



Vilma Kantoniemi

Esihenkilötyö työhyvinvoinnin tukena

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Vilma Kantoniemi
Otsikko:	Esihenkilötyö työhyvinvoinnin tukena
Sivumäärä:	36 sivua + 1 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Lilian Snellman

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys esihenkilötyöllä on työhyvinvointiin ja miten esihenkilötyöllä voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä ominaisuuksia ja taitoja esihenkilö tarvitsee tukeakseen työhyvinvointia organisaatiossa. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Työhyvinvointi on keskeinen kilpailutekijä yritysten tulevaisuuden menestyksen kannalta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääteemasta: työhyvinvoinnista ja esihenkilötyöstä. Ensimmäisessä osiossa esiteltiin työhyvinvoinnin määritelmä, työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä sekä työhyvinvointi kilpailutekijänä. Esihenkilötyöhön liittyvässä osiossa käsiteltiin esihenkilötyön merkitystä ja esihenkilön roolia. Lisäksi esiteltiin esihenkilön tehtäviä, kuten vuorovaikutusta ja viestintää, perehdyttämistä sekä osaamisen johtamista. Lähdeaineistona käytettiin pääasiassa työhyvinvointiin ja esihenkilöön liittyvää kirjallisuutta, sekä muutamia internetlähteitä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin laadullista tutkimusta. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin henkilöhaastatteluja. Haastattelut toteutettiin neljän työntekijän kanssa, jotka kaikki työskentelivät mainostoimistossa. Aihe oli kaikille haastateltaville entuudestaan tuttu ja heillä kaikilla oli kokemuspohjaa tutkittavasta aiheesta. Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan konkreettisia esihenkilötyön toimenpiteitä ja taitoja, joilla voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että työhyvinvointia pidettiin erittäin merkityksellisenä voimavarana työelämässä. Työntekijöiden oma koettu työhyvinvointi oli hyvä ja enemmistö ei kaivannut juurikaan muutosta nykyiseen tilanteeseensa. Keskeisimmät työhyvinvointia tukevat tekijät olivat työyhteisö ja työyhteisön kanssa työajan ulkopuolella vietetty aika sekä esihenkilöltä saatu palaute. Työhyvinvoinnin parantamiseksi esihenkilöltä toivottiin enemmän palautetta ja tukea, sekä aktiivisuutta yhteisen ajanvieron järjestämiseksi oman tiimin kesken.

Avainsanat: Työhyvinvointi, Esihenkilötyö, Johtaminen

Abstract

Author:	Vilma Kantoniemi
Title:	Supervisor work as a support for well-being at work
Number of Pages:	36 pages + 1 appendice
Date:	April 2024
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Leadership and Organizational Development
Instructor:	Lilian Snellman, Senior Lecturer

This thesis aimed to clarify the significance of supervisor work on employee well-being and how supervisor work can support well-being at work. Additionally, the aim was to determine what qualities and skills a supervisor needs to support well-being at work in the organization. The importance of well-being at work is constantly emphasized in the always changing working life. Workplace well-being is a key competitive factor for the future success of companies.

The theoretical framework of the thesis consists of two main themes: well-being at work and supervisor work. The section related to workplace well-being introduced the definition of well-being, research related to well-being, factors affecting well-being at work, factors threatening well-being at work, and work well-being as a competitive factor. The section related to supervisor work discussed the importance of supervisor work and the role of the supervisor. The main sources of information were mainly literature related to workplace well-being and supervisor work, as well as a few internet sources.

The thesis employed qualitative research as its methodology, with data collection conducted through personal interviews. The interviews were completed with four employees, all of whom worked in an advertising agency. The topic was familiar to all interviewees, and they all had prior experience with the subject under investigation. The interviews aimed to identify concrete means of supervisor work to improve employee work well-being.

The study findings demonstrated that workplace well-being was regarded as a profoundly valuable asset within the organizational environment. Employees' own perceived well-being was good, and the majority did not feel the need for much change in their current situation. Factors supporting well-being included the work community, time spent with the work community outside of working hours, and feedback from supervisors. To improve well-being, supervisors were expected to provide more feedback and support, as well as to actively organize shared leisure time within their teams.

Keywords: Well-being at work, Supervisor work, Leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja opinnäytetyön rakenne	3
2	Työhyvinvointi	4
2.1	Työhyvinvoinnista yleisesti	4
2.2	Työhyvinvoinnin tutkimus	6
2.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	7
2.4	Työhyvinvointia uhkaavat tekijät	9
2.5	Työhyvinvointi kilpailutekijänä	10
3	Johtaminen ja esihenkilötyö	11
3.1	Esihenkilötyön merkitys	11
3.2	Esihenkilön rooli	12
3.3	Esihenkilön tehtävät	14
3.3.1	Vuorovaikutus ja viestintä	15
3.3.2	Perehdytys	16
3.3.3	Osaamisen johtaminen	16
3.3.4	Motivointi ja palkitseminen	18
4	Tutkimusmenetelmä ja sen toteutus	19
4.1	Laadullinen tutkimus	19
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	19
4.3	Teemahaastattelu	20
5	Tutkimuksen tulokset	22
5.1	Työhyvinvointi	22
5.2	Esihenkilötyö	24
6	Johtopäätökset	27
6.1	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	27
6.2	Johtopäätökset ja pohdinta	28
6.3	Opinnäytetyöprosessin pohdinta ja arviointi	33

Lähteet

35

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Työhyvinvointi koskettaa kaikkia ihmisiä, organisaatioita ja aloja iästä ja sukupuolesta riippumatta. Työhyvinvointi ei rajaudu pelkästään fyysiseen jaksamiseen työssä, vaan täytyy huomioida myös psyykinen puoli. Työhyvinvoinnin tutkimusten painopisteet ja näkökulmat ovat yli sadan vuoden ajan kehittyneet ja muuttuneet vastaamaan työelämässä tapahtuvia muutoksia. Työelämä on ollut suuressa muutoksessa jo useiden vuosien ajan ja työhyvinvointi sen mukana. Työntekijöiden olosuhteista ja työoloista keskustellaan nykyään avoimesti työelämän kehittymisen kannalta. (Manka & Manka 2016, 63.)

Esihenkilön rooli korostuu organisaatioissa työhyvinvoinnin toimenpiteiden edesauttamisessa ja toteuttamisessa. Hyvä johtaminen huomioi työhyvinvoinnin yhtä tärkeänä ja merkityksellisenä tekijänä organisaatiolle kuin liiketaloudellisen tulokellisuuden. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.1.) Uusien sukupolvien ja globaalien trendien myötä työkuultuuri on kokenut isoja muutoksia. Onkin oleellista tunnistaa erilaisia globaaleja trendejä ja niiden vaikutusta työelämään, sillä ne tulevat muovaamaan nyt ja tulevaisuudessa kaikkien työntekijöiden työelämää ja työhyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 17.)

Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi organisaation tuottavuuteen ja tuloksiin, mikä tekee siitä organisaation erittäin tärkeän ja keskeisen kilpailuedun. Työhyvinvoinnin priorisoiminen hyödyttää siis koko organisaatiota ja sen jäseniä, joten siihen panostaminen on yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeää. (Hyppänen 2013, luku 6.) Aineettomalla pääomalla on keskeinen rooli kansantalouden kehityksessä ja kasvussa. Organisaatioiden tulee kehittää toimintatapojaan selviytyäkseen jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Toiminnan tehokkuutta, joustavuutta ja laadukkuutta on tähän saakka pidetty menestymisen takeina, mutta enää ne eivät yksin riitä. On aika kääntää katse teknologian hyödyntämiseen ja uudistuksen kyvykkyyden kasvattamiseen. (Manka & Manka 2016, 51.)

Kuten edellä on todettu, työhyvinvoinnilla on merkittäviä vaikutuksia niin yksilöille, organisaatioille kuin yhteiskunnalle. Päädyin tutkimaan aihetta tarkemmin sen ajankohtaisuuden vuoksi. Työhyvinvointi on nykyään merkittävä keskustelunaihe mediassa ja erilaisten kokemusten ja tarinoiden esille tuominen erilaisista työolosuhteista on yleistynyt valtavasti. Opinnäytetyö on osa yhteiskunnan hyvinvointikysymysten laajempaa kokonaisuutta, sillä työhyvinvoinnilla on huomattava vaikutus yksilön elämään myös työajan ulkopuolella. Esihenkilöiden rooli on korvaamaton, sillä he voivat toimia aktiivisesti työntekijöidensä tukena ja ohjaajina työhyvinvoinnin parantamiseksi. Heidän kykynsä luoda kannustava työympäristö ja johtaa esimerkillisesti vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Työterveyslaitos.)

1.2 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi kirjallisuuden ja tutkimuksien avulla sitä, mitkä nähdään keskeisinä esihenkilön tehtävinä, mitä on työhyvinvointi ja miten esihenkilötyö vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on aiheena laaja ja moniulotteinen kokonaisuus ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä erityisesti muuttuvassa työelämässä, jossa työhyvinvointi on keskeinen kilpailutekijä organisaatioille. Tässä opinnäytetyössä aihe on rajattu niin, että sitä tarkastellaan nimenomaan työntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esihenkilötyön vaikutusta työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin sekä ymmärtää, miten esihenkilötyöllä voidaan tukea ja kehittää työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa työhyvinvoinnin haasteita ja niiden mahdollisia yhteyksiä esihenkilötyöhön. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, millainen vaikutus esihenkilötyöllä on työntekijöiden työhyvinvointiin ja millaisilla esihenkilötyön keinoilla työntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin edistää. Tavoitteena on myös tarkastella työntekijöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista sekä esihenkilötyöstä.

Opinnäytetyön tutkimusongelma pyritään ratkomaan seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

- Millainen merkitys esihenkilötyöllä on työntekijän työhyvinvointiin?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, tutkimusosiesta sekä johtopäätöksistä. Teoriaosuus on jaettu kahteen osioon. Näissä osioissa syvennytään opinnäytetyön tutkimusongelmaan vaiheittain ja pyritään ratkomaan sitä tutkimuksen avulla. Ensimmäinen osio käsittelee työhyvinvointia käsitteenä ja siihen liittyviä käsitteitä. Kappaleessa perehdytään työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin sekä työhyvinvointiin kilpailutekijänä, joita esitellään kolmen erilaisen työhyvinvointimallin kautta. Teoriaosion toinen osio käsittelee työhyvinvointia esihenkilötyön näkökulmasta. Tässä osiossa syvennytään tarkemmin esihenkilön rooliin, tehtäviin sekä esihenkilötyön merkitykseen työhyvinvoinnin kannalta. Kappaleessa selvitetään mitkä asiat työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti ja millaisilla keinoilla työhyvinvointia voidaan kehittää.

Kolmannessa luvussa syvennytään perusteellisesti tutkimusmenetelmään ja sen toteutukseen. Tämän opinnäytetyön tutkimusosio on toteutettu laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatellut henkilöt työskentelivät kaikki mainostoimistoissa. Tässä opinnäytetyössä laadullinen tutkimusmenetelmä on sopiva valinta, sillä pyrimme saamaan syvällisen käsityksen siitä, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön vaikutuksen heidän työhyvinvointiin. Lisää menetelmän valinnasta ja haastatteluista kerrotaan kappaleessa 4.

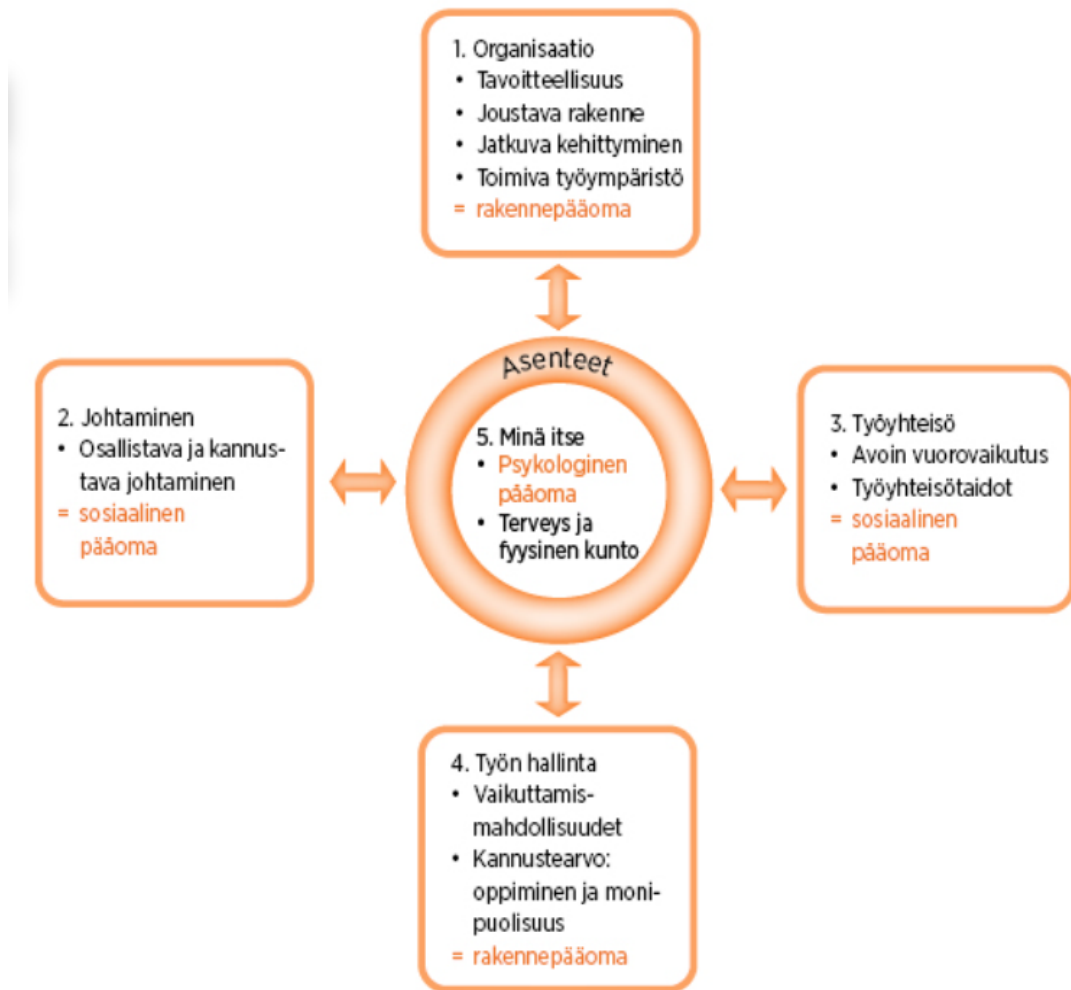
Neljännessä luvussa arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin toteutumista tutkimuksessa. Tämän jälkeen analysoidaan kerättyä aineistoa ja verrataan tutkimuksessa saatuja vastauksia teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyihin aiheisiin. Tässä luvussa esittelen lisäksi lyhyesti jatkotutkimusehdotuksen. Lopuksi arvioin opinnäytetyöprosessia ja omaa kehitystä ja oppimista.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnista yleisesti

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, jonka merkitys vaihtelee sen mukaan, kuka ja miltä näkökulmalta sitä tarkastellaan. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, jonka muodostaa työ, työn mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointi ja työturvallisuus kuuluu nykyisen lainsäädännön mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Terveellinen ja turvallinen työympäristö ei tarkoita pelkästään fyysisesti turvallista työympäristöä, vaan se ulottuu myös psyykkisiin ja sosiaalisesti terveyttä edistäviin tekijöihin. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työhyvinvointi liitetään käsitteenä työterveyteen ja työkykyyn. Työhyvinvointi kuitenkin sisältää aiheen laajemman tarkastelun niin sisällöllisesti kuin ajallisesti. Työhyvinvointia tarkastellessa sisällöllisesti täytyy ottaa huomioon työn tuloksellisuus, sekä asettaa työolot kilpailemaan vapaa ajan kanssa. Ajallisesti tarkasteltuna täytyy työhyvinvoinnin katsoa tulevaisuuteen. Työntekijöiden työkyky on iso vaikutustekijä työhyvinvointiin, mutta on oleellista tarkastella aihetta monelta eri näkökulmalta. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Manka 2016, 76).

Aura ja Ahonen esittävät työhyvinvoinnin neliulotteisena ilmiönä, jossa nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset muodostavat työhyvinvoinnin. Työkykyä voidaan tarkastella tarkemmin huomioimalla sen taustalla vaikuttavat tekijät. Työkyvyn muodostavat terveys, arvot ja asenteet, osaaminen, työyhteisö ja työympäristö. Organisaation tuloksellisuuteen puolestaan vaikuttavat tuottavuus, kannattavuus ja yhteiskuntavastuu. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon vastaavasti vaikuttaa joustavuus, komplementaarisuus ja elämänlaatu. Tulevaisuusvaikutukset koostuvat toimeentulo- ja terveystilänsä. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.)

Organisaation rakenne, kulttuuri ja toimintatavat ovat perusta hyvinvoinnille. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin tarkasteluun olennaisesti sisältyy myös työntekijän oma kokemus hyvinvoinnistaan (Työhyvinvointi). Työhyvinvointi syntyy hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Tällöin työelämä tukee työntekijöiden ja työyhteisön elämänhallintaa ja tehty työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi. (Anttonen & Räsänen 2009.)

2.2 Työhyvinvoinnin tutkimus

Työhyvinvointia on tutkittu jo pitkään, vaikkakin tutkimusten näkökulmat ja tulkittavat ovat ajan saatossa muuttuneet ja kehittyneet. Tutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla, jolloin ensisijaisesti tutkittiin yksilöä. Stressin nähtiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona suhteessa erilaisiin kuormittaviin tekijöihin, kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään ja fyysiseen raskauteen. Kielteisten tunteiden nähtiin altistavan työntekijät helpommin sairastumiselle ja haluttiin löytää ratkaisuja, joiden avulla työntekijää voidaan suojella paremmin stressitekijöiden aiheuttamilta haitoilta. (Manka & Manka 2016, 63.)

Työsuojelu syntyi, kun työhyvinvoinnin tutkimuksen teoriaan liitettiin psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot, joiden avulla haluttiin suojata työntekijöitä terveyttä uhkaavilta tekijöiltä. Sen sijaan, että tutkittiin yksilöä, huomio käännettiin ympäristön piirteisiin, jolloin alettiin puhua tasapainomallista. Tutkimuksen painopiste käännettiin myöhemmin tasapainon saavuttamisen sijasta aktiivisempaan suuntaan, jolloin alettiin tutkimaan positiivista tai negatiivista painetta, jonka työ synnyttää. Huomattiin, että tämä paine luo parhaassa tapauksessa yksilölle oppimistilan, jossa tiedon vastaanottaminen ja vireystaso ovat optimaaliset tai pahimmassa tapauksessa passivoi ja sairastuttaa. Tutkimus sai myöhemmin vielä kolmannen ulottuvuuden: sosiaalinen tuki. Tämän todettiin vaikuttavan merkittävästi yksilön työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 63.)

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

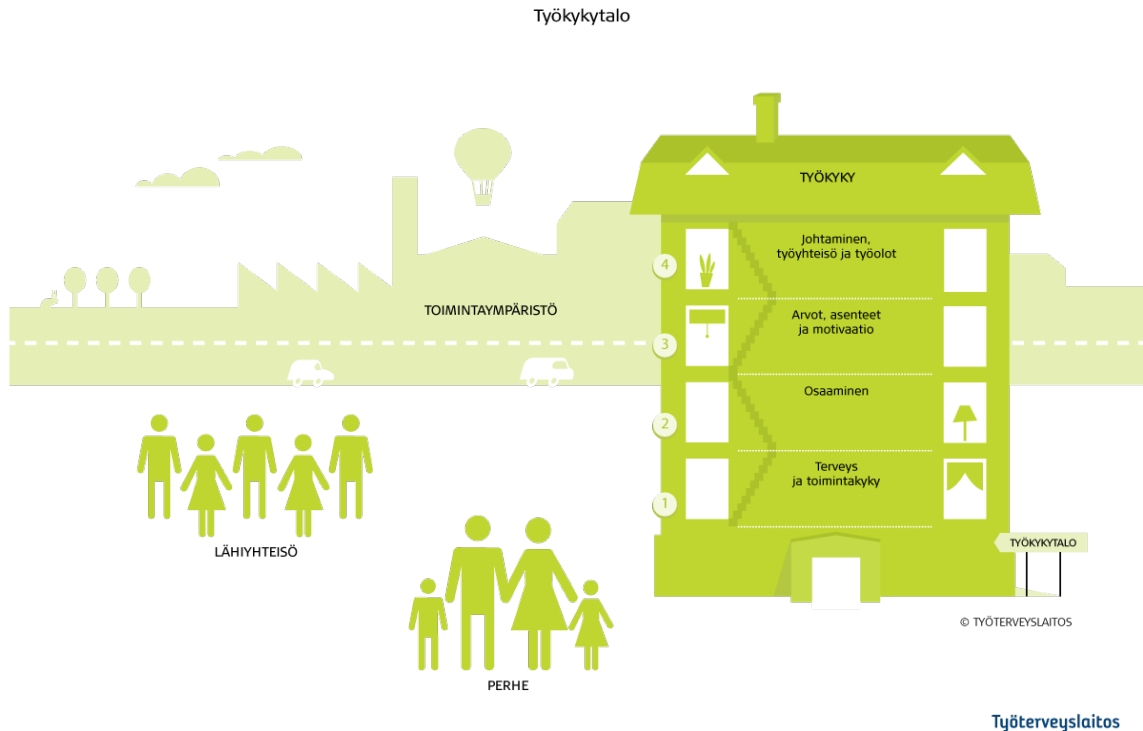
Työhyvinvointi on monien eri tekijöiden summa, joka koostuu monesta eri irrallisesta tekijästä ja jonka vaikutukset eriävät riippuen menetelmästä, jolla sitä tarkastellaan (Työterveyslaitos). Tässä opinnäytetyössä keskitymme erityisesti yhteen vaikuttavaan tekijään: johtamiseen. Työhyvinvointiin vaikuttavat johtamisen lisäksi monet muut tekijät, kuten työntekijän oma elämä, työn merkityksellisyys ja työyhteisössä suhteet muihin työntekijöihin. Työhyvinvointia ei siis ole yksiselitteisesti määritä johtamisen tai esihenkilötyön laatu, vaan se on monen eri tekijän summa. Esihenkilötyöllä on kuitenkin erityinen asema työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden joukossa, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin tekijöihin. (Juuti & Vuorela 2016, luku 1.)

Positiiviseen psykologiaan keskittyvässä työpsykologiassa kiinnitetään erityisesti huomiota työn voimavaratekijöihin. On oleellista tutkia työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön, koska ne määrittävät tulevaisuuden näkymän. Innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus ovat avaintekijöitä tulevaisuudessa pärjäämisen kannalta ja tärkeitä myös työhyvinvoinnin toteutumiseksi. Lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi edistetään hyvinvointia ja samalla ehkäistään pahoinvointia pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Voimavarat ovat yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tekijöitä. Tämä tarkoittaa, että ne ovat vuorovaikutuksellisia ja rakenteellisia tekijöitä, jotka ovat tilanneriippuvaisia ja muutoskykyisiä. Pohjoismainen ministerineuvosto rahoitti projektin ”Positiiviset tekijät työssä”, jonka tavoite oli kehittää menetelmiä ja teoriaa, jotka koskevat työn myönteisiä tekijöitä. Projektin seuraukseni luotiin malli, joka kuvaa kuinka työ ja yksilön voimavarat mahdollistavat työn imun eli työnilon. (Manka & Manka 2016, 68.)

Auran ja Ahosen mukaan henkilöstön nykyinen työkyky on keskeinen työhyvinvoinnin tekijä. Hyvä työkyky syntyy työympäristössä, jossa työntekijöiden osaminen pidetään riittävällä tasolla työn vaatimuksiin nähden, työterveyspalvelut ovat riittävät ja oikein kohdistetut sekä työtilat ja työvälineet ovat asianmukaiset. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.) Hyvän työkyvyn takaamiseksi työn tulisi myös olla mahdollisimman monipuolista. Työntekijöiden tulisi voida oppia ja kehittyä

työssään toiveidensa mukaan sekä voida itse vaikuttaa työn tavoitteisiin ja yhteisiin sääntöihin. (Manka & Manka 2016, 76.)

Vapaa-aika ja työaika kilpailevat keskeisenä hyvinvoinnin tekijänä. Organisaatiossa tulisi pystyä huomioimaan riittävästi yksilöiden tarpeita vapaa-ajan ja työelämän tasapainon toteutumiseksi. Nämä tarpeet voivat liittyä muun muassa työntekijän omiin harrastuksiin sekä lasten ja muiden omaisten hoitoon, jolloin optimaalisesti työ ja vapaa-aika tukevat toisiaan. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.) Kokonaisvaltaista työhyvinvointia tutkiessa on oleellista huomioida myös työstä palautuminen. Palautuminen vaatii positiivisia voimavaroja eli myönteisyyttä, joka on työelämässä tärkeä taito, jonka avulla työntekijän kyky reagoida työpaikalla syntyvien ongelmien aiheuttamiin kielteisiin tunteisiin helpottuu ja auttaa jaksamaan jokapäiväisessä työssä. (Manka & Manka 2016, 73.)



Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos).

Työkykytalo kuvaa työkyvyn monitasoisuutta. Talon kolmen alinta kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja sekä johtamista. Kun kaikkia työelämän kerroksia kehitetään ja huolletaan jatkuvasti, ne tukevat toisiaan ja talo pysyy kasassa. (Työterveyslaitos.)

2.4 Työhyvinvointia uhkaavat tekijät

Laiminlyöty työhyvinvointi aiheuttaa merkittäviä ja ylimääräisiä kuluja organisaatiolle, kuten sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyydestä seuranneet kustannukset. Kuormittuneisuus, jatkuva kiire ja stressi, epävarmuus, sekä erilaiset jaksamisongelmat ovat työkykyyn ja terveyteen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan yksilön työhyvinvointiin. Sairauspoissaolojen seuraamisella ja työtapaturmien ennaltaehkäisyllä työpaikalla voidaan puuttua asioihin jo varhaisessa vai-

heessa ja ennaltaehkäistä suuria kuluja. Pahimmassa tapauksessa ratkaisemattomat ongelmat työpaikalla muodostavat negatiivisen kierteen, joten ennaltaehkäisy ja puuttuminen hyvissä ajoin on tärkeää. (Hyppänen 2013, luku 6.)

Työhyvinvointiin liittyviin fyysisiin tekijöihin, kuten työturvallisuuteen ja työhön kuuluvaan laitteistoon on helpompi vaikuttaa ja tilanne korjata. Työyhteisössä kuitenkin on usein haasteita yhteisön ja sen jäsenten välillä, joita voi olla vaikea tunnistaa ja niihin vaikuttaa. Ihmissuhdeongelmat, epäasiallinen käyttäytyminen työpaikalla tai muutoksista aiheutuvat paineet ovat työhyvinvoinnin uhkia, joiden tunnistaminen ja ratkominen ei ole yksinkertaista. Monet työhyvinvoinnin ongelmat liittyvät esihenkilötyöhön ja johtamiseen, ihmissuhteisiin, työn organisointiin, liialliseen kiireeseen ja stressiin. Työhyvinvoinnin yleisin uhka työelämässä on stressi ja liiallinen kiire. Näihin tekijöihin on tärkeää perehtyä ja puuttua mahdollisimman ajoissa, sillä ne voivat pahimmillaan aiheuttaa vakavaa työtyytymättömyyttä koko työyhteisössä. Työntekijä, joka on tyytymätön työhönsä voi reagoida tuomalla asioita työyhteisössä ilmi tavalla, joka vaikuttaa negatiivisesti myös muuhun työyhteisöön. Tämän kaltaisessa tilanteessa on tärkeää, että esihenkilö osaa toimia oikein ja selvittää tilannetta keskustelemalla, kuuntelemalla työntekijöitä ja osoittamalla tukea. Näyttämällä kunnioitusta työntekijöitä kohtaan ja kysymällä heiltä ideoita esihenkilö pystyy parantamaan tilannetta ja luomaan luottamusta hänen ja työntekijöiden välille. (Hyppänen 2013, luku 6.)

2.5 Työhyvinvointi kilpailutekijänä

Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat riippuvaisia toisistaan samalla kun ne myös tukevat toisiaan; tuottavat työyhteisöt ovat useimmiten myös hyvinvoivia ja päinvastoin (Salojärvi, Talouselämä). Henkilöstön hyvinvointi on organisaation toimivuudelle välttämätöntä. Työhyvinvointi on organisaation strateginen kilpailutekijä ja yhtä tärkeä tuottavuuden mittari kuin tulos. Arvioidessa työhyvinvointia organisaation tuloksellisuuden kannalta, puhutaan strategisesta hyvinvoinnista. Terveellä johtamisella voidaan siis samalla lisätä sekä henkilöstön hyvinvointia, että työn tuottavuutta. Samalla vähennetään henkilöstökustannuksia ja parannetaan organisaation tuloksellisuutta. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.)

Työhyvinvoinnin puutteet vaikuttavat monella tavalla organisaatioon. Seurauksia työhyvinvoinnin puutteellisuudelle ovat muun muassa sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja sairaanhoitokustannusten määrän kasvu sekä tuottavuuden lasku. Onkin selvää, että näiden tekijöiden kansantaloudellinen merkitys on erittäin suuri organisaatiolle. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.1.)

Strateginen hyvinvointi on työhyvinvoinnin osa-alue, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin toteutumiseksi tarvitaan organisaatiossa strategisen hyvinvoinnin johtamista, jolla varmistetaan työhyvinvoinnin onnistuminen. Tämä sisältää erityisesti henkilöstöjohtamisen, strategisen johtamisen, esihenkilötoiminnan ja työterveyshuollon. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.1.)

3 Johtaminen ja esihenkilötyö

3.1 Esihenkilötyön merkitys

Johtamisen tarkoitus työelämässä on aina nähty selventävän ja kehittävän organisaation yhteistä toimintaa. Erityisesti haastavissa tilanteissa esihenkilön merkitys ja arvo nousee, sillä työntekijät refleктоivat esihenkilön käytöstä omaan tekemiseen. Esihenkilö ei kuitenkaan aina tiedä, mikä on työyhteisölle parhaaksi, jolloin on tärkeää pystyä tarkastelemaan tilanteita eri näkökulmilta ja ylläpitää vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa. (Juuti & Vuorela 2015, luku 7.)

Esihenkilötyö on usein taustalla toimivaa ja näkymätöntä, eikä sen merkitystä välttämättä aina ymmärretä tai osata arvostaa. Työelämän vaatimusten kasvusta ja moninaistumisesta johtuen esihenkilötyön tarve on kuitenkin vahvistunut entuudestaan. Työntekijöiden johtaminen ja kohtelu on kehittynyt tärkeäksi menestystekijäksi organisaatioissa, joten johtamisen merkitystä ei tule vähätellä. Esihenkilön tarkoitus työyhteisössä on olla se henkilö, joka kykenee tarkastelemaan kokonaisuutta ja huolehtia työn tekemisen edellytyksistä. (Järvinen 2020, 18—30.)

Esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa niin työympäristöön, ilmapiiriin ja organisaation kulttuuriin. Esihenkilötyö koostuu monista eri osatekijöistä ja niillä voidaan konkreettisesti vaikuttaa hyvinvointiin ja työympäristöön erilaisten keinojen avulla. (Hypänen 2013, luku 6). Johtamisella pyritään avaamaan erilaisia näkemyksiä ja etsimään yhteistä merkitystä työyhteisössä. Onnistuakseen tässä on johtamisessa pyrittävä luomaan uutta ja olla valmiina kehittämään toimintatapoja tarpeen tullen. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

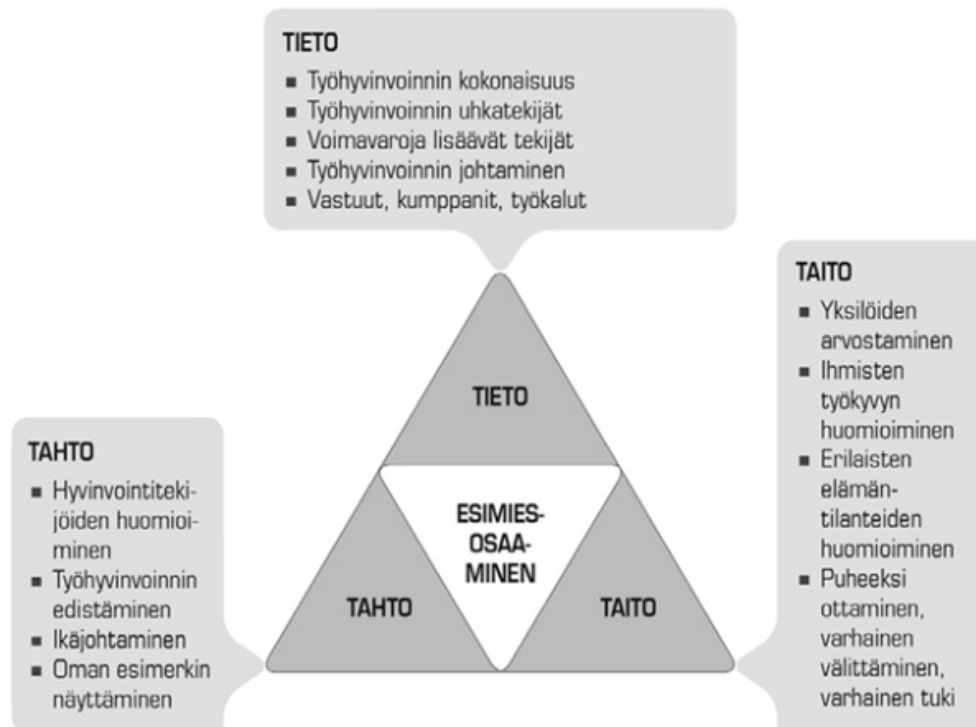
Voidaan siis todeta, että esihenkilötyöllä on oleellinen vaikutus yrityksen menestykseen ja tuottavuuteen. Organisaatioiden aineeton pääoma on noussut keskeisimmäksi kilpailutekijäksi. Tätä aineetonta pääomaa on yrityksen työntekijöissä ja se on varastoitunut organisaation kulttuuriin. Organisaation johdon sitoutuminen esihenkilöiden tietotaidon johtamiseen on organisaation tulevaisuuden menestykselle oleellinen kilpailutekijä. Toimiva ja menestyvä organisaatio tarvitsee hyvää esihenkilötyötä taustalleen. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.) Johtajuuteen tulisi siis kiinnittää huomiota organisaation tulevaisuuden ja tuloksellisuuden kannalta. On myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia esihenkilöitä johdossa on. Seuraavissa luvuissa käsitellään sitä, mikä esihenkilön rooli ja merkitys on, sekä mitkä ovat esihenkilötyössä tarvittavia keskeisiä taitoja.

3.2 Esihenkilön rooli

Esihenkilön rooli on kehittynyt perinteisestä johtajakeskeisyydestä merkittävästi tähän päivään. Vasta 1970-luvulla esihenkilö nähtiin autoritaarisena hahmona ja yli puolet esihenkilöistä käytti pääosin käskyvaltaista johtamistyyliä. Vaikkakin haasteet johtamisen kehitykselle ovat kasvaneet, tilanne johtamistyylien osalta on vuosikymmenten saatossa parantunut huomattavasti. On tärkeää tunnistaa, ettei tämän päivän monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa voi kukaan hallita yksin kaikkia johtamisen osa-alueita. Onnistuminen vaatii yhteistyötä, hyvää vuorovaikutusta ja osaamista, joita mahdollistetaan ja kehitetään hyvällä johtamisella. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

Esihenkilön juridinen rooli on olla työnantajan edustaja, joka on vastuussa siitä, että työntekijöiden oikeudet toteutuvat ja että hän itse noudattaa velvollisuuksiinsa sekä käyttää työnjohto-oikeutta työnantajan edustajana (Johtajuus.info). Esihenkilön rooli nähdään siis keskeisenä työyhteisössä työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen kannalta. Hyvällä esihenkilötyöllä voidaan luoda avoin, toisia arvostava ja välittävä kulttuuri sekä edistää keskeistä luottamusta työyhteisössä. Yhteisesti sovitulla pelisäännöllä ja niiden noudattamisella mahdollistetaan yhdenvertaisuus työyhteisössä. (Työterveyslaitos.)

Kaikissa työyhteisöissä syntyy ajoittain erilaisia ongelmatilanteita, jolloin esihenkilön tehtävä on havaita ja puuttua tarpeessa näihin tilanteisiin. Hyvä esihenkilö osaa myös ennaltaehkäistä tämän kaltaisia tilanteita, sillä hoitamattomista työhyvinvointiongelmista syntyy lisää ongelmia. Esihenkilötyö on kokonaisuudessaan osaamista yhdistää ja soveltaa erilaisia työkaluja sopiviin tilanteisiin. Jotta johtamisen eri työkaluja osataan soveltaa käytännössä, tarvitaan vahvoja viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, tunneälyä sekä osaamista hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Alla oleva kuvio tiivistää esihenkilöosaamisen kolme merkittävintä seikkaa, joita tarvitaan esihenkilötyössä. (Hyppänen 2013, luku 1.)



Kuvio 3. Esihenkilöosaaminen (Hyppänen 2013).

3.3 Esihenkilön tehtävät

Esihenkilöllä on organisaatiossa monta roolia. Tilanteesta riippuen esihenkilön täytyy olla esimerkiksi valmentaja, ongelmanratkaisija, perehdyttäjä tai projektipäällikkö. Esihenkilön rooli koetaan monesti eri tavalla; joku kokee itsensä yksikönsä johtajaksi ja joku toinen työnantajaksi. Riippumatta siitä, miten henkilö itse oman esihenkilöroolinsa mieltää, on esihenkilöasemassa aina tiettyjä tehtäviä ja vastuita. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Hyppänen määrittelee esihenkilön keskeiseksi tehtäväksi auttaa työntekijöitä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan työtehtävissä. Kyky hallita erilaisia kokonaisuuksia on esihenkilön työn onnistumisen kannalta tärkeä taito. Näitä ovat esimerkiksi ammattiosaaminen sekä vuorovaikutus- ja johtamisosaaminen. (Hyppänen 2013, luku 1.) Alla käyn läpi muutamia esihenkilötyöhön liittyviä keskeisiä taitoja ja työkaluja työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta.

3.3.1 Vuorovaikutus ja viestintä

Johtaminen on kanssakäymistä ja kommunikointia. Esihenkilön tulee pystyä viestimään niin hyvistä kuin huonoista uutisista avoimesti sekä kuunnella työyhteisön jäseniä. Esihenkilötyön keskeinen tehtävä on viestinnällään vaikuttaa työntekijöiden näkemyksiin ja ajattelutapaan ja sitä kautta heidän toimintaansa työpaikalla. Jotta esihenkilö onnistuu työssään ja pystyy luomaan yhteisen ymmärryksen tiimin sisällä, tulee viestinnän olla selkeää ja hyvin perusteltua. (Pentikäinen 2009, 138.) Esihenkilön tehtävä on ohjata ja edistää vuoropuhelun syntymistä. Vuorovaikutustaidot ja viestintä ovat siis esihenkilötyössä oleelliset. Saadakseen työntekijöiden luottamuksen tulee esihenkilön osata viestiä. Esihenkilön ja työyhteisön välisen vuoropuhelun tavoite on luoda yhteinen ymmärrys, mutta myös luoda tilaa jonkin uuden syntymiselle. Vuoropuhelun tulisi viedä työyhteisöä eteenpäin ja auttaa sitoutumaan organisaatioon. (Kuusela 2013, 55.)

Esihenkilön vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös aktiivisen kuuntelun taito. Kyky kuunnella ja tulkita työntekijöitä auttaa myös esihenkilöä onnistumaan työssään. Tällöin on helpompi vastata työyhteisön odotuksiin, ohjata toimintaa sekä tilanteen kulkua. Hyvä kuuntelija kysyy mielipidettä, esittää lisäkysymyksiä, pyytää kertomaan lisää sekä on kerrotusta kiinnostunut. Tätä voidaan kutsua myös kannustamiseksi, joka rohkaisee työntekijää mutta antaa myös tilaa keskustelulle. Kuuntelemisen lisäksi on oleellista, että esihenkilö pitää lupauksensa, sillä muuten keskustellut asiat jäävät arvottomiksi. (Kuusela 2013, 43—45.)

Esihenkilö kantaa viime kädessä vastuun työpaikan vuorovaikutustilanteista. Vaikka organisaation jokainen jäsen on vastuussa omasta kommunikoinnistaan, on esihenkilön tehtävä huolehtia siitä, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat selviävät. Esihenkilön omat vuorovaikutustaidot ovat ratkaiseva tekijä koko työyhteisön vuorovaikutuksen toteutumisen kannalta. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan taitoa tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Vastavuoroinen viestintä, hyvä käyttäytyminen, yhteistyötaidot, suvaitsevuus, toisten huomioiminen ja hienotunteisuus määrittellään hyviksi vuorovaikutustaidoiksi. Sosiaaliset tilanteet

kertovat esihenkilön kyvystä pärjätä työyhteisössä ja ryhmän jäsenten välisistä suhteista. (Kuusela 2013, 41.)

3.3.2 Perehdytys

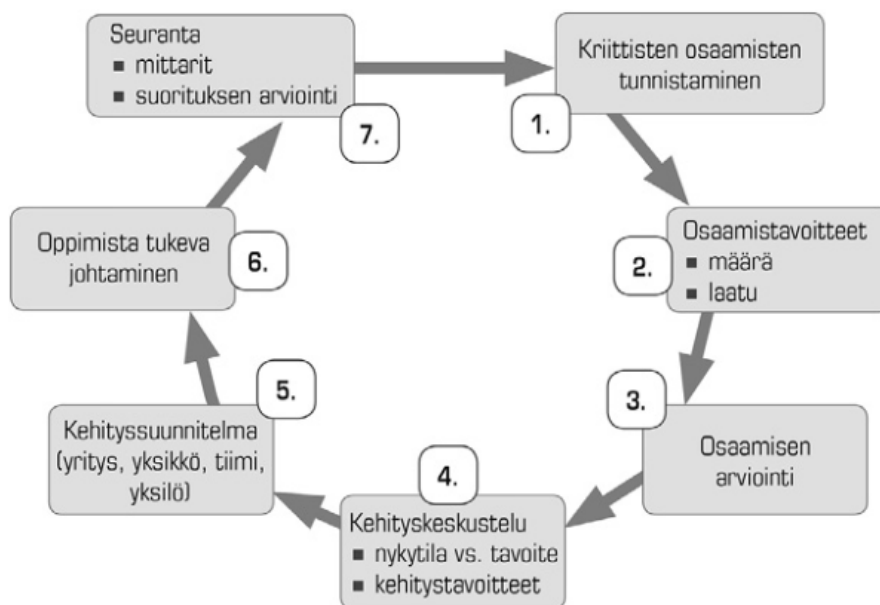
Onnistunut perehdytys ja työnopastus antavat työntekijälle hyvän pohjan työn tekemiseen, joka näin ollen vaikuttaa huomattavasti työhyvinvointiin. Perehdytys vaikuttaa oleellisesti siihen, miten työntekijän kokee työnsä hallinnoinnin sekä kuuluvuutensa uuteen työyhteisöön. Esihenkilön tehtävä on laatia perehdytys-suunnitelma ja varmistaa perehdytyksen onnistuminen loppuun saakka. Mikäli työntekijä kokee jo perehdytyksessä, että häntä ei ole muistettu tai hänen asioitaan hoidettu, saattaa hänelle jäädä vaikutelma, ettei hän ole toivottu uusi tulokas työyhteisöön. Ensivaikutelman merkitys uudessa työpaikassa on suuri ja työntekijän kokemus perehdytyksen laadusta voi vaikuttaa pitkäaikaisesti kokemukseen koko organisaatiosta ja sen yhteisöstä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.2.)

Perehdytyksen tarkoitus on valmistaa työntekijä tulevaan työtehtävään antamalla sellaiset valmiudet, joilla tämä pystyy menestyksekkäästi suoriutumaan tehtävästä. Esihenkilön vastuita perehdyttämisessä on muun muassa perehdytysohjelman suunnittelu, työtilojen ja työvälineiden järjestäminen, tehtävien jako perehdytykseen osallistuville, uuden työntekijän vastaanottaminen, keskustelu tulokkaan kanssa, työkavereiden esittely, yrityseseittely, varsinainen työnopastus, selvitys työsuojelusta, selvitys henkilöistä, joiden puoleen voi kääntyä ja perehdytyksen seuraaminen. (Hyppänen 2013, luku 1.)

3.3.3 Osaamisen johtaminen

Kehittyminen ja uuden oppiminen työssä lisää työntekijän onnistumisen tunnetta, joka on vahvasti sidoksissa koettuun työhyvinvointiin. Esihenkilön tehtävä on antaa työntekijälle tämän kykyjen ja taitojen mukaisia haasteita. Tämä luo työntekijän ja tehtävän työn välille opettavan suhteen. Esihenkilön rooli on olla ohjaava henkilö, joka kannustaa työntekijää tarkastelemaan kriittisesti omaa suoritustaan. Esihenkilön tehtävä on tarjota ohjaava tukea ja luoda työntekijän kanssa yhteiset

tavoitteet, jotka palvelevat tämän ammatillista kehittymistä. Tämä edistää työntekijän työsuoritusta sekä auttaa luomaan uusia suhteita työssä ilmeneviin asioihin. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.3.)



Kuvio 4. Osaamisen johtaminen (Hyppänen 2013).

Osaamisen johtaminen edellyttää paljon niin organisaatiolta kuin esihenkilötyöltä ja se onkin olennainen osa liiketoimintastrategiaa. Yllä olevassa kuviossa on kuvattu osaamisen johtamisen prosessi, joka sisältää seitsemän keskeistä askelta. Työntekijöiden osaaminen ja kehittyminen on tärkeää koko organisaation toimivuuden kannalta. Osaaminen on tärkeä työntekijän urakehityksen kannalta, sillä se vaikuttaa muun muassa työnsaantiin ja työmahdollisuuksiin. Työntekijän osaaminen työnvaativuuden ja pätevyyden kannalta vaikuttaa myös palkkaan ja mahdollisiin lisäpalkkioihin. Täten koettu osaaminen lisää myös turvallisuuden tunnetta työpaikalla. (Hyppänen 2013, luku 4.)

3.3.4 Motivointi ja palkitseminen

Motivaatio vaikuttaa merkittävästi työntekijän työsuoritukseen sekä saa aikaan tavoitteisiin suuntaavaa käytöstä. Organisaation menestyksen takaamiseksi on oleellista, että työntekijät ovat motivoituneita ja kiinnostuneita yrityksen liiketoiminnan tavoitteista. Motivaation määrä ja laatu vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden intoon käyttää voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilön tehtävä on vaikuttaa positiivisella tavalla työntekijöiden motivaatioon. Esihenkilötyössä oikeanlaisen motivaation toteutumiseksi on oleellista osata tunnistaa työntekijän motivaation vaikuttavat tekijät ja erotella ne ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Sisäisiksi motivaatiotekijöiksi luokitellaan muun muassa tarkoituksellisuuden ja itsensä toteutumisen tunne työssä, vapauden tunne sekä edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne. Raha, edut ja asema luokitellaan ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Työntekijöiden motivaatiota ruokitaan palkitsemisella. Palkitseminen on laaja kokonaisuus ja palkitsemisen menetelmiä on monia. On tärkeää, että esihenkilö osaa erottaa nämä menetelmät motivoitumisesta ja sitoutumisesta. Palkitsemista on myös hyvin monenlaista ja merkittäviä tekijöitä palkitsemisessa aineellisten elementtien lisäksi ovat kehittyminen, palaute, osallistuminen ja työn organisointi. Rahalliset palkitsemiset voivat olla erilaisia lisiä, jotka liittyvät henkilökohtaisiin pätevyyskseen, urakkaan, palveluaikaan, työehtosopimukseen sekä työn vaativuuteen. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Hyvä esihenkilötyö on siis motivaation perusta ja sen kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi organisaatiossa. Oikeudenmukainen palkitseminen tukee työntekijöiden kokemaa motivaatiota. Koettua motivaatiota voidaan vahvistaa työhön, esihenkilötyöhön ja palkitsemiseen liittyvien perusasioiden lisäksi yhteisöllisillä henkilöstöeduilla. Nämä edut eivät kuitenkaan missään tapauksessa kompensoi puutteellista palkitsemista, vaan täydentävät palkitsemisen vaikutusta ja lisäävät tunnetta, että työntekijän tehtyä työtä arvostetaan. (Aura & Ahonen 2022, luku 3.)

4 Tutkimusmenetelmä ja sen toteutus

4.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimus, jossa tutkimustapa on tulkintaan perustuva. Laadullisessa tutkimuksessa tehdään havaintoja ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullista tutkimusta tehdessä tulkitaan ihmisen puhetta, tämän tuottamia tekstejä tai kuvia. (Vilkka 2021, luku 1.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja se mahdollistaa vastausten selventämisen (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1).

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimukseen päädyttiin, koska haluttiin tutkia sitä, miten ja millä eri tavoin esihenkilötyö vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun, ei määrään, jotta tutkittavia ilmiöitä voidaan ymmärtää tutkittavien näkökulmasta. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi erotella, halutaanko tutkittavilta selvittää käsityksiä vai kokemuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 7.) Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin haastattelun muodossa, jossa pyrittiin selvittämään haastateltavien omia kokemuksia esihenkilötyön vaikutuksesta työhyvinvointiin.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden käsite voi vaihdella eri opinnäytetyötyypeissä, mutta kaikille on myös yhteisiä ominaisuuksia. Luotettavassa tutkimuksessa ei ole sisäisiä ristiriitoja, eikä opinnäytetyöprosessin tulisi antaa sattumanvaraisia tuloksia tai kehittämissuhteita (Vilkka 2021, luku 3). Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun tutkimuskohteen ja tulkittavan materiaalin yhteensopivuus on varmistettu, eikä teorianmuodostusta ole häirinyt epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan

tulee itse arvioida työn luotettavuutta jokaisessa työn vaiheessa ja jokaisen tehdyn valinnan kohdalla. Näin ollen luotettavuuden arviointia tehdään läpi työn ja viime kädessä luotettavuuden arvioija on tutkija itse. (Vilkkä 2021, luku 7.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena ja luotettavuutta voidaan parantaa erilaisilla tavoilla. Yksi keino parantaa luotettavuutta on se, että tutkijakollegat lukevat ja arvioivat prosessia. (Tuomi & sarajärvi 2018, luku 3.1.) Opinnäytetyöprosessiin kuuluu samassa ryhmässä olevien opiskelijoiden töiden opponointi, eli työn lukeminen ja arviointi, joka lisää työn luotettavuutta. Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan tavoitella myös etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko. Teemojen syventäminen auttaa myös lisäkysymysten muotoilussa haastattelua varten, koska teemahaastattelu ei ole vain pääteemojen esittämistä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.1.)

4.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelun teemat eli aihealueet on määritelty etukäteen, mutta haastattelukysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelussa oleellisinta on haastattelun eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen varassa, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1.) Teemahaastattelun etuna on tarkentavien ja syventävien kysymysten esittäminen haastateltavien vastauksiin. Haastattelun keskiössä ovat ihmisten tulkinnat asioista, heidän antamansa merkitykset näille asioille ja se, miten nämä merkitykset muotoutuvat vuorovaikutuksessa. Vain ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. (Tuomi & sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. On tärkeää, että haastattelija huolehtii haastateltavan tai keskustelevan ryhmän pysyvän määritellyissä aiheissa haastattelutilanteessa. Teemahaastattelussa ei ole olennaista, missä järjestyksessä käsitellään eri teemoja. Haastattelussa teemat kuitenkin usein esitetään haastateltaville sarjana kysymyksiä. Tästä syystä teema-

haastattelussakin herää kysymys siitä, millä tavoin ja missä järjestyksessä kysymykset tulisi esittää. Kohderyhmän tuntemus auttaa kysymysten muotoilussa. (Vilkka 2021, luku 5.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla neljää työntekijää, joista jokainen työskenteli mainostoimistossa. Haastatteluun osallistui kolme naista ja yksi mies. Kaikilla haastateltavilla oli vähintään alempi korkeakoulututkinto ja kaksi haastateltavista suoritti ylempää korkeakoulututkintoa, kun haastattelu tehtiin. Tämän opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelutilanne oli mahdollisimman luonnollinen ja haastatteluun voitiin keskittyä ilman häiriötekijöitä.

Taulukko 1. Haastateltavat

Haastateltava	Työkokemus	Asema organisaatiossa	Koulutustausta
Haastateltava 1	2 vuotta	Työntekijä	Alempi korkeakoulututkinto
Haastateltava 2	1 vuotta	Työntekijä	Alempi korkeakoulututkinto
Haastateltava 3	2 vuotta	Työntekijä	Alempi korkeakoulututkinto
Haastateltava 4	12 vuotta	Työntekijä	Alempi korkeakoulututkinto

Haastattelujen tulokset esitellään haastattelussa käytyjen teemojen kautta. Teemoja olivat työhyvinvointi ja esihenkilötyö. Tuloksiin sisältyy myös suoria lainauksia haastatteluista, jotta haastateltavien ajatukset ja käsitykset voidaan ymmärtää ja tulkita vielä syvemmillä tasolla.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Työhyvinvointi

Haastattelun ensimmäinen teema käsitteli työhyvinvointia ja haastateltaville esitettiin aiheesta viisi kysymystä. Aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään työhyvinvoinnin käsite omin sanoin. Käsite oli haastateltaville entuudestaan tuttu ja jokainen oli työpaikallaan törmännyt aiheeseen. Kaikki haastateltavat pitivät työhyvinvointia laajana kokonaisuutena, joka sisältää monia eri ulottuvuuksia. Jokainen haastateltava painotti vastauksessaan työyhteisön ja työyhteisön jäsenten olevan erittäin merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Kaksi haastateltavista korosti turvallisen työympäristön merkitystä, mikä tekee työpaikalle saapumisesta miellyttävää ja varmistaa viihtyvyyden töissä joka päivä. Lisäksi kaksi haastateltavaa määritteli työhyvinvoinnin niin, että työ ei aiheuta kohtuutonta kuormitusta, eikä työ tuota jatkuvaa stressiä.

Työhyvinvointi tarkoittaa mielestäni sitä, että kiire ja stressi ei ole jatkuvaa ja töissä on mukava olla. Työyhteisö on sellainen, jossa voi olla oma itsensä ja kokee olevansa arvostettu (Haastateltava 2).

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat oman työhyvinvointinsa tällä hetkellä. Jokaisella haastateltavalla oli työssään liukuva työaika, mikä auttaa oman työn suunnittelussa ja aikatauluttamisessa ja näin ollen edistää omaa työhyvinvointia. Yksi haastateltavista kertoi työhyvinvoinnin olevan tällä hetkellä kohtalaisella tasolla, koska hän kokee puutetta sosiaalisuudesta ja työyhteisöstä. Haastateltava kertoi tekevänsä töitä paljon etänä, koska hän asuu tällä hetkellä väliaikaisesti eri kaupungissa, kuin missä työpaikka sijaitsee. Hän kuitenkin koki työmäärän ja työtaakan sopivaksi. Kaksi haastateltavista mainitsi työhyvinvoinnin hyväksi tai ihan hyväksi. Molemmat mainitsivat olevansa hieman epävarmoja omasta suoriutumisestaan ja kaipaavansa lisää ohjausta työssään. Yksi haastateltavista kertoi työhyvinvointinsa olevan todella hyvä ja koki nykyisen tilanteen erittäin tasapainoiseksi työpaikalla.

Koen työhyvinvointini tällä hetkellä hyväksi. Olen vielä suhteellisen uusi työntekijä tässä organisaatiossa, joka on kuormittanut omaa jaksamista, mutta työhyvinvointini kehittyy koko ajan parempaan suuntaan (Haastateltava 4).

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, millaisten asioiden he kokevat tukevan työhyvinvointiaan tällä hetkellä. Kaikki haastateltavat korostivat työyhteisön tärkeyttä oman työhyvinvoinnin kannalta. Yksi haastateltavista kertoi kollegoiden olevan tärkein työhyvinvointia tukeva tekijä, mutta ei koe työhyvinvoinnin olevan heidän vastuullaan. Lisäksi kolme haastateltavaa korosti työajan ulkopuolisen tekemisen yhdessä työkavereiden kanssa lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla. Kaksi haastateltavista mainitsi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi esihenkilön kanssa käydyt keskustelut sekä esihenkilöltä saadun palautteen, jotka auttavat heitä jaksamaan työssään. Yksi haastateltavista kertoi, että tasapainoinen työ määrä ja mieluisat työtehtävät ovat hänelle tärkeitä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä, jotka tukevat jokapäiväistä arkea.

Yhteinen tekeminen ja se että on oma porukka töissä, josta voi hakea tukea ja joille voi jakaa vaikeitakin asioita. Minulle määrättiin töissä aloittaessani tukihenkilö, joka on auttanut heti alusta pääsemään porukkaan työpaikalla (Haastateltava 1).

Seuraavassa kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin, millaiset asiat heitä kuormittavat työssään. Kaksi haastateltavaa mainitsi liiallisen työmäärän olevan heille suurin tekijä, joka kuormittaa heitä työssään. He kertoivat liiallisen työmäärän johtavan tilanteeseen, jossa täytyy tehdä joko ylitöitä tai olemassa olevista töistä ei ole mahdollista suoriutua hyvin, koska ei ole aikaa. Kaksi haastateltavaa mainitsi palautteen ja kommunikaation puutteen sekä epäselvien ohjeistusten luovan epävarmuutta ja heikentävän työhyvinvointia. Yksi haastateltava kertoi, että hänelle usein määrätään työtehtäviä, jotka eivät kuulu hänen työkuvaansa tai vastualueelleen. Hän kertoi ettei näissä tilanteissa saa myöskään tarvittua apua esihenkilöltä, vaan kokee jäävänsä yksin.

Yksittäinen iso tekijä on tilanne, jolloin on liikaa töitä. Tällaisessa tilanteessa ei pääse kunnolla resetoimaan oman pään sisällä, joka johtaa stressitasojen nousemiseen. Sitten työt seuraavat myös kotiin, vaikka ei tietoisesti ja tarkoituksellisesti tekisi kotona töitä, mutta työt pysyvät mielessä (Haastateltava 4).

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, kuka heidän mielestään on vastuussa heidän työhyvinvoinnista. Kaikki haastateltavat kokivat vastuun jakautuvan organisaatiossa. Kolme haastateltavaa painottivat vastauksissaan organisaation johdolla olevan isoin vastuu työhyvinvoinnista. Yksi haastateltava korosti yhteisesti, että ylemmän johdon ja HR:n vastuulla on pitää huolta siitä, että esihenkilöt pitävät alaistensa työhyvinvoinnista huolta. Yksi haastateltavista mainitsi, että työpaikalla olisi hyvä olla nimetty henkilö, jonka vastuulla työhyvinvointi on. Tämä auttaisi jakamaan vastuuta työhyvinvoinnista organisaation sisällä.

Isoin vastuu on ylimmällä johdolla. Toisaalta vastuu on jokaisella työntekijällä, mutta se on johdon vastuulla että organisaatiossa tehdään sellaisia asioita, jotka tukevat kaikkien työhyvinvointia. Toisaalta kaikkien työntekijöiden pitää osallistua ja tehdä osansa, että työhyvinvointi toteutuu (Haastateltava 3).

5.2 Esihenkilötyö

Haastattelun toinen teema käsitteli esihenkilötyötä. Haastateltaville esitettiin viisi kysymystä aiheesta. Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka paljon he ovat tekemisissä oman esihenkilönsä kanssa. Kaksi haastateltavista kertoi olevansa esihenkilönsä kanssa tekemisissä päivittäin. Yksi haastateltavista kertoi olevansa esihenkilönsä kanssa tekemisissä harvoin. Haastateltavan mukaan heillä on kerran kuussa kahdenkeskinen pidempi palaveri, jossa he käyvät yhdessä läpi hänen kuulumisiaan ja työtilannetta. Yksi haastateltava on vasta aloittanut nykyisessä työpaikassaan ja kertoi olevansa esihenkilönsä kanssa myös vaihtelevasti tai harvoin tekemisissä. Haastateltava kuitenkin mainitsi olevansa

yhteyksissä esihenkilön kanssa viikoittain tiimipalaverin kautta. Hänellä ei ole ollut esihenkilönsä kanssa vielä yhtäkään kahdenkeskeistä palaveria.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin tarkemmin, haluaisivatko he olla enemmän tai vähemmän tekemisissä esihenkilönsä kanssa ja miksi. Kolme haastateltavaa vastasi nykyisen tilanteensa olevan toimiva, eivätkä kaivanneet muutosta. Yksi haastateltavista painotti, että vaikka hän ei ole paljon tekemisissä esihenkilönsä kanssa, kokee hän saavansa tehdä töitä itsenäisesti ja pääsee kuukausittaisissa palautekeskusteluissa jakamaan ajatuksiaan ja toiveitaan, joka on hänelle sopiva kommunikaation määrä. Yksi haastateltavista kertoi tekevänsä päivittäin töitä yhdessä esihenkilönsä kanssa ja kokee heidän välinsä erittäin läheisiksi. Haastateltava painotti pystyvänsä puhumaan esihenkilönsä kanssa matalalla kynnyksellä häntä mietityttävistä asioista ja koki tämän tukevan omaa työhyvinvointiaan merkittävästi. Yksi haastateltavista mainitsi kaipaavansa enemmän kommunikaatiota ja yhteydenpitoa esihenkilöltään. Haastateltava totesi, että hänen mielestään oma työnteko sujuu paremmin, kun dialogi esihenkilön kanssa on kunnossa, kun taas liian vähäinen palaute johtaa epävarmuuteen omasta suoriutumisesta ja lisää työn kuormittavuutta huomattavasti.

Nykyinen tilanteeni on hyvä. Ei ainakaan enempää, koska ei ole aina kuukaudessakaan tullut enempää sanottavaa. Tämä tilanne toimii mielestäni hyvin ja kerran puolessa vuodessa meillä on pidempi keskustelu, jossa itse saan palautetta omasta työstäni (Haastateltava 1).

Seuraavassa kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin, millä tavoilla he kokevat esihenkilönsä tukevan työhyvinvointia työyhteisössä. Kaksi haastateltavaa kertoi esihenkilönsä tukevan työhyvinvointia yleisesti työyhteisössään omalla esimerkillä ja avoimella käytöksellä. Esimerkillinen käytös koettiin esimerkiksi läpinäkyvyytenä organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, rehellisenä palautteena ja palautteen eteenpäin viemisellä ylemmälle johdolle. Yksi haastateltava kertoi esihenkilönsä tukevan työhyvinvointia järjestämällä oman tiimin kesken viikoittaisen tiimipalaverin, jolloin käydään läpi palautteita, työntekijöiden jaksamista, murheita, onnistumisia ja kehitystoiveita. Haastateltava kertoi tämän viikkopalaverin

tuntuvan enemmän terapialta ja koki sen tärkeäksi oman työhyvinvoinnin kannalta. Yksi haastateltavista mainitsi olevansa sen verran uusi työntekijä, ettei ole vielä nähnyt konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä hänen esihenkilönsä tekee työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Esihenkilöni korostaa itse työyhteisössämme, että hänelle voi tulla puhumaan kaikesta, myös hankalista työhön liittyviin asioista. Hän edistää avointa ilmapiiriä omalla esimerkillään (Haastateltava 2).

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, millainen merkitys esihenkilöllä on heidän omaan työhyvinvointiin. Kaikki haastateltavat painottivat esihenkilön merkityksen tärkeäksi heidän henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kannalta. Kaksi haastateltavaa korosti erityisesti esihenkilöltä saadun palautteen merkitystä oman kehityksen ja itsevarmuuden tukemiseksi. Yksi haastateltava kertoi, että tunne siitä, että on arvostettu ja oma työpanos organisaatiossa tuntuu merkitykselliseltä auttaa suoriutumaan omissa työtehtävissä. Yksi haastateltavista kertoi keskusteluyhteyden esihenkilönsä kanssa olevan voimavara jokapäiväisessä arjessa ja joka lisää myös luottamusta heidän välillään. Yksi haastateltavista mainitsi, että kokee esihenkilön olevan hänelle myös mentori, joka auttaa navigoimaan omaa kehitystä uralla.

Tosi iso merkitys, koska palautteiden läpikäyminen ja se, että saan kuulla omalta esihenkilöltäni, että minua arvostetaan tuo itsevarmuutta, joka auttaa suoriutumaan töissä. Tämä vaikuttaa myös paljon työhyvinvointiin, koska tiedän mitä teen, mitä voisin parantaa ja missä olen hyvä. Jos organisaatiossa tapahtuu paljon muutoksia, on joku henkilö kenen kanssa puhua kaikesta luottamuksellisesti (Haastateltava 3).

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, mitä esihenkilö voisi tehdä parantaakseen heidän työhyvinvointia. Kaksi haastateltavaa kertoi toivovansa ja kaipaavansa erityisesti työajan ulkopuolella tapahtuvaa tekemistä oman tiimin kanssa, joka heidän

mielestään on esihenkilön vastuulla järjestää. Yhteinen tekeminen, kuten tiimi-päivät, nähtiin tasapainottavana tekijänä arjessa, joka auttaa jaksamaan ja edistää yhteishenkeä työyhteisössä. Yksi haastateltavista mainitsi esihenkilönsä puhtyylin olevan epäselvää, jolloin viestien äänensävyä on vaikea tulkita. Haastateltava kertoi tämän aiheuttavan turhaa stressiä työpäivään, mutta koki, että asia on vaikea ottaa puheeksi esihenkilön kanssa. Neljäs haastateltava toivoi enemmän kahdenkeskeisiä palaveriteita esihenkilönsä kanssa, joka tukisi omaa kehittymistä työssä.

Jättämällä passiivisagressiiviset viestit pois, joista on vaikea ymmärtää hänen äänensävyä, koska ne lisäävät turhaa stressiä työpäivään. Esihenkilöni voisi myös järjestää oman tiimimme kesken enemmän yhteistä tekemistä. Tämä auttaisi luomaan parempaa yhteishenkeä (Haastateltava 1).

6 Johtopäätökset

6.1 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Opinnäytetyön pätevyyttä eli validiteettia tarkastellaan sen pohjalta, kuinka hyvin teoreettiset käsitteet on purettu käytännön tasolle. Käyttämällä oikeita käsitteitä, tutkimusmenetelmää, oikeita mittareita ja mittaamalla oikeita asioita varmistetaan työn luotettavuus. Aineiston käsitteiden tulee korreloida keskenään, jotta aineiston voidaan katsoa antavan luotettavaa tietoa. Opinnäytetyön tulisi lisäksi esittää, miten kohderyhmän haastateltavat ymmärsivät käsitteistön sekä miten työn tekijä itse ymmärsi haastateltavien käyttämiä termejä. (Vilkkä 2021, luku 5.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilötyö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteen tukemiseksi tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä, joilla on entuudestaan kokemusta esihenkilötyön vaikutuksesta omaan työhyvinvointiin. Jokainen haastateltava on työntekijän asemassa organisaatiossa ja tunsu opinnäytetyön aiheet ja teemat etukäteen. Haastateltavat työskentelivät kaikki mainostoimistossa. Kohdentamalla haastattelut henkilöille,

jotka ovat työntekijän roolissa, lisättiin myös viitekehyksessä esiin tulleiden aiheiden integroitumista käytäntöön. Tämän seurauksena syntyi mahdollisuus tarkastella opinnäytetyön tutkimuskysymystä eri näkökulmista.

Validiteetin toteutumisen kannalta on oleellista huomioida kohderyhmä, jolla haastattelut toteutettiin. Opinnäytetyön validiteettia saattoi laskea se, että haastateltavia oli vähäinen määrä. Siksi ei ole mahdollista yleistää tutkimustuloksia tai vertailla niitä yleistäen siten, että haastateltavien vastaukset edustaisivat pätevää otantaa nykyisin käytössä olevista menetelmistä verrattuna viitekehukseen. Mikäli haastateltavat olisivat olleet eri toimialan työntekijöitä, joille tyypillistä ovat esimerkiksi työsuhteen epätyypillisuus, tiukat työajat ja työn fyysinen kuormitus, voisi tämän tutkimuksen lopullinen tulos olla huomattavasti erilainen.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Luotettavuutta mitataan tarkastelemalla, onko tutkimus luotettava riippumatta ajasta ja paikasta. Tutkimustuloksien soveltaminen yleisesti niiden alkuperäisen kontekstin ulkopuolelle, kuten eri aikakauteen tai eri yhteiskuntaan, heikentää niiden luotettavuutta. Reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden. Tutkimus, jossa valittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittauksessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, on kokonaisluotettavuudeltaan hyvä. (Vilka 2021, luku 4.) Opinnäytetyön luotettavuudesta kertoo toistuvuus haastateltavien vastauksissa. Tämä osoittaa, että kysymykset on ymmärretty samalla tavalla riippumatta haastateltavan taustasta. Luotettava opinnäytetyö tuottaa samanlaisia tuloksia, kun sitä sovelletaan eri olosuhteissa tai eri aikoina. Haastattelujen nauhoittaminen lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, mikä vähensi virheiden riskiä kirjauksissa, sillä vastauksiin voitiin palata useaan otteeseen. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu lisätä kasvattamalla haastateltavien joukkoa, mikä olisi mahdollistanut useampien eri näkökulmien huomioimisen.

6.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Haastattelujen aineistoa tulisi jo keruuvaiheessa purkaa ja tarkastella, jolloin vastaukset ovat vielä tuoreita ja inspiroivat tutkijaa. Jos tämä ei ole mahdollista, tulisi

aineisto ottaa käsittelyyn mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen. Tällöin haastateltavan antamia tietoja on helpompi täydentää ja selventää, jos huomataan aineistosta puuttuvan oleellista sisältöä. Joihinkin tutkimusongelmiin on toisaalta hyvä ottaa ajallista etäisyyttä, koska yksittäisiä tuloksia on pyrittävä tarkastelemaan laajasta perspektiivistä ja kokonaisuuden valossa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten esihenkilötyö vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, miten työhyvinvointi koetaan ja minkälainen merkitys sillä on yksilön työntekoon. Työn tavoitteena oli lisätä tietoisuutta työhyvinvoinnin merkityksestä niin yksilön kuin koko organisaation kannalta. Opinnäytetyössä tarkasteltiin, millaisten keinojen avulla työhyvinvointia voitaisiin parantaa koko organisaatiossa. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla esihenkilötyötä voidaan kehittää työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla mainosalan työntekijöitä. Tutkimuksessa haluttiin erityisesti selvittää ja analysoida niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja niiden välittömiin vaikutuksiin heidän työsuorituksessaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että työhyvinvointi oli käsitteenä kaikille haastateltaville jo entuudestaan tuttu. Kaikki haastateltavat arvottivat työhyvinvoinnin merkityksen korkealle ja kokivat työhyvinvoinnin erittäin tärkeäksi tekijäksi työstä suoriutumisen kannalta.

Viitekehyksessä tuodaan heti alussa ilmi, että työhyvinvointi on moniulotteinen käsite ja työhyvinvointia on tärkeä tutkia eri näkökulmilta ja huomioida siihen liittyviä edistäviä ja heikentäviä tekijöitä (Sosiaali- ja terveysministeriö). Tutkimusongelmaa lähestyttiin tarkastelemalla jo olemassa olevia työhyvinvointiin liittyviä teorioita ja malleja. Teoreettisessa viitekehyksessä työhyvinvointia käsitellään niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Auran ja Ahosen mukaan työhyvinvointi on neliulotteinen ilmiö, jossa nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset muodostavat työhyvinvoinnin. Työkykyä voidaan tarkastella tarkemmin huomioimalla sen

taustalla vaikuttavat tekijät. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.) Haastatteluiden tulokset tukevat myös vahvasti tätä teoriaa ja erityisesti ajatusta siitä, että työhyvinvointi on moniulotteinen käsite. Vastauksista ilmeni paljon yhteneviä tekijöitä ja erityisesti työyhteisön tärkeyttä korostettiin useassa vastauksessa. Kaikki haastateltava kuitenkin kokivat, että kehitettävää erityisesti esihenkilöiden ja organisaation puolelta tarvitaan, vaikka oma työhyvinvointi koettiin hyväksi.

Tärkeä osa teoreettista viitekehystä oli työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat esihenkilötyön lisäksi monet muut tekijät, kuten työntekijän oma elämä, työn merkityksellisyys ja työyhteisössä suhteet muihin työntekijöihin. Työhyvinvointia ei siis ole yksiselitteisesti määritä johtamisen tai esihenkilötyön laatu, vaan se on monen eri tekijän summa. (Juuti & Vuorela 2016, luku 1.) Haastateltavilta kysyttiin teemoittain työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. Aineistossa korostui, että keskeisin työhyvinvointia parantava tekijä oli työyhteisö ja erityisesti yhteinen tekeminen työajan ulkopuolella. Vastauksissa ei kuitenkaan pidetty työyhteisöä vastuussa yksilön työhyvinvoinnista tai sen edistämisestä. Lisäksi työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi nousi useassa vastauksessa palautteen saaminen omalta esihenkilöltä. Palautteen puute koettiin epämotivoivana ja heikentävän omaa työsuoritusta. Esihenkilön asema on merkittävä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta, sillä sen kautta voidaan vaikuttaa kaikkiin muihin tekijöihin ja tukea eri työhyvinvoinnin osa-alueita (Juuti & Vuorela 2016, luku 1).

Työhyvinvoinnin yleisin uhka työelämässä on stressi ja liiallinen kiire. Näihin tekijöihin on tärkeää perehtyä ja puuttua mahdollisimman ajoissa, sillä ne voivat pahimmillaan aiheuttaa vakavaa työtyytymättömyyttä koko työyhteisössä. Tämän kaltaisessa tilanteessa on tärkeää, että esihenkilö osaa toimia oikein ja selvittää tilannetta keskustelemalla, kuuntelemalla työntekijöitä ja osoittamalla tukea. Näyttämällä kunnioitusta työntekijöitä kohtaan ja kysymällä heiltä ideoita esihenkilö pystyy parantamaan tilannetta ja luomaan luottamusta hänen ja työntekijöiden välille. (Hyppänen 2013, luku 6.) Haastatteluaineisto tuki tätä näkemystä vahvasti. Vastauksista ilmeni liiallisen työmäärän, stressin ja epäselvän kommu-

nikoinnin omalta esihenkilöltä olevan kaikki tekijöitä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa ja heikentävät työhyvinvointia merkittävästi. Liiallisen työmäärän koettiin vaikuttavan oman työn laadun heikkenemiseen, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti itsevarmuuteen ja työtyytyväisyyteen.

Haastatteluissa korostui, että vastuu työhyvinvoinnista nähdään jakautuvan eri organisaation tahoille. Ei olekaan yksiselitteistä nimetä vain yhtä henkilöä, vaan jokaisella organisaation jäsenellä on oma rooli työhyvinvoinnin toteutumiseksi. Järvisen mukaan esihenkilön rooli työyhteisössä on olla se henkilö, joka kykenee tarkastelemaan kokonaisuutta ja huolehtia työn tekemisen edellytyksistä (Järvinen 2020, 18—30). Haastateltavat tunnistivat esihenkilön olevan vastuussa tietystä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä, kuten palautteen antamisesta ja heidän palautteen eteenpäin viemisestä. Yhdessä vastauksessa korostettiin ylemmän johdon vastuun olevan kaikista suurin ja koettiin, että ilman ylimmän johdon panosta on vaikea muuttaa tai kehittää työhyvinvointia koko organisaatiossa.

Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijät olivat yleisesti tyytyväisiä kanssakäymiseen oman esihenkilönsä kanssa. Suurin osa haastateltavista mainitsi, ettei halua muutosta nykyiseen tilanteeseensa, vaikka yhteydenpidon määrä vastaajan ja esihenkilön välillä vaihteli vastauksissa. Lisäksi haastatteluista ilmeni, että pidemmät kahdenkeskeiset palautekeskustelut esihenkilön kanssa koettiin tärkeiksi ja oleellisiksi erityisesti kehityksen ja työmotivaation kannalta. Yksi haastateltavista koki kaipaavansa vielä enemmän yhteydenpitoa esihenkilönsä kanssa ja erityisesti sitä, että esihenkilö olisi häneen yhteydessä, muttei kokenut tämän vaikuttavan työhyvinvointiin muuten merkittävästi. Kuuselan mukaan esihenkilö kantaa viime kädessä vastuun vuorovaikutustilanteista. Vaikka organisaation jokainen jäsen on vastuussa omasta kommunikoinnistaan, tulee esihenkilön esittää kysymyksiä, kannustaa ja kuunnella työntekijän mielipiteitä. Sosiaaliset tilanteet kertovat esihenkilön kyvystä pärjätä työyhteisössä ja ryhmän jäsenten välisistä suhteista. (Kuusela 2013, 41.)

Esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa niin työympäristöön, ilmapiiriin ja organisaation kulttuuriin. Esihenkilötyö koostuu monista eri tekijöistä ja niillä voidaan

konkreettisesti vaikuttaa hyvinvointiin ja työympäristöön erilaisten keinojen avulla (Hyppänen 2013, luku 6). Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat, että esihenkilön tekemät toimenpiteet työyhteisössä ovat tärkeitä ja auttavat luomaan hyvää yhteishenkeä. Yhteiset tiimipalaverit ja työajan ulkopuolella järjestetty tekeminen koettiin vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja lisäävään tunteita, että jokainen työntekijä on tärkeä osa organisaatiota. Haastatteluista kävi myös ilmi, että esihenkilö voi parantaa työhyvinvointia työyhteisössä näyttämällä esimerkkiä omalla käytöksellä ja olemalla avoin. Esihenkilön rooli työyhteisössä nähdään keskeisenä työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen kannalta. Hyvällä esihenkilötyöllä voidaan luoda avoin, toisia arvostava ja välittävä kulttuuri sekä keskeinen luottamus. Yhteisesti sovitulla pelisäännöllä ja niiden noudattamisella edistetään yhdenvertaisuutta työyhteisössä. (Työterveyslaitos.)

Kuusela mainitsee olennaiseksi esihenkilötaidoksi työhyvinvoinnin edistämisen aktiivisen kuuntelun taidon. Kuuntelemisen lisäksi on oleellista, että esihenkilö pitää lupauksensa, sillä muuten keskustellut asiat jäävät arvottomiksi (Kuusela 2013, 43—45). Haastatteluista ilmeni enemmän esihenkilötyön myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja kaikki haastateltavat kokivat sen olevan tärkeä voimavara. Yleisesti ottaen esihenkilötyön mainittiin vaikuttavan huomattavasti työntekijöiden kokemukseen siitä, että oma työ on merkityksellistä ja tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Esihenkilön rooli on olla ohjaava henkilö, joka kannustaa työntekijää tarkastelemaan kriittisesti omaa suoritustaan, tarjoaa ohjaavaa tukea ja edistää työntekijän ammatillista kehitystä. Tällä edistetään työntekijän työsuoritusta ja autetaan työntekijöitä luomaan uusia suhteita työssä ilmeneviin asioihin. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.3.) Lisäksi vastauksissa painotettiin palautteen saamisen tärkeyttä, joka toistuu useaan otteeseen aineistossa.

Haastattelujen pohjalta työntekijät toivoivat työhyvinvoinnin parantamiseksi esihenkilöltään enemmän tukea ja keskustelua, yhteistä tekemistä oman tiimin kanssa sekä selkeämpää kommunikointia. Haastatteluista ilmeni, että esihenkilöltä tullut joko vähäinen tai vaikeasti tulkittava viestintä koetaan lisäävän turhaa stressiä työpäivään, joka lannistaa ja vähentää innostusta omaa työtä kohtaan. Esihenkilön tulee osata yhdistää ja soveltaa erilaisia työkaluja sopiviin tilanteisiin.

Jotta johtamisen eri työkaluja osataan hyödyntää, tarvitaan vahvoja viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, tunneälyä sekä osaamista hyödyntää ihmisten erilaisuutta. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Teoreettinen viitekehys ja haastattelujen tulokset osoittavat, kuinka tärkeä esihenkilötyö on työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta ja miten se vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Haastatteluissa toistui useaan otteeseen erityisesti työyhteisön ja työajan ulkopuolella vietetyn ajan sekä palautteen saamisen vaikutus työhyvinvointiin. Haastatteluissa nousi esiin enemmän työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, kuin työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Lisäksi opinnäytetyö osoittaa, että työhyvinvointi on laaja ja moniulotteinen käsite, jota tulisi ehdottomasti tarkastella eri näkökulmista. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä aiheeseen vielä esihenkilön näkökulmasta ja käyttää lisäksi kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

6.3 Opinnäytetyöprosessin pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle aiheen valinnalla. Valitsin tämän aiheen omien mielenkiintojeni pohjalta, joka auttoi jaksamaan ja pitämään motivaatiota yllä tutkimusprosessin useassa vaiheessa. Pidän työhyvinvointia tärkeänä aiheena ja koin tämän tutkimuksen tuovan mahdollisesti lisäarvoa aiheeseen liittyen. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa koin hankalaksi tutkimuskysymyksen valinnan ja tarkentamisen aiheen laajuuden vuoksi. Tutkimuskysymyksen määrittely oli oleellinen hetki tässä prosessissa ja auttoi löytämään punaisen langan koko opinnäytetyölle.

Opinnäytetyöprosessini eteni aiheen valinnan jälkeen suunnitelman laatimiseen ja tämän jälkeen aineiston keräämiseen. Tutkiessani aiheeseen liittyviä lähteitä, kuten tutkimuksia ja kirjallisuutta, löysin paljon mielenkiintoisia lähteitä, jotka innostivat tekemään opinnäytetyön juuri tästä aiheesta. Opinnäytetyön teemoista löytyi paljon kirjallisuutta, joka helpotti erityisesti teoreettisen viitekehysten tekemistä. Teoreettisen viitekehysten kokoaminen oli mielenkiintoista ja auttoi luomaan monia uusia näkökulmia opinnäytetyöhön, joita en ollut pohtinut työtä aloit-

taessani. Kykenin tarkastelemaan sekä työhyvinvointia että esihenkilötyötä laajemmin ja uudesta perspektiivistä, joka vahvisti omia ajatusmalleja ja näkemyksiä näihin teemoihin ja käsitteisiin liittyen.

Haastattelut olivat antoisin osa tätä prosessia ja nautin erittäin paljon niiden toteuttamisesta ja tulosten analysoinnista. Oli mielenkiintoista kuulla haastateltavien kokemuksia omin sanoin opinnäytetyön teemoista. Haastattelut tarjosivat syvällisempää ymmärrystä esihenkilöiden roolista työhyvinvoinnin kannalta ja konkreettisia ideoita ja tapoja, joilla työhyvinvointia voidaan edistää. Mielenkiintoista oli huomata, miten haastateltavat tulkitsivat aiheen sekä millaisia syitä ja näkökulmia heidän vastauksien taustalla oli. Oli yllättävää huomata, että vaikka haastateltavat erosivat työkokemukseltaan, taustaltaan ja työpaikoiltaan, heidän vastauksista löytyi paljon samankaltaisuutta. Haastatteluista kävi ilmi, että haastateltavat arvostivat pääpiirteittäin samankaltaisia asioita ja näkivät työhyvinvoinnin tekijät pitkälti samoina. Jälkikäteen tarkasteltuna tutkimuksen osalta laajempi ja monipuolisempi otanta olisi voinut vahvistaa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Lisäksi laajempi ikä- ja sukupuolijakauma olisi varmasti vahvistanut aineiston tuloksia, jolloin olisi voitu tehdä vielä tarkempia huomioita. Tämä olisi mahdollistanut monipuolisemman näkökulman aiheesta ja auttanut syventymään siihen vielä perusteellisemmin.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan on onnistunut. Opinnäytetyön aikatauluttaminen erityisesti työn alkuvaiheessa tuotti jonkin verran ongelmia. Tarkempi suunnitelma työlle ja sen eri vaiheille olisi varmasti helpottanut aikatauluttamista. Kokonaisuudessaan olen kuitenkin tyytyväinen prosessiin ja työn lopputuloksiin. Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja kehittävä kokemus, joka tarjosi paljon oppimista sekä haasteita. Aiheeni, esihenkilötyö työhyvinvoinnin tukena, oli merkityksellinen ja ajankohtainen, mikä lisäsi omaa motivaatiota merkittävästi työn tekemiseen. Käsitellessäni tätä aihetta sain syventyä monipuolisesti jo olemassa olevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, mikä laajensi ymmärrystä esihenkilötyön roolista työyhteisön työhyvinvoinnin edistäjinä.

Lähteet

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 1952-2022. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro, Helsinki.

Esihenkilö työkyvyn tukijana. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilö-työkyvyn-tukijana>. Viitattu 12.4.2023

Esimiehen virallinen rooli 2023. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>. Viitattu 12.4.2023.

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo & Pystynen, Johanna 2022. Esihenkilön käsikirja. Alma Talent, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

Hyyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijänä. Edita, Helsinki.

Hyvä johtaminen on tietoinen valinta 2023. <https://www.ttl.fi/teemat/työhyvinvointi-ja-työkyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>. Viitattu 7.4.2023.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä : 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent, Helsinki.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum Media, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Alma Talent, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. <https://www.työhyvinvointi.fi/>. Viitattu 5.4.2023.

Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä 2010. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta/2a1a2335-4e07-38ea-bfc2-c03deec84f19>. Viitattu 7.4.2023.

Työhyvinvointi ja työkyky 2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Viitattu 5.4.2023.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä : ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Kuka olet ja mitä teet työkseesi?
2. Asemasi organisaatiossa?
3. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on tältä alalta?
4. Koulutustausta?
5. Ikä?

Työhyvinvointi

1. Kerro omin sanoin, mitä käsite työhyvinvointi tarkoittaa mielestäsi?
2. Miten koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?
3. Millaisten asioiden koet tukevan työhyvinvointia työssäsi?
4. Millaiset asiat kuormittavat sinua työssäsi?
5. Kenen vastuulla työhyvinvointi mielestäni on?

Esihenkilötyö

6. Kuinka paljon olet tekemisissä oman esihenkilösi kanssa?
7. Koetko, että haluaisit olla enemmän/vähemmän tekemisissä esihenkilösi kanssa? Miksi?
8. Miten esihenkilösi tukee työhyvinvointia työyhteisössäsi?
9. Millainen merkitys esihenkilöllä on työhyvinvointiisi?
10. Mitä esihenkilösi voisi mielestäsi tehdä parantaakseen työhyvinvointiasi?