



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Niko Lahdenperä

# Esimiestyö työhyvinvoinnin tekijänä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Tekijä(t) Otsikko	Niko Lahdenperä Esimiestyö työhyvinvoinnin tekijänä
Sivumäärä Aika	31 sivua + 1 liite Huhtikuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lilian Snellman
<p>Tämän työn tarkoituksena oli selvittää ja tutkia esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin. Työn päämääränä oli laatia suunnitelma, miten organisaatiot voivat pyrkiä hyödyntämään transformationaalista johtajuutta omassa toiminnassaan. Tavoitteena oli selvittää, miten alaiset kokevat esimiestyön vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa ja pohtia, kuinka sitä voitaisiin kehittää. Opinnäytetyössä asioita tarkastellaan niin esimiehen kuin alaisenkin näkökulmasta.</p> <p>Osana työtä toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus esimiehen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kohdehenkilöitä. Haastattelu koostui kahdeksasta kysymyksestä, joiden avulla selvitettiin haastateltavien ajatuksia työhyvinvoinnista ja esimiestyön suhteesta siihen. Lähdeaineistona käytettiin työhyvinvointia, johtamista ja transformationaalista johtamista käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita. Tämän lisäksi käytettiin muutamia internetlähteitä.</p> <p>Tutkimuksesta saadut tulokset tukivat teoriaosuudessa esitettyjä asioita. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että haastatellut kokivat esimiestyönvaikuttavan merkittävästi omaan työhyvinvointiinsa, jaksamiseensa ja motivaatioonsa. Haastatellut kokivat, että myös työyhteisöllä ja kollegoilla on suuri merkitys työhyvinvointiin ja sen kehittymiseen.</p> <p>Tutkimuksen ja teoriaosuuden perusteella voidaan todeta, että esimiehen merkitys työhyvinvoinnin kannalta on merkittävä. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota omaan johtamistyylinsä ja pyrkiä kehittämään tätä parantaakseen alaistensa hyvinvointia. Esimies ei kuitenkaan ole yksin vastuussa työhyvinvoinnin kehittämisestä, ja alaisten tulee omalta osaltaan mahdollistaa tämä. Esimiehen tulisi kannustaa ja valmentaa alaisiaan, ja näiden välillä tulisi olla avoin ja luottamuksellinen suhde.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, työhyvinvointi, transformationaalinen johtaminen

Author(s) Title	Niko Lahdenperä Management as a factor of well-being at work
Number of Pages Date	31 pages + 1 appendices April 2020
Degree	Tradenomi
Degree Programme	Economics and Business administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Lilian Snellman, senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out and study the effect of managerial work on well-being at work. The aim of the thesis was to develop a plan for how organizations can strive to utilize transformational leadership in their own operations. The aim was to find out how subordinates feel that supervisory work affects their own well-being at work and to think how it could be developed. In the thesis, the factors- are examined from the perspective of both the supervisor and the subordinate.</p> <p>As part of the work, a qualitative study of the supervisor's impact on well-being at work was carried out. The study was conducted by interviews. The interview consisted of eight questions, which were used to find out the interviewees' thoughts on well-being at work and the effects of supervisory work on it. The source material, consisted of books and articles on well-being at work, management and transformational leadership. In addition to this, a few internet sources were used.</p> <p>The results obtained from the study supported the issues presented in the theoretical part. The results of the study show that the interviewees felt that the work of supervisors had a significant impact on their own well-being at work, endurance and motivation. The interviewees felt that the work community and colleagues also play a major role in well-being at work and its development.</p> <p>Based on the research and the theoretical part, it can be stated that the importance of the supervisor in the well-being at work is significant. Supervisors should therefore pay attention to their own leadership style and strive to develop this, in order to improve the well-being of their subordinates. However, the supervisor is not solely responsible for the development of well-being at work, and the subordinates must make this possible. The supervisor should encourage and coach their subordinates and there should be an open and confidential relationship between them.</p>	
Keywords	workplace happiness, transformational leadership, management

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet	1
1.2	Työn rakenne	1
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
2	Työhyvinvointi	2
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	2
2.2	Mistä työhyvinvointi muodostuu?	3
2.2.1	Työhyvinvoinnin muodostuminen yksilön tasolla	4
2.2.2	Työhyvinvoinnin tekijät organisaatiotasolla	6
2.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen	7
2.4	Työhyvinvoinnin lisääminen ja motivointi	8
2.4.1	Työhyvinvoinnin lisääminen	9
2.4.2	Motivaation merkitys työhyvinvoinnissa.	9
3	Esimiestyö	10
3.1	Esimiehen tehtävä	10
3.2	Millainen on hyvä esimies?	11
4	Työhyvinvointi ja esimiestyö	12
4.1	Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin	12
4.2	Transformationaalinen johtaminen	13
4.2.1	Mitä transformationaalinen johtaminen on	14
4.2.2	Transformationaalisen johtamisen vaikutukset	14
4.2.3	Millainen on Transformationaalinen johtaja?	15
4.2.4	Vaikutuksen tasot – full range leadership	17
5	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset	18
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen	18
5.2	Tutkimuksen tulokset	19
5.3	Tutkimuksen tulosten analysointi	22
6	Työhyvinvoinnin kehittäminen	23
6.1	Esimiesten valinta	24
6.1.1	Esimiehen profiili	24
6.1.2	Esimiehen profiilin selvittäminen	25

6.2	Transformationalisen johtamisen käyttö organisaatiossa	27
6.2.1	Työntekijöiden stimulointi	28
6.2.2	Yksilöllinen huomiointi	28
6.2.3	Työntekijöiden motivointi	28
6.2.4	Esimerkillä johtaminen	28
6.2.5	Johtaminen sinnikkäästi konfliktien läpi	29
7	Pohdinta	30
	Lähteet	31
	Liitteet	
	Liite 1. Työhyvinvointi haastattelu	

# 1 Johdanto

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen ja tehokkuuteen, ja sen merkitystä yksilön ja yhteisön työtehokkuuteen on vasta viime aikoina alettu paremmin ymmärtää. Viimeisen vuosikymmenen aikana työhyvinvointiin on alettu keskittyä huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin ja yritykset ja organisaatiot käyttävät yhä enemmän resursseja ja aikaa työhyvinvoinnin parantamiseen. Hyvin usein työhyvinvointi ja sen johtaminen on sisällytetty osaksi yrityksen strategiaa, ja se on tärkeä osa yrityksen henkilöstöjohtamista. Erityisesti esimiestyön vaikutuksesta työhyvinvointiin on viime aikoina oltu kiinnostuneempia. Esimiehen johtamistyyllillä on suuri merkitys sille, miten alaiset viihtyvät työssään, ja esimiehen tulisi omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä alaisilleen ja rohkaista sekä kannustaa heitä kehittymään. Vaikka esimiehen vaikutus työhyvinvointiin onkin suuri, myös organisaation kulttuurilla on suuri merkitys työhyvinvointiin. Esimiestyön teorioista perehdyn erityisesti transformationaaliseen johtamiseen.

## 1.1 Työn tavoitteet

Tarkoitukseni on tässä opinnäytetyössä käsitellä esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin. Osana työtä toteutan tutkimuksen, jonka tarkoituksena on selvittää esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin. Työn tarkoituksena on pohtia erilaisia keinoja, miten esimies voi omalla toiminnallaan parantaa alaistensa hyvinvointia ja kuinka esimiesten valinnalla voidaan pyrkiä varmistamaan, että esimiehet osaavat asiansa.

## 1.2 Työn rakenne

Työni koostuu kolmesta pääosiesta. Ensimmäisessä osiossa keskityn työhyvinvoinnin teoriaan, esimiestyöhön ja työhyvinvoinnin johtamiseen sekä erityisesti transformationaalisen johtamisen vaikutukseen työhyvinvointiin. Käsittelen, mitä erilaisia keinoja yrityksillä on työhyvinvoinnin kehittämiseen esimiestyön lisäksi ja millä tavoin organisaation kulttuuri vaikuttaa työhyvinvointiin. Esimiestyön teorioista keskityn erityisesti transformationaaliseen johtamiseen ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työn toinen osio koostuu toteuttamastani tutkimuksesta ja sen tulosten analysoinnista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnin tekijänä

sekä sitä, onko transformationaalisella johtamisella positiivista vaikutusta työhyvinvointiin.

Työn kolmannessa osiossa keskityn siihen, millä tavoin organisaatiot ja yritykset voivat kehittää toimintaansa parantaakseen työhyvinvointiaan. Pohdin myös, millä tavoin yritykset voivat pyrkiä hyödyntämään transformationaalista johtamista toiminnassaan ja millä tavoin voidaan varmistaa, että esimiehet osaavat huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Osana työtä toteutin tutkimuksen työhyvinvoinnista ja esimiehen vaikutuksista siihen. Tutkimus toteutettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusmenetelmänä käytin haastattelua. Haastateltavien määrä oli pienehkö, mutta haastattelut tehtiin perusteellisesti.

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista on käsitteenä alettu laajemmin puhua vasta 1990-luvulla. Tällöin työhyvinvointia alettiin tutkia tarkemmin ja sen vaikutusta työntekijöiden tehokkuuteen alettiin paremmin ymmärtää. Viime aikoina yritykset ovat alkaneet keskittyä työhyvinvointiin enemmän ja nykyään yritysten HR-osastoilla saattaa työskennellä esimerkiksi työhyvinvointikoordinaattoreita. Erityisesti esimiestyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin, mutta siihen vaikuttavat myös monet muut tekijät. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työntekijöiden työn tehokkuuteen ja täten myös yrityksen kannattavuuteen. (Tarkkonen 2012.)

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työterveyslaitoksen tekemän määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät toteuttavat ammattitaitoisessa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin ylläpito on niin työnantajan kuin työntekijänkin vastuulla. Työhyvinvoinnin edistämisen tulisikin aina tapahtua esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Työhyvinvointi on monien eri tekijöiden summa, ja se syntyy normaalissa työn arjessa. Työhyvinvoinnin edistäminen on hidasta ja pitkäjänteistä toimintaa,

eikä se tapahdu yhdessä yössä. Sen kehittäminen keskittyy erityisesti henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvointiin panostaminen on investointi. Se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen. (Työterveyslaitos 2019.)

Kokonaisuutena työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, terveellisyydestä ja turvallisuudesta. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri ja työpaikkakulttuuri sekä motivoiva esimiestyö. Tämän lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat myös esimerkiksi palkkaus ja työstä saatava arvostus. Myös työntekijöiden oma terveys ja elämäntavat vaikuttavat työhyvinvointiin. (Suonsivu 2014.) Esimerkiksi stressi voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Tämän lisäksi muut sairaudet tai esimerkiksi perhe-elämän ongelmat saattavat heijastua työhyvinvointiin. Työntekijän pahoinvointi saattaa myös heijastua muihin työntekijöihin ja heikentää täten myös heidän työhyvinvointiaan. Tämän lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation yleiset ominaisuudet, kuten esimerkiksi yrityskulttuuri, organisaation arvot sekä organisaation henkilöstöpolitiikka. (Tarkkonen 2012.)

Kun työntekijä on tyytyväinen omaan työhönsä sekä tuntee työnsä merkitykselliseksi niin itselleen kuin organisaatiolleen, on työnteko mielekkäämpää. Tämä korostuu erityisesti, jos työ vastaa työntekijän koulutusta ja osaamista. Työntekijän tulisi myös päästä haastamaan itsensä ja kehittämään omaa osaamistaan tarpeeksi. Erityisesti esimiehellä on suuri vaikutus siihen miten tyytyväisiä työntekijät ovat. Jos esimies ei osaa motivoida alaisiaan, kohtelee näitä eriarvoisesti tai ei luota näihin on työhyvinvoinnin ylläpitäminen haasteellista. Myös työympäristöllä ja sen viihtyvyydellä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016.)

## 2.2 Mistä työhyvinvointi muodostuu?

Organisaation työhyvinvointiin vaikuttaa kaksi tekijää, organisaation omat toimet työhyvinvoinnin kasvattamiseksi ja työntekijä itse. Vaikka organisaatio tukisi ja omalla toiminnallaan pyrki parantamaan työhyvinvointia, on työntekijän omalla asenteella suuri merkitys siihen, toteutuuko tämä. Tämän seurauksena työntekijöiden tuntemukset siitä, miten he mieltävät organisaation työhyvinvoinnin voi vaihdella yksilöiden välillä todella paljon. Yksilötasolla työhyvinvoinnin tekijät voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Organisaation tasolla työhyvinvoinnin tekijöitä ovat muun muassa esimiestyö, työyhteisö ja organisaatiokulttuuri. (Manka & Manka 2016.)





Kuvio 1. Mankan malli työhyvinvoinnin tekijöistä. (Manka & Manka 2016.)

Kuten kuviosta 1 näkyy, on työhyvinvoinnin keskiössä yksilön omat sisäiset hyvinvoinnin tekijät, ja ulkokehällä hyvinvointiin vaikuttavat ulkoiset tekijät. Ulkoiset hyvinvoinnin tekijät vaikuttavat työntekijän sisäiseen hyvinvointiin, ja niitä kehittämällä voidaan myös parantaa yksilön sisäistä hyvinvointia.

### 2.2.1 Työhyvinvoinnin muodostuminen yksilön tasolla

Yksilö tasolla työhyvinvointi koostuu kolmesta eri osiosta, fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Tämän lisäksi yksilön omat asenteet vaikuttavat siihen, kuinka paljon ulkoiset tekijät vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Työntekijä voikin omalla

käytöksellään tukea omaa työhyvinvointiaan. Jotta yksilön työhyvinvointia voitaisiin kokonaisvaltaisesti kehittää ja parantaa tulee keskittyä kaikkiin kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja jos yhden saralla on ongelmia, heijastuu tämä pahoinvointi herkästi myös muihin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen tarkoituksena onkin mahdollistaa työntekijän hyvinvointi kaikilla kolmella osa-alueella. (Manka & Manka 2016.)

Fyysisellä osa-alueella tarkoitetaan työntekijän fyysistä kuntoa ja terveyttä. Jos työntekijällä on esimerkiksi vakavia terveydellisiä ongelmia, on tällä myös suora vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Esimerkiksi työntekijän alkoholismi voi vaikuttaa suuresti tämän fyysiseen työkykyyn ja fyysiseen hyvinvointiin. Työntekijän fyysinen kunto vaikuttaa tämän jaksamiseen ja hyvinvointiin työpaikalla. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat myös työn fyysinen kuormittavuus ja esimerkiksi työskentelyasennot. Urheilu ja fyysinen aktiivisuus edistävät niin terveyttä kuin myös auttavat työntekijää palautumaan työrasituksesta. Säännöllinen liikunta auttaa ylläpitämään työntekijän fyysistä kuntoa, mutta se auttaa myös ennaltaehkäisemään työkykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavia sairauksia. (Manka & Manka 2016.) Erityisesti toimistotyössä oikeanlaisella ergonomialla on suuri vaikutus fyysisen hyvinvoinnin ylläpitoon (Työturvallisuuskeskus 2019). Työnantaja ei voi pakottaa työntekijää pitämään huolta omasta kunnostaan, mutta se voi kannustaa työntekijää ja voi omalla toiminnallaan mahdollistaa työntekijälle kannustavan ja terveyttä edistävän työympäristön. Kuitenkin loppupelissä vastuu työntekijän fyysisestä hyvinvoinnista on työntekijällä itsellään. (Manka & Manka 2016.)

Sosiaalinen hyvinvointi vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka hyvin työntekijä viihtyy työpaikallaan. Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat organisaation sisäiset ihmissuhteet ja työntekijän omat vuorovaikutustaidot. Jos organisaation työntekijät viihtyvät yhdessä ja tulevat hyvin toimeen keskenään, on tällä positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Työntekijöiden väliset riidat heijastuvat myös helposti koko työyhteisöön ja saattavat laskea kaikkien työhyvinvointia. Jos työntekijä tuntee olonsa ulkopuoliseksi tai ei tunne oloaan tervetulleeksi työyhteisössään vaikuttaa tämä negatiivisesti työntekijän sosiaaliseen hyvinvointiin. Myös työn ulkopuoliset sosiaaliset suhteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpidossa on suurin vastuu työntekijällä itsellään, mutta työnantaja voi esimerkiksi kannustaa työntekijöitä ryhmätyöskentelyyn. (Manka & Manka 2016.)

Psyykkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon työntekijä nauttii omasta työstään ja kuinka tyytyväinen tämä on työnsä tulokseen. Työn tulisi vastata työntekijän omia

tavoitteita, osaamista ja kolutusta. Työntekijän mahdollisuus haastaa itseään ja kehittyä lisäävät psyykkistä hyvinvointia. Liiallinen työn määrä, työn aiheuttama stressi, huono työilmapiiri tai työn vähyys vaikuttavat negatiivisesti psyykkiseen hyvinvointiin. Jos työntekijä ei saa arvostusta työstään tai työ ei vastaa tämän odotuksia, voi tämä heikentää työntekijän psyykkistä hyvinvointia. Psyykkisestä hyvinvoinnista voi pyrkiä huolehtimaan nukkumalla tarpeeksi ja rentoutumalla vapaa ajalla. Työyhteisön antamalla tuella on suuri vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin. Myös organisaation arvoilla on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Jos organisaation arvot ovat hyvin kaukana työntekijän omista arvoista, voi tämä aiheuttaa työntekijälle tyytymättömyyttä ja omien arvojen vastainen toiminta heikentää motivaatiota. (Manka & Manka 2016.)

### 2.2.2 Työhyvinvoinnin tekijät organisaatiossa

Työntekijän omat sisäiset hyvinvoinnin tekijät ovat työhyvinvoinnista puhuttaessa keskiössä, mutta organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa näihin ja tukea työntekijän sisäistä hyvinvointia.

Esimiehellä ja esimiestyöllä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvin työntekijät voivat. Työhyvinvointia kehittävän esimiestyön perustana toimii kannustava ja valmentava johtaminen. On tärkeää, että jokainen työntekijä tietää oman merkityksensä organisaatiossa ja tuntee oman työnsä olevan merkityksellistä. Esimiestyön tulisi olla avointa ja läpinäkyvää. Esimiehen tulisi omalla toiminnallaan näyttää alaisilleen esimerkkiä ja kannustaa ja auttaa näitä kehittymään ja suoriutumaan tehtävistään paremmin. Hyvä ja kannustava esimies ei käske alaisiaan vaan johtaa näitä esimerkillä kannustaen. Hyvällä esimiestyöllä voidaan työntekijöiden hyvinvointia parantaa huomattavasti ja se onkin yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin rakennusaineista. (Manka & Manka 2016.)

Esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin käsitellään tarkemmin luvussa 4.

Työyhteisöllä on keskeinen vaikutus siihen, kuinka hyvin työntekijä työssään viihtyy. Hyvä ryhmähenki auttaa työntekijöitä tuntemaan olonsa turvalliseksi ja tervetulleeksi työyhteisössä. Työyhteisön ristiriidat huonontavat työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön ryhmähengen ylläpitäminen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Hyvän yhteishengen rakentamisessa avainasemassa on avoimuus ja luottamus. Esimiehellä on tärkeä asema ryhmähengen luomisessa ja hänen tulisi kannustaa alaisiaan tässä. Esimiehen on myös omalla toiminnallaan mahdollistettava turvallinen, avoin ja kannustava ilmapiiri

alaisilleen. Erityisesti esimiehen antamalla positiivisella palautteella voidaan pyrkiä parantamaan organisaation ryhmähenkeä. Ryhmähenki vaikuttaa suoraan työntekijöiden sosiaaliseen hyvinvointiin ja hyvinvoivassa yhteisössä, myös yksilöt voivat hyvin. (Manka & Manka 2016.)

Organisaatiolla ja työpaikalla itsellään on myös suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Esimerkiksi organisaation organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti siihen millainen yhteishenki organisaatioon muodostuu. Organisaation vastuulla onkin turvallisen ja miellyttävän työskentely ympäristön luominen. Vaarallinen ja turvaton työympäristö heikentää työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia, eikä se luo hyvä pohjaa positiivisen työyhteisön syntymiseen. Organisaatio voi pyrkiä parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia, esimerkiksi tarjoamalla näille lisäkoulutusta ja auttaa työntekijöitä haastamaan itsensä ja kehittymään. (Manka & Manka 2016.)

Organisaatio voi parantaa työhyvinvointia tekemällä työskentely ympäristöstä turvallisemman ja terveellisemmän työntekijöille, esimerkiksi työntekijöiden ergonomiasta huolehtiminen auttaa vähentämään työntekijöiden selkäkipuja ja täten vähentämään sairaspotilaita. (Työturvallisuuskeskus 2019a) Henkilöstön tulisi olla tietoisia organisaation tavoitteista ja heidän tulisi myös päästä omalta osaltaan vaikuttamaan näiden luomiseen. Kun henkilöstö pääsee itse osallistumaan tavoitteiden luomiseen, ovat he motivoituneempia ja halukkaampia tavoittelemaan näitä. Tämän seurauksena ovat työntekijät motivoituneempia ja tyytyväisempiä tekemäänsä työhön ja he tuntevat olevansa tärkeässä osassa organisaation toimintaa. Organisaatio voikin omalla strategiallaan ja tavoitteellaan vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittaamiseen on useita eri keinoja. Niitä voidaan käyttää apuna työhyvinvoinnin kehittämisessä ja edistämässä. Työhyvinvoinnin mittareita käytetään työhyvinvoinnin kehitysprosessin apuna. Niiden avulla selvitetään organisaation sen hetkinen työhyvinvointi tilanne, jonka jälkeen sitä voidaan lähteä kehittämään. Niitä säännöllisesti käyttämällä voidaan työhyvinvoinnin epäkohdat ja ongelmat havaita ajoissa, jolloin niihin ehditään puuttua ennen kuin niistä tulee suurempi ongelma. Työhyvinvoinnin mittareilla voidaan mitata työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä heidän viihtyvyyttään omassa työssään. Työhyvinvointia mitatessa on tärkeää kartoittaa se, miten työntekijät itse kokevat

nykyisen työhyvinvointi tilanteensa. Työhyvinvointia voidaan kartoittaa esimerkiksi käyttämällä kehityskeskusteluja tai työhyvinvointikyselyjä. Myös sairauspoissaoloja voidaan käyttää työhyvinvoinnin kartoittamiseen, sillä hyvinvoivassa organisaatiossa on vähemmän sairauspoissaoloja. (Suonsivu 2014.)

Kehityskeskustelut ovat hyvä keino yrityksen työhyvinvointitilanteen selvittämiseen. Tämän tukena voidaan käyttää esimerkiksi työhyvinvointikyselyjä. Esimiehen tulisi pitää kehityskeskusteluja säännöllisesti. Niissä tulisi selvittää työntekijän kanssa tämän oma työhyvinvointi tilanne. Työntekijälle tulisi tehdä selväksi, että hän voi ehdottaa mahdollisia parannusehdotuksia kehityskeskustelussa. Aina työntekijä ei välttämättä uskalla tuoda esille työhyvinvointiin vaikuttavia ongelmatekijöitä. Tämä voi olla mahdollista esimerkiksi silloin, jos pahoinvoinnin syynä on oma esimies, joka kehityskeskustelua pitää. Tällaisissa tilanteissa kehityskeskustelun tukena voidaan käyttää esimerkiksi työhyvinvointikyselyjä. Näihin tulisi voida vastata anonyymisti ja työntekijän tulisi saada vapaasti kertoa minkä hän kokee haittaavan omaa työhyvinvointiaan, tai millaisia ongelmia hän työhyvinvoinnissa havaitsee. (Suonsivu 2014.)

Sairauspoissaoloja voidaan myös käyttää työhyvinvoinnin mittaamisessa. Hyvinvoivassa yrityksessä on sairauspoissaoloja vähemmän kuin sellaisessa, jossa työhyvinvointi on huonolla tasolla. Jos sairauspoissaolojen määrä on korkea, tulisi organisaation mahdollisimman nopeasti selvittää mistä tämä johtuu ja tarvittaessa puuttua asiaan. Jos työntekijät joutuvat työskentelemään jatkuvasti stressin alla tai heidän työtaakkaansa ylikuormitetaan voi tämä esimerkiksi aiheuttaa burnoutteja Ylirasittunut ja työhönsä kyllästynyt työntekijä jää myös herkemmin kotiin sairastuessaan lievästi. Sairauspoissaolot rasittavat yrityksen toimintaa. Työntekijä jäädessä sairauslomalle saa tämä palkkaa, mutta kukaan ei hoida hänen työtehtäviään, tai vaihtoehtoisesti tämän kollegat hoitavat hänen tehtävänsä, mikä puolestaan saattaa ylirasittaa heitä. Tämä on erityisen haitallista pienissä yrityksissä, joissa ei ole paljon työntekijöitä, joten yhdenkin työntekijän puuttumisella saattaa olla suuri vaikutus yrityksen toimintaan. (Suonsivu 2014.)

#### 2.4 Työhyvinvoinnin lisääminen ja motivointi

Työhyvinvoinnin lisäämiseen ja työntekijöiden motivoimiseen on yrityksillä useita erilaisia keinoja. Työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi esimiestyön keinoin. Työntekijöiden työolosuhteita parantamalla voidaan myös parantaa työhyvinvointia. Tämän lisäksi työntekijöitä voidaan motivoida esimerkiksi erilaisia palkitsemiskeinoja käyttämällä.

Työntekijöiden työmotivaatiolla on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja eri motivaatiokeinoja voidaan hyödyntää työhyvinvointia kehittäessä. Motivoitunut työntekijä on ahkerampi, tuotteliaampi ja onnellisempi. (Suonsivu 2014.)

#### 2.4.1 Työhyvinvoinnin lisääminen

Työhyvinvoinnin lisäämisen tulisi olla jokaisen organisaation tavoite. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi aloittaa perusasioista asti. Töitä suunnitellessa pitäisi pyrkiä siihen, että se on mahdollisimman vähän kuormittavaa työntekijän jaksamisen ja hyvinvoinnin varmistamiseksi. Työpisteiden muuttaminen ergonomisemmiksi auttaa ylläpitämään työntekijöiden fyysistä hyvinvointia ja se on investointi, joka maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti pienentyneiden sairaspotilaiden muodossa. Työn kuormittavuus tulisi ottaa huomioon työvuoroja laadittaessa ja fyysisesti raskasta työtä tekevien tulisi saada pitää tarvitsemiaan taukoja päivän aikana. Työn kuormituksen laskiessa työntekijät ovat onnellisempia ja tekevät töitään motivoituneemmin. Työntekijöiden työtehtävien tulisi myös olla mahdollisimman monipuolisia, sillä yksipuolinen työ käy nopeasti puuduttavaksi. Työhyvinvointia voidaan myös parantaa oikeanlaisten työvälineiden avulla. Jos esimerkiksi toimistotyössä käytössä olevat tietokoneohjelmistot ovat vanhentuneita ja hankalakäyttöisiä tulisi ne korvata sellaisilla, joita työntekijät voivat helposti käyttää. Tämä parantaa niin työntekijöiden työtehokkuutta, kuin myös työmotivaatiota. (Suonsivu 2014.)

Nykyään monilla yrityksillä saattaa olla yhteisiä verkostoitumis- tai liikuntapäiviä, niin kutsuttuja tyhy- eli työhyvinvointi tai tyky- eli työkyypäiviä. Näiden tarkoituksena on saada työntekijät verkostoitumaan kollegoidensa kanssa ja tällä tavoin parantaa organisaation ryhmähenkeä. Tällaiset päivät tarjoavat myös työntekijöille tauon työn lomassa ja niiden tarkoituksena on vähentää työntekijöiden stressiä. Yrityksillä saattaa olla myös erilaisia työhyvinvoinnin ja työntekijän terveyden ylläpitämiseen tähtäviä ohjelmia. Yritykset saattavat esimerkiksi palkita työntekijöitään tupakoinnin lopettamisesta. Myös työntekijöiden vapaa-ajan toimintaa voidaan pyrkiä tukemaan esimerkiksi kulttuuri- tai liikunta-sesteleiden avulla. (Tarkkonen 2012.)

#### 2.4.2 Motivaation merkitys työhyvinvoinnissa.

Motivaatiolla on suuri merkitys sille, miten työntekijät suoriutuvat tehtävissään ja kuinka laadukasta työtä he tekevät. Motivaatiolla on myös suora vaikutus siihen, kuinka hyvin

työntekijät töissä viihtyvät. Motivoitunut työntekijä on onnellinen ja voi hyvin ja työskentelee tehokkaammin. Jos työntekijä ei ole motivoitunut, ei hän näe vaivaa työn tekemiseen. Palkkaus toimii vahvana motivointi keinona. Erityisesti suoritukseen perustuvat lisät voivat motivoida työntekijöitä. Jos työntekijälle tarjotaan esimerkiksi etenemismahdollisuutta korkeamman tason tehtäviin, voi tämä toimia voimakkaana motivaattorina. Myös erilaiset työsuhde-edut ovat motivaation keinoja, työnantaja voi tarjota työntekijälle esimerkiksi ilmaisen lounaan, työsuhde auton tai vaikka laajan työterveyshuollon. Työnantaja voi myös tukea työntekijän vapaa-aikaa antamalla tälle liikunta- tai kulttuurisetelitä. Joitakin työntekijöitä voi motivoida esimerkiksi uuden oppiminen työssä tai vaikka pelkästään yhteenkuuluvuuden tunne osana työyhteisöä. Esimiehen on tärkeää osata tunnistaa eri työntekijöiden tarpeet ja se, miten heitä voidaan parhaiten motivoida. (Tarkkonen 2012.)

Erilaisilla palkitsemismenetelmillä voidaan kasvattaa työntekijöiden motivaatiota, mutta itse työllä ja sillä kuinka työntekijä kokee työssään viihtyvänsä, vaikuttaa laajalti siihen kuinka motivoituneita he ovat. Jos työntekijä ei koe olevansa osa työyhteisöä ja ei viihdy työssään eivät parhaimminkin palkitsemismenetelmät riitä pitämään yllä motivaatiota. Joillekin pelkkä tieto siitä, että omalla työllä on merkitystä, toimii vahvana motivaattorina. (Tarkkonen 2012.)

### **3 Esimiestyö**

Työturvallisuuskeskuksen mukaan esimiestyö voidaan määritellä vastuiden, tehtävien ja roolien kautta. Nämä selkeästi määrittämällä voidaan johtaminen kohdistaa organisaation kannalta tärkeisiin kohteisiin. Esimiestyö onkin asioiden ja ihmisten johtamista. (Työturvallisuuskeskus 2019b) Esimiehen on tärkeää ymmärtää oma roolinsa organisaation toiminnassa, kyetäkseen johtamaan muita. Esimiestyössä tärkeässä osassa ovat hyvät sosiaaliset taidot ja esimiehen tulee osata myös kuunnella alaisiaan. Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja johtamisessa keskitytään nykyään yhä enemmän työhyvinvointiin panostamiseen. (Tarkkonen 2012.)

#### **3.1 Esimiehen tehtävä**

Esimiehen tehtävänä on asioiden ja ihmisten johtaminen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toimintaprosessien hallintaa ja suunnittelua, sekä niiden organisointia

ja arviointia. Asioiden johtaminen perustuu organisaation strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin ja sen tarkoituksena on pyrkiä kehittämään yrityksen toimintamenetelmiä niin, että yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Ihmisten johtamisella pyritään saada organisaation työntekijät toimimaan halutulla tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtävänä on johtaa alaisiaan ja kannustaa heitä pyrkimään organisaation asettamia tavoitteita kohti. Organisaation johtaminen toteutetaan yhtenäisillä johtamistavoilla, mikä takaa kaikkien työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasavertaisen kohtelun. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Esimiehen tehtävästä ja vastuista on säädetty työlainsäädännössä. Esimies toimii organisaation edustajana ja hänellä on esimerkiksi valta palkata tai irtisanoa työntekijöitä. Esimiehen on tehtävässään toimittava edustamansa yrityksen etujen mukaisesti. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu myös vastuun ottaminen. Esimiehen tehtävänä on myös varmistaa, että työsopimuksessa sovittuja asioita noudatetaan. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on pitää ”pyörät pyörimässä”. Esimiehen tehtävänä on jakaa työt tiimin sisällä niin, että ne tulevat hoidetuksi. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös tehtävien määrittely, resurssointi ja organisointi. Tehtäviä jakaessa esimiehen tulisi kiinnittää huomiota alaisten osaamiseen ja jakaa tehtäviä sen mukaan. Esimiehen tulee varmistaa, että jokainen hänen alaisensa tuntee oman tarkoituksensa osana organisaation toimintaa. Esimiehen vastuulla on tämän lisäksi organisaation strategian jalkauttaminen alaisten keskuuteen. Hänen tulee pitää huolta, että jokaisen työntekijän tehtävät ovat relevantteja heidän oman osaamisensa ja organisaation strategian toteuttamisen kannalta. Esimiehen tulee asettaa työntekijöille selkeät henkilökohtaiset ja tiimikohtaiset tavoitteet, joihin työntekijöiden tulisi pyrkiä. (Hyppänen 2013.)

### 3.2 Millainen on hyvä esimies?

Esimiehen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin on valtaisa. Hyvällä esimiehellä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja työntekijät ovat motivoituneempia työntekoon. Hyvä esimies on luotettava, oikeudenmukainen, yhteiskykyinen ja helposti lähestyttävä. Luotettavuus onkin yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Hyvä esimies osa kuunnella alaisiaan ja tukee heitä. Hän on myös aidosti läsnä ja antaa alaisilleen rakentavaa palautetta. Toinen tärkeä esimiehen piirre on kyky motivoida alaisiaan parempaan työsuoritukseen. Esimiehen on tärkeää osata katsoa asioita myös alaisen näkökulmasta, sillä tällöin hänen on helpompi ymmärtää alaisen mahdollisesti kohtaamia ongelmia. Esimiehen tulee luottaa alaisiinsa ja heidän kykyihinsä, hänen ei tulisi puuttua jokaiseen



työvaiheeseen, vaan tarjota tukea alaisille näiden sitä tarvitessa. Hyvät vuorovaikutustaidot ovatkin keskeisessä asemassa onnistunutta esimiestyötä. Esimiehen tavoitteena on työntekijän osaamisen kehittäminen, tämä parantaa työntekijän motivaatiota ja edesauttaa yrityksen menestystä. Esimiehen tulisi pyrkiä motivoimaan ja kannustamaan alaisiaan, sekä tukemaan heidän kehittymistään. Alaisen menestyminen ei ole pois esimieheltä ja pahin virhe mitä esimies voi tehdä on alaisen tukemisen lopettaminen, oman työpaikansa menettämisen pelosta. (Hyppänen 2013.)

#### **4 Työhyvinvointi ja esimiestyö**

Esimes ja esimiestyö on yksi suurimmista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Esimes voi omalla toiminnallaan vaikuttaa moniin alaistensa työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Esimiehen vastuulla on alaisten työhyvinvoinnin johtaminen ja heidän työhyvinvoinnistaan huolehtiminen. Esimiehen tulisikin aina pyrkiä tietoisesti kehittämään työhyvinvointia osana johtamisprosessia. Hyvät sosiaaliset taidot ovat tärkeä osa onnistunutta esimiestyötä. Esimiehen omilla vuorovaikutustaidoilla ja tämän suhtautumisella on suuri vaikutus siihen, miten työhyvinvointi organisaatiossa kehittyy. Esimiehen voi omalla johtamistavallaan vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin. Jos jotkut esimiehen alaisista kokevat joutuvansa esimiehen ”silmätikuksi” tai kokevat itsensä ulkopuolelle jätetyksi, laskee heidän työmotivaationsa ja hyvinvointinsa. Esimiehen tulisikin aina kohdella kaikkia alaisiaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti varmistaakseen työhyvinvoinnin ylläpitämisen. Esimiehen ja työntekijöiden välisellä suhteella on suuri merkitys alaisten tyytyväisyyteen ja näiden työmotivaatioon. Jos työntekijät eivät ole tyytyväisiä esimiehen esimiestyöhön, ovat he tyytymättömämpiä ja heidän motivaationsa on alhaisempi. Toisaalta jos työntekijät kokevat esimiehen onnistuneen esimiestyössä, ovat he motivoituneempia ja ahkerampia työssään. (Tarkkonen 2012.)

##### **4.1 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin**

Erityisesti esimiehen johtamistavalla on suuri vaikutus siihen, kuinka hyvinvoivia alaiset ovat. Perinteisellä ylhäältä alaspäin tulevalla, auktoriteettisella ja käskevällä johtamisella on usein negatiivinen vaikutus alaisten työhyvinvointiin. Jos esimes johtaa alaisiaan käskemällä, laskee näiden motivaatio ja itseohjautuvuus. Alaiset eivät uskalla kyseenalaistaa esimiehen käskyjä ja seuraavat niitä sokeasti, vaikka tällä olisi haitallinen lopputulos.

Auktoriteetisella johtamisella onkin negatiivinen vaikutus työntekijöiden oma-aloitteisuuteen. Tämä johtaa työn ilon ja motivaation katoamiseen ja organisaation työn laadun huonontumiseen. (Marquet & Cowey 2013.)

Sen sijaan, että esimies käskyttäisi alaisiaan, tulisi hänen antaa heille enemmän vapautta ja vastuuta. Kun esimies antaa alaisilleen vapauden valita, miten he työnsä tekevät, heidän työnsä laatu paranee ja työmotivaatio kasvaa. Esimiehen onkin tärkeää osata luopua kontrolloinnin tarpeestaan ja antaa alaisensa ottaa kontrolli omasta tekemisestään. Tällöin esimies voi itse vetäytyä taka-alalle ja töiden kontrolloinnin sijaan hän kannustaa ja valmentaa alaisiaan toimimaan paremmin. Kun esimies antaa alaisilleen enemmän vapautta, vapauttaa hän myös samalla itseltään osaa työtaakastaan. Tällainen johtaminen vaatii luottamusta, ja esimiehen tulee pystyä luottamaan alaisiinsa ja siihen, että he osaavat suoriutua itsenäisesti. (Marquet & Cowey 2013.)

Tässä työssä käsitellään työhyvinvoinnin johtamista ja esimiehen vaikutusta työhyvinvointiin transformationaalisen johtamisen näkökulmasta.

#### 4.2 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalisen johtamisen idean esitti alun perin James V. Downton. Myöhemmin vuonna 1978 James MacGregor Burns julkaisi tutkimuksensa transformationaalista johtamisesta. Burns'n tutkimusta on käytetty myöhemmin pohjana, kun transformationaalisen johtamisen teoriaa on kehitetty eteenpäin, erityisesti Bernard M. Bassin toimesta. Vuonna 1985 Bass julkaisi oman tutkimuksensa transformationaalista johtajuudesta, jossa hän laajensi Burns'n alkuperäistä ideaa ja kehitti mallin, jota nykyään kutsutaan Bassin transformationaalisen johtamisen teoriaksi. Bass laajensi Burns'n työtä selittämällä psykologisia mekanismeja, jotka vaikuttavat transformationaaliseen johtamiseen. Tämän lisäksi Bass laajensi Burns'n alkuperäistä teoriaa selittämällä, kuinka transformationaalisen johtamisen vaikutusta voidaan mitata ja kuinka se vaikuttaa motivaatioon ja työtehoon. Bass toisinkuin Burns esitti, että johtaja voi samanaikaisesti käyttää sekä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen keinoja. (Bass & Riggio 2006.)

#### 4.2.1 Mitä transformationaalinen johtaminen on

Business dictionary määrittelee transformationaalisen johtamisen seuraavasti: Transformationaalinen johtaminen on johtajuustyyli, jossa johtaja tunnistaa tarvittavan muutoksen, ohjaa muutosta inspiraation avulla ja toteuttaa sen ryhmän jäsenten kanssa. (Business dictionary 2019.) Transformationaalinen johtaja on enemmänkin eräänlainen valmentaja kuin suoranainen johtaja. Transformationaalisisessa johtamisessa johtajan tarkoitus on haastaa ja kannustaa työntekijöitä oppimaan ja löytämään oma potentiaalinsa ja oma erityisosaamisensa. Transformationaalinen johtaja osaa sijoittaa työntekijät sellaisiin tehtäviin, joissa he ovat parhaimmillaan. Transformationaalinen johtaja rohkaisee seuraajiaan keksimään uusia ja ainutlaatuisia tapoja haastaa status quo ja muuttaa toimintaympäristöä ja toimintatapoja. Voidaankin siis sanoa, että transformationaalinen johtaja johtaa esimerkillä ja on eräänlainen moraalinen malli alaisilleen. (Bass & Riggio 2006.)

Transformationaalinen johtaminen rakentuu neljän perusarvon pohjalle. Näitä arvoja ovat arvostaminen, luottamuksen rakentaminen, innostaminen sekä yhdessä oppiminen. Transformationaalinen johtaja arvostaa kaikkien alaistensa työpanosta ja heidän osaamistaan ja osoittaa tämän alaisilleen. Hän osaa rakentaa luottamusta alaistensa välille ja saa heidät luottamaan niin toisiinsa kuin myöskin itseensä. Hän osaa innostaa ja inspiroida alaisiaan toimimaan tehokkaammin. Tämän lisäksi Transformationaalinen johtaminen nojaa vahvasti siihen, että työntekijät oppivat toimimaan yhdessä ja tunnistamaan omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Bass & Riggio 2006.)

#### 4.2.2 Transformationaalisen johtamisen vaikutukset

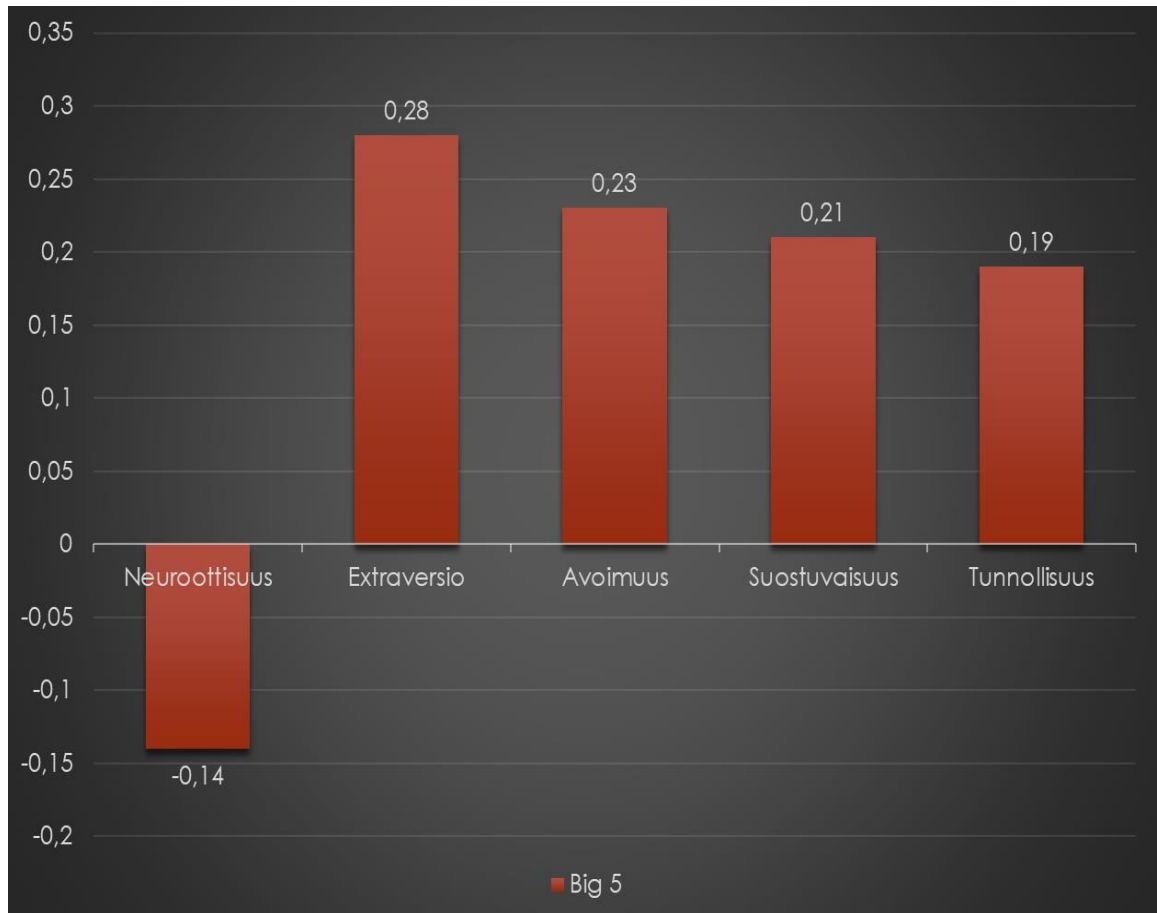
Transformationaaliset johtajat pyrkivät pitkänajan suunnitelmiin, ja he pyrkivät ottamaan huomioon tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet. Tulevaisuuden huomioon ottaminen helpottaa johtajaa viemään yrityksen ja henkilöstön muutoksen läpi. Työntekijöiden on helpompaa uskoa muutokseen, koska transformationaaliseen johtajaan on helpompaa luottaa ja se vähentää muutosvastarintaa. Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin. Transformationaalisen johtamisen on todettu lisäävän työhyvinvointia, koska Transformationaalinen johtaja kannustaa työntekijöitä ja luo hyvän ilmapiirin työpaikalle. Hyvä työhyvinvointi on tärkeää yritykselle, koska se vähentää ”burnoutteja” ja turhia sairauspoissaoloja. Tämän lisäksi transformationaalisella johtamisella on vaikutuksia työntekijöiden aikeisiin vaihtaa työpaikkaa. Transformationaalisen

johtamistavan on todettu vaikuttavan työpaikan työmoraaliin. Transformationaalinen johtaja arvostaa työntekijöitään ja tämä vaikuttaa, kuinka työntekijät arvostavat johtajiaan. Arvostaminen lisää moraalitietoutta ja se lisää työmoraalia työpaikalla. Työmoraaliin vaikuttaa myös työntekijöiden tukeminen ja työntekijöiden määrääminen heille oikeaan työtehtävään. Oikea työtehtävä antaa työntekijöille vapauden tunteen ja mahdollisuuden tuoda oma persoona työhön mukaan. (Bass & Riggio 2006.)

#### 4.2.3 Millainen on Transformationaalinen johtaja?

Transformationaalisen johtajan ihannepiirteitä kuvataan neljän i:n mallilla. Nämä neljä piirrettä ovat idealized influence eli karisma, inspirational motivation eli inspiroiva motiivointi, individualized consideration eli yksillöllinen huomiointi sekä intellectual stimulation eli älyllinen stimulointi. Transformationaalinen johtaja on karimattinen johtaja, jota alaiset ihailevat ja katsovat ylöspäin ja johon alaiset luottavat. Transformationaalinen johtaja osaa kannustaa ja inspiroida alaisiaan, sekä motivoida heidän toimintaansa. Transformationaalinen johtaja voi motivoida alaisiaan esimerkiksi rahallisen tai jonkin muun palkkion avulla, mutta onnistunut johtaja saa luotuaan alaisilleen yhteiset tavoitteet ja yhteisen päämäärän, jonka saavuttaakseen alaiset ovat valmiita näkemään vaivaa. Transformationaalinen johtaja osaa myös ottaa huomioon jokaisen yksilölliset tarpeet ja halut ja osaa antaa heille sellaisia työtehtäviä, joissa he ovat hyviä, hän ei kuitenkaan päästä alaisiaan liian helpolla vaan kannustaa heitä haastamaan itsensä ja oppimaan uusia tapoja toimia. (Bass & Riggio 2006.)

Transformationaalinen johtaja osaa perustella kantansa eli miksi jotkin asiat tehdään tiettyillä tavoilla, hän myös osaa painottaa toiminnan moraalisuutta ja altruismia ja hän kannustaa alaisiaan yhteiseen hyvään. (Bass & Riggio 2006.)

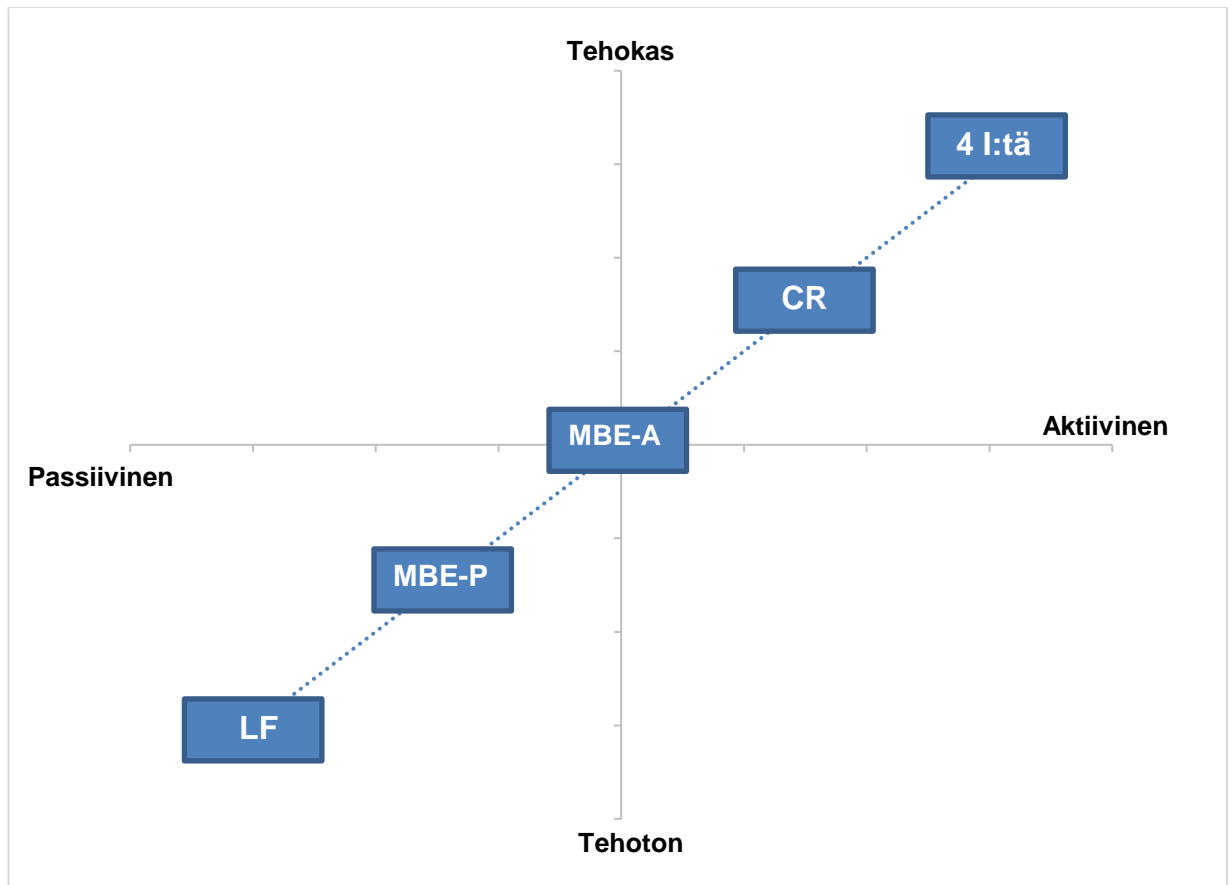


Kuvio 2. Transformationaalista johtajaa kuvaava big five malli (Bono & Judge 2004, 901–910).

Transformationalisen johtajan luonnetta voidaan kuvata big five mallin avulla. Kuviossa 2 esitetään transformationalisen johtajan big five profiili. Big five tarkastelee henkilön neuroottisuutta, ekstrasverttiä, avoimuutta, suostuvaisuutta ja tietoisuutta. Tämän mallin mukaan transformationaalinen johtaja on enemmänkin huoleton kuin neuroottinen. Hän ei stressa turhan takia ja hänellä on hyvä itsehillintä. Hän on vahvasti ekstrasvertti ja itsevarma. Hän on avoin uusille ideoille, seikkailunhaluinen ja utelias. Hän osaa mukautua uusiin ja erilaisiin tilanteisiin, ja on aina valmis kompromisseihin. Tämän lisäksi transformationaalinen johtaja on tunnollinen ja ahkera. Hän on luotettava ja osaa ottaa vastuuta. (Bono & Judge 2004, 901–910.)

#### 4.2.4 Vaikutuksen tasot – full range leadership

Bernard M. Bassin ja Ronald E. Riggion kirja Transformational leadership käsittelee Full range of leadership- mallin avulla johtajan vuorovaikutusta alaistensa kanssa. Malli käsittelee erilaisia johtajuuden aktiivisuuden virstanpylväitä XY-asteikolla, jossa X akseli esittää johtajan aktiivisuutta ja Y akseli johtajan tehokkuutta. Kuvio 3 havainnollistaa full range of leadership- mallia.



Kuvio 3. Full range of leadership malli (Bass & Riggio 2006, 9).

Aktiivisuuden matalimmaksi johtamistyyliksi määritellään Laizzes-Faire-johtaminen. Tässä mallissa johtajan asema on muodollinen. Tyyliä kutsutaan myös "antaa-mennä-johtamiseksi". Tyylin toteutuksessa johtaja ei puutu alaistensa toimintaan ollenkaan, tai hyvin vähän. Laizzes-Faire-johtaminen on passiivista ja tehotonta. MBE-johtaminen jakautuu kahteen osaan, MBE-P (Management by exception - passiivinen) ja MBE-A (Management by exception - aktiivinen). Näissä malleissa johtaja puuttuu vain poikkeusta-

pauksiin. Yleensä tämä tarkoittaa negatiivista poikkeamaa normaalista toiminnasta, kuten esimerkiksi vaaratilannetta. Tämä käsittää MBE-P-tyylin, ja MBE-A- tyyli ei eroa siitä kovinkaan suurella tavalla. MBE-A johtamien kuitenkin sisältää poikkeustapausten, kuten vaaratilanteiden ennakkointia. Contingent Reward on malli, jonka tarkoituksena on vaikuttaa työntekijään motivaation kautta. Motivaatio syntyy tässä johtamistyyliissä yleensä ulkoisesta motivaattorista, kuten rahallisesta bonuksesta. Neljän I:n malli, eli transformationaalisen johtamisen perusta, käsittää vaikuttamisen myös motivaatioon vaikuttamisen kautta. Neljän I:n mallissa johtaminen on aktiivista ja tehokasta. Vaikka transformationaalinen johtaminen keskittyy sisäisen motivaation luomiseen, se ei sulje pois ulkoisten motivaattorien käyttöä. Tarkoituksena on saada henkilö motivoitumaan oman suorituskykynsä parantamisesta, ja sen kautta esimerkiksi yrityksen tuloksen parantamisesta. (Bass & Riggio 2006.)

## **5 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset**

Osana työn toteutusta toteutettiin kesällä 2019 pienimuotoisen kyselyn silloisille kollegoilleni, näiden kokemuksista esimiehen vaikutuksesta omaan työhyvinvointiinsa. Käytin tutkimuksessa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä pidetään matalana, mutta sen sijaan haastattelut tehdään kattavammin ja perusteellisemmin. Pyrin haastatteluissa selvittämään, miten haastateltavat kokevat esimiestyön vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa. Tarkoituksena on myös selvittää, onko transformationaalisen johtajuuden keinoilla positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Suoritin haastattelun nimettömänä, joten referoin haastateltavia henkilöinä 1–6.

### **5.1 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimus on toteutettu laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus otos on pienempi, mutta tutkimus tehdään kattavammin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttajan tekemät havainnot, sekä tutkimukseen osallistuvien haastattelut ovat tärkeässä osassa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukkoa valittaessa tulisi pitää mielessä tutkimuksen tavoitteet. Erityisesti haastattelut ovat tehokas keino laadullisen tutkimuksen tekemiseen. (Eskola & Suoranta 1998.)

Haastattelut ovat tehokas tiedonkeruumenetelmä. Toteutin tutkimuksen haastattelemalla kohdejoukkoa. Tutkimuksessa käytin strukturoitua haastattelumenetelmää. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on määritetty etukäteen. Tämä tekee haastattelun toteuttamisesta helppoa ja kysymykset voidaan laatia niin, että ne tukevat toisiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.)

Toteutin tutkimuksen haastattelemalla kesällä 2019 silloisia kollegojani. Haastateltavat olivat sekä miehiä ja naisia ja he olivat iältään 23-35 vuotiaita. Haastateltavilla oli useita erilaisia taustoja, monien eri alojen parissa. Haastateltavat oli helppo saada mukaan haastatteluun, ja he kaikki osallistuivat siihen mielellään. Toteutin haastattelun nimettömästi, joten haastateltavista puhuessani viittaan heihin henkilöinä 1-6. Haastattelut toteutettiin 17.8- 19.8 välisenä aikana ja kunkin haastattelun toteuttamiseen meni noin 10-15 minuuttia. Kirjasin haastateltavien vastaukset ylös ja tein muistiinpanoja haastattelun aikana ja puhtaaksikirjoitin ne haastattelun jälkeen. Analysoin vastauksia, sekä muistiinpanojani haastattelun jälkeen. Käyttämäni haastattelupohja koostuu kahdeksasta kysymyksestä, joiden avulla pyrin selvittämään haastateltavien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Osa kysymyksistä liittyy haastateltavien sisäisiin työhyvinvoinnin tekijöihin ja työhyvinvointiin yleisesti ja osa esimieheen ja johtamiseen, sekä tämän vaikutukseen työhyvinvointiin. Pyrin kysymyksillä selvittämään miten esimiestyö ja esimies vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa käyn lävitse haastattelun tulokset. Kerron millä tavoin haastateltavat vastasivat ja miten heidän vastauksensa eroavat toisistaan. Haastateltavista puhuttaessa käytän heistä nimitystä henkilö 1, henkilö 2, henkilö 3, henkilö 4, henkilö 5 ja henkilö 6. Haastattelulomake kysymyksineen löytyy työn liitteistä.

### *Kysymys 1: Mitä koet työhyvinvoinnin tarkoittavan omalla kohdallasi?*

Tähän kysymykseen vastaaminen oli kaikille haastateltaville helppoa, ja kaikki haastateltavat toivat vastauksissaan esille samat asiat. Kaikki haastatellut kokevat työhyvinvoinnin tarkoittavan sitä, kuinka hyvin he viihtyvät omassa työssään. He toivat myös esiin sen, että työhyvinvointi vaikuttaa omaan jaksamiseen ja että se vaikuttaa siihen kuinka motivoituneita he ovat tulemaan töihin päivittäin. He kertoivat myös, että työympäristö ja sen viihtyvyys, sekä turvallisuus vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa.



*Kysymys 2: Miten pyrit vaikuttamaan omaan työhyvinvointiisi?*

Tässä kysymyksessä haastateltujen vastauksissa alkoi näkyä suurempia eroja. Kaikki haastatellut kertoivat, että he pyrkivät työpaikalla ollessaan ottamaan kaikki työkaverit huomioon ja tutustumaan kaikkiin parantaakseen omaa viihtyvyyttään. Kaikki myös mainitsivat, että he pyrkivät tauttomaan työn tekoa, ettei se käy liian raskaaksi. Tämän lisäksi haastatellut kertoivat, että he myös pyrkivät huolehtimaan työergonomiastaan ja esimerkiksi työskentelevänsä seisaaltaan, jos se vain on mahdollista. Tämän lisäksi henkilöt 2, 5 ja 6 kertoivat että he yrittävät vapaa-ajallaan irtautua työstä mahdollisimman paljon parantaakseen omaa jaksamistaan ja hyvinvointiaan.

*Kysymys 3: Millainen vaikutus kollegoillasi ja työyhteisölläsi on hyvinvointiisi?*

Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että riitatilanteet kollegojen kanssa vaikuttavat negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. He kertoivat motivaationsa ja hyvinvointinsa laskevan, jos he joutuvat työskentelemään sellaisen henkilön kanssa, jonka kanssa he eivät tule toimeen. Henkilöt 1 ja 4 toivat myös esille työpaikka kiusaamisen ja sen, kuinka se vaikuttaa negatiivisesti niin kiusatun kuin myös sivustakatsojien hyvinvointiin. Henkilö 5 toi myös esille se, että jos työpaikan arvot ovat ristiriidassa hänen omien arvojensa kanssa on tällä negatiivinen vaikutus hänen työhyvinvointiinsa. Haastatellut myös mainitsivat työpaikan viihtyvyyden ja turvallisuuden vaikutuksista työhyvinvointiin. Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että mukava ja viihtyisä työympäristö parantaa työhyvinvointia merkittävästi.

*Kysymys 4: Kuinka koet eri motivaatio- ja palkitsemiskeinojen vaikuttavan hyvinvointiisi?*

Haastatellut olivat yhä mieltä siitä, että työstä saatava palkkio vaikuttaa suuresti heidän työmotivaatioonsa, jos palkka on matala ei töihin tuleminen motivoi ja tällä on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Osalla haastatelluista oli aikaisemmilla työpaikoilla ollut työsuhde-etuna lounas- ja kulttuuriseteleitä. He kertoivat tämän motivoineen heitä ja parantaneen heidän viihtyvyyttään. Myös haastatelluista ne, joilla ei tällaisista palkitsemiskeinoista ollut kokemusta, uskoivat että se motivoisi heitä. Haastatelluista henkilöt 3 ja 5 viisi mainitsivat työssä oppimisen ja itsensä kehittämisen työn avulla motivoivan heitä.

*Kysymys 5: Millainen merkitys esimiehellä on työhyvinvointiisi?*

Haastatelluista valta osa oli sitä mieltä, että esimiehellä ja esimiestyöllä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka he viihtyvät työpaikalla ja kokevat esimiehellä olevan suuri vaikutus omaan työhyvinvointiinsa. Henkilö 3 myönsi esimiehen vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa, mutta ei kokenut sen olevan kovinkaan suuri tekijä työhyvinvoinnin osalta. Haastatellut kokivat, että jos esimies ei kohtele kaikkia alaisiaan reilusti ja tasapuolisesti vaikuttaa tämä negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Haastatellut kokivat, että jos esimies on koko ajan ”hengittämässä heidän niskaansa” ja jatkuvasti mikromanage-roimassa heidän työskentelyään, tuntuu tämä siltä, että esimies ei luota heihin ja tämän seurauksena tuntevat he työhyvinvointinsa kärsivän.

*Kysymys 6: Millä tavoin esimies voi parantaa työhyvinvointiasi?*

Myös tämän kysymyksen kohdalla haastateltujen vastaukset olivat hyvin yhtenäisiä. He kokevat työhyvinvointinsa parantuvan, jos esimies on kannustava ja he kokevat tämän tukevan heitä. Haastatellut kokevatkin esimiehen tuen olevan yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Haastatellut myös sanoivat, että jos he kokevat esimiehensä luottavan heihin, ovat he motivoituneempia ja tyytyväisempiä. Haastateltujen mukaan tämä luottamus osoittautuu erityisesti siten, että esimies ei puutu kaikkeen heidän tekemi-seensä. Haastatellut myös sanoivat, että jos esimies puuttuu työyhteisössä tai ympäris-tössä havaittuihin ongelmiin nopeasti, auttaa tämä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

*Kysymys 7: Kuinka koet perinteisen ”auktoritaarisen” johtamisen vaikuttavan työhyvinvointiisi?*

Tämän kysymyksen yhteydessä selitin haastateltaville mitä kysymyksellä tarkoitetaan ja selitin mitä ”auktoritaarinen” johtaminen tässä tapauksessa tarkoittaa. Erityisesti mies-puoliset haastateltavat tunnistivat tämän johtamistyylin tutuksi armeijasta. Kaikki haas-tatellut olivat jollain tavalla päässeet kokemaan tällaista johtamista ja olivat yhtä mieltä siitä, että se vaikuttaa negatiivisesti heidän motivaatioonsa. Haastatellut kokevat esimie-hen jatkuvan käskyttämisen ja mikromanageroinnin heikentävän työhyvinvointiaan.

*Kysymys 8: Kuinka koet kannustavaan ja valmentavan johtamisen vaikuttavan työhyvinvointiisi?*

Myös tämän kysymyksen kohdalla kerrottiin mitä kannustava ja valmentava esimiestyö on. Tällä kysymyksellä tarkoitin transformationaalisen johtajuuden johtamisen periaat-teita, ja kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko tällaisella johtamisella positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Osalla haastatelluista oli tällaisesta johtamisesta kokemusta

ja myönsivät sen vaikuttavan positiivisesti omaan motivaatioonsa ja hyvinvointiinsa. Ne haastateltavat, joilla tästä ei ollut kokemusta, uskoivat kuitenkin viihtyvän paremmin tällaisen esimiehen alaisuudessa. Haastateltavat kertoivat kokevansa esimiehen motivoivaksi ja kannustamiseksi vaikuttavan positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Haastatellut myös totesivat tuntevansa olonsa tervetulleemmaksi ja arvostetummaksi tällaisen esimiehen alaisuudessa.

### 5.3 Tutkimuksen tulosten analysointi

Tutkimuksessa tehdyn haastattelun vastausten perusteella voidaan todeta vastausten tukevan työn teoriaosuutta. Tutkimuksesta saadut vastaukset tukevat työn tavoitteita eli sen selvittämistä, miten esimies vaikuttaa työhyvinvointiin. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että esimies ja esimiestyö vaikuttavat suuresti heidän työhyvinvointiinsa.

Ensimmäiset kaksi kysymystä käsittelivät työhyvinvointia yleisesti. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, miten haastatellut kokevat työhyvinvoinnin ja mitä se heidän mielestään tarkoittaa sekä miten he itse pyrkivät ylläpitämään sitä. Työhyvinvointi käsitteenä oli tuttu kaikille haastatelluille. Haastattelut olivat yhtä mieltä siitä, että se kuinka hyvin he työssään viihtyvät ja kuinka hyvin he tulevat kollegoidensa kanssa toimeen vaikuttaa vahvasti heidän työhyvinvointiinsa. Haastatellut kertoivat pyrkivänsä ylläpitämään omaa työhyvinvointiaan esimerkiksi huolehtimalla työnsä tauottamisesta ja huolehtimalla työergonomiastaan. Tutkimuksen tulokset tukevat teoriaosuuden teoriaa työhyvinvoinnista ja sen rakennusaineista.

Kaksi seuraavaa kysymystä käsittelivät työyhteisön ja työkavereiden sekä työpaikalla käytettävien palkitsemiskeinojen vaikutusta työhyvinvointiin. Haastatellut kokivat työpaikan kulttuurin, sekä kollegoiden olevan merkittävä tekijä heidän viihtyvyytensä ja hyvinvointinsa kannalta. Haastatellut kokivat työstä saatavan rahallisen korvauksen merkittävänä tekijänä heidän työmotivaationsa ja näin myös työhyvinvointinsa kannalta. Haastateltujen vastaukset tukevat työn teoriaa siitä, että työntekijän oma motivaatio ja sosiaalinen, sekä psyykinen hyvinvointi vaikuttavat vahvasti näiden työhyvinvointiin.

Seuraavat kaksi kysymystä käsittelivät esimiehen vaikutusta työhyvinvointiin, ja sitä miten esimies voi omalla toiminnallaan parantaa alaistensa työhyvinvointia. Haastateltujen mukaan esimies vaikuttaa suuresti siihen kuinka hyvinvoivaksi he tuntevat olonsa työ-

paikallaan. He totesivat, että jos esimies on jatkuvasti puuttumassa heidän työskentelelynsä, tuntuu tämä siltä, ettei esimies luota heihin, mikä puolestaan huonontaa heidän motivaatiansa sekä hyvinvointiaan. Haastattelun tuloksista käy myös ilmi se, että millä tavalla esimies kohtelee alaisiaan, vaikuttaa näiden hyvinvointiin. Erityisesti se, että esimies kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti, on tärkeä tekijä alaisten hyvinvoinnin kannalta. Haastatellut kertoivat, että he kokevat esimiehen kannustuksen ja luottamuksenparantavan hyvinvointiaan. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat yhtenäisiä työn teorian kanssa ja tutkimuksessa saadut tulokset tukevat teoriaa osuutta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat teorian siitä, että esimiehellä on merkittävä vaikutus alaistensa työhyvinvointiin.

Kaksi viimeistä kysymystä käsittelivät kahden hyvin erilaisen johtamistyylin vaikutuksia työhyvinvointiin. Haastatellut totesivat vastauksissaan kokevansa kannustavan ja valmentavan esimiestyön olevan huomattavasti motivoivampaa kuin perinteisen ylhäältä alaspäin tulevan johtamisen, missä esimies käskyy alaisiaan ja määrää mitä näiden tulisi tehdä. Haastatellut kertoivat kokevansa valmentavan johtamisen parantavan omaa työtyytyväisyyttään ja hyvinvointiaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiestyön ja esimiehen vaikutusta työhyvinvointiin, sekä sitä onko transformationaalisen johtamisen periaatteilla positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että työn teoriaosuudessa esitetyt teoriat ovat paikkaansa pitäviä. Työn teoria osuus tukeekin tutkimuksen tuloksia ja tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

## **6 Työhyvinvoinnin kehittäminen**

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, millä tavoin yritykset ja organisaatiot voivat pyrkiä kehittämään omaa toimintaansa ja esimiehet esimiestyötään parantaakseen työntekijöiden työhyvinvointia. Käytän apuna teoriaosuudessa käsiteltyjä teorioita sekä tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tarkastelen työhyvinvoinnin kehittämistä erityisesti transformationaalisen johtamisen näkökulmasta ja tarkastelen miten organisaatiot voivat hyödyntää sitä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lähteenäni tässä käytän Randy Dobbsin ja Paul Robert Walkerin kirjaa *Transformational Leadership: A Blueprint for Real Organizational Change*.

## 6.1 Esimiesten valinta

Kuten työn teoriaosuudesta ja tutkimuksesta käy ilmi, on esimiestyöllä ja esimiehellä suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Erityisesti esimiehen vaikutus on suuri. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esimies osaa toiminnallaan ylläpitää ja kehittää ja tukea alaistensa työhyvinvointia. Erityisesti esimiehen johtamistyylin tulisi olla sellainen, että se tukee alaisten hyvinvointia. Työhyvinvointia tukevia ja kehittäviä johtamismalleja on useita, mutta tässä työssä tarkastelen asiaa transformationaalisen johtamisen kautta. Koska esimiehellä on suuri vaikutus alaistensa hyvinvointiin, tulisi esimiesten valintaan kiinnittää erityistä huomiota.

### 6.1.1 Esimiehen profiili

Kuten kappaleessa 4.1 kerrottiin, on transformationaalisella johtamisella positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Transformationaalisen johtamisen keskiössä on esimies ja erityisen tärkeässä asemassa on esimiehen oma persoona. Esimiehen persoonalla on suuri merkitys siihen, miten hän johtaa alaisiaan ja osaako hän johtaa heitä niin, että heidän työhyvinvointinsa paranee. Transformationaalisen johtajan ihanne piirteitä voidaan kuvata big five mallin avulla. Esimiesten valinnassa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että esimieheltä löytyy juuri näitä haluttuja luonteenpiirteitä. Transformationaalisen johtajan viisi tärkeintä piirrettä ovat:

#### *1. Matala neuroottisuus (Neuroticism)*

Transformationaalinen johtaja osaa olla huolehtimatta turhia, eikä ala stressaamaan turhan takia. Hän pystyy helposti hallitsemaan tunteensa ja hänellä on hyvä itsehillintä. Hän on tyytyväinen itseensä ja tavoitteisiinsa.

#### *2. Korkea Ekstraversio (Extroversion)*

Ekstraversiolla kuvataan henkilön ulospäinsuuntuneisuutta. Transformationaalinen johtaja on itsevarma, seurallinen ja lämminhenkinen sekä helposti lähestyttävissä. Hän nauttii uusiin ihmisiin tutustumisesta ja pursuaa aina energiaa.

#### *3. Korkea avoimuus (Openness to experience)*

Transformationaalinen johtaja on aina avoin uusille ideoille. Hän on seikkailunhaluinen ja utelias. Transformationaalinen johtaja on mukautuvainen ja aina läsnä alaisilleen. Hän osaa ottaa huomioon alaistensa yksilölliset tarpeet ja tavoitteet.

#### 4. Korkea suostuvaisuus/sovinnollisuus (Agreeableness)

Transformationaalinen johtaja osaa mukautua uusiin tilanteisiin ja osaa ottaa muiden tunteet huomioon. Hän on mukautuvainen ja epäitsekkäs, sekä aina valmis kompromisseihin. Hän antaa helposti anteeksi ja on vilpitön toiminnassaan.

#### 5. Korkea tunnollisuus (Conscientiousness)

Transformationaalinen johtaja on tunnollinen. Hän on ahkera työteliäs ja määrätietoinen. Hän osaa ottaa vastuuta ja on luotettava. Hän osaa myös seurata sääntöjä ja toimia niiden mukaan (Bono & Judge 2004, 901–910.)

### 6.1.2 Esimiehen profiilin selvittäminen

Esimiehen rekrytointiprosessissa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, onko työhön harkittavalla ehdokkaalla esimiestyöhön soveltuvia persoonallisuus piirteitä. Tämän selvittämiseksi rekrytointiprosessin apuna voidaan esimerkiksi käyttää erilaisia persoonallisuustestejä. Näiden testien avulla voidaan varmistaa, että hakija on soveltuva esimiesasemaan. Erillisten persoonallisuustestien tekeminen ei välttämättä ole aina kuitenkaan tarpeellista, sillä suuntaa antava big five persoonallisuusprofiili voidaan luoda muutamien kysymysten avulla. Lewis Goldberg on laatinut joukon kysymyksiä, joiden avulla voidaan suuntaa antavasti kartoittaa henkilön big five profiili.

Testissä on 50 kysymystä, joiden avulla mitataan henkilön ekstraversiota, neuroottisuutta, avoimuutta, suostuvaisuutta ja tunnollisuutta. Kysymyksiin vastataan asteikolla 1–5 sen mukaan kuinka hyvin kyseinen väittämä itseen sopii, 1 = täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3 = neutraali, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Vastaus 1-5	kysymys	Vastaus 1-5	kysymys
	1.Olen juhlien keskipiste		26.Minulla ei ole juurikaan sanottavaa
	2.En ole juurikaan huolissani toisista ihmisistä		27.Minulla on herkkä sydän
	3.Olen aina hyvin valmistautunut		28.Unohdan usein laittaa tavarat takaisin oikeille paikoilleen
	4.Stressaannun helposti		29.Menen helposti pois tolaltani

	5.Minulla on laaja sanavarasto		30.Minulla ei ole erityisen hyvä mielikuvitus
	6.En ole erityisen puhelias		31.Juhlissa puhun paljon monien eri ihmisten kanssa
	7.Ihmiset kiinnostavat minua		32.En ole erityisen kiinnostunut muista ihmisistä
	8.Jätän tavaroitani levälleen		33.Pidän järjestyksestä
	9.oloni on useimmiten rento		34.Mielialani vaihtelee usein
	10.Minun on vaikeaa ymmärtää abstrakteja ideoita		35.Olen nopea ymmärtämään asioita
	11.Tunnen oloni rentoutuneeksi ihmisten seurassa		36.En halua vetää huomiota itseeni
	12.Olen usein loukkaava muita kohtaan		37.Varaan aikaa muille ihmisille
	13.Kiinnitän huomiota yksityiskohtiin		38.Välttelen velvollisuuksiani
	14.Monet asiat huolestuttavat minua		39.Mielialani ailahtelevat usein
	15.Minulla on vilkas mielikuvitus		40.Käytän usein vaikeita sanoja
	16.Pysyttelen mielelläni taka-alalla		41.Minua ei haittaa, jos olen huomion keskipisteenä
	17.Suhtadun myötätuntoisesti toisten tunteisiin		42.Samaistun muiden tunteisiin
	18.Sotken asioita		43.Noudatan aikatauluja
	19.Mieleni on harvoin maassa		44.Ärsyynnyn helposti
	20.Abstraktit ideat eivät kiinnosta minua		45.Vietän paljon aikaa asioita pohdiskellen
	21.Olen usein keskustelun aloittaja		46.Olen hiljainen tuntemattomien seurassa
	22.Muden ongelmat eivät kiinnosta minua		47.Ihmiset rentoutuvat seurassani
	23.Hoidan tehtäväni viivyttämättä		48.Vaadin itseltäni paljon töissä
	24.Keskittymiseni herpaantuu helposti		49.Mieleni on usein maassa
	25. Minulla on mahtavia ideoita		50.Pursuan ideoita

Kuvio 4. Big five profiilia mittaavat kysymykset (Goldberg 1992, 26–42).

Kun kaikkiin kysymyksiin on vastattu, lasketaan tulokset yhteen seuraavaa laskukaavaa käyttäen. Suluissa on kysymyksen numero ja viivalle merkitään kysymyksen vastaus. Lopullisen pistemäärän pitäisi olla jotakin nollan ja neljänkymmenen väliä.

$$E = 20 + (1) \quad - (6) \quad + (11) \quad - (16) \quad + (21) \quad - (26) \quad + (31) \quad - (36) \quad + (41) \quad - (46) \quad =$$

$$S = 14 - (2) \quad + (7) \quad - (12) \quad + (17) \quad - (22) \quad + (27) \quad - (32) \quad + (37) \quad + (42) \quad + (47) \quad =$$

$$T = 14 + (3) \quad - (8) \quad + (13) \quad - (18) \quad + (23) \quad - (28) \quad + (33) \quad - (38) \quad + (43) \quad + (48) \quad =$$

$$N = 38 - (4) \quad + (9) \quad - (14) \quad + (19) \quad - (24) \quad - (29) \quad - (34) \quad - (39) \quad - (44) \quad - (49) \quad =$$

$$A = 8 + (5) \quad - (10) \quad + (15) \quad - (20) \quad + (25) \quad - (30) \quad + (35) \quad + (40) \quad + (45) \quad + (50) \quad =$$

**Ekstraversio (E)** kuvastaa henkilön sosiaalisutta. Korkea tulos viittaa siihen, että henkilö on erittäin sosiaalinen ja viihtyy ihmisten seurassa, kun taas matalampi tulos viittaa siihen, että henkilö työskentelee mieluummin yksin.

**Suostuvaisuus/sovinnollisuus (S)** kuvastaa kuinka hyvin henkilö ottaa muut huomioon. Korkea tulos kertoo siitä, että henkilö ottaa muut huomioon ja on sympaattinen. Matalan tuloksen saanut henkilö saattaa olla usein hyvin suorapuheinen ja pahimmillaan jopa vihamielinen.

**Tunnollisuus (T)** kuvastaa henkilön rehellisyyttä ja ahkeruutta. Korkean tuloksen saavat henkilöt ovat luotettavia, ahkeria ja järjestelmällisiä. Matalan tuloksen saavat ovat yleensä laiskempia, sotkuisempia ja epäluotettavampia.

**Neuroottisuus (N)** kuvastaa henkilön stressinsietokykyä ja itsehillintää. Tämän osuuden tulos on käänteinen, korkea tulos viittaa matalaan neuroottisuuteen ja matala tulos korkeaan neuroottisuuteen. Korkea neuroottisuus viittaa siihen, että henkilö murehtii asioita ja stressaantuu helposti, hänellä on myös mahdollisesti heikko itsehillintä. Matalasti neuroottinen puolestaan osaa hillitä itsensä, eikä stressaa tai murehdi turhan takia.

**Avoimuus (A)** kertoo henkilön mielikuvituksen voimasta ja avoimuudesta uusille ideoille. Korkean tuloksen saavat saattavat unelmoida paljon ja heillä on usein hyvä mielikuvitus. Matalan tuloksen saavat ovat usein hyvin maanläheisiä. (Goldberg 1992, 26–42)

## 6.2 Transformationaalisen johtamisen käyttö organisaatiossa

Kuten jo aikaisemmissa kappaleissa on todettu, on transformationaalisella johtamisella positiivinen vaikutus organisaation työntekijöiden hyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Pelkästään esimies ei ole vastuussa työhyvinvoinnin kehittämisestä. Jos yritys haluaa päästä hyödyntämään transformationaalista johtamista täydellä teholla tulee sen mah-



dollistaa tämä omalla toiminnallaan. Esimies voi organisaation tuella mahdollistaa transformationaalisen johtamisen toteuttamista organisaatiossa viiden askeleen ohjeen avulla. (Dobbs & Walker 2010.)

#### 6.2.1 Työntekijöiden stimulointi

Transformationaalisen johtajan tulee haastaa alaisiaan ja kannustaa sekä rohkaista näitä kokeilemaan uusia menetelmiä ongelmien ratkaisemiseen. Esimiehen ja organisaation tulee varmistaa, että kaikki työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja että he uskaltavat tuoda esiin omat ideansa. Heidän tulee myös mahdollistaa avoin keskustelu ja mahdollistaa työntekijöille näiden mielipiteen esille tuominen. Työntekijöiden tulee tuntea, että heistä jokaisen panosta arvostetaan. Esimiehen tulee haastaa yrityksen kulttuurillisia normeja sekä inspiroida alaisiaan. (Dobbs & Walker 2010.)

#### 6.2.2 Yksilöllinen huomiointi

Esimiehen tulee ottaa huomioon jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet ja kohdella heitä tämän mukaan. Jokainen työntekijä on erilainen, ja jokainen heistä motivoituu eri asioista, joten esimiehen tulee osata ottaa tämä huomioon alaisiaan johtaessaan. Esimiehen tulee oppia alaistensa vahvuudet, jotta hän osaa jakaa oikeat tehtävät oikeille henkilöille. (Dobbs & Walker 2010.)

#### 6.2.3 Työntekijöiden motivointi

Esimiehen tulee asettaa alaisilleen selkeät tavoitteet, joita nämä voivat tavoitella. Kun kaikilla työntekijöillä on samat tavoitteet, on esimiehen helpompaa motivoida alaisiaan ja kannustaa heitä pyrkimään näihin. Esimiehen tehtävänä myös varmistaa, että työntekijät ymmärtävät olevansa osa suurempaa kokonaisuutta ja ymmärtävät oman työpanoksensa merkityksen. (Dobbs & Walker 2010.)

#### 6.2.4 Esimerkillä johtaminen

Esimiehen tulee johtaa alaisiaan omalla esimerkillään. Kun alaiset näkevät esimiehen osallistuvan työhön heidän kanssaan ei esimiehen kannustus ja yhteisten tavoitteiden asettaminen jää pelkästään kauniiksi sanoiksi. Kun näkevät esimiehen olevan mukana

työnteossa heidän kanssaan, lisää tämä luottamusta heidän välillään. (Dobbs & Walker 2010.)

#### 6.2.5 Johtaminen sinnikkäästi konfliktien läpi

Muutos erilaiseen ja uuteen organisaatio- ja johtamismalliin voi olla joidenkin työntekijöiden mielestä pelottavaa ja aiheuttaa muutosvastarintaa ja luoda konflikteja. Esimiehen tehtäväksi jää saada kaikki alaiset mukaan muutokseen. Esimiehen tulee selvittää työntekijöiden mahdolliset pelkotilat ja pyrkiä ratkaisemaan nämä kannustamalla ja motivoimalla alaisiaan. (Dobbs & Walker 2010.)

## 7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tarkoitukseni oli selvittää ja tutkia esimiehen ja esimiestyön vaikutuksia työhyvinvointiin. Aloitin asian tutkimisen käyttäen apunani useita aihetta käsitteleviä kirjoja. Työhyvinvoinnin johtamista ja sen kehittämistä päätin tutkia ja käsitellä transformationaalisen johtamisen näkökulmasta. Valitsin transformationaalisen johtamisen, koska uskon sen olevan yksi tulevaisuuden johtamisen trendeistä. Osana työtä toteutin tutkimuksen työhyvinvoinnista ja esimiehen ja esimiestyön vaikutuksesta siihen.

Aloitin opinnäytetyöprosessin jo syksyllä 2018. Syksyn aikana pohdin työn mahdollista aihetta ja minulle kävi selväksi, että halusin tehdä työni työhyvinvoinnista. Myös transformationaalisen johtajuuden yhdistäminen työhön oli minulla suunnitelmissa heti alusta alkaen. Syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana aloitin materiaalin keräämisen työtä varten ja aloin suunnittelemaan työtä tarkemmin. Kesän 2019 aikana toteutin töissä ollessani työni osana olevan tutkimuksen. Työn kirjoittamisen aloitin kevään 2019 aikana ja jatkoin sitä aina alkuvuoteen 2020 asti, jolloin sain työn lopulta valmiiksi. Opinnäytetyöprosessi eteni muiden opintojen ja työharjoittelun vuoksi suhteellisen hitaasti, joten alkuperäinen suunnitelma työn valmistumisesta syksyn 2019 aikana ei pitänyt.

Työn lähteinä päädyin käyttämään useita aihetta käsitteleviä kirjoja sekä tutkimuksia. Lähdemateriaalin löytyminen oli yllättävän helppoa ja päädyin lopulta jättämään työn ulkopuolelle useita lähteitä, joita ajattelin alun perin käyttää. Lähdemateriaalin löytäminen oli loppupelissä helppoa. Osana työtä päädyin tekemään tutkimuksen työhyvinvoinnista. Alun perin mietin työhyvinvointikyselyn tekemistä suuremmalla otannalla, mutta päädyin lopulta toteuttamaan kvalitatiivisen tutkimuksen ja käyttämään tutkimusmenetelmänä haastattelua.

Haastatteluista saadut tulokset ovat yhtenäisiä teoriaosuuden kanssa, joten voidaan todeta, että saadut tulokset ovat todenmukaisia ja luotettavia. Olen myös tyytyväinen työn lopputulokseen, vaikka sen toteuttaminen olikin suhteellisen hidasta. Vaikka prosessi kokonaisuudessa olikin suhteellisen haastava, olen tyytyväinen sen tulokseen ja uskon sen hyödyntävän minua myös tulevaisuudessa.

## Lähteet

Bernard, M. Bass & Ronald, E. Riggio 2006, Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum associates, Mahwah, New Jersey.

Bono, Joyce & Judge, Timothy 2004, Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology 2004(10), 901-910.

Business dictionary 2019. Transformational leadership. <http://www.businessdictionary.com/definition/transformational-leadership.html>. Luettu 15.12.2019.

Dobbs, Randy & Walker, Paul Robert 2010, Transformational Leadership: A Blueprint for Real Organizational Change. Dobbs leadership, Greenville, South Carolina.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Vastapaino, Tampere.

Goldberg, Lewis 1992, The development of markers for the Big-Five factor structure. Psychological Assessment. 1992(4), 26-42.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007, Tutki ja kirjoita. Otava, Helsinki

Hyppänen, Riitta 2013, Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki

Manka, Marja-Liisa & Manka, marjut 2016 Työhyvinvointi. Alma Talent Oy, Helsinki.

Marquet, David & Cowey, Stephen 2013, Turn the ship around. A true story of turning followers into leaders. Penguin publishing group.

Suonsivu, Kaija 2014, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress, Helsinki.

Tarkkonen, Juhani 2012, Työhyvinvointi johtamistehtävänä. periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress, Helsinki.

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 14.9.2019.

Työturvallisuuskeskus 2019. Fyysiset kuormitustekijät. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoymparisto/fyysiset\\_kuormitustekijat](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoymparisto/fyysiset_kuormitustekijat). Luettu 30.11.2019.

Työturvallisuuskeskus 2019. Johtaminen ja esimiestyö. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo). Luettu 24.10.2019.

## Liitteet

### Työhyvinvointihaastattelu

1. Mitä koet työhyvinvoinnin tarkoittavan omalla kohdallasi?
2. Miten pyrit vaikuttamaan omaan työhyvinvointiisi?
3. Millainen vaikutus kollegoillasi ja työyhteisölläsi on hyvinvointiisi?
4. Millainen merkitys esimiehellä on työhyvinvointiisi?
5. Mitä esimies voisi mielestäsi tehdä parantaakseen työhyvinvointiasi?
6. Kuinka koet perinteisen "auktoritaarisen" johtamisen vaikuttavan työhyvinvointiisi?
7. Kuinka koet valmentavan johtamisen vaikuttavan työhyvinvointiisi?
8. Kuinka koet eri motivaatiokeinojen vaikuttavan hyvinvointiisi?