



## **Johtamisen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin ja vaihtuvuuteen**

Heidi Aittola

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Heidi Aittola
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Johtamisen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin ja vaihtuvuuteen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millainen merkitys johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin ja miten johtaminen voi myös vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Opinnäytetyön aihetta tutkittiin, sillä työntekijöiden työhyvinvointi on tärkeää niin työntekijän kuin organisaation kannalta. Aihetta tutkimalla voidaan saada arvokasta tietoa siitä, miten johtamisen avulla työntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin mahdollisesti parantaa ja vaihtuvuutta vähentää. On tärkeää selvittää syitä, jotka ovat johtaneet työntekijöiden irtisanoutumisiin, jotta paremman työhyvinvoinnin ja kestävämmän työelämän rakentaminen on mahdollista.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia asioita. Seuraavaksi syvennyttiin työpahoinvointiin sekä huonoon ja hyvään johtamiseen ja siihen millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla ja johtamisella voi olla.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena kyselytutkimuksen muodossa. Tiedonkeruutavaksi valittiin Internetissä Webropol ohjelmassa julkaistava kyselylomaketutkimus, jossa kysely toteutettiin anonyymisti. Tutkimus toteutettiin ajalla 8.7.-14.7.2024. Kohderyhmänä tutkimuksessa olivat kaikki täysi-ikäiset henkilöt, jotka ovat työskennelleet vähintään yhdessä työpaikassa. Kyselytutkimuksesta saadut tulokset käsiteltiin Webropol ohjelmassa olevan raportointityökalun avulla.</p> <p>Kyselytutkimuksen tuloksissa johtamisella on todettu olevan merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin sekä myös vaihtuvuuteen. Hyvällä johtamisella on suuri myönteinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä hyvällä johtamisella työntekijöiden työssä viihtyminen, työteho ja työmotivaatio nousevat. Mikäli johtaminen on huonoa, vaikuttaa se negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Huono johtaminen lisää työntekijöiden poissaolojen määrää ja johtaa usein myös työntekijöiden irtisanoutumiseen, tai vähintään harkintaan irtisanoutumisesta. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella johtamisella koetaan olevan kokonaisvaltaisia vaikutuksia, jotka ulottuvat myös työpaikan ulkopuolelle.</p>
<b>Asiasanat</b> Johtaminen, työhyvinvointi, johtamisen vaikutus, työhyvinvoinnin vaikutus, vaihtuvuus.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Työhyvinvoinnin ja johtamisen merkitys.....	4
2.1	Työhyvinvoinnin portaat .....	4
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat .....	6
2.3	Työpahoinvointi ja huono johtaminen .....	9
2.4	Hyvä johtaminen .....	11
2.5	Työhyvinvoinnin ja johtamisen vaikutukset .....	13
3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	16
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	16
3.2	Tutkimuksen eteneminen .....	17
3.3	Vastaajien taustatiedot .....	19
4	Tutkimustulosten analyysi .....	22
4.1	Huono johtaminen .....	22
4.2	Hyvä johtaminen .....	25
5	Pohdinta .....	31
5.1	Johtopäätökset.....	31
5.2	Luotettavuuspohdinta .....	32
5.3	Oman oppimisen arviointi .....	33
	Lähteet.....	36
	Liitteet .....	39
	Liite 1. Kyselytutkimus .....	39

# 1 Johdanto

Työhyvinvointiin ja johtamiseen kiinnitetään nykyisin enemmän huomiota ja yhä useampi organisaatio on huomannut, että hyvään johtamiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Aihe on ajankohtainen ja tulee olemaan myös tulevaisuudessa, joten sen tutkiminen on tarpeellista. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja käsitellään sitä, millainen merkitys johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin ja miten johtaminen voi myös vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa, vaan päädyin valitsemaan aiheen, sillä se on mielestäni mielenkiintoinen ja tärkeä. Johtaminen ja työhyvinvointi ovat myös laajempina aiheena aina ajankohtaisia ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita on tarpeellista tutkia. Koen suurta mielenkiintoa aiheetta kohtaan ja minulla on myös omakohtaista kokemusta niin hyvästä kuin huonosta johtamisesta sekä niiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Haluan tutkia aiheetta tarkemmin perehtymällä siihen liittyvään kirjallisuuteen ja tarkoituksena on myös saada opinnäytetyössä toteutettavalla kyselytutkimuksella työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä aiheesta.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millainen merkitys johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin ja miten johtaminen voi myös vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Opinnäytetyön aiheetta halutaan tutkia, sillä työntekijöiden työhyvinvointi on tärkeää niin työntekijän, kuin myös organisaation kannalta, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat organisaation toimintakyvyn ja menestyksen edellytys. Aiheetta tutkimalla voidaan saada arvokasta tietoa siitä, miten johtamisen avulla työntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin mahdollisesti parantaa ja vaihtuvuutta vähentää. On tärkeää selvittää syitä jotka johtavat työntekijöiden irtisanoutumisiin, jotta paremman työhyvinvoinnin ja kestävämmän työelämän rakentaminen on mahdollista.

Tämä opinnäytetyön toteutetaan määrällisenä ja kohderyhmänä tutkimuksessa ovat kaikki täysi-ikäiset henkilöt, jotka ovat työskennelleet vähintään yhdessä työpaikassa. Alakohtaisia tai muita rajauksia ei ole kohderyhmän osalta tehty, sillä johtamista tapahtuu kaikilla aloilla, eikä tässä tutkimuksessa ole haluttu tutkia ainoastaan tietyn alan työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia. Tutkimustulokset havainnollistavat täysi-ikäisten henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia siitä, millainen merkitys johtamisella työntekijöiden työhyvinvointiin sekä vaihtuvuuteen on.

Tässä opinnäytetyössä halutaan saada ensisijaisesti vastaus seuraavaan pääongelmaan:

- Millainen merkitys johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin ja vaihtuvuuteen?

Jotta pääongelmaan saataisiin vastaus, on tärkeää käsitellä useampia alaongelmia, sillä alaongelmien avulla saadaan tarkempaa ja syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta. Pääongelman alaongelmiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

1. Mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin?
2. Millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella on?
3. Millaisia vaikutuksia hyvällä johtamisella on?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
1. Mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin?	2.1, 2.2,	4.1, 4.2	12, 13, 14, 15
2. Millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella on?	2.3, 2.5	4.1.	4, 5, 6, 7, 8, 11
3. Millaisia vaikutuksia hyvällä johtamisella on?	2.4, 2.5	4.2.	9, 10, 13, 16

Peittomatriisista (taulukko 1) käy ilmi opinnäytetyön alaongelmat, tietoperustan ja tulosten luvut, sekä kyselylomakkeen kysymysten numerot joissa alaongelmia käsitellään.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, hyvä sekä huono johtamien ja vaihtuvuus.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu työstä sekä sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä sekä hyvinvoinnista. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työn tuottavuuteen, työkykyyn sekä työssä jaksamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia käsitellään ensisijaisesti työntekijöiden kannalta.

Hyvällä johtamisella tarkoitetaan palvelevaa, arvopohjaista, valmentavaa ja ammattieettistä johtamistapaa, jonka ydin on inhimillisessä kestävyudessa. Huonolla johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, joka on epäoikeudenmukaista, tehotonta tai sillä on haitallisia vaikutuksia työntekijöihin ja organisaation toimintaan. (Academy of Brain 25.1.2024.)

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan tietyn ajanjakson kuluessa yrityksestä lähteneiden työntekijöiden määrää (Nyyssölä 22.5.2023). Vaihtuvuus voi johtua eri asioista, mutta tämän opinnäytetyön tutkimuksessa keskitytään syihin, joiden vuoksi työntekijä on itse päättänyt lähteä pois yrityksestä ja erityisesti siihen, onko poislähdön syynä ollut huono johtaminen.

## 2 Työhyvinvoinnin ja johtamisen merkitys

Työhyvinvointi kasvaa hyvällä ja motivoivalla johtamisella, työyhteisön hyvällä ilmapiirillä sekä työntekijöiden ammattitaidolla. Kun työhyvinvointi kasvaa, nousee se työhön sitoutumista sekä työn tuottavuutta ja samalla sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu niin työnantajalle kuin myös työntekijöille. Työnantajan tulee varmistaa, että työympäristö on turvallinen, työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti ja että johtaminen on hyvää. Työntekijöiden tulee sen sijaan huolehtia omasta työkyvystään ja ylläpitää ammatillista osaamistaan. Jokainen voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Organisaation toimintakyvyn ja menestyksen edellytykset ovat hyvinvoivat työntekijät. Kun koko tiimi voi hyvin, kehittyy tiimin sisällä sisäistä vetovoimaa, joka synnyttää ulkoista vetovoimaa. Ulkoinen vetovoima houkuttelee yritykselle asiakkaita, ja asiakkaat taas tuovat yritykselle rahaa. Hyvinvoiva yksilö on siis kaiken keskiössä, sillä yksilöt, jotka voivat hyvin, muodostavat menestyviä tiimejä ja menestyvistä tiimeistä taas muodostuu menestyvä yritys. (Hukari ym. 2023, 75.)

Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, työpahoinvointia, huonoa ja hyvää johtamista sekä työhyvinvoinnin ja johtamisen vaikutuksia.

### 2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaissa työhyvinvoinnin käsite on jaettu viidelle eri portaalle (kuva 1). Ensimmäisellä portaalla on psyko-fysiologiset perustarpeet, toisella turvallisuuden tarve, kolmannella liittymisen tarve, neljännellä arvostuksen tarve ja viidennellä itsensä toteuttamisen tarve. Mitä paremmin kyseiset tarpeet tyydyttyvät sekä työssä että elämässä, sitä enemmän ihminen kokee hyvinvointia ja hyvinvoinnin positiiviset vaikutukset vaikuttavat myös koko organisaatioon. Työhyvinvoinnin portaiden avulla voidaan kehittää työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti ja kestäväällä tavalla niin organisaation kuin työntekijän näkökulmasta. (Rauramo 2009, 1.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaajat (mukaillen Rauramo 2009, 3)

Ensimmäisellä työhyvinvoinnin portaalla olevalla Psyko-fysiologisen perustarpeen ajatuksena on, että työ on sellaista, joka antaa mahdollisuuden virikkeiseen vapaa-aikaan, riittävään liikuntaan ja ravintoon, sekä sairauksien ehkäisyyn. Työntekijä voi itse vaikuttaa asiaan pitämällä huolta terveellisistä elämäntavoista, kuten riittävällä ravinnolla, liikunnalla ja unella ja organisaatio puolestaan tarjoaa työterveyshuollon, työpaikkaruokailun ja pitää työkuormituksen kohtuullisena. (Rauramo 2009, 4.)

Toisella työhyvinvoinnin portaalla oleva turvallisuuden tarve muodostuu riittävästä toimeentulosta, turvallisesta työympäristöstä ja työstä, tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta työyhteisöstä sekä työn pysyvyydestä. Työntekijä voi osaltaan vaikuttaa työskentelemällä turvallisesti ja ergonomisesti, puuttamalla havaitsemiinsa epäkohtiin, käyttäytymällä hyvin sekä tiedostamalla vastuut ja oikeudet sekä toimimalla niiden mukaisesti. Organisaatio voi vaikuttaa luomalla työympäristön, jossa on turvallista työskennellä, ylläpitämällä yhteistoiminnallista työsuojelua ja vaikuttamalla työsuhteiden pysyvyyteen. (Rauramo 2009, 4.)

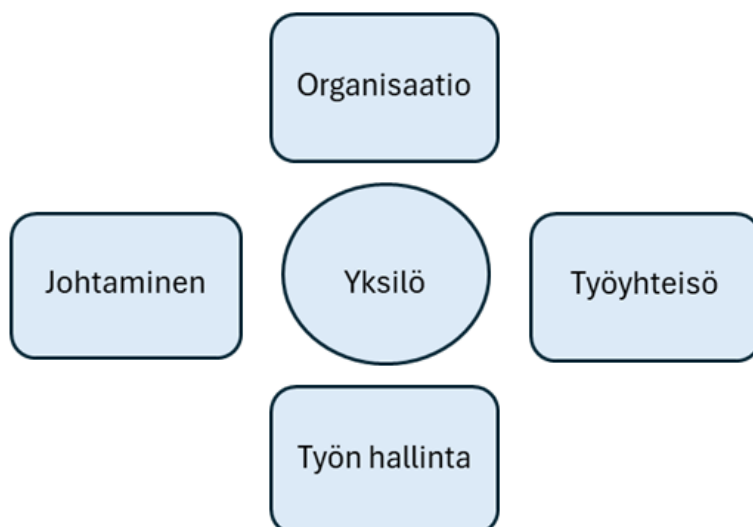
Kolmannella portaalla on liittymisen tarve, joka koostuu tuloksesta, toimista jotka tukevat yhteishenkeä, sisäisestä ja ulkoisesta yhteistyöstä sekä henkilöstöstä huolehtimisesta. Työntekijä voi vaikuttaa liittymisen tarpeeseen olemalla joustava ja kehitysmyönteinen, arvostamalla erilaisuutta ja pitämällä ihmissuhteet hyvinä. Organisaatio voi toiminnallaan edesauttaa liittymisen tarpeen saavuttamista luomalla työyhteisöön hyvää ilmapiiriä, johtamisella, käsittelemällä konfliktit, varmistamalla yhteistyön sujumisen sekä hyödyntämällä työpaikan sisäisiä ja ulkoisia tukiverkostoja. (Rauramo 2009, 4.)

Neljännän portaan muodostaa arvostuksen tarve, jonka tavoite on palkitsemisen ja palkan oikeudenmukaisuus, toiminnan kehittäminen ja arviointi, tuottavuutta ja hyvinvointia tukeva päämäärä, strategia ja visio, sekä arvot, jotka ovat eettisesti kestäviä. Työntekijä voi vaikuttaa olemalla aktiivinen organisaation kehitystoiminnassa, arvostamalla itseään ja omaa työtään, sekä käyttäytymällä hyvin. Organisaatio voi tarkastella arvostuksen tarvetta avoimen ja sujuvan tiedonkulun, henkilöstön osallistumisen, kehitystoiminnan, tuottavuutta ja hyvinvointia tukevien arvojen, sekä palkitsemis-, palaute- ja palkkajärjestelmien kautta. (Rauramo 2009, 4.)

Viides työhyvinvoinnin porras on itsensä toteuttamisen tarve ja sen tavoitteena on hyödyntää omat vahvuudet, tuottaa uutta tietoa sekä luoda organisaatio, joka oppii. Työntekijä voi vaikuttaa ylläpitämällä oman työn osaamista ja hallintaa, toimimalla luovasti sekä oppimisella ja oivaltamisella ilon kautta. Organisaatio puolestaan voi vaikuttaa tukemalla työntekijöiden luovuutta ja vapautta, mahdollistamalla mielekkään työn, sekä panostamalla työyhteisön ja yksilön osaamisen hallinnan ja oppimisen tukemiseen. (Rauramo 2009, 4.)

## 2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

Työhyvinvointia ei saavuteta yrityksissä automaattisesti, vaan sen eteen pitää tehdä töitä. Suunnitelmallisella johtamisella, kuten strategisella suunnittelulla, työhyvinvointitoiminnan jatkuvalla arvioinnilla sekä henkilöstön voimavaroja lisäävillä toimenpiteillä voidaan työhyvinvointiin vaikuttaa. Työhyvinvoinnille voidaan myös määritellä tietyt tavoitteet, jolloin yrityksen tavanomaisen strategia-työn ohessa voidaan tarkastella, päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin. (Manka & Manka 2023, 114.) Mankan (2023, 110) mukaan työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat asiat voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen (kuva 2).



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaiillen Manka 2023, 110)

Osa-alueet ovat organisaation toiminta ja sen rakenne, tapa johtaa, työyhteisö ja sen toimivuus, työn hallinta, sekä yksilön vastuu henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Tarkasteltaessa työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti, sisältyy siihen myös se, miten työntekijä itse oman hyvinvointinsa kokee. Positiivisia kokemuksia voi olla muun muassa työtyytyväisyys, virtauksen kokemus eli flow, sekä työn imu, ja negatiivisia kokemuksia stressi, työhön kyllästyminen, sekä uupumus. (Tampereen yliopisto s.a.a.) Työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia asioita ovat muun muassa roolin epäselvyys, huonot yhteistyösuhteet, työn epävarmuus, hallinnan puute, epäselvät tavoitteet, sekä epärealistiset aikarajat (Manka & Manka 2023, 220).

Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita johdetaan eri organisaatiotasoilla tapahtuvalla päätöksenteolla, toimintatavoilla sekä suunnittelulla. Oleellista on kiinnittää huomiota siihen, että työn voimavaratekijöitä vahvistetaan ja lisätään, jonka lisäksi huomioon otetaan myös työn ja työpaikan kuormitustekijät. (Työterveyslaitos s.a.) Hyvinvoiva organisaatio muodostuu tavoitteellisuudesta, joustavuudesta, turvallisuudesta ja se on jatkuvasti kehittyvä. Työhyvinvointia tulee edistää organisaation tavoitteiden mukaisesti, eikä se saa olla irrallista toimintaa. Parhaassa tapauksessa työntekijöiden työhyvinvointi auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet ja se myös välittyy suoraan organisaation tulokseen. (Manka & Manka 2023, 114.) Organisaatiot pystyvät vaikuttamaan työhyvinvoinnin kasvamiseen panostamalla hyvään johtamiseen, henkilöstön mukaan ottamiseen, sekä yksilöllisten voimavarojen tukemiseen. Yritysten kannattaa myös pitää työntekijöistään kiinni, sillä epävarmuus työpaikasta alentaa työhyvinvointia. (Manka & Manka 2023, 71.)

Organisaatio on suuressa roolissa työpaikan työhyvinvoinnin kehittymisen kannalta ja organisaatiossa vallitsevat henkilöstökäytännöt heijastuvat paljolti siihen, kuinka yksilö työhyvinvoinnin kokee. Organisaatiossa käytössä olevat käytännöt, toimintatavat, osaamisen kehittämisen tarjoaminen sekä se, millainen rakenne organisaatiossa on, vaikuttavat kaikki työhyvinvointiin. Johtamistyyli sekä organisaatiossa toteutettavilla työhyvinvoinnin toimenpiteillä on myös mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin. Johtamistyyli vaikuttaa niin työilmapiiriin, kokemukseen oikeudenmukaisuudesta, kuin myös töiden hallintaan. Vuorovaikutteinen johtaminen vahvistaa työhyvinvointia ja tutkimusten perusteella myös positiivinen sekä palveleva johtajuus edistävät sitä. (Tampereen yliopisto s.a.a.)

On selvää, että yritykset eivät mainosta itseään tupakoivana työnantajana tai muilla sellaisilla asioilla, jotka heikentäisivät työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. Johtamista tulisi ajatella samalla tavalla. Huono esihenkilö nimittäin vahingoittaa työntekijöiden terveyttä sekä hyvinvointia ja sen seurauksena myös koko yrityksen toimintaa ja tulosta. Samalla tavalla kuin hyvä esihenkilö voi tehdä hyvästä työpaikasta vielä entistä paremman, niin huono esihenkilö voi pilata muuten hyvän työpaikan. (Nolan 2024.) Jokapäiväisellä toiminnallaan esihenkilö saattaa paitsi kasvattaa, myös

romuttaa luottamuksen ilmapiiriin, joka yrityksessä on vallinnut. Esihenkilön johtamistavalla on siten suuri merkitys. Esihenkilön tekojen täytyy vastata sanoja niin hyvin kuin mahdollista, sillä juuri kukaan ei anna tukeaan esihenkilölle, jota ei pidä luotettavana. (Rauramo 2013, 11.)

Tunnistettuja taitoja yrityksen pitkän linjan onnistumisen ja menestymisen kannalta on johtamisen inhimillisuus sekä autenttisuus. Keskeisessä asemassa ovat johtamiskäytännöt, jotka toimivat. Nykyään työntekijät haluavat enenevässä määrin päästä vaikuttamaan päätöksiin koskien omaa työtään, jonka vuoksi jaettava johtajuutta pidetään perusoletuksena. Johtajien täytyy siis osata johtaa sekä ihmisiä että tehtäviä. (Hukari ym. 2023, 151.)

Ominaista toimivalle työyhteisölle on sen hyvinvointi, turvallisuus, tuottavuus sekä terveellisyys ja sen tunnusmerkkeinä pidetään muun muassa oikeudenmukaisuutta, toimivaa vuorovaikutusta sekä tasa-arvoa. Myös yksiselitteiset tavoitteet, tuen antaminen ja sen saaminen, sekä työtehtävät, jotka ovat sopivan kuormittavia lukeutuvat toimivan työyhteisön ominaisuuksiin. Jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävät, valtuudet ja vastualueet ovat selkeitä ja jokainen kokee olonsa tervetulleeksi ja arvostetuksi. (Työturvallisuuskeskus s.a.) Yksilön kokemassa työhyvinvoinnissa työyhteisön merkitys on huomattavan suuri. Tuen saaminen työkavereilta edistää työhyvinvointia sekä myös heikentää uupumuksen tunteita. Sen sijaan työyhteisön konfliktit ja huono työilmapiiri ovat työntekijöille kuormittavia. Yksin työskenneltäessä sosiaalisen vuorovaikutuksen puuttuminen voi myös olla todella kuormittavaa. (Tampereen yliopisto s.a.a.)

Yksi tekijä, joka yhdistää toimivia tiimejä on yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisöllisessä hengessä työskentely on helppoa ja asiat sujuvat ilman liiallista painetta työstä. Yhteisöllistä yrityskulttuuria pidetään myös kilpailuetuna. Hyvin toimiva tiimi tarjoaa monipuolisuutta ja edistää myös oppimista. Halu tehdä yhteistyötä antaa hyvän pohjan ongelmanratkaisulle ja mahdollistaa tilanteita joustavuuden harjoittamiselle. Kokemus hyväksytyksi tulemisesta on terveiden ihmissuhteiden edellytys – jopa työpaikalla, sillä yhteisöllisyys on ihmisille tärkeää niin työssä kuin siviilissä. Kivat asiakkaat ja mukavat työkaverit kuvataan usein työn parhaiksi puoliksi. Työyhteisön vaikutukset työssäjaksamiseen ovat merkittäviä ja vuorovaikutuskulttuurin ollessa hyvä, vaikuttaa se hyvinvoinnin kokemukseen. Olennaista työuupumuksen estämisessä on vuorovaikutus, joka on kannustavaa ja kunnioittavaa. Yhteisöllisessä työpaikassa avoimeen kommunikaatioon kuuluva rakentava kritiikki sallitaan ja erilaisia näkemyksiä pidetään arvokkaina. (Hukari ym. 2023, 152.)

Yksi merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava asia on työ itsessään. Jokainen työ pitää sisällään sekä kuormitus- että voimavaratekijöitä, jotka molemmat ovat keskeisessä asemassa työhyvinvoinnissa. Kuormitustekijöiksi voidaan laskea muun muassa ristiriitaiset vaatimukset sekä liiallinen kiire, kun taas voimavaratekijöiksi mielletään selvät tavoitteet sekä mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään. (Tampereen yliopisto s.a.a.) Omien arvojen mukainen monipuolinen ja antoisa työ, joka

koetaan mielekkäänä ja merkityksellisenä, yhdistetään usein työhyvinvointiin. Työhyvinvointi kasvaa, mikäli työssä saa olla innovatiivinen sekä luova ja kokea, että omaa työtä arvostetaan ja se on tärkeää. Helposti ymmärrettävät prosessit ja selvä työnjako sujuvoittavat töiden hallitsemista ja vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Työnteko luistaa hyvin, mikäli työvälineet ja tilat ovat turvallisia ja toimivia ja töiden tekemistä varten on tarpeeksi aikaa. (Moilanen 17.5.2024.)

Mankan (2023, 71) mukaan yksilö on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja pystyy myös osaltaan vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa. Muun muassa myönteisellä asenteella, muutoksiin sopeutumisella, työkavereiden tukemisella ja työyhteisötaidoilla työntekijä voi pyrkiä lisäämään työhyvinvointiaan. Oleellista on myös se, että osaaminen on ajantasaista ja osaamista myös kehitetään vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeita. (Manka & Manka 2023, 71.) Yksilö voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa myös huolehtimalla henkisestä sekä fyysisestä terveydestään. Yksilöt ovat kuitenkin erilaisia ja yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuuspiirteet, palautuminen, työkokemus, osaaminen sekä psykologinen pääoma vaikuttavat jokaisen omaan kokemukseen työhyvinvoinnista. Esimerkiksi eri työntekijät voivat kokea tietyn työnkuvan jokainen omalla tavallaan erilaisena, johon syynä saattaa olla yksilöllisten tekijöiden erot työntekijöiden välillä. (Tampereen yliopisto s.a.a.)

Kun työ ja muut elämän osa-alueet ovat tasapainossa, on töissä jaksaminen sekä työkyvyn ylläpitäminen helpompaa. Oleellista on pystyä irtautumaan töistä ja nauttimaan vapaa-ajasta niin, että työasiat eivät ole koko ajan mielessä. Myös asenteilla on merkitystä ja positiivinen sekä iloinen mieli ovat työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä. Työpaikan työilmapiirin ollessa hyvä, on töihin mukavampi mennä ja työt sujuvat paremmin. Työviihtyvyys nousee ja motivoivaa työn imua on helpompaa kokea. (Moilanen 17.5.2024.)

### **2.3 Työpahoinvointi ja huono johtaminen**

Työntekijä, joka on työpahoinvoiva, saattaa olla väsynyt, jännittynyt tai kireä. Työpahoinvoivalle työntekijälle rakentava vuorovaikutus sekä keskittyminen on monesti hankalaa ja poissaolot saattavat lisääntyä. Työntekijä ei ole ainoa, joka kärsii työpahoinvoinnin seurauksena, sillä työpahoinvoinnista aiheutuu myös organisaatiolle monia välillisiä sekä välittömiä kuluja. (Tampereen Yliopisto s.a.b.)

Työkavereiden välinen nokittelu ja kilpailu sekä heikot vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot aiheuttavat työpahoinvointia myös työyhteisön sisällä (Kehusmaa 2011, 179). Toisinaan myös esihenkilö voi saada henkilöstön työpahoinvoivaksi. Esihenkilö, joka koetaan epäoikeudenmukaiseksi, vastuuta vältteleväksi ja loukkaavaksi on usein yhteydessä työpahoinvointiin. Tällöin tilanteen ratkaisemisen

ja korjaamisen kannalta olisi erittäin tärkeää ottaa mukaan myös yksikön ulkopuolisia tahoja, jotka osaavat ratkaista työyhteisöongelmia ja kriisejä. (Kehusmaa 2011, 129; Tampereen yliopisto s.a.c.)

Pitkään jatkunut työpahoinvointi ja ylikuormitus voivat johtaa työuupumukseen. Työuupumukselle ominaista on uupumusasteinen väsymys, heikentynyt ammatillinen itsetunto ja välinpitämätön asenne työtä kohtaan. Työuupuneen työntekijän psyykkiset voimavarat heikentyvät hiljalleen. Työuupumusta ei luokitella sairaudeksi, mutta se voi nostaa riskiä sairastua muun muassa uni- ja päihdehäiriöihin, sekä masennukseen. Myös riski tapaturmiin ja työkyvyttömyyteen on havaittu kasvavan työuupumuksen myötä. (Uusitalo-Arola, Tuisku & Rossi 18.8.2022.)

Huono johtajuus voi ilmetä monin eri tavoin ja piirtein. Viestintä saattaa olla puutteellista ja epäselvää, joka aiheuttaa väärinkäsityksiä ja epävarmuutta. Päätökset ovat epäoikeudenmukaisia ja epätasa-arvoisia, työntekijöitä ei kuunnella tai heidän näkemyksiään ja ideoitaan ei huomioida. Johtajan epäoikeudenmukaisuus ja kyvyttömyys kuunnella saattaa aiheuttaa työntekijöiden luovuuden ja tehokkuuden laskua. Huonossa johtamisessa työntekijöitä valvotaan liikaa ja mikromanageroidaan. Selkeää suuntaa ei kyetä määrittämään ja myös tavoitteiden asettamisessa on haasteita. Tavoitteet voivat olla ristiriitaisia tai epäselviä, joka voi aiheuttaa työntekijöissä epäröintiä ja suorituskyvyn laskua. Rakentavaa palautetta ei kyetä antamaan, eikä palautetta kyetä vastaanottamaan. (Academy of Brain 25.1.2024.)

Työyhteisöissä saattaa olla toisinaan esihenkilöitä, jotka saavat toiminnallaan aikaan enemmän pahaa kuin hyvää, mutta siitä huolimatta heidän toimintaansa ei puututa tarpeeksi. Pahimmassa tapauksessa huono johtajuus kuvastaa koko organisaation johtamiskulttuuria, jossa tietyt käytänteet ovat vallinneet pitkään. Ajansaatossa on saatettu huomata, että huonon johtamisen kyseenalaistaminen on johtanut itse kyseenalaistajan ulos savustamiseen, jonka vuoksi kyseenalaistamista pelätään. Joissain tapauksissa ollaan tietoisia tietyn esihenkilön huonosta johtajuudesta, mutta asiaa katsotaan silti läpi sormien, jolloin koko yrityksen moraalit murenee. Syitä siihen miksi huonoon johtamiseen ei aina puututa, saattaa olla monia. Esihenkilö saattaa esimerkiksi käyttäytyä täysin eri tavoin tilanteesta ja ihmisistä riippuen. Omille kollegoilleen ja esihenkilölleen hän saattaa olla hyvin erilainen mitä omille alaisilleen, jolloin häiriökäyttäytymistä on hankalampaa havaita. Jopa ulkopuolisen selvittelijän saattaa olla vaikeaa saada kiinni alaisten kertomista esihenkilöön liittyvistä huonoista kokemuksista, mikäli esihenkilö on monikasvoinen vakuuttava esiintyjä. (Ahola s.a.)

Työyhteisön negatiivinen kulttuuri johtuu usein enemmän huonosta johtamisesta, kuin itse työntekijöistä. Mikäli erimielisyyksiin ei puututa ja pelisääntöjä ei ole, työilmapiiri huononee ja organisaatio voi ajautua kriisiin. Huonon johtamisen seurauksena myös henkilöstötuottavuus laskee, joka näkyy yrityksen kannattavuuslukujen muutoksena. (Hukari ym. 2023, 223–224.) Yksi yritysten tärkeimmistä päätöksistä on juuri se, millaisia esihenkilöitä he valitsevat johtotehtäviin. Huonot

esihenkilöt tulevat yrityksille kalliiksi ja mikäli huonoja esihenkilöitä on yrityksessä liikaa, voi yritys mennä jopa nurin. Sen sijaan yritykset, jotka osaavat valikoida hyviä esihenkilöitä, saavat merkittävän kilpailuedun ja sen myötä menestyvät paremmin. (Beck & Harter 2024.)

## 2.4 Hyvä johtaminen

Johtaminen muuttuu jatkuvasti heijastuen yhteiskunnallisiin, taloudellisiin ja teknologisiin murrokseen. Käsitys siitä millainen hyvä johtaja on, vaihtelee eri aikojen mukaan. Tällä hetkellä painotetaan mukaan ottavaa, yhdenvertaista, ihmislähtöistä ja eettistä johtamistapaa. Hyvä johtajuus voi ilmetä monin eri tavoin ja usein siihen kytkeytyy erilaisia tunnusmerkkejä ja toimintatapoja. Hyvä johtaja on hyvinvoiva, jolloin hän pystyy toimimaan selkeästi ja tehokkaasti, jonka lisäksi hän osaa säädellä jaksamistaan ja tunteitaan. Hyvässä johtamisessa viestintä on avointa, viestin ymmärtäminen varmistetaan, päätökset perustellaan ja työntekijöitä kuunnellaan. Tiimiläisiä autetaan onnistumaan toimimalla valmentavasti, jonka lisäksi osataan myös määritellä selkeä visio ja hahmottaa suunta, jolla tavoitteisiin päästään. Hyvä johtaminen on ratkaisukeskeistä jolloin haasteet osataan kohdata, niitä osataan avoimesti pohtia, sekä ne myös kyetään ratkaisemaan. Kyky delegoida ja antaa vapauksia mahdollistaa alaisten oppimis- ja kasvumahdollisuudet. Hyvässä johtamisessa pidetään yllä sekä omaa, että työntekijöiden ajantasaista osaamista ja ollaan valmiita kehittymään ja oppimaan. Osaamisen ylläpito on keskeistä, sillä se vaikuttaa niin yksittäisen työntekijän kuin tiimin, sekä koko yrityksen kyvykkyyteen muovautua muuttuviin tilanteisiin, yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen. Hyvässä johtamisessa on myös oleellista, että palautetta kysytään, se kyetään ottamaan vastaan ja palautteen perusteella myös laaditaan kehityssuunnitelmia. (Academy of Brain 25.1.2024.)

Nykypäivänä hyvän esihenkilön ominaisuudet ovat aiempaa moninaisempia. Alaiset toivovat esihenkilöltään muun muassa motivointia, oikeudenmukaisuutta, innostamista, aitoutta, rohkeutta sekä välittömyyttä. Esihenkilön vuorovaikutustaitoja pidetään yhtenä esihenkilöalaisuuden perustasta. Esihenkilö, jolla on hyvät ihmissuhdetaidot, edesauttaa työpaikalla myös vuorovaikutussuhteiden syntymistä. Alaisten kannalta tärkeimpiä johtamiseen liittyviä taitoja ovat vuorovaikutus-, ja ihmissuhdetaidot, kuten kyky kuunnella. (Yritysakatemia 2024.)

Esihenkilöltä odotetaan usein mahdollisuutta tulla kuulluksi. Odotus liittyy siihen, että haluamme kokea oikeudenmukaisuutta. Vaikka keskustelu ei päättyisikään haluamaamme ratkaisuun, on helpompaa pitää sitä oikeudenmukaisena, jos tunnemme, että meidät on otettu huomioon asian käsitteilyssä. Kuuntelemisen vaikutukset ulottuvat hyvinvoinnin lisäksi myös organisaatiokulttuuriin. On tärkeää, että tulemme kuulluiksi työssämme. Kun pystymme kuuntelemaan toista, se vaikuttaa myös omaan työhyvinvointiimme, sillä tunnemme tehneemme työmme hyvin. Hyvät kuuntelutaidot auttavat meitä suoriutumaan paremmin tehtävissämme, kun taas huono kuunteleminen voi

aiheuttaa ei toivottuja seurauksia. Huonon kuuntelun seurauksena voi syntyä väärinymmärryksiä, mikä johtaa ajan tuhlaamiseen ja tekee tiimin työskentelystä tehottomampaa. (Mannermaa 2024, 76.)

Käskyttävien johtajien aikakausi on ohi, sillä nykyään odotetaan, että hyvä esihenkilö osaa kuunnella ja asettua myös työntekijän asemaan. Hyvä esihenkilö on aidosti kiinnostunut alaisistaan ja uskaltaa olla myös empaattinen. Empatia ei lisää yrityksen kustannuksia, päinvastoin se saattaa lisätä työntekijöiden pysyvyyttä työpaikassa, joka on yrityksen kannalta hyvä asia. Mikäli työntekijä esimerkiksi kertoo esihenkilölleen olevansa uupunut liiasta työmäärästä, tekee hyvä esihenkilö parhaansa vähentääkseen työntekijän työkuormaa konkreettisilla keinoilla, eikä jätä työntekijää asian kanssa yksin. (Oikotie 8.2.2021.)

Empatia on merkittävä osa myötätuntoa ja ihminen, joka on myötätuntoinen, pystyy havaitsemaan toisen surun tai ilon ja on kykenevä myös asettamaan itsensä toisen asemaan. Myötätunto on merkityksellistä niin sen saajalle kuin antajalle, sekä myös laajemmalle ympäristölle. Myötätuntoa niin itseään kuin muitakin kohtaan on mahdollista opetella tietoisesti, vaikka ei olisikaan perusluonteeltaan empaattinen ihminen. (Ava-akatemia 2024.) Tänä päivänä empatiakyky on johtajuuden yksi keskeisimmistä asioista, eikä sen käyttäminen johtamisen työkaluna vaadi yritykseltä suunnatonta mullistusta. Kyse on siitä, että ymmärretään inhimillisten kohtaamisten sekä vuorovaikutuksen tärkeys. Voidakseen ymmärtää alaisiaan, täytyy esihenkilön kuunnella aidosti. (Tonder 19.10.2022.)

Hyvässä johtamisessa kaikki prosessit ovat toimivia ja ne on mallinnettu ymmärrettävästi. Vastuut on määritelty eri toimijoiden välillä tarkasti ja tavoitteet ovat kaikille selviä, jonka seurauksena työ on sujuvaa. Hyvällä johtamisella on myös todella suuri merkitys työntekijöiden työmotivaatioon ja sen tukemiseen. Monesti hyvä esihenkilö on niin merkittävä, että työnantajan sijaan ihmiset sitoutuvat hyväksi kokemaansa esihenkilöön. (Hukari ym. 2023, 222.)

Hyvää johtajuutta on muun muassa olla esimerkillinen, luotettava, innostava, huolehtiva, tunneälykäs ja organisoida työt oikeudenmukaisesti ja reilusti. Hyvä esihenkilö on päätöksissään johdonmukainen ja kuuntelee myös työntekijöitään osana päätöksentekoa. Hän johtaa optimistisesti ja huolehtii, että työpaikalla vallitsee positiivinen ilmapiiri. Hän uskaltaa ottaa kantaa ongelmiin ja antaa positiivisen palautteen lisäksi myös rakentavaa palautetta. Hyvälle esihenkilölle ominaista on myös se, että työntekijät kokevat pystyvänsä kääntymään hänen puoleensa missä tahansa tilanteessa. (Manka & Manka 2023, 186.) Työntekijöitä ei saada motivoituneiksi käskyttämällä, vaan yhteistyön sujuvuudella, jossa esihenkilö on avainasemassa. Nykyään esihenkilön ja työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutussuhde voi olla jopa yksi tärkeimmistä asioista, jotta työ koetaan mielekkääksi. Esihenkilön vuorovaikutustaidot, olemus sekä tapa ja tyyli toimia, vaikuttavat koko työyhteisöön. (Dunderfelt 2014, 13.)

Johtajuustutkimusten perusteella tärkeimpinä kehittämiskohteina pidetään ihmisten johtamisen taitoja. Esihenkilön rooliin kuuluu toki järjestää työntekoon tarvittavat resurssit ja varmistaa asianmukaiset työolot, jotta työt saadaan tehtyä, mutta sen lisäksi esihenkilön on osattava motivoida työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita. (Manka & Manka 2023, 181.) Johtaminen on palvelutehtävä ja ihmisten kuunteleminen sekä tukeminen on tärkeä osa johtajuutta. Työn johtamisen näkökulmasta myös työn sujuvuus on olennaista mahdollistaa, sekä poistaa työstä kaikki esteet, jotka vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön motivaatioon ja osaamiseen. (Hukari ym. 2023, 231.)

## 2.5 Työhyvinvoinnin ja johtamisen vaikutukset

Työhyvinvoiva työntekijä ei ole turhaan pois töistä, on tehokas ja positiivinen sekä tekee työtä mielellään. Nämä asiat muodostavat työhyvinvoinnin taloudellisen lisäarvon. (Tampereen Yliopisto s.a.b.) Lehtinen (7.9.2023) toteaa, että työhyvinvointiin tehtävät panostukset ovat kannattavia ja ne maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin, sillä niiden myötä sairauspoissaolot sekä ennen aikainen eläkkeelle jäänti vähenee. Sen lisäksi työyhteisön työviihtyvyys paranee, jolloin tehokkuus ja tuottavuus kasvavat. (Lehtinen 7.9.2023.)

Heikentyneellä työhyvinvoinnilla on monia kalliita kerrannaisvaikutuksia, jotka työnantajien kannattaisi ottaa huomioon. Heikentynyt työhyvinvointi saattaa näkyä muun muassa työssä suoriutumisen laskuna sekä irtisanoutumisina. (Työterveyslaitos 2024.) Tutkimusten perusteella työhyvinvoinnin vaikutukset niin yksilö- kuin organisaatiotasolla ovat merkittäviä. Mikäli työntekijä voi töissä hyvin, hän on sitoutunut työhönsä ja kokee työn motivoivaksi. Yksilön tuottavuus sekä tuloksellisuus paranevat ja hyvinvoiva työntekijä vie koko työyhteisön toimivuutta eteenpäin, sekä mahdollistaa onnistuneet asiakaskokemukset. Sairauspoissaoloja kertyy vähemmän ja vaihtuvuus pienenee, joka näkyy organisaation tuloksellisuudessa ja tuottavuudessa. Organisaation maine nousee korkean työhyvinvoinnin tason myötä, jolloin organisaatioon on myös helpompi rekrytoida tarvittaessa uusia työntekijöitä, kun työpaikkaa pidetään kiinnostavana. (Tampereen yliopisto s.a.a.)

Työhyvinvointia tarkasteltaessa keskitytään monesti huonon työhyvinvoinnin sekä ongelmien näkökulmaan, ja painopiste on korjaavissa toimenpiteissä. Vähintään yhtä tärkeää on tukea työhyvinvointia sekä yrittää ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä. Työhyvinvointi on merkityksellistä sekä yksilöille että organisaatioille, sillä hyvinvoivat työntekijät selviytyvät työstään, joka edesauttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Työterveyslaitos s.a.)

Yksi keskeisimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on lähiesihenkilötyön laatu. Mikäli johtaminen on huonoa, aiheuttaa se työntekijöille psyykkistä kuormittumista, jonka seurauksena työviihtyvyys ja työilo vähenee. Työilon ja työviihtyvyyden vähentyessä työn laatu heikkenee, jolloin myös tuottavuus ja tehokkuus laskee. Kärjistetysti voidaan todeta, että mikäli työntekijöiden

työhyvinvointiin ei panosteta riittävästi, tuloksena syntyy heikosti tuottava työyhteisö, jossa työntekijät ovat tyytymättömiä eivätkä viihdy. Tämän seurauksena sairauspoissaolot ja vaihtuvuus lisääntyvät, jolloin myös työnantajan kustannukset nousevat ja asiakastyytyväisyys sekä organisaation taloudellinen tulos heikkenee. (Lehtinen 7.9.2023.)

Kaiken kaikkiaan noin 10 prosentin vaihtuvuutta pidetään hyvänä tasona. Pieni vaihtuvuus on siis normaalia, sillä aina on ihmisiä, jotka syystä tai toisesta haluavat vaihtaa työpaikkaa työnantajasta riippumattomista syistä. Usein tilanne on kuitenkin se, että työntekijä lähtee pakoon yrityksessä olevia ongelmia, jotka voitaisiin saada yrityksen toimesta korjattua, kunhan ne vain tunnistettaisiin ja niihin puututtaisiin riittävän nopeasti. Mikäli työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja jatkuvaa, vaikuttaa se negatiivisesti yrityksen imagoon sekä myös tulokseen. (Nyyssölä 22.5.2023.) Työssä jatkamiseen suhtaudutaan usein myönteisesti, mikäli työpaikalla on arvostava johtamiskulttuuri sekä työkaverit, jotka rohkaisevat ja ovat sosiaalisesti tukena. Erityisesti silloin, kun työ on kuormittavaa tai psyykkisesti vaativaa, on tärkeää saada esihenkilöltä tukea. Myös työn haasteista keskusteleminen on tärkeää. Mikäli työntekijät eivät saa esihenkilöiltä ja kollegoilta sosiaalista tukea, saattavat he päätyä eläkkeelle ennenaikaisesti. (Hukari ym. 2023, 206.)

Työntekijäkokemuksen avainroolissa ovat yrityksen johto sekä lähiesihenkilö. Työntekijöiden ammatillisesta kehitymisestä välittävä oikeudenmukainen, kannustava ja reilu esihenkilö luo työviihtyvyyttä sekä auttaa henkilöstön sitouttamisessa. Sen sijaan esihenkilö, joka kyttää alaistensa tekemisiä, ei luota heihin, on yhteistyökyvytön ja kylvää jopa pelkoa, karkottaa suurella todennäköisyydellä työntekijät pois yrityksestä. (Nyyssölä 22.5.2023.) Gallupin tekemän tutkimuksen mukaan joka toinen tutkimukseen osallistuneista 7272 yhdysvaltalaisesta aikuisesta on uransa aikana irtisanoutunut päästäkseen eroon esihenkilöstään, jotta heidän elämänlaatunsa paranisi (Harter & Adkins 8.4.2015).

Huonolla johtamisella on huomattavia vaikutuksia. Se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja vaihtuvuuteen merkittävästi, sillä se karkottaa työmotivaation ja pahimmillaan myös työntekijät. Huono johtaminen heijastuu suoraan tiimin tuloksiin, hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työpaikan ilma- piiriin. Huonon johtamisen seurauksena sairauspoissaolot nousevat ja henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy. Huonon johtamisen vaikutukset ovat siten moninaisia ja vaikuttavat niin organisaatioon kuin työntekijöihin. Useissa tutkimuksissa huono johtaminen onkin noussut suurimmaksi syyksi irtisanoutua. Taloustutkimus Oy:n tekemässä tutkimuksessa merkittävimmäksi syyksi vaihtaa työpaikkaa nousi huono johtaminen, toiseksi huono ilmapiiri ja kolmanneksi työn liiallinen kuormittavuus. Kaikki edellä mainitut syyt kytkeytyvät johtamiseen. (Academy of Brain 25.1.2024.)

Johtamisen ollessa hyvää, työntekijät voivat hyvin ja saavat olennaiset asiat tehtyä oikea-aikaisesti. Hyvän johtamisen kautta syntyy positiivinen työilmapiiri, joka osaltaan kannustaa työntekijöitä

innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Myös avoin kommunikaatio lisääntyy, joka auttaa konfliktien ennaltaehkäisyssä sekä ongelmien ratkaisussa. Hyvän johtamisen vaikutukset näkyvät koko organisaation tuloksessa ja kohottavat sen mainetta, jonka lisäksi työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan kasvaa. (Academy of Brain 25.1.2024.)

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millainen merkitys johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin ja miten johtaminen voi myös vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

On olemassa useita tapoja tehdä tutkimusta, mutta kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen ovat eri tutkimusmenetelmistä keskeisimpiä. Laadulliset tutkimukset keskittyvät yksilöllisten kokemusten ja yksityiskohtaisten tietojen sekä näkökulmien ymmärtämiseen havaintojen ja haastattelujen avulla. Määrällisessä tutkimuksessa keskiössä on sen sijaan numeeristen tietojen analysointi ja niistä johtopäätösten tekeminen. Kummassakin menetelmässä on sekä hyviä että huonoja puolia, jonka vuoksi oikean menetelmän valinta voi vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen lopullisiin tuloksiin. (Abbadia 24.7.2023.)

Kvantitatiivisessa tutkimustavassa käytetään laskennallisia, tilastollisia ja määrällisiä menetelmiä, jonka vuoksi kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään myös nimitystä tilastollinen tutkimus. Kyseisellä tutkimustavalla selvitetään muutoksia, joita tutkittavassa ilmiössä on tapahtunut sekä riippuvuuksia eri asioiden välillä. Aineiston keräämisessä on tavanomaista käyttää standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksesta saatuja tuloksia havainnollistetaan usein erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla. Kvantitatiivisessa menetelmässä vastauksia tarkastellaan yleensä lukuina ja prosentteina, jonka vuoksi olisi oleellista, että tutkittava joukko olisi mahdollisimman laaja ja kattava, jotta vastauksia voidaan pitää luotettavina. Kvantitatiivisen tutkimuksen haaste piilee juuri siinä, että tutkimuksessa kerättävän aineiston pitäisi olla mahdollisimman suuri, jotta itse tutkimus sekä tutkimuksen tulokset ovat päteviä tutkittavaa asiaa arvioitaessa. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällisen tutkimuksen etuja on useita. Kyselylomakkeen avulla on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto, sillä kyselylomakkeessa pystytään kysymään monia tutkimusaiheeseen liittyviä asioita usealta ihmiseltä samanaikaisesti, jolloin säästetään aikaa. Vastaajien saaminen voi olla suhteellisen vaivatonta, sillä linkkiä kyselylomakkeeseen voidaan jakaa Internetissä eri somealustoilla, jolloin kysely voi tavoittaa useita ihmisiä. Mikäli vastaajamäärä on suuri, voidaan tutkimustuloksia yleistää laajempaan väestöön. Tarkasti suunnitellun kyselylomakkeen avulla saatuja tuloksia on myös helppoa analysoida, sillä tietokoneen avulla pystytään käsittelemään suuriakin määriä vastauksia. (Abbadia 24.7.2023.)

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen heikkoutena on muun muassa se, että määrällinen tutkimus ei anna syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Mikäli kyselylomake on suunniteltu huonosti,

saattaa kyselyssä jäädä olennaisia kysymyksiä kysymättä, eikä vastaaja voi kommentoida ja tuoda haluamiaan asioita esille, jos ei avoimia kysymyksiäkään ole. Koska määrällisessä tutkimuksessa vastaajamäärät saattavat olla suuria ja tutkimus pohjautuu numeerisiin tietoihin, sisältyy tutkimustapaan myös mittausvirheiden mahdollisuus. Mikäli mittausvirhe tapahtuu, tutkimuksen tulokset eivät ole luotettavia. Määrällisen tutkimuksen haasteena voi myös olla riittävän suuren vastaajajoukon saamisen hankaluus. Mikäli vastaajia on vähän, ei tutkimustuloksia voida yleistää. (Abbadia 24.7.2023.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, koska tutkittavasta aiheesta haluttiin saada laajempi käsitys lukujen muodossa. Mikäli tarkoituksena olisi sen sijaan ollut saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta, siinä tapauksessa parempi tutkimusmenetelmä olisi mielestäni ollut laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kohderyhmänä tutkimuksessa ovat kaikki täysi-ikäiset henkilöt, jotka ovat työskennelleet vähintään yhdessä työpaikassa. Alakohtaisia tai muita rajoituksia ei kohderyhmän osalta tehty, sillä johtamista tapahtuu kaikilla aloilla, eikä tässä tutkimuksessa haluttu tutkia ainoastaan tietyn alan työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia. Tiedonkeruutavaksi valittiin Internetissä Webropol palvelussa julkaistava survey-tutkimus, eli kyselylomaketutkimus, joka koettiin nopeaksi ja hyväksi tavaksi, jotta voitaisiin saada mahdollisimman laajasti vastauksia. Webropol ohjelmaan laadittiin rakenteeltaan mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä kyselylomake, jolloin siihen on vaivatonta vastata, eikä vastaaminen jäisi kesken kyselylomakkeen epäselvyyden vuoksi. Tavoiteltuna lopputuloksena on saada kyselyyn vähintään 100 vastausta, jolloin tutkimuksen tulokset olisivat luotettavampia, kun vastaajia olisi useita. Webropol kyselyn linkkiä jaetaan sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebook ja Instagram, sekä WhatsAppissa. Kysely toteutetaan Webropol ohjelmassa täysin anonyymisti, eikä vastauksia ole mahdollista tunnistaa jälkeenpäin. Tutkimuksesta saatuja tuloksia kuvailaan analyysissä sanallisesti ja havainnollistetaan erilaisin kuvin.

### **3.2 Tutkimuksen eteneminen**

Webropol ohjelmassa muodostettiin kyselylomake (liite 1), jolla tutkimusaineisto kerättiin. Kyselylomakkeen kysymykset haluttiin suunnitella mahdollisimman yksinkertaisiksi ja selkeiksi, jolloin vastaajien olisi vaivatonta vastata niihin, eikä vastaaminen jäisi kesken kysymysten epäselvyyden vuoksi. Kysely koostui pääosin suljetuista kysymyksistä. Kyselylomakkeeseen haluttiin sijoittaa suljettujen kysymysten lisäksi kuitenkin kaksi avointa kysymystä, jotta olisi mahdollista saada myös hieman tarkempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Jotta vastaajat eivät jättäisi kyselyä kesken, oli avoimiin kysymyksiin vastaaminen vapaaehtoista. Avoimissa kysymyksissä haluttiin saada tarkempaa tietoa siitä, millaisia vaikutuksia hyvällä ja huonolla johtamisella on vastaajiin ollut. Lisäksi kahdessa muussa kysymyksessä vastaajan oli annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi mahdollista

valita ”muu, mikä” ja kirjoittaa kohtaan oma vastaus. Avoin vaihtoehto haluttiin antaa, sillä mikäli vastaaja ei löytäisi annetuista vastausvaihtoehdoista sopivaa vaihtoehtoa, voisi hän kertoa oman vaihtoehdon. Tällä tavalla poissuljettiin se, ettei vastaaja joutuisi valitsemaan sellaista vaihtoehtoa josta ei ole samaa mieltä ja ettei myöskään tutkimustulokset sen myötä vääristyisi. Kysymyksiä ei haluttu laatia liian montaa, jotta vastaajat eivät tylsistyisi ja jättäisi vastaamista kesken kyselyn liiallisen pituuden vuoksi. Kyselyyn muodostettiin lopulta 16 kysymystä, joiden koettiin riittävän selvittämään tutkimusongelmaa. 14 kysymystä oli suljettuja ja niihin vastaaminen pakollista. Kahteen avoimeen kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Rakenteeltaan kyselylomake jaettiin kahdelle sivulle niin, että ensimmäinen sivu liittyi vastaajien taustatietoihin sekä huonoon johtamiseen ja toinen sivu liittyi hyvään johtamiseen ja työhyvinvointiin. Kysymyksiä ei haluttu jakaa useammalle kuin kahdelle sivulle, jotta vastaajat näkisivät, että sivuja ei ole montaa, jolloin vastaajat todennäköisesti malttaisivat tehdä kyselyn loppuun asti.

Kyselylomakkeen ensimmäisen sivun alussa kerrottiin tutkimuksen aihe, edellytykset kyselyyn vastaamiselle, aika-arvio kyselyyn vastaamiseen kuluvasta ajasta, mihin asti kysely on avoinna ja että kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymiä. Alussa oli myös maininta, että pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä. Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä koski vastaajien taustatietoja. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajan ikäryhmä, sukupuoli sekä kuinka monessa työpaikassa vastaaja on työskennellyt. Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin käsittelemään huonoa johtamista. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, onko vastaaja kokenut huonoa johtamista, millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella on mahdollisesti ollut, onko johtaminen lisännyt vastaajan poissaolojen määrää, onko vastaaja koskaan harkinnut työpaikan vaihtoa huonon johtamisen vuoksi tai onko vastaaja koskaan irtisanoutunut huonon johtamisen vuoksi. Huonoon johtamiseen liittyvissä kysymyksissä yksi kysymys oli avoin ja siihen vastaaminen oli vapaaehtoista. Kysymyksessä annettiin vastaajalle mahdollisuus kertoa omin sanoin, millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella on ollut.

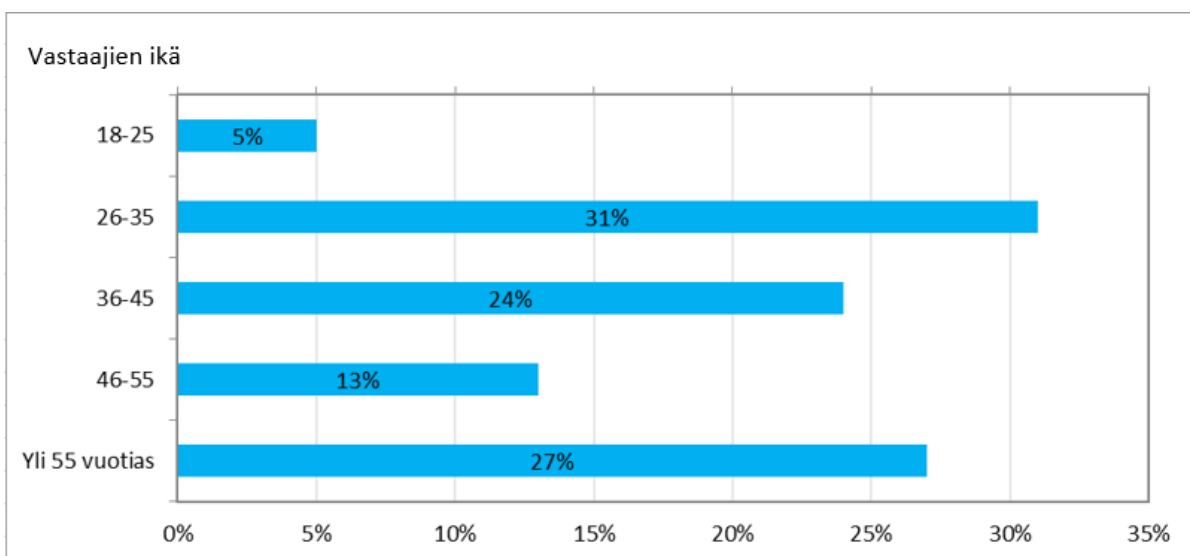
Kyselylomakkeen toisella sivulla siirryttiin käsittelemään hyvää johtamista. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, onko vastaaja koskaan kokenut hyvää johtamista, millaisia vaikutuksia hyvällä johtamisella on mahdollisesti ollut ja kuinka tärkeänä vastaaja pitää hyvää johtamista työhyvinvoinnin kannalta. Hyvään johtamiseen liittyvissä kysymyksissä yksi kysymys oli avoin ja siihen vastaaminen oli vapaaehtoista. Kysymyksessä annettiin vastaajalle mahdollisuus kertoa omin sanoin, millaisia vaikutuksia hyvällä johtamisella on ollut. Kyselyssä tiedusteltiin myös vastaajan mielipidettä siitä, kuinka tyytyväinen vastaaja oli tämänhetkisen tai viimeisimmän esihenkilönsä johtamistapaan. Toisella sivulla vastaajalta kysyttiin myös, millaisena vastaaja kokee työhyvinvoinnin tilan nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassa, sekä kokeeko vastaaja että työhyvinvointiin panostetaan nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassa tarpeeksi. Kyselyssä pyrittiin myös selvittämään, että mikäli vastaaja on joskus irtisanoutunut, mikä on ollut suurin syy irtisanoutumiseen. Valmiiden

vastausvaihtoehtojen lisäksi vaihtoehtona oli ”muu, mikä”, johon vastaaja pystyi kirjoittamaan oman vastauksen. Kyselyn viimeisessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään, mitkä ovat vastaajan mielestä kolme tärkeintä asiaa, joiden vuoksi vastaaja pysyisi samassa työpaikassa. Valmiita vastausvaihtoehtoja annettiin seitsemän, joista vastaajan piti valita kolme mielestään kuvaavinta vaihtoehtoa. Myös tässä kysymyksessä vastaaja pystyi valitsemaan ”muu, mikä” vaihtoehdon ja kirjoittamaan oman vastauksen. Kaikki kyselyyn saadut vastaukset analysoitiin Webropol ohjelmassa olevan työkalun avulla, josta tulokset vietiin Excelliin.

### 3.3 Vastaajien taustatiedot

Kyselytutkimus toteutettiin aikavälillä 8.7.-14.7.2024 ja kyseisenä aikana kyselyyn vastasi yhteensä 105 henkilöä. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat kohderyhmää. Tutkimuksen tavoite vastaajamäärissä mitattuna oli saada vähintään 100 vastausta, joten tavoite saavutettiin.

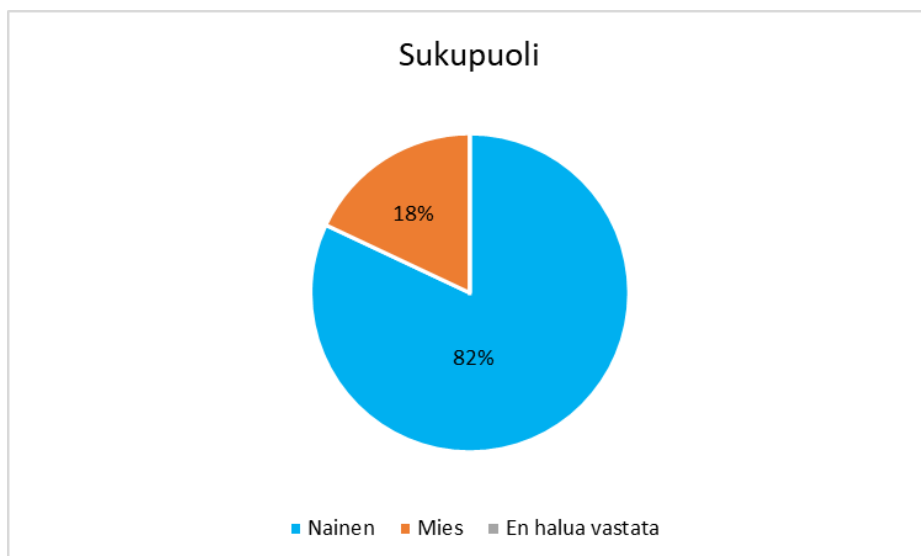
Vastaajien ikäjakauma näkyy kuvassa 3.



Kuva 3. Vastaajien ikä

Eniten vastaajia on ollut ikäryhmistä 26–35-vuotiaat (31 prosenttia), sekä yli 55-vuotiaat (27 prosenttia). 36–45-vuotiaita vastaajista on ollut 24 prosenttia ja 46–55-vuotiaita 13 prosenttia. Selvästi vähiten vastaajia on ollut 18–25-vuotiaissa, jossa vastaajia on ollut ainoastaan 5 prosenttia. Vastaajista enemmistö on siis ollut yli 25-vuotiaita, joten voidaan olettaa, että suurimmalla osalla vastaajista on kertynyt runsaasti työkokemusta.

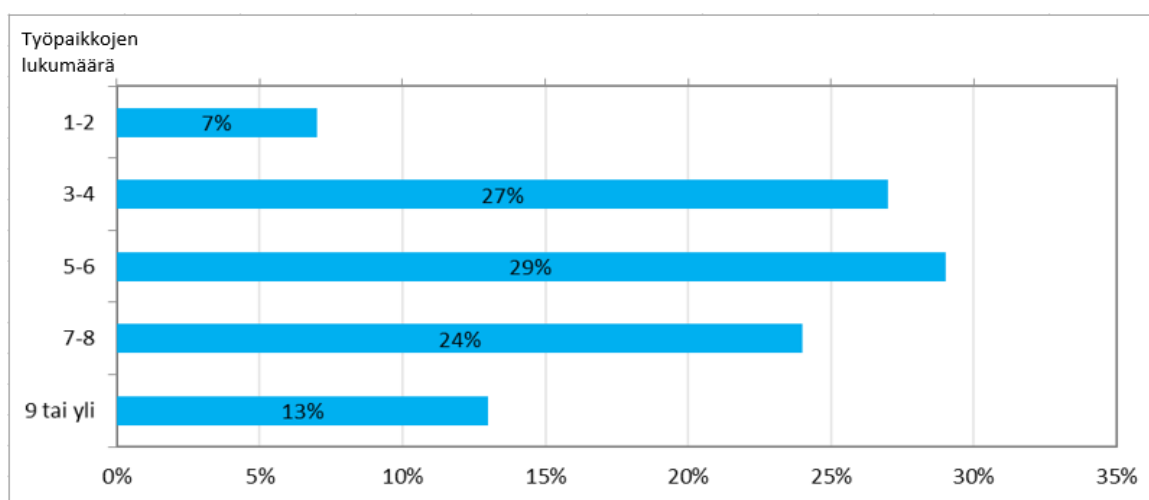
Kyselyyn vastanneista 82 prosenttia oli naisia ja 18 prosenttia miehiä (kuva 4).



Kuva 4. Vastaajien sukupuoli

Kukaan ei jättänyt kertomatta sukupuoltaan. Naisten osuus vastaajista oli huomattavan suuri verrattuna miesten osuuteen. Naisten suurta osuutta vastaajista voisi selittää oletus, että naiset ovat aktiivisempia vastaamaan kyselyihin kuin miehet.

Kyselyssä haluttiin selvittää kuinka monessa työpaikassa vastaajat ovat työskennelleet (kuva 5), jotta nähdään, onko vastaajien kokemukset ainoastaan yhdestä tai kahdesta työpaikasta, vai useammista. Mitä useammasta työpaikasta vastaajilla on kokemusta, sen enemmän heillä voidaan katsoa olevan kokemuksen tuomaa arviointi- ja vertailukykyä johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyen.



Kuva 5. Vastaajien työkokemus eri työpaikoista

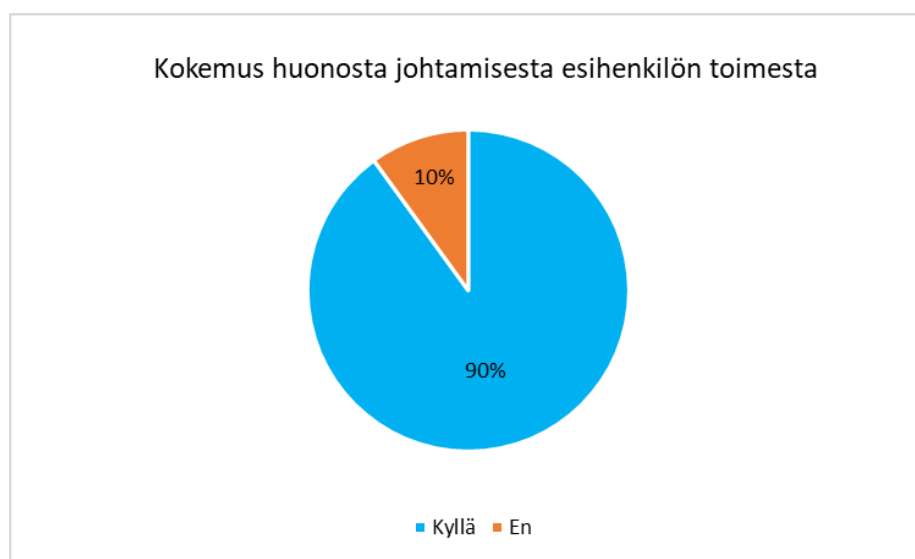
29 prosenttia vastaajista on työskennellyt 5-6 työpaikassa, 27 prosenttia 3-4 työpaikassa, 24 prosenttia 7-8 työpaikassa ja 13 prosenttia on työskennellyt yhdeksässä tai useammassa työpaikassa. 7 prosentilla vastaajista on kokemusta maksimissaan kahdesta työpaikasta. Lähes 70 prosenttia vastaajista on työskennellyt vähintään viidessä työpaikassa, joten voidaan päätellä, että vastaajilla on kokonaisuudessaan riittävästi arviointi- ja vertailukykyä liittyen johtamiseen ja työhyvinvointiin.

## 4 Tutkimustulosten analyysi

Tässä luvussa analysoidaan kyselytutkimuksesta saadut vastaukset ja esitellään tutkimuksen tulokset.

### 4.1 Huono johtaminen

Vastaajista 90 prosenttia on joskus kokenut huonoa johtamista esihenkilönsä toimesta. 10 prosenttia ei ollut koskaan kokenut huonoa johtamista esihenkilönsä toimesta. (Kuva 6.)



Kuva 6. Kokemus esihenkilön toimesta tapahtuneesta huonosta johtamisesta

Vastaajat saivat halutessaan kertoa, millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella on ollut. Kysymys oli avoin eikä se ollut vastaajille pakollinen. 105 kyselyyn vastanneesta 85 vastaajaa vastasi avoimeen kysymykseen ja kertoi kokemuksiaan huonon johtamisen vaikutuksista. Avoimista vastauksista monessa vastauksessa esiin nousi huonon johtamisen seurauksena tapahtunut työilmapiirin huonontuminen ja työmotivaation lasku. Huonon johtamisen vaikutukset koettiin monen vastaajan kohdalla kokonaisvaltaisina. Henkinen hyvinvointi heikkeni, eikä töihin haluttu mennä enää ollenkaan. Osa vastaajista oli kokenut niin henkisiä kuin fyysisiä oireita, kuten univaikeuksia, migreenin lisääntymistä, työuupumusta, ahdistusta, riittämättömyyden tunteita, itsetunnon heikentymistä, surua, alemmuudentunnetta, masennusta, pelkoa ja vihaa. Sitoutuminen työpaikkaa kohtaan laski ja moni oli joko vaihtanut työpaikkaa tai työpistettä päästäkseen eroon esihenkilöstään. Useampi vastaaja oli myös jäänyt sairauslomalle huonon johtamisen seurauksena.

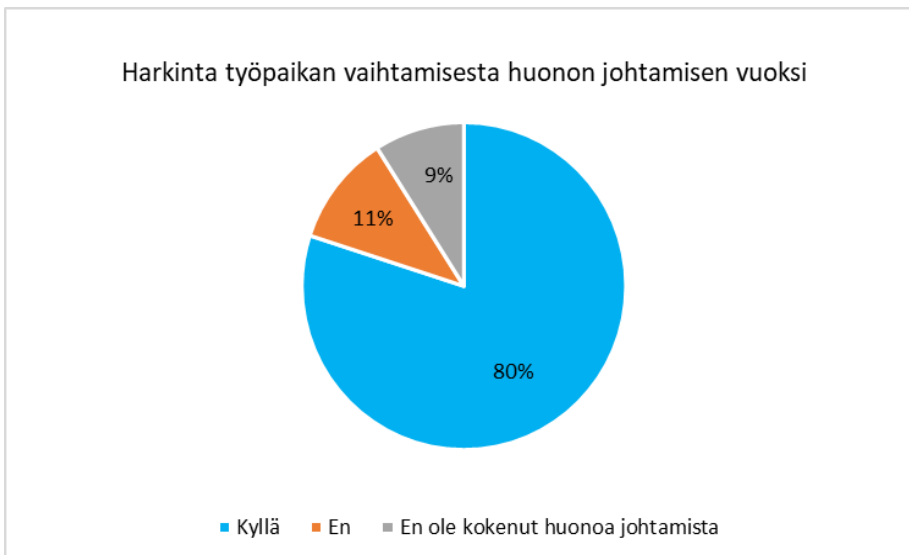
Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin juuri siitä, että onko huono johtaminen lisännyt poissaolojen määrää (kuva 7).



Kuva 7. Poissaolojen lisääntyminen huonon johtamisen seurauksena

Vastaajista 33 prosenttia vastasi, että huono johtaminen on lisännyt heidän poissaolojensa määrää. Vastaajista 58 prosenttia vastasi, että huono johtaminen ei ollut lisännyt heidän poissaolojensa määrää ja 9 prosenttia ei ollut koskaan kokenut huonoa johtamista.

Seuraavaksi kysyttiin, onko vastaaja koskaan harkinnut vaihtavansa työpaikkaa huonon johtamisen vuoksi (kuva 8).

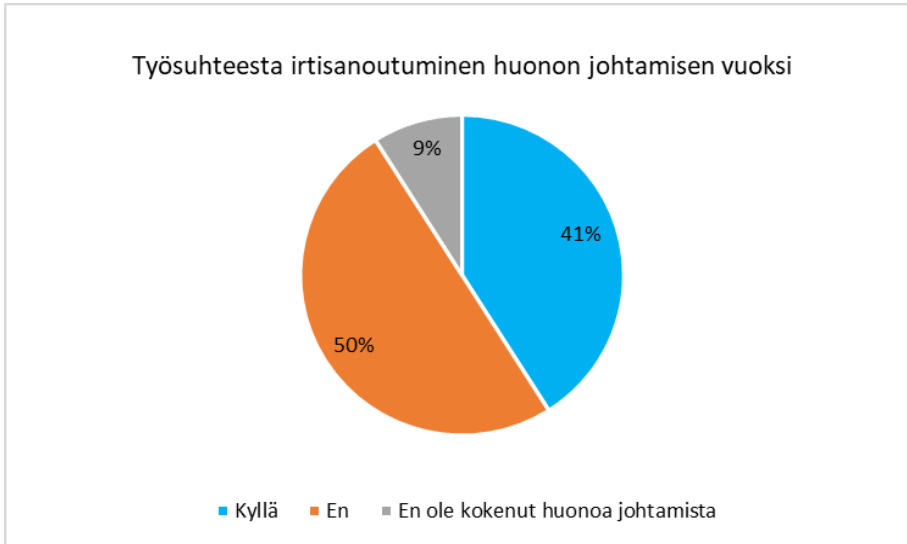


Kuva 8. Työpaikan vaihdon harkinta huonon johtamisen vuoksi

80 prosenttia vastaajista vastasi, että on harkinnut vaihtavansa työpaikkaa huonon johtamisen vuoksi, 11 prosenttia ei ole harkinnut ja 9 prosenttia ei ole kokenut huonoa johtamista. Jo ennen kyselyn tulosten läpikäyntiä oletuksena oli, että moni on todennäköisesti joskus harkinnut

vaihtavansa työpaikkaa huonon johtamisen vuoksi. Se, kuinka moni on uskaltanut irtisanoa itsensä huonon johtamisen vuoksi, oli suuri mysteeri.

Kyselyn yksi oleellisimmista kysymyksistä olikin se, kuinka moni on todellisuudessa irtisanonut itsensä huonon johtamisen vuoksi (kuva 9).

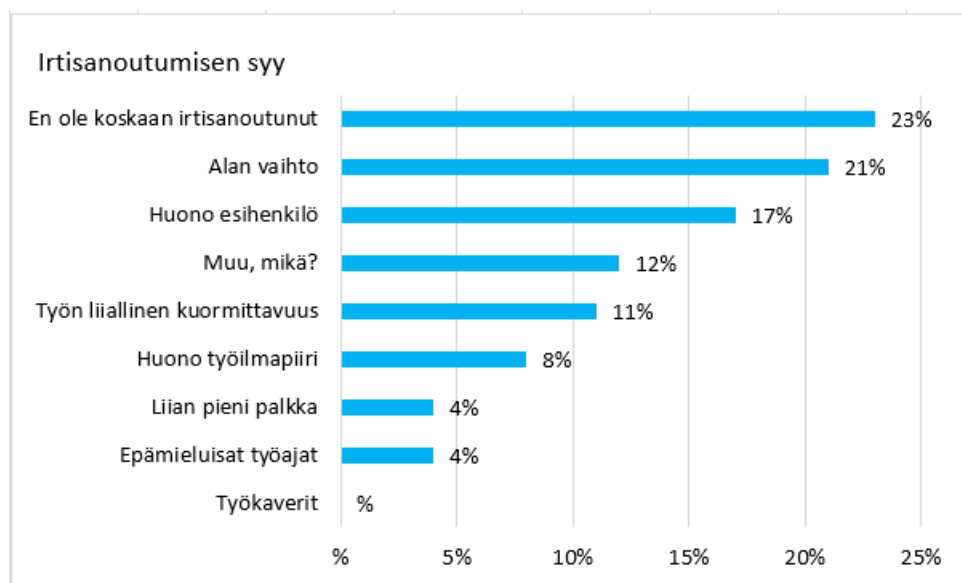


Kuva 9. Työsuhteesta irtisanoutuminen huonon johtamisen vuoksi

50 prosenttia vastaajista ei ole irtisanoutunut huonon johtamisen vuoksi, 41 prosenttia on irtisanoutunut huonon johtamisen vuoksi ja 9 prosenttia vastasi, että ei ole kokenut huonoa johtamista.

Työpaikan vaihtamista huonon johtamisen vuoksi oli siis harkinnut 80 prosenttia vastaajista, mutta ainoastaan 41 prosenttia oli irtisanonut itsensä huonon johtamisen vuoksi. Syitä siihen miksi irtisanoutumista on mietitty, mutta ei kuitenkaan olla irtisanouduttu, voi olla monia.

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin saada selville, että mikäli vastaaja on joskus irtisanoutunut, mikä on ollut suurin syy irtisanoutumiseen. Kysymykseen oli annettu valmiit vastausehdot, joita oli yhdeksän kappaletta. (Kuva 10.)



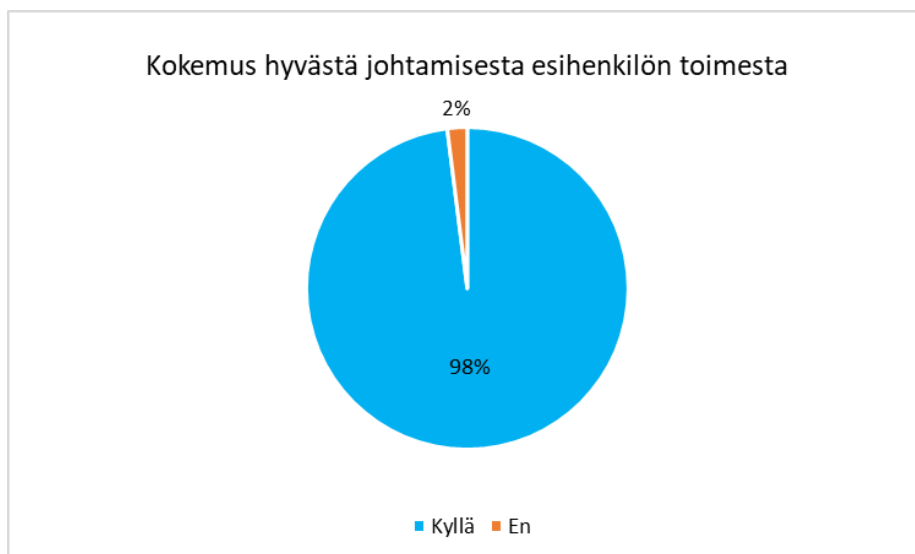
Kuva 10. Suurin syy irtisanoutumiseen

23 prosenttia vastaajista ei ollut koskaan irtisanoutunut. 21 prosenttia oli sen sijaan irtisanoutunut alan vaihdon vuoksi. Näiden jälkeen eniten vastauksia keräsi irtisanoutuminen huonon esihenkilön vuoksi, kun 17 prosenttia vastaajista valitsi huonon esihenkilön suurimmaksi syyksi irtisanoutumiseensa. 12 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”muu, mikä”, jossa vastaajan piti itse kirjoittaa mikä oli ollut suurin syy irtisanoutumiseen, ennen kuin kyselyssä pääsi etenemään. Osa vastaajista ei ollut osannut nostaa annetuista vaihtoehdoista ainoastaan yhtä syytä suurimmaksi syyksi irtisanoutumiseensa, jonka vuoksi he olivat valinneet ”muu, mikä” vaihtoehdon, johon olivat kirjoittaneet, että kaikki vastausvaihtoehtoina annetut asiat olivat vaikuttaneet heidän irtisanoutumiseensa.

Muutto toiselle paikkakunnalle nousi myös useammassa vastauksessa esiin. Huono perehdytys ja täysin erilainen työnkuva mitä työhaastattelussa oli annettu ymmärtää, sekä huono johtaminen yleisesti eikä ainoastaan yksi huono esihenkilö, olivat myös johtaneet vastaajien irtisanoutumiseen. 11 prosenttia vastaajista oli irtisanoutunut työn liiallisen kuormittavuuden vuoksi ja 8 prosenttia huonon työilmapiirin vuoksi. Epämieluisien työaikojen vuoksi oli irtisanoutunut 4 prosenttia vastaajista ja saman verran vastaajia oli irtisanoutunut liian pienen palkan vuoksi. Yksikään vastaaja ei ollut nostanut työkavereita suurimmaksi syyksi irtisanoutua.

## 4.2 Hyvä johtaminen

Kuva 11 kertoo, kuinka moni on kokenut hyvää johtamista esihenkilönsä toimesta.



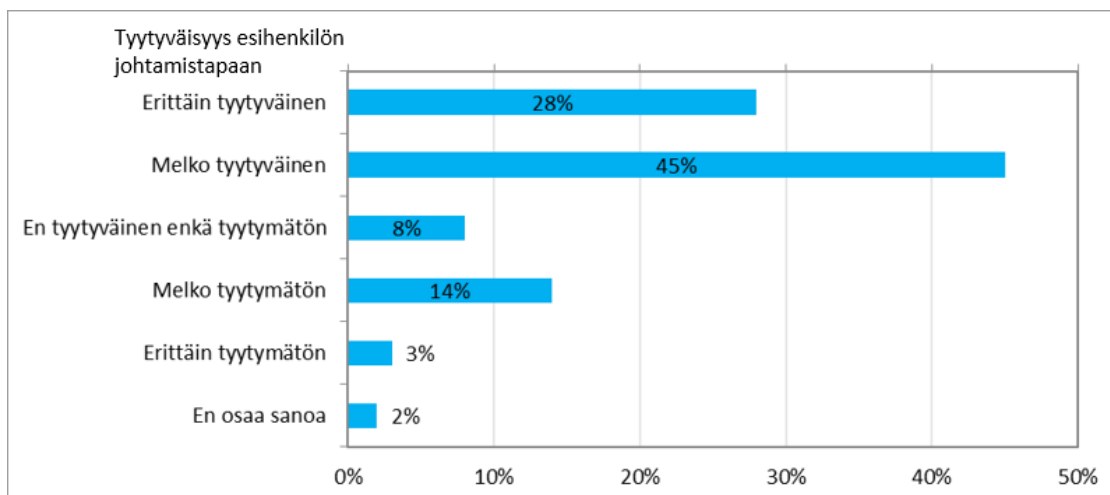
Kuva 11. Kokemus esihenkilön toimesta tapahtuneesta hyvästä johtamisesta

Hyvää johtamista esihenkilönsä toimesta on kokenut 98 prosenttia vastaajista, eli lähes jokainen. Ainoastaan 2 prosenttia vastaajista ei ole koskaan kokenut hyvää johtamista esihenkilönsä toimesta.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajat saivat halutessaan kertoa, millaisia vaikutuksia hyvällä johtamisella on ollut. Kysymys oli avoin eikä se ollut vastaajille pakollinen. 105 vastaajasta 89 vastaajaa oli vastannut kysymykseen. Hyvällä johtamisella koettiin olevan suuri myönteinen vaikutus työhyvinvointiin. Vastauksissa korostui työmotivaation nousu, hyvä työilmapiiri ja töissä viihtyminen. Kun johtaminen on koettu hyväksi, on se vaikuttanut positiivisesti työpaikan ilmapiiriin, jolloin töihin on ollut mukava mennä ja siellä on viihtynyt paremmin. Työtehon ja sitoutumisen työn tekemiseen sekä työpaikkaa kohtaan koettiin nousevan hyvän johtamisen seurauksena. Osa vastaajista kertoi, että luottamus työnantajaa kohtaan kasvoi ja oli tunne siitä, että esihenkilö pitää työntekijöiden puolia tilanteessa kuin tilanteessa. Osa vastaajista kertoi myös olevansa joustavampia ja pyrkivänsä hoitamaan työnsä vielä entistä paremmin. Hyvän johtamisen koettiin myös vahvistavan itsetuntoa ja monet kokivat tulevansa paremmin nähdyksi ja kuulluksi. Hyvällä johtamisella koettiin olevan kokonaisvaltaisia vaikutuksia, jotka ulottuvat myös työpaikan ulkopuolelle. Vapaa-ajan hyvinvoinnin koettiin paranevan ja unen maistuvan paremmin, sekä harrastamiseen olevan enemmän energiaa. Myös sairauspoissaolojen vähentyminen hyvän johtamisen seurauksena nousi esiin.

Yksi vastaaja kuvaili hyvän johtamisen vaikutuksia seuraavasti: *"Hyvällä johtamisella työntekijä kuokoistaa ja loistaa, jaksaa työssä, on motivoitunut ja kehittää omaa osaamista"*.

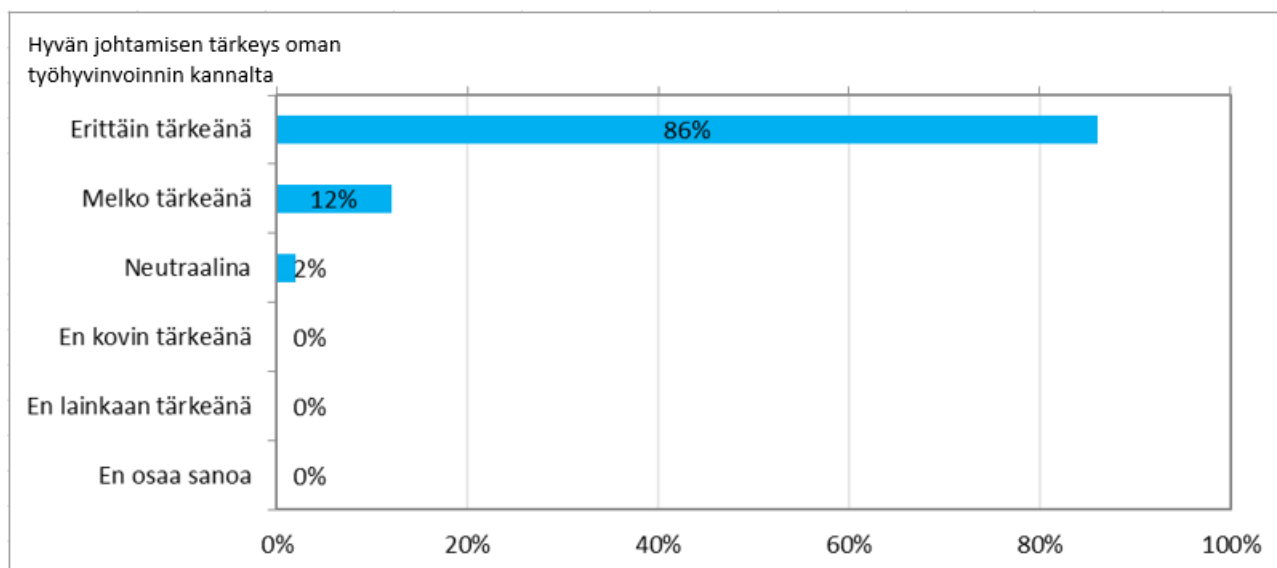
Kuvasta 12 käy ilmi vastaajien tyytyväisyys tämänhetkisen tai viimeisimmän esihenkilön johtamistapaan.



Kuva 12. Tyytyväisyys tämänhetkisen tai viimeisimmän esihenkilön johtamistapaan

Suurin osuus eli 45 prosenttia vastaajista vastasi olevansa melko tyytyväisiä. Erittäin tyytyväisiä oli 28 prosenttia vastaajista. Melko tyytyväisiä ja erittäin tyytyväisiä oli yhteensä siten yli 70 prosenttia vastaajista. Melko tyytymättömiä tämänhetkisen tai viimeisimmän esihenkilönsä johtamistapaan oli 14 prosenttia vastaajista ja erittäin tyytymättömiä oli ainoastaan 3 prosenttia vastaajista. 8 prosenttia vastaajista eivät olleet tyytyväisiä eikä tyytymättömiä ja 2 prosenttia ei osannut sanoa mitä mieltä olivat.

Hyvää johtamista pidettiin suuressa arvossa oman työhyvinvoinnin kannalta (kuva 13).



Kuva 13. Hyvän johtamisen tärkeys oman työhyvinvoinnin kannalta

86 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että hyvä johtaminen on erittäin tärkeää oman työhyvinvoinnin kannalta. 12 prosenttia piti hyvää johtamista melko tärkeänä ja 2 prosenttia neutraalina.

Yksikään vastaaja ei valinnut vaihtoehtoja: en kovin tärkeänä, en lainkaan tärkeänä, en osaa sanoa. Yhteensä 98 prosenttia vastaajista oli siis sitä mieltä, että hyvä johtaminen on oman työhyvinvoinnin kannalta joko erittäin tai melko tärkeää.

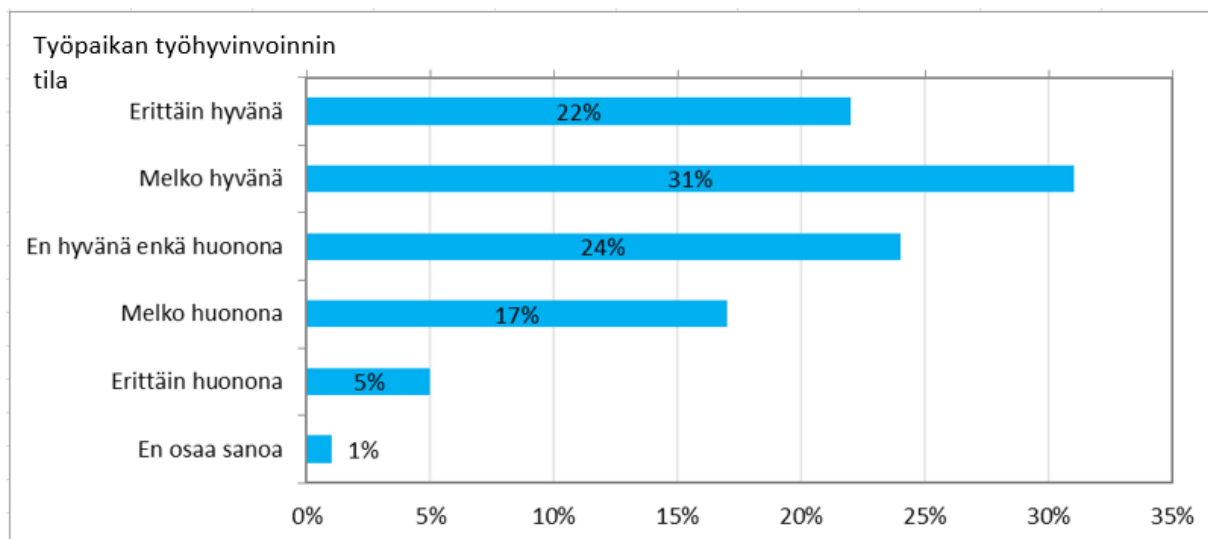
Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, kokiko vastaaja, että työhyvinvointiin panostetaan hänen työpaikassaan tai hänen viimeisimmässä työpaikassaan tarpeeksi (kuva 14).



Kuva 14. Työpaikan riittävä panostus työhyvinvointiin

53 prosenttia vastaajista koki, että työhyvinvointiin panostetaan nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassa tarpeeksi. 47 prosenttia vastaajista koki, että työhyvinvointiin ei panosteta nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassa tarpeeksi. Vastaukset menivät siis lähes puoliksi.

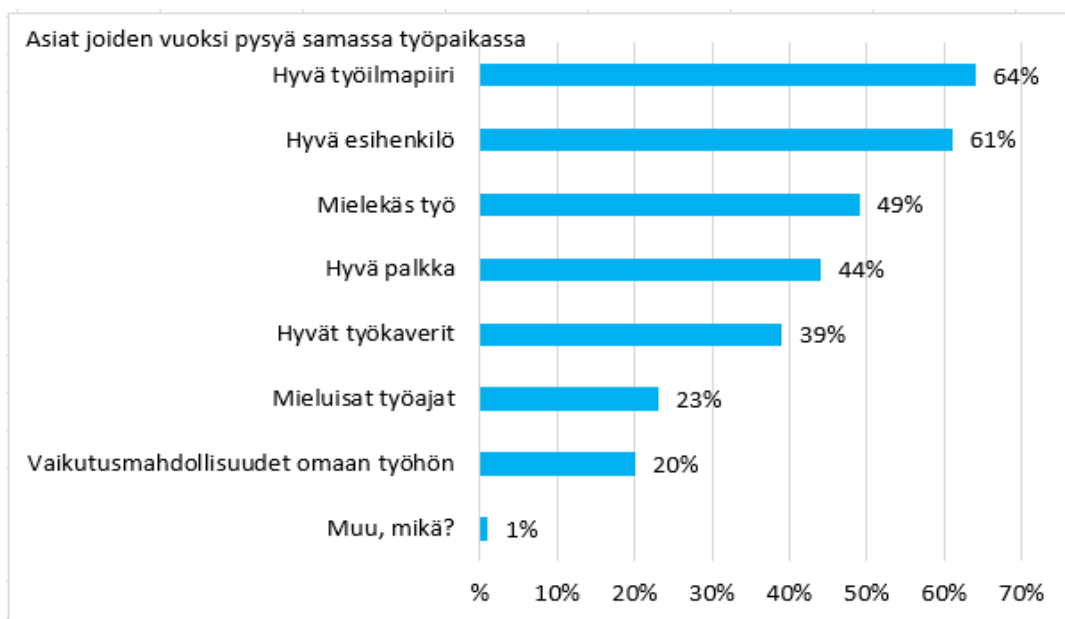
Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tarkentaa, millaisena vastaaja kokee työhyvinvoinnin tilan nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassaan (kuva 15).



Kuva 15. Työhyvinvoinnin tila nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassa

31 prosenttia vastaajista piti työhyvinvoinnin tilaa melko hyvänä, 24 prosenttia ei hyvänä eikä huonona ja 22 prosenttia erittäin hyvänä. Sen sijaan melko huonona työhyvinvoinnin tilaa piti 17 prosenttia vastaajista ja erittäin huonona 5 prosenttia vastaajista. 1 prosentti vastaajista ei osannut sanoa mitä mieltä asiasta oli. Yhteensä 53 prosenttia vastaajista piti työhyvinvoinnin tilaa nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassa melko tai erittäin hyvänä. Sen sijaan 22 prosenttia vastaajista piti työhyvinvoinnin tilaa nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassa melko tai erittäin huonona.

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä oli, mitkä ovat vastaajan mielestä kolme tärkeintä asiaa, joiden vuoksi pysyä samassa työpaikassa (kuva 16).



Kuva 16. Tärkeimmät asiat, joiden vuoksi pysyä samassa työpaikassa

Vastausvaihtoehtoja oli annettu valmiiksi kahdeksan, joista yksi oli ”muu, mikä”, jonka valitessaan vastaajan tuli kirjoittaa vastaus, ennen kuin kyselyssä pääsisi eteenpäin. Kolmeksi tärkeimmäksi asiaksi joiden vuoksi pysyä samassa työpaikassa nousivat hyvä työilmapiiri, hyvä esihenkilö, sekä mielekäs työ. Hyvä työilmapiiri keräsi eniten, eli 64 prosenttia vastaajista, hyvä esihenkilö 61 prosenttia ja mielekäs työ 49 prosenttia vastaajista. 44 prosenttia vastaajista piti hyvää palkkaa kolmen tärkeimmän asian joukossa, 39 prosenttia hyviä työkavereita ja 23 prosenttia mieluisia työaikoja. 20 prosenttia vastaajista piti vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön kolmen tärkeimmän joukossa. 1 prosentti piti etätöitä kolmen tärkeimmän asian joukossa, joka selvisi ”muu, mikä” kohdasta.

## 5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia ja tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä. Lisäksi luvussa esitetään arviointi tutkimuksen luotettavuudesta, pätevydestä ja eettisyydestä, sekä analysoidaan omaa oppimista.

### 5.1 Johtopäätökset

Yksi keskeisimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on esihenkilötyön laatu (Lehtinen 7.9.2023). Opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulokset tukevat kyseistä väitettä, sillä kyselytutkimuksen tuloksista selvisi, että hyvä johtaminen koettiin erittäin tärkeäksi työntekijän oman työhyvinvoinnin kannalta. Hukari ym. (2023, 206) mukaan myös työssä jatkamiseen suhtaudutaan usein myönteisesti, mikäli työpaikalla on arvostava johtamiskulttuuri. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen tutkimustulokset vahvistavat tätä käsitystä. Tutkimuksessa kolmeksi tärkeimmäksi tekijäksi joiden vuoksi pysyttäisiin samassa työpaikassa, nousivat hyvä työilmapiiri, hyvä esihenkilö, sekä mielekäs työ. Johtamisella pystytään vaikuttamaan niin työilmapiiriin kuin työn mielekkyyteen, joten käytännössä kaikki kolme eniten vastauksia saanutta tekijää liittyvät johtamiseen. Tästä voidaan päätellä, että hyvällä johtamisella on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden työpaikkaan sitoutumiseen ja näin ollen työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseen.

Gallupin Yhdysvalloissa tekemä tutkimus paljastaa, että puolet tutkimukseen osallistuneista on uransa aikana irtisanoutunut päästäkseen eroon esihenkilöstään (Harter & Adkins 8.4.2015). Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia. 41 prosenttia vastaajista on joskus irtisanoutunut huonon johtamisen vuoksi ja jopa 80 prosenttia on harkinnut vaihtavansa työpaikkaa huonon johtamisen vuoksi. Verrattaessa huonon johtamisen vuoksi itsensä irtisanoneiden määrää työpaikan vaihtamista huonon johtamisen vuoksi harkinneiden määrään, herää kysymys miksi niin moni on jäänyt työpaikkaan jossa kokee huonoa johtamista. Syitä siihen miksi irtisanoutumista on harkittu, mutta ei kuitenkaan olla irtisanouduttu, saattaa olla useita. Monelle on saattanut olla vaikeaa lähteä pois tutusta työpaikasta, varsinkin jos uudesta työpaikasta ei ole ollut varmuutta. Mahdollisesti huonoa johtamista on koettu ja työpaikan vaihtoa ajateltu, mutta huono johtaminen ei ole ollut jatkuva, tai sitä ei ole pidetty niin merkittävänä asiana, että sen vuoksi haluttaisiin irtisanoutua. Työpaikassa on saattanut olla muita merkittäviä asioita, joiden vuoksi työpaikkaan on haluttu jäädä. Esimerkiksi hyvä palkka, hyvät työkaverit, mieluisat työajat tai vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat voineet vaikuttaa siihen, että huonoa johtamista on kestitty eikä olla haluttu irtisanoutua.

Huonon johtamisen seurauksena sairauspoissaolot nousevat ja henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy (Academy of Brain 25.1.2024). Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa vastaajilta kysyttiin

huonon johtamisen vaikutuksesta omien poissaolojen lisääntymiseen. Kolmasosalla vastaajista poissaolot olivat lisääntyneet huonon johtamisen seurauksena, joten opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että mikäli johtaminen on huonoa, lisää se työntekijöiden poissaolojen määrää. Väite työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntymisestä huonon johtamisen myötä vahvistui myös. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulosten mukaan suurin syy työntekijän irtisanoutumiseen on ollut alan vaihto ja toiseksi suurin syy huono esihenkilö. Työnantajaan liittyvistä tekijöistä huono esihenkilö on tulosten mukaan suurin tekijä, jonka vuoksi työntekijät yrityksistä pois lähtevät, sillä työntekijän alan vaihto ei ole asia johon työnantaja voisi suoranaisesti vaikuttaa. Huono esihenkilö sen sijaan on. Beck & Harter (2024) mukaan yksi yritysten tärkeimmistä päätöksistä on juuri se, millaisia esihenkilöitä he valitsevat johtotehtäviin. Huonot esihenkilöt tulevat yrityksille kalliiksi ja mikäli huonoja esihenkilöitä on yrityksessä liikaa, voi yritys mennä jopa nurin. (Beck & Harter 2024.)

## 5.2 Luotettavuuspohdinta

Validiteetti kertoo, kuinka tarkasti tutkimuksessa käytössä ollut mittaustapa mittaa täsmälleen niitä ominaisuuksia, joita on alun perinkin ollut tarkoitus mitata (Tilastokeskus s.a.). Validiteetti ilmaisee myös, onko tutkimus pätevä. Mikäli tutkimus on validi, niin tutkimuksessa käytössä olleet tutkimusmenetelmät, aineisto sekä tutkimuksen tulokset tukevat tutkimuksessa esitettyjä väitteitä. Validius täytyy varmistaa tutkimuksen hyvällä suunnittelulla sekä tarkalla tiedonkeruulla, sillä validiutta on haastavaa analysoida jälkikäteen. Validissa tutkimuksessa tutkimuslomakkeeseen on laitettu juuri sellaiset kysymykset, jotka mittaavat tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Myös tarkasti määritelty perusjoukko, laaja otos sekä suuri vastausprosentti edistävät validia tutkimusta. (Heikkilä 2014, 27.)

Reliabiliteetti ilmaisee, kuinka luotettavia tutkimuksen tulokset ovat. Tutkimus pitää pystyä toistamaan saaden samanlaisia tuloksia, jotta voidaan puhua luotettavasta eli reliaabelista tutkimuksesta. Tutkijan täytyy myös suhtautua tutkimukseen kriittisesti ja tarkasti, sillä mahdollisia virheitä saattaa tulla pitkin tutkimusprosessia tietojen keruusta tulosten tulkitsemiseen asti. Oleellista onkin, että tutkija osaa tulkita tietoja ja tuloksia oikein ja että hän ei käytä analysointimenetelmiä, joiden käyttöä hän ei hallitse. (Heikkilä 2014, 28.)

Kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, on myös otettava huomioon, kuinka tutkimusaihe ja tutkimuksen luonne ovat saattaneet vaikuttaa tutkimukseen osallistuneiden vastauksiin. Joissakin tilanteissa voi olla niin, että vastaajat eivät välttämättä vastaakaan totuudenmukaisesti, vaan yrittävät vastata siten, kuinka ajattelevat olevan yleisesti hyväksyttävää. Tutkimuksessa pitäisikin kiinnittää huomiota vastaajien anonymiteettiin, eli siihen että vastaajia ei voida tunnistaa ja he säilyvät nimettöminä tutkimustuloksia julkaistaessa. Mikäli vastaaja tietää säilyvänsä anonyyminä, on

hänen helpompi vastata tutkimuksen kysymyksiin totuudenmukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen kysymykset pyrittiin suunnittelemaan tarkkaan ja harkitusti niin, että kysymysten avulla saadaan tutkimusongelman kannalta tarvittavaa tietoa. Avoimissa kysymyksissä vastaajat ovat voineet kertoa omia kokemuksiaan ja mielipiteitään kysytyistä asioista. Kyselytutkimukseen olisi pitänyt sisällyttää lisäksi kysymys, jolla olisi saatu selvitettyä miksi ne vastaajat, jotka ovat harkinneet irtisanoutumista huonon johtamisen vuoksi, eivät ole kuitenkaan irtisanoutuneet. Alun perin kyseinen kysymys piti kyselyyn sisällyttää, mutta jostain syystä se oli jäänyt pois, joka näin jälkikäteen hieman harmittaa. Perusjoukko määriteltiin tutkimuksen kannalta tarpeellisilta osin. Tutkimus haluttiin toteuttaa määrällisenä ja tavoitteena oli saada vähintään 100 vastaajaa. Vastaajia saatiin lopulta 105 henkilöä, joten otosta voidaan pitää riittävän laajana. Ennen kuin oikea kysely julkaistiin, lähetettiin kyselylomake yhdelle henkilölle testattavaksi. Testaamalla kyselylomake haluttiin varmistua, ovatko kysymykset selkeitä ja pitääkö kyselyn tekemiseen menevä aika-arvio paikkansa. Palautteen perusteella kyselyä ei ollut tarpeen muuttaa.

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus on toteutettu eettisesti ja täysin anonyyminä. Vastaajien yksityisyyttä tai oikeuksia ei ole loukattu, eikä vastaajia ole ollut mahdollista tunnistaa missään vaiheessa tutkimusta. Vastaajat ovat tienneet kyselyn liittyvän opinnäytetyöhön tulevaan tutkimukseen ja vastaajille kerrottiin myös, että vastaaminen on täysin anonyymiä. Voidaan siis olettaa, että vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin totuudenmukaisesti. Kyselystä saadut tulokset ovat vastaajilta peräisin eikä tuloksia ole muutettu. Kyselytutkimuksessa kerätty aineisto tuhotaan heti kun opinnäytetyö on valmistunut. Edellä mainittujen asioiden perusteella tätä tutkimusta voidaan pitää pätevänä, luotettavana ja eettisenä.

Opinnäytetyötä ja tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää niin työnantajat kuin työntekijät. Etenkin yritysten joissa on paljon vaihtuvuutta, kannattaisi perehtyä asiaan tarkemmin ja panostaa hyvään johtamiseen, jonka kautta vaihtuvuutta voitaisiin saada vähennettyä. Myös työntekijöille voi olla hyötyä tutkimuksesta ja sen tuloksista, sillä niiden avulla työntekijät voivat tunnistaa omasta työhyvinvoinnistaan asioita, joita eivät välttämättä aiemmin ole tulleet ajatelleeksi.

### **5.3 Oman oppimisen arviointi**

Lähes opintojen alusta asti olen arvellut, että opinnäytetyön tekeminen tulee todennäköisesti olemaan minulle haastavinta koko opinnoissa. Minulla ei ollut suuria odotuksia opinnäytetyön tekemistä kohtaan, vaan koin opinnäytetyön tekemisen ennemminkin stressaavana. Myös opinnäytetyön aiheen miettiminen oli aluksi hankalaa, enkä ollut varma mistä aiheesta haluaisin opinnäytetyön tehdä. Koin että aiheen tulee olla sellainen joka kiinnostaa itseäni, jotta motivaatio

opinnäytetyön tekemiselle pysyisi yllä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Ajatuksissani oli ollut tutkimustyyppisen opinnäytetyön tekeminen ja minua kiinnosti suuresti tutkia sitä, millaisia vaikutuksia johtamisella voi työntekijöiden työhyvinvointiin olla. Minulla on omakohtaista kokemusta niin hyvästä kuin huonosta johtamisesta sekä niiden vaikutuksista työhyvinvointiini, joten kyseinen aihe on itselleni tärkeä. Yritin miettiä muitakin aiheita, mutta mikään muu aihe ei noussut mielessäni esiin yhtä vahvasti, joten päädyin alkuperäiseen ajatukseeni, eli tekisin tutkimuksen johtamisen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin. Minua kiinnosti myös se, että voiko johtamisella olla vaikutuksia työntekijöiden vaihtuvuuteen, joten lopulta opinnäytetyöni aiheeksi muotoutui johtamisen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin ja vaihtuvuuteen.

Opinnäytetyön suunnitteleminen ja kirjoittamisen aloittaminen oli hieman haastavaa ja koen, että alkuun pääseminen oli ehkä vaikeinta koko opinnäytetyöprosessissa. Kun olin saanut suunnitelman tehtyä niin opinnäytetyöprojekti alkoi etenemään huomattavasti helpommin ja kirjoittaminenkin sujua. Aihe on itselleni sen verran mielenkiintoinen, että minulla ei ollut ongelmia pitää motivaatiota yllä opinnäytetyötä tehdessäni. Voin jopa todeta, että välillä aika kului kuin huomaamatta syventyessäni opinnäytetyöprojektiin. Olin jo ennen opinnäytetyön aloittamista perehtynyt jonkin verran aiheeseen omien kokemuksieni kautta, mutta opinnäytetyön teon myötä tietoni kasvoi vielä todella paljon lisää.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen toteuttaminen ja siihen kysymysten suunnitteleminen oli mielenkiintoista. Kun kysely oli julkaistu, oli jännittävää seurata vastaajamäärien kehittymistä. Alussa pohdin, että tuleeko vastaajia olemaan tarpeeksi, sillä tavoitteeni oli saada vähintään 100 vastaajaa. Kyselytutkimukseen vastasi lopulta 105 henkilöä, joka ylitti alussa asettamani tavoitteen, johon olen tyytyväinen. Tutkimustulosten läpikäyminen oli kiinnostavaa ja nautin siitä ehkä jopa eniten koko opinnäytetyöprosessissa. Oli mielenkiintoista nähdä, että muillakin on ollut samansuuntaisia kokemuksia johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin, kuin itselläni.

Osasin odottaa, että opinnäytetyön kirjoittaminen on aikaa vievää, jonka vuoksi pyrin suunnittelemaan ajankäyttöni ja aikatauluttamaan opinnäytetyön eri vaiheet mahdollisimman hyvin. Olin suunnitellut tekeväni opinnäytetyöni kesän aikana, joten aikaa kirjoittamiseen ja tutkimuksen tekemiseen ei ollut useita kuukausia. Kirjoitin suuren osan opinnäytetyöstäni silloin, kun ohjausta ei ollut saatavilla. Ohjauksen puute osaltaan hieman hankaloitti opinnäytetyöprosessiani. Toisaalta koen myös, että opinnäytetyön kirjoittaminen itsenäisesti ilman saatavilla olevaa ohjausta opetti minua luottamaan itseeni ja omaan osaamiseeni, sillä omia ratkaisuja oli tehtävä ja niissä pysyttävä, kun ohjausta ei ollut saatavilla. Vaikka sain lopulta opinnäytetyön valmiiksi suunnitellussa tiukassa aikataulussa, olisin päässyt helpommalla, mikäli olisin alusta asti aika ajoitin pystynyt konsultoimaan ohjaavaa opettajaa opinnäytetyöprosessin aikana. Tällöin olisin saanut opinnäytetyössäni olleet

virheet korjattua saman tien ja välttynyt turhalta työltä ja uudelleen kirjoittamiselta. Loppua kohden alkoi tuntumaan siltä, että olin suunnitellut liian tiukan aikataulun opinnäytetyön tekemiselle ja en tule saamaan opinnäytetyötäni valmiiksi suunnittelemani aikataulussa. En ollut ottanut aikataulusta tehdessäni huomioon sitä, että mahdollisten korjausten tekemiseen olisi pitänyt myös varata riittävästi aikaa. Tästä opin sen, että vaikka olisi tehnyt kuinka hyvän suunnitelman ja aikataulun, niin kaikki ei välttämättä silti mene niin kuin on suunnitellut.

Kovalla työllä sain kuin sainkin opinnäytetyöni valmiiksi täysin aikataulussa, johon olen erittäin tyytyväinen. Olisi ollut helppoa todeta, että aika ei riitä ja jatkaa opinnäytetyön tekemistä syyslukukaudella. Olen ylpeä siitä, että en kuitenkaan antanut periksi ja venyttänyt opinnäytetyöni tekemistä kesää pidemmälle. Tyytyväinen olen myös siihen, millainen opinnäytetyöstäni lopulta muodostui. Mielestäni opinnäytetyöni aihe on sen verran merkityksellinen, että uskon opinnäytetyöstäni ja tekemästäni tutkimuksesta olevan hyötyä muillekin. Tässä opinnäytetyössä saadut tutkimustulokset vahvistavat käsitystä siitä, että johtamisella on huomattavan suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin ja vaihtuvuuteen, joten hyvään johtamiseen todella kannattaa panostaa.

## Lähteet

- Abbadia, J. 24.7.2023. Mitä eroa on: Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen tutkimus? Mind the Graph Tieteellinen blogi. Luettavissa: <https://mindthegraph.com/blog/fi/kvalitatiivinen-vs-kvantitatiivinen-tutkimus/>. Luettu: 10.6.2024.
- Academy of Brain 25.1.2024. Johtaminen – Huono johtaminen vs. hyvä johtaminen. Academy of Brain blogi. Luettavissa: <https://academyofbrain.com/2024/01/25/johtaminen-huono-johtaminen-vs-hyva-johtaminen/>. Luettu: 9.7.2024.
- Ahola, S. s.a. Huono esihenkilötyö - työpaikkojen vaiettu salaisuus? Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/artikkelit/huono-esihenkilotyo>. Luettu: 9.7.2024.
- Ava-akatemia 2024. Myötätunto on tärkeä työkalu työhyvinvoinnin johtamisessa. Luettavissa: <https://akatemia.fi/blogi/myotatumto-on-tarkea-tyokalu-tyohyvinvoinnin-johtamisessa/>. Luettu: 25.6.2024.
- Beck, RJ. & Harter, J. 2024. Why great managers are so rare. Luettavissa: [https://www.gallup.com/workplace/231593/why-great-managers-rare.aspx?\\_ga=2.8631093.1233503175.1718115002-1771446911.1718115002](https://www.gallup.com/workplace/231593/why-great-managers-rare.aspx?_ga=2.8631093.1233503175.1718115002-1771446911.1718115002). Luettu: 11.6.2024.
- Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.6.2024.
- Harter, J. & Adkins, A. 8.4.2015. Employees want a lot more from their managers. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>. Luettu: 12.6.2024.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.6.2024.
- Hukari, A., Louhivaara, B., Häppölä, H., Sinervä, H-P., Korppi, N., Sokka, L., Kantelus, L., Pennanen, L., Manka, M-L., Aura, O., Tanner-Heikkilä, T. & Björkstam, U. 2023. Work goes happy: Paremmman työelämän voimavarat. Minea Kustannus ja Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.5.2024.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.6.2024.
- Lehtinen, E. 7.9.2023. Hyvä johtaminen tasoittaa tien kohti parempaa työhyvinvointia. Work goes happy blogi. Luettavissa: <https://www.wgh.fi/hyva-johtaminen-tasoittaa-tien-kohti-parempaa-tyohyvinvointia/>. Luettu: 13.6.2024.

- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.5.2024.
- Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot – käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.5.2024.
- Moilanen, S. 17.5.2024. Mistä on työhyvinvointi tehty? Työturvallisuuskeskuksen blogi. Luettavissa: <https://ttk.fi/2024/05/17/mista-on-tyohyvinvointi-tehty/>. Luettu: 19.6.2024.
- Nolan, T. 2024. The no. 1 employee benefit that no one's talking about. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/232955/no-employee-benefit-no-one-talking.aspx>. Luettu: 13.6.2024.
- Nyysölä, J. 22.5.2023. Henkilöstön vaihtuvuus – mitä se on ja miten vähentää sitä. Clevry blogi. Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi/blog/henkiloston-vaihtuvuus-mita-se-on-ja-miten-vahentaa-sita/>. Luettu: 12.6.2024.
- Oikotie 8.2.2021. Hyvän esihenkilön tuntomerkit. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/hyvan-esihenkilon-tuntomerkit>. Luettu: 14.6.2024.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat: työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.5.2024.
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.6.2024.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Reliabiliteetti. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html). Luettu: 11.6.2024.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Arat tutkimusaiheet. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_1\\_1\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_1_1_1.html). Luettu: 11.6.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 22.5.2024.
- Tampereen yliopisto s.a.a. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Luettavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Luettu: 22.5.2024.
- Tampereen yliopisto s.a.b. Työ & työhyvinvointi. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/kehitystyohyvinvointia/miten-tyohyvinvointi-ilmenee/>. Luettu: 23.5.2024.
- Tampereen yliopisto s.a.c. Johtaminen & työhyvinvointi. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/kehitystyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>. Luettu: 11.7.2024.

Tilastokeskus s.a. Validiteetti. Luettavissa: <https://stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 11.6.2024.

Tonder, M. 19.10.2022. Empatia esihenkilön työkaluna. LAB Pro. Luettavissa: <https://www.la-bopen.fi/lab-pro/empatia-esihenkilon-tyokaluna/>. Luettu: 13.6.2024.

Työterveyslaitos 2024. Sairaana työskentely ja työpaikan vaihtoaikheet kasvussa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sairaana-tyoskentely-ja-tyopaikan-vaihtoaikheet-kasvussa>. Luettu: 13.6.2024.

Työterveyslaitos s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 22.5.2024.

Työturvallisuuskeskus s.a. Työyhteisö. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteisot/>. Luettu: 18.6.2024.

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. 18.8.2022. Työuupumus (burnout). Lääkärikirja Duodecim. Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681#s4>. Luettu: 11.7.2024.

Yritysakatemia 2024. Millainen on hyvä esihenkilö? Näitä taitoja tarvitset esihenkilötyössä. Luettavissa: <https://yritysakatemia.fi/johtaminen-ja-vuorovaikutus/millainen-on-hyva-esihenkilo-naita-taitoja-tarvitset-esihenkilotyossa-tutustu-esihenkilokoulutuksiimme/>. Luettu: 20.5.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselytutkimus.

#### Tutkimus esihenkilön vaikutuksista työntekijöiden vaihtuvuuteen ja työhyvinvointiin

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Kysely on tarkoitettu kaikille täysi-ikäisille henkilöille, jotka ovat työskennelleet vähintään yhdessä työpaikassa.

Kyselyn tekeminen vie noin 5 minuuttia ja vastaaminen on täysin anonyymia. Vastausaika on 14.7.2024 klo 23.59 asti.

#### 1. Minkä ikäinen olet? \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Yli 55 vuotias

#### 2. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- En halua vastata

#### 3. Kuinka monessa työpaikassa olet työskennellyt? \*

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9 tai yli

#### 4. Oletko koskaan kokenut huonoa johtamista esihenkilösi toimesta? \*

- Kyllä

-

En

**5. Millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella on ollut?**

---

---

---

---

---

**6. Onko huono johtaminen koskaan lisännyt poissaolojesi määrää? \***

- Kyllä  
 Ei  
 En ole kokenut huonoa johtamista

**7. Oletko koskaan harkinnut vaihtavasi työpaikkaa huonon johtamisen vuoksi? \***

- Kyllä  
 En  
 En ole kokenut huonoa johtamista

**8. Oletko koskaan irtisanoutunut työsuhteesta huonon johtamisen vuoksi? \***

- Kyllä  
 En  
 En ole kokenut huonoa johtamista

**9. Oletko koskaan kokenut hyvää johtamista esihenkilösi toimesta? \***

- Kyllä  
 En

10. Millaisia vaikutuksia hyvällä johtamisella on ollut?

---

---

---

---

---

11. Mikäli olet joskus irtisanoutunut, mikä oli suurin syy irtisanoutumiseesi? \*

- Alan vaihto
- Epämiehuusat työajat
- Huono esihenkilö
- Liian pieni palkka
- Huono työilmapiiri
- Työn liiallinen kuormittavuus
- Työkaverit
- Muu, mikä?
- En ole koskaan irtisanoutunut

12. Kuinka tyytyväinen olet tämänhetkisen/ viimeisimmän esihenkilösi johtamistapaan? \*

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- En tyytyväinen enkä tyytymätön
- Melko tyytymätön
- Erittäin tyytymätön
- En osaa sanoa

13. Kuinka tärkeänä pidät hyvää johtamista oman työhyvinvoinnin kannalta? \*

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä

- Neutraalina
- En kovin tärkeänä
- En lainkaan tärkeänä
- En osaa sanoa

14. Koetko että työhyvinvointiin panostetaan työpaikallasi/ viimeisimmässä työpaikassasi tarpeeksi? \*

- Kyllä
- En

15. Millaisena koet työhyvinvoinnin tilan nykyisessä/ viimeisimmässä työpaikassasi? \*

- Erittäin hyvänä
- Melko hyvänä
- En hyvänä enkä huonona
- Melko huonona
- Erittäin huonona
- En osaa sanoa

16. Mitkä ovat kolme (3) tärkeintä asiaa, joiden vuoksi pysyisit samassa työpaikassa? \*

- Hyvä esihenkilö
  - Hyvä palkka
  - Hyvä työilmapiiri
  - Hyvät työkaverit
  - Mieluisat työntekijät
  - Mielekäs työ
  - Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
  - Muu, mikä?
-