



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Laura Nieminen

Esihenkilön rooli työntekijöiden tuottavuuden tukemisessa

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö
Kandidaatintutkielma, Tuotantotalous
Kauppatieteiden kandidaatti

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Laura Nieminen		
Tutkielman nimi:	Esihenkilön rooli työntekijöiden tuottavuuden tukemisessa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden kandidaatti		
Oppiaine:	Tuotantotalous		
Työn ohjaaja:	Tauno Kekäle		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	31

TIIVISTELMÄ:

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään esihenkilön roolia työntekijöiden tuottavuuden tukemisessa. Tutkielmassa syvennyttään tuottavuuden määritelmään, työntekijöiden tuottavuuden mittaamiseen kompleksisuuteen sekä siihen, millaisin keinoin esihenkilötason johtamisella voidaan tukea organisaation toiminnan tuottavuutta. Tarkemman analysoinnin kohteena ovat tuottavuuteen vaikuttavat tekijät, erilaiset johtamistavat, esihenkilötyön haasteet sekä työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys. Tutkielman lähtökohtana on ajatus siitä, että hyvällä ja ihmislähtöisellä johtamisella voidaan edistää työntekijöiden motivaatiota, suoriutumista, työkykyä, työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Tutkielma on toteutettu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuvana kirjallisuuskatsauksena. Tuottavuuteen, johtamiseen ja esihenkilötyössä onnistumiseen liittyviä teemoja on perusteltu eri alojen asiantuntijoiden näkemysten ja tutkimustulosten kautta. Esihenkilötason toimintaa voidaan pitää tuottavuuteen pyrittäessä keskeisenä, sillä sen kautta ylemmän johdon asettamia strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä voidaan juurruttaa osaksi organisaation jokapäiväistä työskentelyä ja toimintaa.

AVAINSANAT: Tuottavuus, kokonaistuottavuus, henkilöstötuottavuus, tehokkuus, johtaminen, lähijohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	5
1.2	Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaaminen	5
2	Tuottavuus menestyksen mittarina	7
2.1	Tuottavuuden määritelmä	7
2.2	Yleinen tuottavuuskehitys Suomessa	8
2.3	Tuottavuuden mittaaminen	9
2.4	Tuottavuuden kehittäminen	11
2.5	Työhyvinvointi tuottavuuden edistäjänä	12
3	Esihenkilö tuottavuuden johtajana	14
3.1	Johtaminen käytännössä ja käsitteenä	14
3.2	Henkilöstöjohtaminen organisaation voimavarana	15
3.3	Esihenkilötyön kulmakivet	16
3.4	Esihenkilön rooli organisaatiossa ja työyhteisössä	18
3.5	Yhteys johtamisen ja tuottavuuden välillä	20
4	Esihenkilön keinot tuottavuuden tukemisessa	23
4.1	Osallistavat johtamismenetelmät	23
4.2	Vuorovaikutukseen ja palautteen antamisen panostaminen	24
4.3	Työhyvinvointia priorisoiva johtaminen	25
5	Yhteenvedo ja johtopäätökset	27
	Lähteet	28

Kuvat

Kuva 1. Tuottavuuskehitys Suomessa (Tilastokeskus, 2026)	8
Kuva 2. Main Functions within HRM (Phillips, 2025)	15
Kuva 3. Current management style impact on performance and productivity (Dlamini ja muut, 2022)	20
Kuva 4. AMO-malli (Viitala, 2021)	22
Kuva 5. Muutostyypit (Kauhanen, 2018)	22
Kuva 6. Työhyvinvointi ja tuottavuus muodostavat kokonaisuuden (Ranki, 2024)	25

1 Johdanto

Työelämä ja organisaatioiden johtaminen vaatii tänä päivänä esihenkilörooleissa toimivilta yhä laajempaa ja monialaisempaa osaamista. Työntekijöiden tuottavuus on keskeisesti kytköksissä organisaation toiminnan sujuvuuteen ja kannattavuuteen, joten tuottavuuden tukeminen on oleellisesti ja samanaikaisesti yksi esihenkilötyön tärkeimmistä ja haastavimmista tehtävistä.

Siinä missä tuottavuuden määrittely ja mittaaminen on yleisestikin monimutkaista, liittyy henkilöstötuottavuuteen ja sen mittaamiseen vielä omat haasteensa. Tuottavuutta on jo pitkään tehostettu hyödyntämällä teknologiaa ja parantamalla tuotantovaiheen prosesseja, mutta jatkuvasti lisääntyvän tietoisuuden ja tutkimusnäytön myötä johtamisen ja työhyvinvoinnin vaikutuksia tuottavuudelle on alettu ymmärtää ja painottaa aiempaa laajemmin.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän tutkielma perustuu käsitykseen ja tutkimusnäyttöön siitä, miten esihenkilötason johtamisella voidaan tukea ja vahvistaa työntekijöiden tuottavuutta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä esihenkilötyön ja johtamisen keinot ovat merkittävimpiä tuottavuuden tukemisen kannalta sekä analysoida toimintamalleja, joiden avulla esihenkilö voi tuottavuuden parantamiseksi edistää työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaaminen

Tutkimus toteutetaan aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin pohjautuvana kirjallisuuskatsauksena. Tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat erityisesti johtamisen ja tuottavuuden sekä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin väliset suhteet. Tutkimus painottuu erityisesti yksityisen sektorin organisaatioiden tarkasteluun.

Tutkielman etenemisen myötä pyritään löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen?
2. Millainen on hyvä ja tuottavuutta edistävä esihenkilö?
3. Miten tuottavuutta ja tuottavuuden arvoa mitataan?

Paneudun tutkielman toisessa luvussa yksityiskohtaisemmin siihen, mitä tuottavuuden käsitteellä tarkoitetaan. Luvussa esitellään tuottavuuden käsitettä sellaisenaan sekä käydään läpi sen mittaamiseen, kehittämiseen ja edistämiseen liittyviä teemoja. Kolmannessa luvussa keskitytään johtamisen ja esihenkilötyön eri näkökulmiin ja analysoidaan niiden ja tuottavuuden välistä suhdetta. Neljännessä luvussa käsitellään keinoja, joilla esihenkilö voi edesauttaa työntekijöidensä tuottavuutta. Luvusta viisi löytyy osio yhteenvedolle ja johtopäätöksille, jossa koostetusti käsitellään päätelmiä, havaintoja ja keskeisimpiä yhteyksiä tutkielman eri teemojen ympäriltä.

2 Tuottavuus menestyksen mittarina

2.1 Tuottavuuden määritelmä

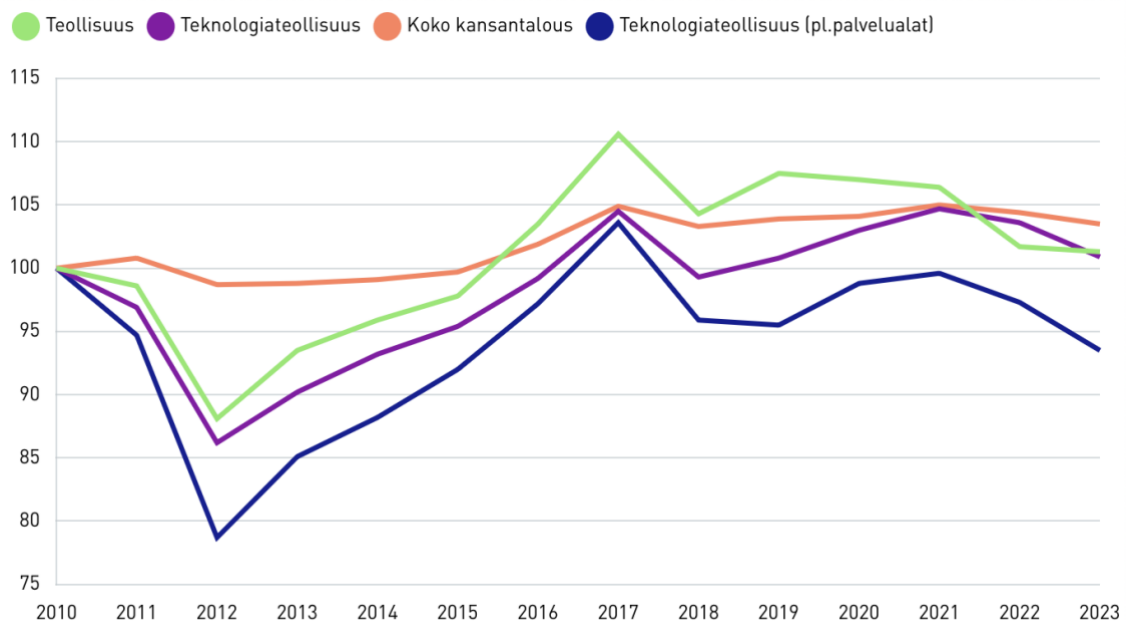
Tuottavuus on moniulotteinen käsite, jonka merkitystä voidaan selittää kontekstista riippuen usealla eri tavalla. Aura ja muut (2019) sekä Kauhanen (2018, s. 18) toteavat, että tuottavuudella voidaan yksinkertaisimmillaan tarkoittaa tuotoksen ja käytetyn työpanoksen välistä suhdetta. Panoksia voivat olla esimerkiksi työ, käytetty pääoma ja materiaalit ja tuotoksia puolestaan toiminnan konkreettiset seuraukset ja lopputuotteet. Mitä enemmän ja mitä vähäisemmillä panoksilla tavoiteltuja tuloksia saadaan aikaan, sitä tuottavampana organisaatiota, työyhteisöä tai yksilöä voidaan pitää (Eskelisen ja muut (2022, s. 11). Tuottavuutta voidaan pitää perustana sekä yritysten taloudelliselle tuloksellisuudelle että elinkelpoisuudelle, sillä tuottavimmat ja tehokkaimmat yritykset vahvistavat asemaansa omalla toimialallaan (Aura ja muut, 2019, s. 11).

Valmiiseen tuotokseen tarvittavia panoksia on yleensä useita ja se tekee tuottavuuden määrittelystä monimutkaisempaa. Tällaisissa tilanteissa yleisinä tuottavuusmittareina voidaan käyttää työn tuottavuutta ja kokonaistuottavuutta. Kokonaistuottavuudessa tuotos jaetaan niillä kaikilla panoksilla, joita sen valmistumiseen on tarvittu. Käytettyjen työtuntien, henkilöstöresurssien ja koneiden palveluiden yhteen laskeminen on usein kuitenkin vaikeaa ja tällöin yleisen tuotantopanosindeksin laskeminen ja käyttäminen on kannattavaa. Kokonaistuottavuus voidaan määritellä jakamalla tuotos tuotantopanosindeksillä ja kokonaistuottavuutta seuraamalla voidaan tarkkailla mahdollista kasvua tai muutoksia tuottavuudessa (Kauhanen, 2013, s.18). Kokonaistuottavuutta havainnoimalla voidaan saada myös käsitys siitä, millaisena kokonaisuutena tuottavuus, hyvinvointi ja oppiminen näyttäytyvät työyhteisössä (Ranki, 2024).

Tuottavuuden yhteydessä on yleistä ja perusteltua puhua myös tehokkuudesta, vaikka se käsitteenä eroaakin tuottavuuden määritelmästä. Tehokkuudella voidaan kuvailla esimerkiksi yksilön tai organisaation kykyä saavuttaa tavoiteltu tulos mahdollisimman

vähäisellä tai minimaalisella panoksella (Kauhanen ja Martikainen, 2013, s.18–19). Yrityksen johto ja työntekijät voivat vaikuttaa tehokkuuteen esimerkiksi kohdentamalla työpanokset tuotoksen kannalta olennaisimpiin asioihin ja varmistamalla tuotannon sujuvuutta ajallisesti ja paikallisesti. Rekrytointihaasteet, sairauspoissaolot ja henkilöstön puutteellinen osaaminen voivat heikentävät oleellisesti yrityksen toiminnan tehokkuutta (Viitala, 2021).

2.2 Yleinen tuottavuuskehitys Suomessa



Kuva 1. Tuottavuuskehitys Suomessa (Teknologiateollisuus, 2026)

Kuvassa 1 on havainnollistettu suomalaisen teollisuuden, teknologiateollisuuden, koko kansantalouden ja teknologiateollisuuden (pl. palvelualat) tuottavuuden kehitystä vuosina 2010–2023. Kuvaajan indeksi (100) on suhteutettu vuoden 2010 tasoon. Teollisuuden osuutta kuvataan vihreällä, teknologiateollisuuden osuutta violetilla, koko kansantalouden osuutta oranssilla ja teknologiateollisuuden (pl. palvelualat) osuutta tummansinisellä. Kuvassa työn tuottavuudella tarkoitetaan kiinteähintaista jalostusarvoa työtuntia kohden ja jalostusarvolla puolestaan tarkoitetaan

tuotannontekijöistä yhteenlaskettavaa arvonlisäystä (Tilastokeskus, n.d.). Jalostusarvo voidaan laskea toiminnan tuottojen ja toiminnan kustannuksen välisestä erotuksesta. Tuottavuuden parantuessa eli käyrän noustessa, jalostusarvo lisääntyy suhteessa tehtyihin työtunteihin.

Kuvaajasta voidaan huomata, että tuottavuuden kasvu Suomessa on ollut hyvin pitkälti sektorisidonnaista ja suhdannealtista. Teollisuus on viitoittanut muuta tuottavuuden kasvua noususuhdanteissa, mutta aiheuttanut myös keskeistä vaihtelua laskusuhdanteissa. Koko kansantalouden valossa tuottavuus on elänyt ja kehittynyt tasaisemmin.

2.3 Tuottavuuden mittaaminen

Organisaatioiden tuottavuutta mitataan ja lasketaan usein esimerkiksi tilinpäätöstietojen perusteella, sillä tarkkojen tietojen saaminen ja organisaatioiden tuotosten ja panosten määrällinen selvittäminen on yleensä haasteellista. Analysoimalla esimerkiksi henkilöstökuluja, omaisuuden arvoa ja muita toimintakuluja voidaan arvioida ja kuvata käytettyjä panoksia. Myyntitietoja tarkastelemalla voidaan puolestaan muodostaa käsitys panoksilla saavutetuista tuotoksista (Eskelinen ja muut, 2022, s. 11–12).

Yrityksen tai organisaation valmistaessa yhden tai muutamien tuotteiden sijaan samanaikaisesti lukuisia tuotteita tai palveluita, liittyy tuotosten ja sitä kautta myös tuottavuuden mittaamiseen enemmän haasteita. Vaikka tarkat tuotantomäärät olisivatkin tiedossa, niiden laskeminen yhteen ei välttämättä onnistu. Kauhasen ja Martikaisen (2013, s. 19) mukaan liikevaihtoa tai tuotteiden arvoa voidaan useimmiten pitää hyvänä tuotosten mittarina. Liikevaihto kertoo samanaikaisesti sekä tuotosten rahallisesta kokonaisarvosta että siitä, mikä tuotosten arvo on kuluttajien näkökulmasta. Toimivilla ja kilpailevilla markkinoilla tuotteiden arvo kuvastaa hyvin organisaation tuottavuutta ja sen avulla voidaan myös tarkastella ja vertailla yritysten välisiä eroja samassa markkinatilanteessa.

Tuottavuuden mittaamisessa on keskeistä myös käytettyjen panosten jäsentely ja määrittäminen. Panoksia voidaan tyypillisesti jakaa pääomaan, välituotteisiin ja työpanokseen ja työpanosta tarkasteltaessa voidaan tarkempina mittareina käyttää esimerkiksi tehtyjä työtunteja, työvoiman laatueroja sekä työntekijämääriä. Työntekijämäärää otollisempi mittari on tehdyt työtunnit ja niiden ollessa saatavilla, tulisi niitä lähtökohtaisesti mieluummin hyödyntää (Kauhanen ja Martikainen, 2013, s. 20).

Työntekijöiden tuottavuuden mittaaminen on kuitenkin vielä organisaatiotuottavuuden mittaamista haasteellisempaa, sillä vain osaa työtehtävistä voidaan mitata objektiivisen mittauksen avulla. Useimmiten työntekijän työllä aikaansaatu tuotos syntyy yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa, jolloin yksilöllisen työpanosten erottelu vaikeutuu. Myöskään puhtaasti yksilötyönä suoritetun työn tuloksia voi olla sekä epämiellyttävää, että lähes mahdotonta arvioida pelkästään mitattavien suoritteiden kautta (Eskelinen ja muut, 2022, s. 12).

Henkilöstötuottavuutta voidaan kuitenkin mitata esimerkiksi henkilöstötuottavuusarvon (HTA) avulla. Aura ja muut (2018, s. 8–9) esittelevät teoksessaan tavan, jossa tilinpäätöstietoja hyödyntämällä lasketaan sekä kannattavuuden että henkilöstötuottavuuden arvo. Tilinpäätöstietoihin nojaavaa henkilöstötuottavuusarvoa (HTA) voidaan pitää työn tuottavuuden indikaattorina ja sen avulla voidaan muodostaa käsitys siitä, kuinka paljon arvoa henkilöstön työ tuottaa organisaatiolle suhteessa henkilöstökustannuksiin.

2.4 Tuottavuuden kehittäminen

Tuottavuuden kehittäminen on monin tavoin tärkeää ja tarpeellista, sillä sen myötä yritykset ja muut organisaatiot voivat tavoitella toimintansa tehostamista kokonaisvaltaisesti. On kuitenkin todettu, että tuottavuuden kehittämisen esteenä voi ilmetä monenlaisia tekijöitä (Rantanen ja muut, 2015, s.7).

Kauhasen (2018, s.35) mukaan tekijöitä, joiden tiedetään rajoittavan tuottavuuden kehittämistä, voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue muodostuu organisaation johdon ja muun henkilöstön tiedollisista ja asenteellisista valmiuksista sekä käytössä olevista rahallisista resursseista. Toinen tuottavuutta rajoittava osa-alue on valtion lainsäädäntö ja kolmantena osa-alueena voidaan pitää työsopimusten ja virkaehtosopimusten asettamia raameja.

Tuottavuutta on aiemmin pyritty kehittämään investoimalla parempiin koneisiin ja työvälineisiin, mutta tänä päivänä korostetaan myös osaamisen kehittämisen merkitystä. Keskeisiä tuottavuuden kehittämistyössä huomioitavia asioita ovat kehittämistarpeiden, -keinojen ja -tavoitteiden ymmärtäminen sekä kannattavuuden ja mahdollisuuksien realistinen pohtiminen (Rantanen ja muut, 2015, s. 12). Työvoiman kouluttaminen, henkilöstöpolitiikkaan vaikuttaminen sekä osallistavien johtamismenetelmien hyödyntäminen ovat konkreettisia keinoja organisaation tuottavuuden parantamiseksi ja kehittämiseksi (Böckerman ja muut, 2017, s. 41).

Työelämässä vallitsi aiemmin laajalti käsitys siitä, että vastuu toiminnan ja tuottavuuden kehittämisestä olisi ainoastaan organisaation johdolla ja esihenkilöillä. Tänä päivänä koko henkilöstön roolia kaikessa kehittämisessä korostetaan, sillä työntekijöillä on usein jopa johtoa kattavampi käsitys tuotantoprosessien vaiheista ja asiakkaiden toiveista (Kauhanen, 2018, s.28–29).

2.5 Työhyvinvointi tuottavuuden edistäjänä

Työhyvinvoinnin merkitystä tuottavuudelle on viime vuosina tutkittu paljon. Eskelisen ja muiden (2022) sekä Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2020) mukaan työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen muun muassa työntekijöiden tyytyväisyyden, suoriutumisen ja työn organisoinnin myötä sekä välillisten tekijöiden, kuten poissaolojen, henkilöstön vaihtuvuuden ja työkyvyn muutosten kautta. Tyytyväisten työntekijöiden tiedetään olevan usein sitoutuneempia työhönsä ja sen ansiosta vähemmän alttiita poissaoloille ja työpaikan vaihtamiselle.

Eskelinen ja muut (2022, s.21–22) toteavat useiden tutkimusten osoittavan, että heikko työhyvinvointi, rajalliset vaikutusmahdollisuudet, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset sekä työn hallinnan puute ovat yhteydessä lisääntyneisiin poissaoloihin työpaikalta. Poissaolojen vaikutus tuottavuuteen on puolestaan sekä suora että epäsuora. Siinä missä poissaolot aiheuttavat välittömiä taloudellisia kustannuksia organisaatioille, ne myös heikentävät työn sujuvuutta. Poissaolot lisäävät myös oleellisesti muun henkilöstön kuormitusta ja heikentävät sitä kautta kokonaisvaltaisesti työyhteisön toimivuutta.

Aho ja muut (2013, s.49–50) korostavat sitä, miten työntekijöiden hyvinvointi on koetuksella erityisesti organisaatiomuutosten ja toiminnan supistamisten yhteydessä. Organisaatiomuutosten johtaminen edellyttää syvällistä ymmärrystä inhimillisistä tekijöistä, sillä pelkät taloudelliset perusteet muutoksille eivät takaa niiden onnistumista. Kohtalokkaita, muutosprosessiin vaikuttavia virheitä tapahtuu useimmiten silloin, jos organisaation johto on aliarvioinut sen, kuinka voimakkaasti työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation heikkeneminen voivat rapauttaa tuottavuutta.

Muutosten tarkoituksellinen välttäminen ei myöskään ole ratkaisu asiaan, sillä ilman muutosta ja kehitystä organisaatioiden elinvoimaisuus kärsii. Tutkimukset osoittavat myös, että henkilöstön viihtyvyys on parempaa sellaisissa organisaatioissa, jotka

uskaltavat kasvaa, kehittyä ja jakaa vastuuta työntekijöilleen rohkeasti (Aho ja muut, 2013, s. 49–50).

Vaikka työhyvinvoinnin parantamisen tiedetään vaikuttavan positiivisesti tuottavuuteen, on vaikutuksen tarkkaa määrällistä suuruutta erittäin vaikea arvioida. Työhyvinvointi on ilmiönä monitahoinen eikä sille ei ole olemassa yhtä objektiivista ja kvantitatiivista mittaria. Tämän vuoksi on mahdotonta esittää yhtä yksiselitteistä kaavaa, joka osoittaisi esimerkiksi suoran prosentuaalisen kasvun tuottavuudessa suhteessa hyvinvointiin tehtyihin panostuksiin (Eskelinen ja muut, 2022, s. 26–27).

Jotta työhyvinvointia voitaisiin kehittää kokonaisvaltaisesti, tuloksellisesti ja tehokkaasti, organisaatioiden tulisi nähdä siihen kohdistettavat toimenpiteet lisäarvoa tuovina, pidemmän aikavälin investointeina. Johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen yhtäaikaaisesti voisi olla Eskelinen ja muiden (2022, s. 27) mukaan kokonaisuuden onnistumisen kannalta keskeistä.

3 Esihenkilö tuottavuuden johtajana

3.1 Johtaminen käytännössä ja käsitteenä

Johtajuutta on monenlaista ja käsitys etenkin hyvästä johtamisesta elää ja kehittyy jatkuvasti muuttuvan maailman ja työelämän sekä lisääntyvän tutkimusnäytön myötä. Juutin (2016) sekä Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtamisen taustalla on useimmiten halu tai pyrkimys jonkin tavoitteen tai päämäärän saavuttamisesta. Keskeistä johtamisessa on se, miten haluttuun lopputulokseen päästään ja se, miten tarvittava toiminta saadaan johdettua mahdollisimman tehokkaaksi (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 11). Johtamista voidaan pitää yleisellä tasolla myös vallan ja vaikuttamisen keinona (Viitala ja Jylhä, 2013, s. 248) sekä tapana luoda otollinen ympäristö sidosryhmien kanssa toimimiselle (Juuti, 2016).

Johtaminen on terminä varsin laaja ja se voi merkitä samanaikaisesti useita eri asioita. Hokkasen ja Strömbergin (2003) sekä Juutin (2016) mukaan, asiayhteys määrittää puhutaanko esimerkiksi ihmisten johtamisesta (leadership) vai asioiden johtamisesta (management). Näiden välistä eroa havainnollistaa sanonta: "all leaders are not managers and all managers are not leaders" (Hokkanen ja Strömberg, 2003, s. 105).

Johtamiseen kuuluu olennaisesti myös johdettavien ryhmä eli alaiset tai johdettavat (subordinate, follower) sekä johtajan ja alaisten välinen yhteistyö. Tänä päivänä yhteistyön ja johtamisen jakamisen merkitystä korostetaan, sillä niiden ajatellaan tekevän johtamisesta tehokkaampaa (Viitala ja Jylhä, 2013, s. 248). Johtamisella tiedetään olevan mittava ja merkittävä vaikutus myös organisaation toimintaan sekä tuloksellista että työntekijöiden hyvinvointia korostavasta näkökulmasta (Juuti, 2016).

Johtamista voidaan jaotella eri lajeihin myös esimerkiksi esihenkilön ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen määrän ja laadun perusteella. Autokraattisella johtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa valta on keskittynyt johtajaan. Tällöin johtaja ohjaa kaikkea toimintaa tiukan kurin, sääntöjen, päätösten ja valvonnan kautta. Demokraattisessa johtamisessa esihenkilön ja työntekijöiden välinen yhteistyö perustuu luottamukseen ja

päätökset työyhteisössä tehdään enemmistön tahdon mukaan. Tiimijohtamisessa korostuvat puolestaan luottamuksen ja yhteistyön lisäksi yhdessä laaditut tavoitteet, tulosten arviointi sekä kaikkien työntekijöiden panos (Hokkanen ja Strömberg, 2003, s. 105–106).

3.2 Henkilöstöjohtaminen organisaation voimavarana

Viitalan (2021) ja Phillipsin (2025, s. 5) mukaan henkilöstöressurssien johtaminen eli human resource management (HRM) tarkoittaa organisaation toimintoa ja johtamisen kokonaisuutta, joka vastaa organisaation rekrytoinneista, osaavan työvoiman houkuttelusta, kehittämisestä, henkilöstön sitouttamisesta ja motivoinnista sekä työsuhteiden lainsäädännöllisistä asioista. Muita johtamisanastoon vakiintuneita termejä henkilöstöressurssien johtamiselle ovat henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen.



Kuva 2. Main Functions within HRM (Phillips, 2025)

Henkilöstöjohtamisen ytimessä ajatellaan olevan sellaisten toimintamallien ja kokonaisuuksien suunnittelu, jotka maksimoivat organisaation valmiuksia hyödyntää osaamistaan sekä tehokkaasti että tarkoituksenmukaisesti (Phillips, 2025, s. 7).

Viitala (2021) puhuu teoksessaan sitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin turvataan yrityksen tai organisaation työvoimaa. Oikein kohdennettu ja mitoitettu työvoima edesauttaa osaltaan myös kokonaistuottavuutta. Viitalan (2021) mukaan henkilöstöjohtamista voidaan pitää merkittävänä avaintekijänä jokaisen organisaation johtamisessa. Hänen näkemyksensä on, että henkilöstöjohtamisen onnistuminen vaikuttaa laajasti koko organisaation suoriutumiseen, toiminnan toteutumiseen, asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen sekä siihen, koetaanko henkilöstö ja työntekijät organisaation toimesta tärkeänä menestystekijänä.

Alamin ja muiden (2024, s. 2) mukaan hyviksi ja tehokkaiksi laaditut henkilöstöjohtamisen käytännöt (HRM) tukevat työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Heidän näkemyksensä mukaan esihenkilön rooli ja toiminta vaikuttavat merkittävästi siihen, miten työntekijät henkilöstöjohtamisen käytäntöihin suhtautuvat.

3.3 Esihenkilötyön kulmakivet

Esihenkilötyö tai lähijohtaminen (leadership work) on oma muotonsa johtamisesta, vaikka se liittyykin vahvasti samoihin teemoihin henkilöstöjohtamisen kanssa. Viitalan (2021) mukaan esihenkilöinä voidaan pitää kaikkia niitä organisaation jäseniä, joilla on jollakin toimialueella vastuu muiden työntekijöiden johtamisesta. Viitalan näkemys on, että kaikki esihenkilöt harjoittavat työssään käytännön tason henkilöstöjohtamista esimerkiksi työntekijöidensä ohjeistamisen, rohkaisemisen, seuraamisen, arvioimisen ja palkitsemisen kautta. Muita esihenkilötyöhön tyypillisesti kuuluvia henkilöstöhallinnollisia tehtäviä ovat muun muassa perehdyttämiseen, kehittämiseen, viestimiseen ja henkilöstösuunnitteluun liittyvät toimenpiteet (Hokkanen ja Strömberg, 2003, s. 173–175).

Käytännössä esihenkilö vastaa yksikkönsä työskentelystä, toiminnan suunnittelusta ja työntekijöiden osallistamisesta toiminnan suunnitteluun. Yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä on liittää organisaation tavoitteet ja strategia osaksi oman yksikön tai tiimin toimintaa (Kauhanen, 2018, s. 41). Devaron (2025, s.1663) mukaan esihenkilön vastuulle kuuluu tyypillisesti työtehtävien jakaminen, työtuntien määrän arvioiminen, toteutuneiden työtuntien seuranta sekä kyky hahmottaa nopeasti tuottavuuden toteutumisen tasoa tiimensä keskuudessa.

Esihenkilön tulisi kiinnittää toiminnan suunnittelussa aktiivisesti huomiota työntekijöidensä työmäärään, sillä Herawati ja muut (2023, s. 16) toteavat liiallisen työkuorman vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi esihenkilön työssä ja johtajuuden ytimessä on työntekijöiden ohjaaminen yhtenäisesti toimivaksi ryhmäksi, joka on valmis tekemään ahkerasti töitä yhteisen päämäärään saavuttamiseksi (Viitala ja Jylhä, 2013, s.248).

Sekä Hokkanen ja Strömberg (2003) että Viitala ja Jylhä (2019) toteavat johtamistyön pitävän sisällään erilaisia rooleja. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 25) mukaan johtajan täytyy pystyä toimimaan useissa eri rooleissa, joissa saatetaan vaatia keskenään erilaisia valmiuksia ja pätevyyskäsitteitä. Näiden erilaisten ihmisiin, tiedonkäsittelyyn ja päätöksentekoon liittyvien roolien kautta johtaja luovii ja suoriutuu työnkuvansa moninaisista tehtävistä ja tilanteista (Hokkanen ja Strömberg, 2003, s.106–107).

Erilaisten roolien lisäksi esihenkilötyöhön kuuluu oleellisesti samanaikainen vuorovaikutus sekä omien alaisten, organisaation johdon ja muiden toimijoiden, että mahdollisten sidosryhmien kanssa. Juutin (2016) mukaan tämä saattaa tehdä esihenkilötyöstä ajoittain ongelmallista ja aiheuttaa muun muassa kiirettä. Juuti painottaa teoksessaan esihenkilön ajanhallintataitojen ja priorisointikyvyn tärkeyttä, sillä kiireen myötä riskinä on työpäivien huomaamaton tukkiutuminen toisarvoisilla asioilla. Esihenkilötyössä suoriutumista haastavat Kauhasen (2018, s. 40) mukaan myös

työympäristöjen ja -alustojen monimutkaistuminen, jatkuva kilpailu ja globalisoituminen, digitalisaation mahdollisuuksien ja uhkien tiedostaminen sekä kestävän kehityksen ja henkilöstön monimuotoisuuden huomioiminen.

3.4 Esihenkilön rooli organisaatiossa ja työyhteisössä

Jokaisella esihenkilöllä on lähtökohtaisesti mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisena hänen roolinsa ja johtamisensa työyhteisössä koetaan. Kaikkia ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita varjostavat kuitenkin myös henkilökemiat, arvot ja mielipiteet. Ne yhdessä monien muiden tekijöiden kanssa luovat esihenkilöasemassa toimivien ihmisten sosiaaliseen kanssa käymiseen omat haasteensa ja koettelemuksensa.

Siinä missä organisaation ylimmän johdon merkitys on monin tavoin tärkeä, strategiset tavoitteet muuntuvat konkreettisiksi toimiksi vasta organisaation yksiköissä ja tiimeissä. Täten yksittäistenkin esihenkilöiden rooli työntekijöiden kasvun ja potentiaalin mahdollistajana sekä käytännön toiminnan organisoijana voi olla koko organisaation tasolla varsin merkittävä (Viitala ja Jylhä, 2013, s. 262–263).

Kauhasen (2018, s.46–47) mukaan esihenkilöasemassa olevan tulisi pyrkiä kaikessa toiminnassaan työntekijöiden tasa-arvoiseen kohteluun ja välttää ehdottomasti kaikenlaista suosimista ja syrjimistä. Kauhanen korostaa myös, että esihenkilöllä tulisi olla jatkuvasti ajantasainen käsitys yksikön sisäisistä tapahtumista. Siihen, onko se realistisesti mahdollista, hän ei ota kantaa. Siinä, missä tavallisella työntekijällä ei tyypillisesti ole työyhteisön kriisitilanteissa varsinaista roolia, toimii johtaja useimmiten tilanteeseen mukautuvana ja reagoivana toimijana, tarvittaessa jopa ”tulipalojen sammuttajana” (Viitala ja Jylhä, 2013, s.259).

Esihenkilönä toimimisen tiedetään edellyttävän ihmiseltä jossain määrin sekä ammatillisen roolin, että oman persoonan yhdistämistä samanaikaisesti. Juutin (2016) mukaan se, haluaako esihenkilö painottaa toiminnassaan asiakeskeisyyttä vai ihmiskeskeisyyttä, syntyy useimmiten tietoisien valinnan seurauksena. Asiakeskeisen

näkökulman suosimisen tiedetään olevan esihenkilöiden keskuudessa huomattavasti yleisempää, vaikka todellisuudessa valtaosa työntekijöistä kaipaisi toista. Juuti tuo teoksessaan ilmi sen, miten tärkeää esihenkilön olisi löytää tasapaino ihmiskeskeisen ja asiakeskeisen näkökulman välillä ja soveltaa niitä yhdessä ja erikseen, tilanteen mukaan.

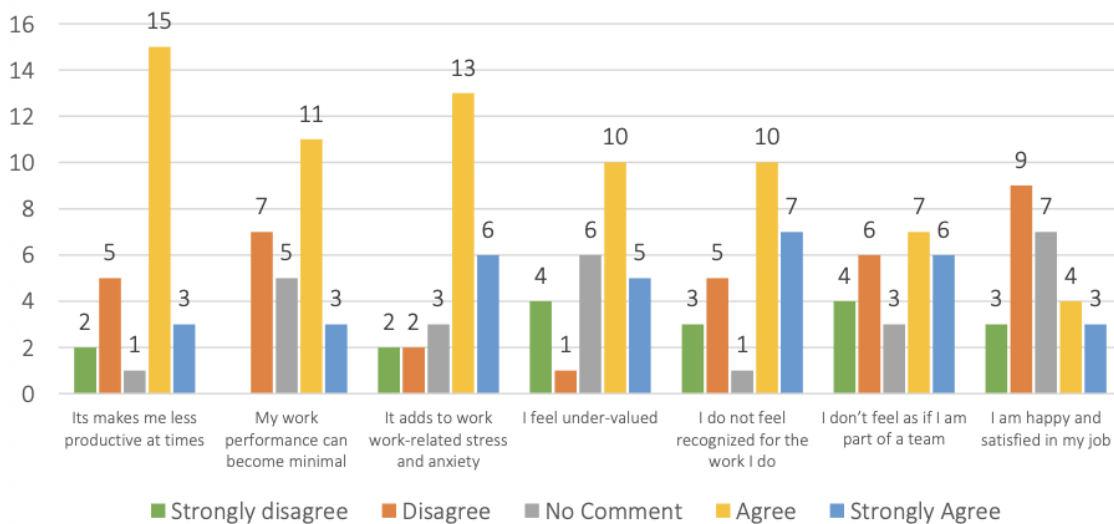
Esihenkilön voidaan ajatella onnistuneen roolissaan silloin, kun hän saa alaisensa toimimaan ja suoriutumaan annetuista tehtävistä toivotulla tavalla. Jos esihenkilö ei syystä tai toisesta kykene johtamaan alaisiaan päämäärätietoisesti läpi annettujen tehtävien, aiheuttaa se vääjäämättä ongelmia sekä alaisille että hänelle itselleen. Juutin (2016) mukaan tilanteen taustalla saattaa olla esimerkiksi esihenkilön liiallinen tunnollisuus, kyvyttömyys luottaa työntekijöiden tekemiseen tai vaikeus päästää irti aiemmista työrooleista. Myös esihenkilön antamien ohjeiden epäselvyys, sekavuus tai vähäisyys saattavat olla esteenä työtehtävistä suoriutumiselle.

Se, millaiseksi esihenkilön ja alaisten välinen toiminta lopulta muodostuu ja millaisena alaiset sen kokevat, riippuu suuremmasta ja moniulotteisemmasta kokonaisuudesta kuin vain heistä itsestään. Johtajan tapa johtaa on seurausta hänen ihmiskäsityksestään, osaamisestaan, kokemuksistaan, arvoistaan sekä fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstään. Alaisten tapa suhtautua heihin kohdistettavaan johtamiseen on puolestaan samalla tavalla summa heidän edellä mainituista seikoista sekä heidän aiemmista kokemuksistaan (Viitala ja Jylhä, 2013, s.250).

3.5 Yhteys johtamisen ja tuottavuuden välillä

Jo tässä vaiheessa tutkielmaa voidaan todeta, että johtamisen ja tuottavuuden välillä on olemassa yhteyksiä. Auran ja muiden (2019, s.13) mukaan alan tutkimukset osoittavat fyysisten työolosuhteiden laadun korreloivan positiivisesti organisaation tuottavuuden kanssa. He toteavat teoksessaan, että johtoportaan tekemillä henkilöstöön vaikuttavilla päätöksillä on selvä yhteys sekä organisaation tuottavuuteen että taloudelliseen tulokseen. Tilanteissa, joissa johdon päätöstenteko oli henkilöstön toimesta arvioitu erinomaiseksi, kokonaistuottavuus ja henkilöstötuottavuus ja käyttökate olivat mitattaessa tilastollisesti korkeampia. (Aura ja muut, 2019, s. 44).

Effendi ja muut (2025, s.31) esittävät tutkimustuloksia, jonka mukaan esihenkilötahon tuki työ- ja yksityiselämän tasapainottamiseen voisi edesauttaa ja parantaa työntekijöiden tuottavuutta. Dlamini ja muut (2022, s.35–36) esittelevät puolestaan teoksessaan tutkimustuloksiaan organisaatioissa vallitsevan johtamistyylin vaikutuksista työntekijöiden tuottavuuteen ja suoriutumiseen.



Kuva 3. Current management style impact on performance and productivity

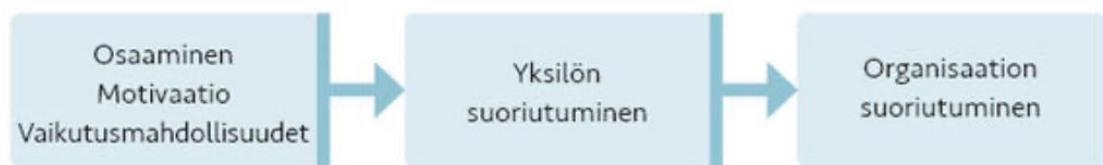
(Dlamini ja muut, 2022)

Suurin osa tähän tutkimukseen vastanneista työntekijöistä koki nykyisen johtamistyylin tekevän heistä ajoittain vähemmän tuottavia ja heikommin suoriutuvia. Tutkimukseen vastanneista työntekijöistä merkittävä osa koki myös esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen vaikuttavan oleellisesti työssä suoriutumiseen.

Tutkimuksensa yhteenvedossa Dlamini ja muut (2022, s.39–40) toteavat johtamistyylien sekä työntekijöiden ja esihenkilön välisen suhteen laadun vaikuttavan työntekijöiden tuottavuuteen. Esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen ollessa positiivinen, työntekijän motivaation, suoriutumisen ja tuottavuuden havaittiin olevan vahvempaa. Negatiivinen suhde työntekijän ja esihenkilön välillä heijastui puolestaan voimakkaasti työntekijän kokemaan stressiin ja ahdistukseen sekä heikentyneeseen tuottavuuteen.

Myös Ohlsbom (2023, s.342–343) toteaa tutkimustulosten puhuvan johtamiskäytäntöjen ja tuottavuuden välisen vahvan yhteyden puolesta. Hän korostaa kuitenkin teoksessaan erityisesti johtajien koulutustason ja johtajiin kietoutuneen inhimillisen pääoman merkitystä suhteessa johtamistyyliin ja tuottavuuteen. Aura ja muut (2018, s. 6) toteavat tutkimuslöydöksensä vahvistavan johtamisen ja yrityksen kannattavuuden sekä johtamisen ja henkilöstötuottavuusarvon välisiä merkittäviä yhteyksiä. Heidän mukaansa hyvä johtaminen on panostamisen arvoista.

Henkilöstöjohtamisen rooli tuottavuuteen pyrkivässä johtamisessa on tärkeä ja hyödyllinen. Viitala (2021) avaa teoksessaan yksilön suoriutumista selittävää, henkilöstöjohtamisen teoriaa (AMO), jonka nimi tulee englannin kielen sanoista ability eli kyky, motivation eli motivaatio ja opportunity eli mahdollisuus. Teorian keskiössä on ajatus siitä, että ihmiset työskentelevät tuloksellisesti silloin, kun heidän kyvykkyytensä ja motivaationsa ja vaikutusmahdollisuutensa ovat kaikki kohdallaan. Viitalan mukaan työntekijöiden työssä suoriutumista voidaan tukea konkreettisesti kouluttamalla, palkitsemalla, antamalla palautetta ja tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia sekä omaa työtä, että työyhteisöä koskevissa asioissa.



Kuva 4. AMO-malli (Viitala, 2021)

Johtaminen ja tuottavuus kytkeytyvät toisiinsa oleellisesti myös sellaisissa tilanteissa, joissa organisaation tuottavuuteen halutaan tehdä muutoksia ja parannuksia. Tuottavuuden kehittämistä voidaan Kauhasen (2018, s. 49) mukaan pitää yhtenä muutoksen johtamisen muotona, joka haastavuudellaan ja monialaisuudellaan eroaa organisaation tavanomaisesta johtamisesta. Muutosjohtamisessa olennaista on avoin ja johdonmukainen viestintä tulevaan muutokseen liittyvistä asioista ja toimenpiteistä. Henkilöstöä tulee tiedottaa tulevista muutoksista useita eri alustoja hyödyntämällä. Organisaatiotasolla tehtäviä muutoksia voidaan jakaa ennakoiviin, reagoiviin ja strategisiin muutoksiin sekä vähittäisiin kehittämismuutoksiin (Kauhanen, 2018, s. 51)

	Ennakoiva	Reagoiva
Vähittäinen kehittämismuutos	”Virittäminen” Lisätään tehokkuutta, ei välittömiä ongelmia	”Sopeutuminen” Toimintaa tarkistetaan ulkoisten paineiden vuoksi
Strateginen muutos	”Uudelleen suuntaaminen” Ulkoisia paineita odotettavissa, ei yhtäkkistä nykyisen järjestelmän muutosta	”Uudelleenluominen” Ulkoiset uhat vaativat radikaalia irrottautumista aikaisemmasta

Kuva 5. Muutostyypit (Kauhanen, 2018)

4 Esihenkilön keinot tuottavuuden tukemisessa

Tähän asti tutkielma on keskittynyt käsittelemään tuottavuutta ja johtamista pääosin toisistaan erillisinä teemoina. Tuottavuuden ja johtamisen väliseen yhteyteen syvennyttäessä on olennaista kuitenkin tarkastella niitä myös toisiinsa kytkeytyvinä kokonaisuuksina. Tässä tutkielman osassa käydään läpi vielä muutamia konkreettisia keinoja, joita hyödyntämällä esihenkilö pystyy sekä lisäämään että tukemaan alaistensa tuottavuutta.

4.1 Osallistavat johtamismenetelmät

Tutkielman aiemmissa osissa sivutaan alaisten ja esihenkilön välisen yhteistyön sekä jaetun johtamisen merkitystä. Usein samoissa konteksteissa puhutaan myös osallistavan johtamisen tärkeydestä. Osallistaminen (involment) tai toisin sanoen valtaistaminen (empowerment) tarkoittaa tilannetta tai tapaa, jossa ihmiset otetaan mukaan tai valtuutetaan osaksi päätöksentekoa (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 134). Sekä Böckermanin ja muiden (2017, s.25) että Viitalan ja Jylhän (2019, s.135) mukaan osallistavien toimintamallien tuloksellinen soveltaminen edellyttää muun muassa sitä, että työntekijöillä on riittävät tiedolliset ja taidolliset valmiudet osallistumiseen sekä mahdollisuus vaikuttaa päätöksenteon kautta erityisesti omaa työtä koskeviin asioihin. Osallistamisessa on keskeistä myös esihenkilön ja työntekijöiden välinen molemminpuolinen ymmärrys ja luottamus.

Sekä Viitala ja Jylhä (2019, s.134) että Böckerman ja muut (2017, s.41) toteavat osallistavien johtamiskäytäntöjen käyttämisen olevan yhteydessä organisaation tai yrityksen parempaan tuottavuuteen. Osallistaminen on konkreettinen tapa saada työntekijät mukaan kaikenlaiseen suunnitteluun, ideointiin ja toteuttamiseen sekä keino tukea heidän motivaatiotaan (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 134). Motivoituneiden työntekijöiden tiedetään suoriutuvan työtehtävistään paremmin ja työsuorituksia mittaamalla päästään puolestaan taas kiinni tuottavuuteen. Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2020, s. 46–48) mukaan työntekijöiden osallistumista tukevilla

käytännöillä tiedetään olevan myös erilaisia, pääosin positiivisia vaikutuksia työntekijöiden palkkakehitykseen, poissaoloihin ja työhyvinvointiin.

4.2 Vuorovaikutukseen ja palautteen antamisen panostaminen

Esihenkilön tulisi aktiivisesti keskittyä omiin vuorovaikutustaitoihinsa sekä työyhteisössä yleisesti vallitsevaan vuorovaikutukseen. Yang ja muut (2024) sekä Herawati ja muut (2023) pitävät esihenkilön ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta perustana keskinäisen luottamuksen rakentumiselle sekä työssä suoriutumiselle. Yangin ja muiden (2024, s. 4–5) näkemyksen mukaan esihenkilön luotettavuus ja johdonmukaisuus on kytköksissä työntekijöiden kokemukseen työyhteisön hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Heidän mukaansa saavutettu luottamus vahvistaa työyhteisön positiivista ilmapiiriä ja esihenkilön tarjoama tuki, läsnäolo ja apu voi puolestaan ehkäistä merkittävästi työntekijöiden kokemaa haitallista työstressiä. Effendi ja muut (2025) puoltavat näkemystä esihenkilön tarjoaman tuen tärkeydestä, korostaen sen merkitystä erityisesti työntekijän työ- ja yksityiselämän tasapainottamisessa.

Palautteen antaminen on vuorovaikutuksen lisäksi yksi konkreettinen tapa, jolla esihenkilö voi ohjata alaistensa toimintaa haluttuun suuntaan. Kauhanen (2018, s. 47) toteaa lukuisten tutkimusten osoittavan, että tänä päivänä työntekijät myös toivovat saavansa esihenkilöiltään enemmän palautetta. Hänen mukaansa palautteen antamisen keskiössä ovat vuorovaikutus, avoin viestintä ja motivaatioon vaikuttaminen. Herawatin ja muiden (2023, s. 16) mukaan esihenkilöltä saatu palaute, ohjeistus ja emotionaalinen tuki vaikuttavat keskeisesti siihen, millaiseksi työntekijä työnsä kokee. He korostavat samassa yhteydessä myös kollegoiden tarjoaman tuen keskeistä roolia työssä viihtymisen ja onnistumisen sekä työhön sitoutumisen näkökulmasta.

Jokaisen esihenkilön pitäisi pystyä antamaan työntekijöilleen positiivista ja negatiivista palautetta niin työsuorituksista kuin muistakin asioista. Hokkasen ja Strömbergin (2003, s.121) mukaan koko työyhteisön ilmapiiri alkaa heikentyä nopeasti, jos työtehtävien laiminlyömiseen, huonoon käytökseen tai sääntörikkomuksiin ei reagoida nopeasti ja

johdonmukaisesti. Jotta palautetta voidaan antaa aiheellisesti, tulee työyhteisön pelisäännöt ja muut mahdolliset ohjeistukset tuoda ensin asianmukaisesti, usealla eri alustalla, kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen.

4.3 Työhyvinvointia priorisoiva johtaminen

Hyvinvoivan henkilöstön voidaan ajatella olevan jokaisen organisaation moninkertainen etu ja esihenkilön rooli tämän edun turvaamisessa on huomionarvoinen. Tiedämme, että esihenkilö pystyy tietoisesti vaikuttamaan omaan johtamiseensa ja siihen, mitä näkökulmia hän toiminnassaan arvottaa ja painottaa. Rankin (2024, s. 4) mukaan hyvinvointi, tuottavuus ja oppiminen yhdistyvät työyhteisössä johdettavaksi kokonaisuudeksi. Tähän kokonaisuuteen sekä työntekijöiden hyvinvointiin satsaaminen voi olla monestakin näkökulmasta kannattavaa.



Kuva 6. Työhyvinvointi ja tuottavuus muodostavat kokonaisuuden (Ranki, 2024)

Kuvan oikealla on lueteltu yrityksen tuottavuuteen vaikuttavia taloustieteellisiä tekijöitä ja vasemmalla puolella on puolestaan koottuna työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia asioita. Rankin (2024, s. 7) mukaan tuottavuus kasvaa yhteisen oppimisen ja vuorovaikutuksen kautta. Hän myös kuvailee hyvinvoivaa työyhteisöä paikkana, jossa

kollegoiden auttaminen, uuden oppiminen ja kokemus työn imusta vahvistavat liiketoiminnallista menestystä. Myös Eskelinen ja muut (2022) sekä Aura ja muut (2019) puoltavat ajatusta työhyvinvoinnin keskeisestä merkityksestä menestyvien organisaatioiden ja yksilöiden taustalla, korostaen kuitenkin työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyvää kompleksisuutta. Asiantuntijoiden näkemyksiin nojaten voidaan todeta, että työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on osaltaan myös onnistuneen johtamisen keskiössä.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tuottavuuden rooli organisaation taloutta ja menestystä edistävänä ja selittävänä tekijänä on monelta osin merkittävä. Siinä missä työntekijöiden asema, osaaminen ja työpanos ovat oleellisesti tuottavuuden ytimessä, voidaan myös johtamisella vaikuttaa työntekijöiden aikaansaannosten ja tuotosten lopputuloksiin.

Esihenkilöiden johtamistyö on keskeisessä asemassa organisaation strategian ja toiminnallisten tavoitteiden muuntamisessa konkreettisiksi teoiksi ja työntekijöiden suoriutumiseksi. Taitava esihenkilö osaa ammentaa myös alaistensa käytännön tekemisestä havaittuja oppeja ja välittää niitä organisaatiossa eteenpäin. Tällainen toiminta tukee merkittävästi organisaation toimintaa ja sen jatkuvaa kehittymistä yhä paremmaksi tulevaisuudessa. Esihenkilö voi tukea ja vahvistaa organisaatiota myös mahdollistamalla työntekijöilleen kannustavan, turvallisen, luottamuksellisen ja suoriutumisen kannalta otollisen ja viihtyisän työympäristön.

Jotta organisaatio voi valjastaa henkilöstön täyden potentiaalin käyttöönsä, tulee sen ensin nähdä ja ymmärtää hyvän johtamisen arvo sekä lähijohtamisen mittavat hyödyt. Panostamalla ja kohdistamalla tarkoituksellisesti resursseja esihenkilöasemissa olevien työntekijöiden rekrytointiin, palkkaukseen, kouluttamiseen ja tukemiseen, organisaation ylimmällä johdolla on mahdollisuus edesauttaa toimintansa tuottavuutta ja jättää myös oma kädenjälkensä esihenkilön työskentelyyn.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilö on avainhenkilö ja avaintekijä jokaisen yrityksen ja organisaation tuottavuuden vahvistamisessa ja kehittämisessä. Koska tuottavuus kytkeytyy oleellisesti liiketoiminnalliseen kannattavuuteen, voidaan esihenkilötyöhön panostamista pitää konkreettisena keinona organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kasvattamisessa.

Lähteet

Aho, S., Mäkitalo, A. (2013). *Organisaatioiden ja työn dynamiikka työnantajien näkökulmasta: MEADOW-tutkimuksen välituloksia.*

Noudettu 12.1.2026 osoitteesta:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105085/organisaatioiden%20ja%20työn%20dynamiikka%202013.pdf.pdf;sequence=1>

Alam, M. J., Ullah, M. S., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). *Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role.* *Cogent Business & Management*, 11(1).

Noudettu 20.2.2026 osoitteesta:

<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2018). *Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstötuottavuuden johtaminen.*

Noudettu 12.1.2026 osoitteesta

<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/6ee900bb-08a5-4d90-9528-7ded7889f347/content>

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G., & Kuosmanen, T. (2019). *Johtaminen ja tuottavuus.*

Noudettu 12.1.2026 osoitteesta:

<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1a1dfd29-f2d3-4a63-b1cc-ab65292be41e/content>

Böckerman, P., Ilmakunnas, P. (2020). *Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus.* Teollisuuden palkansaajat.

Noudettu 17.1.2026 osoitteesta:

https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_72162

Böckerman, P., Kangasniemi M., Kauhanen, A. (2017). *Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yrityksen tuottavuuteen?*

Noudettu 12.1.2026 osoitteesta

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85299/44297>

Devaro, J. (2025). *Productivity and Working Hours Within Teams of Knowledge Workers*. *International Economic Review*, 66(4).

Dlamini, M. P., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). *Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity*. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3).

Noudettu 20.2.2026 osoitteesta:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4164625

Effendi, M. S., Komariah, A., Agustina, S. S., & DikDik, A. (2025). *Beyond workload: Uncovering the link between supervisor support, work-life balance, and lecturer productivity*. *Education Sciences*, 15(9).

Noudettu 20.2.2026 osoitteesta:

<https://www.mdpi.com/2227-7102/15/9/1122>

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P., Kuula, M. (2022). *Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa*. AkavaWorks.

Noudettu 17.1.2026 osoitteesta:

https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/140876470/Akava-Works-1_2022.pdf

Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M., & Hidayati, T. (2023). *The effect of workload, supervisor and coworker supports on job performance through job satisfaction*. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1).

Noudettu 20.2.2026 osoitteesta:

<https://journal.srnintellectual.com/index.php/ijfeb/article/view/168/164>

Hokkanen, S., Strömberg, O. (2003). *Ihmisten johtaminen*. Sho Business Development Oy.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

Kauhanen, A., Martikainen, O. (2013). *Tuottavuus käsitteenä ja sen mittaaminen käytännössä*. Teoksessa Castrén, L., Kauhanen, A., Kulvik, M., Kulvik-Laine, S., Lönnqvist, A., Maijanen, S., Martikainen, O., Palvalin, M., Peltonen, I., Ranta, P., Vuolle, M., Zhang, Y. (2013). *ICT ja Palvelut: Näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen*. Taloustieto Oy.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Helsingin Kamari Oy.

Ohlsbom, R. (2023). *Johtamiskäytännöt, inhimillinen pääoma ja tuottavuus*. Kansantalouden aikakausikirja 119/3.

Noudettu 17.1.2026 osoitteesta:

<https://journal.fi/kak/article/view/131485>

Phillips, J. M. (2025). *Human resource management*. SAGE.

Ranki, S. (2024). *Tuottavuuden kasvu viriää hyvin toimivissa työyhteisöissä*. Akava Works.

Noudettu 21.2.2026 osoitteesta:

https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2024/11/Tuottavuuden-kasvu-viriaa-hyvin-toimivissa-tyoyhteisoissa-Akava-Works-artikkeli-12_2024.pdf

Rantanen, H., Rantala, T., Pekkola, S. (2015). *Tuottavuuden kehittämisen esteet – Suomi eilen ja tänään*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Noudettu 17.1.2026 osoitteesta:

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-772-5>

Tilastokeskus. (n.d.). *Tuotannon jalostusarvo*. Noudettu 10.2.2026 osoitteesta

<https://stat.fi/meta/kas/jaleu.html>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita publishing Oy.

Viitala, R., Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita publishing Oy.

Viitala, R., Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita publishing Oy.

Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8).

Noudettu 20.2.2026 osoitteesta:

<https://www.mdpi.com/2076-328X/14/8/688>