

Paula Eskola

ESIHENKILÖTYÖN MERKITYS TYÖHÖN SITOUTUMISESSA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2025



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Paula Eskola
Työn nimi	Esihenkilötyön merkitys työhön sitoutumisessa
Toimeksiantaja	K&M Logistics Oy
Vuosi	2025
Sivut	49 sivua
Työn ohjaaja(t)	Maria Kangasniemi-Haapala

TIIVISTELMÄ

Esihenkilötyö on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle konkreettisia kehitysehdotuksia esihenkilötyön tueksi työntekijöiden sitouttamisen vahvistamiseksi.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta, jotka ovat esihenkilötyö ja sitoutuminen. Esihenkilötyön alaluvuissa käsitellään esihenkilön rooleja ja tehtäviä organisaatiossa, hyvän esihenkilön ominaisuuksia ja esihenkilötyön kehittämistä. Sitoutumisen alaluvuissa käsitellään sitoutumisen merkitystä organisaatiolle, sitouttamisen keinoja ja esihenkilön roolia työhön sitoutumisessa sekä sitouttamisen kehittämistä.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja siinä hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Menetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä, johon osallistui kahdeksan kuorma-auton ja yhdistelmäajoneuvon kuljettajaa. Tutkimuksessa saatua empiiristä aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että K&M Logistics Oy:n työntekijät ovat pääasiassa sitoutuneita työhönsä ja työnantajaansa. Myös useisiin esihenkilötyön osa-alueisiin ollaan tyytyväisiä. Tulosten perusteella esihenkilötyö, työkaverit ja työilmapiiri, arvostuksen kokeminen sekä vaikutusmahdollisuudet sitouttavat organisaation työntekijöitä eniten.

Työpajan tuloksissa suurimmiksi kehityskohteiksi esihenkilötyössä nousivat esihenkilön ajankäyttö ja keskittyminen työtehtäviin, viestintä ja vuorovaikutus ja työntekijöiden perehdyttäminen. Lisäksi työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja ristiriitojen rakentava ratkaiseminen, työhön liittyvien tavoitteiden kertominen, riittävä palautteen antaminen sekä palautteen vastaanottokyky nousivat esille esihenkilötyön kehittämisen osa-alueina.

Asiasanat: esihenkilötyö, sitoutuminen, sitouttamisen kehittäminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author(s)	Paula Eskola
Thesis title	Importance of supervisor work in employee commitment
Commissioned by	K&M Logistics Oy
Time	2025
Pages	49 pages
Supervisor	Maria Kangasniemi-Haapala

ABSTRACT

According to research, leadership and supervisory work is one of the most important factors influencing employee engagement. The aim of this thesis was to produce concrete development suggestions to support leadership practices in order to strengthen the employee commitment.

The theoretical framework of the thesis consists of two main chapters: leadership and commitment. The sub-chapters on leadership cover the roles and tasks of leaders in organizations, the qualities of a good leader, and the development of leadership practices. The sub-chapters on commitment consider the significance of employee engagement for organizations, methods of engagement, the role of leaders in promoting work engagement, and the development of engagement practices.

The thesis was conducted as a case study using a qualitative research method. The method was a workshop with eight truck drivers participating. The empirical data collected in the study was analyzed using data-driven content analysis.

The results of the study revealed that the employees of K&M Logistics Ltd. are generally engaged in their work and committed to their employer. Several areas of leadership practices were also found to be satisfactory. Based on the results, leadership, teamwork, work atmosphere, the experience of being valued, and having the opportunities to influence in ones work were identified as the main factors engaging employees in the organization.

The results of the workshop identified key areas for improvement in leadership practices, including the leader's time management and focus on work tasks, communication and interaction, employee onboarding and orientation. Additionally, the equal treatment of employees, the constructive resolution of conflicts, setting clear work-related goals, providing sufficient feedback, and the ability to receive feedback were highlighted as areas for further development in leadership practices.

Keywords: supervisor work, commitment, development of employee commitment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ESIHENKILÖTYÖ	6
2.1	Esihenkilön rooli ja tehtävät organisaatiossa	7
2.2	Hyvän esihenkilön ominaisuudet	8
2.3	Esihenkilötyön kehittäminen	11
3	SITOUTUMINEN	13
3.1	Sitoutumisen merkitys organisaatiolle.....	14
3.2	Sitouttamisen keinot ja esihenkilön rooli työhön sitoutumisessa	16
3.3	Sitouttamisen kehittäminen.....	20
4	TOIMEKSIANTAJA.....	21
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO	22
5.1	Laadulliset tutkimusmenetelmät.....	22
5.2	Työpajatyöskentely	23
5.3	Fasilitointi.....	27
5.4	Tutkimusaineiston analysointi	28
5.5	Tutkimuksen toteuttaminen.....	29
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
6.1	Tärkeimmät sitoutumiseen vaikuttavat asiat	32
6.2	Esihenkilötyön merkitys sitoutumisessa.....	34
6.3	Sitoutumisen vahvistaminen esihenkilötyön avulla	35
6.4	Palaute työpajasta	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
7.1	Johtopäätökset	39
7.2	Kehitysehdotukset	40
7.3	Työn luotettavuus	42
8	LOPUKSI	45
	LÄHTEET	47

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on esihenkilötyön merkitys työhön sitoutumisessa. Hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä on aiheesta tehtyjen lukuisten tutkimusten mukaan suora yhteys korkeaan työhön sitoutumiseen (Viitala 2021, 168).

Työn tavoitteena on selvittää, miten esihenkilötyöllä voidaan vahvistaa työntekijöiden työhön sitoutumista logistiikka-alalla henkilöstöratkaisuja tuottavassa yrityksessä. Työn toimeksiantajana toimiva K&M Logistics Oy on pieni yritys työllistäen tällä hetkellä yrittäjän lisäksi 15 osa- ja kokoaikaista työntekijää. Sen tavoitteena on kasvaa tulevaisuudessa alansa merkittäväksi toimijaksi, jossa työntekijät viihtyvät ja työsuhteet ovat pitkiä.

Oli alusta saakka selvää, että opinnäytetyöni aihe tulee liittymään jollain tavalla esihenkilötyöhön. Aiheen rajaaminen tuntui aluksi haastavalta, koska esihenkilötyö pitää sisällään todella paljon mielenkiintoisia aiheita. Aiheen rajamiseksi kävin aluksi läpi esihenkilötyöhön liittyviä osa-alueita, jonka jälkeen pohdimme yhdessä toimeksiantajan kanssa kyseisen organisaation suurimpia haasteita, joihin esihenkilötyöllä on merkitystä. Työntekijöiden sitoutuminen nousi lopulta selkeäksi aiheeksi.

Työn aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä toimeksiantaja on huomannut työntekijöiden vaihtuvuuden olevan melko suurta. Tilanteen parantamiseksi toimeksiantaja kokee tärkeäksi selvittää nykyiseen esihenkilötyöhön liittyviä haasteita, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Tarkoituksena on selvittää organisaation työntekijöiden sitoutumisen nykytila ja tuottaa konkreettisia kehittämissuhteita esihenkilötyön tueksi työntekijöiden sitouttamisen vahvistamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten organisaation työntekijät kokevat sitoutumisen ja esihenkilötyön tällä hetkellä?
2. Miten sitoutumista voidaan kehittää esihenkilötyön avulla?

Opinnäytetyön teorialuvut koostuvat kahdesta pääluvusta, jotka ovat esihenkilötyö ja sitoutuminen. Esihenkilötyö ja sitoutuminen ovat myös sitouttamisen kehittämisen ohella työn keskeiset käsitteet. Esihenkilötyön (luku 2) alaluissa käsitellään esihenkilön roolia ja tehtäviä organisaatiossa, hyvän esihenkilön ominaisuuksia sekä esihenkilötyön kehittämistä. Luvussa 3 puolestaan käsitellään sitoutumisen merkitystä, sitouttamisen keinoja ja esihenkilötyön roolia työntekijöiden sitouttamisessa sekä sitouttamisen kehittämistä esihenkilötyön näkökulmasta. Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja. Luvussa 5 kerrotaan tutkimusmenetelmistä, joita tässä opinnäytetyössä on käytetty. Luvussa käsitellään myös teoriaa työpajatyöskentelystä ja fasilitoinnista. Lisäksi luku 5 pitää sisällään tutkimusaineiston analysoinnin teoriaa sekä kuvauksen tutkimuksen toteuttamisesta. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset.

Laadullisista tutkimusmenetelmistä tässä työssä käytettäväksi menetelmäksi valikoitui työpajatyöskentely, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä menetelmiä. Menetelmän valintaan vaikutti sen vuorovaikutteisuus ja työntekijöiden osallistaminen organisaation kehittämiseen. Yhdessä tekeminen myös vahvistaa yhteishenkeä. Koen myös saavani todella paljon uutta tietoa ja kokemusta työpajatyöskentelystä ja fasilitaattorina toimimisesta, sillä tämä on ensimmäinen järjestämäni työpaja.

Työn lopputuloksena syntyy konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajan käyttöön. Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset esitellään luvussa 7. Kehitysehdotukset tukevat osaltaan toimeksiantajan laatimia arvoja (laatu ja luottamus) esihenkilötyön osalta sekä tavoitteita liiketoiminnan kasvuun ja henkilöstön parempaan sitoutumiseen liittyen. Luvussa 7. arvioidaan lisäksi työn luotettavuutta.

2 ESIHENKILÖTYÖ

Esihenkilötyö on erittäin merkittävä osa-alue koko organisaation toiminnassa. Se vaikuttaa hyvin paljon esimerkiksi yrityksen henkilöstön motivoitumiseen ja sitoutumiseen, ja sen myötä organisaation taloudelliseen menestykseen sekä

kilpailukykyyn markkinoilla. Esihenkilötyö pitää sisällään niin yksittäisten työntekijöiden kuin heidän muodostamiensa erilaisten ryhmien, esimerkiksi tiimien johtamista. (Järvinen 2016, 51.)

Esihenkilönä toimiminen on haastavaa työtä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä (Joki 2024, 12). Markkinat muuttuvat ja yritysten toimintaympäristöstä on tullut monin tavoin aiempaa monimutkaisempaa. Lisäksi kilpailun kansainvälistyminen, työntekijöiden moninaisuus ja kestävä kehityksen huomioon ottaminen tuovat omat haasteensa esihenkilötyöhön. (Kauhanen 2018, 40.) Tässä luvussa käsitellään esihenkilön erilaisia rooleja ja tehtäviä organisaatiossa, hyvän esihenkilön ominaisuuksia sekä esihenkilötyön kehittämistä.

2.1 Esihenkilön rooli ja tehtävät organisaatiossa

Esihenkilön roolissa työskentelevään kohdistuu paljon odotuksia niin työntekijöiden kuin organisaationkin puolelta. Työntekijät odottavat esihenkilöltä esimerkiksi avoimuutta, tasapuolista kohtelua, arvostusta ja tukea sekä rehellisyyttä ja suoraselkäisyyttä. Organisaatio puolestaan odottaa luonnollisesti yrityksen edun mukaista toimintaa. (Järvinen 2016, 61.)

Parhaimmillaan onnistunut esihenkilötyö on koko organisaatiolle valtava voimavara. Esihenkilönä toimiminen vaatii paljon, ja esihenkilönä työskentelevä joutuu usein työskentelemään monien keskenään ristiriitaistenkin vaatimusten, odotusten ja vastakkaisten näkemysten keskellä. Pärjätäkseen työssään hyvin esihenkilön täytyy siis hallita lukuisia erilaisia taitoja. (Järvinen 2025, 198–202.)

Esihenkilön työhön kuuluu paljon jokapäiväiseen johtamiseen liittyviä käytännön tehtäviä. Tällaisia ovat esimerkiksi työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys, työn organisointi, päätöksenteko, vuorovaikutus ja viestintä, tiedonkulun varmistaminen ja oikea-aikaisuus, raportointi, palautteen antaminen sekä erilaisten prosessien johtaminen. Tämän lisäksi työhön kuuluu kehityskeskusteluita, konfliktien ratkaisemista, muutosten läpivientiä, henkilöstön osaamisen kehittämistä, hyviin suorituksiin kannustamista ja kasvun edellytysten luomista.

Esihenkilön tehtäviin kuuluu useissa yrityksissä myös osallistuminen oman osastonsa tai organisaation talouden suunnitteluun strategioiden kehittämiseen (Joki 2024, 99; Järvinen 2025, 202). Esihenkilön tulee myös tuntea erilaisia lakeja, sillä lainsäädäntö määrittelee Suomessa pitkälti työnantajan ja esihenkilön valtaan ja vastuisiin liittyviä velvollisuuksia (Kauhanen 2018, 43). Esihenkilön on tärkeää pitää itsensä ajan tasalla laeista ja asetuksista, sillä ne voivat päivittyä, ja lisäksi esimerkiksi EU:ssa laaditaan uusia direktiivejä. Myös oman organisaation sisäisen toiminnan sekä asiakkaiden toiminnan ja toiveiden sekä markkinoiden ja alan kilpailun muutosten aktiivinen ja määrätietoinen seuranta kuuluvat esihenkilön tehtäviin. (Kauhanen 2018, 46.)

Esihenkilö ja hänen toimintansa on myös yrityksen kulttuurin muodostumisessa monin tavoin tärkeää, sillä kulttuuri rakentuu hyvin pitkälti esihenkilöiden asenteiden, arvojen sekä viestintä- ja toimintatapojen kautta. Esihenkilön rooli ja organisaation tavoitteet yrityskulttuurin johtamisessa on tärkeää määrittää mahdollisimman tarkasti, jotta esihenkilönä toimivalla olisi mahdollisuudet toimia työssään mahdollisimman hyvin myös yrityksen kulttuurin edistämiseksi. Esihenkilön rooli onkin toimia esimerkkinä myös tässä asiassa. (Luukka 2019, 55–63.) Myös Viitala (2021, 50) toteaa esihenkilötyön olevan olennainen osa organisaatiokulttuurin muotoutumisessa.

Vaikka esihenkilön toiminta vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen, ei se kuitenkaan koskaan ole vain yhden hyvin työnsä osaavan johtajan ansiota. Sen sijaan johtaminen on ehdottomasti joukkuelaji, jossa esihenkilö toimii eräänlaisena joukkueensa kunnossapidosta vastaavana huoltohenkilönä. (Järvinen 2025, 214–229.) Kauhanen (2018, 96) toteaaakin esihenkilön tärkeimmän tehtävän olevan onnistumisen edellytysten luominen työntekijöille.

2.2 Hyvän esihenkilön ominaisuudet

Yleisimmin kysytty johtamiseen liittyvä kysymys on, millainen on hyvä esihenkilö (Järvinen 2016, 13). Johtamisesta ja esihenkilötyöstä on tullut pikkuhiljaa aiempaa ihmislähtoisempää aiemman autoritäärisen johtamisen sijaan, ja pehmeitä arvoja korostetaan myös johtamisessa enemmän. Manka ja Manka (2023, 185) toteavat johtamisen olevan murroksessa ja muuttuvan aiempaa kokonaisvaltaisemmaksi johtuen useiden johtamiseen liittyvien teorioiden esiin

tuomien esihenkilötyön positiivisten piirteiden yhdistymisestä. Tänä päivänä esihenkilön suhteet alaisiin ovat aiempaa monitahoisempia ja esihenkilötyössä korostuvat pehmeät arvot painottuvat enemmän valmentavaan ja työntekijöitä tukevaan johtamiseen (Viitala 2021, 50). Valmentavaa ja osallistavaa johtamista korostetaan vahvasti myös viime vuosien johtamiskirjallisuudessa, joka perustuu niin tutkijoiden kuin liikkeenjohdon ammattilaisten näkemyksiin. Siitä huolimatta esihenkilön tietynlainen valta-asema on säilynyt, eikä johtamisen merkitys ole kadonnut. Se vain muuttaa muotoaan. (Kauhanen 2018, 95.)

Esihenkilön asiantuntemus ja käytännön osaaminen hänen johtamiensa työntekijöiden päivittäisestä käytännön työstä on yksi työssä pärjäämisen edellytys. Asiantuntemus käytännön työhön liittyen on usein myös edellytys työntekijöiden arvostuksen saamiselle. (Järvinen 2016, 15.) Mikäli esihenkilö ei ole koskaan itse tehnyt johtamaansa käytännön työtä, hänen päätöksensä toteutaviin tai työn suorittamiseen liittyen eivät välttämättä perustu tietoon ja ammattitaitoon, ja voivat siksi olla huonoja ja epäloogisia.

Esihenkilön ammatillinen osaaminen on tärkeää, mutta hyvältä esihenkilöltä vaaditaan paljon muitakin ominaisuuksia ja osaamista. Yksi lähtökohta esihenkilönä onnistumisessa on esihenkilön ymmärrys oman tehtävänsä merkityksestä ja siihen liittyvän vallan aktiivisesta käyttämisestä koko työyhteisön parhaaksi. (Järvinen 2016, 13.)

Hakanen (2011, 76–77) tuo esille termin palveleva johtaminen. Eettinen tapa johtaa ihmisiä edesauttaa työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja mahdollisuuksien toteutumista työssä, koska tällöin esihenkilö kuuntelee, kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin, edistää heidän osaamistaan, osaa nostaa esiin yksilöiden vahvuuksia, valmentaa ja rohkaisee myös kertomaan ideoita ja mielipiteitä. Viitala puolestaan (2021, 50) tuo esille arvostavan ja aidosti vuorovaikutteisen sekä rakentavan, jatkuvasti kehittyvän ja onnistumisia tukevan esihenkilötyön merkityksen.

Hyvä esihenkilö kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti. Ammattimaisesti toimiva esihenkilö ei esimerkiksi koskaan kategorioi työntekijöitä hyviin ja huonoihin,

esimerkiksi hankaliin tyypeihin tai arvioi heitä persoonallisuuksien perusteella. Reilu ja oikeudenmukainen toiminta näkyy esimerkiksi tasa-arvoisessa työn organisoinnissa. (Manka & Manka 2023, 186.)

Esihenkilön täytyy pystyä tarvittaessa olemaan jämäkkä ja päätöksentekokykyinen. Ammattitaitoinen esihenkilö tiedostaa, että kaikki hänen tekemänsä päätökset eivät välttämättä miellytä kaikkia työntekijöitä. Johdonmukainen ja itsenäisiin päätöksiin kykenevä esihenkilö saa kuitenkin työntekijät luottamaan itseensä ja sitä kautta myös koko organisaatioon. Epäjohdonmukaisesti toimiva esihenkilö aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa usein turvattomuutta. Esihenkilön johdonmukainen toiminta auttaa työntekijöitä myös ennakoimaan toivottavia toimintatapoja erilaisissa tilanteissa. (Järvinen 2016, 18.)

Vaikka hyvä esihenkilö kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä, on tärkeää myös osata kuunnella työntekijöitä niin, että he kokevat esihenkilön olevan aidosti kiinnostunut heistä ja heidän asioistaan. Järvinen (2016, 24) toteaaakin työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden lisäksi heidän mahdollisia huoliaan ja kritiikinaiheita kuuntelevan esihenkilön lisäävän työntekijöiden luottamusta ja turvallisuuden tunnetta sekä esihenkilöä, että työpaikkaa kohtaan. Samaan aikaan hyvä ja ammattimaisesti toimiva esihenkilö tiedostaa, ettei hänen tule kaataa omia murheitaan työntekijöiden harteille.

Työntekijöiden luottamusta lisää myös esihenkilön luottamus itseensä ja omaan ammattitaitoonsa (Järvinen 2025, 222). Myös Kultanen (2023, 188) mainitsee esihenkilön tyytymättömyyden itseensä heijastuvan hänen käyttäytymiseensä työpaikalla. Hyvän esihenkilön ominaisuuksiin kuuluu siis myös positiivinen käsitys omasta itsestä, jotta johtamistaitojen potentiaalia voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin. Hyvä esihenkilö kykenee hyödyntämään työssään myös oman temperamenttinsa piirteet. Parhaiten se onnistuu, kun hänen itsetuntonsa, itseluottamuksensa ja ammatti-identiteettinsä ovat hyvällä tasolla. Omien temperamenttipiirteiden tunnistamisen lisäksi hyvä esihenkilö osaa tunnistaa niitä myös alaistensa kohdalla, ja osaa ottaa ne huomioon johtaessaan erilaisia yksilöitä. (Kultanen 2023, 187.)

Esihenkilö joutuu usein ottamaan kantaa ja tekemään ratkaisuja hyvin nopealakin aikataululla. Välttämättä hänellä ei ole käytettävissään kovin paljon tietoa

asiaan liittyen. (Järvinen 2025, 216.) Hyvä paineensietokyky onkin hyvän esihenkilön ominaisuus, jota tarvitaan useissa erilaisissa tilanteissa.

Onnistuessaan työssään hyvin esihenkilö saa alaisensa loistamaan (Järvinen 2025, 206). On myös hyvä muistaa, että hyväksi esihenkilöksi ei synnytä, vaan työssä onnistumisessa on kyse useista erilaisista taidoista, jotka voi oppia (Järvinen 2016, 13).

2.3 Esihenkilötyön kehittäminen

Markkinat ja työelämä muuttuvat jatkuvasti, ja jo pelkästään se asettaa vaatimuksia esihenkilötyön kehittämiseksi. Tietoa on myös saatavilla aiempaa enemmän ja helpommin, ja lisäksi teknologian vauhdikas kehittyminen muuttaa käytännön työtehtäviä ja toimintatapoja yrityksissä. (Joki 2024, 117.)

Koska esihenkilötyö on tutkitusti yksi merkittävimpiä osa-alueita organisaation menestyksen kannalta, kannattaa esihenkilötyön laatuun ja jatkuvaan kehittämiseen aidosti panostaa. Organisaation kannattaakin pitää huolta esihenkilön osaamisesta esimerkiksi monipuolisten johtamiskoulutusten avulla (Järvinen 2025, 203). Joki (2024, 102) nostaa lisäksi esille myös mentoroinnin ja coachingin esihenkilön ammattitaidon ja työhyvinvoinnin kehittämisen keinoina.

Esihenkilön on tärkeää kehittää jatkuvasti omia johtamistaitojaan. Motivaatio ja kyky kehittää esihenkilön omaa osaamista on työntekijöiden sitoutumisen, työssä viihtymisen ja pärjäämisen lisäksi erittäin tärkeää myös yrityksen kilpailukyvyyn kannalta (Joki 2024, 101). Lähtökohtaisesti oman osaamisen kehittäminen vaatii, että esihenkilö itse arvioi omaa toimintaansa sekä vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja toimintatapojaan realistisesti. Ilman tätä oman osaamisen kehittäminen on miltei mahdotonta. Esihenkilön on tärkeää pohtia, mitkä toimintatavat erilaisissa johtamisen tilanteissa ovat oikeasti hyödyllisiä tai vastaavasti hyödyttömiä. Pahimmillaan esihenkilön tavat toimia voivat olla jopa haitallisia. (Järvinen 2025, 204.)

Omien ajattelu- ja toimintatapojen sekä asenteiden ja käsitysten tutkimisen lisäksi on tärkeää, että esihenkilö on myös valmis muuttamaan niitä (Järvinen

2025, 221). Esihenkilön tulee olla motivoitunut kehittämään itseään ja omaa osaamistaan, jotta hän voi vakuuttavasti kannustaa myös tiimiläisiään kehittymään (Joki 2024, 101). Joki (2024, 120) toteaa määritelmän oppimiselle olevan monitahoinen pitäen sisällään kasvua ja kypsymistä, omien toimintatapojen muuttamista sekä taitoa sisäistää uutta opittua tietoa, yhdistää sitä aiemmin opittuun sekä kykyä soveltaa tietoa omassa käytännön työssä erilaisissa tilanteissa.

Kukaan ei tule johtamisen ja esihenkilötyön ammattilaiseksi pelkästään opiskelemalla siihen liittyvää teoriaa (Järvinen 2025, 218). Teorioiden ja käsitteiden tuntemisen merkitystä ei voi kuitenkaan vähätellä, sillä niistä on paljon hyötyä esihenkilön työssä. Kertyneen työkokemuksen kautta esihenkilö oppii soveltamaan opiskelemaansa teoriaa erilaisissa käytännön tilanteissa. Sekä teoria- ja käytännön osaaminen auttavat esihenkilöä pääsemään tietämisen ja muistamisen tasolta syvemmälle asioiden merkitysten ymmärtämiseen ja kykyyn soveltaa osaamista erilaisissa tilanteissa työpaikalla. (Järvinen 2025, 216–221.) Myös Viitala (2021, 129) tuo esille jatkuvan oppimisen ja kehittymisen erilaisissa työelämän käytännön tilanteissa.

Kehittyminen esihenkilönä vaatii siis sekä johtamisen teorian ja teoreettisten käsitteiden tuntemusta, että käytännön kokemusta. Teoria ja käytäntö eivät sulje toisiaan pois, vaan kulkevat rinnakkain käsi kädessä. Usein myös jonkin teoriassa tiedetyn asian käytännön merkitys havainnollistuu ja tulee konkreettiseksi vasta työkokemuksen myötä. Työtä tehdessä oppii usein myös huomaamatta ilman, että oppiminen on etukäteen suunniteltua kuten esimerkiksi koulutukset ovat. Esihenkilötyössä kehittymisen kannalta hyödyllisiä tilanteita ovat esimerkiksi erilaiset ongelmanratkaisutilanteet. (Viitala 2021, 129.)

Itsearvioinnin ja osaamisen laajentamisen lisäksi kehittymisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö osaa ottaa palautetta vastaan niin työntekijöiltä, kuin työnantajankin puolelta. Saatua palautetta pitää arvioida, ja osata erottaa toisistaan asiallinen rakentava palaute ja esimerkiksi työntekijöiden paineen purkautumisesta johtuva kritiikki. Palautteen saaminen on tärkeä osa esihenkilön kehittymistä työssään, ja saatua palautetta kannattaakin verrata esihenkilön omiin ajatuksiin omasta toiminnastaan. (Järvinen 2025, 199, 205.)

Vaikka osaamista tulee jatkuvasti laajentaa, on hyvä kuitenkin muistaa, että joka tilanteessa täydellisesti toimivaa esihenkilöä ei ole olemassa, eikä sellaista pidä myöskään vaatia. Kehittyminen esihenkilönä riittävän hyväksi vaatii kaiken kaikkiaan melkoisesti sietokykyä oman osaamattomuuden ja epävarmuuden sekä asioiden keskeneräisyyden saralla (Järvinen 2025, 207). Esihenkilötyön kehittäminen on sekä esihenkilön itsensä että organisaation vastuulla. Esihenkilö ei voi myöskään pärjätä tehtävässään yksin ilman organisaation johdon tai oman esihenkilönsä tukea. Pärjätäkseen esihenkilö tarvitsee myös motivoituneen henkilöstön. (Järvinen 2025, 228.) Hyvä esihenkilötyö liittyy organisaatiossa niin henkilöstön hyvinvointiin kuin koko organisaation suorituskäyttöön ja taloudelliseen menestykseen, joten esihenkilötyötä kehittämällä on saavutettavissa paljon hyötyä (Manka & Manka 2023, 185).

3 SITOUTUMINEN

Sitoutumisella tarkoitetaan organisaation työntekijöiden positiivista asennetta työnantajaansa kohtaan (Michelsson ym. 2017). Organisaatioon sitoutunut työntekijä pysyy todennäköisemmin pidempään yrityksen palveluksessa. Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttaessa ajatellaan usein, etteivät työntekijät ole sitoutuneita työhönsä tai yritykseen, jossa he työskentelevät. Sitoutumista käsitteenä täytyy kuitenkin tarkastella laajemmin, kuin ainoastaan työntekijöiden lähtöherkkyytenä. (Viitala 2021, 45.)

Lähtökohtainen edellytys työntekijöiden sitoutumiselle on, että työnantaja osoittaa olevansa sitoutunut työntekijään (Michelsson ym. 2017). Luottamus työnantajan taloudelliseen tilanteeseen ja johtoon on myös tärkeää, sillä se lisää turvallisuuden tunnetta työpaikkaa kohtaan. Mikäli luottamus on heikkoa, on työntekijän kynnys vaihtaa työpaikkaa huomattavasti matalampi. Työntekijän sitoutuminen yritykseen muodostuu hänen tunnesiteestään yritystä sekä sen tavoitteita kohtaan. (WorkPower 2018.)

Yrityksen työntekijöiden suoriutuminen työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla perustuu pitkälti esihenkilötyön onnistumiseen. Henkilöstön sitouttaminen liittyy tähän yhtenä osa-alueena vahvasti. (Viitala 2021, luku 1.1: Mitä henkilöstöjohtaminen on?.) Sitoutunut työntekijä muun muassa kokee omalla työpanoksellaan olevan merkitystä koko organisaation menestyksessä. Hän

myös tuntee kuuluvansa työyhteisöön sekä ajattelee omalla työllään olevan siitä saatavan palkan tai aseman lisäksi muutakin merkitystä. (Viitala 2021, luku 2.6: Sitoutuminen.)

Sitoutuminen on kaiken kaikkiaan sekä työntekijän että organisaation etu. Lähtökohtaisesti ihminen on sitoutunut omiin arvoihinsa. Kun työntekijän henkilökohtaiset ja yrityksessä vallitsevat arvot kohtaavat, on työntekijän helppo sitoutua myös yrityksen arvoihin. (Michelsson ym. 2017.) Tässä luvussa tarkastellaan työntekijöiden työhön sitoutumisen merkitystä organisaatiolle, esihenkilötyöskentelyn vaikutusta sitoutumiseen sekä sitouttamisen kehittämistä.

3.1 Sitoutumisen merkitys organisaatiolle

Työntekijöiden työhön sitoutumisen merkitys organisaatiolle on suuri ja organisaatio hyötty sitoutuneesta työntekijästä monin eri tavoin (Viitala 2021, luku 2.6: Sitoutuminen). Jokaisen organisaation kannattaa pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvät olosuhteet sitoutumiselle, jotta se voi saada palvelukseensa sitoutuneita työntekijöitä (Hägglund s.a.). Työhyvinvoinnilla ja sen myötä työntekijöiden sitoutumisella on merkittäviä sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia organisaation talouteen.

Työntekijöiden sitoutumisen tai sen puutteen taloudelliset vaikutukset ovat suuria. Kaikkia taloudellisia, erityisesti helposti mitattavia tunnuslukuja on ollut kohtalaisen vaikea löytää (Manka & Manka 2023, 72). Usein luvut liittyvät esimerkiksi sairauspoissaolojen tuomiin välittömiin kustannuksiin, kun taas muun muassa työolojen laatuun tai työn tuottavuuteen liittyvät luvut ovat vaikeammin mitattavissa ja jäävät helposti sen vuoksi vähemmälle huomiolle. Nykyään sitoutumisen vaikutuksista organisaatioille on alettu puhua laajemmin toiminnan tuloksellisuutena, joka käsitteenä pitää sisällään myös organisaation panostuksen työhyvinvointipääoman kehittämiseen. (Manka & Manka 2023, 73.)

Sitoutumista lisääviin ja ylläpitäviin toimenpiteisiin täytyy useimmiten investoida sekä rahaa että työaika, ja tälle sijoitukselle halutaan ymmärrettävästikin usein näkyviä tuloksia, jotta käyttöön otettujen keinojen kannattavuutta voidaan arvioida (Viitala 2021, 166). On kuitenkin syytä muistaa, että sitoutumi-

sen vahvistamiseen käytetty taloudellinen panostus on yleensä pitkän aikavälin sijoitus. Työterveyslaitoksen tutkimuksissa on päädytty siihen, että esimerkiksi hyvin suunniteltu työhyvinvoinnin kehittämishjelma tuottaa organisaation siihen sijoittamat varat jollain aikavälillä 3–6 kertaisena takaisin. (Kauhanen 2018, 116.)

Sitoutuminen on työntekijän osaamisen, motivaation, työhyvinvoinnin ja hyvien työolosuhteiden ohella perusta sille, että työssä voi pärjätä hyvin (Viitala 2021, 10). Työssään hyvin suoriutuva työntekijä taas on yritykselle taloudellisesti tuottava ja vaikuttaa näin ollen myös yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla. Kun yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja sen tavoitteisiin, he yltyvät parempiin työsuorituksiin, koska ovat tehokkaampia ja haluavat tehdä parhaansa. Sen sijaan organisaatioon heikosti sitoutuneet työntekijät tuovat mukanaan myös piilokustannuksia, joista voi muodostua merkittävä kustannuserä (Hägglund s.a.) Näitä voivat olla esimerkiksi työn tehokkuuden ja laadun heikentymisestä ja innovatiivisuuden ja uudistumiskyvyn puutteesta aiheutuvat talousvaikutukset (Manka & Manka 2023, 73).

Työn laadun ja palvelun tason heikentyminen näkyy helposti myös yrityksen ulkopuolelle asiakkaiden suuntaan, jonka seurauksena yrityksen maine ja asiakastyytyväisyys heikkenevät. Asiakkaita voi lähteä, ja heikon maineen vuoksi uusia on vaikeampi saada. Näistä aiheutuu organisaatiolle helposti suuriakin välillisiä talousvaikutuksia. Yrityksen maineella on myös suuri vaikutus sen houkuttelevuuteen työpaikkana, ja sen myötä uusien työntekijöiden saamiseen.

Työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa merkittävästi myös poissaolojen ja työtapaturmien vähenemiseen, jotka aiheuttavat välittömiä kustannuksia organisaatiolle. Myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus maksaa organisaatiolle paljon. Jo pelkästään rekrytointi ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen on kallista, ja lisäksi vanhojen työntekijöiden lähtiessä lähtee samalla myös paljon hiljaista tietoa heidän mukanaan. (Haaparanta 2022.)

Sitoutuneet työntekijät pysyvät lisäksi pidempään työelämässä, kuin henkilöt, jotka eivät ole sitoutuneita työhön. Tämä vaikuttaa myös organisaation talou-

teen positiivisella tavalla. Yritys joutuu maksamaan työkyvyttömyyseläkemaksua kolmen vuoden ajan silloin, kun sen työntekijät jäävät ensimmäistä kertaa esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeelle. Sen lisäksi työkyvyttömyys- ja työttömyyseläketapaukset vaikuttavat yrityksen lopulliseen eläkemaxuprosenttiin. (Manka & Manka 2023, 74–75.) Organisaatio voi siis suoraan myös säästää rahaa kehittämällä työntekijöidensä sitoutumista.

Manka ja Manka (2023, 72) toteavat organisaation työhyvinvointipääomaan tekemien investointien olevan kannattavia niin yrityksen itsensä kuin koko kansantaloudenkin kannalta. Delvikenin (2022) mukaan maailmanlaajuisesti mitattuna ainoastaan yksi kolmesta on sitä mieltä, että heidän työnantajansa on kiinnostunut heidän kehityksestään tai tavoitteistaan. Kaksinkertainen luku vaikuttaisi hänen mukaansa organisaatioiden lukuihin 11 % parempana kannattavuutena, 6 % parempana asiakastytyväisyytenä sekä 28 % pienempinä poissaolomäärinä. Vastaavasti ainoastaan neljä henkilöä kymmenestä ajattelee oman esihenkilön olevan kiinnostunut heistä henkilökohtaisella tasolla, joka vaikuttaa myös merkittävästi organisaation lukuihin. Mikäli luku tuplattaisiin, asiakastytyväisyys kasvaisi 10 %, työtaturmat vähenisivät 46 % ja poissaolot puolestaan 41 %. (Delviken 2022.)

Sitoutunut työntekijä haluaa parhaan kykynsä mukaan auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa, ja työskentelee niiden eteen jopa työnantajan odotuksia enemmän (Delviken 2022). Hän on myös valmis joustamaan esimerkiksi omista työtavoistaan ja -ajoistaan yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi (WorkPower 2018). Kaikki tämä näkyy erityisesti pitkällä aikavälillä yrityksen taloudessa liikevaihdon kasvuna, kannattavuuden parantumisena ja parempana tuloksena, joka vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla. Kun työntekijä kokee vahvaa sitoutumista työhönsä ja organisaatioon, hän sietää myös epävarmuutta ja vastoinkäymisiä huomattavasti paremmin. (Delviken 2022.)

3.2 Sitouttamisen keinot ja esihenkilön rooli työhön sitoutumisessa

Ihmisten toimintaa ohjaavat motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoi-
siin tekijöihin. Molempia tekijöitä tarvitaan työntekijöiden sitouttamisen kei-

noina. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi oman työpanoksen tarkoitus, mahdollisuudet vaikuttaa oman työn suorittamiseen, kehittymismahdollisuudet sekä työyhteisöön kuulumisen tunne. Ulkoiset motivaatiotekijät puolestaan liittyvät työstä maksettavaan korvauksiin ja muihin etuihin sekä asemaan. (Hyppänen 2013, 158.)

Lukuisten tutkimusten valossa hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä on suora yhteys korkeaan työhön sitoutumiseen (Viitala 2021, 168). Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa merkittävästi erityisesti työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, jotka puolestaan lisäävät sitoutumista. Delviken (2022) toteaa, että työntekijän lähin esihenkilö on sitoutumisen kannalta kaikkein tärkein henkilö. Esihenkilön merkitystä työhön sitoutumisesta puhuttaessa ei siis voi vähätellä.

Usein esihenkilötyön tavoitteet organisaation suunnalta painottuvat pitkälti työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. On kuitenkin tärkeää muistaa, että asetettuja tuloksellisia tavoitteita ei saavuteta ilman sitoutuneita työntekijöitä, ja esihenkilö sekä hänen tapansa johtaa on tässä avainasemassa. (Huovinmaa 2024, 191.) Kaiken kaikkiaan työhyvinvointia tukeva esihenkilötyö on avainasemassa työntekijöiden työhön sitoutumisessa.

Työntekijöiden sitouttamisen keinot eivät loppupeleissä ole kovin monimutkaisia, mutta ne vaativat yritykseltä suunnitelmallisuutta (WorkPower 2018). Esihenkilöllä on tärkeä rooli esimerkiksi positiivisen ja kannustavan ilmapiirin luomisessa työpaikalle, joka lähtökohtaisesti lisää työntekijöiden sitoutumista. Lisäksi esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen muun muassa asettamalla työlle selkeät tavoitteet. Kun työntekijä kokee oman työpanoksensa olevan tärkeä osa koko kokonaisuutta, hänen sitoutumisensa kasvaa. (Huovinmaa 2024, 191.) Esihenkilön tehtävä on huolehtia, että jokaisen tavoitteet ovat realistisia ja viestiä niistä selkeästi. Samalla esihenkilön täytyy hahmottaa myös koko organisaation laajemmat tavoitteet isossa mittakaavassa, jotta hän ymmärtää mitä se tarkoittaa jokaisen työntekijän kohdalla heidän päivittäisessä toiminnassaan. (Delviken 2022.)

Selkeä viestintä ja keskustelun tärkeyden merkitys korostuu myös tavoitteiden ja päämäärien kohdalla. Lähtökohtaisesti ihmiset pyrkivät onnistumaan työssään, ja esihenkilön rooli on myös keskusteluiden avulla pitää huoli siitä, että

työntekijät ovat tietoisia tavoitteista, päämääristä sekä onnistumisen kriteereistä. Esihenkilön täytyy pyrkiä keskusteluissa siihen, että ne edistävät työntekijän sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja organisaatioon. (Juuti & Vuorela 2015, 25.)

Sitoutumista vahvistavia seikkoja ovat myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin ja päätöksentekoon osallistuminen sekä arvostuksen kokeminen (Huovinmaa 2024, 191). Myös Juuti & Vuorela (2015, 24) nostavat keskeisenä seikkana esille keskustelun ja työntekijöiden mielipiteiden aidon kuuntelemisen merkityksen. Työntekijät kokevat heidän mielipiteillään olevan merkitystä ja että niitä arvostetaan, kun esihenkilö aktiivisesti kyselee ja kuuntelee alaisiaan (Delviken 2022).

Myös Viitala (2021, 45) mainitsee tärkeiksi sitouttamisen keinoiksi mahdollisuuden vaikuttaa ja kehittyä sekä käyttää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Vaikka kannustaminen itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon on tärkeä sitouttamisen osa-alue, täytyy esihenkilön kuitenkin säilyttää tietynlainen auktoriteettiasemansa. Esihenkilö voi myös melko helposti sortua antamaan työntekijöille liikaa valtaa, jolloin asioista tulee helposti sekavia, eivätkä ne enää ole tarpeeksi hyvin hallinnassa. Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovatkin tässä merkittävässä roolissa. (Viitala 2021, 45–46.)

Viitala (2021, 46) mainitsee edellä mainittujen asioiden lisäksi työntekijöiden sitouttamisen keinoiksi esimerkiksi sopivalla tavalla kuormittavat mielenkiintoiset työtehtävät, kilpailukykyisen korvauksen työstä, mahdollisuuden tulla kuuluksi, mahdollisuuden sovittaa työ- ja perhe-elämä yhteen sekä uskon oman työpaikan tulevaisuuteen. Työtehtävien tulee olla sopivasti haastavia, mutta samaan aikaan liialliset työtehtävien vaatimukset ja työn kuormittavuus vaikuttavat sitoutumiseen negatiivisesti (Matikka 2023).

Myös Hakanen (2011, 6) nostaa esille vapauden keskittyä omaan tekemiseen sekä mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn lisäävän työn imua ja sitä kautta sitoutuneisuutta lisäävinä tekijöinä. Itseohjautuvuus ja vapaus vaikuttaa omaan työhön ei kuitenkaan tarkoita johtajuuden katoamista, vaan sen muuttamista valmentavampaan suuntaan. Tärkeitä asioita ovat myös kannustava ja positiivinen ilmapiiri sekä työssä onnistumisen kokemukset. (Hakanen 2011,

6.) Se, että työntekijä kokee, että hänestä ja hänen asioistaan välitetään työpanoksen lisäksi myös henkilökohtaisella tasolla, lisää sitoutumista Delvikenin (2022) mukaan huomattavan paljon. Huovinmaa (2024, 192) toteaa, että positiivisella palautteella ja reagoimalla työntekijän omien henkilökohtaisten vahvuuksien kautta tulleisiin onnistumisiin on merkittävä vaikutus sitoutumisen kannalta. Myös Michelsson ym. (2017) toteavat esihenkilön palautteella ja arvostuksen näyttämällä olevan rahaa suurempi vaikutus työntekijöiden työhön sitoutumiseen.

Yksi sitouttamisen keinoista on luonnollisesti myös työstä maksettava korvaus. Vaikka raha ei ole ainoa, eikä tutkimusten mukaan myöskään suurin sitoutumiseen vaikuttava tekijä, on sillä kuitenkin merkitystä. Siksi on tärkeää, että työntekijä kokee saavansa riittävän korvauksen työpanoksestaan. Hyvä palkka osoittaa samalla työntekijälle yrityksen arvostavan hänen työpanostaan. Organisaatiossa kannattaa myös laatia selkeät mallit palkkakehitykselle. Myös työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä kannattaa tukea ja uralla etenemistä yrityksen sisällä mahdollistaa mahdollisuuksien mukaan. Avoin ja selkeä viestintä mahdollisuuksista on avainasemassa. (Haaparanta 2022.) Myös kunnolliset työvälineet vaikuttavat osaltaan positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen (WorkPower 2018). Toimivat ja laadukkaat välineet tekevät työn tekemisestä mielekkäämpää ja tehokkaampaa.

Kun työntekijä välittää työstään, eikä välittäminen ole ristiriidassa työolojen kanssa, on työntekijä sitoutunut tekemään parhaansa (Hakanen 2011, 43). Vaikka esihenkilöllä on suuri vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja suurin osa esihenkilöistä ja johtajista haluaisi sitouttaa henkilöstöä, ei sitoutuminen kuitenkaan ole ainoastaan esihenkilön vastuulla. Koska motivoituminen ja sitoutuminen on synnynnäisiä, ei niihin voi pakottaa, vaan lopullisen päätöksen sitoutumisesta tekee työntekijä itse. Esihenkilön rooli onkin varsinaisten motivoitumisyritysten sijaan luoda mahdollisimman hyviä edellytyksiä sitoutumiselle tunnistamalla sitä edistäviä tekijöitä. (Hyppänen 2013, 160.) Myös Joki (2024, 99) nostaa esihenkilötyön tehtävänä esille nimenomaan motivaatioedellytysten luomisen. Sitoutumista edistäviä käytäntöjä tulisi myös arvioida systemaattisesti (Viitala 2021, 166).

3.3 Sitouttamisen kehittäminen

Työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja sitouttamisen jatkuvaan kehittämiseen on tärkeää kiinnittää huomiota jokaisessa organisaatiossa. Esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden sitouttamisen edistämiseen ennen kaikkea johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Käytännön keinoja ovat esimerkiksi mahdollisimman järkevä ja toimiva töiden organisointi, vaikutus- ja kehitysmahdollisuuksien lisääminen, palautteen antaminen, palkitseminen sekä ennen kaikkea jatkuva ja laadukas vuorovaikutus. (Hyppänen 2013, 155–157.) Pelkästään esihenkilön määräysten ja organisaation asettamien sääntöjen noudattaminen ja liiallinen vaitiolo omista ajatuksista ja ideoista eivät yleensä lisää työntekijöiden luovuutta ja sitoutumista, vaan tällaisen kulttuurin vallitessa organisaatio jämähtää helposti paikoilleen ja tippuu kehityksen kyydistä (Kauhanen 2018, 100).

Kehittämisen lähtökohtana on tieto ja ymmärrys sitouttamisen keinoista ja yrityksen nykytilanteesta sitoutumiseen liittyen. Vasta kehitystarpeiden kartoittamisen jälkeen voidaan aloittaa työ työntekijöiden sitouttamisen kehittämiseksi. Vallitsevaa sitoutumisen tilannetta voidaan seurata ennen kaikkea jatkuvan vuorovaikutuksen avulla esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Lisäksi erilaiset työhyvinvointikyselyt tai kehityskeskustelut hyvin toteutettuina ovat oivia apuvälineitä sitoutumisen nykytilan selvittämiseksi.

Nykyään puhutaan paljon myös työn imusta, jonka lisääntyessä myös työntekijöiden motivaatio ja sen myötä myös työhön sitoutuminen kasvaa. Esimerkiksi organisaation käytännön toimintojen jatkuva kehittäminen, työkavereiden tukeminen sekä onnistumisen kokemukset lisäävät työn imua. (Hakanen 2011, 5.) Käytännössä työn imulla tarkoitetaan työntekijän kokemusta työhön uppoutumisesta, omistautumisesta ja tarmokkuudesta (Manka & Manka 2023, 81). Työnantajan ja esihenkilön tulisikin jatkuvasti keksiä keinoja lisätä työntekijöidensä työn imua.

Asioiden kehittäminen vaatii yleensä organisaatiolta käytetyn ajan lisäksi myös taloudellista panostusta. Onkin tärkeää, että sitouttamisen kehittämiseksi laaditut toimenpiteet viedään onnistuneesti suunnitelmista toteutuk-

seen saakka. Käytännössä on siis huolehdittava siitä, että kehittämistyön onnistumisen edellytykset käytännön työarjessa ovat kunnossa (Järvinen 2016, 121). Keskimäärin organisaatioiden panostus työntekijöiden sitoutumisen kehittämiseen on varsin vaatimatonta, yksityisellä sektorilla työhyvinvointiin käytetään noin 700 euroa vuositasolla työntekijää kohden (Kauhanen 2018, 115).

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että työntekijöiden kokema kokonaisvaltainen työtyytyväisyys vaikuttaa sitoutumiseen ja työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointipääomaa kehittämällä voidaan näin vahvistaa myös henkilöstön sitoutumista (Manka & Manka 2023, 66). Käytännön esihenkilötyössä sitoutumisen vahvistamiseksi kannattaa hyödyntää tutkimusten avulla saatuja tietoja ihmisten motivaatiosta (Hyppänen 2013, 158). Kun organisaatiossa ollaan tietoisia sitoutumisen tilanteesta ja sen vaikutuksista tuottavuuteen, voidaan asettaa tavoitteet ja perustella myös talouden näkökulmasta tarvittavat toimenpiteet sitouttamisen kehittämiseksi (Manka & Manka 2023, 82).

4 TOIMEKSIANTAJA

Tämän työn toimeksiantaja on sisä- ja ulkologiikkaan kokonaisvaltaisia, ja asiakaskohtaisesti räätälöityjä henkilöstöratkaisuja tuottava yritys, K&M Logistics Oy. Yrityksen kotipaikka on Vantaa ja se on perustettu vuonna 2021. Yrityksen johtoportaalla on monipuolinen kokemus logistiikka-alan eri tehtävistä jo parinkymmenen vuoden ajalta. Yrityksen missiona on yhdistää logistiikka-alan työntekijät ja työpaikat. (K&M Logistics Oy s.a.)

Yrityksen asiakaskunta koostuu erikokoisista suomalaisista logistiikka-alan yrityksistä pääasiassa Uudenmaan alueella (K&M Logistics Oy s.a.) Asiakkaat toimivat pääsääntöisesti elintarvike- ja kappaletavarajakelussa sekä maansiirtopuolella. Työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä yrittäjän lisäksi yhteensä 15 henkilöä. He kaikki työskentelevät kuorma- sekä ajoneuvoyhdistelmien kuljettajina. Työntekijöistä 10 on kokoaikaisia ja 5 osa-aikaisia. Yritys on markkinnalla pieni toimija, mutta sen toiminta on kasvanut ensimmäisestä tilikaudesta lähtien tasaisesti.

Yrityksen arvoja ovat laatu ja luottamus. Henkilöstön osalta arvot näkyvät halussa panostaa esimerkiksi uusien työntekijöiden kattavaan perehdytykseen,

ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin tarjoamalla muun muassa kattava työterveyshuolto, vapaa-ajan tapaturmavakuutus sekä työpaikan oma työpaikkaterapeutti. Näihin panostamalla pyritään pitkiin työ- ja asiakassuhteisiin sekä tuottamaan asiakkaille aina mahdollisimman laadukasta palvelua.

Kilpailu sekä logistiikka-, että henkilöstöpalvelualalla on kovaa. Yksi tärkeimpiä kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä on se, kuinka laadukkaasti asiakkaita pystytään palvelemaan. Yrityksen tavoitteena on hyvinvoiva, sitoutunut ja yrityksen arvojen mukaan toimiva henkilöstö, sillä näiden seikkojen uskotaan tuovan selkeää kilpailuetua markkinoilla. Toiminnan perusajatuksena on tuottaa henkilöstöpalveluja logistiikkaan suurella sydämellä. (K&M Logistics Oy s.a.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa kerrotaan laadullisista tutkimusmenetelmistä sekä tässä opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja toteutustavoista. Luvussa 5.1. käydään läpi käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja niiden teoriaa. Luvut 5.2. ja 5.3. käsittelevät työpajatyöskentelyn ja fasilitoinnin teoriaa ja luku 5.4. teoriaa tutkimusaineiston analysoinnista.

5.1 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina kysymys siitä, mitä merkityksiä ollaan tutkimassa (Vilkkä 2025, 146). Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus saada syvällisempää tietoa siitä, miten esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa toimeksiantajan työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen oli perusteltua, sillä tutkimuksen kohteena olivat toimeksiantajan työntekijät ja heidän omat kokemuksensa sitoutumiseen, esihenkilötyöhön sekä esihenkilötyön merkitykseen heidän sitoutumiseensa liittyen.

Laadullisia tutkimusaineiston keräämismenetelmiä on useita. Sopivan menetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelma ja sen laajuus sekä tutkimuksen tavoite. Tutkimushaastattelut ovat menetelmistä eniten käytettyjä, ja ne voivat

olla joko yksilö- tai ryhmähaastatteluja riippuen tutkittavasta aiheesta. Tutkimushaastattelun muotoja on kolme: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Vilka 2025, 150–152.)

Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistoa voi kerätä laadullisia menetelmiä käyttäen Vilkan (2025, 171) mukaan myös havainnoinnin avulla. Yleisin tapa kerätä aineistoa havainnoinnin avulla on osallistuva havainnointi. Menetelmässä tutkija tekee havaintoja tutkimaansa asiaan liittyen vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuvan kanssa. Menetelmä on toimiva silloin, kun tutkittavasta yhteisöstä, esimerkiksi työyhteisöstä, on jo olemassa hieman tietoa. (Vilka 2025, 172.) Lisäksi Eskola & Suonranta (1998, luku 3.) tuovat aineiston hankinnan keinoina esille eläytymismenetelmän, jossa tutkimukseen osallistuvat kirjoittavat lyhyitä tarinoita tutkijan ohjeiden mukaan.

Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä. Menetelmistä myös teemahaastattelu oli tutkimuksen suunnitteluvaiheessa vaihtoehtona. Työpajaan osallistui yhteensä 8 työntekijää, joiden työsuhteiden kesto muutamasta kuukaudesta muutama vuoteen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin sekä tuottaa kehitysehdotuksia toimeksiantajan käyttöön esihenkilötyön tueksi sitouttamisen vahvistamiseksi.

Vilkan (2025, 153) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen tärkeistä tavoitteista on se, että tutkimuksen avulla saadun informaation lisäksi myös tutkimuksen osallistujien tietämys ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta kasvaa, ja että tutkimus vaikuttaa positiivisesti osallistujien ajattelu- ja toimintatapoihin tutkittavaan aiheeseen liittyen myös tutkimuksen jälkeen. Uskon, että tässä tutkimuksessa työpajatyöskentely tutkimusmenetelmänä tukee parhaiten myös tähän tavoitteeseen pääsemistä. Myös Eskola ja Suonranta (1998, luku 1.) korostavat tutkimukseen osallistujien osallistuvuutta laadullisessa tutkimuksessa.

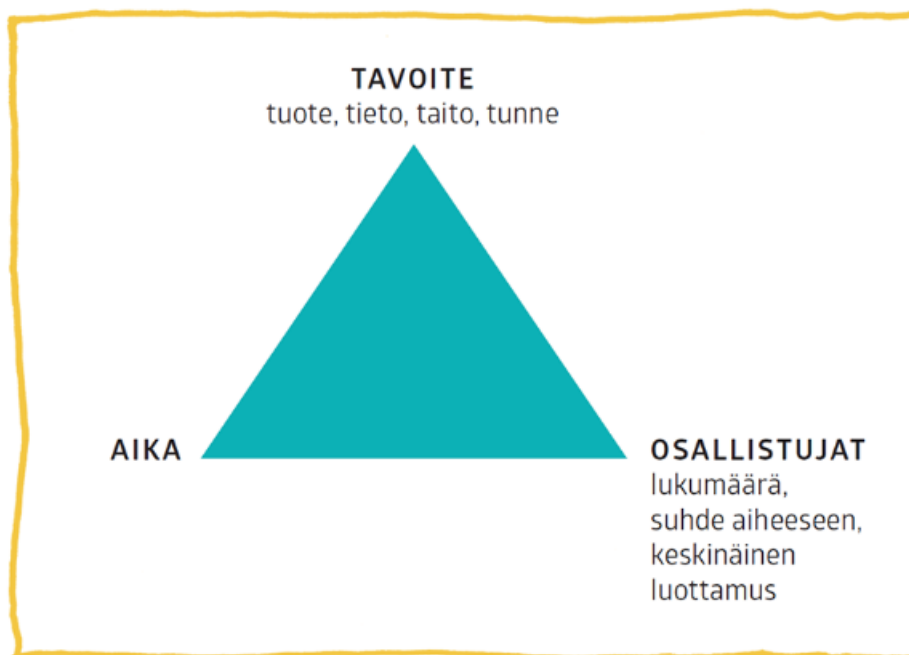
5.2 Työpajatyöskentely

Työpajatyöskentely on yksi fasilitoinnin muoto, jossa ryhmä ihmisiä kokoontuu yhteen esimerkiksi ideoimaan ratkaisuja ennalta määritellyn haasteeseen. Työpajat voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia. Työpajan määritelmiä on

useita, mutta työpajatyöskentelylle ominainen piirre on ohjattu ja tavoitteellinen työskentely ryhmässä, jossa työskennellään ennalta määrätyn teeman tai kysymysten parissa. Työpajatyöskentelyn tarkoitus on syventää ymmärrystä jostakin tietystä aiheesta tai pyrkiä löytämään ideoita ja ratkaisuja esimerkiksi olemassa olevaan kehityskohteeseen. (Siilin 2024.)

Huolellinen suunnittelu ja valmistautumien on työpajan onnistumisen varmistamisen lähtökohta. Suurimman osan tyypillisistä työpajaprosessissa eteen tulevista haasteista voi välttää sen avulla. (Sipponen-Damonte 2020, luku 2.) Työpajatyöskentelyn tulee olla aina tavoitteisiin pyrkivää. Sipponen-Damonte (2020, luku 2) toteaa, ettei työpajaa tulisi järjestää ilman, että sen avulla aidosti tavoitellaan jotain. Suunnittelun tulee hänen mukaansa lähteä liikkeelle aina tavoitteiden konkretisoimisesta, jonka jälkeen vasta mietitään työpajassa käytettävät menetelmät ja suunnitellaan prosessi, jolla tavoitteisiin päästään. Selkeät tavoitteet ovat myös työpajan osallistujien apuna työpajan aikana. Onkin erittäin tärkeää, että työpajan osallistujat tiedostavat työpajan tavoitteen ja sen, mihin he voivat työpajatyöskentelyn avulla aidosti vaikuttaa. (Sipponen-Damonte 2020, luku 2.) Tavoitteellinen työskentely myös motivoi huomattavasti enemmän (Penttinen 2020, 16).

Suunnitteluprosessiin liittyy olennaisesti myös ajankäytön suunnittelu. On tärkeää varata riittävästi aikaa keskustelulle ja siihen, että jokainen pääsee kertomaan näkemyksensä. Merkityksellisyyden kokemus tulee työpajatyöskentelyssä sen kautta, että tulee kuulluksi ja pääsee sitä kautta vaikuttamaan lopputulokseen. Ajankäyttöön vaikuttavat sekä asetetut tavoitteet, osallistujien lukumäärä, että taustat (Kuva 1). (Sipponen-Damonte 2020, luku 2.)



Kuva 1. Työpajan suunnittelukolmio (Sipponen-Damonte 2020)

Hyvin hoidettu aloitus on yksi työpajan onnistumisen kulmakivi, kun tavoite on osallistujien motivointi ideoimaan ja kehittämään. Turvallisen ympäristön ja tunnelman luominen on tärkeää jo siksi, että jokainen osallistuja uskaltaa kertoa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Lisäksi on tärkeää saada osallistujat olemaan tilanteessa aidosti läsnä. Aloitus on tärkeä myös sen vuoksi, että siinä käydään läpi työpajan tarkoitus ja tavoitteet, roolit, työskentelytavat, pelisäännöt, aikataulu ja dokumentointi. Myös työpajatyöskentelyssä käytettävällä tilalla on merkitystä tunnelman ja turvallisuudentunteen luomisen kannalta. (Kantojärvi 2012, luku 2.)

Fasilitoidussa työpajassa keskustelu ja työskentely pyritään jakamaan vaiheisiin. Tyypillisimmin käytetty tapa on kolmiosainen jaottelu; selkeytys-, ratkaisu- ja toimenpidevaihe. Selkeytysvaiheessa nostetaan esille asiat, jotka työpajatyöskentelyn avulla on tarkoitus ratkaista. Tässä vaiheessa osallistujille luodaan syvällisempi ymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Ratkaisuvaiheessa pyritään ideoimaan ratkaisuja edellisessä vaiheessa mainittuihin kysymyksiin. Tässä vaiheessa on usein järkevää jakaantua pienempiin ryhmiin. Toimenpidevaiheessa ryhmät ovat ideoivat kysymyksiin ratkaisuehdotuksensa ja valitsevat niistä mielestään parhaat, jotka myöhemmin viedään käytäntöön. (Pent-

inen 2020, 5–7.) Vaikka ryhmien tuleekin tuottaa työpajan sisältö itse, on fasilitaattorilla tärkeä rooli motivoida, kannustaa, olla tukena ja pitää osallistujien energiatasot riittävällä tasolla.

Työpajan päätösvaihe on aloituksen tapaan tärkeä. Lopetusvaiheessa käydään läpi yhteenveto työpajasta ja tulokset, joita siellä on saatu aikaan. (Kanttojärvi 2012, luku 6.) Varsinaisen työpajatyöskentelyn lopuksi tulisi syntyä myös askeleet, joiden avulla käsiteltyä asiaa lähdetään konkreettisesti edistämään (Sipponen-Damonte 2020, luku 3). On tärkeää informoida osallistujia siitä, mitä työpajan jälkeen tapahtuu. Myös työpajan yhteenveto ja arviointi tehdään tilaisuuden päättyessä. Sen tarkoituksena on kehittää toimintaa, ja myös fasilitaattori saa arvokasta palautetta työstään. (Sipponen-Damonte 2020, luku 3.)

Työpajojen tyypillisiä haasteita on esimerkiksi se, etteivät osallistujat lähde mukaan tai sitoudu työpajatyöskentelyyn, keskustelu lähtee väärille raiteille, yhteisiä päätöksiä ei saada aikaiseksi tai osa osallistujista jää varjoon (Grape People Finland Oy s.a.) Fasilitaattorin on tärkeää valmistautua mahdollisiin haasteisiin jo suunnitteluvaiheessa. On myös tärkeä muistaa, että kun ryhmää, esimerkiksi yrityksen työntekijöitä osallistetaan, syntyy heille väistämättä samalla odotuksia työpajan jälkeisestä ajasta. Mikäli odotuksiin ei kyetä vastaamaan, aiheuttaa se pettymystä, turhautumista ja varauksellista suhtautumista mahdollisiin tuleviin tapahtumiin. (Sipponen-Damonte 2020, luku 2.)

Kun ideoiden tuottamisessa ja niistä yhdessä sopivimpien valitsemisessa käytetään yhteistyöhön kannustavia menetelmiä, työpajaan osallistujat oppivat ymmärtämään käsiteltyjä asioita syvällisemmin ja parhaimmillaan se synnyttää vielä uudenlaisia ideoita (Nummi 2022, luku 2). Samalla se vahvistaa ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Osallistujat myös kokevat, että he pääsevät aidosti vaikuttamaan ja että heidän näkemyksillään on merkitystä. Kaikki tämä vahvistaa samalla sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Penttinen (2020, 3) toteaaakin, että kun ryhmä kokee työpajan sisällön olevan heidän itse tuottamansa, he sitoutuvat tuloksiin paremmin ja näin yhdessä mietityt ideat ja päätökset tulevat huomattavasti paremmin käytäntöön työpajan jälkeen.

5.3 Fasilitointi

Terminä fasilitointiin voi törmätä eri asiayhteyksissä. Työelämässä menetelmää hyödynnetään esimerkiksi yritysten päätöksenteon apuna, erilaisissa muutostilanteissa, kehityshankkeissa ja kehittämisprosesseissa. Fasilitointi tarkoittaa käytännössä ryhmätyöskentelyn tavoitteellista ohjaamista esimerkiksi työpajoissa. Fasilitoinnin tarkoituksena on luoda ryhmälle yhteinen tavoite ja suunta, johon osallistujat sitoutuvat. (GrapePeople Finland Oy s.a.)

Fasilitaattorin tehtävä on luoda parhaat mahdolliset olosuhteet työskentelylle, motivoida ryhmää löytämään parhaat ratkaisut, varmistaa tavoitteeseen pääseminen sovituksessa ajassa ja osallistaa ihmisiä tasapuolisesti. (GrapePeople Finland Oy s.a.) Fasilitaattorilla on useita vastuualueita työpajaprosessin läpiviennissä. Hänen tulee olla puolueeton osapuoli, jonka vastuulla on auttaa ryhmää ideoimaan, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Fasilitaattorin tulee varmistaa, että ryhmässä jokainen tulee kuulluksi ja toiminta on tasapuolista. (Summa & Tuominen 2009, 9.) Fasilitaattorin on myös huolehdittava siitä, että osallistujat ovat aidosti läsnä koko työpajan ajan, ja ylläpitää samalla ryhmän energiatasoa tarpeeksi korkealla (Kantojärvi 2012, luku 2).

Fasilitoinnin perusajatus on, että työpajaan osallistuva ryhmä itse on paras asiantuntija ja fasilitaattori ainoastaan ohjaa työpajan prosessia vaikuttamatta millään tavalla työpajan aikana keksittäviin ratkaisuihin tai päätöksiin (Summa & Tuominen 2009, 9). Myös Kantojärvi (2012, luku 2) korostaa fasilitaattorin neutraalin suhtautumisen merkitystä työpajan sisältöön, ja keskittymistä sen sijaan ainoastaan työpajan prosessin sujuvaan ja tehokkaaseen läpivientiin. Käytännössä fasilitaattori auttaa ryhmiä keksimään itse parhaat ratkaisut työpajassa käsiteltäviin aiheisiin (Sipponen-Damonte 2020).

Penttinen (2020, 3–16) nostaa esille seitsemän keinoa, jotka kunnossa ollessaan luovat erinomaiset edellytykset onnistuneeseen fasilitointiin ja ryhmän johtamiseen huipputuloksiin. Nämä keinot ovat hänen mukaansa fasilitaattorin neutraalius, työpajan vaiheistaminen, ehdotusten läpikäynti ja parhaiden ideoiden valinta, yhteisen suunnan löytäminen, psykologinen turva, visualisointi sekä tavoitteeseen pääseminen. Työpajan fasilitaattorilla on näissä merkittävä rooli.

Kantojärvi (2012, luku 2) nostaa esille lisäksi fasilitaattorin toiminnan läpinäkyvyyden koko prosessin ajan, aktiivisen kuuntelun, joustavuuden sekä oikeiden ja tehokkaiden ryhmätyömenetelmien löytämisen kaikkien osallistujien aktiivointiin. Kolfshoten ym. (2012, 135–141) puolestaan jakavat fasilitaattorin roolit kahdeksaan työpajatyöskentelyn onnistumista tukevaan kategoriaan. Nämä roolit ovat prosessin suunnittelija, tekninen tukihenkilö, dokumentoija, projektipäällikkö, asiantuntija, valmentaja sekä kehittäjä. Nämä roolit pitävät sisällään työpajan tavoitteiden määrittelyä, sopivien työkalujen, menetelmien ja tekniikoiden valitsemista, yksityiskohtaisen suunnitelman ja aikataulun laatimista työpajan kulusta, ryhmän työskentelyn ohjaamista ja työpajan ilmapiiristä huolehtimista, keskustelun ja päätöksenteon tukemista, prosessin muuttamista tilanteen vaatiessa, teknisten työkalujen ja laitteiden hallintaa sekä käytännön järjestelyistä huolehtimista. (Kolfshoten ym. 2012, 135–141.)

Sipponen-Damonte (2020, luku 2) nostaa esille ajankäytön hallinnan yhtenä fasilitaattorin tärkeimpinä tehtävinä. Fasilitaattorilla on siis lukuisia erilaisia tehtäviä ja se vaatii kykyä mukautua erilaisiin tilanteisiin. Vaikka onnistuneeseen fasilitointiin vaaditaan paljon, ovat kaikki keinot ja tehtävät opeteltavissa olevia asioita (Penttinen 2020, 18). Huolellisen valmistautumisen avulla voidaan parhaiten varmistaa fasilitoinnin ja tapahtuman sujuvuus, osallistujien luottamus ja mahdollisuus olla läsnä tilaisuuden aikana (Sipponen-Damonte 2020, luku 2).

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto tulee muuttaa sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi nauhoitetun aineiston muuttamista tekstimuotoon. Litterointi on melko hidasta, ja sen vuoksi työläs vaihe. Puhutun aineiston muuttaminen tekstimuotoon kuitenkin helpottaa merkittävästi aineiston järjestelmällistä läpikäymistä ja analysointia sekä sen luokittelua ja ryhmittelyä. Litterointia tehtäessä on muistettava, että puheen sisältöä ei saa muuttaa vaan aineiston sisällön täytyy säilyä alkuperäisenä. (Vilkkä 2025, 166–167.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimusaineisto on tarkoitus järjestää selkeään ja tiiviiseen muotoon niin, että sisällön tuottama informaatio säilyy. Tarkoituksena on lisätä aineiston tuottamaa informaatiota, joten aineistoa pyritään saamaan yhtenäisemmäksi muun muassa löytämällä siitä yhteneväisyyksiä ja eroja. Selkeämmästä aineistosta voidaan tehdä helpommin luotettavia johtopäätöksiä. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston analyysiä tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiä tehdään koko tutkimusprosessin ajan, ja tutkittava aineisto käydään sen analysoinnin aikana läpi useaan kertaan. Ensivaikutelma aineiston sisällöstä on muodostunut tutkijalle jo sen keräämisvaiheessa. Lisäksi mielikuva muodostuu litteroinnin yhteydessä ja muistiinpanoja tehdessä. Analyysin laatuun vaikuttaa hyvin paljon se, kuinka hyvin tutkija tuntee keräämänsä aineiston, ja kuinka hyvin hän osaa tulkita ja ymmärtää tutkimaansa asiaa. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.)

Puusan ja Juutin (2020, luku 4) mukaan aineiston analyysi jatkuu sen hankinnan jälkeen yleensä kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta tutkija pyrkii tutkimaan hankkimaansa aineistoa useaan otteeseen, jotta hänelle muodostuisi mahdollisimman selkeä käsitys siitä, miten aineistoa voisi ryhmitellä. Samaan aikaan tutkija hankkii lisää informaatiota tutkimastaan aiheesta eri lähteistä. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.)

5.5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka esihenkilötyöllä voidaan vahvistaa työntekijöiden työhön sitoutumista toimeksiantajaorganisaatiossa. Samalla haluttiin saada tietoa siitä, mitä asioita organisaation työntekijät kokevat tärkeiksi sitoutumisen kannalta ja kuinka sitoutuneita he ovat työhönsä tällä hetkellä. Lisäksi haluttiin selvittää työntekijöiden ajatuksia tämänhetkiseen esihenkilötyöhön liittyen.

Työpajatyöskentelyn konkreettiset tavoitteet asetettiin seuraavasti: työntekijöiden sitoutumisen nykytilanteen selvittäminen ja näkemykset tämän hetken esihenkilötyöstä sekä esihenkilötyön olemassa olevien haasteiden tunnistaminen ja niihin ratkaisujen ideoiminen sitoutumisen vahvistamiseksi.

Työpaja toteutettiin paikan päällä toimeksiantajan työhyvinvointipäivän yhteydessä 4.10.2025. Työpajan osallistujat olivat kaikki kuorma-auton sekä yhdistelmäajoneuvojen kuljettajia. Työpajan rakenne ja eteneminen suunniteltiin huolellisesti kahden työpajaa edeltäneen viikon aikana. Tämä oli ensimmäinen järjestämäni työpaja, joten käytin suunnitteluun niin paljon aikaa, kuin pystyin tuona aikana järjestämään. Työpajatyöskentelyyn varattiin erikseen tila, jossa ilmapiiri saatiin rennoksi ja inspiroivaksi. Tiloissa osallistujilla oli mahdollisuus istahtaa riipputuoleihin, laittaa varpaat hiekkaan ja antaa ajatusten virrata. Ryhmät myös pystyivät valitsemaan itselleen sopivimman huoneen.

Varsinaiseen työpajatyöskentelyyn varattiin aikaa yhteensä 2,5 tuntia, ja se jaettiin kahteen osioon; yksilö- ja ryhmätyöskentelyyn. Haasteeksi meinasi muodostua aloitusajan siirtyminen tunnilla eteenpäin, koska suuri osa osallistujista saapui paikalle jonkin verran sovittua aloitusajankohtaa myöhemmin. Olin onneksi varannut ylimääräistä aikaa, jonka olin alun perin ajatellut käytettäväksi työpajan jälkeiseen keskusteluun. Muutos osoittautui kuitenkin lopulta toimivaksi, sillä osallistujat ehtivät vaihtaa kuulumisia ja tutustua toisiinsa ennen työpajatyöskentelyn aloittamista. Tällä saattoi lopulta olla positiivinen vaikutus työpajatyöskentelyn onnistumiseen.

Työpajan aluksi toivotettiin työntekijät tervetulleiksi tapahtumaan. Ennen varsinaisen työpajatyöskentelyn aloittamista vaihdettiin myös pikaisesti kuulumisia ja käytiin läpi tapahtuman aikataulu ja ohjelma, tarkoitus ja tavoitteet, tietosuojaan liittyvät asiat sekä työpajan pelisäännöt. Tarkoituksena oli luoda turvallinen ja mukava ilmapiiri, jossa kaikki osallistujat kokisivat uskaltavansa kertoa avoimesti ajatuksiaan ja kokemuksiaan käsiteltävistä aiheista.

Hyödynsin työpajatyöskentelyssä kuvakortteja. Osa kuvista oli itse ottamiani ja osa iStock-palvelusta lataamiani aiheisiin sopivia kuvia. Osallistujat saivat hetken tutustua kortteihin. Kortteja oli yhteensä 16 kappaletta. Ennen varsinaisen työpajatyöskentelyn aloittamista kävimme läpi yhden lämmittelykierroksen. Jokainen osallistuja valitsi kuvakortin, joka kuvasti heidän mielestään parhaiten omaa fiilistä työpajasta sen alussa. Kun kaikki olivat valinneet kortin ja kirjoittaneet perustelun paperille ylös, kävimme yhdessä keskustellen työntekijöiden

ajatuksia läpi. Sain samalla myös tärkeää tietoa osallistujien ajatuksista ja motivaatiosta työpajaa kohtaan.

Lämmittelykierroksen jälkeen lähdettiin pohtimaan varsinaisia työpajan aiheita. Osallistajat miettivät jokainen itsenäisesti oman sitoutumisensa nykytilaa ja asioita, jotka siihen vaikuttavat eniten. Tämän jälkeen osallistajat valitsivat kuvakortin, joka kuvastaa parhaiten omaa työhön sitoutumista. He myös kirjoittivat perusteluja ja ajatuksiaan ylös, jonka jälkeen sitoutumiseen liittyviä asioita käytiin yhdessä keskustellen läpi. Osallistajat lähtivät hyvin keskusteluihin mukaan jo työpajan alusta lähtien.

Seuraavalla kierroksella pohdittiin esihenkilötyön nykytilaa. Liikkeelle lähdettiin edellisen kierroksen tapaan kuvakorttien avulla. Osallistajat valitsivat kuvan, joka kuvastaa heidän mielestään parhaiten tämän hetken esihenkilötyötä. Ajatukset ja perustelut kirjoitettiin jälleen paperille. Tämän jälkeen aiheesta keskusteltiin yhdessä.

Nykytilanteen kartoittamisen jälkeen osallistajat jaettiin kahteen ryhmään. Ryhmätyön tavoite oli miettiä, mitä esihenkilötyöhön liittyviä haasteita tulisi ratkoa, jotta se vahvistaisi työntekijöiden sitoutumista paremmin. Liikkeelle lähdettiin niin, että ryhmät miettivät ensin yhdessä nykyisen esihenkilötyön hyviä puolia sekä kehittämisen kohteita. Ensimmäisen osion jälkeen osallistujien ajatukset olivat jo virittyneet aiheen pariin. Plussat ja miinukset kirjoitettiin ylös papereille.

Tämän jälkeen ryhmät valitsivat listaamistaan kehityskohteista sitoutumisen kannalta mielestään kolme tärkeintä asiaa. Valinnan jälkeen ryhmät miettivät yhdessä, miten heidän tärkeimmiksi kokemiaan kehityskohteita pitäisi käytännössä konkreettisesti kehittää. Ryhmätyövaiheessa molempien ryhmien keskustelut nauhoitettiin ja lisäksi kaikesta heidän kirjoittamastaan materiaalista otettiin valokuvat aineiston analyysia varten.

Työpajan loppuksi kokoonnuttiin vielä yhteen käymään työpajassa käsiteltyjä asioita ja ryhmien näkemyksiä läpi. Molemmat ryhmät saivat kertoa listamansa esihenkilötyön hyvät puolet ja kehittämisen kohteet sekä valitsemansa

kolme tärkeintä kehitettävää asiaa. Keskustelu sujui hyvin ja rakentavasti. Keskustelun jälkeen osallistujilta kerättiin vielä palaute työpajasta.

Kaikki työpajan aikana käydyt keskustelut sekä yksilö- että ryhmätyöskentelyn aikana nauhoitettiin aineiston analyysia varten. Lisäksi kaikesta kertyneestä materiaalista otettiin valokuvat.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyössä tutkittiin sitä, miten toimeksiantajaorganisaatiossa voidaan vahvistaa työntekijöiden työhön sitoutumista esihenkilötyön avulla. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tutkimusaineisto on kerätty toimeksiantajaorganisaation työntekijöiltä työpajatyöskentelyn avulla. Tutkimuksen tulokset on jaettu työpajassa käsiteltyihin teemoihin, ja luvun kappaleet on jaettu näiden teemojen mukaan.

Luku 6.1. käsittelee toimeksiantajan työntekijöiden kokemuksia tärkeimpiin työhön sitoutumiseen vaikuttavista asioista. Luku 6.2. käsittelee ajatuksia esihenkilötyön merkityksestä sitoutumiseen ja luku 6.3. puolestaan sitä, kuinka esihenkilötyöllä voidaan työntekijöiden mielestä vahvistaa heidän sitoutumistaan työhönsä ja työnantajaansa. Työpajan järjestämisestä kerätty palaute käydään läpi luvussa 6.4.

6.1 Tärkeimmät sitoutumiseen vaikuttavat asiat

Kaikki työpajaan osallistuneet työntekijät kokivat olevansa sitoutuneita työnantajaansa, ja olevansa tämän palveluksessa vielä kahden vuoden kuluttua. Työpajan alun keskusteluissa kysyttäessä sitoutumisen tasoa asteikolla 1–5, kuusi työntekijää antoi arvosanaksi 5, yksi arvosanan 4 ja yksi kuvaili sitoutumistaan arvosanalla 3.



Kuva 2. Työtekijöiden vastauksia sitoutumisen nykytilanteeseen liittyen.

Tärkeimpinä sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä nousivat esiin esihenkilö, työkaverit ja työilmapiiri, arvostus sekä mahdollisuudet vaikuttaa. Myös työn mielenkiintoisuus ja haastavuus sekä oma kokonaisvaltainen hyvinvointi nousivat esille. Kuusi kahdeksasta osallistujasta oli sitä mieltä, että työstä maksettava korvaus vaikuttaa sitoutumiseen melko paljon. Kaksi oli sitä mieltä, että palkka vaikuttaa sitoutumiseen vain hieman. Etenemismahdollisuudet ja työn merkityksellisyys vaikuttavat osallistujien mielestä sitoutumiseen edellä mainittuja asioita vähemmän.

6.2 Esihenkilötyön merkitys sitoutumisessa

Esihenkilötyöllä on erittäin merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Kaikki työpajaan osallistuneet työntekijät olivat asiasta samaa mieltä. Osallistujat saivat arvioida esihenkilötyön onnistumista asteikolla 1–5. Yksi antoi esihenkilötyölle arvosanan 5, neljä työntekijää arvioi sitä numerolla 4 ja kolme työntekijää oli sitä mieltä, että nykyinen esihenkilötyö ansaitsee arvosanan 3.



Kuva 3. Työntekijöiden ajatuksia esihenkilötyöhön liittyen.

Positiivista palautetta esihenkilötyössä sitoutumisen kannalta annettiin siinä, että esihenkilö antaa työntekijöille vastuuta. Tämä kertoo siitä, että työntekijät kokevat esihenkilön luottavan heihin. Toisaalta yksi työntekijä myös oli sitä mieltä, että joskus vastuuta annetaan liikaakin, jolloin työntekijä kokee helposti epävarmuutta ja pelkää epäonnistuvansa annetussa tehtävässä. Positiivisena ja luottamusta lisäävänä asiana koettiin myös se, ettei esihenkilö soittele turhaan perään tai vahdi työntekijöiden suoriutumista. Tämä lisää osaltaan luottamuksen tunnetta, joka vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen.

Työntekijät myös kokivat, että heidän esihenkilönsä kuuntelee heitä ja heidän mielipiteitään, suurin osa myös koki saavansa riittävästi arvostusta. Seitsemän kahdeksasta työntekijästä myös koki, että he voivat luottaa siihen, että esihenkilö hoitaa tilanteen kuin tilanteen eli he kokivat voivansa luottaa esihenkilönsä sen osalta.

”Jollain tapaa se yrittää aina saada kaiken järjestymään.”

Työntekijät kokivat myös, että heidän esihenkilönsä on pääsääntöisesti kannustava ja tukee onnistumisiin. Työntekijät kertoivat näiden asioiden vaikuttavan positiivisesti heidän sitoutumiseensa.

Sen sijaan esihenkilön toiminnassa sitoutumista heikentävinä asioina nousivat esiin esihenkilön ajankäyttö, palautteen saannin vähyys, työhön liittyvien tavoitteiden epäselvyys, esihenkilön kommunikoinnin selkeys ja johdonmukaisuus, toiminta ristiriitaisissa sekä palautteen vastaanottokyky.

6.3 Sitoutumisen vahvistaminen esihenkilötyön avulla

Esihenkilö voi tutkimuksen mukaan vaikuttaa omalla toiminnallaan työntekijöiden sitoutumisen vahvistumiseen merkittävästi. Keskusteltaessa siitä, miten esihenkilö voi käytännössä kasvattaa sitoutumista, esiin nousivat merkittävimpinä seuraavat teemat: esihenkilön oma ajankäyttö ja keskittyminen olennaiseen, viestintä ja vuorovaikutus sekä perehdyttäminen.

Esihenkilön ajankäyttö ja keskittyminen työtehtäviin koettiin selkeästi jokaisen työntekijän mielestä suurimmaksi kehittämisen kohteeksi sitouttamisen lisäämiseksi. Työntekijät kokivat, että esihenkilö tekee liian paljon asioita samaan aikaan, eikä sen vuoksi pysty keskittymään hoitamaan esihenkilötyötä parhaalla mahdollisella tavalla.

”Esihenkilön pitää keskittyä vain ja ainoastaan omaan työhönsä. Sillä korjaantuu hirveesti ongelmia tässä yrityksessä.”

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen esihenkilön kommunikoinnin selkeys ja johdonmukaisuus koettiin selkeänä kehityskohteena, jonka avulla voitaisiin vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Työntekijät muun muassa kokivat, että työvuoroista ilmoitetaan usein todella myöhään, ja se vaikuttaa negatiivisesti myös henkilökohtaiseen elämään. Samaan aikaan työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, ettei heidän esihenkilönsä pysty vaikuttamaan kaikkeen, vaan usein tieto työvuoroista tulee asiakkaalta liian myöhään, ja esihenkilö pyrkii parhaansa mukaan vastaamaan asiakkaan tarpeeseen.

”Et kun ainaki joillain on se, että ilmoitetaan edellisenä iltana, että tuu aamulla kuueltä ajamaan, nii se ei oo kovin hyvä.”

”Tai sit ilmoitetaan ajoissa, mut peruutetaan se vuoro just vähän ennen, ku se alkaa.”

”Mä voin sanoo, et tästä on monet lähteneet pois, nii tää on se syy.”

Viestintään ja vuorovaikutustaitoihin liittyen kehityskohteita löydettiin muutama. Työntekijät kokivat, että esihenkilö ei aina kerro riittävän selkeästi työntekijän työtehtäviin liittyviä konkreettisia tavoitteita, Vuorovaikutus ja tavat viestiä koettiin myös osittain sekavana ja epäjohdonmukaisena. Pääsääntöisesti syitä tähän koettiin olevan äkkipikaisuus ja ailahtelevuus kommunikoinnissa ja viestinnän sisällössä. Lisäksi selkeä viestintä esimerkiksi työn tavoitteisiin ja odotuksiin liittyen koettiin puutteellisena.

”Se sanoo heti kaikki, mitä se ajattelee.”

”Mut se ailahtelevuus, et eka ollaan et joo mennään näillä ja sit yhtäkkiä onki, et ei sittenkään, ku tehäänki näin.”

”Äkkipikaisuudesta pitäis päästä eroon.”

Vuorovaikutukseen liittyen työntekijöillä oli myös paljon positiivisia näkemyksiä. Esimerkiksi se, että esihenkilölle uskaltaa puhua suoraan, eikä virheen sattuessa tarvitse pelätä esihenkilön reaktiota. Suurimmaksi osaksi työntekijät

olivat sitä mieltä, että he saavat esihenkilöltään palautetta rakentavasti. Toisaalta palautetta toivottiin yleisesti nykyisesti enemmän. Osalla oli palautteen osalta myös eriäviä mielipiteitä.

”Se, et jos joku mättää nii siitä kyl varmasti pystyy sanomaan.”

”Tekeväälle sattuu ja esihenkilö ymmärtää sen.”

”Esihenkilö panostaa työntekijän onnistumiseen tilanteesta huolimatta.”

Puutteet uusien työntekijöiden perehdyttämisessä nousivat työpajassa vahvasti esille ryhmissä työskentelyn aikana. Perehdytyksen merkitys koettiin suurena työhön ja työnantajaan sitoutumisen kannalta, ja esihenkilön vastuu tässä tuli myös voimakkaasti esille.

”Se antaa sille uudelle työntekijälle semmosen kuvan, että hei must välitetään.”

Osa työntekijöistä on kokenut epäonnistuvansa työtehtävissään puutteellisen perehdyttämisen vuoksi erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa. Vaikutukset ovat myös heijastuneet pidemmälle, ja vaikuttaneet muun muassa työn tehokkaiseen suorittamiseen. Perehdyttäminen on koettu puutteelliseksi erityisesti asiakkaan tai työntekopaikkojen toimintatapoihin sekä työajanseurantajärjestelmien käyttöön liittyen. Kaikki työntekijät eivät myöskään ole olleet tietoisia, miten kuuluu toimia esimerkiksi sairastapauksessa tai työtapaturman sattuessa.

”Sen pitää olla sellanen ihminen, joka oikeesti osaa hommansa ja osaa kertoa mitä siinä kyseisessä työtehtävässä tehdään. Ja sen pitää olla semmonen, että se antaa positiivisen kuvan siitä työstä.”

”Sillä on kyllä iso merkitys, miten se työntekijä sitoutuu siihen työpaikkaan.”

Vaikka perehdyttämisessä koettiin merkittäviä puutteita, kaikki työntekijät kokivat kuitenkin saavansa apua ja tukea esihenkilöltään päivittäisessä työssään aina, kun sitä tarvitsevat.

”Se auttaa niinku tilantees, ku tilanteessa.”

”Elikkä esihenkilö välittää työntekijän onnistumisesta tilanteessa, ku tilanteessa.”

Tutkimuksen tuloksena saatiin tärkeää ja konkreettista informaatiota toimeksiantajan työntekijöiden näkemyksistä tämän hetken esihenkilötyöstä ja sitoutumisesta. Lisäksi esille nousivat selkeästi työntekijöiden kokemat suurimmat esihenkilötyön haasteet, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa. Näiden perusteella saatiin kehitettyä myös käytännönläheiset kehitysehdotukset toimeksiantajan käyttöön.

6.4 Palaute työpajasta

Työpajatyöskentelyn päätyttyä osallistujilta kerättiin palautetta työpajan onnistumisesta palautelomakkeen avulla. Kysyttäessä asteikolla 1–5 osallistujien tyytyväisyyttä tapahtumaan kokonaisuutena yksi vastasi arvosanan 3, kolme työntekijää arvioi työpajaa arvosanalla 4 ja kolme työntekijää oli sitä mieltä, että työpaja ansaitsi arvosanan 5. Kuudelle työntekijälle kahdeksasta tämä oli ensimmäinen työpaja, johon he ovat osallistuneet.

Fasilitaattorin toimintaa arvioitaessa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa. Arviointi perustui tapahtuman tarkoituksen ja tavoitteiden selkeän viestinnän, avoimen ja turvallisen ilmapiirin luomisen, aikataulussa pysymisen, osallistujien aktivointiin kannustamisen, osallistujien työskentelyyn mukaan saamisen, aktiivisen kuuntelemisen, osallistujien kysymyksiin vastaamisen ja sopivien työvälineiden valitsemisen osalta. Kuusi kahdeksasta vastaajasta oli jokaisessa kohdassa sitä mieltä, että fasilitaattori oli onnistunut erittäin hyvin kaikissa kahdeksassa osa-alueessa. Kaksi osallistujista vastasi, että fasilitaattori onnistui melko hyvin kannustamaan aktiiviseen osallistumiseen sekä onnistui saamaan kaikki osallistujat mukaan työskentelyyn.

Osallistujista viisi oli sitä mieltä, että työpaja vastasi sitä kohtaan olleita odotuksia, kolmen vastaajan mielestä työpaja ylitti heidän odotuksensa. Koin itse onnistuneeni kohtalaisen hyvin työpajan järjestämisessä. Erityisen tyytyväinen olin siitä, että osallistujat lähtivät alusta lähtien keskustelemaan avoimesti asioista. Koin, että olin pystynyt luomaan työskentelylle turvallisen ja positiivisen ilmapiirin. Kokonaisuutena työpajasta saatu palaute vahvisti omaa käsitystäni tapahtuman onnistumisesta. Kehitysehdotuksia ei myöskään tullut, ja jokainen osallistuja oli sitä mieltä, että työpajatyöskentelylle sen alussa asetetut tavoitteet saavutettiin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön tavoitteisiin pääsemistä. Luvussa 7.1. käydään läpi tutkimusprosessin aikana syntyneitä johtopäätöksiä. Luvussa 7.2. kerrotaan tutkimuksen perusteella syntyneet konkreettiset kehitysehdotukset ja luvussa 7.3. arvioidaan työn luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää toimeksiantajan työntekijöiden sitoutumisen nykytila sekä hankkia toimeksiantajalle informaatiota siitä, millä esihenkilötyön keinoilla voidaan vahvistaa työntekijöiden työhön sitoutumista. Tämä tutkimus vahvistaa aiheesta tehtyjä lukuisia aiempia tutkimuksia, joiden mukaan esihenkilötyöllä on erittäin merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (Viitala 2021, 168).

Työpajan avulla kerätystä aineistosta käy selvästi ilmi, että työntekijöiden työhön sitoutumiseen vaikuttavia asioita on useita. Tutkimuksen perusteella moni asia on myös sitoutumisen kannalta yhtä tärkeä, eikä tutkimusaineistosta noussut selkeästi yhtä asiaa ylitse muiden. Työntekijöillä oli hyvin pitkälti myös samankaltaisia ajatuksia sitoutumisen ja esihenkilötyön nykytilasta sekä erityisesti esihenkilötyön kehityskohteista, joilla heidän sitoutumistaan voidaan entisestään vahvistaa.

Aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten mukaan esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ennen kaikkea laadukkaasti viestinnän ja vuorovaiku-

tuksen avulla (Hyppänen 2013, 155–157). Esihenkilön käyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot nousivat myös tässä tutkimuksessa erittäin selkeästi esille eniten sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä.

Sen lisäksi kokemus kuulumisesta tasa-arvoiseen työyhteisöön, arvostuksen kokeminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön nousivat esihenkilötyön ohella tärkeimmiksi sitoutumista vahvistaviksi asioiksi. Tutkimuksessa esiin nousseet tulokset vahvistavat selkeästi aiempia tutkimustuloksia, joissa suurimmiksi sitoutumista vahvistaviksi tekijöiksi nousevat rahan sijasta esimerkiksi palaute, kannustus, huomionosoitukset, hyvä työilmapiiri, hyvä vuorovaikutus sekä vaikutusmahdollisuudet (Michelsson ym. 2017; WorkPower 2018).

Sitoutuminen työhön ja työpaikkaan voidaan jakaa kolmeen eri osioon: tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen sekä normatiiviseen sitoutumiseen (Michelsson ym. 2017). Tutkimuksen valossa sitoutumiseen vaikuttavat selkeästi eniten tunneperäiseen sitoutumiseen liittyvät seikat. Hyppänen (2013, 158) käyttää asiasta termiä sisäiset motivaatiotekijät. Sen sijaan jatkuvuus- ja normatiiviseen sitoutumiseen liittyvät tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen vähemmän.

Työntekijät odottavat tutkimuksen mukaan esihenkilöltä palautetta, selkeää ja johdonmukaista vuorovaikutusta ja viestintää, työntekijöiden tasapuolista kohtelua, kykyä ottaa palautetta vastaan ja kehittää omaa toimintaansa, ristiriitailanteiden ratkaisemista rakentavasti ja puolueettomasti, tukea päivittäisissä työtehtävissä, kuuntelemista ja arvostusta sekä organisaation arvojen mukaista toimintatapaa. Hyppäsen (2013, 158) esiin nostamat sisäiset motivaatiotekijät ovat siis myös tämän tutkimuksen mukaan ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten rahaa tärkeämpiä seikkoja sitoutumisen kannalta.

7.2 Kehitysehdotukset

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimuksen perusteella tuotettuja kehitysehdotuksia kolmeen suurimpaan työpajan avulla ilmenneeseen haasteeseen.

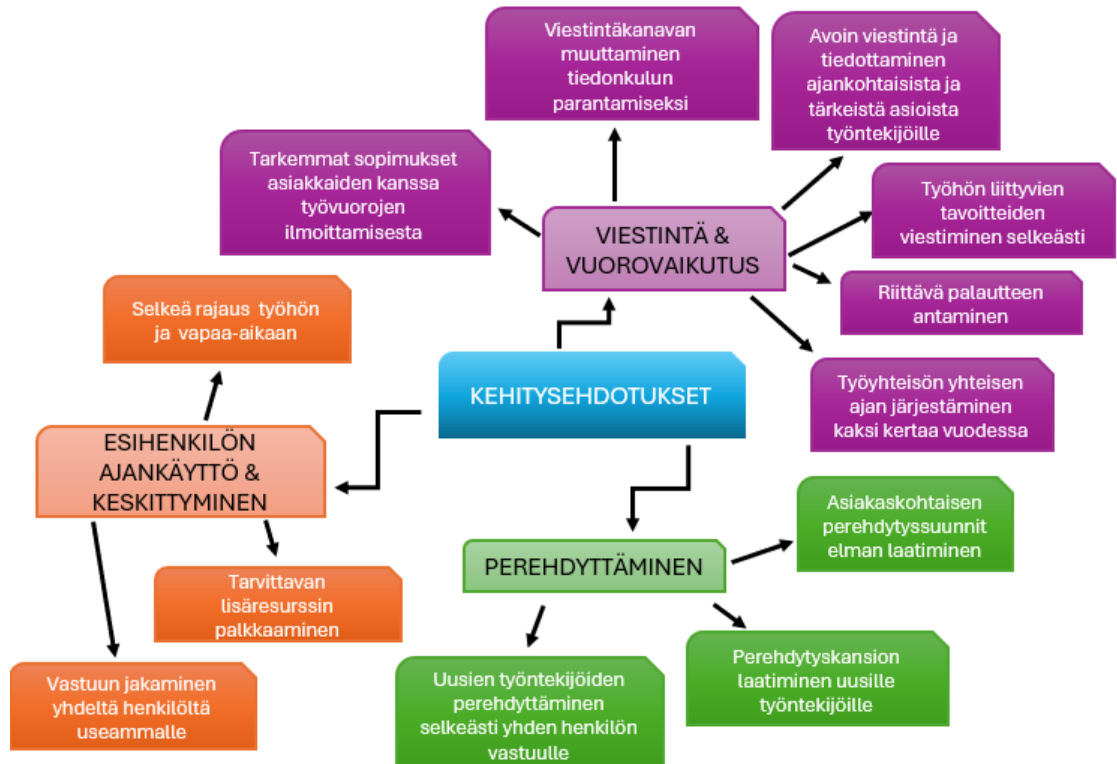
Esihenkilön ajankäyttöön ja esihenkilötyöhön keskittymiseen liittyen nousi tutkimuksen pohjalta kolme konkreettista kehitysehdotusta. Esihenkilön tulisi kyetä erottamaan selkeästi työ ja vapaa-aika, jotta myös työstä palautumiseen jäisi aikaa. Työmäärä on suuri, joten toinen ehdotus on jakaa työtehtäviä ja vastuualueita useammalle henkilölle työkuorman tasaamiseksi. Kun työtehtävien määrä olisi pienempi, olisi niihin huomattavasti helpompi keskittyä paremmin. Kolmas ehdotus on lisähenkilöstön palkkaaminen tarvittaessa.

Myös perehdyttämiseen liittyviä kehitysehdotuksia on kolme. Ensimmäinen niistä on perehdytyskansion luominen uusia työntekijöitä varten. Perehdyttäjän tehtävänä olisi muun perehdyttämisen ohella käydä myös kansion sisältö uuden työntekijän kanssa läpi. Kansioon voisi sisällyttää tärkeää ja yleistä informaatiota esimerkiksi työterveyshuoltoon liittyen. Toinen ehdotus on perehdytys suunnitelman laatiminen perehdytyksen tueksi. Suunnitelma olisi hyvä laatia asiakaskohtaisesti, sillä toimeksiantajan asiakkailta on jonkin verran erilaisia käytäntöjä, ohjeita ja toimintatapoja. Kolmas ehdotus on se, että jatkossa perehdyttäminen olisi selkeästi yhden henkilön vastuulla. Tulevaisuudessa työntekijämäärän kasvaessa vastuuta voisi jakaa useammalle henkilölle.

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä kehitysehdotuksia nousi selkeästi eniten, yhteensä kuusi. Ehdotukset pitävät sisällään työn suorittamiseen liittyvien odotusten ja tavoitteiden selkeämmän viestinnän, palautteen riittävän antamisen sekä aiempaa avoimemman viestinnän tärkeistä ja ajankohtaisista asioista. Lisäksi tiedonkulun parantamiseksi täytyisi sopimukset asiakkaiden kanssa laatia tarkemmiksi esimerkiksi työvuoroista ilmoittamisen suhteen. Tiedonkulun parantamisen lisäksi tiedottamisen täytyisi tapahtua myös nykyistä aiemmin.

Näiden lisäksi viestintävälineisiin liittyen yrityksen tiedotuskanavana työntekijöiden suuntaan on toiminut yhteinen WhatsApp-ryhmä. Työpajan aikana tuli ilmi, että ryhmään tulee paljon viestejä, jonka vuoksi kaikki eivät jaksaneet lukea niitä, ja sen vuoksi myös tärkeät tiedotusluonteiset asiat jäivät helposti huomaamatta. WhatsApp-ryhmä viestintäkanavana oli menettänyt merkityksensä. Osallistujilta kysyttiin, mikä heidän mielestään olisi paras kanava viestiä. He

olivat sitä mieltä, että tärkeiden viestien tulisi tulla heille ryhmän sijasta henkilökohtaisesti. Tämä muutos oli helppo toteuttaa, ja päätettiin ottaa käyttöön jo työpajaa seuraavana päivänä.



Kuva 4. Kehitysehdotukset.

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä kehitysehdotuksia nousi työpajan tulosten perusteella esille selkeästi eniten. Kaikki työpajan pohjalta nousseet kehitysehdotukset on pyritty tekemään käytännön läheisiksi ja niin, että ne on mahdollista toteuttaa kohtalaisen helposti.

7.3 Työn luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa se voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; eettisyyteen, uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkijan on noudatettava eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa & Juuti 2020, 167.) Hyvärinen ym. (2017, 370) mainitsevat tutkimuseettisten seikkojen liittyvän niin aineiston keräämiseen, säilytykseen kuin käsittelemiseenkin.

Tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen liittyen esimerkiksi käytettyjen tutkimusmenetelmien ja aineiston analyysitapojen tulee täyttää tutkimuksen

tekemisen ohjeistuksen kriteerit, aineiston kerääminen ja analysointi on tehtävä huolellisesti sekä tutkimuksessa esitetyt asiat on kerrottu totuudenmukaisesti. Luotettavuutta arvioitaessa otetaan huomioon myös se, miten tutkimuksen tekijä on onnistunut käyttämään perusteltuja tutkimusmenetelmiä ja -tapoja. Myös tutkimuksen eteneminen tulee kuvata tarkasti ja totuudenmukaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 167.) Viikka (2025, 227–230) toteaa, että tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös käytettyjen tutkimusmenetelmien sopivuus, tutkijan johdonmukaisuus ja aineiston analyysin hallinta sekä se, osaako tutkija perustella tekemänsä ratkaisut ja valinnat.

Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen kohderyhmä oli pieni, ja esimerkiksi sähköpostitse lähetettävällä kyselylomakkeella ei todennäköisesti olisi saatu tarpeeksi vastauksia ja kattavia tuloksia tutkimusta varten. Laadullisista menetelmistä vaihtoehtoina olivat teemahaastattelu sekä työpajatyöskentely, joista lopulta työpajatyöskentely valikoitui käytettäväksi menetelmäksi. Menetelmä oli toimiva, sillä siinä saatiin osallistujat osallistumaan aktiivisesti ja positiivisella asenteella yhdessä työskentelyyn. Samalla se oli myös mielenkiintoinen menetelmä oman oppimisen kannalta, sillä suunnittelin työpajan ja toimin fasilitaattorina ensimmäistä kertaa.

Työpaja jouduttiin järjestämään hyvin nopealla aikataululla, joka osaltaan vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen. Alun perin oli tarkoitus järjestää työpajan lisäksi teemahaastatteluja niille työntekijöille, jotka eivät päässeet osallistumaan työpajatyöskentelyyn. Tiukka aikataulu kuitenkin tuli esteeksi haastatteluiden suunnittelulle, joten siitä ajatuksesta luovuttiin. Työpajaan osallistui 53 % toimeksiantajan työntekijöistä. Mikäli myös teemahaastattelut olisi pystytty toteuttamaan, olisi se mahdollisesti lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

Yksi tutkimuksen tekemisen eettinen periaate on, ettei tutkimukseen osallistuvalla saa aiheutua osallistumisesta minkäänlaista haittaa. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että erilaiset anonymiteetin vaarantavat asiat, kuten osallistujien oikeat nimet, tulee jättää pois. Tutkimukseen osallistuville on kerrottava tutkimuksen tarkoitus, siihen osallistumisen merkitys sekä aineiston käsittelyyn liittyvät asiat. (Hyvärinen ym. 2017, 370.) Työpajan aluksi käytiin läpi käytännön asiat, kuten anonymiteettiin, tietosuojaan sekä aineiston kerää-

miseen, käsittelyyn ja säilyttämiseen liittyvät seikat. Tässä työssä on noudatettu eettisiä periaatteita varmistamalla, että osallistujat ovat olleet tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Myös jatkotoimenpiteet käytiin läpi työpajan alussa.

Aineiston luotettavuuteen liittyy myös sen laatu. Aineiston laatua parantaa muun muassa se, että nauhoitettu aineisto litteroidaan mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen. Litteroinnin ajan tulee myös noudattaa samoja sääntöjä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 185.) Työpajassa nauhoitettu aineisto litteroitiin kahden seuraavan päivän aikana tutkimuksen tekijän toimesta. Tallenteiden laatu oli kohtalaisen hyvää, joten sen avulla saatu aineisto on luotettavaa. Litteroinnin ajan noudatettiin myös samaa menetelmää alusta loppuun. Tutkimuksessa käytettyä litteroitua aineistoa voidaan kaiken kaikkiaan pitää luotettavana.

Kaikki kerätty aineisto käytiin läpi useaan kertaan, ja siitä löydettiin hyvin yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Aineiston analysointivaiheessa aineistosta pyrittiin löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa saatuja tuloksia myös verrattiin aiempiin tutkimuksiin. Samalla arvioitiin, tukevatko ne tutkittavan aiheen teorioita.

Kaikki aineisto on kerätty työpajan aikana, ja tulokset ovat työpajaan osallistuneiden työntekijöiden rehellisiä mielipiteitä ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Osallistujat saivat keskustella ja ideoida kehityskohteita vapaasti ilman, että keskustelua johdateltiin mihinkään suuntaan. Työpajaan saatiin luotua luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, tilanteeseen valittiin sopiva tila ja lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti positiivisesti myös se, että työpajaan osallistuneiden työntekijöiden esihenkilö ei ollut paikalla työpajan aikana.

Vilka (2025, 229) tuo esille tutkijan puolueettomuuden ja arvojen merkityksen tutkimusprosessissa. Myös Puusa ja Juuti (2020, 182) toteavat, että tutkijan henkilökohtainen tausta ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siihen, kuinka hän ymmärtää ja tulkitsee tutkimuskohdetta. Tässä tutkimuksessa haasteena oli se, että olen tiiviisti mukana toimeksiantajaorganisaation toiminnassa, ja minulla on vahvojakin mielipiteitä tutkittavaan asiaan liittyen. Vaikka osallistujat saivat vapaasti keskustella ja ideoida kehitysehdotuksia työpajassa, myös

oma syvä mielenkiintoni tutkittavaa aihetta kohtaan ja omat kokemukseni ja ajatukseni sekä aiheeseen että toimeksiantajaorganisaatioon liittyen ovat voineet vaikuttaa osittain annettuihin kehitysehdotuksiin. Sen sijaan tutkimuksen tulokset on saatu työntekijöiltä työpajan avulla, ja ovat tutkimukseen osallistuneiden omia ajatuksia ja näkemyksiä. Tuloksissa mukana olevat lainaukset sekä kuvat tukevat tutkimuksen uskottavuutta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan pelkän lopputuloksen sijaan koko tutkimusprosessia (Puusa & Juuti 2020, 181). Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessia sekä sen onnistumisia ja haasteita mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti. Myös Vilka (2025, 227–228) toteaa tutkimuksen luotettavuuden keskeiseksi kriteeriksi tutkijan oman rehellisyyden sekä kyvyn arvioida oman tutkimuksensa luotettavuutta sen eri vaiheissa.

8 LOPUKSI

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla esihenkilötyössä voidaan vahvistaa toimeksiantajan työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja organisaatioon. Tutkimuksen pohjalta oli tarkoitus tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajan käyttöön esihenkilötyön tueksi työntekijöiden työhön sitoutumisen vahvistamiseksi.

Kaiken kaikkiaan olen työhön melko tyytyväinen. Tutkimus onnistui hyvin, ja sen tuloksena syntyneet kehitysehdotukset ovat konkreettisia ja käytännönläheisiä. Lisäksi työpajatyöskentely osoittautui toimivaksi menetelmäksi, joka saadun palautteen perusteella vahvisti samalla työntekijöiden yhteishenkeä ja sitoutumista.

Olisin halunnut käyttää tutkimuksen suunnitteluun jonkin verran enemmän aikaa, jotta se olisi ollut mahdollista toteuttaa laajempaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Näin olisi saatu suurempi osuus toimeksiantajan työntekijöistä osallistumaan tutkimukseen, ja myös tutkittavan aineiston määrä olisi ollut suurempi. Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät kuitenkin ajattelevat tutkittavasta aiheesta melko paljon samalla tavalla, joten tutkimusta voidaan tästä huolimatta pitää kohtalaisen luotettavana.

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin mielenkiintoista ja opettavaista. Aiheen rajaaminen oli aluksi todella haastavaa, ja menikin jonkin verran aikaa ennen kuin työn tarkka aihe oli selvillä. Työn aihe on itselleni tärkeä, ja se lisäsi mielenkiintoa opinnäytetyöprosessia kohtaan. Erityisen paljon opin työpajatyökentelystä ja fasilitoinnista, ja uskon siitä olevan erittäin paljon hyötyä myös tulevaisuudessa. Koko opinnäytetyöprosessi kesti 7 kuukautta, ja haasteet ja aikataulupaineet prosessin aikana näyttivät paineensietokykyäni ja periksiantamattomuuteni.

LÄHTEET

Delviken, D. 2022. Johtajuus – kahdeksan vinkkiä työntekijöiden parempaan sitouttamiseen. Blogi. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/johtajuus-kahdeksan-vinkkia-tyontekijoiden-parempaan-sitouttamiseen/> [viitattu 28.7.2025].

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047> [viitattu 23.10.2025].

Haaparanta, A. 2022. Näin saat työntekijäsi sitoutumaan ja motivoitumaan. Blogi. Saatavissa: <https://www.viesti.fi/nain-saat-tyontekijasi-sitoutumaan-ja-motivoitumaan/> [viitattu 26.7.2025].

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2., uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 14.10.2025].

Huovinmaa, K. 2024. Ihmisjohtaja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hägglund, H. s.a. 7 vinkkiä, jotka lisäävät sitoutumista työhön. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.soderbergpartners.fi/tietopankki/artikkelit/7-vinkkia-jotka-lisaavat-sitoutumista-tyohon/> [viitattu 27.7.2025].

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2025. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 26.10.2025].

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kolfschoten, G.L., Niederman, F., Briggs, R.O. & Vreede, G.-J. 2012. Facilitation Roles and Responsibilities for Sustained Collaboration Support in Organizations. *Journal of Management Information Systems* 4, 129–162. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/260284144_Facilitation_Roles_and_Responsibilities_for_Sustained_Collaboration_Support_in_Organizations [viitattu 26.10.2025].

Kultanen, T. 2023. Kohti moniälykästä johtamista. Helsinki: Kauppakamari.

K&M Logistics Oy s.a. Yrityksemme. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kmlogistics.fi/> [viitattu 3.7.2025].

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224331?sid=5065256988> [viitattu 13.7.2025].

Manka M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Matikka, M. 2023. Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen> [viitattu 10.9.2025].

Michelsson, R. Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/> [viitattu 30.7.2025].

Grape People Finland Oy s.a. Mitä fasilitointi on? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://grapepeople.fi/mika-fasilitointi/#tietoa-fasilitoinnista> [viitattu 26.10.2025].

Nummi, P. 2022. Ammattifasilitaattorin käsikirja. Seinäjoki: Bookcover. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 26.10.2025].

Penttinen, M. 2020. Fasilitoinnin ihme. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://grapepeople.fi/wp-content/uploads/2022/02/GrapePeople_Fasilitoinnin-ihme.pdf?vgo_ee=qerDUj%2Fwk3YXgNuidubl5w7Lcadu-weMl3BnoSsnxen%2FxnClpH9sEC%2F8YvUP5cQ%3D%3D%3AD-PWnY3NW47IGiS0mljxrbQS4r5yld1O [viitattu 26.10.2025].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 25.10.2025].

Siilin, S. 2024. Miten pitää hyvä työpaja? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mannikkometsa.fi/kapyja-blogi/miten-pitaa-hyva-tyopaja> [viitattu 26.10.2025].

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 14.10.2025].

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja: menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf> [viitattu 26.10.2025].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 24.10.2025].

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6. päivitetty painos. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 10.7.2025].

WorkPower. 2018. Kuinka pitää löydetty timantit talossa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.workpower.fi/blog/2018/10/24/kuinka-pitaa-loydetyt-timantit-talossa/> [viitattu 11.7.2025].