



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anni Koskinen

# TUNNEÄLYKKÄÄN ESIHENKILÖTYÖN MERKITYS YRITYKSEN TALOUDELLISEEN MENESTYKSEEN

Liiketalous  
2024

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Anni Koskinen
Opinnäytetyön nimi	Tunneälykkään esihenkilötyön merkitys yrityksen taloudelliseen menestykseen
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	50 + 1
Ohjaaja	Harri Lehtimäki

Sosiaalisen aikakauden myötä tunneälykkyydestä on tullut yksi esihenkilötyön tärkeimmistä elementeistä. Tässä opinnäytetyössä tutkittiinkin tunneälykkään esihenkilötyön merkitystä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työn aihe syntyi oppilaan henkilökohtaisesta mielenkiinnosta tunneälykästä johtajuutta kohtaan, ja tavoitteena oli syventää jo aiemmin työelämässä opittua tietämystä tunneälystä. Tarkoituksena oli luoda kokonaisuus, josta sekä opinnäytetyön toimeksiantaja että ulkopuoliset yritykset voisivat hyötyä käytännössä. Työn teorian ja empirian oli tarkoitus vastata tutkimusongelmaan ”Onko tunneälykkäällä esihenkilötyöllä merkitystä yrityksen taloudellisessa menestyksessä?”.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisälsi kolme teoriakappaletta. Aiheeseen syvennyttiin perehtymällä pääosin kirjallisuuteen, kuitenkin myös verkkojulkaisuja hyödynnettiin. Ensimmäisen teoriakappaleen tarkoituksena oli pohjustaa lukijaa tunneälyn lähtökohdilla ja antaa käsitys siitä, mistä tunneäly on peräisin. Toinen teoriakappale käsitteli tunneälyä käsitteenä, Daniel Golemanin tunneälyteoriaa sekä keinoja, joilla esihenkilöiden tunneälykkyyttä voidaan kehittää. Kolmas ja viimeinen teoriakappale sisälsi läpileikkauksen yrityksen talouden mittareista.

Työn empiria koostui sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä. Jotta työssä päästiin haluttuun lopputulokseen, suoritettiin tutkimus esihenkilöiden haastatteluilla sekä heidän työntekijöillensä luodulla kyselyllä.

Sekä työn teoreettinen viitekehys että empirian tulokset kertoivat sen, että tunneälykkäällä esihenkilöllä todella on merkitystä yrityksen taloudellisessa menestyksessä. Sekä haastattelut, kyselyn vastaukset, että työn teoria olivat samansuuntaisia.

## ABSTRACT

Author	Anni Koskinen
Title	The importance of emotionally intelligent management to the organization's financial success
Year	2024
Language	Finnish
Pages	50 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Harri Lehtimäki

---

In the social era, emotional intelligence has become one of the most important elements when managing a team. In this thesis, the importance of emotionally intelligent management to the company's financial success was studied. The subject of the work arose from the researcher's personal interest in emotional-intelligent leadership, and the goal was to increase the knowledge about emotional intelligence that had already been learned while working. The aim was to create an entity from which both the client of the thesis and external companies could benefit in practice. The theory and empirical study of the thesis attempted to answer the research problem "Does emotionally intelligent management matter in the company's financial success?".

The theoretical reference framework of the thesis included three theoretical topic areas. The subject was mainly studied through studying literature; however, online publications were also utilized. The objective of the first theoretical chapter was to familiarize the reader with the starting points of emotional intelligence and to give an idea of where it comes from. The second theoretical chapter dealt with emotional intelligence as a concept, Daniel Goleman's theory of emotional intelligence and lastly, how the emotional intelligence of a leader can be developed. The third and the final theoretical chapter included a cross-section of the company's financial metrics.

The empirical study included both quantitative and qualitative research methods. To reach the desired result in the thesis, a study was conducted with interviews of the supervisors and a questionnaire created for their employees.

Both the theoretical reference framework of the work and the empirical results showed that an emotionally intelligent management is very important for the company to succeed financially. As expected, both interviews, the answers to the survey and theory of the work gave similar results.

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....	5
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	6
1.2 Opinnäytetyön rakenne.....	7
1.3 Opinnäytetyön rajaus .....	8
1.4 Toimeksiantaja.....	9
2 SOSIAALINEN AIKAKAUSI .....	10
2.1 Sosiaalinen johtaminen .....	10
2.2 Sosiaalinen organisaatio.....	11
2.3 Sosiaalinen työyhteisö.....	12
3 TUNNEÄLY .....	14
3.1 Mitä tunneäly on? .....	14
3.2 Golemanin teoria.....	15
3.3 Tunneälykkään esimiestyön kehittäminen .....	17
3.3.1 Työtyytyväisyyden analysointi.....	18
3.3.2 MSC-johtaminen .....	20
4 YRITYKSEN TALOUDEN MITTARIT .....	23
4.1 Kannattavuus.....	23
4.2 Maksuvalmius.....	24
4.3 Vakavaraisuus .....	26
5 EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	28
5.1 Haastattelu .....	28
5.2 Kyselytutkimus .....	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	45
LÄHTEET .....	49
LIITTEET.....	51

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

<b>Kuva 1.</b> Lempäälän kunnan yritykset liikevaihtoluokittain .....	9
<b>Kuva 2.</b> Tunneällyn viisi eri osa-aluetta ja niiden sisältö .....	16
<b>Kuva 3.</b> Työtyytyväisyyskyselyn kolme olennaisinta aihetta ja niiden ydin .....	20
<b>Kuva 4.</b> Kannattavuuden mittaamiseen käytettävät yleisimmät tunnusluvut .....	24
<b>Kuva 5.</b> Maksuvalmiuden mittaamiseen käytettävät yleisimmät tunnusluvut .....	25
<b>Kuva 6.</b> Vakavaraisuuden mittaamiseen käytettävät yleisimmät tunnusluvut .....	27
<b>Kuva 7.</b> Haastateltavien taustatiedot .....	29
<b>Kuva 8.</b> Vastaajien työssäoloaika nykyisessä työsuhteessa .....	39
<b>Kuva 9.</b> Vastaajien kokemus tunneälykkään esihenkilön vaikutuksesta sitoutuneisuuteen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen .....	39
<b>Kuva 10.</b> Tunneälykkään esihenkilötyön vaikutus vastaajien työhön .....	40
<b>Kuva 11.</b> Tunneälykkään esihenkilön vaikutus vastaajien työmotivaatioon .....	41
<b>Kuva 12.</b> Vastaajien käsitys tunneälykkään esihenkilön merkityksestä yrityksen taloudelliseen menestykseen .....	42

## 1 JOHDANTO

Tunneälystä on tullut yksi ajankohtaisimmista ja keskeisimmistä esihenkilötyön elementeistä sosiaalisen aikakauden myötä. Ennen sosiaalista aikakautta työmaailmaa kuritti teollinen aikakausi, jolle tyypillistä oli vahvat hierarkkiset roolit ja toimintatavat, henkilöstön tiukka kontrolli, viestinnän yksisuuntaisuus ja valitettava suorituskulttuuri. (Hurmerinta 2015, 15–17)

Perinteisetkään johtajan piirteet, kuten esimerkiksi hyvät organisointi- tai ajanhallintataidot eivät enää yksinään riitä, vaan esihenkilön tulee ymmärtää mm. vuorovaikutuksen ja empatian tärkeys ollakseen työntekijöitään motivoiva ja yritystä taloudellisesti eteenpäin vievä johtaja.

Tässä opinnäytetyössä perehdytäänkin syvemmin tunneälyyn sekä käsitteenä että käytännössä ja tutkitaan, miten yrityksen taloudellinen menestys ja tunneälykäs esihenkilötyö kulkevat käsi kädessä.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on:

Onko tunneälykkäällä esihenkilötyöllä merkitystä yrityksen taloudellisessa menestyksessä?

Tutkimuksen keskiössä ovat lisäksi kysymykset:

- Millainen on tunneälykäs esihenkilö?
- Millä tavoin tunneälykäs esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöihin?
- Kokevatko sekä esihenkilöt että työntekijät tunneälykkyyden yhtä tärkeäksi yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta?

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Lempäälän kunnan elinkeinoyhtiölle, Lempäälän Kehitys Oy:lle. Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on syventää

oppilaan jo aiemmin työelämässä opittua tietämystä tunneälystä sekä alleviivata tunneälykkään esihenkilötyön merkitystä yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen kuva tunneälykkyyden hyödyistä talouden ja kannattavuuden aspektissa, kuitenkin opinnäytetyössä ilmenee tunneälykkään esihenkilön hyödyt joltain osin myös yleisesti. Parhaimmassa tapauksessa opinnäytetyöllä saada aikaan aineisto, joka herättelisi sekä esihenkilöt että heidän työntekijänsä miettimään, millaisia vaikutuksia tunneälykkyydellä voi työyhteisössä parhaimmillaan olla.

Opinnäytetyössä keskitytään laajalti sekundääriaineistoihin, eli kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Jotta työssä päästään tavoiteltuun lopputulokseen, työtä varten toteutetaan haastatteluja sekä kyselytutkimus, jotka tuovat konkreettisia käytännön esimerkkejä tunneälykkään esihenkilön hyödyistä. Vaikka opinnäytetyön aihe keskittyy esihenkilötyöhön, on tutkimukselle olennaista kuulla myös muissa positioissa työskentelevien ajatuksia tunneälystä, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan tarpeeksi laajat vastaukset.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden, empirian sekä yhteenvedon. Työ alkaa johdannolla, josta selviää työn lähtökohdat ja työn tausta, opinnäytetyön tutkimusongelma- ja kysymykset sekä kuvaus opinnäytetyön toimeksiantajasta ja toimeksiantoyrityksen taustat. Lisäksi johdannossa kerrotaan työssä käytettävät tutkimusmenetelmät, aiheen rajaus sekä opinnäytetyön rakenne.

Johdannosta siirrytään ensimmäiseen teoriakappaleeseen, joka käsittää sosiaalisen aikakauden keskeisimmät piirteet. Tällä pyritään tekemään lukijalle selväksi, mitä tunneälykkään esimiestyön nykyisen merkityksen taustalla on ja miksi se on nykypäivänä niin merkittävä osa johtajuutta. Sosiaalisen aikakauden jälkeen käydään läpi tunneälyä käsitteenä, sen osa-alueita ja tutustutaan Daniel Golemanin teoriaan tunneälystä. Kappaleen lopuksi käydään vielä läpi

tunneälykkään johtamisen kehittämistä muutamilla eri tavoilla. Kolmas ja viimeinen teoriakappale sisältää läpileikkauksen yrityksen taloudellisen menestyksen mittareihin; kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Tämän tarkoituksena on täsmentää lukijalle, millä tavoin tunneälykkään esihenkilötyön vaikutukset muiden liiketoiminnan osa-alueiden lisäksi voidaan nähdä yrityksen luvuista.

Teoriakappaleiden jälkeen päästään tutkimukseen, joka suoritetaan haastatteluilla, joissa eri aloilla työskentelevät esimiehet pääsevät vastaamaan kysymyksiin esihenkilötyön ja yrityksen taloudellisen menestyksen yhtälöstä, sekä kyselyllä, jossa kyseisten yritysten työntekijät pääsevät kertomaan oman näkemyksensä aiheesta. Kuudes ja viimeinen luku on yhteenvetoa ja pohdintaa varten, jossa käydään opinnäytetyöstä ja tutkimuksesta tehtyjä havaintoja läpi.

### **1.3 Opinnäytetyön rajaus**

Tutkimuksen aihetta lähestytään positiivisesta näkökulmasta, eli opinnäytetyössä ei käsitellä tunneälykkyyden mahdollisia negatiivisia vaikutuksia yrityksen talouteen. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittava tunneälykkyyden merkitys yrityksen taloudelliseen menestykseen on rajattu nimenomaan esihenkilön tunneälyyn ja materiaali, mitä työn edetessä käytetään, on rajattu samoin.

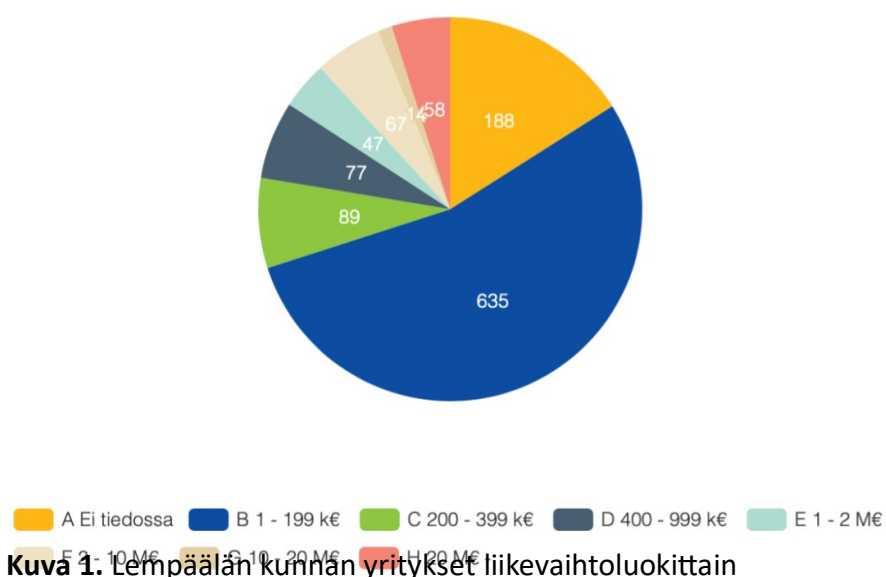
Tunneälyteorioita on kirjoitettu useampia, mutta tässä opinnäytetyössä se rajataan vain yhteen tutustumalla Daniel Golemanin tunneälyteoriaan. Tunneälystä kertovassa teoriaosuudessa käsitellään myös tunneälykkään esihenkilötyön kehittämistä. Koska tunneälykkyyttä esihenkilötyössä voi kehittää erittäin monilla tavoilla, rajattiin se tässä käsittelemään kehittämistä muun muassa työtyytyväisyysanalyysien ja MSC-johtajuusteorian avulla, jonka opiskelija uskoo olevan uusi näkökulma monelle lukijalle.

## 1.4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on opiskelijan työharjoittelupaikka, Lempäälän Kehitys Oy. Yritys on 100 % Lempäälän kunnan omistama elinkeinoyhtiö, joka vastaa kunnan elinkeinotoimen kehittamisestä ja palveluista. Tällaisia palveluita on mm. kunnan elinkeinopolitiikan kehittäminen, uusien yritysten tukipalvelut sekä jo olemassa olevien yritysten tuki-, kehittämis-, ja koulutuspalvelut, kansainvälisen yhteistyön kehittäminen sekä yritystilojen markkinointi ja hallinnointipalvelut. Yhtiö toteuttaa ja tukee kunnan sekä elinkeinotoimen, että muiden sektoreiden suunnittelu-, kehittämis- ja hanketoimintaa. (Lempäälän Kehitys Oy, Business Lempäälä)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi Lempäälän Kehitys Oy ylläpitää Lempäälän yritys- ja palveluhakemistoa. Hakemistosta löytyy Lempäälän alueella toimivat yritykset (Kuva1) ja yritysten tarjoamat palvelut ja tuotteet. Hakemiston tärkeimpiä tiedonlähteitä ovat viranomaisrekisterit PRH ja YTJ. Yrityshakemiston tiedot ovat myös pohjana vuosittain ilmestyvässä Lempäälän Tietopakettissa, joka on kattava infopaketti kunnassa jo valmiiksi asuville, yrityksille sekä uusille kuntaan muuttaville asukkaille.

Yritykset liikevaihtoluokittain



## 2 SOSIAALINEN AIKAKAUSI

Sosiaalinen aikakausi on ollut merkityksellinen muutos sekä johtamisessa että työelämässä yleisesti, jyräten teollisen aikakauden ominaisuudet, tuoden tunneälykkyyden organisaatioihin ja sen myötä selkeästi vienyt yrityksiä kohti taloudellista menestystä. Vaikka sosiaalinen media yhdistetään sosiaaliseen aikakauteen siitä puhuttaessa ja on organisaatioille nykypäivänä vähän pakollinenkin osa menestystä, on sosiaalisen aikakauden ydin kuitenkin paljon syvemmällä. Sosiaalisen aikakauden ydin piileekin vuorovaikutuksessa, joka kattaa sekä ulkoisen, että yritysten sisällä tapahtuvan viestinnän. (Hurmerinta 2015, 15–17)

Sosiaalinen aikakausi on tuonut paljon tarvittua muutosta byrokraattisen aikakauden jälkeen, jolloin työntekijän oma-aloitteisuus ja päätöksentekokyky kyseenalaistettiin. Niihin aikoihin kaikki työpaikan ja työtehtävien toiminnot olivat tarkasti ennalta määritelty, eikä niistä tullut poiketa. Byrokraattisen organisaation peruselementtejä on keskittyminen enemmän työtunteihin ja tuloksiin, eikä niinkään osaamiseen, sen kehittämiseen tai niihin ”oikeisiin” saavutuksiin, joilla on suuri merkitys yrityksen taloudellisessa menestyksessä. Tällöin byrokraattinen johtaja keskittyy enemmänkin asioiden johtamiseen, eikä ihmisten – minkä pitäisi olla koko johtamisen perusta. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 83)

### 2.1 Sosiaalinen johtaminen

Vielä 2020-luvullakin johtajia saatetaan arvioida pelkästään liiketulosperusteisesti, vaikka erityisen tärkeää olisi ottaa huomioon vahvan ja positiivisen työkultuurin rakentaminen, taito kuunnella ja viestittää sekä tietenkin työntekijöiden sitoutuneisuus. Työntekijät arvostavat esihenkilöitä, jotka luottavat, rohkaisevat ja innostavat. Jotta työntekijät viihtyvät työssään, tulee johtajan panostaa työhyvinvointiin, hyviin arvoihin ja organisaation maineeseen. Uusi sukupolvi odottaakin johtajalta vastuuta, hyvää johtajuutta, luottamusta ja joustoa. (Hurmerinta 2015, 21–22)

*” Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.”- Richard Branson*

Sosiaalisen aikakauden johtajan tulee saada työntekijät näkemään itsensä tärkeiksi ja merkityksellisiksi. Esihenkilötyö on parhaimmillaan silloin, kun työntekijät kokevat johtajan kuuluvan samaan joukkoon, ja edistävän yhteisiä tavoitteita siinä missä muutkin. On siis tärkeää, että työntekijät kokevat johtajan olevan ”yksi heistä”. Johtajan tulee kuitenkin ohjata työntekijöitä tavoiteltaviin tuloksiin hänen omien toimintatapojensa ja arvojen määräämällä tavalla. (Lankinen, 2017)

Yksi tärkeimpiä asioita sosiaalisen aikakauden esihenkilötyössä on kuitenkin kyky ja halu muuttua ja hyväksyä se fakta, että maailma on muuttunut ja meidän tulee muuttua sen mukana, jos tavoittelee menestystä. (Hurmerinta 2015, 45)

## **2.2 Sosiaalinen organisaatio**

Sosiaaliselle organisaatiolle on luonnollista käyttää erilaisia sosiaalisia viestintävälineitä, jotka mahdollistavat yrityksen sisällä tapahtuvan tiedonvälityksen. Tällöin johtajien on näytettävä omalla esimerkillään sosiaalisten viestintävälineiden käytön hyödyt. Useimmiten tällaiset organisaatiot ovatkin edelläkävijöitä mm. hyvän työilmapiirin ja työkultuurin edistämisessä. Vaikka virtuaalinen kanssakäyminen on tehty nykypäivänä todella helpoksi, on f2f-tapaamiset kuitenkin parasta sosiaalista toimintaa. Sosiaalisen organisaation parhaita puolia on tiedon nopea ja vaivaton kulku yrityksen sisäisissä kanavissa, sekä mahdollisuus ideoiden ja tärkeiden infojen nopeaan ja helppoon jakamiseen. Sanotaankin, että sisäinen sosiaalinen media luo parempaa tyytyväisyyttä ja yhteisöllisyyttä, vahvistaa avoimuutta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta.

Vaikka kyseiset ominaisuudet ovat loistavia yrityksen sisäisessä viestinnässä, on siitä paljon hyötyä myös ulkoisesti. Organisaation palvellessaan asiakkaitaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, ovat asiakkaat normaalia tyytyväisempiä yrityksen tarjoamaan mahdollisuuteen olla vuorovaikutuksessa kaikkien yrityksen

työntekijöiden kanssa. Tyytyväiset asiakkaat luonnollisesti takaavat liiketoiminnan jatkuvan menestyksen. (Hurmerinta 2015, 31–34) Ulkoisen viestinnän tulee olla sisäisen viestinnän tavoin avointa, mutta myös oikeaa kohderyhmää kiinnostavaa, jotta se herättää huomion. Organisaatioille on siis tärkeää kouluttaa työntekijät myös ulkoisen viestinnän ammattilaisiksi. Toki nykypäivänä parhaimmassa tapauksessa viestinnästä huolehtii kyseisen alan ammattilaiset, mikä itsessään myös kertoo sen tärkeydestä.

Kun organisaatio kokonaisuudessaan panostaa sosiaalisen aikakauden mahdollisuuksiin ja hyödyntää niitä rohkeasti, taloudellisen menestyksen voi sanoa olevan taattu. Kun koko organisaatio valmennetaan sosiaaliseen liiketoimintaan, tulosta syntyy ajan kanssa. (Hurmerinta 2015, 87–88)

### **2.3 Sosiaalinen työyhteisö**

Sosiaalisesta työyhteisöstä voidaan puhua silloin, kun työpaikalla panostetaan työhyvinvointiin ja nykyaikaisiin viestintävälineisiin. On tärkeää, että työntekijöiden ja johtajien välinen vuorovaikutus on läpinäkyvää ja kaksisuuntaista. Luottamus ja sen näyttäminen on iso osa sosiaalista työyhteisöä. Jotta sosiaalinen työyhteisö toteutuu, tulee kaikkien työntekijöiden olla kartalla yhteisistä visioista ja arvoista. (Hurmerinta 2015, 57)

Vaikka sosiaalinen aikakausi on luonut paljon helpotusta monenlaiseen työhön, on työtahti silti usein todella hektinen ja erilaiset paineet kuormittavat työtä. Tällöin yksi keskeisimpiä voimavaroja työntekijälle ja johtajalle on toimiva työyhteisö, joka parhaimmassa tapauksessa antaa tukea ja turvallisuudentunnetta haasteiden vaivatessa. Yhteisöllisyys, luottamus sekä jaetut tavoitteet on sosiaalisen työyhteisön ja kannattavan liiketoiminnan perusta. (Lilja, Tampereen yliopisto)

Kun sosiaalinen työyhteisö toteutuu käytännössä, työntekijä todennäköisesti kokee tulleen arvostetuksi ja viihtyy työpaikallaan. Tällöin hän myös todennäköisimmin sitoutuu työnantajan arvoihin ja tavoitteisiin, on tehokas, innostunut ja avoin

kaikenlaisille muutoksille. Silloin voidaan puhua sen olevan organisaation menestyksen kulmakivi. Huomioimalla asiat, joita tulisi parantaa ja modernisoida, johtaja lisää työntekijöiden halua maksimoida sitoutuneisuutta. (Hurmerinta 2015, 65–67)

### 3 TUNNEÄLY

*”Tunneälyllä on suora yhteys sekä henkilökohtaiseen menestymiseen että tuloslaskelman viimeiselle riville.” – Lehtinen, 2016*

Johtaminen sosiaalisella aikakaudella on sittemmin alleviivannut tunneälykkään johtamisen tärkeyttä. Tunneälystä ei puhuta riittävästi, vaikka sen arvo esihenkilötyön ja johtamisen työkaluna on merkittävä. Tässä teoriakappaleessa syvennymme tutkimaan tarkemmin tunneälykkyyttä käsitteenä, mitä se on, mistä kyseinen teoria on peräisin ja miten sitä voi kehittää, jotta esihenkilötyössä sen hyödyt saataisiin maksimoitua?

#### 3.1 Mitä tunneäly on?

Yksinkertaistetusti tunneälyllä, eli emotionaalisella älykkyydellä (engl. ”Emotional Intelligence”), jonka tutkijat Peter Salovey ja John Mayer reilu 30 vuotta sitten toivat osaksi tieteellistä keskustelua, voidaan tarkoittaa muun muassa kykyä ymmärtää ja johtaa sekä omia, että muiden tunteita. Siksi onkin tärkeää, että johtajalta löytyy tunnetaitoa, sillä se tutkitusti auttaa menestymään johtajan vaativissa tehtävissä. Johtajan on kyettävä saamaan yhteys jokaiseen tiiminsä jäseneseen. Myös niihin, joiden kanssa ollaan asioista eri mieltä. Keinoja, joilla kyseinen yhteys luodaan, on muun muassa kyky kuunnella, alaisten kunnioittaminen, avoin keskustelukulttuuri, positiivinen ajattelutapa sekä muiden innostaminen ja kannustaminen, halu kehittää työntekijöitä sekä verkostojen luomisen tärkeyden ymmärtäminen. (Lehtinen, 2016) Tunneälykkyyys vaikuttaa johtajan kykyyn arvostaa työntekijöitään ja heidän mielipiteitään. Se lisää työnantajan ja työntekijän välistä luottamusta ja edistää työhyvinvointia, joka taas puolestaan vaikuttaa tehokkuuden ja tuottavuuden lisääntymiseen organisaation sisällä. (Lehtinen, 2023)

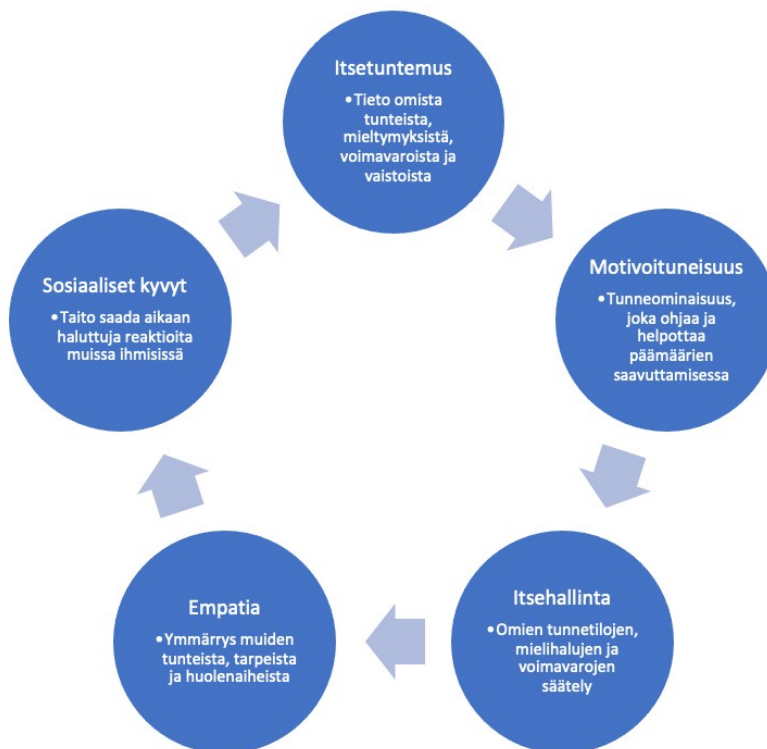
*”Yritys, jonka henkilöstö on tunneälyltään korkealla tasolla, on muita kannattavampi. Siksi kannattaa jo taloudellisin perustein palkata oikeanlaisia ihmisiä, sekä tukea, kouluttaa ja kehittää henkilöstönsä tunneälyä.” (Jabe 2017, 235)*

Työntekijöiden työtyytyväisyydellä sekä sitä kautta korkealla asiakastyytyväisyydellä on tutkitusti suora yhteys yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen. (Chi & Gursoy 2009) Jotta työntekijöiden sitoutumista työhön voidaan vahvistaa, organisaation tulisi olla tietoinen työntekijöidensä ajatuksista, toiveista ja tunteista. (Jussila, Sillanpää, Boedeker & Helander 2020, 347) Tunneälykkään johtamisen merkitys on laajasti tunnustettu ja siitä puhutaan nykyään hyvinkin paljon, koska tiedostetaan, miten valtava merkitys sillä on sekä työyhteisön hyvinvointiin että yrityksen tuloksellisuuteen. Valitettavasti siitäkin huolimatta yrityksissä ilmenee edelleen paljon uupumusta, henkistä pahoinvointia ja irtisanoutumisia, jotka voitaisiin minimoida avoimella ja kuuntelevalla johtamistavalla. (Roth, 2018)

Tunneälykkyys onkin käsitteenä ja uuden ajan älykkyuden muotona alkanut haastaa vanhanaikaista näkemystä, jossa järki ja tunteet nähdään erillisinä ja niitä arvotetaan eri tavoin. (Goleman 1997, 50) Nykyään yksilön älykkyudeksi määritellään kyky oppia, muistaa, ymmärtää ja soveltaa aiemmin opittua omassa toiminnassaan. Kyseinen määritelmä antaa vahvan perustan sille ajatukselle, että tunneälykkyys on osa tätä älykkyyttä. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17).

### **3.2 Golemanin teoria**

Tunneälyä on tutkittu usean eri tutkijan toimesta, mutta laajempaan tietoisuuteen sen on tuonut Harvardin yliopiston psykologian tohtori Daniel Goleman. Golemanin (1999, 40) mukaan tunneäly tarkoittaa ihmisen mahdollisuuksia oppia tietynlaisia käytännön kykyjä, jotka perustuvat viiteen osa-alueeseen; itsetuntemukseen, motivoituneisuuteen, itsehallintaan, empatiaan sekä sosiaalisiin kykyihin.



**Kuva 3.2.** Tunneälyn viisi eri osa-aluetta ja niiden sisältö niiden sisältö

Kaikki kuvassa 2 mainitut osa-alueet ovat työelämässä Golemanin (1999, 41) mukaan toisistaan riippumattomia mutta kuitenkin vuorovaikutuksessa keskenään. Ne rakentuvat toistensa varaan, mutta siltikään jonkin osa-alueen hallitseminen ei takaa, että ihmiselle kehittyisi taidot jokaiseen. Goleman myös painottaa, että ko. osa-alueet ovat hyvinkin yleispäteviä, eli koskee kyllä jossain määrin kaikkia ammatteja, mutta eri ammattien vaatimukset ovat kuitenkin luonnollisestikin erilaisia. Siitäkin huolimatta, että Golemanin mukaan sadat eri yritysten teettämät tutkimukset osoittavat, että useilla eri aloilla ja eri tehtävissä menestyksen salaisuus johtuu paljon vahvemmin tunnekyvystä, kuin taidollisista tai tiedollisista kyvyistä. Nykypäivän business-maailmassa, jossa tärkeimpiä asioita on esimerkiksi tiimityöskentely, joustavuus ja vahva asiakaspainotteisuus, tunnetaidot nousevat menestyksen kannalta yhä tärkeämpään asemaan kaikkialla maailmassa. (1999, 44–45). Tunneälyä pidetäänkin näkökulmana, joka korostaa älykkyyden laajuutta

kognitiivisten taitojen, kuten muistin ja ongelmanratkaisukyvyyn ”yli”. (Mielen Ihmeet, 2018)

Goleman (1999, 19) huomauttaa, että tunneäly ei tarkoita sitä, että tunteille annettaisiin valta, ”annettaisiin kaiken tulla ulos”, päinvastoin. Tunneällyn perusajatuksena on, että tunteita voidaan hallita niin, että ne ilmaistaan tehokkaasti ja asianmukaisesti, jonka myötä ihmiset kykenevät työskentelemään jouhevammin yhteisten tavoitteiden eteen.

Eryteisesti johtajat, joiden ensisijainen tehtävä on saada työntekijät työskentelemään tehokkaammin, tunnetaidot ovat äärimmäisen tärkeitä. Jos johtaja ei ole kyvykäs ihmissuhteissa, haittaa se kaikkien työntekoa; aiheuttaa mahdollisesti viivästyksiä ja välinpitämättömyyttä, heikentää motivaatiota ja sen myötä myös työntekijöiden sitoutumista. (Goleman 1999, 48)

### **3.3 Tunneälykkään esimiestyön kehittäminen**

Vaikka tunneäly ja tunnetaidot muotoutuvat pääasiassa lapsuudessa, niitä voi myös harjoitella ja vahvistaa myöhemmällä iällä. Oman tunneilmaisun tunnistaminen voi johtaa parempaan kykyyn havaita ja ymmärtää muiden tunteita. Tärkeä ensimmäinen askel onkin ymmärtää, miten merkittävä voimavara tunteet ovat – totta kai henkilökohtaisessa elämässä, mutta työelämässäkin. Goleman (1999, 20) toteaaakin, että tunneäly olisi pääosin oppimisen tulosta ja elämäkokemuksen myötä se voi kasvaa kasvamistaan, kun ihmiselle tulee ikää lisää.

Yritykset useimmiten huolehtivat työntekijöiden kehittämisestä järjestämällä heille erilaisia koulutusohjelmia- ja prosesseja. Yksilön kokonaisvaltainen, sisäinen ja autenttinen kehittyminen jää usein kuitenkin taka-alalle. Yksi merkittävimpiä ongelmia suomalaisessa johtamiskulttuurissa onkin se, etteivät johtajat täysin ymmärrä henkistä puolta kehittämisen arvoisena asiana. Usein nämä samaiset johtajat ajattelevat, että organisaatiota voidaan johtaa kuin konetta, eikä henkistä

kehittymistä pidetä priorisoinnin arvoisena asiana – vaikka todellisuudessa sen pitäisi olla ensisijainen kehittämisen kohde, kaiken olennaisen perusta. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 45–46).

Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen (2009, 83–84) kirjoittavat esimiestyön keskeisemmäksi kehittämisalueeksi suhteen tietoon ja sen tulkintaan auktoritaarisuuden ja byrokraattisuuden välttämisen lisäksi. Tällä viitataan johtajan kykyyn syventää ja laajentaa omaa tietokäsitystään, koska sillä hänen on mahdollista monipuolisesti hyväksikäyttää saamaansa tietoa, ja sen myötä jakaa sitä alaisilleen eteenpäin. Tiedon oikeanlainen tulkitseminen mahdollistaa siis suurten kokonaisuuksien ymmärtämisen ja kehityskulkujen selittämisen työyhteisöille, jolla puolestaan on luonnollisesti vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tiedolla johtaminen kattaa tiedon keräämisen, integroinnin, analysoinnin ja hyödyntämisen. Keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa onkin henkilöstöanalytiikka, eli organisaation henkilöstöön liittyvän tiedon käyttö.

### 3.3.1 Työtyytyväisyyden analysointi

*”Työtyytyväisyys on myönteinen ja miellyttävä tunnetila, joka syntyy omaa työtä koskevista arvioista. Ei ole yhtä voimakas motivaatiotila kuin työn imu, vaan kuvaa lähinnä tyytyväisyyttä työn nykytilaan.” (Työterveyslaitos)*

Yksi esihenkilön tärkeimpiä työkaluja oman johtajuutensa kehittämiseen ja yrityksen kannattavuuden maksimoimiseen on erilaiset työtyytyväisyyskyselyt. Työtyytyväisyyskyselyillä johtaja saa helpommin kokonaiskäsityksen esimerkiksi organisaation tilasta ja toiminnan tarpeista. Kun johtaja on avoin kehittämään itseään henkisesti ja kykenevä toimimaan itsenäisesti ja vastuullisesti, on hän silloin useimmiten alaisten silmissä luotettava esihenkilö. On todettu, että oikeudenmukainen ja reilu johtajuus vähentää huomattavasti työyhteisössä koettua henkistä raskautta, joka useimmiten näkyy esimerkiksi sairauspoissaolojen vähyydessä.

(Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 98)

Henkilöstön sitoutumista voidaan lisätä esimerkiksi vahvistamalla heidän tunnettaan arvostuksesta ja osallisuudesta päätöksentekoon. Systemaattinen seuranta työntekijöiden työtyytyväisyydestä antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää toimintaansa jatkuvasti, kun se tunnistaa vahvuudet ja kehityskohteet niin yksittäisissä osastoissa kuin kokonaisuutenakin. (Webropol, 2016) Erilaisista henkilöstökyselyistä saadun tiedon analysointi auttaa esihenkilöä ymmärtämään työtyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja. Näiden tietojen pohjalta täytyy pystyä valitsemaan ne keinot, joilla kyselyiden tuloksiin pyritään positiivisesti vaikuttamaan. Esihenkilön tulee hyväksyä kehittämistyön kertaluonnottomuus, sillä kehittämisen vaikutuksia tulee seurata aktiivisesti ja koko ajan sekä hyödyntää niitä tulevaisuuden toimissa. (Työterveyslaitos)

Työyhteistövalmentaja Jaana Turunen kertoo blogitekstissään (Valmennustrio 2019) kuinka työtyytyväisyyskyselyitä luodessa kysymykset tulisi laatia tarkkaan ja niiden olisi tärkeää puhua yrityksen strategian puolesta. Kysymysten olisi olennaista sisältää aiheita, joita esihenkilön on oikeasti mahdollista kehittää ja joihin organisaation johdolla ja esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa. On olennaista laatia kysymykset huolellisesti (Kuva 3) ja pohtia niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan, omaan johtamiseen, esihenkilön ja henkilöstön väliseen yhteistyöhön sekä organisaation prosesseihin ja toimintakulttuuriin. Turunen kertoo laatineensa yli 20 vuoden ajan kyselyitä, jotka perustuvat Lapin yliopistossa tehtyyn tutkimukseen Hiljaisista Signaaleista. Kyseisen kyselyn kysymykset siis perustuvat väittämiin, jotka kohdistuvat suoraan esihenkilön toimintaan, jota sitten esimerkiksi tiimit tai yksiköt voivat arvioida henkilökohtaisen kokemuksensa perusteella. Koska jokainen tiimi / yksikkö toimii omalla tavallaan ja kaikilla on omat esihenkilönsä, joilla on omat toimintatapansa, niin näin kyselyllä saadaan kokonaiskuva organisaation johtamiskulttuurista ja esihenkilötoiminnan tasosta.



**Kuva 3.** Työttyytyväisyyskyselyn kolme olennaisinta aihetta ja niiden ydin

### 3.3.2 MSC-johtaminen

Johtaja voi kehittää omaa tunneälyään myös lähestymällä asiaa eri tunneälykkäiden luonteenpiirteiden kautta. Hougaard, Kalajo ja Ora kertovat teoksessaan *Ajatteleva johtaja* (2018), kuinka kolmea eri tunneälykästä perusominaisuutta; tietoisuutta (engl. Mindfulness), pyyteettömyyttä (Selflessness) sekä myötätuntoa (Compassion) kehittämällä työntekijöissä voidaan synnyttää pitkäjänteistä ja syvällistä sitoutumista, joka auttaa yritystä pääsemään taloudelliseen tuottavuuteen. He kutsuvat näiden kolmen perusominaisuuden yhdistelmää MSC-johtajuudeksi.

#### 1. Tietoisuuden anatomia (M)

Tietoisuudella voidaan tarkoittaa sekä mielentilaa että tietynlaista menettelytapaa. Tietoisuus lisää psyykkistä tehokkuutta, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan kykyä saavuttaa päämäärät, tavoitteet ja toiveet.

Tietoisuuden ydin piilee siinä, että esihenkilö oppii hallitsemaan omia ajatuksiaan ja pitämään fokuksen haluamassaan asiassa ja sen myötä olemaan enemmän alaisilleen läsnä. Tietoisuuden hyödyt organisaatioiden sisällä on todettu Singapore Management Universityn tutkijan Jochen Rebin toimesta, kun hän havaitsi, että fokus, tietoisuus, muisti, työsuoritukset ja työtyytyväisyys yleisesti parani huomattavan paljon, kun johtajat olivat harjoitelleet

”mindfulnessia” säännöllisen ajan. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 3–4)

## **2. Pyyteettömyyden anatomia (S)**

Pyyteettömyys tarkoittaa viisautta osata pysyä poissa tiimin ja organisaation tieltä ja ”päästää jokaisen luontainen energia virtaamaan”. Pyyteetön johtaja nähdään nöyränä ja palvelualttiina tiimin vetäjänä, joka pystyy pitämään oman egonsa taka-alalla ja asettaa organisaation yhteiset päämäärät omien, henkilökohtaisten päämäärien edelle. On sanottu, että yksikään johtaja ei pysty saavuttamaan yrityksen tulosta yksin – tämän sisäistäminen alleviivaa terveellistä nöyryyttä. (Hougaard, K. & O. 2018, 10–11)

## **3. Myötätunnon anatomia (C)**

Myötätunnolla puolestaan tarkoitetaan MSC-johtajuudessa johtajan myönteisiä aikeita alaisiaan kohtaan ja sen koetaan antavan mahdollisuuden esimiehelle olla rationaalinen päätöksentekijä. Eräs organisaatiokäyttäjymisen professori ja tutkija Pohjois-Carolinan kauppakorkeakoulusta oli tehdyn tutkimuksen myötä todennut, että myötätuntoisia johtajia pidetään huomattavasti vahvempina johtajina. Sen todettiin edistävän aitoa seuraajuutta, yhteistyötä, luottamusta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta, sillä alaisten on helpompi luottaa myötätuntoisen johtajan tekoihin ja arvoihin, kun he tunnistavat, että johtajan aiheet ovat myönteisiä. Todettiin myös, että nimenomaan

myötätuntoinen yrityskulttuuri saa työntekijät toimimaan organisaation yhteiseksi hyväksi.

Näiden edellä mainittujen kolmen eri tunneälykkään piirteen kehittäminen auttaa muuttamaan niin johtajan omaa, kuin työntekijöiden ja organisaationkin suorituskykyä, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 3–15)

## 4 YRITYKSEN TALOUDEN MITTARIT

Yrityksen taloudellista menestystä voi mitata pääosin kolmella eri tavalla; kannattavuudella, maksuvalmiudella sekä vakavaraisuudella. Tässä luvussa syvennyttään yrityksen yleisimpiin talouden mittareihin yksityiskohtaisemmin.

### 4.1 Kannattavuus

Yrityksen kannattavuus on koko yrityksen liiketoiminnan edellytys. Kannattavuus ilmentää sitä tilannetta, jossa yrityksen tulot ylittävät yrityksen toiminnan kulut. Tämä kuvastaa siis yrityksen kykyä tuottaa voittoa. Kun yrityksen taloudellisen nykytilan haluaa selvittää, pelkästään tuloslaskelmassa näkyvän tuloksen analysointi ei ole järkevää, eikä sen perusteella voida tehdä päätelmiä yrityksen todellisesta kannattavuudesta, sillä liiketulokseen pääsemiseen tarvittut kustannukset voivat lopulta olla tätä suuremmat. Sen sijaan olisi järkevämpää tarkastella kannattavuuden tunnuslukuja (Kuva 4) ja esimerkiksi kilpailijoihin verraten pohtia, mistä mahdolliset erot voivat johtua. (Kasvurahoitus, 2022) Tulosta pitäisikin verrata liiketoiminnan laajuuteen, yritystoimintaan sisältyvään riskiin sekä yritykseen sitoutuneen pääoman määrään.

Jotta yritys voi parantaa kannattavuuttaan, onnistuu se vaikuttamalla kannattavuuden eri tekijöihin. Keskeisimpiä tapoja parantaa kannattavuutta on muun muassa myyntimäärän lisäys, hintojen nostaminen, tuotevalikoiman tai palvelun muuttaminen, pääoman käytön tehostaminen tai pahimmassa tapauksessa yrityksen kustannusten karsiminen. (Yritystoiminta 2024)

$$\begin{array}{ccc}
 \text{LIIKETULOS- \%} & \text{MYYNTIKATE- \%} & \text{KÄYTTÖKATE- \%} \\
 \frac{\text{LIIKETULOS}}{\text{LIIKEVAIHTO}} \times 100 & \frac{\text{MYYNTIKATE}}{\text{LIIKEVAIHTO}} \times 100 & \frac{\text{KÄYTTÖKATE}}{\text{LIIKEVAIHTO}} \times 100 \\
 \\
 \text{OMAN PÄÄOMAN TUOTTO- \%} & \text{SIJOITETUN PÄÄOMAN TUOTTO- \%} \\
 \frac{\text{KOKONAISTULOS}}{\text{LIIKEVAIHTO}} \times 100 & \frac{\text{NETTOTULOS}}{\text{OMA PÄÄOMA KESKIMÄÄRIN}} \times 100
 \end{array}$$

**Kuva 4.** Kannattavuuden mittaamiseen käytettävät yleisimmät tunnusluvut

## 4.2 Maksuvalmius

Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä sen lyhytaikaisista kuluista ja velvoitteista sekä suoriutua erääntyvistä veloista ajallaan. Eli yksinkertaistettuna maksuvalmiudessa on kyse yrityksen käytettävissä olevista varoista ja saatavista sekä niiden riittävydestä. Kun maksuvalmiutta arvioidaan, käytetään siihen yleensä neljää yleisintä mittaria; rahoitustulosta, toimintajäämää, likvideettisuhdetta eli quick ratiota sekä nykyistä suhdetta eli current ratiota (Kuva 5).

**Rahoitustulos** on mittari, joka arvioi yrityksen liiketoiminnan tulorahoituksen vahvuutta, osoittaen sen maksuvalmiuden. Rahoitustuloksen avulla voidaan arvioida yrityksen kykyä hoitaa lainojen lyhennykset, rahoittaa investoinnit, jakaa voittoa omistajille ja lisätä käyttöpääomaa käyttäen liiketoiminnan varsinaisia tuloja. Rahoitustulos lasketaan nettotulokseen lisäämällä yrityksen poistot ja arvonalennukset. **Toimintajäämä** on puolestaan tunnusluku, joka kuvastaa yrityksen myyntitulojen riittävyyttä sen liiketoiminnan kulujen kattamiseen. Jotta liiketoiminta on kannattavaa, tulee toimintajäämän olla positiivinen. Tietyissä

tilanteissa se voi olla lyhyellä aikavälillä myös negatiivinen, jos investoinnit sen kasvuun sitovat väliaikaisesti yrityksen käyttöpääomaa. **Quick Ration** avulla voidaan testata yrityksen kykyä selviytyä sen lyhytaikaisista veloista. Siinä tarkastellaan yrityksen likvidejä varoja, jotka käsittävät käteisen lisäksi helposti realisoitavissa olevia sijoituksia, kuten rahoitusarvopapereita. Quick Ratio lasketaan seuraavalla laskukaavalla: (lyhytaikaiset saatavat + varat ja pankkisaatavat + rahoitusarvopaperit) / (lyhytaikainen vieras pääoma – lyhytaikaiset saadut maksut). Neljäs ja viimeinen opinnäytetyössä käsiteltävä maksuvalmiuden mittari on **Current Ratio**. Siinä puolestaan arvioidaan yrityksen maksuvalmiutta pidemmällä aikavälillä, kuin Quick Ratioissa. Current Ratio-mittarissa otetaan huomioon myös yrityksen vaihto-omaisuus, mikä laajentaa käsitettä nopeasti realisoitavasta omaisuudesta. Sen laskukaava on seuraava: (vaihto-omaisuus + lyhytaikaiset saamiset + rahat ja pankkisaatavat + rahoitusarvopaperit) / lyhytaikainen vieras pääoma.

Helpoin tapa parantaa yrityksen maksuvalmiutta on tasapainottaa saatavien ja velkojen määrä siten, että ne tukevat yritystoimintaa. Käytännössä se merkitsee sitä, että ostoveloilta hankitaan pidempi maksuaika ja myyntisaamisille asetetaan lyhyempi maksuaika. (Financer 2024)

<b>RAHOITUSTULOS</b>	<b>QUICK RATIO</b>
$\frac{\text{RAHOITUSTULOS}}{\text{LIIKEVAIHTO}} \times 100$	$\frac{\text{RAHOITUSOMAISUUS}}{\text{LYHYTAIKAISET VELAT} - \text{LYHYTAIKAISET SAADUT ENNAKOT}}$
<b>CURRENT RATIO</b>	
$\frac{\text{VAIHTO-OMAISUUS} + \text{RAHOITUSOMAISUUS}}{\text{LYHYTAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA}}$	

**Kuva 5.** Maksuvalmiuden mittaamiseen käytettävät yleisimmät tunnusluvut

### 4.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus on taloudellisen vakauden mittari, joka arvioi etenkin finanssialan yrityksen kykyä täyttää sitoumuksensa ja hallita sen taloudellisia riskejä. Se kuvastaa yrityksen valmiutta vastata velkojille, asiakkaille sekä muille olennaisille sidosryhmille sen taloudellisista velvoitteistaan, kuten esimerkiksi velkojen maksamisesta tai vakuutuskorvausten suorittamisesta. Vakavaraisuutta yleensä arvioidaan yrityksen omien varojen suhteessa riskipainotettuihin saamisiin. Erilaiset vakavaraisuussuhteet, kuten vakavaraisuusaste, kuvaavat yrityksen kykyä kattaa riskipainotetut saamiset omilla varoillaan. Korkeampi vakavaraisuusaste viittaa siihen, että yritys pystyy paremmin selviytymään taloudellisista riskeistä ja on vähemmän altis kohtaamaan vaikeuksia taloudellisten velvoitteiden kanssa. (Procountor 2024) Vakavaraisuuden yleisimmät tunnusluvut (Kuva 6) on omavaraisuusaste, nettovelkaantumisaste sekä suhteellinen velkaantuneisuus. **Omavaraisuusaste** heijastaa yrityksen vakautta, sen kykyä kestää tappioita ja selviytyä velvoitteistaan pitkällä aikavälillä. Se ilmaisee, mikä osuus yrityksen varoista on peräisin omasta pääomasta. Mitä suurempi omavaraisuusaste, sitä vankempi perusta yrityksen toiminnalle. **Nettovelkaantumisaste** puolestaan kuvaa yrityksen velkaantuneisuutta ilmaistuna suhteena korollisen nettovelan ja oman pääoman välillä. Tunnusluku lasketaan vähentämällä korollisista veloista likvidit rahavarat. Se osoittaa omistajien sijoittamien varojen ja lainattujen korollisten velkojen suhteen yrityksessä. Kolmas tunnusluku **suhteellinen velkaantuneisuus** mittaa yrityksen velkataakan suhdetta sen toiminnan laajuuteen. Tunnuslukuna käytetään yrityksen kokonaisvelkojen suhdetta liikevaihtoon. Suhteellisen velkaantuneisuuden avulla voidaan arvioida yritykselle tarvittavaa käyttökattetta vieraan pääoman hoitovelvoitteiden perusteella. (Alma Talent 2024)

$$\begin{array}{l} \text{OMAVARAISUUSASTE} \\ \\ \frac{\text{OMA PÄÄOMA}}{\text{TASEEN KOKO SUMMA}} \times 100 \end{array}$$
$$\begin{array}{l} \text{NETTOVELKAANTUMISASTE} \\ \\ \frac{\text{KOROLLISET VELAT} \\ - \\ \text{LIKVIDIT RAHAVARAT}}{\text{OMAT VARAT}} \times 100 \end{array}$$
$$\begin{array}{l} \text{SUHTEELLINEN VELKAANTUMINEN} \\ \\ \frac{\text{VIERAS PÄÄOMA}}{\text{LIIKEVAIHTO}} \times 100 \end{array}$$

**Kuva 6.** Vakavaraisuuden mittaamiseen käytettävät yleisimmät tunnusluvut

Vaikka tunneälykkäällä esihenkilötyöllä ei (ainakaan vielä) ole suoranaista yhteneväisyyttä yrityksen taloutta mitattaessa, voidaan sen vaikutus varmasti kuitenkin nähdä yrityksen tilinpäätöstiedoista.

## 5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Opinnäytetyön tiedonkeruuvälineenä hyödynnettiin sekä kvantitatiivista- että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tutkimuksen tavoitteena oli koota mahdollisimman laajat ja perusteelliset tulokset. Koska haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys tunneälykkään esihenkilötyön merkityksestä yrityksen taloudelliseen menestykseen, lähestyttiin tutkimuksessa sekä esihenkilöitä että heidän alaisiaan. Opinnäytetyön empirian tulokset koottiin sittemmin haastatteluiden sekä kyselylomakkeen vastausten perusteella.

### 5.1 Haastattelu

Empirian ensimmäisessä osassa käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusta käytetään muun muassa ongelman syvällisen ymmärtämisen tukena. Kvalitatiivinen tutkimus on mahdollista toteuttaa useilla erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä, mutta tässä opinnäytetyössä on käytetty yhtä; haastattelua. Haastattelun periaatteena on kysymysten esittäminen tietojen keräämiseksi. (Transkriptor 2023)

Haastattelut toteutettiin neljän (4) eri yrityksen esihenkilöasemassa työskentelevän henkilön kanssa. Haastattelun tarkoituksena oli saada selville, mitä tunneälykkyys heidän mielestään tarkoittaa, kokevatko he itse olevansa tunneälykkäitä, uskovatko he, että esihenkilön tunneälykkyydellä voi olla merkitystä yrityksen taloudelliseen menestykseen ja jos uskovat, niin millä tavoin? Haastatteliijoille kerrottiin haastattelun aihe etukäteen, jotta he pystyivät oman tarpeensa mukaan tutustua tunneälykkääseen esihenkilötyöhön käsitteenä ennen, kuin haastattelut virallisesti toteutettiin. Haastattelun kysymysten oli myös tarkoitus herättää keskustelua ja saada esihenkilöt pohtimaan tunneälykkyyttä omassa työssään. Haastattelun vastaukset ovat anonyymit, jotta haastattelun vastauksista saadaan mahdollisimman rehelliset ja paikkaansa pitävät. Jokaisen haastateltavan ikä ja esihenkilötausta on erilainen, jonka oli tarkoitus tuoda tutkimustuloksiin lisää syvyyttä.

Jotta haastattelu olisi sekä haastattelijan että haastateltavan puolesta mahdollisimman autenttinen, pyrittiin haastattelut pitämään kasvotusten, osan kanssa haastattelu käytiin kuitenkin Teamsin välityksellä.

Haastateltava	Ala	Positio	Ikä	Alaiset (kpl)	Esihenkilövuodet
1	Liikunta-ala	Keskusjohtaja	35	13	13
2	Kaupan ala	Asiakasvastaava	37	14	10
3	Finanssiala	Operaation johtaja	32	45	1,5
4	Julkishallinto	Toimitusjohtaja	52	3	15

#### Kuva 7. Haastateltavien taustatiedot

Niin kuin kuvasta 7 voidaan huomata, on jokaisen haastateltavan esihenkilötausta hyvinkin erilainen. Jokainen haastateltava työskentelee eri alalla, eri positiossa ja sekä alaisten määrässä että esihenkilövuosissa on tutkimuksen kannalta riittävän paljon hajontaa, johon haastateltavia valitessa pyrittiin.

Haastattelurungosta (sivu 42) voidaan nähdä, että kysymykset oli jaettu kuuteen (6) eri osaan. Osa kysymyksistä oli hyvinkin suoria ja yksinkertaisia, mutta niin kuin aiemmin mainittu, haastattelun oli tarkoitus herättää myös keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä, ja tästä syystä osa kysymyksistä on jonkin verran laajempia. Haastateltavien vastauksia ei identifioitu työssä lainkaan, sillä haastateltavien taustoista tehdyn taulukon vuoksi olisi ollut helppo yhdistää haastateltava vastauksiin.

Haastattelu aloitettiin kysymällä, **mitä tunneälykyys haastattelijan mielestä tarkoittaa**. Tunneälykyys oli jokaiselle haastateltavalle tuttu käsite entuudestaan, ja tästä syystä vastauksissa näkyi hyvinkin paljon samat teemat. Eniten vastauksissa toistui muun muassa kyky asettua toisen ihmisen asemaan, empaattisuus, ymmärtäväisyys, yleisesti ottaen hyvät vuorovaikutustaidot, kyky antaa palautetta rakentavasti sekä kuunteleminen. Kysymys aiheutti keskustelua heti haastattelun

alkuun enemmänkin, ja tunneälykkäästä esihenkilötyöstä mainittiin esimerkiksi, että:

*”Tunneälykäs esihenkilö ymmärtää, että ihminen on kokonaisuus ja paljon muutakin, kuin työnkuvansa. Hän ymmärtää ja hyväksyy toisten tunteet, vaikkei välttämättä pystyisi itse samaistumaan niihin.”*

Lisäksi tunneälykkään esihenkilön koetaan kykenevän löytämään tasapainon järjen ja tunteiden väliltä ja hyödyntämään molempia sopivassa suhteessa. Hän tuntee työntekijänsä ja näkee heidän kykynsä ja potentiaalinsa ja pyrkii myös ruokkimaan niitä. Yksi haastateltavista totesi, että tunneäly näkyy ja kuuluu varmasti hyvinkin paljon eri yritysten arjessa, siitä ei vain puhuta tunneälykkyyden käsitteenä.

Kun haastateltavat olivat ensin saaneet kertoa oman näkemyksensä tunneälykkyydestä, kysyttiin heiltä, **kokevatko he itse olevansa tunneälykkäitä esihenkilöitä**. Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että heiltä löytyy ensimmäisessä kysymyksessä esiin tulleita piirteitä vähintäänkin siinä määrin, että heitä voidaan pitää tunneälykkäinä. Kun heiltä kysyttiin, miten se voidaan nähdä heidän toiminnassansa esihenkilöinä, olivat vastaukset muun muassa seuraavanlaisia;

*”Yritän aina miettiä tilannetta alaisen näkökulmasta, esimerkiksi tilanteissa, missä pitää nostaa jokin tärkeä tai vaikeakin asia pöydälle. Tällöin alaisen tuntemisen tärkeys tulee esiin, sillä pyrin esittämään asian niin, että se tulee ymmärretyksi, koska jokainen voi kokea / ymmärtää asian ihan eri tavalla, miten on tarkoitettu.”*

*”Pystyn sulkemaan kaiken muun ympäriltä pois, ja keskittymään vain ihmiseen. Kykenen luomaan toimivan suhteen työntekijään sekä turvallisen tilan työskennellä. Olen läsnä, kysyn kuulumisia ja olen aina kartalla alaisten asioista. Annan alaisten näyttää tunteet ja tavoitteenani on luoda olo, että kaikesta voi puhua – oli se sitten onnistumisista tai haasteista. On vaikea olla hyvä esihenkilö, jos sinulla ei ole minkäänlaista tarttumapintaa, etkä tunne työntekijöitäsi.”*

*”Vahvuuteni on tiimin ohjaaminen ja motivointi, sekä aidosti läsnä oleminen. Kysyn kuulumisia ja minulle voi tulla kertomaan asioita, tavoittelen hyvin välitöntä suhdetta omiin tiimiläisiin. Osan kanssa se tietysti syntyy helpommin, osan kanssa vähän vaikeammin, mutta lähtökohtaisesti kaikki pystyvät kertomaan sekä henkilökohtaisia, että töihin liittyviä huolia. Pysin löytämään ratkaisuja, joka palvelisi samaan aikaan sekä yritystä, että myös työntekijää. Esimerkiksi jos työntekijällä on vaikeampi hetki elämässä, voi hetkellisesti olla hänelle helpompaa tehdä jotain muuta, mitä töissä normaalisti tekisi, jolla pyritään siihen, että saadaan kokonaisuus toimimaan myös poikkeuksellisissa tilanteissa. Pidän myös pienien tekojen merkitystä suurena.”*

*”Pysin aina olemaan tiimilleni läsnä. Pystyn käymään vaikeitakin keskusteluja niin, että kaikilla osapuolilla on näiden keskustelujen jälkeen luottamuksellinen fiilis. On tärkeää pystyä asettumaan toisen asemaan, koska aina tulee asioita tai tilanteita, joista itse on täysin eri mieltä tai mikä ei itselle välttämättä tunnu niin merkityksellisestä, kuin toiselle. Tällaisissa tilanteissa pitää kyseiset asiat ottaa ihan yhtä vakavasti kuin mitkä tahansa muutkin, jolloin toiselle osapuolellekin tulee olo, että hänen tunteensa ovat tärkeitä, ja olen mielestäni onnistunut luomaan tällaisen ympäristön.”*

Kun tunneälykkyydestä oli käyty keskustelua sekä käsitteenä että käytännössä, haastattelijoilta kysyttiin, **mitä mieltä he ovat tunneälykkyyden kehittämisestä?** Kokevatko he, että olisivat halukkaita kehittämään sitä puolta itsessään ja tuleeko heille mieleen mitään keinoja, joilla sitä voisi kehittää entisestään.

Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että ehdottomasti olisivat valmiita kehittämään omaa tunneälyään. Kun keskustelimme keinoista, millä sitä voisi kehittää, esiin nousi kolme teemaa:

- 1. Itsereflektio:** tällä tarkoitettiin sitä, että sinun tulee tuntea myös itsesi hyvin, jotta voit johtaa muita. Esihenkilön tulee tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja osata erotella ne luonteenpiirteet, joista on hyötyä ja joista

on haittaa. Esimerkiksi opinnäytetyön teoriaosuudessaakin sivuttu työtyytyväisyyden analysointi, oli se sitten työtyytyväisyyskyselyn tai kahdenkeskeisen keskustelun tuloksista, on haastateltavienkin mielestä oiva tapa saada tietoa omista toimivista – tai vähemmän toimivista – toimintavoista tai luonteenpiirteistä, ja sen myötä itsensä kehittäminen on taas hieman helpompaa, kun tietää paremmin ne kehityksen kohteet, joita lähtee kehittämään. Haastateltavat painottivatkin sitä, että heidän tulee kyetä ottamaan myös itse palautetta vastaan, jotta voivat kehittyä johtajina.

2. **Kokemus:** kokemuksesta puhuttaessa painotettiin sitä, miten jopa itsestään selvääkin se on, että kokemuksen myötä myös tunneälykkyyks kehittyy. Kokemuksen kautta on helppo peilata esimerkiksi aiemmin tehtyjä virheitä ja sitä, miten on reagoanut, vaikka stressaaviin tilanteisiin. Stressaantuneena kun tulee herkemmin huonot piirteet esiin, on kokemuksen myötä mahdollista oppia käsittelemään sitä niin, ettei se näy työntekijöille, jolloin se helpottaa myös heidän työntekoaan ja lisää luottamusta työnantajan ja työntekijän välille.
3. **Tunne alaisesi:** jokaisen haastateltavan kohdalla puhuttiin alaisten ja työntekijöiden tuntemisen tärkeydestä. Yksi hyvä esimerkki oli se, että työyhteisössä jokaisella työntekijällä voi olla täysin erilainen työmoraali tai käsitys työn tärkeydestä. Toinen voi olla hyvinkin intohimoinen ja toinen puolestaan käy töissä ”kääntymässä” ansaitsemassa palkan, joka sekin on täysin ok, esihenkilön täytyy vain osata löytää ne oikeat keinot motivoida heitä yksilöinä. Parin haastateltavan mukaan se tuottaa välillä paljonkin haasteita, mutta sitä jatkuvasti kehittämällä voi löytää ratkaisuja, jotka palvelevat koko työyhteisöä. Mitä paremmin tunnet työntekijäsi, sitä paremmin osaat hyödyntää omia tunneälykkäitä piirteitäsi niiden mukaan. Jos et tunne, tutustu.

Haastattelun neljäs kysymys käsitteli **tunneälykkään esihenkilötyön vaikutusta työntekijätyytyväisyyteen** ja sitä, **miten työntekijätyytyväisyys heijastuu yrityksen taloudelliseen menestykseen.**

*”Tunneälykäs esihenkilö antaa työntekijälle mahdollisuuden olla oma itsensä. Tällöin hän ei pelkää kysyä tai näyttää, jos ei osaa tai tiedä jotain. Työntekijä uskaltaa tuoda esiin kehitettävät kohteet eikä koe tarpeelliseksi esittää täydellisempää kokonaisuutta, mitä on. Kun työntekijälle annetaan lupa ja tila myös epäonnistumiselle, vie se hänen harteiltaan tietynlaista painetta, mikä voisi vaikuttaa negatiivisesti työntekoon ja tyytyväisyyteen. Tyytyväisyyttä lisää myös esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus; luota ja ole luottamuksen arvoinen. Älä kyttää tai keskity liikaa siihen, miten on menty pisteestä A pisteeseen B, kunhan suunta on yhteinen ja tavoitteet selkeät, lopputulos toimii. Myöskään joustavuuden tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Pieni joustaminen voi minimoida isomman joustamisen tarpeen tulevaisuudessa.”*

*”Pyrin käyttämään työpaikan arjessa Kolmea Koota: kiitä, kannusta ja kysy & kuuntele. Kiitos on pieni sana, mutta sen merkitys on valtava. On tärkeää pyrkiä kiittämään kaikkia tasaisesti omasta panoksestaan, on se sitten sillä hetkellä ollut suurta tai vähän pienempää. Kannustaminen on tyytyväisyyden kannalta erittäin tärkeää. Sitä pitää tehdä aina, meni sitten hyvin tai vähän huonommin. Kysyminen ja kuunteleminen vahvistaa omien alaisten tuntemista. Työntekijöillä on olo, että heistä oikeasti välitetään, kun vilpittömästi halutaan tietää mitä kuuluu, ja oikeasti kuunnellaan, mitä he vastaavat.”*

Edellä mainittujen kommenttien lisäksi tyytyväisyyteen kerrottiin vaikuttavan muun muassa läsnäololla ja priorisoimalla aikaa työntekijöille. Kiireen ja stressinkin keskellä olisi tärkeää löytää hetkiä, jolloin työntekijän tunteet otetaan huomioon. Myös hauskanpitoa ja mukavien työpäivien mahdollistamista painotettiin. Töihin on kiva tulla ja rankankin työpäivän jälkeen voi lähteä hyvällä fiiliksellä kotiin. Tunneälykäs esihenkilö ymmärtää, että pienillä asioilla on suuri merkitys.

Siitä, miten työtyytyväisyys puolestaan näkyy yrityksen taloudellisessa menestyksessä, olivat haastattelijat hyvinkin yksimielisiä. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä työpaikallaan, he ovat motivoituneempia ja haluavat todennäköisesti tehdä työnsä paremmin, tekevät ehkä enemmän extraakin, kuin puolivillaisesti. Työtyytyväisyys näkyy yrityksen taloudellisessa menestyksessä hyvänä suoriutumisenä, aiemmin mainituissa työtyytyväisyyskyselyissä, hyvin kohdeltuna asiakkaana sekä brändi- ja mainetekijänä. Loppujen lopuksi se on hyvinkin yksinkertaista; mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat, sitä paremmin he viihtyvät töissä ja haluavat tehdä yhteisten tavoitteiden eteen enemmän töitä.

Koska tunneälykyys on nykypäivänä aina vain isompi ja tärkeämpi osa esihenkilötyötä, haluttiin tutkimukseen saada käsitys myös siitä, **miten haastateltavat ovat esihenkilöasemaan hakiessaan kokeneet tunneälykkyiden tärkeyden tulleen esiin rekrytointiprosessin aikana, pitäisikö sen näkyä enemmän ja ovatko he kokeneet tunneälykkyiden olevan organisaatiolle tärkeää.**

Haastateltavat olivat kaikki kokeneet jokseenkin samalla tavalla tunneälykkyiden näkymättömyyden rekrytointiprosessissa. On ilmeistä, että heiltä on kysytty millaisia ihmisiä he ovat tai millaisena tiimin vetäjänä he pitävät itseään, mutta tunneälykkyyttä ei olla alleviivattu missään muodossa. Enemmän on keskitytty esimerkiksi kykyyn ratkoa ongelmia tai tehdä tulosta, eli hyvinkin strategiaan pohjautuvaa. Haastateltavat sanoivat kaikki sitä, että koska se on itselle tärkeää, on se pitänyt itse tuoda erikseen ilmi. Kysyttäessä pitäisikö tunneälykkyiden merkityksen näkyä esihenkilöitä rekrytoidessa enemmän, oli yksimielinen vastaus; kyllä, ehdottomasti pitäisi.

*”Pointti on totta kai tehdä kannattavaa liiketoimintaa, ymmärrän sen, mutta olen sitä mieltä, että se kaikki tekeminen lähtee kuitenkin yksilöistä ja yksilöiden hyvinvoinnista, minkä tunneälykyys puolestaan takaa.”*

Vaikka tunneälykkyyden merkitystä ei selvästi painoteta käytännössä lainkaan itse rekrytointiprosessissa, kysyttiin haastattelijoilta, näkyykö sen tärkeys organisaatiolle kuitenkin työarjessa. Tähän jokainen haastateltavista vastasi, että näkyy. Se näkyy esimerkiksi juuri monesti esiin tulleiden työtyytyväisyyskyselyiden toteuttamisessa; organisaatiolle on tärkeää kuulla, miten työntekijät voi ja miten toimintaa voi kehittää paremmaksi heidän kannaltaan. Lisäksi esihenkilöille mahdollistetaan erilaisia koulutuksia, jotka tukevat tunneälykästä esihenkilötyötä. Näistä huolimatta mainittiin myös, että tunneälykkyys kyllä kuuluu organisaation arvoihin, mutta se saisi näkyä silti enemmänkin.

Käsiteltyämme haastattelijoiden kanssa tunneälykkyyden merkitystä kokonaisvaltaisesti työympäristössä niin haastateltavan henkilökohtaiselta, työntekijän ja organisaationkin kannalta, oli aika kiteyttää haastattelun aikana esiin tulleita ajatuksia ja parhaassa tapauksessa yhdistää ne teoriassa tehtyihin havaintoihin. Viimeinen avoin, keskustelua herättävä kysymys oli, että **millä tavoin tunneälykäs esihenkilö voi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen?**

Tunneälykäs esihenkilö edesauttaa henkilöstön hyvinvointia, jolloin työntekijät voivat ja jaksavat paremmin tehdä töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Työntekijät ovat tehokkaampia, tunnollisempia ja avoimempia niin henkilökohtaisella tasolla kuin uusille ideoillekin. Tunneälykkään esihenkilön alaisena asioita tehdään monipuolisemmin ja vanhoja toimintatapoja uskalletaan haastaa. Se ruokkii tiimin innovointia ja kekseliäisyyttä, mikä ei samalla tavalla toteutuisi, jos tunneälykkyys ei olisi osana esihenkilötyötä. Pelkällä käskyttämällä ja auktoritaarisella otteella ei suurella todennäköisyydellä saa tiimiä toimimaan täyden potentiaalinsa mukaisesti.

Lisäksi yksi tärkeimpiä tunneälykkään esihenkilötyön vaikutuksia yrityksen talouteen on mahdollisten sairauspoissaolojen sekä rekrytointiprosessien minimointi. Kun työntekijät voivat työssään hyvin ja heidän työkuormituksensa pidetään maltillisena, saadaan työstä aiheutuvien sairauspoissaolojen määrä

minimoitua, jolloin ei ole tarvetta käyttää resursseja mahdollisiin tuuraajiin tai kuormittaa muita työntekijöitä toisten töillä, joka puolestaan lisäisi heidän kuormitustansa. Tällöin sairauslomien oravanpyörä olisi valmis. Esihenkilön tunneälykkyyden uupuminen lisää samalla tavalla rekrytointiprosessien aiheuttamia kuluja. Jos työntekijät eivät viihdy työssään, eivät saa koskaan kiitosta, eivät koe olevansa yritykselle tärkeitä tai esihenkilö ei koskaan jousta, heistä tuskin saa kovin pitkäaikaisia työntekijöitä. Se tarkoittaa yritykselle tasaisin väliajoin kalliita rekrytointeja ja perehdytyksiä. Lisäksi vaihtuvuus näkyy ja kuuluu myös yrityksen ulkopuolelle, mikä voi koitua myös mainehaitaksi.

*”Usein sanotaankin, että työntekijä ei jätä yritystä, vaan esihenkilön.”*

Haastattelu lopetettiin vielä viimeistelykysymykseen; **koetko, että tunneälykkäällä esihenkilötyöllä on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen?**

Jokainen haastateltavista vastasi: *”Kyllä, ehdottomasti.”*

## **5.2 Kyselytutkimus**

Empirian toinen osa puolestaan toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tietyn kohteen kuvaamiseen ja analysoimiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto 2015). Vaikka opinnäytetyö käsittelee nimenomaan esimiehen tunneälykkyyttä, koettiin tutkimustulosten kannalta tärkeäksi saada myös työntekijän näkökulma osaksi tutkimusta. Tämän tarkoituksena oli parhaimmassa tapauksessa saada mahdollisimman yhteneväiset vastaukset esihenkilöiltä ja heidän alaisiltaan, jotta tutkimustulokset olisivat selkeät ja toivotunlaiset.

Kysely lähetettiin neljän (4) eri yrityksen työntekijöille 19.4.2024 ja vastausaikaa annettiin viikko. Vastauksien määrässä tavoiteltiin noin 20 vastausta, sillä kyselyn tulosten analysointi haluttiin pitää mahdollisimman intiiminä ja siksi kysely suljettiin, kun vastauksia oli kertynyt 22 kpl. Kysely toteutettiin Microsoft Officen Forms- työkalun avulla. Kysymykset pyrittiin muodostamaan niin, että sekä

vastaaminen, että vastauksien analysointi olisi mahdollisimman yksinkertaista, mutta kuitenkin niin, että ne pakottaisivat vastaajat syventymään omiin ajatuksiinsa aiheen tiimoilta. Kyselyssä annettiin kahden kysymyksen kohdalla mahdollisuus vastata omin sanoin, joka teki vastausten analysoinnista hyvinkin mielenkiintoista niiden samankaltaisuuden vuoksi.

Niin kuin haastattelutkin, aloitettiin kysely kysymällä, millainen tunneälykäs esihenkilö vastaajien mielestä on. Vastaajille ei annettu ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja, vaan he saivat kertoa ajatuksiaan täysin omin sanoin. Tällä pyrittiin keräämään mahdollisimman monta eri näkökulmaa siitä, millainen tunneälykäs esihenkilö työntekijöiden mielestä on. Myös kyselyn vastauksissa toistui useasti hyvät vuorovaikutustaidot, empaattisuus, ymmärtäväisyys, kyky kuunnella ja asettua alaisen asemaan, luottamus ja kunnioitus sekä rohkaiseminen ja kannustaminen. Vastauksista kuitenkin löytyi muutama erillisen noston arvoinen kommentti;

*” Tunneälykäs esihenkilö aistii herkästi toisten tuntemuksia sekä osaa ja uskaltaa kysyä niistä. Hän myös kysyy aktiivisesti mitä kuuluu. Tällainen esihenkilö osaa ottaa huomioon esiin tulleet tunteet, kuten jaksamisen haasteet myös työkuorman suunnittelussa yhdessä ko. tiimiläisen kanssa. Tunneälykäs esihenkilö osaa suhtautua myös epäonnistumisiin armollisesti ja eteen päin katsoen, tuomitsemisen sijaan.”*

*” Tunneälykäs esihenkilö huomaa oman käytöksensä vaikutuksen organisaatioon ja osaa säädellä tunteitaan. Lisäksi hän aistii myös muiden tuntemuksia ja esimerkiksi muutostilanteissa osaa kuunnella ja sitä kautta viedä muutosta eteenpäin. Pelkästään myötätunto ja empatia ei riitä, vaan vaaditaan niin pienemmän ja isomman raekoon ymmärrystä.”*

*”Tunneälykäs esihenkilö osaa johtaa alaisiaan heidän persoonansa ja persoonalliset vahvuudet sekä heikkoudet huomioiden. Hän tunnistaa sekä itsestään että alaisissaan piirteitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon, ja*

*työskentelykäyttäytymiseen, tulokseen ja osaa käyttää näitä hyödyksi/voimavaraksi yrityksen toiminnassa ja työyhteisössä. Tunneäly ohjaa esimiestä myös muuttamaan toimintatapoja tarvittaessa toiseen suuntaan.”*

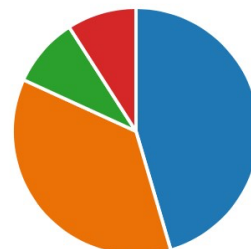
Seuraavaksi vastaajat pääsivät kertomaan, kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisen työnantajan alaisuudessa ja onko tunneälykkäällä esihenkilöllä heidän kohdallaan ollut merkitystä omaan sitoutuneisuuteen ja haluun saavuttaa yrityksen yhteisiä tavoitteita. Tällä pyrittiin saada käsitys siitä, kuinka moni vastaajista on viihtynyt pidempään saman työnantajan alaisuudessa ja onko esihenkilön tunneälykkyydellä ollut sen kanssa jotain tekemistä. Vastausvaihtoehdot olivat alle vuoden, 1–5 vuotta, 5–10 vuotta sekä yli 10 vuotta.

## 2. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työsuhteessasi?

[Lisätietoja](#)

Oivallukset

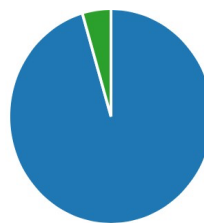
● Alle vuoden	10
● 1-5 vuotta	8
● 5-10 vuotta	2
● Yli 10 vuotta	2

**Kuva 8.** Vastaajien työssäoloaika nykyisessä työsuhteessa

## 3. Onko esihenkilön tunneälykkyydellä ollut positiivista vaikutusta sitoutuneisuuteesi ja haluun saavuttaa yrityksen tavoitteita?

[Lisätietoja](#)

● Kyllä	21
● Ei	0
● En osaa sanoa	1

**Kuva 9.** Vastaajien kokemus tunneälykkään esihenkilön vaikutuksesta sitoutuneisuuteen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen

Kuvassa 8 näkyy, kuinka kauan kyselyyn vastanneet ovat työskennelleet nykyisessä työsuhteessaan. 45 % vastaajista, eli enemmistö, kertoi olleensa nykyisessä työssään vasta alle vuoden, mutta niin kuin kuvasta 9 voimme huomata, 95 % vastaajista kuitenkin vastasi, että esihenkilön tunneälykkyydellä on ollut positiivista merkitystä siihen, kuinka kauan vastaajat ovat nykyisessä työssään viihtyneet sekä haluun tehdä töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Vaikka 100 % vastaajista eivät olleet sitä mieltä, että tunneälykäs esihenkilö vaikuttaisi sitoutuneisuuteen ja haluun saavuttaa yhteisiä tavoitteita, ei yksikään silti vastannut suoraan ”ei”. Lisäksi toiseksi suurin määrä, eli 36 % vastaajista ovat kuitenkin viihtyneet samassa työssä 1–5 vuotta, joka alleviivaa sitä, että vastaajien sitoutuneisuudella ja tunneälykkäällä esihenkilötyöllä on suora yhteys toisiinsa. Oli myös hienoa

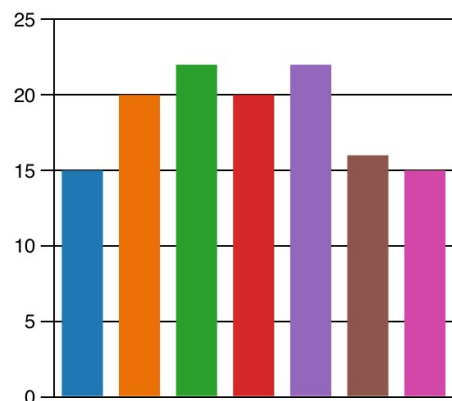
huomata, että vastaajien joukossa oli työntekijöitä, jotka ovat viihtyneet saman työnantajan palveluksessa yli kymmenen vuotta ja samat vastaajat kertoivat, että tunneälykkäällä esihenkilötyöllä on ollut vaikutusta asiaan.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajat pääsivät kertomaan, ovatko he huomanneet tunneälykkään esihenkilötyön vaikuttavan positiivisesti tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen, työilmapiiriin, motivaatioon, avoimeen keskustelukulttuuriin, stressinhallintaan tai työ- ja arkielämän tasapainoon.

#### 4. Oletko huomannut tunneälykkään esihenkilötyön vaikuttavan positiivisesti seuraaviin

##### [Lisätietoja](#)

<span style="color: blue;">●</span> Tehokkuus	15
<span style="color: orange;">●</span> Työtyytyväisyys	20
<span style="color: green;">●</span> Työilmapiiri	22
<span style="color: red;">●</span> Motivaatio	20
<span style="color: purple;">●</span> Avoin keskustelukulttuuri	22
<span style="color: brown;">●</span> Stressinhallinta	16
<span style="color: pink;">●</span> Työ- ja arkielämän tasapaino	15



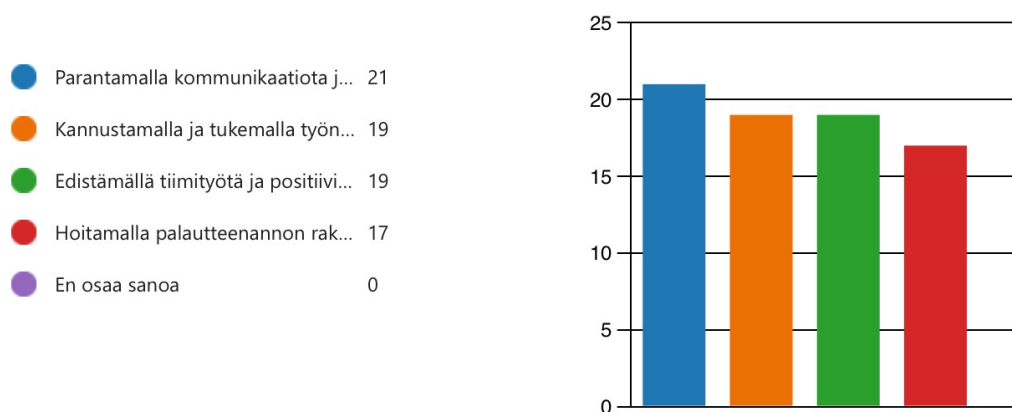
#### **Kuva 10.** Tunneälykkään esihenkilötyön vaikutus vastaajien työhön

Niin kuin kuvasta 10 voidaan nähdä, ovat vastaukset jakautunut hyvinkin tasaisesti jokaisen vaihtoehdon välille. 100 % vastaajista oli sitä mieltä, että tunneälykkäällä esihenkilötyöllä on ollut positiivista vaikutusta sekä työilmapiiriin että avoimen keskustelukulttuurin toteutumiseen. Toiseksi ja kolmanneksi suosituimmat vaihtoehdot olivat työtyytyväisyys ja motivaatio sekä stressinhallinta. 15 / 20 vastaajista oli sitä mieltä, että tunneälykäs esihenkilötyö on vaikuttanut positiivisesti myös tehokkuuteen ja työ- ja arkielämän tasapainoisuuteen. Kahdestakymmenestäkahdesta (22) vastaajasta yksikään ei ollut sitä mieltä, että tunneälykkäällä esihenkilötyöllä ei olisi vaikutusta yhteenkään yllä mainituista vastausvaihtoehdoista.

Kyselyn viidennessä kysymyksessä haluttiin syventää aiempien kysymysten vastauksia entisestään, ja ottaa selvää, millä konkreettisilla teoilla ja tavoilla tunneälykäs esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Työn teoreettinen viitekehys puhuu monessakin kohtaa tämän kysymyksen puolesta, mutta tähän haluttiin kuulla vielä suora vastaus työntekijöiltä, jotta vastauksilla voitaisiin mahdollisesti alleviivata aiemmin työssä käytettyä aineistoa.

5. Miten tunneälykäs esihenkilö voi mielestäsi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon?

[Lisätietoja](#)



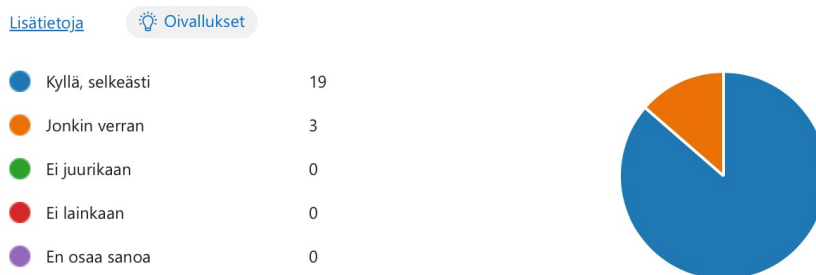
**Kuva 11.** Tunneälykkään esihenkilön vaikutus vastaajien työmotivaatioon

Vastausvaihtoehtoina olivat ”parantamalla kommunikaatiota ja kuuntelemalla työntekijöitä”, ”kannustamalla ja tukemalla työntekijöiden kehitystä”, ”edistämällä tiimityötä ja positiivista työilmapiiriä”, ”hoitamalla palautteenannon rakentavasti” sekä ”en osaa sanoa”. Kuvaa 11 tulkitessa oli mielenkiintoista huomata, että viidennen kysymyksen vastaukset kävelivät hyvinkin paljon käsi kädessä kyselyn ensimmäisen kysymyksen kanssa, jossa vastaajat saivat kuitenkin täysin omin sanoin kertoa, millainen tunneälykäs esihenkilö heidän mielestään on. Tässäkin kysymyksessä tulokset ovat hyvinkin tasaiset, eniten vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että motivaatioon vaikuttaa kommunikaatioon panostaminen ja työntekijöiden kuuntelu. Työntekijän motivaatio on yrityksen menestymisen kannalta luonnollisestikin avainasemassa, joten tämän vastauksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilö pystyisi hyvinkin vähällä vaivalla huolehtimaan siitä,

että työntekijän motivaatio saataisiin maksimoitua. Kannustaminen kehittymiseen ja sen tukeminen sekä tiimityön ja positiivisen työilmapiirin edistäminen nousi toiseksi suosituimmiksi motivaatioboostereiksi. Palautteenanto rakentavalla tavalla sai vähiten ääniä, mutta silti kuitenkin vastaajista 17 oli sitä mieltä, että myös se on motivaation kannalta tärkeää, eikä yksikään vastannut, ettei osaisi sanoa, onko yhdelläkään edellä mainituista vaihtoehdoista merkitystä motivaation kannalta.

Kyselyn kahden viimeisen kysymyksen oli tarkoitus huolehtia siitä, että opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saadaan varmasti riittävän pätevät vastaukset. Aivan kuten haastattelutkin, lopetettiin kyselykin kysymykseen ”Koetko, että tunneälykkäällä esihenkilötyöllä on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen?”.

6. Koetko, että tunneälykkäällä esihenkilötyöllä on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen?



**Kuva 12.** Vastaajien käsitys tunneälykkään esihenkilön merkityksestä yrityksen taloudelliseen menestykseen

Kuvasta 12 voidaan todeta, että niin kuin haastatellut esihenkilötkin, ovat myös heidän työntekijänsä sitä mieltä, että tunneälykkäällä esihenkilötyöllä on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen. Jottei kyseinen vastaus jäisi liian löyhälle tasolle, saivat vastaajat omin sanoin kertoa, millä tavoin he kokevat tunneälykkään esihenkilötyön vaikuttavan yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Myös näissä avoimen kysymyksen vastauksissa voitiin nähdä hyvin paljon samankaltaisuutta. Eniten vastauksissa toistui sanat motivaatio ja sitoutuneisuus, joidenka kautta taloudellista menestystä lähestyttiin. Vastaajat olivat yhtä mieltä

muun muassa siitä, että kun työtyytyväisyyteen panostetaan, työntekijät ovat motivoituneempia ja yrityksen tulos kasvaa. Haastateltavien lailla myös työntekijät nostivat esiin resurssiaspektin; mitä paremmin työntekijät viihtyvät työssään, todennäköisimmin myös yleisimmät resurssisyöpöt, kuten sairaspoissaolot tai rekrytointiprosessit ovat minimissä. Vaikka vastaukset kyseiseen avoimeen kysymykseen toistivatkin hyvin pitkälti samaa mantraa, eli vastaajat olivat hyvinkin yksimielisiä siitä, millä tavoin tunneälykäs esihenkilötyö yrityksen taloudelliseen menestykseen voi vaikuttaa, löytyi ensimmäisen kysymyksen lailla myös tästä erityisen hyvin kiteytettyjä vastauksia, joista nostettiin alle muutama;

*” Osoittamalla alaisilleen olevansa välittävä, kuunteleva ja kannustava esimies. Työntekijän motivaatio ja sitoutuminen yritykseen kasvaa ja he jaksavat venyä kireänkin aikataulun aikana. Sitä kautta yrityksen toiminnot kehittyvät ja liikevaihto kasvaa. Yrityksen ilmapiiri ja imago paranevat, joka puolestaan viestittää ulospäin, että yrityksessä on asiat hyvin.”*

*” Esihenkilötyön laatu on tärkeä syy viihtyä - tai olla viihtymättä - työssä. Tunneälykkään esihenkilön tiimissä viihtyisin pidempään, sillä kokisin että minusta välitetään, joten korvaamiseni kustannuksista ei tarvitsisi murehtia. Tällainen esihenkilö osaa ottaa huomioon myös tiimiläistensä jaksamisen työn suunnittelussa, mikä pitää heidät työkykyisinä ja poissa kuormituksen aiheuttamilta, kalliilta sairauslomilta. Tunneälykkään esihenkilön kanssa en pelkäisi myöskään epäonnistumisia, joten uskaltaisin kokeilla ja kehittää työssäni enemmän, mikä taas voisi poikia aivan uuttakin tuottavuutta.”*

*” Kun esihenkilö toimii tunneälykkäällä tavalla, se lisää työntekijän motivaatiota sekä halua viedä yritystä kohti sen tavoitteita. Se myös vähentää mahdollisesti sairaspoissaoloja ja minimoi rekrytoinnin aiheuttamia kustannuksia.”*

*” Tunneälykäs esihenkilö ottaa huomioon työyhteisön hyvinvoinnin ja osaa kehittää sitä. Hyvinvoiva, kuulluksi tullut työyhteisö on motivoitunut saavuttamaan yhteiset*

*tavoitteet ja on lojaali sekä tehokas, jolloin yrityksen taloudellinen menestys kasvaa.”*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli syventää jo aiemmin työelämässä opittua tietämystä tunneälystä sekä alleviivata tunneälykkään esihenkilötyön merkitystä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen kuva tunneälykkyyden hyödyistä talouden aspektissa ja saada aikaan aineisto, joka herättelisi sekä esihenkilöt että heidän työntekijänsä miettimään, millaisia vaikutuksia tunneälykkyydellä voi yrityksen menestymisen kannalta parhaimmillaan olla. Teoriapohjan ja tutkimustulosten pohjalta oli tarkoitus saada vastaukset opinnäytetyön pääasialliseen tutkimusongelmaan:

- Onko tunneälykkäällä esihenkilötyöllä merkitystä yrityksen taloudellisessa menestyksessä?

Lisäksi haluttiin saada vastaukset kolmeen eri tutkimuskysymykseen:

- Millainen on tunneälykäs esihenkilö?
- Millä tavoin tunneälykäs esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöihin?
- Kokevatko sekä esihenkilöt että työntekijät tunneälykkyyden yhtä tärkeäksi yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta?

Jo pelkästään opinnäytetyön teoriaosuus itsessään pystyi alleviivaamaan sitä, että tunneälykkäällä esimiestyöllä todella on merkitystä yrityksen taloudellisessa menestyksessä, empiria kuitenkin vielä vahvisti tätä väittämää. Opinnäytetyössä onnistuttiinkin saamaan vastaukset sekä tutkimusongelmaan että jokaiseen tutkimuskysymykseen.

Opinnäytetyön pääasiallisesta tutkimusongelmasta kysyttäessä empiriaosuudessa sen lisäksi, että molempien tutkimusten kohdalla vastaukset olivat ehdottoman myönteiset, osasivat he myös kertoa konkreettisia esimerkkejä siitä, millä tavoin tunneälykäs esihenkilötyö vaikuttaa yrityksen talouteen positiivisesti. Tällaisia esimerkkejä oli muun muassa huolenpito työntekijöiden työtyytyväisyydestä,

jolloin he viihtyvät työssään paremmin, ollen innovatiivisia ja motivoituneita, samalla vähentäen sairauspoissaoloja ja kalliiden rekrytointiprosessien tarvetta.

Yksi tärkeimmistä tavoitteista opinnäytetyössä olikin saada käsitys siitä, onko esihenkilöiden ja heidän työntekijöidensä käsitykset tunneälykkyyden tärkeydestä toisistaan jollain tavoin eroavat. Tutkimuksessa ensisijaisesti tavoiteltiin asetelmaa, jossa molemmilla osapuolella olisi samanlainen näkemys siitä, miten he käsittävät tunneälykkyyden, miten se vaikuttaa työntekijöihin esimerkiksi työtyytyväisyyden kautta ja ennen kaikkea kokevatko he molemmat, että tunneälykäs esihenkilötyö on tärkeää yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta. Siksi opinnäytetyön tavoitteessa on koettu onnistuneen, sillä jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla vastaukset olivat selkeässä, yhteneväisessä linjassa sekä teorian, että empirian tulosten kanssa. Teoriaosuudessa sekä molemmissa tutkimusmenetelmissä näkyi siis toistuvasti aiheesta tai kysymyksestä riippumatta vahvaa samankaltaisuutta, mikä vahvisti opinnäytetyön reliabiliteettia.

Tunneälykkääksi esihenkilöksi todettiin hyvät vuorovaikutustaidot omaava, empaattinen, luotettava ja lojaali työyhteisön jäsen, joka haluaa oppia tuntemaan omat työntekijänsä ja saada heistä täyden potentiaalin irti. Kuuntelemisen ja joustamisen tärkeyttä painotettiin työssä monesti. Tällainen ihminen jokainen haastateltava esihenkilö pyrkii olemaan, ja tällaisen esihenkilön jokainen kyselyyn vastannut työntekijä itselleen toivoi. Teoriaosuus sekä empiria peräänkuulutti edellä mainittujen tunneälykkäiden piirteiden omaavan esihenkilön motivoivan ja sitouttavan työntekijöitään, saaden heidät haluamaan tehdä töitä yhteisten tavoitteiden eteen ja ylläpitämään positiivista ja avointa keskustelukulttuuria sekä työympäristöä, jotka puolestaan edesauttavat yrityksen taloudellista menestymistä.

Koska opinnäytetyössä lähestyttiin tunneälykkään esihenkilötyön merkitystä yrityksen talouteen nimenomaan positiivisesta näkökulmasta, empirian tutkimustuloksia analysoitaessa voitiin iloksi todeta, että myös opinnäytetyön

viimeisimpään tutkimuskysymykseen saatiin toivottu vastaus; sekä esihenkilöt että työntekijät kokevat tunneälykkään esihenkilötyön yhtä tärkeäksi yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta.

Mitä tulee työn validiteettiin, onnistuttiin opinnäytetyön teoriaosuudessa luomaan hyvä pohja empirialle, sillä tutkimuksessa käsitellyt aiheet kävelivät käsi kädessä teoriaosuudessa käsiteltyjen aiheiden kanssa. Vaikkei teoriakappale yrityksen talouden mittareista käsitellyt tunneälyä käytännössä, koettiin se silti tärkeäksi liittää osaksi opinnäytetyötä. Sillä vaikka tunneälykkään esihenkilön vaikutusta kyseisillä mittareilla ei voida suoranaisesti nähdäkään, on sillä kuitenkin todistetusti merkitystä yrityksen talouteen ja voidaan nähdä yrityksen luvuista. Lisäksi empiriaosuudessa sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen tutkimukseen valittiin kysymykset, joiden avulla pidettiin huolta, että tutkimuksessa on mitattu juuri sitä, mitä pitääkin.

Yllä mainittujen havaintojen vuoksi koen, että opinnäytetyössä onnistuttiin luomaan tavoitteiden mukainen aineisto, jossa sekä teoriaosuus että empiria vahvistavat sitä väittämää, että tunneälykkäällä esihenkilötyöllä todella on merkitystä yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta esihenkilön tunneälyä ja sen vaikutuksia kohtaan ja koinkin, ettei aihe ollut välttämättä kovinkaan monille tuttu. Kuitenkin pitkin opinnäytetyön etenemistä aihe alkoi kiinnostamaan ulkopuolisia ja se herätti paljon mielenkiintoa. Se toi itsevarmuutta omaan tekemiseen ja vahvisti ajatusta siitä, että tällaisia tutkimuksia selkeästi tarvitaan työelämään.

Kuten teoriaosuudestakin kävi ilmi, on esihenkilön tunneälykkyyttä ja sen positiivisia vaikutuksia tutkittu jo pidempään ja sen tärkeys tunnustetaan nykypäivänä jo hyvinkin laajasti. Kuitenkin, kuten empiria ja esihenkilöiden haastatteluista esiin tulleet rekrytointiseikat sen osoitti, yritykset eivät selkeästi pidä sitä vieläkään täysin yhtä tärkeänä muiden esihenkilön ominaisuuksien

rinnalla. Ehkä sitä voitaisiin kuitenkin pitää yhtä tärkeänä kuin muita esihenkilön ominaisuuksia, jos sen hyödyistä puhuttaisiin enemmän ja avoimemmin. Uskon kuitenkin, että tulevaisuudessa tunneälykäs esihenkilötyö laajenee tunneälykkääksi organisaatioksi, ja sen tärkeys ja potentiaali tullaan hyödyntämään myös organisaatiotasolla. Toivottavasti tämä opinnäytetyö on omalta osaltaan viemässä meitä siihen suuntaan.

## LÄHTEET

Alma Talent. Tunnuslukuopas. Vakavaraisuus. Viitattu 5.3.2024.  
<https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/>

Ambrosius, M., Tikkanen, H. & Kietäväinen, T. Henkinen johtajuus. 2009. Helsinki. Kirjapaja.

Chi, C. & Gursoy, D. 2008. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. Science Direct. Washington, United States. Viitattu 17.4.2023.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431908000790?via%3Dihub>

Goleman, D. 1997. Tunneäly: lahjakkuuden koko kuva. Helsinki. Otava.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki. Otava.

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki. Alma Talent.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Viro. Kauppakamari.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro. Kauppakamari.

Jussila, J., Sillanpää, V., Boedeker, M. & Helander, N. 2020. Arvostustalous. Kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa. Tampere. Vastapaino.

Kasvurahoitus. 2022. Kannattavuus – näin parannat yrityksen kannattavuutta. Viitattu 13.2.2024. <https://www.kasvurahoitus.fi/tiedotteet/kannattavuus/>

Koppa, Jyväskylän Yliopisto. Määrällinen tutkimus. 2015.

Lankinen, P. 2017. Johtaminen on identiteettien muokkaamista. Viitattu 2.3.2023.  
<https://blogit.metropolia.fi/lukemiani/2017/05/09/johtaminen-onidentiteettien-muokkaamista/>

Lempäälän Kehitys Oy. Business Lempäälä. Viitattu 10.11.2023.  
<https://www.businesslempaala.fi/lempaalan-kehitys-oy/>

Lilja, J. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Viitattu 28.2.2023.  
<https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/hyvinvoiva-tyoyhteiso/tyoyhteisonsosiaalinen-paaoma/>

Lehtinen, E. 2016. ”Johtajan ei tarvitse pussailla, mutta sosiaalinen hänen pitää olla!”. Viitattu 2.3.2023. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2016/10/31/johtajan-eitarvitse-pussailla-mutta-sosiaalinen-hanen-pitaa-olla/>

- Lehtinen, E. 2023. ”Johtajuus murroksessa - Mitä uuden ajan johtajilta vaaditaan?”. Viitattu 15.6.2023.  
<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2023/01/13/johtajuus-murroksessa-mita-uuden-ajan-johtajilta-vaaditaan/>
- Mielen Ihmeet. 2018. Daniel Goleman ja tunneälyteoria. Viitattu 17.8.2023.  
<https://mielenihmeet.fi/daniel-goleman-ja-tunnealyteoria/>
- Procountor. Vakavaraisuus – mitä on vakavaraisuus? Viitattu 25.2.2024.  
<https://procountor.fi/taloushallinnon-sanakirja/vakavaraisuus/>
- Roth, P-C. 2018. Tunneäly onnistuneen johtamisen työkaluna, osa 2. Hallintoakatemia. Verkkojulkaisu. Viitattu 16.1.2024.  
<https://hallintoakatemia.fi/tunnealyonnistuneen-johtamisen-tyokaluna-osa-2/>
- Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly: kohti kokonaista elämää. Helsinki. WSOY.
- Transkriptor. Miten transkriboida haastattelu laadullista tutkimusta varten? 2023. Viitattu 25.2.2024. <https://transkriptor.com/fi/miten-kirjoittaa-haastattelu-kvalitatiivista-tutkimusta-varten/>
- Tuomola, A. Financer. Miten yrityksen maksuvalmius eli likviditeetti selvitetään? Viitattu 5.3.2024. <https://financer.com/fi/wiki/maksuvalmius/>
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 22.10.2023.  
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginentyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Valmennustrio. 2019. Uudista henkilöstökysely ja paranna organisaation tuottavuutta. Viitattu 22.10.2023.  
<https://valmennustrio.fi/blogit/henkilostokysely-paranna-organisaation-tuottavuutta/>
- Webropol. 2016. Henkilöstön sitouttaminen. Viitattu 18.10.2023.  
<https://webropol.fi/henkiloston-sitouttaminen/>
- Yritystoiminta. 2024. Kannattavuus. Viitattu 4.1.2024.  
<https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/kannattavuus>

## LIITTEET

### LIITE 1

#### TEEMAHAASTATELUN RUNKO

Nimi:

Aika ja paikka:

Mitä tunneälykkyys mielestäsi tarkoittaa?

Koetko itse olevasi tunneälykäs esihenkilö? Jos koet, miten se näkyy toiminnassasi?

Jos et koe, minkä vuoksi? Olisitko valmis kehittämään sitä? / Miten ajattelet voivasi kehittää sitä?

Millä tavoilla tunneälykäs esihenkilö voi vaikuttaa mielestäsi työntekijätuottavuuteen? / Miten työntekijätuottavuus heijastuu yrityksen menestykseen?

Onko tunneälykkyyden merkitys näkynyt omissa rekrytointiprosesseissa, kun olet hakenut esihenkilöposition? / Pitäisikö sen näkyä enemmän? / Oletko kokenut sen olevan organisaatiolle tärkeää?

Millä tavoin tunneälykäs esihenkilö voi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen?

Lopuksi; koetko, että tunneälykkäällä esihenkilötyöllä on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen?

Muita kommentteja?

Taustatiedot:

- Ikä
- Positio
- Esihenkilövuodet
- Ala
- Alaisten lukumäärä