjota koulutusta selkeään ja osallistavaan viestintään, jossa huomioidaan eri työpersoonien tavat vastaanottaa tietoa.

Palautteen saaminen ja antaminen ovat keskeisiä työmotivaation ja sitoutumisen kannalta (Ryan & Deci, 2000). Tällä hetkellä palautetta annetaan haastateltavien mukaan liian harvoin. Kehittämistoimena voidaan ottaa käyttöön säännölliset, suunnitellut palautekeskustelut esimerkiksi kerran kuussa, joissa esihenkilö antaa rakentavaa, henkilökohtaista palautetta. Myös palautteen vastaanottamisen kulttuuria tulisi kehittää. Työntekijöitä voitaisiin rohkaista antamaan palautetta sekä kollegoilleen että esihenkilöilleen turvallisessa ilmapiirissä. Myönteisellä palautteella on merkittävä rooli. Se vahvistaa onnistumisen tunnetta ja työn imua. (Hakanen, 2011.)

Kun työn arki on ennustettavaa ja **rakenteet selkeitä**, työntekijä voi keskittyä ydintehtäväänsä ilman ylimääräistä kuormaa. Selkeät vastuunjaot ja esimerkiksi selkeästi dokumentoidut toimintamallit luovat turvaa ja tehokkuutta.

Työntekijöille olisi hyvä tehdä näkyväksi, kuka vastaa mistäkin, ja mitä reittiä pitkin ongelmatilanteet ratkaistaan. Tärkeää olisi myös, että työntekijän työtehtävät eivät vaihdu yllättäen työpäivän aikana. Tämä vähentää turhautumista ja vahvistaa luottamusta sekä sitoutumista organisaation toimintaan.

Haastatteluissa nousi esiin tunne **epätasaisesta työkuormasta**. Tähän voidaan puuttua konkreettisesti hyödyntämällä esimerkiksi viikoittaista kuormituskyselyä tai kevyttä keskustelua, jossa esihenkilö kartoittaa henkilöstön kuormitustilannetta. Näin pystytään reagoimaan ajoissa ja tasapainottamaan työtehtäviä. Lisäksi voidaan rakentaa työnkiertomalli, jossa työtehtäviä ja vastuita vaihdellaan suunnitellusti. Tämä paitsi tasaisi kuormaa, myös kehittäisi osaamista ja toisi vaihtelua työn sisältöön.

Usein esihenkilöt työskentelevät yksin ja ilman riittävää tukea. Organisaatio voisi perustaa kuukausittaisen ”kehityskahvilan”, jossa esihenkilöt voisivat jakaa

kokemuksiaan, hyviä käytäntöjä ja saada vertaistukea. Tämä tukisi myös organisaation johtamiskulttuurin yhtenäisyyttä ja jatkuvaa oppimista.

Työhyvinvointi ja sitoutuminen vahvistuvat, kun työntekijä näkee oman työnsä tulevaisuuden (Pink, 2009). Esihenkilöiden tulisi keskustella kehityskeskusteluissa työntekijän ammatillisista tavoitteista ja tuoda näkyväksi mahdolliset koulutukset, uudet tehtävät tai osaamisalueet, joita organisaatiossa voi tavoitella. Tämä auttaa sitouttamaan erityisesti ne työntekijät, joilla on vahva kasvu- ja kehittymishalu. Kaikille tulevaisuus ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti suuria urahaaveita ja kehittymisnäkymiä. Tärkeää on myös kuunnella työntekijöitä, jotka ovat tyytyväisiä nykyisiin työtehtäviinsä ja ylläpitää heidän sitoutumistansa ja mielekkyyttä työtä kohtaan.

7.4 Pohdinta ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Haastateltavien määrä tutkimuksessa oli rajallinen, mikä osin rajoittaa sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta saattoi heikentää myös se, että yritys X:ässä esihenkilö asemassa oleva työntekijä valitsi haastateltavat. Tämän myötä kaikki haastateltavat työntekijät eivät välttämättä antaneet täysin rehellisiä mielipiteitä kokemastaan esihenkilötyöstä. Kuitenkin laadullinen lähestymistapa mahdollisti syvällisen ymmärryksen työntekijöiden kokemuksista, ja tulokset tarjoavat arvokasta tietoa organisaation nykytilanteesta sekä mahdollisuuden sisäiseen kehittämiseen tulevaisuudessa. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia myös esihenkilöiden näkökulmaa. Millaisia haasteita he itse kokevat ja miten he arvioivat omaa johtamistaan.

Lisäksi voisi olla hyödyllistä tarkastella työyhteisöä laajemmin esimerkiksi kyselytutkimuksella, jossa selvitetään, kuinka laajasti tietyt kokemukset jakautuvat. Näin voitaisiin vahvistaa laadullisten havaintojen pohjalta syntyneitä kehittämisideoita entistä enemmän.

7.5 Lopuksi

Työ osoittaa, että esihenkilötyöllä on keskeinen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen. Esihenkilö ei ole pelkkä työnjakaja tai tiedottaja, vaan kulttuurin rakentaja, suunnannäyttäjä ja hyvinvoinnin mahdollistaja. Elintarviketeollisuuden organisaatiossa tämä rooli korostuu erityisesti hektisessä ja ajoittain kuormittavassa työarjessa.

Hyvällä esihenkilötyöllä voidaan ehkäistä uupumusta, lisätä työssä viihtymistä ja luoda organisaatiokulttuuri, jossa ihmiset voivat hyvin ja haluavat kehittyä. Tämä on paitsi inhimillisesti arvokasta myös liiketoiminnallisesti kestävää.

Lähteet

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi/c/sk55le/viewer/pdf/mqooaqxfyf?route=details>. Viitattu: 8.3.2025.

Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=496302&c=RVBVQg&ppg=12>. Viitattu: 20.4.2025.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American journal of sociology*.

Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: a practical guide*. London: SAGE Publications Ltd.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi/c/sk55le/viewer/pdf/6pzdheafcz?route=details>. Viitattu: 15.3.2025.

Edmondson, A.C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Newark: Wiley.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

EU-OSHA. (2022). The return on investment of workplace wellbeing programs. <https://osha.europa.eu>. Viitattu: 10.4.2025.

Gallup. (2020). State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com>. Viitattu: 15.4.2025.

Garvin, D.A. (2013). How Google Sold Its Engineers on Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>. Viitattu: 12.4.2025.

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business School Publishing Corporation. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi/c/sk55le/viewer/pdf/fkj4z27giv?route=details>. Viitattu: 15.3.2025.

Great Place to Work. (2021). Employee Engagement & Retention Report. <https://www.greatplacetowork.com>. Viitattu: 10.4.2025.

Great Place to Work Suomi. (2023). Työpaikan pitovoima: Mikä saa työntekijän sitoutumaan? <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyopaikan-pitovoima-mika-saa-tyontekijan-sitoutumaan/>. Viitattu: 25.2.2025.

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf. Viitattu: 10.4.2025.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi/c/sk55le/viewer/pdf/uafo37yk3n?route=details>. Viitattu: 15.4.2025.

Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. (2019). Työsopimus ja ehdot erityistilanteissa. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and Personality. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi/c/sk55le/viewer/pdf/uhojwditb?route=details>. Viitattu: 28.3.2025.

Hom, P.W., Lee, T.W., Shaw, J.D. & Hausknecht, J.P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi/c/sk55le/viewer/pdf/ms4wqnmj?route=details>. Viitattu: 15.4.2025.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2020). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: Santalahti Kustannus.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. <https://research-ebSCO-com>

com.ezproxy.utu.fi/c/sk55le/viewer/pdf/ntfwx2o7xn?route=details. Viitattu: 25.3.2025.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2021). *Laadulliset menetelmät yhteiskuntatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Koulutus.fi (2024). 6 johtamistyyliä – löydä oma tapasi johtaa. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/6-johtamistyyliä-18078>. Viitattu: 15.3.2025.

KvaliMOTV. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/>. Viitattu: 15.4.2025.

Maslach, C. (2003). *Burnout: The Cost of Caring*. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Pigg1p-hJhgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Maslach,+C.+%26+Leiter,+M.P.+\(2016\).+Burnout:+The+Cost+of+Caring&ots=DEs3bgZ6uL&sig=X1hOAGGL-smRvvlMo6pTlzMCcaw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Pigg1p-hJhgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Maslach,+C.+%26+Leiter,+M.P.+(2016).+Burnout:+The+Cost+of+Caring&ots=DEs3bgZ6uL&sig=X1hOAGGL-smRvvlMo6pTlzMCcaw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Mehiläinen. (n.d.). *Esihenkilötyö*. <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/artikkelit/esihenkilotyö>. Viitattu: 15.3.2025.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z). Viitattu: 16.3.2025.

Pink, D.H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. https://www.gaudeamus.fi/wp-content/uploads/2021/06/064_Laadullisen_tutkimuksen_nakokulmat_ja_meneteimat_Sisallys_verkkoon.pdf. Viitattu: 27.2.2025.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>. Viitattu: 16.3.2025.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/>. Viitattu 11.4.2025.

Salonen, K. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Theseus+2Theseus+2Turku AMK+2. Viitattu: 15.4.2025.

Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2010). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.6.1217>. Viitattu: 5.4.2025.

Schaufeli, W.B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>. Viitattu: 9.4.2025.

Työterveyslaitos. (2023). Työelämän muutos haastaa esihenkilöt etsimään uusia työtapoja – nämä ovat uuden johtamisen neljä kulmakiveä. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-muutos-haastaa-esihenkilot-etsimaan-uusia-tyotapoja-nama-ovat-uuden-johtamisen-nelja>. Viitattu: 20.3.2025.

Työterveyslaitos. (2025). Työhyvinvoinnin merkitys ja edistäminen. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>. Viitattu 20.3.2025.

Työterveyslaitos. (2025). Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät – työhyvinvoinnin johtamisen kohteet. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-3-tieto-strategisen-tyohyvinvointijohtamisen-kulmakivena/32-tyohyvinvointiin-vaikuttavat-tekijat-tyohyvinvoinnin-johtamisen-kohteet>. Viitattu: 21.3.2025.

Työterveyslaitos. (2025). Sairauspoissaolot. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/sairauspoissaolot>. Viitattu: 25.3.2025.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Tasa-arvolaki 609/1986.

Vilkkä H. (2021). Tutki ja kehitä. Helsinki: Santalahti Kustannus.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Haastattelurunko

Miten esihenkilön johtamistyyli heijastuu työssäsi kokemaan työhyvinvointiinsekä motivaatioon?

Mistä syntyy tunne sitoutumisesta omaan työhön ja organisaatioon?

Millainen merkitys työyhteisön ilmapiirillä ja esihenkilön vuorovaikutustavoilla on työn mielekkyyteen ja hyvinvointiin?

Miten esihenkilö voisi kehittää johtamistyyliään?