PALVELEVAN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS PK-YRITYKSEN HENKILÖSTÖN TYÖTYY-TYVÄISYYTEEN – CASE YRITYS X

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tietojohtamisen ja johtajuuden pro gradu -tutkielma

2025

Juha Moisio

Tarkastaja(t): Apulaisprofessori Henri Hussinki

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Juha Moisio

Palvelevan johtajuuden vaikutus pk-yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen – Case yritys X

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2025

77 sivua, 20 kuvaa, 7 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat: Apulaisprofessori Henri Hussinki ja tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: palveleva johtajuus, johtajuus, työtyytyväisyys, motivaatio, palaute, pk-yritys

Työelämän vaatimusten ja maailman kiihtyvä muutos sekä työelämään tuleva uusi ikäluokka vaatimuksineen edellyttävät yritysten johtajilta jatkuvaa kykyä uudistua. Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelevaa johtamista sekä palvelevaa johtajuutta. Palvelevassa johtajuudessa tärkeimpiin tekijöihin lukeutuvat empaattisuus, henkilöstön tukeminen, käsitteellistäminen ja motivointi. Tätä suhteellisen uutta johtamisteoriaa on tutkittu Suomessa lähinnä julkishallinnon organisaatioissa. Yritysmaailmassa sitä on tutkittu vain rajallisesti. Teoria nähdään kansainvälisesti yhdeksi vastaukseksi työelämän johtamisen nopeaan muutokseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin palvelevan johtajuuden vaikutusta suomalaisen pk-yrityksen henkilöstön motivaatioon ja sitä, kuinka henkilöstö koki saamansa palautteen sekä kuinka nämä vaikuttivat henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena case-tutkimuksena hyödyntäen yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyskyselyitä seitsemän vuoden ajalta. Vuosittaisia tuloksia verrattiin eri menetelmin työtyytyväisyyden selvittämiseksi. Tutkittavan ajanjakson kahtena viimeisenä vuotena yrityksessä ryhdyttiin soveltamaan palvelevan johtajuuden käytäntöä. Työssä käytettiin koontimateriaalia, koska alkuperäismateriaali ei ollut saatavilla. Tästä syystä työn tulokset esitetään kuvailevina.

Opinnäytetyön tulosten voidaan nähdä tukevan näkemystä palvelevan johtajuuden merkityksestä yrityksen johtamisessa ja työtyytyväisyyden kehittymisessä. Tulokset kertovat henkilöstön motivaatiotason noususta. Palaute koettiin myönteiseksi, ja sen koettiin tukevan työssä kehittymistä. Tulokset kuvaavat case-yrityksen tilannetta, eikä niitä voida yleistää suomalaisiin pk-yrityksiin tai muuten. Lisätutkimusta tarvitaan palvelevan johtajuuden sopivuudesta suomalaisten yritysten johtamiseen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Juha Moisio

Servant Leadership's Impact on the Job Satisfaction of SME Personnel – A Case Study of Company X

Master's thesis

2025

77 pages, 20 figures, 7 tables and 4 appendices

Examiners: Associate Professor (tenure track) Henri Hussinki and Associate Professor Mika Vanhala

Keywords: servant leadership, leadership, job satisfaction, motivation, feedback, small and medium size enterprise (SME)

The continuously evolving demands of the job market, together with the accelerating pace of global change and expectations of the new generation entering the workforce, require managers and leaders to be capable of transformation. This thesis focuses on servant leadership, the most significant factors include empathy, support of personnel, conceptualisation and motivation. This, relatively new leadership theory, has been studied relatively little in Finland and those studies have concentrated on public institutions. Research within the private sector have been limited. Internationally the servant leadership theory is increasingly regarded as a response to the rapid changes facing leadership and management in contemporary labour markets.

This thesis examined the impact of servant leadership on the personnel of a Finnish SME, with particular attention to their motivation, their responses to feedback and the ways in which these factors influenced their overall job satisfaction. The research was conducted as a quantitative case study, utilising data from the company's job satisfaction surveys collected over a seven-year period. Annual results were compared using various analytical methods to determine the level job satisfaction. During the last two years of the studied period, the company adopted a servant leadership model. The research relied on consolidated survey data, as the original individual-level responses were not available. Consequently, the results are presented descriptively.

The findings of the study support the view that servant leadership can play a significant role in organisational management and the development of job satisfaction. The results indicate an increase in employee motivation levels; the feedback they received was deemed positive and was considered to support their professional development. As the findings reflect the results of a single case company, they cannot be generalised to Finnish SME's or otherwise more broadly. Further research is required to determine the suitability of servant leadership in Finnish companies.

KIITOKSET

Tämä on ollut pitkä tie – mäkiä ylös ja alas, jyrkkiä mutkia ja tunneleita, joiden päässä ei näyttänyt näkyvän valoa ja uskokin oli hiipua. Mutta taipaleelle oli lähdetty. Yksin tästä ei olisi selvitty. Haluan kiittää kaikkia, jotka ovat tukeneet minua tämän matkan aikana.

Suurin kiitos kuuluu vaimolleni Lumille, joka jaksoi tämän lähes kuuden vuoden vaelluksen ideasta toteutukseen.

Kiitän minut LUT:n opintoihin Twitterissä johdattanutta työelämäprofessori Harri Koposta, LUT tuta-alumnia. Sosiaalisen median voima on todellinen.

Lämmin kiitos ystävilleni eri vuosikymmeniltä - Erkki Pekoselle, Olli Kolstelalle ja Simo Mäenpäälle. Tukenne työn eri vaiheissa oli korvaamatonta, kun tuntui, että tämä ei etene. Kiitos kurssiveljille ja sotilaallisesta välittämisestä ja tuesta.

Haluan kiittää tämän työn pitkänaikaista ohjaajaa, apulaisprofessori Henri Hussinkia, sekä professoreita Aino Kianto ja Kirsimarja Blomqvist saamistani neuvoista, ohjeista ja kannustuksesta.

Erityiskiitos opinto-ohjaaja Riina Saarenvedelle väsymättömästä avusta ja vastauksista kysymyksiini.

Lisäksi kiitos työantajilleni näiden vuosien varrella, mahdollistitte ajan käytön tämän tekemiseen ja opiskelun yhteensovittamisen.

Opiskelu kannattaa aina.

Salossa, 23.11.2025

Juha Moisio

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Ilmoitukset

1 Johdanto ... 10
1.1 Aineiston taustat ja hankinta ... 13
1.1 Tutkimuskysymykset ja hypoteesi ... 16
1.2 Tutkimusmenetelmät ... 18
2 Johtaminen, johtajuus ja palveleva johtajuus ... 21
2.1 Johtamisen taustat ... 21
2.2 Johtaminen ja johtajuus ... 24
2.3 Johtamisen paradigmat ... 26
2.4 Palveleva johtajuus ... 28
2.4.1 Palvelevan johtajuuden teesit ... 31
2.4.2 Palveleva johtajuus johtamisen mallina yrityksessä X ... 36
2.5 Syitä arvioida johtamista ja johtajuutta ... 38
2.6 Palvelevan johtajuuden vaikutus työtyytyväisyyteen ... 39
2.6.2 Motivaatio ... 40
2.6.3 Palaute ... 42
2.7 Viitekehys ... 43
3 Tulokset – palvelevan johtajuuden merkitys ... 45
3.1 Aineiston analyysi ... 45
3.2 Työhyvinvoinnin muutokset ... 50
3.3 Vaikuttiko työmotivaatio henkilöstön työtyytyväisyyteen ... 54
3.4 Onko työstä saadulla palautteella ollut vaikutusta yrityksen henkilöstön työssä kehittymiseen? ... 56
3.5 Vastausten vertailu ... 57
3.6 Tulosten arviointia ... 60
3.7 Tutkimusetiikka ja tietosuoja ... 64
4 Johtopäätökset, pohdintaa ja kehitysehdotukset ... 66
4.1 Johtaminen ja palveleva johtajuus ... 66
4.2 Motivaatio, palautteen merkitys ja työtyytyväisyys yrityksessä X ... 70

4.3 Pohdintaa ja kirjallisuuskeskustelu ... 73
4.4 Suositukset ... 75
4.5 Jatkotutkimuksen kohteet ja tutkimuksen rajoitteet ... 75
Lähteet ... 78

Liitteet:

Liite 1 Yrityksen X henkilöstökyselyn kysymykset vuodesta 2016 vuoteen 2023
Liite 2 Yrityksen X 10 lisäkysymystä vuodelle 2023
Liite 3 Robert Greenleafin alkuperäiset teesit
Liite 4 Dirk van Dierendonckin kuusi teesiä

Kuvaluettelo

Kuva 1 Tutkimuskysymysten käsittely ja yhteys työtyytyväisyyteen
Kuva 2 Syväjohtamisen malli
Kuva 3 Johtamisen paradigman muutos teollisen yhteiskunnan kontrollista digitaalisen ja neljännen teollisen vallankumouksen luottamukseen
Kuva 4 Hierarkkisen johtamisen ja organisaation yksinkertaistettu malli
Kuva 5 Palvelevan johtajuuden yksinkertaistettu malli
Kuva 6 Palvelevan johtajuuden malli
Kuva 7 Yrityksen X organisaatio 2022–23: johto toimii mahdollistajana ja kannustaa organisaatiossa toimivia päätöksentekoon resurssien jakamisen kautta
Kuva 8 Locken työtyytyväisyysteorian pääperiaate
Kuva 9 Herzbergin kaksoisfaktoriteorian periaate soveltaen
Kuva 10 Palautteen periaate soveltaen
Kuva 11 Greenleafin ja van Dierendonckin palvelevan johtajuuden teesien mukaisen toiminnan vaikutus työtyytyväisyyteen yrityksen X kyselyissä (siihen, miten saatu palaute koetaan, ja työmotivaatioon)

Kuva 12	Yrityksen X laskemat kaikkien kysymysten (1–32) kokonaistyytyväisyyden vuosittaiset arvot: painotettu keskiarvo, arvojen keskiarvo, keskihajonnan ylä- ja ala-arvot sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2
Kuva 13	NPS-menetelmällä lasketut kaikkien kysymysten (1–32) kokonaistyytyväisyyden vuosittaiset arvot, arvojen keskiarvo, keskihajonnan ylä- ja ala-arvot sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2
Kuva 14	Kysymyksen 9 (Minulla on hyvä työmotivaatio) vuosittaisten painotettujen keskiarvojen kuvaaja, painotettujen keskiarvojen keskiarvo ja keskihajonnat SD1 ja SD2 sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2
Kuva 15	Kysymyksen 9 (Minulla on hyvä työmotivaatio) vuosittaisten NPS-arvojen kuvaaja, NPS-arvojen keskiarvo ja keskihajonnat SD1 ja SD2 sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2
Kuva 16	Kysymyksen 32 (Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni) vuosittaisten painotettujen keskiarvojen kuvaaja, vuosittaisten painotettujen keskiarvojen keskiarvo ja keskihajonnat SD1 ja SD2 sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2
Kuva 17	Kysymyksen 32 (Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni) vuosittaisten NPS-arvojen kuvaaja, NPS-arvojen keskiarvo ja keskihajonnat SD1 ja SD2 sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2
Kuva 18	Vuosittaiset kaikkien kysymysten kokonaispistemäärän painotetun keskiarvon tulokset ja NPS-tulokset sekä lineaariset suuntaviivat ja R^2
Kuva 19	Vuosittaiset painotetun keskiarvon tulokset kysymyksistä 9 ja 32 sekä lineaariset suuntaviivat ja R2
Kuva 20	Vuosittaiset NPS-tulokset kysymyksistä 9 ja 32 sekä lineaariset suuntaviivat ja R^2

Taulukkoluettelo:

Taulukko 1	Yrityksen X omistajuuteen ja johtamiseen liittyvät muutokset 2017–2023
Taulukko 2	Pk-yritysten määritelmä
Taulukko 3	Esimerkki yrityksen X työtyytyväisyyskyselyn tulosten laskennasta
Taulukko 4	Kysymysten 9 ja 32 vuosikeskiarvojen korrelaatio
Taulukko 5	Yrityksen X henkilöstökyselyn (kokonaistutkimus) N (henkilöstön määrä), n (vastanneet) ja vastausprosentti vuosittain
Taulukko 6	Hypoteesin testaaminen (kuvaileva analyysi) yrityksen X henkilöstökyselyn tuloksilla ennen palvelevan johtajuuden käyttöönottoa 2017–2021 ja palvelevan johtajuuden käyttöönoton jälkeen 2022–2023
Taulukko 7	Lineaarisen suuntaviivan R^2-arvot kuvailevat kehityksen suuntaa seitsemän vuoden aikajanalla

ILMOITUKSET

Turnitin

Tämän opinnäytetyön alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin- samankaltaisuuden tarkastuspalvelun avulla.

Tekoäly

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja, Juha Moisio, on käyttänyt seuraavia tekoälytyökaluja opinnäytetyön tekemisessä:

1. OpenAI ChatGPT

    a. Työkalun käytön tarkoitus:

    Hyödyntää laajemmin eri tietokannoista kerättyä materiaalia ja pyrkiä löytämään uudempaa tietoa työtä varten.

    b. Selvitys työkalun käytöstä:

    1. ChatGPT:tä on käytetty hakukoneena, jolla on laajennettu Googlen ja muiden hakukoneiden, kuten Google Scholarin, LUT Primon ja muiden yliopistojen, tuottamaa tietoa lähdeteoksista, sekä kokonaiskuvan luomisessa. Kaikki tekoälyllä löydetty aineisto on tarkistettu lähdeteoksista, ja näistä on tehty asianmukaiset viite- ja lähdemerkinnät.

    2. Tekoälyä on käytetty tekstin oikoluvussa ja sujuvoittamisessa.

Vastuu

Kirjoittaja, Juha Moisio, ottaa täyden vastuun tämän opinnäytetyön sisällöstä ja on tarkistanut ja muokannut mahdollisen tekoälytyökalujen käytön myötä syntyneen sisällön.

1 Johdanto

”Palvelevassa johtamisessa korostetaan ajatusta, jonka mukaan hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät tulevat ensin ja sen myötä hyvä työtoiminta ja tulos. Parhaimmillaan tällainen johtaminen synnyttää kulttuurin, jossa kaikki työyhteisössä toimivat toinen toisiaan arvostaen ja tukien.” (Hakanen 2024.)

”SERVANT AND LEADER. Can these two roles be fused in one real person, in all levels of status or calling?” (Greenleaf 1977, 9.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelevan johtajuuden vaikutusta suomalaisen pk-yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Aiemman tutkimuksen ja TTL:n tutkimusprofessori Jari Hakasen (2024) mukaan palvelevaa johtajuutta on tutkittu pk-yritysten näkökulmasta Suomessa vain vähän. Google Scholarilla tehtyjen hakusanahakujen perusteella palvelevasta johtajuudesta on julkaistu kaiken kaikkiaan lähes 1 400 000 julkaisua. Kotimaassa on julkaistu kaikkiaan 2 300 tutkimustyötä, joista useimmat kohdistuvat koulutukseen, terveydenhuoltoon tai kirkolliseen työhön. Koska asiaa on tutkittu suomalaisissa yrityksissä vain vähän, tämä työ täydentää aiempaa tutkimusta. Kansallisten kulttuuristen eroavuuksien takia (Mittal & Dorfmann 2012, 569) on luontevaa keskittyä työssä ensisijaisesti suomalaiseen dataan, vaikka tässä tilanteessa sitä onkin vain vähän ja vain yhdeltä yritykseltä.

Työelämän muutoksen myötä johtaminen on muutoksessa. Samasta syystä johtamisen tutkimus on muutoksessa. Kun aiemmin tutkittiin johtajaa, nykyisin tutkimus on laajempaa. Tutkimus kohdistuu työntekijöihin (palvelevan johtavuuden kontekstissa seuraajiin), kollegoihin, esimiehiin, työympäristöön ja työkulttuuriin. (van Dierendonck 2011, 1234.) Maailman ja ilmaston jatkuva muuttuminen, COVID-19-pandemia, kansainväliseen toimitusjärjestelmään kohdistuvat uhkat, sodat ja geopoliittiset konfliktit sekä muun muassa autoritäärisyyden ja populismin nousu haastavat jatkuvasti johtamisen ja sen myötä johtamisen tutkimuksen. Muutoksesta ja epävarmuudesta huolimatta suomalaiset vaikuttavat olevan tyytyväisiä työssä jaksamiseensa. Vuoden 2025 tammikuussa päivitetyn tietopankin mukaan 59 prosenttia kokee olevansa erittäin tai melko tyytyväisiä työssä jaksamiseensa. Toisaalta 15 prosenttia oli melko tai erittäin tyytymättömiä. (Taloustutkimus 2025.) Tutkijat pyrkivät jatkuvasti kehittämään malleja, joilla edellä mainittuihin haasteisiin vastataan entistä paremmin. Organisaatioiden muuttuminen ja uusien ikäluokkien tulo työelämään haastavat nykyiset johtamisopit. Perinteiset johtamisopit ovat riittämättömiä globaalissa maailmassa ja disruptiivisessa muutoksessa. (van Dierendonck & Patterson 2025, 3.)

Kun henkilöstön työtyytyväisyyttä seurataan, vahvasti esille nousevat ihmislähtöinen johtaminen ja johtajuus. Ihmislähtöisyys liittyy henkilöstön motivaatioon, hyvinvointiin ja kehittymiseen. Ei ole liioiteltua sanoa, että tuella sekä hyvällä johtamisella (Hyytiäinen et al. 2015, 213) sekä luottamuksen ilmapiirin (Dirks & Ferrin 2002, 621) luomisella ja toisaalta huonolla johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja kiinnostukseen vaihtaa työpaikkaa. Kirjassaan ”Brilliant Leadership” Belasen ja Pfeffermann (2025, 1–2) kiinnittävät huomiota johtamisen muutokseen, jossa huomioidaan työntekijöiden voimaannuttaminen ja inspirointi. Maslow’n (1943, 383) tarvehierarkian mukaan ylevämmät tarpeet tulevat tyydytetyiksi vasta, kun alemmat tarpeet, esimerkiksi fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarpeet, on tyydytetty – näin voidaan olettaa tässä tilanteessa olevan.

Palveleva johtajuus on luotu voimaannuttamaan ihmisiä, luomaan uskoa ihmisiin ja olemaan mukana parantamassa yhteiskuntaa työpaikkojen kautta. Paino sillä, mikä motivoi johtajaa palvelemiseen. Palvelevat johtajat voimaannuttavat ihmisiä, kun he antavat näille vastuuta ja oikeuksia. Tässä palveleva johtaminen poikkeaa perinteisistä johtamistyyleistä. Poikkeavaa on myös palvelevien johtajien empatiakyky ja nöyryys. (Mittal & Dorfman 2012, 555.) Palveleva johtajuus on enemmän arvo kuin tekemisen malli (Sendjaya 2025, 58). Elämme nopeiden ja jatkuvien muutosten aikaa. Myös työympäristömme muuttuu kiihtyvällä vauhdilla muun muassa globalisaation, teknisen kehityksen ja nopean innovaation myötä. Organisaatioiden tulee jatkuvasti parantaa suoritustaan ja tuotteiden olla entistä parempia. (Bassett-Jones & Lloyd 2005, 929.) Myös näkemyksemme johtamisesta ja johtajuudesta sekä sen vaatimuksista muuttuu ajan hengessä ja sen vaatimusten myötä.

Robert K. Greenleaf, palvelevan johtajuuden käsitteen luoja, näki palvelevassa johtajuudessa ja palvelevassa johtajassa moraalisen ulottuvuuden. Hänen mielestään palveleva johtaja on pääasiassa kiinnostunut seuraajiensa kehittymisestä ja kasvusta. Greenleaf näki, että ensin on halu palvella ja vasta sen jälkeen herää halu johtaa. Tällainen henkilö on erilainen kuin henkilö, joka haluaa ensin johtaa. Palvelija ensin ja johtaja ensin ovat ääripäitä. Niiden välissä on sävyjä ja vivahteita, jotka ovat osa ihmisen luontoa ja luonnetta. Greenleaf näkee tärkeimmäksi testiksi ja merkiksi onnistumisesta sen, ovatko palveltavat kasvaneet ihmisinä. (De Sousa 2014, 3.)

Palvelevan johtajuuden käsite on yksinkertainen mutta kuitenkin syvälle luotaava ajatus, jossa korostuvat toisten palveleminen, holistinen tulokulma työhön, yhteisöllisyys ja päätöksenteon jakaminen. Jatkuvasti esille nousevien johtamistrendien joukossa palveleva johtajuus kestää aikaa ja tarkastelua. (Spears 1996, 33.)

Greenleaf esitteli teoriansa jo vuosikymmeniä sitten, mutta palvelevasta johtajuudesta ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä teoriaa. Greenleaf ei jättänyt jälkeensä empiirisesti todennettua aineistoa palvelevasta johtajuudesta. (van Dierendonck 2011, 1229.) Kuitenkin Parris ja Peachey (2012, 386) kirjoittavat artikkelissaan ”A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Context”, että palvelevan johtajuuden teoria on varteenotettava. He näkevät sen arvokkaaksi sekä yksilön että organisaation kannalta. Palvelevalla johtajuudella voidaan parantaa yksilön ja ryhmien tuloksia. De Sousa (2024, 7) listaa artikkelissaan ”Servant Leadership to the Test – New Perspectives and Insights” syitä siihen, että palveleva johtajuus on yritykselle hyvä johtamismalli. Hän nostaa esille aiemmassa tutkimuksessa esille tulleita syitä, kuten yhteisöllisyyden, yrityksen menestyksen, työtyytyväisyyden, oikeudentajun, optimistisuuden ja sitoutumisen muutokseen sekä organisaation tulokset. Lisäksi johtajat ja seuraajat jakavat samat arvot, luottavat toisiinsa, sitoutuvat toimitaan ja ovat kiinnostuneita toistensa hyvinvoinnista (Sendjaya 2025, 61).

Tässä opinnäytteessä palveleva johtajuus ymmärretään Larry Spearsin kirjaamien Robert K. Greenleafin kymmenen teesin (Smith 2005, 4–5; ks. liite 3) kautta, joilla palvelevaa johtajuutta alun perin on määritetty. Greenleafin teesien mukaiseen toimintaan sisältyy kyky kuunnella, empatia, parantaminen (henkinen hoito), tietoisuus ja tiedostaminen, suostuttelevuus, käsitteellistäminen, kaukokatseisuus, luottamusjohto/-tehtävä, sitoutuneisuus ihmisten kasvuun ja yhteisön henkisen kasvun tukeminen. Näistä teeseistä on laadittu useita eri versioita. Tässä työssä huomioidaankin myös palvelevaa johtajuutta tutkineen Dirk van Dierendonckin (2011, 1232–1234; ks. liite 4) listaamat kuusi teesiä: voimaannuttaminen ja ihmisten kehittäminen, nöyryys, aitous, ihmisten hyväksyminen, suunnan näyttäminen sekä luottamusjohto.

Työtyytyväisyys on subjektiivinen käsite, ja riippuu henkilön kulloisestakin tunnetilasta. Tässä työssä työtyytyväisyyden määritelmä perustuu Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriaan (1966, 75) sekä siihen yleisnimitykseen, jota yrityksen X henkilöstökyselyn vuosittaisista koosteista käytetään. Herzbergin teoriassa työpaikalla on tekijöitä, jotka tuottavat työtyytyväisyyttä, ja toisaalta erillisiä, irrallisia tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä työpaikalla. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole toisistaan riippuvaisia tekijöitä, vaan ne ovat irralliset tekijät, jotka vaikuttavat toisiinsa. Tyytymättömyys yksin voi vaikuttaa ”negatiivisena vastavoimana” kaikelle myönteiselle. (Main 2023.) Edwin Locke (1969) sen sijaan näkee työtyytyväisyyden toisin. Hänen mukaansa työtyytyväisyys on työntekijän työhön liittyvien arvojen sekä odotusten, työntekijän taitojen ja osaamisen käytön sekä kehittämisen sekä kuormituksen ja johtamisen arvioinnin tulema, jossa positiivinen vaikuttaa työtyytyväisyyteen myönteisesti ja negatiivinen kielteisesti (Schaufeli & Bakker 2010, 14).

Yleisesti voidaan nähdä, että hyvinvoiva työyhteisö, jossa henkilöstön tarpeet huomioidaan ja jossa yrityksen sekä työntekijän arvot kohtaavat, on tuottavampi kuin sellainen, josta nuo tekijät puuttuvat tai jossa arvot eivät kohtaa.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan suomalaista, Suomessa toimivaa yritystä X ja palvelevan johtajuuden vaikutusta yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen vuosittaisten työtyytyväisyys-/henkilöstökyselyiden perusteella. Yritys kuuluu pienten ja keskisuurten yritysten ryhmään. Se toimii metallialalla ja markkinoi, myy sekä valmistaa korkealuokkaisia alansa tuotteita. Valmistuksen lisäksi yritys myös pääosin huoltaa omat tuotteensa. Yritys on luonut sisälleen kyvykkyyksiä, joita monet muut ostavat alihankintana, ja on sen ansiosta alansa johtava palveluntuottaja. Yrityksellä on useita toimipisteitä Suomessa. Yrityksen henkilöstömäärä on vaihdellut suhdanteiden mukaan, ja tarkastelujaksolla se oli 58–119. Asiakaskenttä on laaja. Yritys tekee myös vientikauppaa ja on useiden ulkomaisten yritysten sopimuskumppani.

Tässä opinnäytteessä ei oteta huomioon johtamiskeskustelussa viime aikoina esillä ollutta ”alaistaito”-käsitettä, koska sitä ei ollut huomioitu väittämiä laadittaessa. Työssä kuitenkin huomioidaan yrityksen omistajuudessa tapahtuneet muutokset ja toimitusjohtajien vaihdokset sekä muut yrityksessä tapahtuneet merkittävät muutokset, kuten vuonna 2022 pidetyt yt-neuvottelut ja niitä seuranneet irtisanomiset. Työssä otetaan huomioon myös COVID-19-pandemian ja Venäjän Ukrainaan kohdistaman, vuonna 2022 alkaneen hyökkäyssodan vaikutukset. Työssä ei arvioida muita yrityksen sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä, kuten suhdanteita tai yleisesti teollisuuden tai ulkomaan viennin tilanteita.

Suomessa on tehty vain vähän palvelevaan johtajuuteen liittyvää tutkimusta. Palvelevan johtajuuden tutkimusta tehdään kansainvälisesti muun muassa Kiinassa, Yhdysvalloissa, Euroopassa ja Pakistanissa. Johtajuudesta on laadittu vuodesta 2020 lähtien runsaat 94 000 akateemista artikkelia, ja palvelevasta johtajuudesta on laadittu runsaat 1 100 artikkelia, joista 14 Suomessa. (Scopus 2025.) Työtä täydennetään alan tutkimuksella ja johtamisen asiantuntijoiden haastatteluilla, joiden avulla voidaan paremmin hahmottaa palvelevan johtajuuden teoriaa.

1.1 Aineiston taustat ja hankinta

Nimeä Yritys X on perustettu 1990-luvun alkupuolella. Yrityksessä on tapahtunut merkittäviä muutoksia seurantajakson aikana (taulukko 1). Myös yhteiskunnallisesti on koettu suuria muutoksia sekä tapahtumia. Niistä merkittävin on varmasti COVID-19-pandemia, jolla oli

vaikutusta kaikkeen yritystoimintaan maailmanlaajuisesti. Yritys oli alun perin perustaja-/yrittäjävetoinen, mutta vuonna 2018 tehdystä yrityskaupasta lähtien se on ollut kansainvälisessä omistuksessa ja osa kansainvälistä konsernia. Yritystä johti vuoteen 2018 yrityksen perustaja. Vuodesta 2018 vuoteen 2023 (tämän työn tarkasteluvälillä) johtajana on toiminut muu kuin perustaja. Vuodesta 2018 vuoden 2021 lopulle toimitusjohtaja oli talon sisältä. Tämän jälkeen tehtävään on valittu ulkopuolisia ammattijohtajia. Heitä oli tarkastelujakson loppuun mennessä ollut kaksi. Yrityksen hallitus koostui alun perin omistajista. Vuoden 2020 loppuun asti vanha omistaja oli hallituksessa yhdessä uuden omistajan valitsemien edustajien kanssa. Vuodesta 2021 hallitukseen on valittu nykyisen omistajan valitsemia edustajia.

Taulukko 1. Yrityksen X omistajuuteen ja johtamiseen liittyvät muutokset 2017–2023 (lähde: Yritys X)

	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Omistus	Perustaja/ yrittäjä	Ulkom. yritys	Ulkom. yritys	Ulkom. yritys	Ulkom. yritys	Ulkom. yritys	Ulkom. yritys
Hallitus	Perustaja/ yrittäjä	Omistajan edustaja + ulko-puol.	Omistajan edustaja + ulko-puol.	Omistajan edustaja + ulko-puol.	Omistajan edustaja + ulko-puol.	Omistajan edustaja + ulko-puol.	Omistajan edustaja + ulko-puol.
Tj.	Perustaja/ yrittäjä	Yrityksen sisältä	Yrityksen sisältä	Yrityksen sisältä	Ulkopuol. tilapäinen	Ulkopuol. pysyvä	Ulkopuol. pysyvä
Huom.			Omistajan vaihdos		Yt-kierros ja irtisan.	Yt-kierros ja irtisan.	

Pienellä ja keskisuurella yrityksellä (pk-yritys) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Euroopan komission määritelmän ja sen myötä Suomen valtiohallinnon määritelmän mukaista yritystä (taulukko 2). Komission (n.d.) mukaan 99 prosenttia Euroopan unionin yrityksistä on pk-yrityksiä. Suomessa oli vuonna 2022 yli 440 000 yritystä, jotka työllistivät 1,45 miljoonaa suomalaista. Yrityksistä alle 10 työntekijän mikroyrityksiä on noin 430000 eli 95,7 prosenttia, pienyrityksiä on lähes 16000 (3,5 %) sekä keskisuuria runsaat 3100 (0,7 %) ja suuryrityksiä lähes 700 (0,1 %). Yksinyrittäjiä oli vuonna 2023 noin 185000. (Suomen Yrittäjät 2024).

Taulukko 2. Pk-yritysten määritelmä (lähde: Euroopan komissio n.d.)

Yritystyyppi	Työntekijöiden määrä	Taloudelliset määreet, miljoonaa euroa		
		Liikevaihto	tai	Taseen loppusumma
Pk-yritys	<250	< 50		< 43
Pienyritys	< 50	< 10		< 10
Mikroyritys	< 10	< 2		< 2

Varsinaisena tutkimusaineistona käytetään ensisijaisaineistoa. Aineistona ovat yrityksen X henkilöstökyselyt vuodesta 2017 vuoteen 2023. Havaintoyksikkönä on ollut yritykseen kunkin vuoden lopussa työsuhteessa ollut henkilökunta. Kyselylomakkeessa on vuosittain toistettu samat 32 väittämää. Motivaatiota on selvitetty 18 kysymyksellä, (työ)ilmapiiriä 6 kysymyksellä, työympäristöä 2 kysymyksellä, tiedonkulkua 2 kysymyksellä ja esimies-alaissuhteita 4 kysymyksellä. Kysely on luotu yrityksessä X. Siitä, onko kysymyksiä laadittaessa hyödynnetty jotain erityistä mallia tai teoriaa, ei ole tietoa. Aineistona hyödynnetään myös vuosittaisia palautusprosentteja (jaettujen ja palautettujen kyselyiden suhdelukua) sekä vuosina 2017–2023 vuosittain irtisanoutuneiden työntekijöiden määrää.

Tähän työhön on valittu yrityksen X työtyytyväisyyskyselyn 32 kysymyksestä kaksi keskeistä kysymystä. Toinen koskee työmotivaatiota ja toinen saatua palautetta. Tähän valintaan vaikutti käytettävissä oleva työtyytyväisyyskyselyiden alkuperäismateriaali. Työtyytyväisyyskyselyillä on alun perin haettu yleistä kuvaa siitä, kuinka yrityksen henkilöstö on kokenut työskentelyn ja olosuhteet yrityksessä X (Ronkainen 2025). Käsiteltävä aineisto antaa kuitenkin riittävän perustan luvussa 1.2 esiteltävien tutkimuskysymysten esittämiselle.

Kysely on tehty samanlaisena vuosina 2017–2023. Vuonna 2023 siihen lisättiin 10 lisäväittämää silloisen toimitusjohtajan toiveesta yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa, jotta kysyttävistä asioista saataisiin tarkempi kuva. Kysely on jaettu vuosittain vuoden lopussa yrityksessä työsuhteessa oleville. Väittämät esitetään liitteissä 1 ja 2. Kyselyssä on ollut myös avoin osio, jolla on voitu laajemmin arvioida saatua palautetta. Lisäkysymyksiä tai avoimia kommentteja ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Työtyytyväisyyskyselyyn vastataan Likertin asteikolla 5–1, jossa arvo 5 on täysin samaa mieltä, 4 on vahvasti samaa mieltä, 3 on osittain samaa mieltä, 2 on vahvasti eri mieltä ja 1 on täysin eri mieltä. Vastaukset on yrityksessä tehdyissä vertailulaskennoissa pisteytetty siten, että täysin samaa mieltä on 5 pistettä ja täysin eri mieltä on 1 piste. Vastausvaihtoehdoissa ei ole niin sanottua neutraalia vaihtoehtoa, eikä saatavilla olevalla aineistolla voida arvioida, onko sillä tässä yhteydessä merkitystä. Vaikka Likertin asteikkoa on helppo

käyttää, sen heikkous on, että se ei paljasta syy-yhteyttä ja vastaukset ovat subjektiivisia. Mitä suurempi asteikon porrastus on, sitä tarkemman tiedon kyselijät saavat, sillä vastaajat saattavat tulkita vastausvaihtoehtoja eri tavoin. (SurveyMonkey 2025a.)

Työssä verrataan ensisijaisesti kyselyn vuosittaisia tuloksia. Vertailussa huomioidaan yrityksen omistajuuden ja johtamisen eri vaiheet, jotta voidaan selvittää, onko palvelevalla johtajuudella ollut vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja siihen, kuinka saatu palaute koetaan. Näiden perusteella arvioidaan yleistä työtyytyväisyyttä. Yrityksessä tapahtuneiden omistajuus- ja johtajamuutosten vaikutusta arvioidaan vertaamalla koko tutkimusjakson 2017–2023 tuloksia vuosien 2017–2021 ja 2022–2023 tuloksiin. Samalla arvioidaan, onko vuosina 2022 ja 2023 käyttöön otetulla palvelevan johtajuuden mallilla ollut vaikutusta tuloksiin.

Tutkimukseen osallistui vuosittain verrattain pieni mutta edustava joukko tutkittavia. Vaikka siitä ei voida tehdä suoraan laajoja, muihin yrityksiin yleistettäviä johtopäätöksiä, niin sen säännöllisestä toistosta ja sen kautta vertailtavista tuloksista voidaan päätellä yrityksen X toimintaan liittyvät trendit. Otantakoko riippuu muun muassa tavoitellusta tarkkuudesta, vaihtelusta ja käytetystä mittarista (Tilastokeskus 2025). Aineiston voidaan katsoa olevan luotettava ja riittävä yritystä X koskevan case-tutkimuksen tekemiseen. Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmän mukaan kyselyihin on helpompi vastata, jos väittämät on laadittu samansuuntaisiksi ja ne ovat myönteisiä. Asettelun on hyvä olla myönteinen myös silloin, kun halutaan kiinnittää huomiota niihin asioihin, jotka toimivat. (TY 2025.) Yritys X on laatinut väittämät myönteisiksi. Koska kyseessä on kokonaistutkimus (Tilastokeskus 2025a), käytössä oleva aineisto kuvaa luotettavasti yrityksen X henkilöstön näkemyksiä, vaikkei tuloksia voida otoskoon takia yleistää suomalaisiin pk-yrityksiin. Kyselyyn vuosittain vastanneiden osuus koko henkilöstöstä on suhteellisen suuri (taulukko 5), ja siksi kysely antaa sellaisenaan hyvän kuvan yrityksestä X. (KvantiMOTV 2025a).

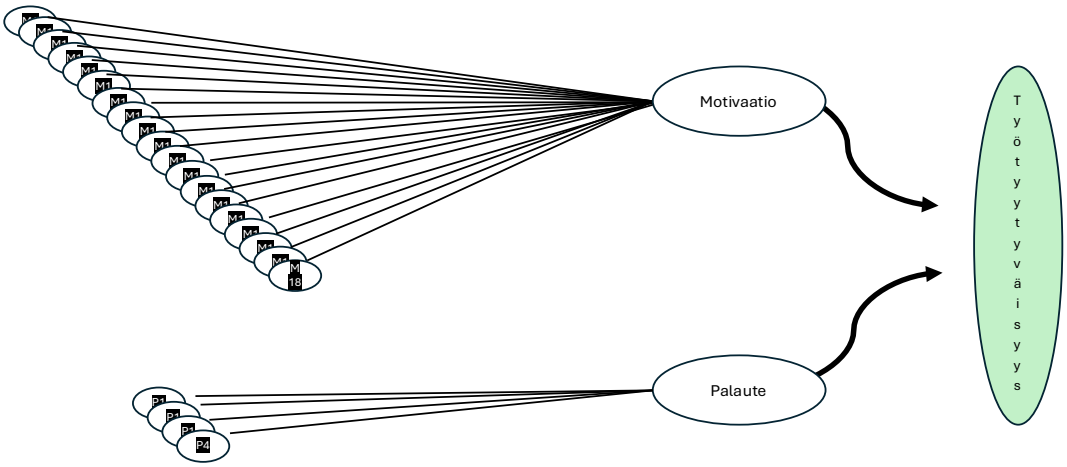
1.1 Tutkimuskysymykset ja hypoteesi

Tässä tutkimuksessa tutkitaan case-tapausta yritys X ja sitä, miten palveleva johtajuus on vaikuttanut yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimus tehdään kvantitatiivisena tutkimuksena. Työssä hyödynnetään yrityksen X henkilöstökyselyitä vuosilta 2017–2023.

Tämän työn tutkimuskysymys on:

Onko palvelevalla johtajuudella vaikutusta pk-yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen – case yritys X (kuva 1)?

Työllä halutaan selvittää palvelevan johtajuuden, palautteen antamisen sekä työmotivaation yhteyttä työtyytyväisyyteen yrityksessä. Työtyytyväisyys voidaan määritellä ”myönteiseksi ja miellyttäväksi tunnetilaksi, joka syntyy omaa työtä koskevista arvioista”. Tila kuvaa lähinnä työntekijän työtyytyväisyyttä kysyttäessä. (TTL 2025.) Työssä hyödynnetään yrityksessä X tehtyjä henkilöstökyselyitä. Tuloksista on yrityksessä käytetty yleisnimitystä työtyytyväisyys, vaikka kyselyillä on haluttu selvittää muutakin kuin teoreettisesti ymmärrettyä työtyytyväisyyttä. Herzbergin kaksoisfaktoriteorian (1987, 113) mukaan työpaikalla on tekijöitä, jotka tuottavat työtyytyväisyyttä, ja erillisiä, edellisistä riippumattomia tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä työpaikalla (Main 2023). Edellä mainituista syistä tässä tutkimuksessa käytetään tuloksista termiä työtyytyväisyys.



Kuva 1. Tutkimuskysymysten käsittely ja yhteys työtyytyväisyyteen

Ensimmäisellä alakysymyksellä selvitetään, onko työmotivaatiolla yrityksessä X yhteyttä palvelevaan johtajuuteen. Kysymys perustuu van Dierendonckin (2011, 1232), De Sousan (2014, 2) sekä Hunterin ynnä muiden (2013 318) näkemyksiin, joiden mukaan johtajien toiminta palvelevina johtajina vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja motivaatioon. Lisäksi huomioidaan Herzbergin kaksoisfaktoriteoriassa mainitut motivaattorit. Tässä alakysymyksessä hyödynnetään kyselyn väittämää 9, jossa pyydetään arvioimaan motivaatiota: ”Minulla on hyvä työmotivaatio.”

Työmotivaatiolla tarkoitetaan sisäisiä tekijöitä, kuten työstä saatua tyydytystä tai kiinnostusta työhön, ja ulkoisia tekijöitä, kuten palkkausta tai asemaa. Nämä tekijät vaikuttavat haluun työskennellä osana yrityksen X organisaatiota eli siihen, miksi työntekijä haluaa tehdä työkseen sitä, mitä hän tekee. Tämän kysymyksen arvioinnissa on huomioitava

keskeisinä käsitteinä Greenleafin parantaminen, suostuttelevuus ja sitoutuneisuus kasvuun sekä van Dierendonckin nöyryys ja suunnan näyttäminen.

Toisella alakysymyksellä selvitetään, onko palvelevalla johtajuudella ollut vaikutusta yrityksen henkilöstön haluun kehittää työtään palautteen saamisen jälkeen. Kysymys perustuu muun muassa van Dierendonckin (2011, 1251) koostamiin näkemyksiin, joiden mukaan palvelevan johdon pyrkimys luoda hyvä työilmapiiri vaikuttaa siihen, kuinka saatu palaute otetaan vastaan. Tähän liittyy ennen kaikkea kyselyn väittämä 32, jossa pyydetään arvioimaan palautetta: ”Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni.”

”*Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä*.” Palautteella tarkoitetaan esihenkilön antamaa suullista tai kirjallista viestiä siitä, kuinka jokin työntekijän hoitama asia on hoidettu tai kuinka se tulisi hoitaa, ja palaute antaa eväitä seuraavien tehtävien hoitamiseen. (Berlin 2008, 1.) Palautteeksi ymmärretään se työntekijöiden saama palaute ja kuinka he kokevat sen suhteessa työssään kehittymiseen. Vastauksia arvioitaessa keskeisinä käsitteinä on pohdittava Greenleafin kykyä kuunnella, empatiaa sekä luottamusjohtoa sekä van Dierendonckin voimaannuttamista, aitoutta ja luottamusjohtoa.

Jatkuvasti muuttuvien työelämän vaatimusten ja niitä heijastaviin Herzbergin kaksoisfaktoriteoriaan (1966, 75), Locken työtyytyväisyysteoriaan (1969) sekä Robert K. Greenleafin palvelevan johtajuuden teeseihin (1977) perustuen tämän tutkimuksen hypoteesi on, että kun työmotivaatio ja/tai työstä saatu palaute koetaan myönteiseksi, niin työtyytyväisyys kasvaa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä alaluvussa käydään ensin läpi tutkimusmenetelmä, tutkittavana olevan yrityksen työtyytyväisyyskyselyn taustat sekä se, kuinka kyselyn vastaukset on kerätty ja alun perin käsitelty. Lisäksi kerrotaan, kuinka data tätä tutkimusta tehtäessä käsiteltiin eri menetelmällä ja kuinka tuloksia verrattiin ja arvioitiin.

Työssä hyödynnetään tilastollisen laskennan eri menetelmiä, jotta saadaan selville, onko vuosien 2017–2022 ja vuoden 2023 tuloksissa merkittävää eroa, kun tarkastellaan työtyytyväisyyttä ja palautetta koskevien kysymysten keskiarvoja. Vuonna 2023 yrityksessä oli alettu soveltaa palvelevaa johtavuutta. Tässä työssä luodaan arvio siitä, oliko palvelevan johtamisen mallilla vaikutusta yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään arvioimaan yrityksen X johtamista ja johtajuutta.

Tutkimus tehdään määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, jota on täydennetty asiantuntijoiden haastatteluilla. Tarkoituksena on selvittää, mikä vaikutus palvelevan johtajuuden teesien mukaisen johtamisen käyttöönotolla oli työtyytyväisyyteen suomalaisessa pk-yrityksessä, yrityksessä X. Tarkoitus on tutkia kausaalisuutta. Sitä tutkitaan yrityksen X vuosina 2017–2023 tekemien henkilöstön työtyytyväisyyskyselyiden avulla. Kyselyillä selvitetään työmotivaation ja työstä saadun palautteen vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Kyselyiden kysymyksistä on valittu kaksi tarkasteltavaksi lähemmin Net Promoter Score -menetelmän ja painotetun keskiarvon menetelmän avulla.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tai tilastollisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu usein numeerisiin tuloksiin ja niiden selittämiseen. Ilmiöitä ja niiden syy-seuraussuhteita, luokittelua tai yleisyyttä pyritään selvittämään numeroiden ja tilastojen avulla. Kvantitatiiviseen analyysiin liittyy erilaisia tilastollisia ja laskennallisia menetelmiä. Määrällinen analyysi aloitetaan yleensä kuvaavalla analyysillä, josta voi tulla tutkimuksen tavoite. Määrällinen analyysi tarjoaa mahdollisuuden tehdä erilaisia syy- ja seurausanalyysejä ja luokitteluita sekä analysoida vaihteluita, aikasarjoja ja riippuvuussuhteita. Näitä menetelmiä käytettäessä koko tutkimus on yleensä hahmoteltava suunnitteluvaiheessa, sillä ongelman asettelu sekä aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät vaikuttavat toisiinsa ja sen myötä tuloksiin. (JYU 2025b.)

Työssä oletetaan, että palvelevalla johtajuudella on vaikutusta motivaatioon ja siihen, kuinka palaute koetaan. Näiden avulla on johdettu käsitys työtyytyväisyydestä. Toisaalta työntekijöiden työmotivaatiolla ja sillä, kuinka palaute koetaan, ei ole suoraa vaikutusta palvelevaan johtajuuteen tapahtumahetkellä.

Työssä hyödynnetään 1990-luvun alkupuolella perustetun, ulkomaisessa omistuksessa olevan suomalaisen pk-yrityksen, yrityksen X, henkilöstökyselyitä vuosilta 2017–2023. Vuosittaisten vastausten tuloksia verrataan toisiinsa. Näin arvioidaan yrityksessä vuonna 2022 käyttöön otetun ja vuonna 2023 koko vuoden käytössä olleen palvelevan johtajuuden mallin vaikutusta verrattuna aiempiin vuosiin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sopii menetelmäksi tähän tutkimukseen, koska aineisto on valmista alfanumeerista aineistoa. Sen tuloksia on tulkittu aiemmin painotetun keskiarvon kautta. Nyt haetaan mahdollista yhteyttä palvelevaan johtajuuteen.

Tämän työn kysymystenasetteluun ja analyysiin vaikuttaa se, ettei työtyytyväisyyskyselyn alkuperäismateriaali ole käytössä. Työ on jouduttu tekemään kokonaan koontimateriaalista. Siksi tulokset eivät ole tilastotieteellisesti päteviä, vaan ainoastaan suuntaa antavia. Kyselyillä on alun perin haettu yleistä kuvaa siitä, kuinka yrityksen henkilöstö on kokenut työskentelyn ja olosuhteet yrityksessä X. Kysymykset antavat kuitenkin riittävän perustan tutkimuskysymykselle, alakysymyksille ja hypoteesille.

2 Johtaminen, johtajuus ja palveleva johtajuus

Tässä luvussa käsitellään johtamista sekä johtajuutta ja näiden tärkeimpiä paradigmoja eri näkökulmista. Lisäksi luvussa avataan palvelevan johtajuuden taustoja sekä teesejä erityisesti Robert K. Greenleafin ajatusten pohjalta. Greenleaf kirjasi ylös periaatteet, joiden mukaan palveleva johtajuus toimii, yli 50 vuotta sitten. Empiirinen tutkimus on todistanut, että palvelevalla johtajuudella on myönteinen vaikutus työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, luottamukseen ja suorituksiin. (van Dierendonck & Patterson 2025, 58.)

2.1 Johtamisen taustat

”Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Seeck 2021, 20–21.)

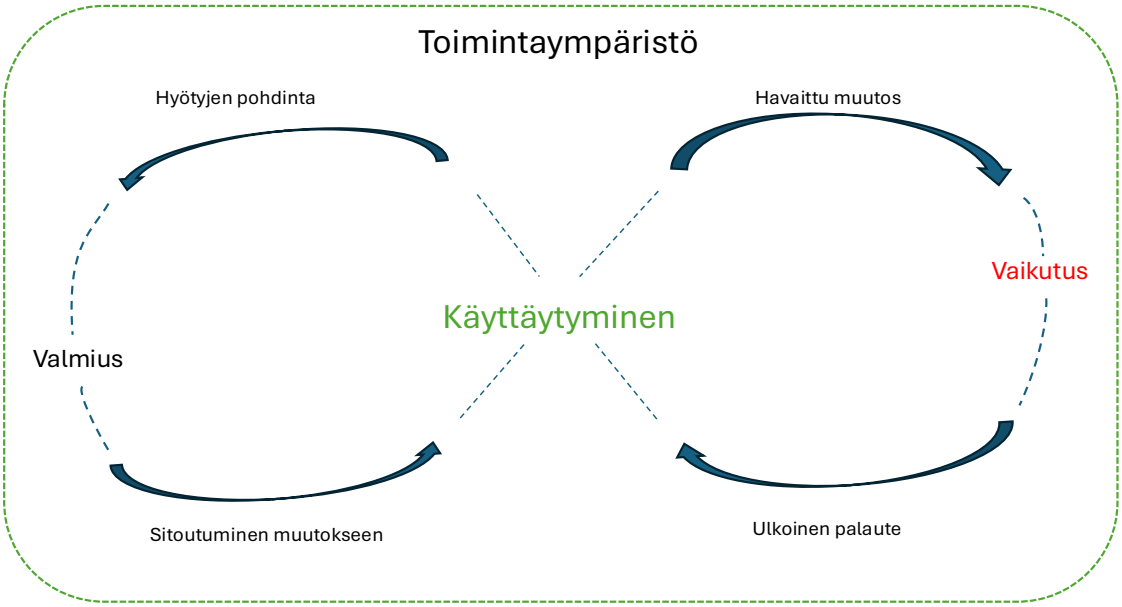
Johtaminen on sosiaalinen prosessi, jolla johtaja vaikuttaa organisaationsa tuloksiin. Johtaminen on vahvassa yhteydessä toimintaympäristöönsä. Se on myös kulttuurisidonnaista, eli se on sidoksissa yhteisöön, jossa se tapahtuu. Johtaminen on yhteisöllistä. Johtaminen on palvelutehtävä, jolla tarjotaan parhaat edellytykset työnteolle ja jolla pyritään tuomaan esiin työntekijöiden parhaat puolet. (Seeck 2021, 20–21.) Voidaan sanoa, että johtaminen on kaikissa olosuhteissa ja kaikissa organisaatioissa samanlaista. Johtamisella pyritään saamaan kaikki toimimaan saman päämäärän hyväksi. Samalla niillä päätöksillä, joita johtajat tekevät, on vaikutusta kaikkeen, mitä työyhteisössä tapahtuu, ja usein myös sen ulkopuolelle.

Johtamisen megatrendeistä ja transformatiivisesta johtamisesta KT, dosentti Tommi Kinnunen (2024) toteaa:

"Näkisin että ’Transformational Leadership’ jatkaa länsimaissa hallitsevana johtamisen paradigmana. Esimerkiksi viimeisten kymmenen vuoden aikaiset muutokset toimintaympäristöissä korostavat tarvetta tälle johtamistyylille myös tulevaisuudessa. Johtaminen hengittää ajassa, joten ilmaisutavoissa voi tapahtua suurempia muutoksia kuin taustalta löytyvässä koulukunnassa. Esimerkiksi Syväjohtamisessa on pitkään käytetty oppimisen ulottuvuutta älyllisen stimuloinnin ulottuvuuden sijaan. Yleisellä tasolla puhe esihenkilöstä on laajentunut ja esimiehestä puhutaan harvemmin. Nämä yksittäisinä esimerkkeinä."

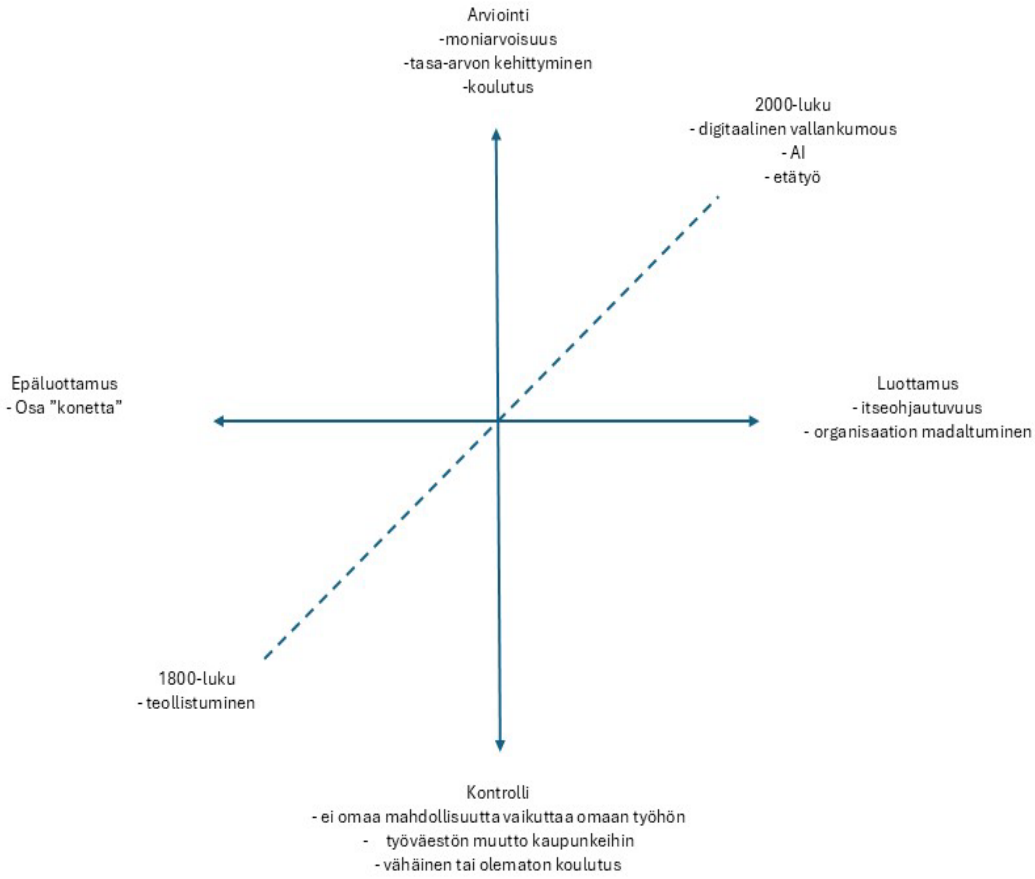
Transformatiiviseen johtamiseen perustuva syväjohtamisen mallissa pääpaino on ihmisten, ei asioiden johtaminen, jossa luodaan luottamuksen ilmapiiri, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja kohdataan ihminen yksilöinä. Saadulla palautteella, hyötyjen pohdinnalla,

omalla sitoutumiselle ja havaitulla muutoksella luodaan perusteet oman käyttäytymisen kehittämiselle (kuva 2). Syväjohtaminen luo mallin ja perusteet johtajana kehittymiselle eli elinikäiselle oppimiselle. (Nissinen 2002, 97 & 99.)



Kuva 2. Syväjohtamisen malli (lähde: Deep Lead Oy 2024)

Dufva ja Rekola (2023) näkevät, että tapamme työskennellä on muuttanut myös perinteistä johtajuutta. Työ- ja elinkeinoministeriössä (2018, 20–21) on havaittu, että nykyään itseohjautuvuuteen liittyvät seikat sekä vuorovaikutustaidot ja merkityksellisyys korostuvat. Johtaminen on jatkuvassa muutoksessa (kuva 3). Työ on muuttunut teollisten kompleksien huonosti koulutetun työvoiman kontrolloinnista tämän päivän digitalisoituneen jälkiteollisen yhteiskunnan etätyön mahdollistajaksi. Työn voidaan sanoa olevan muun muassa ennustamista, resurssien luomista ja motivointia. Työ on myös yhteydenpitoa eri toimijoiden kanssa. Se on ennen kaikkea ihmisten kanssa työskentelyä, johtajuutta. Johtaminen ja sen käytännöt ovat kehittyneet vuosituhansien aikana kokemuksen kautta, mutta viimeisten runsaan sadan vuoden aikana johtamisen kehittymiseen on vaikuttanut tieteellinen tutkimus. Suomalainen johtaminen on kehittynyt 1900-luvulla ensin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden (taylorismi) ja toisaalta armeijan oppien pohjalta. (Halonen et al. 2022, 12; Seeck 2021, 20.)



Kuva 3. Johtamisen paradigman muutos teollisen yhteiskunnan kontrollista digitaalisen ja neljännen teollisen vallankumouksen luottamukseen (lähde soveltaen: Laaksonen 2008, 35)

Myös johtajuus on jatkuvan muutoksen edessä. Johtajilta vaaditaan yhä enemmän, jotta he ovat valmiita vastaamaan kaikkiin tämän päivän haasteisiin. Näihin haasteisiin ja johtamisen monimuotoisuuteen liittyy World Economic Forumin (WEF) kuvaus ”neljännestä teollisesta vallankumouksesta”. Neljäs teollinen vallankumous tarkoittaa merkittävää eroa siinä, kuinka luomme, vaihdamme ja jaamme arvoa. Kyseessä on teknologinen siirtymä, jossa fyysinen, digitaalinen ja biologinen maailma yhdistyvät yhdeksi. Siinä, missä muun muassa tekoäly, virtuaalinen todellisuus sekä geenimuuntelu luovat mahdollisuuksia, tämä muutos vaatii ratkaisuja, jotka voimaannuttavat, luovat edellytyksiä yhteistyölle ja rakentavat kestävää kehitystä ja sosiaalista sekä taloudellista kehitystä. Esimerkkinä muutoksesta Isossa-Britanniassa tekoälyn ja liitännäisteknologioiden oletetaan hävittävän vuoteen 2038 mennessä 7 miljoonaa työpaikkaa ja samalla luovan uusille aloille yli 7 miljoonaa työpaikkaa, joissa on uudenlaiset vaatimukset. Mutta tällä muutoksella on kääntöpuolensa. Ehtivätkö organisaatiot ja vanhat rakenteet mukaan muutokseen, säätelemään uusien teknologioiden käyttöä ja saamaan niistä sen edun, joka niille kuuluu? Tasa-arvo voi kasvaa, ja sen

seurauksena yhteiskunnat voivat järkkyä. (WEF 2025.) Tämä kaikki kuvaa osaltaan niitä haasteita, joiden kanssa johtajat tänään ja huomenna joutuvat tekemisiin, ja sitä viitekehystä, jossa he joutuvat tekemään päätöksiä.

Viitala (2013, 8) näkee, että johtamisen tärkein tavoite on ”ottaa organisaatiosta kaikki tehot irti”. Tähän vaikuttaa monessa yrityksessä se, että henkilöstö on suurin yksittäinen kustannuserä. Johtamisella vaikutetaan myös työn, palveluiden sekä tuotteiden laatuun. Innovatiivisuus ratkaisee yritysten menestymisen, kun tuotteiden ja laitteiden elinkaari on lyhentynyt ja jokaisen uuden tuotteen pitää paitsi olla parempi kuin edellinen myös voittaa kilpailijat. Johtamisella, päätöksenteolla, on näissä kaikissa suuri merkitys.

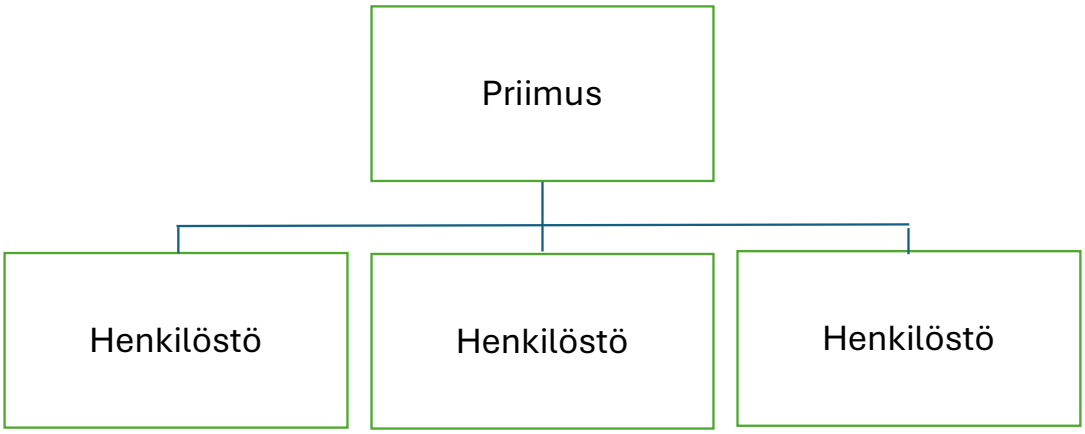
Jatkuva muutos tavoissamme työskennellä sekä yhä monimutkaisempi maailmamme muuttavat myös johtamista. Neljännen teollisen vallankumouksen ja digitalisaation myötä muutos on jatkuvaa ja nopeaa. Johtamisesta on tullut yhä enemmän mahdollistamista ja tukemista, jolla pyritään saamaan työntekijöiden parhaat puolet esille. Muutos luo ratkaisuja, joiden avulla luodaan edellytykset yhteistyölle sekä rakennetaan kestävää kehitystä ja sosiaalista sekä taloudellista tasa-arvoa. Kaikki nämä seikat nousevat esille myös Greenleafin ja van Dierendonckin teeseissä.

2.2 Johtaminen ja johtajuus

Johtamista, johtajuutta sekä toimintaa joukkojen johtajana on pidetty erittäin kiintoisana ilmiönä. Johtaminen on muutoksessa. Sen käsitteet muuttuvat ajassa ja kulttuurien vaikutuksesta (Neilimo 2012, 68). Johtaminen ja johtajuus ovat jatkuvan muutoksen sekä yhä monimutkaisempien ongelmien edessä.

Suomen kielessä on perinteisesti puhuttu johtamisesta, ja tällä sanalla on tarkoitettu niin ihmisten kuin asioiden sekä organisaatioiden johtamista. Englannin kielessä sen sijaan käytetään sanoja ”management” ja ”leadership”. Näiden sanojen vastineiksi suomen kielessä ovat vakiintumassa sanat johtaminen ja johtajuus. Ensin mainittu tarkoittaa asioiden ja organisaatioiden johtamista, ja jälkimmäisessä keskiössä ovat ihmiset.

Johtaminen on toimintaa, jolla ohjataan ihmisten työpanosta sekä hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään resursseja jonkin asian aikaansaamiseksi. Johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on saada eri tasoilla olevat, eri lailla toisiinsa vuorovaikuttavat henkilöt toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtamisen nähdään liittyvän auktoriteettiin ja sen oikeutukseen. (Seeck 2021, 20.)



Kuva 4. Hierarkkisen johtamisen ja organisaation yksinkertaistettu malli

Perinteisellä johtamisella on yleisesti tarkoitettu niin sanottua ylhäältä alas -mallia (kuva 4). Mallissa organisaation johto määrittää ne menetelmät ja tavat, jolla organisaatiossa toimitaan. Esimerkkejä tällaisesta mallista ovat Frederick W. Taylorin luoma tieteellisen liikkeenjohdon malli sekä Max Weberin luoma byrokraattinen malli. Taylorismissa tehtävät olivat ennalta määrätyt ja taustalla olivat yrityksen tehokkuus, lisääntyvä tuotanto ja tarkka kontrolli. Samalla yrityksen omistajan vauraus kasvoi. Max Weber (1968/1978) taas näki, että hänen mallissaan byrokratia pystyi luomaan korkeimman luokan tehokkuuden ja järjestelmällisyyden, kun johdolla oli auktoriteettiasema työntekijöihin nähden.

Johtamista ja johtajuutta käsitellään tässä työssä johtamisoppien perusteella. Työssä käsitellään tunnettuja johtamismalleja: autokraattista, demokraattista, transformatiivista, transaktionaalista, valmentavaa ja palvelevaa johtamista. Palvelevaa johtamista käsitellään erikseen ja laajemmin, koska se liittyy suoraan tähän työhön. Johtajan määritelmästä eli siitä, mitä on johtajuus ja mikä on johtaja, ei ole yksimielisyyttä. Alberto Silva (2016, 1) kirjoittaa, että johtajuudesta ja johtajasta oli vuosituhannen vaihteessa *”yli 650 määritelmää kirjallisuudessa”.* Joidenkin lähteiden mukaan määritelmiä on yli 1 400. *”Nämä numerot, totta tai ei, kuvaavat, että johtajuuden määritelmästä ei ole yksimielisyyttä.”* Silvan (2016, 1) näkemyksen mukaan tutkimuksen tulokulma riippuu tutkijasta.

Tässä opinnäytteessä käsitellään suomalaisen pk-yrityksen johtamista eli suomalaista johtajuutta ja johtajaa. Kari Neilimon (2012, 8) teos ”Hyvän johtamisen lähteillä” käsittelee johtamista muun muassa vuorovaikutuksen ja syväjohtamisen näkökulmasta. Kyse on ihmisen

ja ihmisten johtamisesta. Heikki Mansikka (2025) nostaa esille johtajalle tarpeelliset edellytykset kirjassaan ”Voittava joukkue”. Edellytyksistä ensimmäiseksi nousee älykkyys. Sen avulla hankitaan asiantuntijuus, jonka avulla saadaan johtamisessa tarvittavaa kokemusta. *”Karttunut kokemus ja asiantuntijuus ovatkin menestyksekkään johtajuuden kannalta varsinaista älykkyyttä tärkeämpiä ominaisuuksia. Kokemusta kartuttamalla johtajat voivat kehittää omaa ymmärrystään erilaisista joukkueen eteen mahdollisesti tulevista tilanteista ja parantaa käsitystään tyypillisten joukkuehaasteiden välisistä syy-yhteyksistä.”* (Mansikka 2025, 255–256.)

Tässä yhteydessä käytetään Neilimon teoksen lisäksi materiaalina muun muassa Tienarin ynnä muiden (2004) selontekoa johtajuutta koskevasta puheesta, jonka Björn Wahlroos piti vuonna 2003 hallitusammattilaisten yhdistyksen kokouksessa. Puheessaan Wahlroos moitti ruotsalaista kollektiivista päätöksentekoa. Hän piti suomalaista johtamista ylivertaisena muun muassa reserviupseerikoulutuksen ansioista. Hänen mukaansa sen ansiosta suomalaiset johtajat osaavat erottaa linjajohdon ja kollegiaalisen päätöksenteon. Tämän lisäksi hyödynnetään työ- ja elinkeinoministeriön tilaamaa ”Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus” -selvitystä (2018). Lisäksi haastatellaan johtamisen kouluttajia sekä tutkijoita trendien ja hyvän johtamisen tiimoilta.

2.3 Johtamisen paradigmat

Paradigmalla tarkoitetaan yleisesti hyväksyttyä oppirakennelmaa ja sen mukaista, oikeana pidettyä ajattelumallia. Johtamisen paradigmat ja teoriat voidaan jakaa *tieteellisen liikkeenjohtoon, ihmissuhdekoulukuntaan, rakenneteorioihin, kulttuuriteorioihin ja innovaatioteorioihin* (Seeck 2021).

Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma, joka tunnetaan myös taylorismina (Taylorism), sai alkunsa Yhdysvalloissa 1900-luvun alussa. Taylorismi perustuu Frederick W. Taylorin (1856–1915) ajatukseen työn tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisesta työvaiheita kehittämällä ja järkeistämällä. Sen taustalla olivat yhtiöiden ja koneistuksen erikoistuminen, työnjaon kehittyminen, työvoimapula sekä se, että työntekijät olivat useammin ammattitaidottomia kuin ammattitaitoisia. Osaltaan tarpeeseen vaikuttivat myös yritysten kasvusta johtuvat ongelmat sekä työnjohdon taitamattomuus – ei tiedetty, kauanko kuhunkin työvaiheeseen meni, jolloin ei osattu arvioida työtahtia tai työvaiheisiin kuluvaa aikaa. Teoriassa ei huomioitu yrityksen toimintaympäristöä. Tieteellisellä liikkeenjohdolla löydettiin kuitenkin

osaltaan vastauksia työpaikkojen epäjärjestykseen, niillä vallinneisiin levottomuuksiin ja erikoistumisen tarpeisiin. (Järvelä & Seeck 2007, 243–244.)

Toinen johtamisen paradigma on ihmissuhdekoulukunta (Human Relations Movement). Ihmissuhdekoulukunnassa pyritään samaan päämäärään kuin tieteellisen liikkeenjohdon paradigmassa eli tuottavuuden parantamiseen, yhteistyön kehittämiseen sekä johtajan aseman oikeutuksen vahvistamiseen tai laillistamiseen. Ihmissuhdekoulukunta, toisin kuin tieteellinen liikkeenjohdon koulukunta, pyrki kehittämään työntekijöiden tehtäväkenttää ja kierrättämään tehtäviä. Tällä pyrittiin löytämään ratkaisuja työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin ja työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Yhteistyö ja vuorovaikutus olivat tärkeitä tekijöitä tämän koulukunnan kehittäjille. Koulukunnan opit olivat esillä myös työntekijöitä valittaessa, kun asenteet, sosiaaliset taidot sekä sopeutumiskyky korostuivat. (Kuokkanen & Seeck 2007, 118–120.)

Rakenneteorialla tai johtamisen rakenneanalyyttisella paradigmalla viitataan 1950-luvulla heränneeseen kiinnostukseen, joka kohdistui organisaatioihin kokonaisuuksina sekä niiden toimintojen ja rakenteiden analysointiin. Analyysiteoriat syntyivät tarpeesta tarkastella suurten yritysten toimintaa. Esille nousi myös tarve ottaa huomioon ympäristö. Kaikille tämän paradigman eri suuntauksille yhteistä on rationaalinen lähestymistapa organisaatioon. (Seeck 2021.)

Tuoreimpia johtamiseen liittyviä paradigmoja on organisaatiokulttuuriteoria. Se on lähtöisin Yhdysvalloista, jossa se syntyi vastaamaan kansainväliseen kilpailuasetelmaan. Kilpailussa menestymiseen tarvittiin joustavuutta, luovuutta ja työntekijöiden motivointia. Keinoja näiden saavuttamiseen pyrittiin löytämään organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadun menetelmistä. Tässä paradigmassa lähtökohtana on, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa ja tämä kulttuuri määrittää sen, miten organisaatiossa toimitaan. (Seeck 2021.)

Uusimpia johtamisen teorioista ovat innovaatioteoriat, jotka ovat osa rationaalista koulukuntaa. Innovaatio voidaan määritellä *”uusien ajatusten tarkoitukselliseksi synnyttämiseksi”.* Innovaatioteorioita on käsitelty kirjallisuudessa jo 1960-luvulla, mutta merkittävää tutkimusta niiden tiimoilta on tehty vasta 1980-luvulta alkaen. Innovaatioteoriat eivät tarjoa yhtä ainutta oikeaa vastausta, toisin kuin muun muassa liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan teoriat. Sen sijaan ne tarjoavat tilanteen mukaisen vaihtoehtoisen mallin, jolla haetaan markkinoiden tarvitsemia joustoja. Teorioilla haetaan mallia jatkuvaan uudistumiseen ja kilpailun aiheuttamiin haasteisiin vastaamiseen, kun markkinoille halutaan ja on tarpeen tuoda uusia entistä parempia tuotteita. Työntekijät nähdään yksilöinä, ei massana. Heillä on tarve oppia ja kehittyä pysyäkseen ”ajan hermolla”. Keskeisiä tekijöitä ovat *”ainutlaatuisuus, muutos ja*

joustavuus sekä luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus". Innovaatiot ovat osa yritysten kykyä uudistua ja sopeutua. (Seeck 2021.)

2.4 Palveleva johtajuus

"*Palvelija ja johtaja. Voidaanko nämä kaksi roolia yhdistää kaikilla tasoilla, kaikissa asemissa ja kaikissa kutsumuksissa? Jos voidaan, niin voiko tämä henkilö elää ja olla tuottava nykyisessä maailmassa?*" kysyy Robert Greenleaf (1977) esseesään "Servant as Leader". Hän itse näkee roolien yhdistämisen mahdolliseksi. Hän pyrkii ensimmäisessä julkaistussa kirjoituksessaan määrittämään palvelevaa johtajuutta ja käsittelemään aihetta laajasti.

Johtamisteorioissa näkyy yhä enemmän johtamisen monimuotoisuus ja monimutkaisuus, jollaista johtajuus käytännössä on. Palvelevassa johtajuudessa huomio on seuraajissa ja eettisessä käytöksessä. Palveleva johtajuus on yksi johtajuuden teorioista, jotka ovat nousemassa aiempien transformationaalisen ja karismaattisen akateemisten tutkimuksen rinnalle. (van Dierendonck 2011, 1234.)

Hamilton Beazley toteaa kirjassa "The Servant-leader Within, A Transformative Path":

"Mikään ei olisi voinut valmistella meitä, tänä teollisena aikana, uuden teollisen vallankumouksen kynnyksellä, tähän merkittävään johtamisen muutokseen manageroivasta itsevaltiaasta joukkueen johtajaan." (2003, 6)

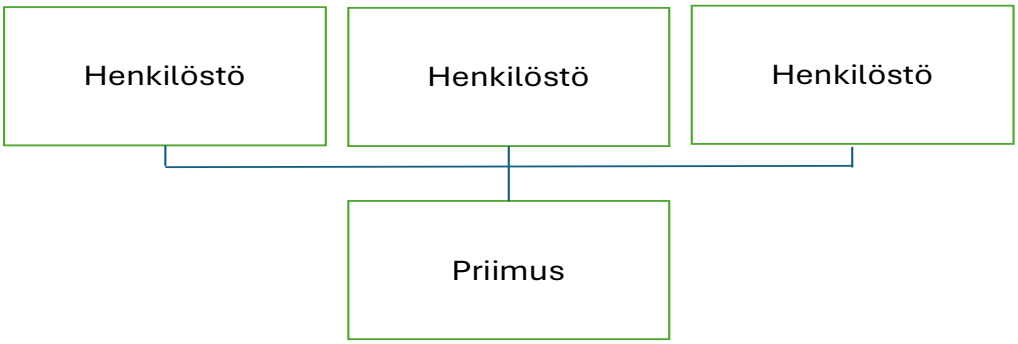
Käsitellessään palvelevan johtajuuden teoriaa van Dierendonck lainaa Greenleafiä:

"*Palveleva johtaja on ensin palvelija … Se lähtee luontaisesta halusta palvella, palvella ensin. Tämän jälkeen herää halu johtaa … Merkittävin ja vaikein testi on se, kun arvioidaan, kasvavatko palveltavat ihmisinä."* (van Dierendonck 2011, 1230.)

"*Serve to Lead*", vapaasti käännettynä "palvelemalla johdat", on Royal Military Academy Sandhurstin (Sandhurstin kuninkaallisen sotilasakatemian eli maavoimien kadettikoulun) motto. Maaliskuussa 1944 liittoutuneiden ylipäällikkö kenraali Dwight D. Eisenhower piti puheen Sandhurstista valmistuvalle kurssille. Hän painotti puheessaan myös johtajuutta ja muistutti valmistuvia kadetteja näiden velvollisuuksista johtajina: velvollisuudesta tuntea miehensä, olla joukon paras ja vahvin. Hän korosti nuorten miesten velvollisuutta olla miestensä johtaja, isä ja mentori. Heidän olisi ymmärrettävä miestensä ongelmat ja pidettävä nämä poissa vaikeuksista, vaikka nämä olisivat paljon vanhempia. Eisenhower näki inhimillisen ymmärtämisen olevan seikka, joka on opittava ja osattava. (Eisenhower 1944.) Voidaan sanoa, että Eisenhower puhui palvelevasta johtajasta aikana ennen palvelevan johtajuuden käsitettä tai teoriaa.

De Sousa (2014) toteaa teoksessaan ”Servant Leadership to the Test – New Perspectives and Insights”, että on empiiristä näyttöä palvelevan johtajuuden vaikutuksesta organisaation tehokkuuteen sekä yhteisön motivaatioon. Samalla hän näkee aiheelliseksi arvioida palvelevaa johtajuutta käytännön (yritys)elämän eri yhteyksissä. (De Sousa 2014, 1–2.) De Sousa (2014, 5–6) näkee 1990- ja 2000-luvun alun yritysmaailman eettisten ongelmien, työn merkityksellisyyden hakemisen ja organisaatioiden sopeutumistarpeen vaikuttaneen vahvasti palvelevan johtajuuden merkityksen kasvuun. Kun seuraajien (työntekijöiden) hyvinvointi ja kasvu laitetaan etusijalle, heidän kiinnostuksensa työtehtäviin kasvaa ja he ovat tehokkaampia työssään (Eva et al. 2019, 111).

Kuva 5 esittää palvelevan johtajuuden mallin. Tässä mallissa johtaja on siinä roolissa, jossa perinteisessä organisaatiossa ovat alaiset, luomassa edellytyksiä toiminnalle ja kasvulle. Tässä roolissa ja mallissa hän on kaukokatseinen, sitoutunut ja empaattinen. Hän on mahdollistaja, kuuntelija, tukija ja edesauttaja. Palveleva johtaja ei nosta itseään toisten yläpuolelle vaan auttaa muita ja pyrkii aina näkemään hyvän ihmisessä.

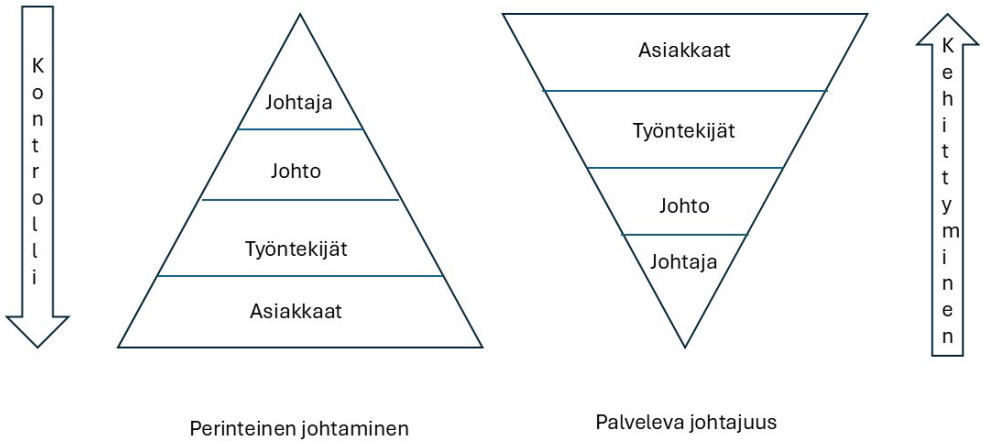


Kuva 5. Palvelevan johtajuuden yksinkertaistettu malli

Greenleaf sai idean ”Servant As Leader” – ”Palvelija johtajana” luettuaan Herman Hessen vuonna 1932 julkaiseman romaanin ”Journey to the East” (käännetty suomeksi nimellä ”Matka aamun maahan”). Kirjassa ryhmä miehiä (Liiga) tekee myyttisen matkan, joka kuvaa todennäköisesti Hessen omaa elämää. Kirjan päähenkilö on palvelija Leo, joka matkaa seurueen mukana ja tekee vähäpätöisiä tehtäviä pitäen samalla yllä seurueen henkeä. Palvelija Leon kadottua seuraa epäonnistumisia ja syytöksiä, ja lopulta matka keskeytetään. Leo paljastuu myöhemmin Liigan johtajaksi, ja hän antaa ryhmän miehille uuden mahdollisuuden palata sen jäseneksi. Esseesään Greenleaf tuo esille novellin liittymäpintoja Hessen elämään ja sen sanomallista sisältöä. Samalla hän korostaa jatkuvaa sanoman etsimisen

merkitystä. Johtajuuden moraalisen aseman hän näkee kuuluvan niille, joille alaiset antavat oikeutuksen johtaa. (Greenleaf 1977, 1–4.)

On huomioitava, että johtaja tarvitsee muutakin kuin inspiraatiota. Johtaja on motivoija, hän ideoi, hän ottaa vastuulleen niin menestyksen kuin tappionkin. (De Sousa 2014, 4.) Alaispalautteen perusteella palvelevilla johtajilla on kuusi tärkeää ominaisuutta: he voimaannuttavat ja kehittävät ihmisiä, he osoittavat nöyryyttä, he ovat aitoja, he hyväksyvät ihmiset sellaisenaan, he osoittavat suunnan ja he työskentelevät luottamushenkilöinä suuremman kokonaisuuden hyväksi (van Dierendonck 2011, 1232).



Kuva 6. Palvelevan johtajuuden malli (lähde: Evanish 2025)

Hakanen ja Kaltiainen (2020) toteavat, että johtaminen tulee käsittää palvelutehtäväksi. Sellaisena sen näkee myös johtajakoulutusta järjestävä (kuva 6) Lighthouse Inc. (Evanish 2025). Johtamisella pyritään työntekijöiden voimaannuttamiseen, ja työntekijöitä johdetaan oikeudenmukaisesti, jotta he tulevat kuulluiksi ja toimivat johdonmukaisesti (Neale 2020).

Esseesään Greenleaf pohtii palvelevan johtajuuden haasteita sekä sitä, että nuoret etsivät helpompia vaihtoehtoja. Hänen mielestään koulutuksen abstraktius vaikuttaa ajatusmaailmaan ja saa yksilön miettimään, mitä tämä voi tehdä. Greenleaf kertoo toimineensa enemmän intuition kuin tietoisen logiikan ohjaamana hahmotellessaan palvelevaa johtajuutta. (Greenleaf 1977, 5–6). Don Frick kertoo elämäkertakirjansa ”Robert K. Greenleaf, A Life of a Servant Leader” (2004) esipuheessa, kuinka hän saatuaan käsiinsä kopion alkuperäisestä Greenleafin esseestä ”The Servant as Leader” esitti kysymyksen: *”Voivatko nämä*

kaksi roolia sulautua yhteen yhdessä henkilössä?" Tällä Frick viittaa Greenleafin ja palvelevan johtajuuden yleviin periaatteisiin. Greenleaf toimi kymmeniä vuosia johtajana yhdessä sen ajan suurimmista byrokratioista, teleyhtiö AT&T:ssä. Hänen viimeinen tehtävänimikkeensä oli johtamistutkimuksen yksikön päällikkö. Frick pohtii kirjassaan myös Greenleafin taustoja johtajana ja sitä, kuinka tämä on suhteellisen korkeassa asemassa ollessaan pystynyt soveltamaan palvelevaa johtajuutta.

Vaikka eräät tutkijat ovat ajatelleet, että palveleva johtaminen ja transformationaalinen johtaminen ovat lähellä toisiaan, niin van Dierendonck on eri mieltä. Hän näkee, että palvelevan johtamisen fokus on seuraajien (työntekijöiden) psykologisissa tarpeissa, kun taas transformationaaliset johtajat näkevät yrityksen ensin ja sitten vasta seuraajat. (Eva et al. 2019, 113.) Voimaannuttamisella, empaattisuudella ja työntekijöiden arvostuksella, jotka ovat palvelevan johtamisen ydintä, on yhteys työn imuun (Sarkkinen 2016).

Greenleafin ja van Dierendonckin teesit luovat palvelevan johtajuuden eettisen ja moraalisen perustan palvelun ja vastuunkannon kautta. De Sousa (2014) ja Hakanen ynnä muut (2006) tuovat esiin motivoinnin, voimaannuttamisen ja empatiakyvyn tärkeänä osana palvelevaa johtajuutta. Johtajan vastuu nousee tärkeään asemaan, eikä se rajoitu organisaation tavoitteisiin vaan se ulottuu myös työntekijöiden oikeudenmukaiseen ja johdonmukaiseen kohteluun.

2.4.1 Palvelevan johtajuuden teesit

Palvelevan johtajuuden teeseistä on Dirk van Dierendonckin (2011, 1232) mukaan 44 erilaista tulkintaa. Niitä kaikkia ei ole mahdollista käsitellä tässä työssä, joten tässä käytetään Robert Greenleafin luomia teesejä, joita täydennetään Spearsin ja van Dierendonckin tulkinnoilla. Hamilton Beazley, Julie Beggs ja Larry Spears kirjassaan "The Servant-leader Within, A Transfromative Path" (2003, 22–24) ja Larry Spears artikkelissaan "Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" (2010) ovat laajentaneet Robert Greenleafin teesien käsitteitä. Greenleafin teesit Larry Spearsin avaamina esitetään alkuperäiskielellä liitteessä 3 ja van Dierendonckin teesit liitteessä 4.

Ensimmäinen Greenleafin teeseistä on kyky kuunnella. Perinteisesti johtajien viestintä- ja päätöksentekokykyjä on arvostettu, ja nämä kyvyt ovat tärkeitä myös palvelevalle johtajalle. Niitä on kuitenkin täydennettävä sitoutuneella kyvyllä kuunnella tarkkaan muiden viestejä. Palvelevan johtajan on kuunneltava avoimesti, mitä sanotaan. Yhtä lailla hänen on osattava ymmärtää, mitä jätetään sanomatta. Kuunteleminen yhdistettynä pohdiskeluun on keskeistä palvelevan johtajan kasvulle.

Palvelevan johtajan on oltava empaattinen ja pyrittävä ymmärtämään toisia. Hänen on kyettävä asettumaan toisen asemaan. Ihmisillä on tarve tulla hyväksytyiksi ja tunnustetuiksi kukin omana persoonanaan. Ihmisessä on nähtävä hyvää, vaikka hänen työsuorituksensa tai käytöksensä ei olisi hyväksyttävää. Menestyksekkäimmät palvelevat johtajat ovat niitä, joilla on kyky empatiaan ja empaattiseen kuunteluun.

Kyky parantaa on vahva muutosta ja yhdentymistä edistävä voima, ja siksi parantaminen (henkinen hoito) on yksi palvelevan johtajan tärkeistä ominaisuuksista. Yksi palvelevan johtajan merkittävistä vahvuuksista on kyky parantaa (henkisesti hoitaa) itsensä ja muut. Monilla on särkynyt sisin olemus, ja he kärsivät sisimmässään. Inhimillisestä ulottuvuudestaan huolimatta palvelevalla johtajalla on mahdollisuus ”auttaa kokoamaan” ne, joiden kanssa hän on tekemisissä. Tässä kaikessa palveltavalle välittyy jotain hienovaraisesti ja palveltavan sekä palvelevan johtajan välille syntyy ymmärrys jostain, minkä he jakavat.

Yleinen tietoisuus, tiedostaminen ja erityisesti itsetietoisuus vahvistavat palvelevaa johtajaa. Voi olla pelottavaa tehdä lupaus ylläpitää tietoisuutta, koska koskaan ei tiedä, mitä voi löytää. Tietoisuus on avuksi, kun yritetään ymmärtää etiikkaa ja arvoja. Tietoisuuden avulla voidaan nähdä tilanteet kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. Greenleafin mukaan ”*tiedostaminen ei ole valon tuoja vaan päinvastoin. Se tuottaa häiriötä ja herättää. Pystyvät johtajat ovat yleensä ’terävinä hereillä’ ja yleensä huolissaan. He eivät etsi valoa. Heillä on rauha sisällään*.” (Beazley et al. 2003, 23.)

Kyky suostutella on yksi palvelevan johtajan ominaisuus. Tehdessään päätöksiä hän ei käytä arvovaltaansa tai asemaansa organisaatiossa, vaan sen sijaan kykyään suostutella. Palveleva johtaja pyrkii vakuuttamaan toiset sen sijaan, että vaatisi heitä toimimaan määräystensä mukaisesti. Tämä on yksi merkittävimmistä eroista perinteisen johtamisen ja palvelevan johtajuuden välillä. Palveleva johtaja rakentaa ryhmiin konsensusta. Tällä kyvyllä ja pyrkimyksellä suostutella on todennäköisesti juuret Greenleafin läheisessä suhteessa kveekareihin (quakers).

Kyky käsitteellistää pitää sisällään myös kyvyn ”unelmoida isoja asioita”. Tämä on yksi kyvyistä, joita palveleva johtaja pyrkii kasvattamaan. Kyky katsoa ongelmaa tai organisaatiota käsitteellistämisen näkökulmasta vaatii kykyä katsoa asioita holistisesti takertumatta päivänpolttaviin seikkoihin. Monilta päälliköiltä tämä ominaisuus vaatii kurinalaisuutta ja harjoittelua. Perinteisesti päälliköt keskittyvät lyhyen tähtäimen operatiivisiin tavoitteisiin. Päällikön, joka haluaa olla palveleva johtaja, täytyy työstää ajatteluaan ottaakseen huomioon laaja-alaisen käsitteellistämisen. Myös organisaatioiden hallituksissa ja neuvoa antavissa elimissä käsitteellistämisellä on merkittävä rooli. Valitettavasti hallitukset saattavat lähteä

mukaan operatiiviseen johtamiseen sen sijaan, että tuottaisivat visionääristä konseptia instituutiolle. Kuitenkin hallitusten rooli on visionäärinen ja yrityksen henkilökunnan operatiivinen. Yrityksen johdon on aihetta kehittää kumpaakin kykyä, ja palvelevan johtajan tulee hakea hieno tasapaino näiden kahden välillä.

Kaukokatseisuus eli kyky nähdä lopputulos on läheisessä yhteydessä käsitteellistämiseen. Tämä kyky on vaikea määrittää mutta helppo todeta. Sen tietää, kun sen näkee. Kaukokatseisuus on palvelevan johtajan kykyä ymmärtää menneestä opittu ja yhdistää se tämän päivän realiteetteihin sekä päätösten todennäköisiin seuraamuksiin tulevaisuudessa. Tämä kyky on syvällä intuitiossa. Voidaan sanoa, että kyky kaukokatseisuuteen on kyky, jonka kanssa synnytään. Muut taidot ja kyvyt voidaan oppia. Valitettavasti tätä kykyä on vaikea tutkia, joten siitä ei ole kirjoitettu paljoa eikä sitä ole juuri tutkittu.

Toimiminen luottamusjohdossa tai luottamustehtävässä tarkoittaa toimimista ja asioiden hoitamista nauttien toisten luottamusta. Greenleafin näkemyksen mukaan näin tapahtuu, kun yritys tai järjestö toimii nauttien koko organisaation luottamusta jonkin korkeamman päämäärän saavuttamiseksi. Luottamustehtävä tai luottamusjohto on sitoutumista palvelemaan ensisijaisesti muiden ihmisten tarpeita. Se korostaa myös avoimuuden ja suostuttelun merkitystä verrattuna kontrolliin.

Sitoutuminen ihmisten kasvuun on palvelevan johtajan kykyä nähdä ihmisten arvo heidän työntekijän roolinsa lisäksi. Tässä roolissa palvelevat johtajat ovat sitoutuneet jokaisen yksilön kasvuun organisaatioissaan. Palveleva johtaja tunnistaa velvoitteensa tehdä kaikkensa työntekijöiden ammatillisen ja henkisen kasvun edistämiseksi. Käytännössä tämä voi merkitä konkreettisia toimia rahoituksen järjestämisestä ihmisten kehittämiseen ja sitä, että johtaja on itse kiinnostunut kuulemaan ideoita ja kannustamaan työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon. Kasvuun sitoutuminen ei kuitenkaan rajoitu tähän. Lisäksi palveleva johtaja auttaa aktiivisesti irtisanottuja löytämään uutta työtä.

Yksi tärkeimmistä teeseistä on yhteisön henkisen kasvun tukeminen. Palveleva johtaja kokee, että yhteiskunnan muutoksessa on menetetty paljon, kun paikallisyhteisöistä on siirrytty suurten instituutioiden muokkaamaan maailmaan. Tästä tietoisena palveleva johtaja pyrkii rakentamaan näihin instituutioihin yhteisöjä. Greenleafin mukaan tämä onnistuu palvelevan johtajan mallin mukaan, jossa johtaja kantaa vastuunsa tästä erityisestä yhteisöstä.

Van Dierendonckin mukaan suurin puute Spearsin kokoamissa teeseissä on se, ettei niistä ole koostettu mallia, jossa huomioitaisiin henkilökohtaisten ominaisuuksien, ihmisten välisten suhteiden sekä palvelevan johtajuuden välinen suhde. Hänen näkemyksensä mukaan tällaisen mallin puute on vaikeuttanut empiirisen tutkimuksen tekemistä (van Dierendonck

2011, 1232). Van Dierendonck itse näkee palvelevassa johtajuudessa kuusi erilaista johtajan ominaisuutta, jotka esitellään seuraavissa kappaleissa.

Taito voimaannuttaa ja toimia ihmisten kehittäjänä motivoimalla on tärkeä palvelevan johtajan taito. Tällä pyritään siihen, että seuraajat olisivat proaktiivisia ja heillä olisi hyvä itsetunto. Näin osoitetaan, että välitetään ihmisistä, ja kannustetaan heitä itsensä kehittämiseen. Nämä taidot ovat keskeisiä ja liittyvät läheisesti yksilöiden arvon tunnustamiseen, toisten huomioimiseen, jokaisen kykyjen näkemiseen sekä oppimiskyvyn näkemiseen.

Nöyryys tarkoittaa tässä yhteydessä kykyä suhteuttaa omat aikaansaannokset ja kyvyt oman toimintaan. Se tarkoittaa myös kykyä tunnustaa, että voi hyötyä toisten asiantuntemuksesta. Nöyryys on myös vaatimattomuutta ja vetäytymistä parrasvaloista erityisesti, kun tehtävä on menestyksekkäästi päätöksessä, jolloin on mahdollisuus antaa muiden ottaa kunnia tehdystä työstä ja menestyksestä.

Palvelevan johtajan aitous on läheisesti yhteydessä kykyyn ilmaista itseään, ilmaista sisimpiä ajatuksiaan ja tunteitaan. Aitous on tiiviisti kytköksissä korkeaan moraaliin. Aitous tulee esiin muun muassa, kun ihminen tekee, mitä on luvannut. Se on myös rehellisyyttä, näkyvyyttä organisaatiossa sekä herkkyyttä.

Ihmisten hyväksyminen tarkoittaa palvelevan johtajan kykyä ymmärtää ja kokea muiden tunteet sekä nähdä, mistä heidän ajatuksensa kumpuavat. Se on myös kykyä olla lämmin ja kykyä ”jättää asiat sikseen” sekä taitoa antaa anteeksi ja olla kantamatta kaunaa. On tärkeää luoda luottamukselliset suhteet, niin että ihmiset tuntevat olonsa hyväksytyksi sekä uskaltavat tehdä virheitä ja tunnustaa ne tietäen, että eivät tule hylätyiksi.

Palvelevan johtajan taitoihin kuuluu kyky olla suunnan näyttäjänä. Tämä taito nousee esille, kun ihmisille kerrotaan, mitä heiltä odotetaan ja mikä on hyväksi työntekijöille ja organisaatiolle. Se tarkoittaa kykyä ohjata ihmisiä näiden omien kykyjen mukaan. Se on myös vastuun jakamista sen mukaan, millaisia kykyjä kullakin on. Tämä voi tarkoittaa kykyä lähestyä vanhaa ongelmaa uudesta näkökulmasta.

Palveleva johtaja on tehtävässään myös luottamusjohtaja (luottamuksellinen asema). Tämä tarkoittaa kykyä kantaa vastuuta organisaation puolesta. Johtajien tulisi olla ensi sijassa esimerkkejä muille. Olemalla oikeanlaisia esimerkkejä he toimivat roolimalleina, mikä lisää yhteistä halua toimia yhteisen hyvän eteen. Luottamusasema on läheisessä yhteydessä sosiaaliseen vastuunkantoon, uskollisuuteen ja kykyyn tehdä yhteistyötä (team work). (Van Dierendonck 2011, 1232.)

Sendjayan (2025, 61–62) mukaan palvelevan johtajuuden suurin ero muihin johtamistapoihin on sen moraalis-eettisyys, jonka ansiosta se ulottuu syvemmälle kuin muut johtamisteoriat. Näitä ulottuvuuksia on kuusi. Ensimmäinen on vapaaehtoinen alistuvuus, jossa korostuu johtajan irtisanoutuminen asemastaan ja sen eduista. Tämä korostaa hänen luonnettaan. Palvelevat johtajat ovat tietoisia vastuistaan. Toinen on aitous, joka korostaa johtajan nöyryyttä, rehellisyyttä, vastuullisuutta, haavoittuvuutta sekä itsevarmuutta. Kolmantena ulottuvuutena on sitoutuneisuus

, joka kuvaa syvällistä ja aitoa suhdetta, joka palvelevilla johtajilla on heidän kanssaan työskenteleviin. Tässä suhteessa nousevat esiin moraaliset ja hengelliset arvot. Viidentenä ulottuvuutena on transsendenttinen yhteys: työ, jota johtaja tekee, palvelee jotain suurempaa tarkoitusperää, jossa korostuu muiden elämä. Kuudentena ulottuvuutena on se, että johtaja vaikuttaa omalla esimerkillään sekä varauksettomalla luottamuksella, voimaannuttamisella ja mentoroinnilla. Tämän ansiosta seuraajien oma kasvu ja kehittyminen korostuvat organisaation kasvussa.

On todettava, että teesit ja niiden täyttäminen ovat vaativia kenelle tahansa, saati sitten, että niihin synnyttäisiin. Kuten monessa muussakin menestyvässä johtamistyylissä, ne perustuvat jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja niissä korostuvat oma kasvu sekä muuntautumiskyky.

Van Dierendonckin ja Pattersonin (2025) mukaan palvelevan johtamisen ihmiskeskeinen teoria on viime vuosina saavuttanut suosiota erityisesti akateemisissa piireissä ja organisaatioissa. Yrityksissä, joissa johto voimaannuttaa henkilökuntansa, on havaittu olevan enemmän tyytyväisiä ja paremmin suoriutuvia työntekijöitä. Farlingin ynnä muiden (1999, 52) mukaan palvelevat johtajat luovat vision, saavuttavat työntekijöiden luottamuksen ja vaikuttavat muihin tuodakseen seuraajissaan esille näiden parhaat puolet.

Vaikka tässä opinnäytteessä keskitytään palvelevan johtajuuteen niin kuin Greenleaf and van Dierendonck ovat sen kuvailleet, on aihetta tuoda esille, että palvelevaa johtajuutta tutkitaan jatkuvasti yhä enemmän ja kiinnostus aiheeseen on kasvussa. Sendjaya (2025, 59) ja muut van Dierendonckin toimittaman ”Servant Leadership” -kirjan kirjoittajat ovat yhtä mieltä siitä, että Evan ynnä muiden määritelmä palvelevasta johtajuudesta on pätevä. Evan ynnä muiden (2019, 114) mukaan palveleva johtajuus on muihin painottuva johtamistapa: alaiset ja kollegat ensin. Heidän mukaansa se korostaa yksilöiden etusijalle nostettuja henkilökohtaista tarpeita ja kiinnostuksen kohteita ja uudelleen kohdistaa huolensa itsestä huoleen muista organisaatiossaan ja yhteisössään. Edellä todetussa nivoutuu yhteen kolme toisiinsa liittyvää tekijää: motiivi, moodi ja ajattelutapa. Motiivi on palvelevan johtajan

vaihtoehtoinen toimintatapa: tämä haluaa palvella ensin ja johtaa vasta sitten. Moodilla tarkoitetaan erityisominaisuuksia omaavien seuraajien henkilökohtaista kohtaamista. Ajattelutapa on palvelevan johtajan pyrkimys saada seuraajat minäkeskeisyyden sijasta kohdistamaan kiinnostuksensa yhteisön kehittämiseen. (Sendjaya 2025, 59.)

2.4.2 Palveleva johtajuus johtamisen mallina yrityksessä X

Perinteisesti organisaatiot määritellään joukoksi ihmisiä, jotka muodostavat yhteisen muodollisen yhteenliittymän, jolla on yhteinen päämäärä (Dawson 1996, xvii). Perinteisissä organisaatioissa rakenne on hierarkkinen, valta määräytyy aseman mukaan ja valta niin sanotusti valuu ylhäältä alas. Työntekijät noudattavat kirjoitettuja ohjeita ja määräyksiä, ja tehtävänjako on selkeä. (Weber 1968/1978, 956.)

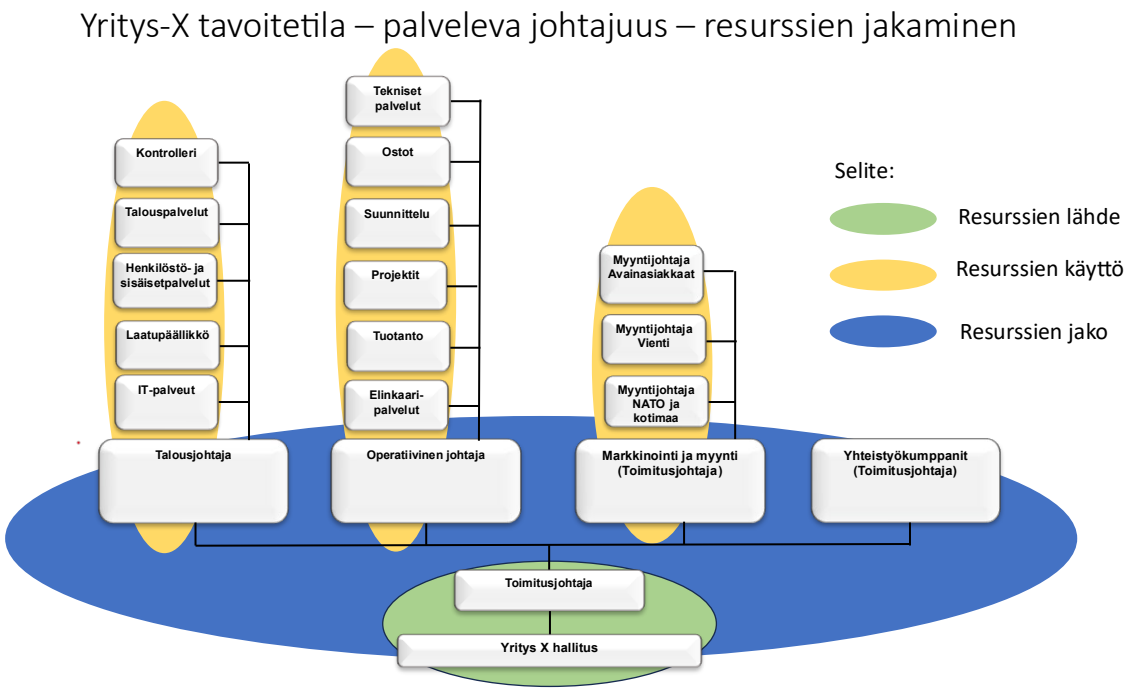
Google Scholarissa syksyllä 2024 tehtyjen hakujen perusteella on todettava, että useat suomalaiset palvelevaa johtajuutta soveltavat tai sitä soveltamaan pyrkivät organisaatiot ovat julkisrahoitteisia, esimerkiksi kouluja, sairaaloita ja hoitolaitoksia. Palvelevaa johtajuutta on kuitenkin kokeiltu myös yrityksissä. Yhdysvalloissa se onkin käytössä useissa suurissa yrityksissä, muun muassa lentoyhtiö Southwest Airlinesilla, puutarhatuotteita valmistavalla The Toro Companylla, rakennus- ja kunnossapitoalalla toimivalla TDIndusriesilla (de Sousa 2014, 7) sekä Starbucks-yhtiöllä (2024). Kaikissa henkilöstön hyvinvointi ja mahdollisuudet nousevat tärkeäksi tekijäksi. Kolendan (2024) mukaan 70 prosenttia Fortune 500 -yrityksistä oman ilmoituksensa mukaan käyttää palvelevaa johtajuutta.

Yritys X on alun perin ollut perustajayrittäjän johtama yritys. Yritys myytiin vuonna 2018 ulkomaiseen omistukseen, ja se myytiin toistamiseen vuonna 2019. Vuonna 2018 toimitusjohtajaksi valittiin talossa pitkään työskennellyt asiantuntija. Yrityksen toimitusjohtaja päätettiin vaihtaa vuoden 2021 lopussa, ja tehtävään tuli väliaikainen ulkopuolinen johtaja. Samalla aloitettiin tuotannollisista ja taloudellista syistä yhteistoimintaneuvottelut. Keväällä 2022 uuden toimitusjohtajan valinnan myötä yritykseen muun muassa perustettiin johtoryhmä kehittämään ja johtamaan yritystä tehokkaammin sekä parantamaan sisäistä viestintää. Tässä yhteydessä vastuita delegoitiin organisaatiossa eri tasoille, eikä käytännön päätöksiä enää tarvinnut alistaa toimitusjohtajalle. Samalle lähdettiin kehittämään johtoryhmätyöskentelyä sekä tiedonkulkua yrityksessä.

Keväällä 2022 tehtävään valittu ulkopuolinen toimitusjohtaja päätti jatkaa aloitettua muutosta. Hän ehdotti organisaation muuttamista palvelevan johtamisen organisaatiomallin mukaiseksi (kuva 7) ja sai luvan muutokseen. Tarkoitus oli lisätä vastuutehtävissä olevien

osuutta henkilöstön tehtävien resursoinnissa. Yrityksessä päätettiin tehdä parannuksia eri työtiloihin. Tuotantotiloissa uusittiin muun muassa valaistus. Samalla uusittiin toimistotilojen lattiamateriaalit tilojen hengitysilman parantamiseksi. Lisäksi päätettiin luoda ohjelma tukemaan tutkintoon tähtäävää opiskelua. Tällä tiedettiin olevan pidemmällä aikavälillä hyötyä myös yritykselle, kun sen henkilöstöstä yhä useampi saisi tutkinnon. Tutkintoon opiskeleville työntekijöille annettiin yksi palkallinen työpäivä opiskelukuukautta kohden opiskeluita varten. Tämä muutos oli osa siirtymää hierarkkisesta johtamisesta kohti jaettua vastuuta ja päätösvaltaa.

Yrityksen johto pyrki palvelevaan johtajuuteen Robert Greenleafin ja Larry Spearsin tulkitsemien teesien avulla vuosina 2022–2023. Pyrkimyksenä oli parantaa työntekijöiden motivaatiota ja voimaannuttaa henkilökuntaa. Tähän pyrittiin mahdollistamalla välijohdon suuremmat päätöksenteko-oikeudet luomalla heille resursseja tätä varten (kuva 7). Samalla pyrittiin lisäämään ihmisten kasvua muun muassa mahdollistamalla tutkintoon johtavaan koulutukseen osallistuminen palkallisilla vapailla. Koska arviointiaika oli lyhyt, tämän onnistumista tai tehokkuutta ei kuitenkaan pystytä tässä tutkimuksessa arvioimaan.



Kuva 7. Yrityksen X organisaatio ja toiminnot vuosina 2022–2023: johto toimii mahdollistajana ja kannustaa organisaatiossa toimivia päätöksentekoon resurssien jakamisen kautta (lähde: Yritys X)

Palvelevan johtajuuden mallia sovelletaan laajasti erityisesti Yhdysvalloissa (Kolenda 2024). Sillä pyritään parantamaan henkilöstön motivaatiota ja mahdollisuuksia olla mukana

vaikuttamassa ja osallistumassa yrityksen menestykseen. Suomessa sen käyttö on yleisempää julkishallinnon organisaatioissa. Sillä tuetaan henkilöstön tuottavuutta, sitoutumista ja voimaannuttamista. Päätös ottaa käyttöön palvelevan johtajuuden konsepti yrityksessä X liittyi haluun parantaa työntekijöiden motivaation lisäksi eri johtoportaiden mahdollisuuksia päättää omaan toimialaansa liittyvistä asioista sen sijaan, että kaikki päätökset alistettaisiin toimitusjohtajalle.

2.5 Syitä arvioida johtamista ja johtajuutta

Kuten aiemmin on todettu, johtaminen on jatkuvassa muutoksessa, koska toimintaympäristömme ja johdettavat ovat jatkuvassa muutoksessa. Tästä syystä voidaan todeta, että yrityksen johtamista tulee arvioida jatkuvasti osana yrityksen muuta arviointia ja pohtia, mihin mahdollisiin muutoksiin arvioinnin tulisi johtaa.

Tyytymättömyys johtamiseen ja johtajuuteen sekä tiedonkulkuun on tällä hetkellä monen organisaation haaste. Se vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja toisaalta työvoiman pysyvyyteen, ja se tulee todennäköisesti vaikuttamaan myös työvoiman saatavuuteen tulevaisuudessa. Se korostuu erityisesti, kun työpaikalla on useiden eri sukupolvien edustajia. (Boyle 2021.)

Johtamisessa on aihetta ottaa huomioon muutoksen ja strategioiden jalkauttamisen synnyttämät tarpeet, jotta osataan vastata nopeisiin kilpailutilanteissa esille tuleviin uudistumistarpeisiin. Liian usein nojataan vanhoihin, teollistumisen ajalta peräisin oleviin johtamisoppeihin, jolloin ihmisten voimavarat valuvat hukkaan. Organisaation tärkein voimavara ovat sen ihmiset. Koska sitoutuneet ja innostuneet ihmiset tuottavat organisaatioiden tulokset, johtamisen (johtajuuden – leadership) tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen. (Puusa et al. 2012, 7.3.) Yleisesti uskotaan, että organisaatioiden menestyksen takana on hyvä johtaja, johtaminen ja johtajuus. Samalla hyvän johtamisen salaisuutta on yhä enemmän etsitty myös johdettavien joukosta. Onko jokin erityinen syy siihen, että ihmiset seuraavat antaumuksella joitain johtajia, mutta toisia eivät ja näiden jälkimmäisten alaisuudessa ihmiset oireilevat? (Neilimo 2012, 69.)

Greenleaf viittaa teesiensä tiedostamista koskevassa osuudessa etiikkaan ja arvoihin (Beazley et al. 2003, 23). Palvelevaa johtajuutta, sen historiaa ja muun muassa kulttuuriyhtäläisyyksiä tutkinut Dirk van Dierendonck näkee aikojen ja johtamistarpeen muuttuneen.

Palvelevan johtajuuden voidaan nähdä olevan vastaus eettisemmän ja ihmiskeskeisemmän johtamistyylin tarpeeseen organisaatioissa (van Dierendonck 2011, 1228).

Johtamista on syytä arvioida myös motivaation sekä yleisen työhyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden näkökulmasta, sillä palvelevan johtajuuden voi nähdä olevan suoraan yhteydessä näihin. Työtyytyväisyyden huomioiminen on kuitenkin haasteellista, koska kyse on vahvasti subjektisesta käsitteestä (Main 2023).

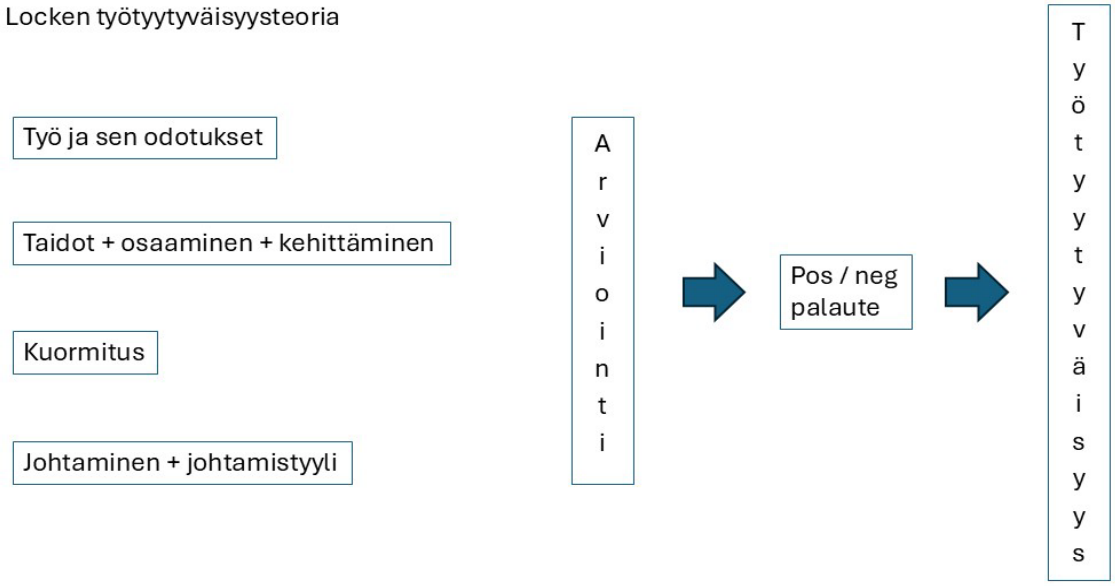
2.6 Palvelevan johtajuuden vaikutus työtyytyväisyyteen

Tässä alaluvussa käsitellään palvelevan johtajuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Työntekijöillä (tässä yhteydessä yleistermi, joka tarkoittaa kaikkia palkansaajia) on eri syitä sitoutua työhönsä. Syitä voivat olla kiinnostus, kutsumus, pakko tai tarve. Kaikki vaikuttavat omalla tavallaan. On huomioitava, että yleinen työtyytyväisyys, työmotivaatio ja palautteen saaminen sekä antaminen ovat tärkeitä tekijöitä työelämässä. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, onko palvelevalla johtajuudella yrityksessä X vaikutusta ja yhteyttä näihin tekijöihin.

2.6.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys voidaan nähdä subjektiiviseksi kokemukseksi, joka on sen hetken ilmentymä, jolloin asiaa kysytään tai tiedustellaan. Se kertoo, kuinka tyytyväinen ihminen on siihen työpaikkaan, jossa hän työskentelee. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät. Herzbergin niin sanotussa kaksifaktoriteoriassa motivaattorit eli suoranaisesti työhön liittyvät asiat, kuten vaativuus, työn arvostus ja mahdollisuudet, parantavat työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijät taas ovat yksittäisiä tekijöitä, jotka eivät sinänsä lisää motivaatiota, mutta joiden puute voi heikentää motivaatiota ja työntyytyväisyyttä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus, yrityksen toimintatavat, työolosuhteet sekä työntekijöiden väliset ihmissuhteet. (Main 2023.)

Käytettävissä olevan tiedon ja osaamisen perusteella kukin yhteisö voi kehittää omalle organisaatiolleen oman työhyvinvointiohjelmansa, jolla on yhteys työtyytyväisyyteen (Vänskä 2022, 36). Historiallisessa kontekstissa Suomessa, jossa on sanottu johtamisen korostavan suoruutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta (Seeck 2021, 20), työntekijöiden työtyytyväisyys, työteho ja työrauha ovat olleet läheisesti kytköksissä toisiinsa (Seeck 2021, 93).



Kuva 8. Locken työtyytyväisyysteorian pääperiaate (lähde soveltaen: Locke 1969)

Artikkelissaan Locke (1969, 331) toteaa työtyytyväisyyden muodostuvan siitä, vastaako työ työntekijän odotuksia ja mitä työ kokonaisuudessaan antaa (kuva 8). Lisäksi teorian mukaan se, miten työntekijä arvostaa jotain osatekijää työssään, vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväinen tai tyytymätön hän on, kun hänen odotuksensa täyttyvät tai eivät täyty. Kun työntekijä arvostaa jotain osatekijää työssään, tämä vahvistaa positiivista tai negatiivista kokemusta. (Judge 2017.) Locken (1969) mukaan toiminnalla vaikutetaan työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen. Työntekijän arvoilla ja sillä, kohtaavatko ne työn arvojen kanssa, on suuri vaikutus työssä viihtymiseen.

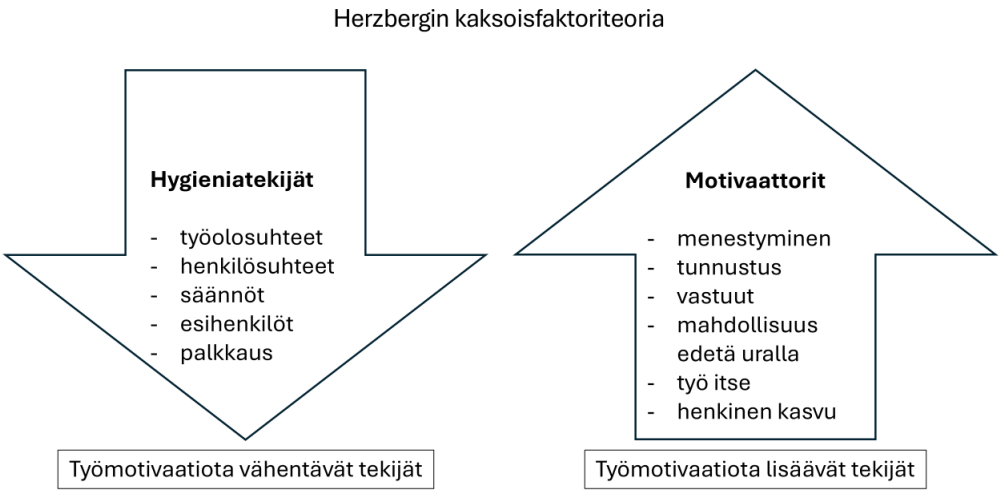
2.6.2 Motivaatio

Motivaatio määritetään eri teoksissa hivenen eri sanoin, mutta pääajatus on, että kyseessä on toimeenpaneva voima (Merriam-Webster 2025). Se nähdään siksi vaikuttimeksi, joka saa ihmiset tekemään asioita tai käyttäytymään jollain tavoin. Motivaatiotekijät jaetaan ensisijaisiin eli primääreihin ja toissijaisiin eli sekundaarisiin. Primäärejä motivaatiotekijöitä ovat nälkä, jano, sukupuolivietti, pelko ja kivun välttäminen. Nämä ovat samoja eläimillä ja ihmisillä. Toissijaiset motivaatiotekijät ovat opittuja, ja ne voivat olla eri eläimillä ja eri ihmisillä erilaisia. (Petri et al. 2025.)

Yksi motivaatioteorioiden perusteista on Maslow'n tarvehierakia, joka on useimmiten esitetty pyramidina. Se on esimerkki tarpeiden tyydyttämisestä ja motivaatiosta. Tarvehierarkian perustana ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten ruoka ja uni. Seuraavaksi tulevat

turvallisuustarpeet, kuten turvallisuus ja terveys. Seuraavalla tasolla ovat sosiaalisia yhteisöllisyyden tarpeita kuvaavat ystävät ja perhe. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, jotka liittyvät itsetuntoon, itsensä arvostamiseen ja saatuun kunnioitukseen. Viidennellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet eli henkinen kasvu, jota kuvaavat luovuus sekä ongelmanratkaisu. Henkinen kasvu esiintyy myös Greenfieldin teoriassa. (Sullivan 2025.) Myöhemmässä vaiheessa Maslow lisäsi itsensä ylittämisen (self-transendence) kuudenneksi tasoksi motivaatioteoriaansa (Maslow 1971, 269). Tähän tasoon liittyy ihmisen henkisyys, hengellisyys, osallistuminen vapaaehtoisuustyöhön, jokin itseä suurempi (Lehto 2025a; Ackermann 2025).

Herzbergin teoriaa (kuva 9) kutsutaan myös motivaatio-hygieniateoriaksi. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat useat tekijät ja nämä jakautuvat motivaatio- ja hygieniatekijöiksi. Herzbergin niin sanotussa kaksifaktoriteoriassa ajatellaan, että kun motivaattorit eli suoranaisesti työhön liittyvät asiat, kuten vaativuus, työn arvostus ja mahdollisuudet edetä uralla sekä vaikuttaa omaan työhönsä ja uraansa, ovat kohdallaan, se parantaa työtyytyväisyyttä.



Kuva 9. Herzbergin kaksoisfaktoriteorian periaate soveltaen

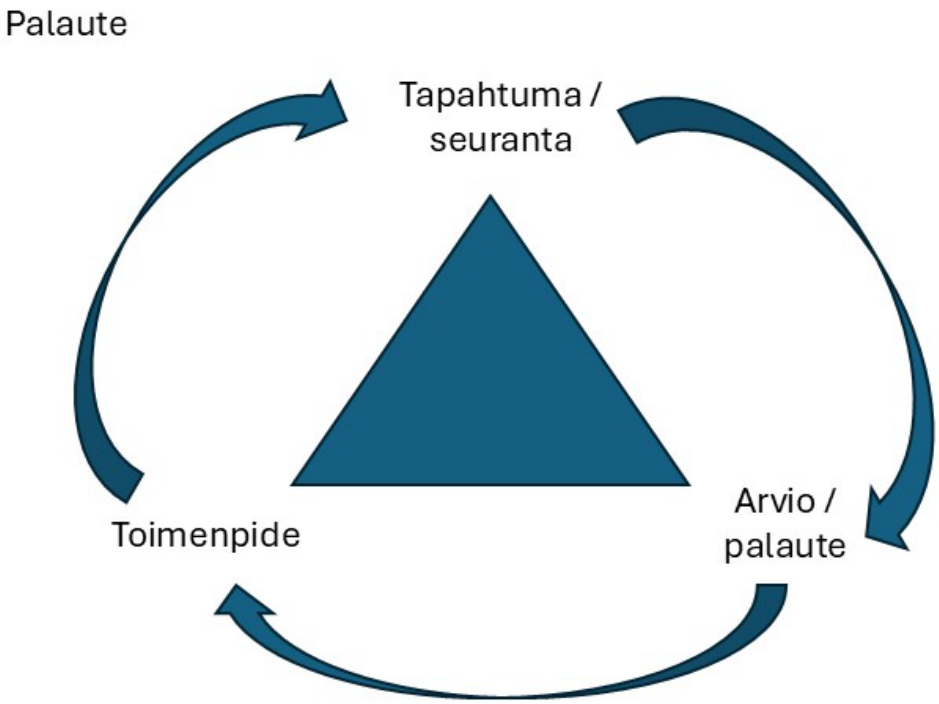
Motivaatio jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoista motivaatiota synnyttävät ulkopuolelta tulevat vaikuttimet, esimerkiksi hyödyt, kuten palkankorotus tai eteneminen uralla, joka sekin voi toimia ”vipuvartena” mutta toisaalta liiallisen kontrollin myötä ajaa siihen, että töitä tehdään vain pakollinen määrä. Sisäinen motivaatio taas on voimaannuttavaa, ja sen avulla vaikeammatkin asiat saadaan tehtyä. (Tämän työn laatija voi yhtyä tähän: tämä työ on syntynyt omasta halusta ja palosta oppia uutta ja saavuttaa jotain.) (Hakala

2024, 48, 50.) Koulutustasolla ja työn sisällöllä nähdään olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen. Itsensä toteuttamisen tarpeen on nähty motivoivan enemmän ylemmillä johtamistasoilla kuin alemmilla tasoilla. (Vänskä 2022, 21–22.)

2.6.3 Palaute

Palautteella esimies viestii, kuinka työtehtävissä on onnistuttu. Positiivinen palaute innostaa, kannustavalla palautteella osoitetaan arvostusta ja korjaavalla palautteella osoitetaan välittämistä (kuva 10). Näillä kaikilla pyritään parantamaan toimintaa ja kannustetaan toimimaan jatkossa paremmin. (Berlin 2008, 1). Rakentava palaute nähdään olennaiseksi ja tärkeäksi osaksi esihenkilötyötä. Se nähdään viestinnäksi, joka kehittää sekä korjaa ja palvelee yksilöä ja työyhteisöä. (Tolvanen 2025, 149.)

Palautteen antaminen on monimutkainen asia, joten sen vaikutusta suorituksiin, käytökseen ja asenteisiin ei vielä täysin ymmärretä. Yksilöiden väliset erot tekevät palautteen antamisesta äärettömän vaativaa. Toisaalta jos palautteen saajilla on mahdollisuus itse vaikuttaa saatavan palautteen määrään, se voi helpottaa palautteen antamista. Palautteen antamisella on suuri merkitys organisaation toimivuuden kannalta esimerkiksi asiakaspalvelussa. Palautteen puuttuminen voi heikentää motivaatiota työyhteisössä, lisätä poissaoloja ja pienentää liikevaihtoa. (Alder 2007, 157, 161.)

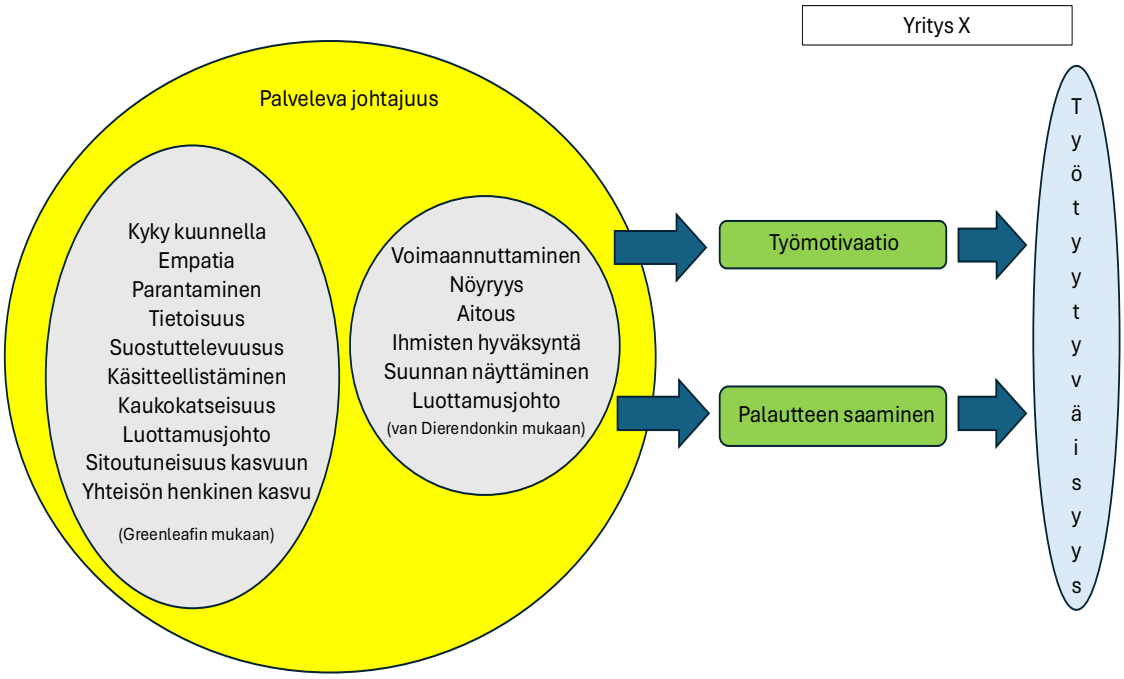


Kuva 10. Palautteen periaate soveltaen

Myös työn merkityksellisyys liittyy voimakkaasti palautteeseen. Työtehtävistä saatu palaute, positiivinen tai negatiivinen, kertoo työntekijälle, miten hyvin työssä on onnistuttu. Tässä johtamistaitojen merkitys on suuri: ne ovat tärkeä osa luottamuksen ilmapiirin luomista organisaatiossa. Luottamuksella on suuri merkitys erityisesti organisaatioiden muutostilanteissa. (Sinokki & Virtanen 2025, 106.)

2.7 Viitekehys

Työn teoreettisessa viitekehyksessä (kuva 11) esitetyn tiedon ja kirjattujen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että palvelevalla johtajuudella, joka yhdistää eettistä ja moraalista vastuuta, voimaannuttamista ja kehittämisen mahdollisuutta, on merkittävä yhteys työyhteisön työtyytyväisyyteen sekä motivaatioon ja siihen, kuinka saatu palaute koetaan.



Kuva 11. Greenleafin ja van Dierendonckin palvelevan johtajuuden teesien mukaisen toiminnan vaikutus työtyytyväisyyteen yrityksen X kyselyissä (siihen, miten saatu palaute koetaan, ja työmotivaatioon)

Työtyytyväisyys nähdään subjektiiviseksi kokemukseksi, johon ulkoiset tekijät vaikuttavat enemmän kuin ymmärretään. Motivaatio, joka on yksi työtyytyväisyyden tekijöistä, nähdään

toimeenpanevaksi voimaksi (Merriam-Webster 2025). Motivaatio jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoista motivaatiota synnyttävät ulkopuolelta tulevat tekijät, kuten jokin hyöty, esimerkiksi palkankorotus tai eteneminen uralla, mutta toisaalta liiallisen kontrollin myötä se voi ajaa siihen, että töitä tehdään vain pakollinen määrä. Sisäinen motivaatio taas on voimaannuttavaa, ja sen ansiosta vaikeammatkin asiat tulevat hoidetuiksi. Palautteen antaminen on monimutkainen asia, joten sitä ei vielä täysin ymmärretä. Kuitenkin tiedostetaan, että sillä on merkitystä muun muassa organisaatioiden muutoksessa.

Kuten yllä on esitetty (kuva 11), Greenleafin (1977) ja van Dierendonckin (2011) teesien mukaisella palvelevalla johtajuudella, muun muassa aitoudella, nöyryydellä, luottamuksella, voimaannuttamisella, rehellisyydellä ja aitoudella, luodaan yrityksen moraaliset arvot, joiden varaan sen ja yhteisön henkinen kasvu voidaan rakentaa.Palvelevalla johtajuudella luodaan yrityksen ilmapiiri, joka heijastuu työmotivaatiossa ja siinä, kuinka saatu palaute koetaan, sekä siinä, kuinka nämä yhdessä vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen.

3 Tulokset – palvelevan johtajuuden merkitys

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Luvussa käsitellään ensin työhyvinvointia ja sen mittaamista. Sen jälkeen käsitellään yrityksen X kyselyä ja vastaajien määrää sekä arvioidaan yrityksen laskemia tuloksia. Seuraavaksi valittuja kysymyksiä vertaillaan ja arvioidaan NPS-menetelmän avulla sekä vertaamalla tuloksia yrityksen omiin tuloksiin. Lopussa esitetään yhteenveto tuloksista ja arvioidaan tulosten pätevyyttä. Aineiston analyysi perustuu kuvailevaan tutkimusotteeseen, mikä on perusteltua käytettävissä olevan aineiston takia.

3.1 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa tutkitaan case-tapausta yritys X ja sitä, miten palveleva johtajuus on vaikuttanut yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimus tehdään kvantitatiivisena tutkimuksena. Työssä hyödynnetään yrityksen X henkilöstökyselyitä vuosilta 2017–2023 ja verrataan eri vuosina saatuja vastauksia ja koonteja. Kyselyt on tehty lähes samansisältöisinä koko tutkimuksessa käsiteltävän ajan. Aluksi kysymyksiä oli 32, ja vuonna 2023 kyselyyn lisättiin 10 lisäkysymystä. Työssä käytetään vuosittaisia koontitilastoja, jolloin yksilöity analyysi, kuten Cronbachin alfan laskeminen, ei ole mahdollista.

Kyselyn 32 kysymyksestä valittiin kaksi kysymystä eli osamittaria luotettavan kuvan luomiseksi. Nämä olivat kysymys 9 ”Minulla on hyvä työmotivaatio” ja kysymys 32 ”Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni”. (Ronkainen 2025.) Työssä verrataan yrityksen X henkilöstön työtyytyväisyyskyselyiden vastauksia vuosilta 2017–2022 ja vuodelta 2023, jolloin yrityksessä sovellettiin palvelevaa johtajuutta. Näin pystytään arvioimaan, oliko palvelevan johtamisen mallilla merkittävää vaikutusta yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Työssä hyödynnetään Rensis Likertin kehittämää asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot ovat ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” (MOTV 2004 25; Ollikainen 2024, 5). Kyselyssä on käytetty tätä menetelmää siten, että 5 on täysin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä (SurveyMonkey 2025a). Tutkittavan materiaalin perusjoukko on pieni, joten siitä ei voi tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Otanta vaihteli eri vuosina N = 58–116 ja otos n = 30–93. Koska kyseessä oli yrityksen X koko henkilöstö, on aihetta puhua kokonaistutkimuksesta (Metsämuuronen 2003, 31).

Tässä tutkielmassa käytetään ensisijaisena arviointimenetelmänä Net Promoter Score (NPS) -menetelmää eli suositteluindeksimenetelmää ja siitä muokattua Employee Net

Promer Score -menetelmää, jossa kysytään henkilöstöltä: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit työskentelyä yrityksessämme ystävällesi tai kollegallesi?” (SurveyMonkey 2025b). Koska kyselyssä ei esitetty tätä kysymystä suoraan, asiaa lähestytään motivaatiota ja palautetta koskevien kysymysten kautta. Työssä verrataan myös alkuperäisten vastausten vuosittaisia keskiarvoja sekä yrityksen X laskemia vuosittaisia tuloksia. Arviointia tehdään myös perinteisen keskiarvon ja keskihajonnan avulla sekä selvittämällä virhemarginaalit, joilla on merkitystä erityisesti silloin, kun vastaajajoukko on pienempi.

NPS on yksinkertainen asiakastyytyväisyyden mittari, jossa paino on positiivisilla suosittelijoilla eli henkilöillä, jotka vastaavat myönteisesti kysymykseen ”Suosittelisitko palveluamme ystävällesi tai työtoverillesi?” (Reichheld 2003, 53). Menetelmä on kehitetty Yhdysvalloissa yksinkertaistamaan asiakastyytyväisyyskyselyitä sekä osaltaan vaikuttamaan yritysten kasvuun, koska perinteisten kyselyiden vastaukset eivät keskittyneet asiakkaiden säilyttämiseen vaan heidän poistumaansa (Reichheld 2003, 49). Reichheld (2003, 51) näki, että ainoa tapa saada yritykset kasvamaan tuottoisasti oli saada palaavat asiakkaat toimimaan yrityksen markkinointiosastona.

Alkuperäisestä menetelmästä on muokattu eNPS henkilöstön motivaation selvittämiseen, koska tiedostetaan, että vain sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät voivat pitää yllä korkeaa asiakastyytyväisyyttä ja -lojaliteettia (Bain & Company 2025b). Voidaan nähdä, että työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaan ja heidän välittämänsä viesti näkyy yrityksen rekrytoidessa uusia työntekijöitä. Se on tekijä, josta tulee kilpailuvaltti jatkossa, kun osaavasta työvoimasta tullaan kilpailemaan.

Tässä opinnäytteessä keskitytään arvioimaan johtamista ja johtajuutta yrityksessä X. Pohdittavaa on se, voidaanko palvelevan johtajuuden tuloksia käytännössä arvioida vuoden aikajanalla vai olisiko työtä pitänyt jatkaa niin, että olisi voitu arvioida tuloksia pidemmältä ajalta. Tällä työllä luodaan arvio siitä, oliko tuona aikana käytetyllä palvelevan johtamisen mallilla vaikutusta yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Työssä ei arvioida erikseen alaistaitoja, vaan asiaa lähestytään pelkästään johtamisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa selvitetään yrityksen X palveluksessa tutkimusjaksolla olleiden työntekijöiden mielipiteitä. Koska tutkimuksen perusaineisto kohdistuu koko henkilöstöön, tämä työ on kokonaistutkimus (Tilastokeskus 2025a). Tuloksia käsitellään case-tapauksena, eikä tuloksia voi yleistää laajemmin suomalaisiin pk-yrityksiin tai muuten. Yritystä X koskevaa aineistoa on tutkittu vertaamalla tutkittavalla ajanjaksolla eli vuosina 2017–2023 eri vuosina tulokseksi saatuja lukuja toisiinsa. Vertaamalla näitä lukuja voidaan nähdä vaihtelua yrityksen eri kehitysvaiheiden välillä. Vertailtavista vuosista toiseksi viimeisenä vuotena

yrityksessä X otettiin käyttöön palvelevan johtajuuden konsepti ja viimeisenä vuotena se oli käytössä koko vuoden.

Yrityksen X henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn laskentakaava on ollut se, että kunakin vuonna annettuja pisteitä verrataan kyseisen vuoden mahdollisiin maksimipisteisiin. Näistä on sitten laskettu kunkin kysymyksen kohdalla prosentuaalinen arvo.

Esimerkki:

Työni on mielenkiintoista. Likertin asteikolla 1–5 1 = täysin eri mieltä, 2 = vahvasti eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 4 = vahvasti samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Vastauksia on annettu 9, ja ne jakaantuvat kuten alla esitetään (taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkki yrityksen X työtyytyväisyyskyselyn tulosten laskennasta

Kysymys nro	**Asia**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**Vastattu**
		Täysin samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Vahvasti eri mieltä	Täysin eri mieltä	
1	Työni on mielenkiintoista	4	2	3	0	0	9
Painotus (kerroin)		5	4	3	2	1	

Kyseisen osa-alueen pisteet lasketaan seuraavasti, painotetulla keskiarvolla:

5 * 4 + 4 * 2 + 3 * 3 + 2 * 0 + 1 * 0 = 37 pistettä.

Maksimipisteet tämän kysymyksen osalta on laskettu seuraavasti: 5 * 9 = 45 pistettä

Osa-alueen pisteet	Maksimipisteet	%
37	45	82

Mikäli kaikki olisivat valinneet vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”, osa-alueen pisteet olisivat olleet 9 * 5 = 45.

Keskiarvo on jakauman keskimmäistä kohtaa kuvaava luku, joka saadaan jakamalla arvojen summa arvojen lukumäärällä (Taanila 2016). Kyselyn osa-alueiden keskiarvo lasketaan huomioimalla kunkin rivin arvo ja laskemalla niistä keskiarvo. Käytännössä tuloksia laskettaessa on käytetty painotetun keskiarvon laskennan periaatetta. Kyselyn kokonaispistemäärän keskiarvo lasketaan vastaavalla tavalla, ja tulosta verrataan kyselyn maksimikokonaispisteisiin. Näin saadaan kyseisen vuoden tulos.

Yrityksen X työtyytyväisyyskyselyiden vastausprosentit lasketaan vertaamalla kunakin vuonna palautettujen vastausten määrää sillä hetkellä palkattuna olleiden työntekijöiden määrään.

Tämän työn tulosten laskennassa on otosten pienuuden takia hyödynnetty tyytyväisyyskyselyissä yleisesti käytettyä asiakastyytyväisyysbarometriä eli Net Promoter Score -menetelmää. Menetelmässä kyselyyn vastataan usein asteikolla 0–10 eli 11-portaisella asteikolla. Tuloksia laskettaessa kaksi ylintä numeroa eli 10 ja 9 lasketaan suosittelijoiksi, seuraavat kaksi eli 8 ja 7 ovat neutraaleja eli niitä ei huomioida ollenkaan ja numerot 6-0 ovat tyytymättömiä. (Bain & Company 2025a.)

Menetelmällä mitataan yleisesti asiakastyytyväisyyttä. Menetelmää on käytetty muun muassa Taloustutkimus Oy:n vuonna 2025 täydentämässä henkilöstötietopankissa. Tuolloin vastaukset on pyydetty yksitoistaportaisella asteikolla 0–10. Myös Likertin asteikkoa 1–5 on käytetty muissa kysymyksissä. (Taloustutkimus 2025.)

Yrityksen X henkilöstökyselyihin vastataan Likertin asteikolla 1–5, joten tässä työssä NPS-menetelmää sovelletaan tälle asteikolle sopivaksi. Vastaus 5 lasketaan positiiviseksi, 3 ja 4 ovat neutraaleja, eli niitä ei huomioida laskennassa, ja 1 ja 2 ovat negatiivisia. Tällä jaottelulla 20 prosenttia vastausvaihtoehdoista on positiivisia, 40 prosenttia passiivisia ja 40 prosenttia negatiivisia. (Stainthorpe 2025.) Koska menetelmä on peräisin Yhdysvalloista, jossa arvostelukulttuuri on erilainen ja jossa annetaan korkeita arvosanoja ja ylistäviä lausuntoja huomattavasti herkemmin kuin Suomessa, on aihetta huomioida tämä ero loppuarvioinnissa. Esimerkiksi kysymyksessä 9 (työmotivaatio) on jokaisena vuonna aikavälillä 2017–2023 valittu yhtä usein tai useammin vastausvaihtoehto 4 kuin vaihtoehto 5. Jos molemmat laskettaisiin positiivisiksi, arvosana olisi kunakin vuonna erinomainen, toisin kuin silloin, kun suosittelijoiksi lasketaan vain vastauksen 5 valinneet. Vastaava ilmiö tulee esille, kun tarkastellaan vuosien 2017–2023 kaikkien vastausten keskiarvoja.

NPS lasketaan vähentämällä negatiivisten vastaajien prosenttiosuus positiivisten vastaajien prosenttiosuudesta ja ilmoitetaan aina lukuna, ei prosentteina. Laskentakaava on seuraavanlainen:

tulos = ((positiiviset / vastaajien määrä) – (negatiiviset / vastaajien määrä)) x 100

NPS:n vaihteluväli on -100–100, ja kaikki arvot tuolla välillä ovat mahdollisia. Lukema riippuu siitä, kuinka positiiviset ja negatiiviset vastaukset eli suosittelijoiden ja tyytymättömien vastaukset ovat jakautuneet. Yleisesti tuloksia verrataan teollisuuden alalla oleviin

verrokkeihin. Koska tälle työlle ei ole olemassa verrokkeja, niin vastauksia arvioidaan sellaisenaan yleiseen tasoon nähden. Henkilöstökyselyissä käytetty eNPS-arviointiasteikko on samanlainen kuin edellä kuvattu. Kaikki negatiiviset tulokset vaativat välittömiä toimia: on selvitettävä juurisyyt ja ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. Kaikki positiiviset tulokset ovat hyväksyttäviä, mutta tulokset 0–30 vaativat kehitystoimenpiteitä, 30–70 ovat hyviä ja 70–100 ovat erinomaisia. (Staffbase 2025.) Suomessa Taloustutkimus arvioidessaan vastaavia tutkimuksia käyttää taulukkoa, jossa alle 0 on heikko, 0–19 on tyydyttävä, 20–39 on hyvä ja 40 tai enemmän on erinomainen (Lehto 2025b).

Toisessa vaiheessa selvitettiin pienelle joukolle tarkoitetun perusvirhemarginaalin kautta vuosilta 2017–23 kysymysten 9 ja 32 sekä kaikkien kysymysten keskiarvojen virhemarginaali eli laskemalla ne kaavan mukaan. Koska tutkittavana oleva populaatio on pieni, tuloksista ei voi tehdä laajempia päätelmiä normaaleilla tilastollisilla menetelmillä vaan tulokset koskevat case-yritystä X (Ronkainen 2025).

Lisäksi työssä on käytetty arvioinnissa ja vertailussa kysymysten vuosittaisia keskiarvoja ja normaalijakaumaa (Standard Deviation, SD). Näin on hahmotettu tulosten hajontaa ja sitä, millainen sen normaalijakauma on. Normaalijakauma toimii hyvin suurilla otoksilla (Metsämuuronen 2002, 361). Koska käytettävä materiaali on suppeaa, normaalijakaumaan on suhtauduttava sillä mahdollisuudella, että kyseessä voi olla otantavirhe. Pienen tutkittavan populaation riski on, että se voi poiketa paljonkin perusjoukosta. (Taanila 2012.) Analyysi tehtiin kuvailevana ennen (2017–21) ja jälkeen (2022–23) -vertailuna vuosittaisella aikasarjalla sekä Excelin tuottamalla lineaarisella suuntaviivalla ja R^2-arvolla. Lisäksi laskettiin keskiarvojen vuosikeskiarvojen korrelaatiot kysymysten 9 ja 32 välillä. Koska yksilötason vastausdata puuttuu, tilastollista merkitsevyyttä ei raportoida.

Kuten todettu, tässä tutkimuksessa käytetään apuna Excelin tuottamaa lineaarista suuntaviivaa sekä R^2-arvoja havainnollistamaan tuloksia ja niiden kehityssuuntaa seitsemän vuoden ajalta. Tulkinta on kuvaileva. Lineaarinen suuntaviiva (linear trendline) perustuu malliin, jossa aineistolle sovitetaan paras mahdollinen suora. Se havainnollistaa tulosten kehityssuuntaa ajassa eli sitä, onko suunta nouseva vai laskeva. R^2-arvoa käytetään kertomaan, kuinka hyvin malli kuvaa havaittujen arvojen vaihtelua. 1 tarkoittaa täydellistä selitystä ja 0 olematonta selitystä. (Nummenmaa 2021, 449; Microsoft Support 2025.) Tässä työssä R^2-arvoa käytetään kuvailevana, ei tilastollisena tunnuslukuna.

3.2 Työhyvinvoinnin muutokset

Työhyvinvointia on aiheellista selvittää luvuilla, jotta voidaan seurata siihen vaikuttaneita tapahtumia ja sen muutosta. Yleisesti mittarit ovat olleet määrällisiä, kuten sairauspoissaolot tai työtapaturmat. Tällaiset mittarit kertovat jo tapahtuneesta sekä riskien toteutumisesta. Näiden lisäksi on kuitenkin aihetta ottaa käyttöön myös työhyvinvointitutkimuksia. (Manka & Manka 2023, 262.) Näin on tehty myös yrityksessä X, jossa on seurattu sairauspoissaoloja ja työtapaturmia sekä tehty nyt arvioitavana olevat työhyvinvointikyselyt. Ensimmäinen kysely tehtiin 2017, ja viimeisin (tässä opinnäytteessä arvioitava) on vuodelta 2023. Kuten edellä on todettu, työhyvinvointi ja sen osatekijät ovat subjektiivisia asioita ja niiden mittaaminen heijastaa kysyttävän sen hetkistä tilaa.

Yrityksessä X henkilöstön työtyytyväisyyskysely on jaettu vuosittain yrityksessä työskenteleville. Jaettujen kyselyiden määrä on vaihdellut vuosittain välillä 58–116, ja palautusprosentti on ollut 51,72–80,17 (taulukko 4). Vastausprosentti on korkea, eli tämän kokonaistutkimuksen otantasuhde on hyvä (Ronkainen 2025). Koska vastanneiden osuus yrityksen henkilöstöstä vuoden lopussa on merkittävä ja vastaajat edustavat yrityksen koko henkilökuntaa, voidaan otoskokoa pitää edustavana yrityksen osalta (JYU 2025a). Otos seitsemältä vuodelta on kuitenkin tilastollisesti pieni, eikä sen perusteella voi tehdä laajempaa tilastollista arviointia.

Taulukko 4. Yrityksen X henkilöstökyselyn (kokonaistutkimus) N (henkilöstön määrä), n (vastanneet) sekä vuosittainen vastausprosentti

Vuosi	N	n	Vastaus%
2017	66	40	60,61
2018	58	39	67,24
2019	65	50	76,92
2020	59	43	72,88
2021	89	64	71,91
2022	58	30	51,72
2023	116	93	80,17
Keskiarvo	**73**	**51**	**68,78**

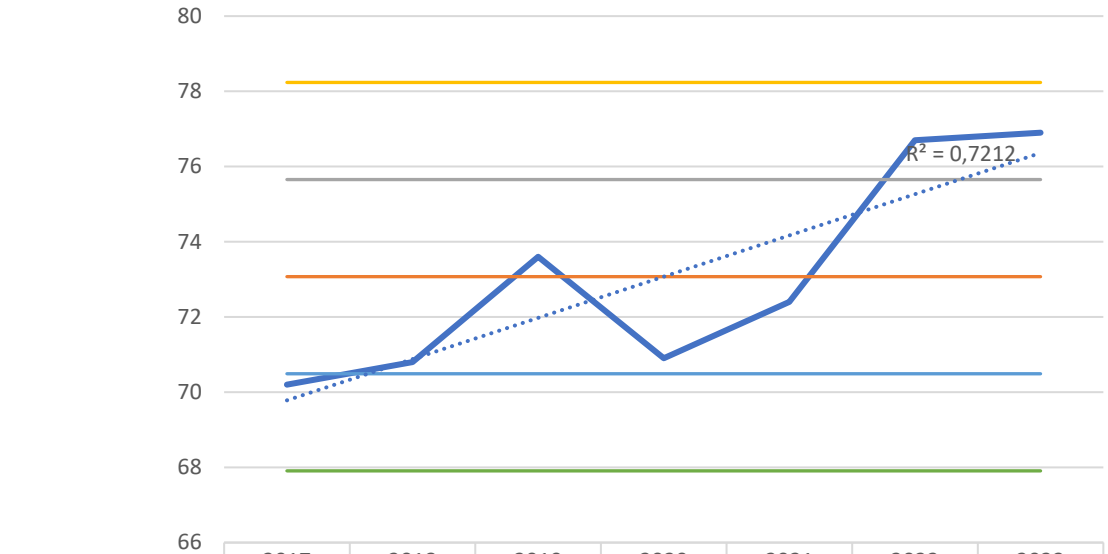
Vastausprosenteissa on ollut suurta vuosittaista vaihtelua. Vastausprosentti oli heikoin vuonna 2022 (51,72) ja korkein vuonna 2023 (80,17). Voidaan olettaa, että vuoden 2019 hyvään tulokseen ovat vaikuttaneet saadut tilaukset ja uuden johtajan aloittaminen tehtävässään. Vuonna 2022 heikkoon vastaushalukkuuteen taas ovat todennäköisesti vaikuttaneet yhtiössä käydyt yt-neuvottelut, jolloin taloudellisista ja tuotannollisista syistä jouduttiin irtisanomaan merkittävä määrä henkilöstöä. Toinen tekijä olivat yrityksen johdossa tapahtuneet muutokset sekä korona-ajan mukanaan tuoma epävarmuus.

Työssä käytetty materiaali on koontimateriaalia. Tutkimusta tehtäessä ei voitu käyttää yksilöiden vuosittaisia vastauksia, jolloin Cronbachin alfan käyttö ei ollut mahdollista. Kysymysten 9 ja 32 välisen vuosikeskiarvojen korrelaatio on r = 0,70–0,88 (taulukko 5). Tämä merkitsee hyvää tai erittäin hyvää reliabiliteettia, koska kyseessä on pieni otos ja korrelaatiokerroin on korkea (Nummenmaa 2021, 390). Tuloksia eri vuosilta voidaan pitää luotettavina ja systemaattisina. Nämä seikat sekä käytettyjen mittareiden yhtenäisyys tukevat reliabiliteettia. (Nummenmaa 2021, 52, 520; Ronkainen 2025; Tietoarkisto 2025.)

Taulukko 5. Kysymysten 9 ja 32 vuosikeskiarvojen korrelaatio

Vuosi	Kys. 9 ka.	Kys. 32 ka.	Korrelaatio ®	Tulkinta
2017	4,23	4,03	0,80	Hyvä
2018	3,97	4,05	0,75	Hyvä
2019	3,97	4,41	0,85	Hyvä
2020	3,89	4,08	0,70	Hyvä
2021	3,81	4,09	0,75	Hyvä
2022	4,20	4,27	0,85	Hyvä
2023	4,32	4,18	0,88	Hyvä

Tuloksia tarkastellaan ensin edellä kuvatun painotetun keskiarvon avulla vertailun vuoksi. Lisäksi tuloksia arvioidaan aiemmin kuvatun, tyytyväisyyskyselyiden tulosten laskennassa ja esittämisessä usein käytetyn NPS-menetelmän eli suositteluindeksin avulla. Vaikka menetelmä on kehitetty markkinointitutkimuksiin, sitä voidaan käyttää case-tutkimuksessa, kuten tässä, jossa vuosittainen otos ja kokonaisotos ovat pienet. Tulosten vaihteluväli on -100–100 (Reichheld 2003). Tämän työn NPS-arvot on laskettu vuosittain toistuneiden kysymysten 9 (työmotivaatio) ja 32 (saadun palautteen merkitys) pohjalta. Vastaukset kyselyihin on annettu Likertin asteikolla 1–5. Menetelmän soveltaminen on kuvattu aiemmin tässä työssä. Lisäksi saatuja tuloksia on arvioitu keskiarvojen ja keskihajonnan avulla.



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Painotettu ka	70,2	70,8	73,6	70,9	72,4	76,7	76,9
Keskiarvo	73,1	73,1	73,1	73,1	73,1	73,1	73,1
K-hajonta ylä	75,65	75,65	75,65	75,65	75,65	75,65	75,65
K-hajonta ylä 2	78,24	78,24	78,24	78,24	78,24	78,24	78,24
K-hajonta ala	70,49	70,49	70,49	70,49	70,49	70,49	70,49
K-hajonta ala 2	67,91	67,91	67,91	67,91	67,91	67,91	67,91

Kuva 12. Yrityksen X laskemat kaikkien kysymysten (1–32) kokonaistyytyväisyyden vuosittaiset arvot: painotettu keskiarvo, arvojen keskiarvo, keskihajonnan ylä- ja ala-arvot sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2

Yritys X on laskenut henkilöstön työtyytyväisyyskyselyiden 32 kysymyksen painotetut keskiarvot vuosilta 2017–2023 (kuva 13). Alin tulos saatiin vuonna 2017 (70,20) ja korkein vuonna 2023 (76,90). Muutos edelliseen vuoteen verrattuna on ollut yleensä positiivinen lukuun ottamatta vuotta 2020. Arvioitavina olevien vuosien keskiarvo on 73,31, ja tämän keskiarvon yläpuolella on oltu kolmena vuonna seitsemästä, vuosina 2019, 2022 ja 2023. Keskihajonta on 2,58. Yleisesti voidaan sanoa, että kaikki arvioitavana olevat luvut ovat hyvin lähellä keskiarvoa eli hajonta on pientä. Tuloksia voidaan siis pitää tasaisina ja luotettavina. Vaihteluvälillä 70,81–75,76 on neljä esiintymää eli 57 prosenttia esiintymistä. Keskihajonnan alapuolelle jää vuoden 2017 tulos, ja keskihajonnan yläpuolelle nousevat vuosien 2022 ja 2023 tulokset. Nämä kolme lukua eivät kuitenkaan poikkea keskihajonnasta merkittävästi. Keskiarvon yläpuolella olevat vuosien 2019, 2022 ja 2023 tulokset voivat olla merkkejä muutoksesta tai tapahtumista. Huomioitavaa on kahden viimeisen vuoden arvojen nousu keskiarvon ja keskihajonnan yläpuolelle. Käyrän lineaarinen suuntaviiva on kasvava, ja R^2-selitysaste on 0,7212.

Kuva 13. NPS-menetelmällä lasketut kaikkien kysymysten (1–32) kokonaistyytyväisyyden vuosittaiset arvot, arvojen keskiarvo, keskihajonnan ylä- ja ala-arvot sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2

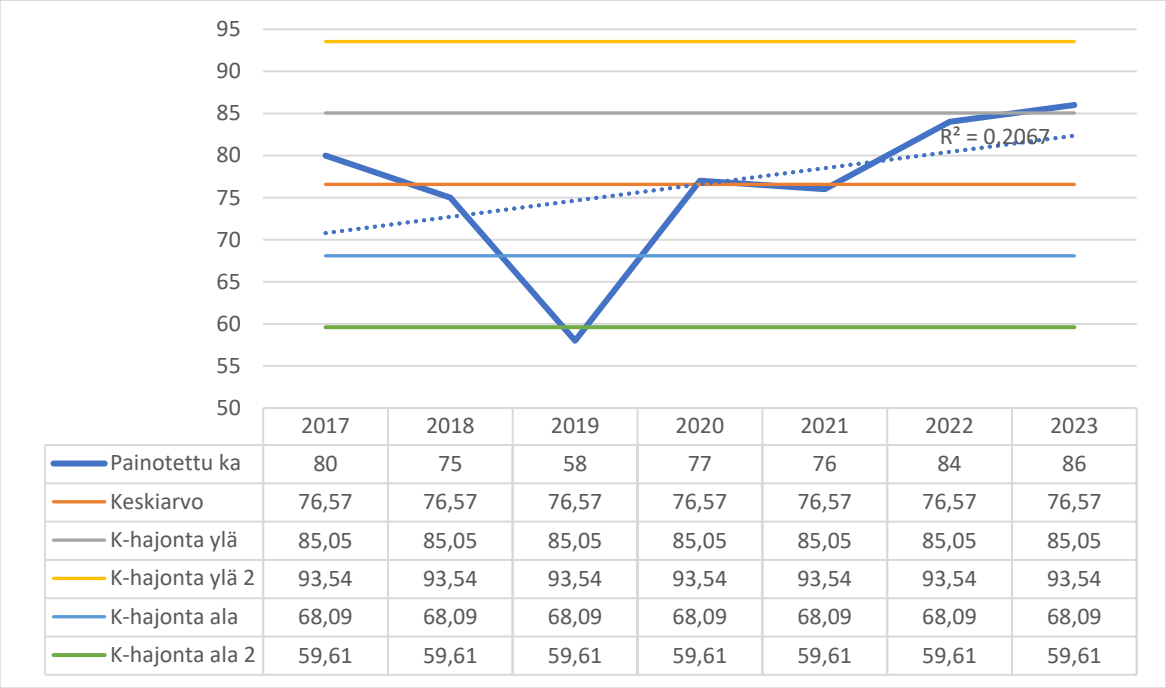
NPS-menetelmällä laskettuna yrityksen X henkilöstön työtyytyväisyyskyselyiden tulosten vuosittaiset 32 kysymyksen arvot ovat vaihteluvälillä 2–18 (kuva 13). Tulokset sijoittuvat keskiarvon lähelle vaihteluvälillä 5,12. Näin laskettuna vaihtelu on suurempaa kuin painotetulla keskiarvolla. NPS-menetelmällä arvioituna tulokset ovat olleet positiivisia koko tarkasteltavan jakson ajan. Tuloksista viisi on SD1:n sisällä ja kaksi SD2-alueilla, toinen keskiarvon alapuolella ja toinen sen yläpuolella. Tulokset eivät vielä eroa keskihajonnasta merkittävästi, joskin kolme viimeistä vuotta ovat nousujohteisia. Käyrän lineaarinen suuntaviiva on nouseva, ja R^2-selitysaste on 0,1752. Näyttää siltä, että yrityksen tapahtumat ovat vaikuttaneet osaltaan vuosina 2019–2021 tapahtuneeseen vaihteluun. Koska analyysi perustuu koontitietoon, tulkinta on tässä työssä kuvailevaa eikä tilastollista merkitsevyyttä raportoida.

NPS:n arviointitavan mukaan kaikki positiiviset tulokset ovat hyväksyttäviä, tulokset 0–30 vaativat kehitystoimenpiteitä, 30–70 ovat hyviä ja 70–100 ovat erinomaisia (Staffbase

2025). Näin ollen tulokset ovat myönteisiä mutta kehitystoimenpiteitä vaaditaan edelleen. Huomioitavaa on, että sekä painotetun keskiarvon tuloksissa että NPS-tuloksissa, kun arvioidaan kyselyn kokonaistuloksia, viimeisten kahden vuoden tulokset ovat olleet parempia kuin aiempien vuosien tulokset ja nousevat yli keskiarvon samalla tavalla kuin vuonna 2019. Vain vuosi 2023 nousee yli keskihajonnan.

3.3 Vaikuttiko työmotivaatio henkilöstön työtyytyväisyyteen

Tässä alaluvussa käsitellään kysymystä työmotivaation vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin lailla subjektiivista, ja Herzbergin teorian mukaan siihen vaikuttavat sisäiset tekijät, kuten työstä saatu tyydytys tai siihen kohdistuva kiinnostus, ja ulkoiset tekijät, kuten palkkaus tai asema

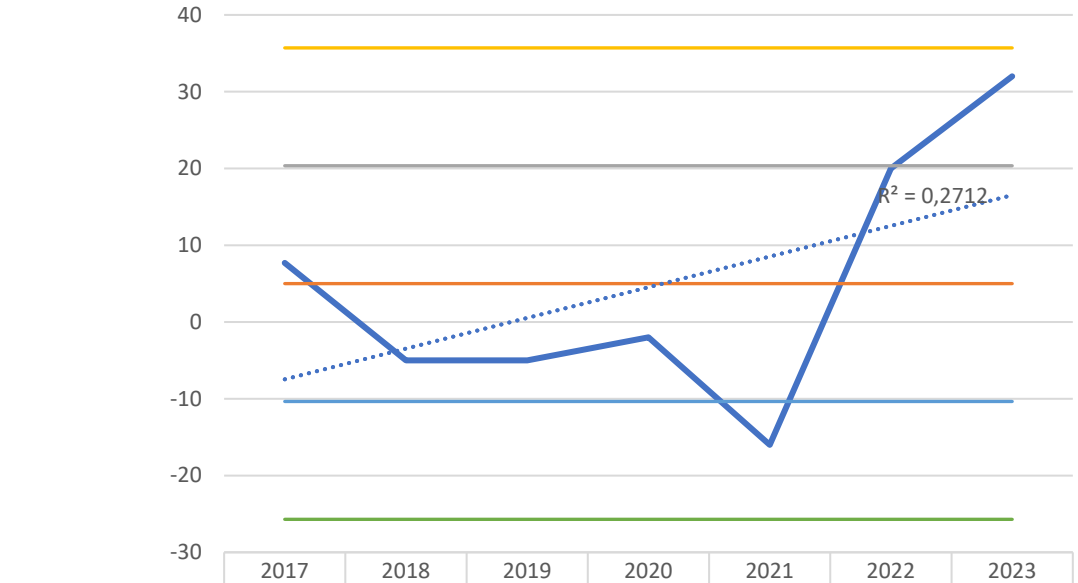


	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Painotettu ka	80	75	58	77	76	84	86
Keskiarvo	76,57	76,57	76,57	76,57	76,57	76,57	76,57
K-hajonta ylä	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05
K-hajonta ylä 2	93,54	93,54	93,54	93,54	93,54	93,54	93,54
K-hajonta ala	68,09	68,09	68,09	68,09	68,09	68,09	68,09
K-hajonta ala 2	59,61	59,61	59,61	59,61	59,61	59,61	59,61

Kuva 14. Kysymyksen 9 (Minulla on hyvä työmotivaatio) vuosittaisten painotettujen keskiarvojen kuvaaja, painotettujen keskiarvojen keskiarvo ja keskihajonnat SD1 ja SD2 sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2

Motivaatiota koskevan kysymyksen 9 (kuva 14) painotetun keskiarvon vaihteluväli on 58–86. Keskiarvo on 76,57, ja vaihteluväli on 15,37. Heikoin tulos oli vuonna 2019, jolloin tulos on alle SD2:n . Tämä tulos on ainoa, joka eroaa muista merkittävästi. Toisaalta samana vuonna kaikkien kysymysten kokonaispistemäärä painotetulla keskiarvolla ja NPS-menetelmällä oli yli keskiarvon. Kyseisenä vuonna tähän kysymykseen oli vastannut vain 58

prosenttia kaikista työntekijöistä ja 76 prosenttia vastanneista, kun kyseisen vuoden vastausprosentti muuten oli 76,92. Tulokset tämän jälkeen ovat olleet keskiarvolla tai sen yläpuolella. Myös kahden ensimmäisen mittausvuoden tulokset ovat olleet hyvin lähellä keskiarvoa. Käyrän lineaarinen suuntaviiva on kasvava, ja R^2-selitysaste on 0,2062.



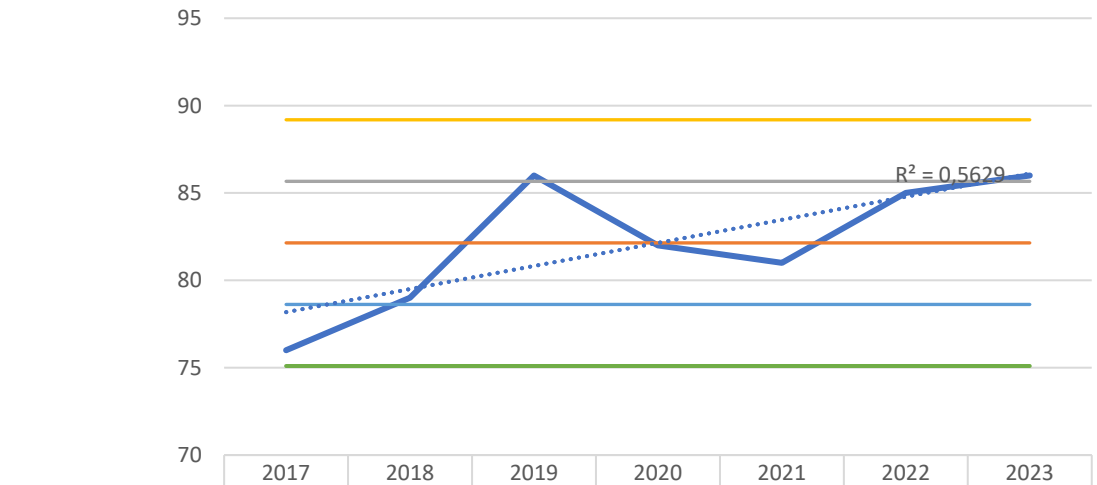
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Työmotivaatio	8	-5	-5	-2	-16	20	32
Keskiarvo	5	5	5	5	5	5	5
K-hajonta ylä	20,35	20,35	20,35	20,35	20,35	20,35	20,35
K-hajonta ylä 2	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70
K-hajonta ala	-10,35	-10,35	-10,35	-10,35	-10,35	-10,35	-10,35
K-hajonta ala 2	-25,70	-25,70	-25,70	-25,70	-25,70	-25,70	-25,70

Kuva 15. Kysymyksen 9 (Minulla on hyvä työmotivaatio) vuosittaisten NPS-arvojen kuvaaja, NPS-arvojen keskiarvo ja keskihajonnat SD1 ja SD2 sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2

Kysymyksen 9 (kuva 15) eli työmotivaation NPS-vaihteluväli on -16–32, keskiarvo on 5 ja keskihajonta 16,58. Arvo oli heikoin, -16, sinä vuonna, kun ilmoitukset yt-neuvotteluista oli annettu. Paras tulos, 32, on ensimmäisen kokonaisen palvelevan johtajuuden vuoden tulos. Näistä tuloksista on huomioitava, että tulos on ollut positiivinen mittausjakson aikana kolmena vuotena ja negatiivinen neljänä. Ensimmäisenä vuonna tulos on ollut 8, ja kahtena tarkasteluajanjakson viimeisenä vuotena tulokset ovat olleet 20 ja 32. Näinä kahtena viimeisenä yrityksessä X on sovellettu palvelevaa johtajuutta. Yleinen suunta on ollut myönteinen, ja se on korostunut viimeisenä vuotena, jolloin yrityksessä on tapahtunut omistajuuteen ja johtamiseen liittyviä muutoksia. Lisäksi yt-neuvottelujen jälkeen yritys sai lisää tilauksia ja kasvatti merkittävästi henkilökuntansa määrää. Käyrän lineaarinen suuntaviiva on kasvava, ja R^2-selitysaste on 0,2712.

3.4 Onko työstä saadulla palautteella ollut vaikutusta yrityksen henkilöstön työssä kehittymiseen?

Tässä alaluvussa käsitellään sitä, millainen vaikutus työstä saadulla palautteella on työtyytyväisyyteen. Esimies viestii palautteella työtehtävissä onnistumisesta. Positiivisella palautteella on innostava vaikutus, ja kannustava palaute osoittaa arvostusta. Korjaava palaute kertoo välittämisestä. Kaikki ovat toimia, joilla pyritään parantamaan toimintaa ja kannustamaan toimimaan jatkossa paremmin. (Berlin 2008, 1.) Rakentava palaute on olennainen ja tärkeä osa esihenkilötyötä. Palaute on viestintää, joka kehittää, korjaa ja palvelee yksilöä sekä työyhteisöä. Myös sen arviointi on subjektiivista.

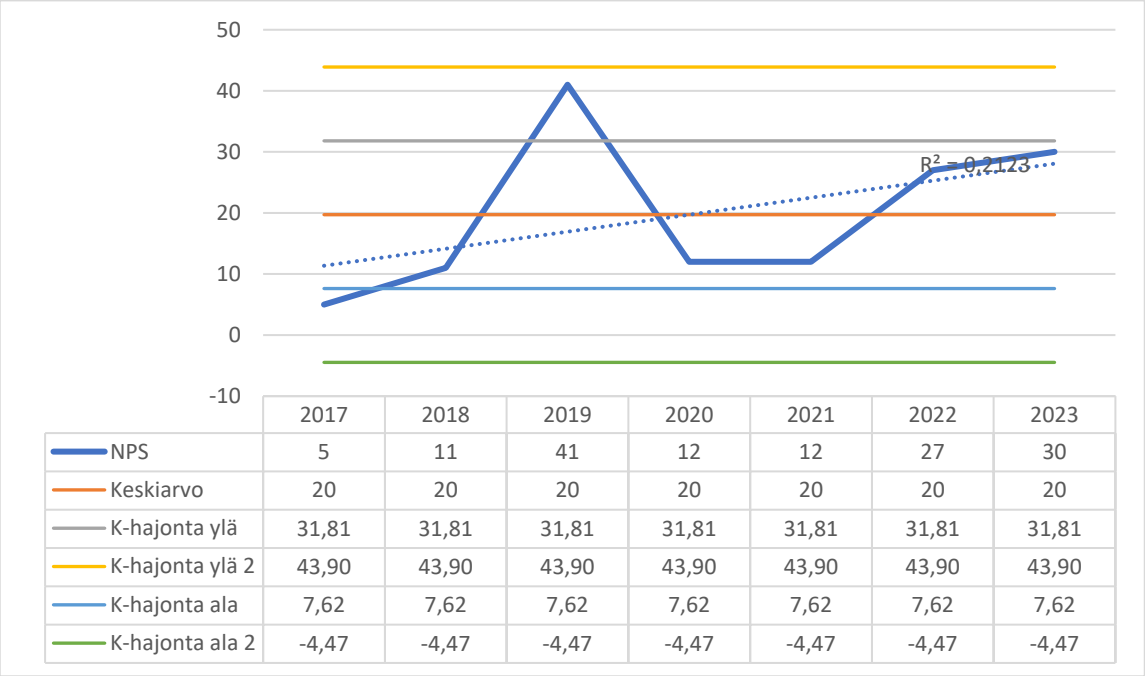


	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
32-palaute	76	79	86	82	81	85	86
keskiarvo	82,14	82,14	82,14	82,14	82,14	82,14	82,14
K-hajonta ylä	85,67	85,67	85,67	85,67	85,67	85,67	85,67
K-hajonta ylä 2	89,19	89,19	89,19	89,19	89,19	89,19	89,19
K-hajonta ala	78,62	78,62	78,62	78,62	78,62	78,62	78,62
K-hajonta ala 2	75,10	75,10	75,10	75,10	75,10	75,10	75,10

Kuva 16. Kysymyksen 32 (Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni) vuosittaisten painotettujen keskiarvojen kuvaaja, vuosittaisten painotettujen keskiarvojen keskiarvo ja keskihajonnat SD1 ja SD2 sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2

Kysymyksen 32 (kuva 16), joka koskee saadun palautteen vaikutusta työssä kehittymiseen, painotettu keskiarvo vaihtelee välillä 76–86 ja vaihteluväli on 3,52. Keskiarvo on 82,14. Heikoin tulos on ollut mittaushistorian alussa ja paras, 86, on toistunut vuosina 2019 ja 2023. Myös kysymyksen 32 kohdalla trendi on ollut positiivinen. Ainoastaan ensimmäisen vuoden tulos eroaa muista merkittävästi: se on SD2:n alarajalla. Muuten tulokset ovat enintään vaihteluvälin päässä keskiarvosta. Käyrän lineaarinen suuntaviiva on kasvava, ja R^2-selitysaste on 0,5629.

Kun arvioidaan kysymystä 32 (saadun palautteen vaikutus työssä kehittymiseen) NPS-menetelmällä (kuva 17), vaihteluväli on koko tarkastelujakson positiivinen, 5–41. Keskiarvo on 20 ja keskihajonta 12,09. Korkein arvo, 41, on saatu vuonna 2019. Heikoin arvo, 5, on annettu ensimmäisenä mittausvuonna. Tulokset olleet positiivisia koko tarkastelujakson ajan, ja myös kokonaistrendi on ollut positiivinen. Viimeisenä kahtena vuotena kehitys on ollut samanlaista kuin kysymyksessä 9 ja painotetun keskiarvon tuloksissa. Käyrän lineaarinen suuntaviiva on kasvava, ja R^2-selitysaste on 0,2123.



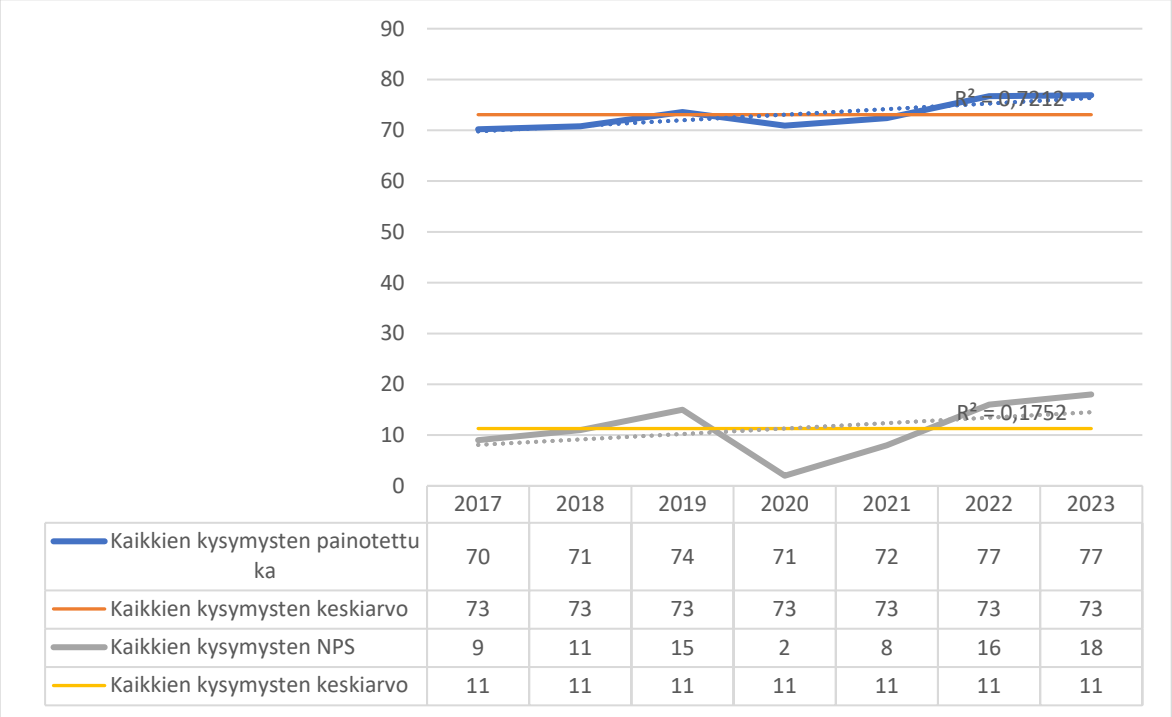
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
NPS	5	11	41	12	12	27	30
Keskiarvo	20	20	20	20	20	20	20
K-hajonta ylä	31,81	31,81	31,81	31,81	31,81	31,81	31,81
K-hajonta ylä 2	43,90	43,90	43,90	43,90	43,90	43,90	43,90
K-hajonta ala	7,62	7,62	7,62	7,62	7,62	7,62	7,62
K-hajonta ala 2	-4,47	-4,47	-4,47	-4,47	-4,47	-4,47	-4,47

Kuva 17. Kysymyksen 32 (Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni) vuosittaisten NPS-arvojen kuvaaja, NPS-arvojen keskiarvo ja keskihajonnat SD1 ja SD2 sekä lineaarinen suuntaviiva ja R^2

3.5 Vastausten vertailu

Kyselyn kokonaispistemäärän vuosien 2017–2023 painotetun keskiarvon ja NPS-menetelmällä laskettujen tulosten (kuva 18) perusteella voidaan todeta, että molemmilla tavoilla lasketut tulokset ovat samansuuntaisia. Molemmilla tavoilla tulokset nousevat keskiarvon yläpuolelle samoina vuosina 2019, 2022 ja 2023. Painotetulla keskiarvolla laskettuna vuodet 2022 ja 2023 nousevat keskihajonnan yläpuolelle, mutta NPS-menetelmällä laskettuna vain vuosi 2023 nousee keskihajonnan yläpuolelle. Vastaavasti keskiarvon alapuolelle jääneet vuodet korreloivat keskenään. Kummallakin menetelmällä tulokset ovat olleet noussussa kahtena viimeisenä vuotena. Molemmissa käyrissä lineaarinen suuntaviiva on

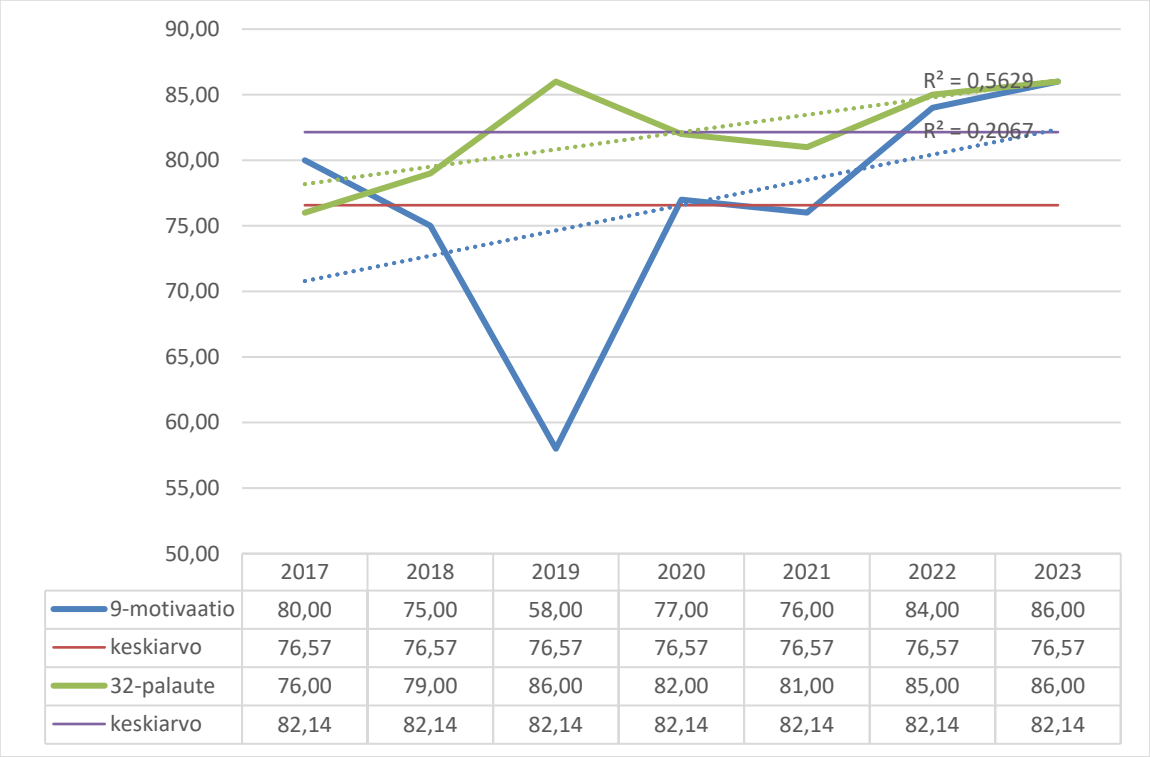
kasvava, ja R^2-selitysaste on painotetulla keskiarvolla työmotivaation osalta 0,7212 ja NPS-menetelmällä 0,1762.



Kuva 18. Vuosittaiset kaikkien kysymysten kokonaispistemäärän painotetun keskiarvon tulokset ja NPS-tulokset sekä lineaariset suuntaviivat ja R^2

Kysymysten 9 ja 32 (kuva 19) vastausten vertailulla on haluttu nähdä, kuinka kysymykset mahdollisesti korreloivat keskenään painotetun keskiarvon mentelmän ja NPS-menetelmän kautta. Painotetulla keskiarvolla kysymysten 9 ja 32 seitsemän vuoden keskiarvo on 79,36. Motivaatio on ollut keskiarvon yläpuolella kolmena vuotena eli vuosina 2017, 2022 ja 2023 ja keskiarvon alapuolella neljänä vuotena. Palautteen osalta pisteet ovat olleet keskiarvon yläpuolella vuodesta 2019 lähtien.

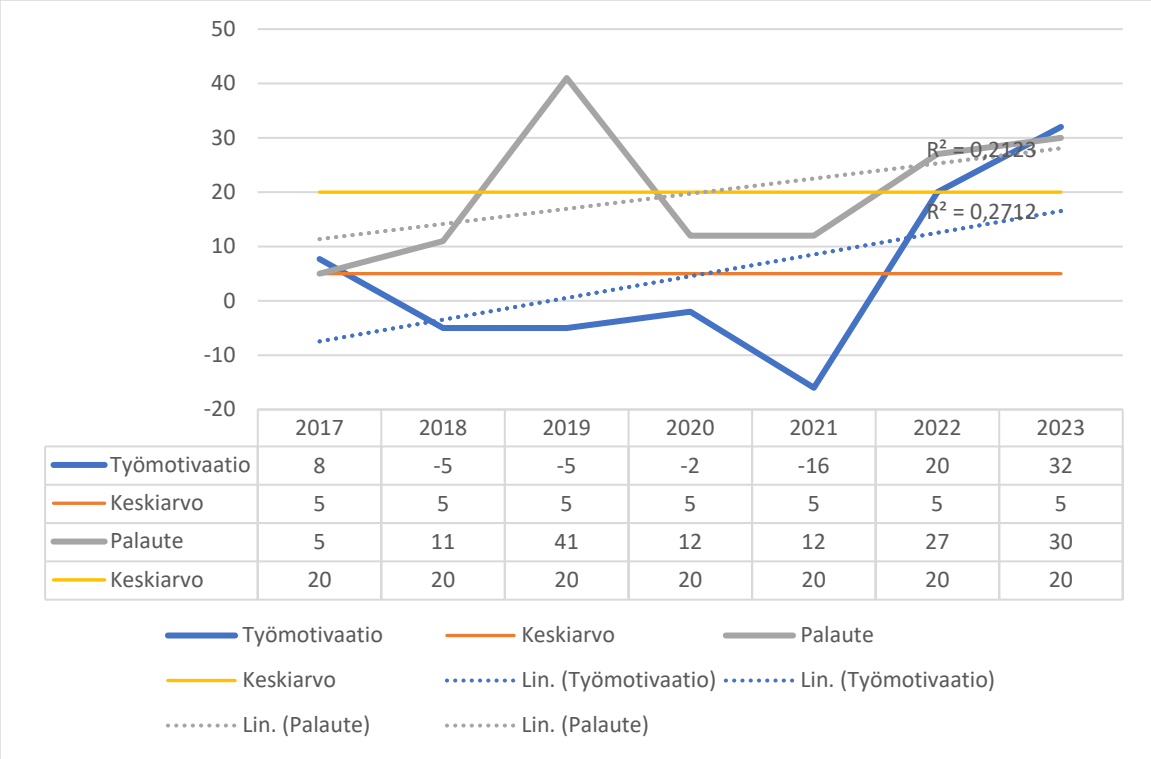
Kysymysten 9 ja 32 seitsemän vuoden NPS-keskiarvo on 12. Työmotivaatio on ollut keskiarvon alapuolella vuosina 2017–2021 ja yläpuolella vuosina 2022–2023. Palaute puolestaan on ollut keskiarvolla tai sen yläpuolella vuosina 2019–2023. Molemmissa käyrissä lineaarinen suuntaviiva on kasvava, ja R^2-selitysaste on työmotivaation osalta 0,2067 ja palautteen osalta 0,5629.



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
9-motivaatio	80,00	75,00	58,00	77,00	76,00	84,00	86,00
keskiarvo	76,57	76,57	76,57	76,57	76,57	76,57	76,57
32-palaute	76,00	79,00	86,00	82,00	81,00	85,00	86,00
keskiarvo	82,14	82,14	82,14	82,14	82,14	82,14	82,14

Kuva 19. Vuosittaiset painotetun keskiarvon tulokset kysymyksistä 9 ja 32 sekä lineaariset suuntaviivat ja R^2

Kaikilla tavoilla arvioituna (kuva 20) kaikkien kysymysten kokonaispistemäärän sekä kysymyksen 9 ja kysymyksen 32 tulokset korreloivat yleisellä tasolla toistensa kanssa. Motivaation taso on ollut alhaisempi kuin palautteen kummallakin tavalla laskettaessa lukuun ottamatta mittausjakson ensimmäistä ja kahta viimeistä vuotta. Motivaatio oli samalla tasolla palautteen kanssa ensimmäisen mittausvuoden jälkeen vasta vuonna 2023, jolloin kummankin arvo oli 86. NPS-menetelmällä taas motivaatio ylitti palautteesta saadun pistemäärän ensimmäisenä ja viimeisenä mittausvuonna, viimeisenä vuonna marginaalisesti kahdella pisteellä. Vuonna 2022, jolloin yt-menettelyssä sovitut irtisanomiset oli toteutettu, uusi toimitusjohtaja oli ollut yrityksessä alle vuoden ja tilauskanta oli vasta korjaantumassa. Korkeimmat pistemäärät kaikilla tavoilla laskettuna on saavutettu vuonna 2023, jolloin palvelevaa johtajuutta oli käytetty vuosi. Samaan ajankohtaan ajoittui yrityksen tilauskannan merkittävä nousu. Yrityksen X henkilöstökyselyssä käyttämä painotettu keskiarvo on 76,57, keskihajonta 9,16 ja vaihteluväli 58–86. Molemmissa käyrissä lineaarinen suuntaviiva on kasvava, ja R^2-selitysaste on työmotivaation osalta 0,2712 ja palautteen osalta 0,2126.



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Työmotivaatio	8	-5	-5	-2	-16	20	32
Keskiarvo	5	5	5	5	5	5	5
Palaute	5	11	41	12	12	27	30
Keskiarvo	20	20	20	20	20	20	20

Kuva 20. Vuosittaiset NPS-tulokset kysymyksistä 9 ja 32 sekä lineaariset suuntaviivat ja R^2

3.6 Tulosten arviointia

Opinnäytteessä haluttiin arvioida palvelevan johtajuuden vaikutusta (suomalaisen) pk-yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Työ tehtiin arvioimalla yrityksen X henkilöstön työtyytyväisyyskyselyiden koontituloksia vuosilta 2017–2023, koska alkuperäisaineisto ei ollut saatavilla. Arviointimenetelmänä käytettiin kaikkien kysymysten painotetun keskiarvon tulosten arviointia. Tätä menetelmää oli sovellettu yrityksessä X. Lisäksi samoja tuloksia arvioitiin NPS-menetelmällä (Reichheld 2003). Molemmilla menetelmillä arvioitiin myös kahta kysymystä, jotka koskivat motivaatiota (kysymys 9) sekä saatua palautetta ja sen vaikutusta työsuoritteeseen (kysymys 32).

Työssä ei ole arvioitu kulttuurista näkökulmaa (Tietoarkisto 2025). Tämä saattaa vaikuttaa NPS-menetelmällä tehtyihin laskelmiin, sillä suomalaiset antavat huippuarvosanoja pidättyväisesti, toisin kuin Yhdysvalloissa (2DAYSMOOD 2024). Tulosten luotettavuutta arvioitiin myös muuttamalla käytettyä NPS-luokittelua siten, että 4 ja 5 ovat positiivisia ja vain 3 passiivinen. Tällöin arvot muuttuivat merkittävästi: kaikki tulokset olivat vaihteluvälillä 41–61 eli niin sanotulla hyvällä vaihteluvälillä (30–70) (Staffbase 2025). Myös graafisesti suuntaviiva

on positiivinen, ja R^2-selitysluku on kohtalainen eli 0,4332. Näin ollen yleinen noususuunta voitiin vahvistaa kaikilla käytetyillä mittareilla eikä johtopäätöksiä tarvinnut muuttaa.

Validiteetilla tarkoitetaan, että käytössä olevalla kyselyllä on mitattava ja selvitettävä sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, kattavasti ja tehokkaasti. Validiteetteja ovat muun muassa sisällöllinen validiteetti, samanaikaisvaliditeetti, rakennevaliditeetti ja prosessivaliditeetti (Tietoarkisto 2025). Mittauksen on tapahduttava luotettavasti (reliabiliteetti), ja siinä on kyettävä havaitsemaan mitattavassa asiassa oikeasti tapahtunut muutos (muutosherkkyys) (Valkeinen et al. 2025, 6). Validiteetti varmistaa sen, että muuttujalla mitataan sitä ominaisuutta, mitä sen on tarkoitus mitata (Gustafsson 2025, 7). Yrityksen X henkilöstökysely on suunniteltu yrityksen käyttöön, ja siinä on toistettu samat 32 kysymystä yrityksen henkilöstölle. Tässä työssä hyödynnetään näitä tuloksia, ja tähän työhön on valittu kaikkien kysymysten kokonaispistemäärän vertailun lisäksi kaksi kysymystä, jotka kuvaavat työtyytyväisyyden osa-alueita ja ovat keskeisiä työskentelyn ja olosuhteiden selvittämiseksi. Kysymyksillä on mitattu ja pystytty arvioimaan henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Ronkainen 2025; Taanila 2012.)

Reliabiliteetti eli johdonmukaisuus on suuri, jos tulokset vastaavat toisiaan tai samantyyppisestä aineistosta saatuja tuloksia (Holopainen & Pulkkinen 2013, 17). Cronbachin alfa -menetelmällä voitaisiin varmistaa, kuinka sama henkilö on vastannut käsiteltäviin kysymyksiin, ja näin todeta reliabiliteetti, mikäli käytettävissä olisi alkuperäisaineisto. Tässä työssä on kuitenkin ollut käytössä vain vuosittaisia koontiarvoja. Siitä syystä Cronbachin alfaa ei ole voitu laskea oikeaoppisesti, ja siksi sen laskemisesta luovuttiin, vaikka sitä harkittiin. Koska reliabiliteettia eli yhtenäisyyttä ei voitu mitata Cronbachin alfan avulla, se oli arvioitava muilla menetelmillä, tässä tapauksessa kysymysten 9 ja 32 vuosikeskiarvojen korrelaatiolla (Tilastokeskus 2025b). Koska samoja kysymyksiä on toistettu koko henkilöstölle seitsemän vuoden ajan, kyselyä voidaan pitää rakenteellisesti validina. Kysymyksillä mitataan työtyytyväisyyttä, jolloin sitä voidaan pitää face-validina, ja kysymysten laajuuden myötä mittareita voidaan pitää sisällöllisesti valideina. Korrelaatio kysymysten 9 ja 32 välillä vuosina 2017–23 on korkea, 0,70–0,88, ja huolimatta pienestä otannasta reliabiliteetin ja validiteetin voidaan nähdä olevan hyvällä tasolla. Edellä mainituista syistä mittausta voidaan pitää luotettavana ja pätevänä. (Nummenmaa 2021, 390; Hakala 2018; Tietoarkisto 2025.)

Tulokset vaihtelevat vuosittain vain jonkin verran. Joitain poikkeuksia lukuun ottamatta vaihteluvälit ovat ensimmäisen vaihteluvälin (SD1) puitteissa. Vastausten yleinen trendi oli positiivinen, ja viimeisten kahden vuoden tulokset olivat aiempia korkeampia lukuun ottamatta kysymystä 32, jossa molemmilla menetelmillä vuoden 2019 tulos oli korkeampi kuin vuoden

2022. Kun verrattiin kaikkien kysymysten (1–32) kokonaispistemäärääkahden viimeisen vuoden eli vuosien 2022–23 tulokset olivat aiempia vuosia korkeampia. Koska analyysi perustuu koontitietoon, tulkinta on tässä työssä kuvailevaa eikä tilastollista merkitsevyyttä raportoida.

Vuoden 2022 NPS-tulosten osalta muutosta ei voida pitää palvelevan johtajuuden osalta merkittävänä, sillä poikkeama on alle yhden yli keskihajonnan. Tätä voidaan pitää normaalina vaihteluna. Ensimmäinen täysi vuosi, jolloin palvelevaa johtajuutta sovellettiin yrityksessä, oli vuosi 2023. Vuoden 2023 tuloksia voidaan pitää poikkeavina, ja niinpä palvelevalla johtajuudella voidaan arvioida olleen vaikutusta yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen, vaikka myös muita mahdollisia tekijöitä muutoksen voidaan olettaa olevan kuten nelosluvussa kerrotaan. Tämä tulisi kuitenkin vahvistaa myöhemmillä tuloksilla. Koska kyseessä on yksittäinen tapahtuma, sitä ei voi pitää trendinä. (Tähtinen et al. 2020, 103.) Kaikissa arvioiduissa tuloksissa viimeisten kahden vuoden trendi on yleisesti nouseva, mutta trendin mittausväli on liian lyhyt, jotta siitä voitaisiin vetää laajempia johtopäätöksiä. Ensimmäisen mittausvuoden tulos jäi keskihajonnan alapuolelle, mutta se on normaalijakauman sisällä. (Terve.fi 2025.)

Verrattaessa vuosien 2019 ja 2021 tuloksia eri menetelmillä havaitaan eroja. Vuoden 2019 tuloksia painotetulla keskiarvolla tutkittaessa ja saatua palautetta NPS-menetelmällä tutkittaessa on havaittavissa kohtalaisen suurta muutosta edelliseen vuoteen. Tulokset kuitenkin putosivat molemmilla mittareilla seuraavana vuonna. Suurin pudotus oli havaittavissa NPS-menetelmällä vuodesta 2019 vuoteen 2020: tulos oli SD2-alarajalla. Tätä ei kuitenkaan voida pitää trendinä.

Kaikilla käytetyillä mittareilla saatujen tulosten suunta on koko tarkastelujakson yleisesti positiivinen, erityisesti viimeisinä kahtena vuonna, jolloin yrityksessä on sovellettu palvelevaa johtamista ja tulokset ovat olleet keskiarvon yläpuolella. Kahden viimeisen vuoden aikana tulokset ovat olleet SD1- ja SD2-alueilla. Tuloksia ei voida kuitenkaan pitää merkityksellisinä lyhyen tutkimusajanjakson ja rajallisen materiaalin takia ja siksi, että missään vaiheessa tulokset eivät nousseet SD2-alueen yläpuolelle.

Kyselyissä on keskitytty yrityksen X henkilöstöön. Palautusprosentti on ollut heikoimmillaan 52 ja parhaimmillaan 80. Vastanneiden määrän keskiarvo ylitti kaikkien vuosien keskiarvon, 71, neljänä vuonna. Kaikkien vuosien keskiarvoa voidaan pitää jo itsessään hyvänä ja sen voidaan katsoa antavan perusteet tehdä arvio tuloksista yrityksen X osalta. Vastausprosentti on ollut kaikkina tutkittavina vuosina huonoimmillaankin henkilöstökyselyksi hyvä (Ronkainen 2025).

Taulukko 6. Hypoteesin testaaminen (kuvaileva analyysi) yrityksen X henkilöstökyselyn tuloksilla ennen palvelevan johtajuuden käyttöönottoa 2017–2021 ja palvelevan johtajuuden käyttöönoton jälkeen 2022–2023

	Painotettu keskiarvo kaikki	Painotettu keskiarvo kys. 9	Painotettu keskiarvo kys. 32	NPS keskiarvo kaikki	NPS keskiarvo kys. 9	NPS keskiarvo kys. 32
2017	70,20	80,00	76,00	9	8	5
2018	70,80	75,00	79,00	11	-5	11
2019	73,60	58,00	86,00	15	-5	41
2020	70,90	77,00	82,00	2	-2	12
2021	72,40	76,00	81,00	8	-16	12
ka	**71,58**	**73,20**	**80,80**	**9**	**-4**	**16**
2022	76,70	84,00	85,00	16	20	27
2023	76,90	86,00	86,00	18	32	30
ka	**76,80**	**85,00**	**85,50**	**17**	**26**	**29**

Tulosten kuvaileva analyysi (taulukko 6) osoittaa sekä painotetun keskiarvon että NPS-tulosten nousseen selvästi sen jälkeen, kun palvelevan johtajuuden konsepti otettiin käyttöön. Kyselyn kokonaispistemäärän keskiarvo nousi 71,6:sta 76,8:aan, työmotivaatiota kuvaavan kysymyksen 9 keskiarvo nousi 73,2:sta 85,0:aan ja palautetta koskevan kysymyksen 32 keskiarvo nousi 80,8:sta 85,5:een. NPS-tulosten voidaan todeta vahvistavan kehityssuunnan, kun kaikkien kysymysten keskiarvo nousi 9:stä 17:ään, motivaation -4:stä 26:een sekä palautteen 16:sta 29:ään. Nämä trendit osoittavat työntekijöiden kokeman työtyytyväisyyden sekä motivaation ja heidän kokemuksensa saadun palautteen hyödyllisyydestä olleen johdonmukaisesti nousussa kahden viimeisen vuoden aikana.

Taulukko 7. Lineaarisen suuntaviivan R^2-arvot kuvailevat kehityksen suuntaa seitsemän vuoden aikajanalla

	Painotettu ka	NPS
Kaikki kysymykset	0,7212	0,1752
Kys. 9	0,2067	0,2712
Kys. 32	0,5629	0,2123

Vastaavasti lineaarinen suuntaviiva ja sen R^2-arvot (taulukko 7) osoittavat nousua kaikkien kysymysten graafeissa, mutta painotetun keskiarvon tulokset tukevat palvelevan johtajuuden konseptia selkeämmin kuin NPS-menetelmän. R^2-arvo eli selitysaste kuvaa lineaarisen

suuntaviivan arvojen vaihtelua. Tässä työssä R^2-arvoja käytettiin kuvailemaan kehityksen suuntaa ja johdonmukaisuutta seitsemän vuoden aikajanalla, ei tilastollisen merkitsevyyden mittarina. (Nummenmaa 2021, 449.)

Tutkimuksen hypoteesina esitettiin, että palvelevalla johtajuudella, motivaatiolla ja työstä saadulla palautteella olisi merkittävä yhteys yrityksen X henkilöstön työtyytyväisyyteen, kuten sillä on tämän työn perustana olevissa Locken (1976) ja Herzbergin (1966) motivaatio- ja työtyytyväisyysteorioissa. Hypoteesia testattiin vertaamalla (taulukko 6) kysymysten 9 ja 32 painotettuja keskiarvoja sekä NPS-tuloksia kahdella ajanjaksolla, vuosina 2017–2021 ja 2022–23, eli aikana ennen palvelevan johtajuuden käyttöönottoa ja käyttöönoton jälkeen (Reichheld 2003; Bain & Company 2025a). Tulokset olivat selvästi nousujohteisia kahtena viimeisenä vuotena, ja ne olivat noina vuosina yli keskiarvon, kun aiemmalla ajanjaksolla ne olivat näillä mittareilla alle keskiarvon. Lisäksi kysymysten 9 ja 32 vuosikeskiarvojen korrelaatio (taulukko 4) oli vahva, mikä vahvistaa muuttujien vastaavan kehityksen.

Käytössä olevilla menetelmillä ei voitu osoittaa tilastollista merkitsevyyttä, koska aineisto koostui vuosittaisista koonneista eikä yksilöllisistä havainnoista, mutta tulosten yhtenevä noususuunta ja ajallinen yhteys tukevat hypoteesia. Näiden perusteella voidaan todeta, että palvelevalla johtajuudella on suurella todennäköisyydellä ollut myönteinen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen yrityksessä X. Hypoteesia ei hylätä, vaan se saa tukea tämän tutkimuksen tuloksista. Kaikki käytetyt menetelmät tukivat hypoteesia ja osoittivat työtyytyväisyyden myönteisen kehittymisen. (Tietoarkisto 2025; Tilastokeskus 2025.)

3.7 Tutkimusetiikka ja tietosuoja

Tutkimus tehtiin eettisesti ja olemassa olevia määräyksiä ja käytäntöjä noudattaen. Tietoa on käytetty oikein, ja tutkimus on tehty rehellisesti. Tutkimus on tehty noudattaen LUT-yliopiston ohjeita. Yritys X on tehnyt kyselyt vuosittain 2017–2023 nimettöminä. Niistä ei voi identifioida vastaajaa. Yritys ei käy ilmi missään vaiheessa työtä, ja kaikkien vastanneiden tiedot on hävitetty yrityksessä jo vastausten koontivaiheessa. Yksilöivää dataa ei ole kerätty, eikä mitään siihen liittyvää ole missään vaiheessa luovutettu tämän työn tekijälle. Kenenkään alkuperäiseen työtyytyväisyyskyselyyn vastanneen tai yrityksen X palveluksessa olevan henkilöllisyyttä ei näin ollen voi tunnistaa. Opinnäytteessä käytettävä materiaali on koontimateriaalia, ja materiaali on käsitelty jo aiemmin yrityksessä X. Kyselyyn osallistuneet tai ne, jotka eivät ole osallistuneet, eivät ole tunnistettavissa, eikä heistä ole kerätty henkilötietoja tätä työtä varten.

Työtä varten haastatelluilta on pyydetty suostumus heidän nimensä ja asemansa sekä heidän antamansa tiedon käyttämiseen. Työn tutkimusvaiheessa haastateltavilta kerättiin nimi, puhelin, työpaikka sekä sähköpostiosoite. Näistä julkaistaan tutkimuksessa vain nimi ja tehtävä ja nekin vain silloin, kun se on tarpeen esimerkiksi lainauksen ja lähdeviitteen osalta. Haastateltavien taustatiedot tuhotaan ennen tutkimuksen julkistamista.

4 Johtopäätökset, pohdintaa ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä sekä sitä, miten tutkimus vastasi tavoitteisiinsa. Lisäksi pohditaan palvelevaa johtajuutta, annetaan suositukset yritykselle X ja jatkotutkimukselle sekä käsitellään tämän opinnäytetyön rajoitteita. Lisäksi käsitellään tulosten merkitystä tutkittavana olleelle yritykselle X sekä laajemmassa viitekehyksessä ja tulevaisuudessa. Luvussa myös ehdotetaan yritykselle X käytännön toimenpiteitä.

Tämän tutkimuksen johtopäätökset ja työn luotettavuus perustuvat kuvailevaan tutkimusotteeseen, jonka valinta oli perusteltua käytettävissä olevan aineiston takia. Case-yrityksestä X kerätty primääriaineisto koostui vuosittaisista koontitiedoista, eikä yksilötason havaintoja ollut saatavilla. Koontimateriaalin käyttö rajoittaa tilastollisten menetelmien käyttöä sekä yleistettävyyttä. Se kuitenkin mahdollistaa kehityssuuntien ja ilmiöiden kuvailevan tarkastelun yrityksen X osalta. Tuloksia ei voida yleistää suomalaiseen pk-teollisuuteen tai laajemmin.

4.1 Johtaminen ja palveleva johtajuus

Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan yleisellä tasolla todeta, että yrityksen X henkilöstön työtyytyväisyys ja motivaatio ovat tutkimusjakson viimeisten kahden vuoden aikana selvästi parantuneet ja aiempaa suurempi osa yrityksen henkilöstöstä on kokenut palautteen hyödylliseksi. Vaikka työssä ei lyhyen tutkimusjakson takia voida tehdä johtopäätöksiä kaikista Greenleafin (1977) ja van Dierendonckin (2011) teeseistä, voidaan kuitenkin arvioida, että muutos johtajuudessa ja johtamisessa on parantanut yrityksen sisäistä ilmapiiriä. Aiemman tutkimuksen tulosten perusteella tällaiset havainnot olivat odotettavia, ja myönteiset muutokset nousivat esille lyhyellä aikavälillä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että muutos voi tapahtua nopeastikin olosuhteiden ollessa otolliset, kuten yrityksessä X.

Eri johtamisteorioita käsittelevät tutkijat, artikkelit ja kirjat painottavat henkilöstön motivaatiota, hyvinvointia ja kehittymistä (Hyytiäinen et al. 2015, 213) sekä luottamuksen ilmapiiriä (Dirks & Ferrin 2002, 621). Vastaavasti huonolla johtamisella on negatiivinen vaikutus työilmapiiriin (Belasen & Pfeffermann 2025, 1–2). Palveleva johtajuus, joka on enemmän arvopohjainen malli kuin tekemisen malli (Sendjaya 2025, 58), pohjaa Robert K. Greenleafin ja Larry Spearsin kirjaamiin kymmeneen teesiin (Smith 2005, 4–5). Teesit ovat kyky kuunnella, empatia, parantaminen (henkinen hoito), tietoisuus ja tiedostaminen, suostuttelevuus,

käsitteellistäminen, kaukokatseisuus, luottamusjohto/-tehtävä, sitoutuneisuus ihmisten kasvuun ja yhteisön henkisen kasvun edistäminen. Lisäksi tässä työssä on hyödynnetty Dirk van Dierendonckin (2011, 1232–1234) listaamia kuutta teesiä. Nämä teesit ovat voimaannuttaminen ja ihmisten kehittäminen, nöyryys, aitous, ihmisten hyväksyminen, suunnan näyttäminen sekä luottamusjohto.

Tutkimus tukee aiempia havaintoja palvelevasta johtajuudesta (Greenleaf 1977; van Dierendonck 2011; Hyytiäinen et al. 2015; Belasen & Pfeffermann 2025) ja johtamisesta, luottamuksesta (Dirks & Ferrin 2002). Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys nousi nopeasti johdon ja johtamistapojen muutoksen jälkeen riippumatta siitä, millä mittarilla asiaa selvitettiin. On kuitenkin todettava, että työ ei ota kantaa mahdollisten muiden tekijöiden vaikutukseen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tulosten perusteella voidaan silti arvioida, että henkilöstön tarpeiden huomioimisella, kuten eri johtamistasojen uudella resursoinnilla, jossa yrityksen ja työntekijöiden arvot kohtaavat, kuten Herzbergin kaksoisfaktoriteoriassa, on ollut vahva myönteinen vaikutus motivaatioon yrityksessä X.

Työtyytyväisyys, jota tutkimuksella ja alkuperäisellä kyselyllä mitattiin, on subjektiivinen käsite (Locke 1976). Opinnäytteessä käytetyn Herzbergin kaksoisfaktoriteorian (kuva 11) mukaisesti työpaikalla on tekijöitä, motivaattoreita, jotka tuottavat työtyytyväisyyttä, ja toisaalta erillisiä tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole toisistaan riippuvaisia tekijöitä, vaan ne ovat irrallisia, toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Hyvinvoiva työyhteisö, jossa henkilöstön tarpeet huomioidaan ja jossa yrityksen sekä työntekijän arvot kohtaavat, on tuottavampi kuin sellainen, jossa nämä eivät kohtaa. Eikä negatiivinen palaute, vaikka se saa aikaan toimintaa, ole vaikutukseltaan pitkäaikainen ja on motivaation kannalta negatiivinen. Locke (1976) suhtautui kriittisesti Herzbergin teoriaan, koska näki, että Herzbergin teoriassa jaottelu motivaatio- ja hygieniatekijöihin ei aina ollut selkeä. Locke (1976, 1300) toteaa myös, että samat kokemukset voivat toisille olla myönteisiä ja taas toisille negatiivisia. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Greenleafin (1977) ja van Dierendonckin (2011) näkemystä siitä, että palvelevalla johtajuudella parannetaan henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Palvelevan johtajuuden kritiikissään Sendjaya (2025) toteaa, että kaiken palvelevan johtajuuden tutkimuksen rajoitteena on sen kohdistuminen johtajiin, ei johdettaviin.

Sosiaalisiin prosesseihin liittyvä johtamisen tutkimus, vuorovaikutustaidot sekä työn merkityksellisyys (Seeck 2021; Dufva & Rekola 2023) kuten myös johtajuuteen liittyvien vaatimusten muutos (Boyle 2021; Korn 2025; Schwab 2024) nousevat esiin epäsuorasti tässä työssä: taustalla ovat vaikuttaneet muun muassa covid-19-pandemia ja yrityksen X tilauskannan nousu vuonna 2022. Yrityksessä X tiimien ja työntekijöiden ja työnantajan

yhteistyötä on kehitetty palvelevan johtajuuden mukaisesti tehdyillä muutoksilla. Tällä voidaan sanoa olleen merkittävä myönteinen vaikutus työtyytyväisyyteen, mikä vahvistaa tässä esitettyjä johtajuuden teorioita.

Johtaminen on perinteisesti nähty sosiaaliseksi prosessiksi, jolla johtaja on vaikuttamassa organisaationsa tuloksiin. Johtaminen on myös kulttuurisidonnaista. (Seeck 2021, 20–21.) Tapamme työskennellä on muuttanut johtamista. Nykyisin itseohjautuvuus sekä vuorovaikutustaidot korostuvat, kuten myös työn merkityksellisyys. (Dufva & Rekola 2003; TEM 2018, 20–21.) Myös johtajuus on muutoksessa. Johtajien odotetaan olevan valmiita vastaamaan kaikkiin tämän päivän, neljännen teollisen vallankumouksen, haasteisiin (Schwab 2024), kun fyysinen, digitaalinen ja biologinen maailma muokkautuvat teknologisessa muutoksessa yhdeksi. Tekoäly (AI) tuo oman lisänsä tähän. Samalla nämä kaikki luovat uutta ja luovat uusia mahdollisuuksia. (WEF 2025.) Sekä johtaminen että johtajuus muuttuvat ajassa (Kinnunen 2024; Neilimo 2012, 68). Johtaminen vanhoilla menetelmillä ei toimi tässä ajassa. Sen sijaan tiimien, työntekijöiden, työnantajien ja sidosryhmien on tehtävä yhteistyötä ja luotava johtamiselle uudet säännöt (Sternfels et al. 2024, 7). Tässä palveleva johtajuus tarjoaa heikkouksineenkin aidon mahdollisuuden vastata tämän päivän ja huomisen haasteisiin.

Tehty tutkimus vahvistaa käsitystä, että palveleva johtajuus voi lisätä työtyytyväisyyttä ja motivaatiota ja lyhyellä aikavälillä, kun olosuhteet ovat suotuisat. Yrityksen X johtamistavan muutos lisäsi henkilökunnan luottamusta ja vahvisti heidän kokemustaan työnsä tärkeydestä ja arvosta.

Tutkimus antaa tukea sille näkökulmalle, että johtajan rooli on luoda ne edellytykset ja se luottamuksen ilmapiiri, jossa työtä tehdään, sekä tukea henkilöstöään kehittymisessä ja voimaannuttaa heitä. Greenleaf (1977) pohti, onnistuuko ”palvelijan ja johtajan” roolien yhdistäminen. Tämä kysymys on yhä ajankohtaisempi, erityisesti tämän päivän yhä monimuotoisemmassa ja monimutkaisemmassa maailmassa mutta myös uusien sukupolvien tullessa vaatimuksineen työelämään, jossa arvot ja eettisyys ovat merkittävässä roolissa. Tämä työ ei anna tähän kysymykseen selkeää vastausta tutkimuksen lyhyen aikajänteen takia, mutta työtyytyväisyyden ja motivaation paranemisen perusteella suunta oli positiivinen. Tämä näkyi tutkimuksen yleisissä tuloksissa, joissa kaikilla mittareilla mitattuna nousu viimeisen kahden vuoden aikana edellisiin vuosiin verrattuna oli selkeä. Hän itse totesi esseessään Servant as Leader (1977) uskovansa, että voidaan. Johtamisteorioissa korostuu johtamisen monimuotoisuus ja monimutkaisuus. Palvelevassa johtajuudessa seuraajien ja eettisyyden merkitys korostuu. (Van Dierendonck 2011, 1234.) Vaikka palvelevan johtajuuden hyödyistä on jo empiiristä näyttöä, tarvitaan lisää käytännön (yritys)elämässä tehtyä tutkimusta.

Yrityselämän eettisten ongelmien, työn merkityksellisyyden etsimisen ja organisaatioiden sopeutumistarpeen katsotaan vaikuttaneen vahvasti palvelevan johtajuuden merkityksen kasvuun (De Sousa 2014, 5–6).

Johtaja tarvitsee muutakin kuin inspiraatiota. Hän on motivoija, joka ideoi ja ottaa vastuulleen niin menestyksen kuin tappionkin. (De Sousa 2014, 4.) Palvelevilla johtajilla on useita tärkeitä ominaisuuksia: he voimaannuttavat ja kehittävät ihmisiä, osoittavat nöyryyttä, ovat aitoja, hyväksyvät ihmiset sellaisenaan, osoittavat suunnan ja työskentelevät luottamushenkilöinä suuremman kokonaisuuden hyväksi (van Dierendonck 2011, 1232). Palveleva johtajuus on palvelutehtävä (Hakanen & Kaltiainen 2020, 53). Palvelevan johtajuuden voimaannuttamisella, empaattisuudella ja työntekijöiden arvostuksella on yhteys työn imuun (Sarkkinen 2016).

Tutkimuksen lyhyen aikavälin takia ei voida todeta varmuudella, onko yrityksessä X täysin sisäistetty palvelevan johtajuuden konseptia vai onko transformationaalisella johtamisella vielä ollut osuutensa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin tukevat näkemystä, että palveleva johtajuus on ollut vahva tekijä organisaatiossa vuosina 2022–2023. Joidenkin tutkijoiden mukaan palveleva johtaminen ja transformationaalinen johtaminen ovat lähellä toisiaan. Palvelevaa johtajuutta pitkään tutkinut Dirk van Dierendonck on kuitenkin eri mieltä. Hän näkee, että palvelevan johtamisen fokus on seuraajien (työntekijöiden) psykologisissa tarpeissa, kun taas transformationaaliset johtajat näkevät yrityksen ensin ja sitten vasta seuraajat. (Eva et al. 2019, 113.)

Palvelevan johtajuuden konseptia on myös haastettu. Vahvan teorian puute, käytetyt tutkimusmenetelmät, joissa tutkimusta on tehty ensisijaisesti saman tyyppisinä, sekä tutkimuksen ulottuvuuksien puute nousevat esille. Jatkotutkimuksella voidaan vahvistaa palvelevan johtajuuden teoriaa vaan myös käytännön toteuttamista. (Liden & van Knippenberg 2025, 18-19.) Tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty yrityksen X työntekijöiltä, joiden voidaan sanoa olleen tietoisia johtamismallista kahtena viimeisenä vuotena, mutta jotka eivät olleet johtamismallin seuraajia.

Myös Murphy (2024) näkee, että palvelevalla johtajuudella on paikkansa ja rajoitteensa. Hän listaa kymmenen haittaa: käytännön haasteet vaatimusten ja ideologian välillä, riippuvuus ja voimattomuus, hyväksikäyttö, tasapainoilu, yksimielisyyden hinta, perinteisten rakenteiden ja vastuunkantamisen haasteet, kriiseissä selviäminen, vaikuttavuus ja tulosten seuraaminen, kulttuurien väliset riidat, kun yksilöiden etu ja yhteinen etu eivät kohtaa, sekä johtamistyylien jousto. Kun ymmärretään nämä haitat, voidaan strategisella suunnittelulla huomioida palvelevan johtajuuden parhaat puolet ja samalla huolehtia siitä, että

organisaation vaatimukset ja työntekijöiden odotukset kohtaavat. Tämä tutkimus ei tue eikä kiistä haasteita, jotka liittyvät palvelevan johtajuuden teeseihin, kuten hyväksikäyttöä tai tasapainoilun tai yksimielisyyden saavuttamisen hintaa. Tutkimuksen aikajana oli liian lyhyt tämän toteamiseen, kuten se oli myös palvelevan johtajuuden teesien täydelliseen sisäistämiseen. On perusteltua pohtia, tarkoittaako palveleva johtajuus aina yksimielisyyttä, kuten Murphy (2024) kritiikissään listaa yhtenä kymmenestä kohdasta, vai olisiko palveleva johtaja enemmän suunnannäyttäjä ja lipunkantaja. Tämän tutkimuksen perusteella jälkimmäinen tulkinta nousi vahvemmin esille.

Kaikilla sukupolvilla on omat odotuksensa työn, työpaikan ja johtamisen sekä johtajuuden suhteen. Tämä korostuu nyt nuorimman ikäluokan, sukupolven Z, astuessa työelämään. Heille erityisesti arvot ja etiikka ovat tärkeitä. Tämän ikäluokan odotukset ovat erilaiset kuin esimerkiksi suurten ikäluokkien ja niiden jälkeisten ikäluokkien. (Boyle 2021.) Greenleaf viittaa teesiensä tiedostamista koskevassa osuudessa etiikkaan ja arvoihin (Beazley et al. 2003, 23). Palveleva johtajuus tarjoaa tämän päivän työpaikoille ja nykysukupolville näiden kaipaaman moraalisen kompassin (Dimitrakaki 2023, 16).

4.2 Motivaatio, palautteen merkitys ja työtyytyväisyys yrityksessä X

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää palvelevan johtajuuden yhteyttä yrityksen X henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitä, kuinka motivaatio ja saatu palaute vaikuttivat työtyytyväisyyteen.

Motivaatio, joka jakaantuu ensisijaiseen ja toissijaiseen motivaatioon, nähdään siksi vaikuttimeksi, joka saa ihmiset tekemään asioita tai käyttäytymään jollain tavoin. Yksi esimerkki motivaatioteorioista on Maslow'n tarvehierarkianakin tunnettu teoria. Maslow (1971) lisäsi myöhemmin hierarkiaansa kuudennen tason, itsensä toteuttamisen tarpeen eli henkisen kasvun. Myös Greenleafin teoriassa henkinen kasvu on keskeisessä asemassa.

Palautteen antaminen on monimutkainen asia, joten tarvitaan vielä paljon tutkimusta palautteesta sekä sen vaikutuksesta suorituksiin, käytökseen ja asenteisiin. Palautteen antamisella on kuitenkin suuri vaikutus organisaation toimivuuteen. Palautteen puuttuminen voi heikentää motivaatiota työyhteisössä, lisätä poissaoloja ja pienentää liikevaihtoa. (Alder 2007, 157, 161.)

Locken (1969, 331) työtyytyväisyysteoriassa työtyytyväisyys muodostuu siitä, vastaako työ työntekijän odotuksia ja mitä työ kokonaisuudessaan antaa (kuva 8). Teorian mukaan se, miten työntekijä arvostaa jotain osatekijää työssään, vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväinen tai tyytymätön hän on, kun hänen odotuksensa täyttyvät tai eivät täyty. Työntekijän arvostaessa jotain osatekijää tämä vahvistaa positiivista ja/tai negatiivista kokemusta. (Judge 2017.)

Työtyytyväisyyskyselyn vastauksia arvioitiin hyödyntämällä yrityksen X tekemiä painotettuun keskiarvoon perustuvia laskelmia sekä vertaamalla näitä laskelmia NPS- eli Net Promoter Score (suositteluindeksi) -menetelmään. Menetelmässä suosittelijoiksi luokiteltiin Likertin asteikolla 5–1 arvosanan 5 antaneet. Arvosanan 4 tai 3 antaneet olivat neutraaleja, ja arvosanan 2 tai 1 antaneet olivat tyytymättömiä. Kunkin vuoden vastaukset taulukoitiin, ja niistä laskettiin NPS-arvot. Menetelmä on peräisin Yhdysvalloista, jonka keskustelukulttuurissa käytetään superlatiiveja herkästi ja jossa annetaan ylistäviä lausuntoja helpommin kuin Suomessa, jossa keskustelu on suoraviivaista ja positiivisen palautteen saaminen koetaan vaivalloiseksi (Carbauch 1997, 223.) Tässä tutkimuksessa ei arvioitu tätä eroa eikä muita kulttuuriin liittyviä tekijöitä tai niiden vaikutuksia. Akateeminen maailma on suhtautunut skeptisesti NPS-menetelmään, vaikka muiden menetelmien ylivertaisuutta ei ole voitu osoittaa. Kaikesta huolimatta menetelmä näyttää tulleen jäädäkseen. (Baehre 2023.)

Opinnäytteessä käytetty aineisto oli suppeaa (taulukko 4) ja suhteellisen lyhyeltä ajalta. Kuitenkin kyselyihin vastanneiden määrä oli prosentuaalisesti korkea. Heikoinkin vuosi, 2022, oli prosentuaalisesti hyvä vuosi. Tämän perusteella voidaan sanoa, että yrityksen X osalta tulokset ovat edustavia: ne antavat hyvän kuvan case-yrityksen henkilöstön kunkin vuoden työtyytyväisyydestä sekä motivaatiosta ja siitä, kuinka henkilöstö koki palautteen. Tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää Suomessa tai pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa. (Ronkainen 2025.)

Työssä verrattiin edellä kuvatuilla tavoilla toisaalta kyselyn kokonaispistemäärää sekä kahta erikseen valittua kysymystä. Kuten edellä on esitetty (kuvat 14–21), tulokset olivat myönteisiä. Niiden mukaan palvelevalla johtajuudella on ollut vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tämä ilmenee kaikissa tuloksissa sen jälkeen, kun palvelevan johtajuuden konsepti esiteltiin yrityksessä ja otettiin käyttöön vuonna 2022. Huomio kiinnittyy erityisesti tulosten nousuun vuodesta 2021. Nousu oli merkittävää kaikilla tutkituilla alueilla lukuun ottamatta kysymystä 32 (kuva 19), jonka kohdalla muutos edelliseen vuoteen oli

maltillisempi kuin kysymyksen 9 kohdalla (kuva 18). Muutos palautteen vaikutuksen osalta oli vuodesta 2021 vuoteen 2022 14 pistettä, kun taas motivaation osalta se oli 36 pistettä. Palautetta koskevat tulokset olivat koko tutkimusjakson ajan korkeampia kuin motivaatiota koskevat tulokset lukuun ottamatta vuotta 2023.

Tämän kvantitatiivisen opinnäytetyön aihe ja pääkysymys oli:

”*Onko palvelevalla johtajuudella vaikutusta pk-yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen – case yritys X?”* (Kuva 1)

Palvelevan johtajuuden vaikutusta yrityksen X työtyytyväisyyteen arvioitiin hyödyntämällä yrityksen X henkilöstön työtyytyväisyyskyselyitä vuosilta 2017–2023. Niitä käsiteltiin kokonaisuutena sekä erikseen kahden kysymyksen kautta. Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että palvelevalla johtajuudella on ollut vaikutusta yrityksen X työtyytyväisyyteen.

Ensimmäinen alakysymys oli, onko työmotivaatiolla yrityksessä X yhteyttä palvelevaan johtajuuteen. Työmotivaatio oli molemmilla käytetyillä menetelmillä vuosina 2022–23 yli keskiarvon ja jälkimmäisellä menetelmällä myös yli keskihajonnan, ja se oli noussut selvästi vuodesta 2021. Palvelevalla johtajuudella on siis ollut vaikutusta yrityksen X henkilöstön motivaatioon.

Toinen alakysymys oli, onko palvelevalla johtajuudella ollut vaikutusta yrityksen henkilöstön halukkuuteen kehittää työtään palautteen saamisen jälkeen. Saatua palautetta koskevan kysymyksen tulokset olivat vuosina 2022–23 yli keskiarvon, eli palvelevalla johtajuudella on ollut yrityksessä X vaikutusta saadun palautteen merkitykseen.

Tutkimuksen hypoteesi oli, että kun työmotivaatio ja/tai palaute koetaan myönteiseksi, niin työtyytyväisyys kasvaa. Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että hypoteesi toteutuu.

Kaikki edellä esitetty ei kuitenkaan selity johtamisella tai siihen liittyvillä muutoksilla. Tekijöitä, joita tässä opinnäytetyössä ei huomioitu, ovat muun muassa alaistaidot, alueellinen kulttuuri ja toimintaympäristön muutokset. Muita muuttujia ovat olleet muun muassa omistajien vaihdokset ja perustajayrittäjän luopuminen johtotehtävistä. Ensin toimitusjohtajaksi valittiin talossa palvellut henkilö ja sen jälkeen ammattijohtajia. Myös merkittävien tilausten

saaminen, sen mukanaan tuoma töiden varmistuminen ja toimitukset sekä toisaalta tilausten vähentyminen ja sen myötä päätyminen yt-menettelyyn sekä työntekijöiden määrän vähentyminen ovat vaikuttaneet. Työssä ei myöskään arvioitu, miten yrityksen X tyypillisellä rekrytointialueella vallitseva kulttuuri (Medelyan 2017) ja yrityksen kulttuuri kohtaavat ja miten se vaikuttaa tuloksiin.

Tutkimuksessa käytetyillä mittareilla arvioituina tulokset osoittavat, että palvelevalla johtajuudella kuten Greenleaf (1977) ja van Dierendonck (2011) sen kuvaavat on ollut yhteys yrityksen X henkilöstön motivaatioon sekä siihen, kuinka hyödylliseksi henkilöstö kokee saadun palautteen ja miten työtyytyväisyys on kehittynyt mittausaikana. Samalla voidaan todeta, että Hakasen ynnä muiden (2006) mukaan työn imun ja motivaation tekijöinä ovat oikeudenmukaisuus ja vaikuttamismahdollisuudet. Tulosten voidaan tästä syystä katsoa tukevan ajatusta siitä, että palveleva johtajuus on vahvistanut työtyytyväisyyttä yrityksessä X.

4.3 Pohdintaa ja kirjallisuuskeskustelu

Tässä alaluvussa pohditaan palvelevan johtajuuden merkitystä ja tämän työn tekemisen yhteydessä opittua sekä sisäistettyä. Tämän työn tarkoituksena oli arvioida palvelevan johtajuuden vaikutusta yrityksen X henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Johtaminen on jatkuvassa muutoksessa. Covid-19-pandemian jälkeen maailma on sirpaloitunut entisestään ja geopoliittiset jännitteet kasvaneet. Elämme epävarmuuden maailmassa. Johtajilla on aina vain vähemmän aikaa vastata haasteisiin, ja samalla työvoima haluaa enemmän itsenäisyyttä, voimaannuttamista, joustavuutta ja liikkuvuutta. (Sternfels et al. 2024, 2.) Perinteiset johtamisopit ovat riittämättömiä vastaamaan tämän päivän disruptiiviseen muutokseen (van Dierendonck & Patterson 2025, 3). Sen sijaan palveleva johtajuus vastaa tämän päivän johtamisen ja johtajuuden haasteisiin. Samalla palveleva johtajuus itsessään on paradoksi, kun palveleminen ja johtaminen ovat tässä käsitteessä lähes vaihdannaisia, palvelija johtajana ja johtaja palvelijana (van Dierendonck 2011, 2013).

On kuitenkin pohdittava, kuinka hyvin palveleva johtajuus sopii eri kokoisiin yrityksiin. Tutkimusten mukaan (Ehrhart 2004, 84) palvelevan johtajuuden edut voivat näkyä erityisesti pienemmissä yksiköissä. Kuitenkin sen periaatteet toimivat myös suuryrityksissä, kuten Starbucks Corporationissa, jolla oli vuonna 2022 yli 34 000 myymälää maailmassa ja jossa se on osa johtamiskulttuuria. Tämän perusteella voidaan todeta palvelevan johtajuuden toimivan hyvin. (Dimitrakaki 2023, 15.)

Palveleva johtajuus huomioi kollegat sekä yhteisön, ja se on arvomaailmaltaan tässä ajassa. Lisäksi se toimii moraalisena kompassina (Ehrhart 2004, 69). Palvelevan johtajuuden teesit ja niiden täyttäminen, kuten Greenleaf (1977) toteaa, ovat kenelle tahansa vaativia. Van Dierendonck (2011) toteaa, että palveleva johtajuus edellyttää nöyryyttä, aitoutta ja halua kasvattaa muita. Vain harvojen voidaan olettaa täyttävän palvelevan johtajuuden teesit syntymästään lähtien. Voidaan paremminkin nähdä, että teesien mukaiseksi johtajaksi voidaan poikkeuksellisesti kasvaa mutta kaikkien teesien täyttäminen olisi äärettömän haasteellista. Ehkä suurin haaste näistä on alaisten kasvuun liittyvä erityisesti lyhyellä aikavälillä.

Palveleva johtajuus vaatii sitoutumista ja oma kasvu jatkuvaa reflektointia. Alaisten kasvu vaatii pitkää aikajännettä ja erityistä paneutumista siihen. Yrityksen X taustat ovat perustajan ja hänen valitsemansa seuraajan tavoissa johtaa. Muutos palvelevan johtajuuden malliin oli suuri, ja jo konseptin muuttaminen vaati henkilöstöltä paljon. Tämän päivän työ, erityisesti asiantuntijoilla, on kasvavassa määrin kompetenssipohjaista työtä, jossa työskennellään monessa eri projektissa ja työryhmässä. Näissä tehtävissä perinteiset organisaatiomallit ja johtaminen eivät toimi eivätkä vastaa organisaation tai siinä työskentelevien vaatimuksia. Tähän palveleva johtajuus ja organisaation resurssointi sekä voimaannuttaminen ja yhteisön kasvattaminen sen avulla ovat vastaus.

On tärkeää nähdä palveleva johtajuus arvona. Se ei ole pelkästään tapa toimia vaan kokonaisuus, joka ohjaa tapaa, jolla johdetaan: ositetaan johtajuutta, luodaan luottamuksen ilmapiiri, jossa on hyvä työskennellä ja jossa kollegat ovat arvokkaita ja tärkeitä, sekä tehdään töitä yhteisen hyvän eteen. Palveleva johtajuus on käsitteenä ja teoriana kohtalaisen uusi. Kuitenkin se on ollut käytännössä olemassa jo ”aikojen alusta”. Alla olevalla esimerkillä kotimaisesta kirjallisuudesta on sotaisasta yhteydestään huolimatta vahva kytkös palvelevaan johtajuuteen.

Monille suomalaisille ”johtajan käsikirjana” toimii Väinö Linnan (1954) romaani Tuntematon sotilas. Monet pitävät sen yhtä päähahmoista, vänrikki Vilho Johannes Koskelaa, todellisena johtajana ja hänen johtamistapaansa esimerkillisenä johtajuutena sellaisena kuin Greenleaf (1977) sen kuvasi. Koskelan johtajuus ei tullut muodollisesta arvovallasta vaan hänen tavastaan huolehtia ensin miehistään ja vasta sitten itsestään, hänen teoistaan yhteisön hyväksi. Voidaan hyvinkin sanoa, että Koskela on esimerkki sellaisesta johtajasta, josta tämän päivän johtamisen käsikirjat puhuvat.

Palveleva johtajuus on elämän mittainen työ, jossa kehittyy joka päivä. Kehittyminen vaatii avoimuutta, nöyryyttä, kykyä antaa anteeksi ja halua oppia jatkuvasti uutta. Starbucksin

palvelevan johtajuuden mallia selvittänyt Ionna Dimitrakaki (2023, 16) esittää validin kysymyksen: ”*Kuinka organisaatiot toimeenpanevat palvelevaa johtajuutta?*” Hän vastaa itse: ”*Vastaus voi olla yksinkertainen Ehkä ne eivät pystykään siihen, vaan hankkivat syvällisen ymmärryksen siitä, mikä tekee johtajista tehokkaita, ja pyrkivät luomaan vastaavat olosuhteet.”*

4.4 Suositukset

Nykyisin yritys X arvioi työtyytyväisyyskyselyn tulokset painotetun keskiarvon avulla. Yritys voisi pohtia NPS-menetelmän käyttöä tulosten arvioinnissa ja ottaa mukaan eNPS-kysymykseksi yleisen vertailtavuuden takia seuraavan kysymyksen: ”Suosittelisitko työpaikkaa yrityksessä X ystävällesi tai perheenjäsenellesi?” Jos arvioinneissa käytettäisiin NPS-menetelmää, niin olisi aihetta vaihtaa nyt käytössä oleva Likertin asteikko 5–1 Likertin asteikkoon 10–1 tai 10-0, jossa arvosanan 10–9 antaneet ovat suosittelijoita, arvosanan 8–7 antaneet ovat passiivisia ja arvosanan 6–1 tai 6–0 antaneet ovat negatiivisia.

Cronbachin alfaa, jolla selvitetään kahden kysymyksen välistä johdonmukaisuutta (korrelaatiota), ei voida laskea yleisen raakadatan perusteella, vaan se vaatisi tietojen kirjaamisen kunkin yksittäisen lomakkeen osalta. Tulosten käyttäminen olisi helpompaa, jos käyttöön otettaisiin esimerkiksi Webropol-ohjelma. Näin saataisiin tietoa analyysin yhtenäisyydestä ja varmempi tieto työtyytyväisyydestä. Sen ansiosta voitaisiin myös arvioida, ovatko tulokset luotettavia eri vuosina.

4.5 Jatkotutkimuksen kohteet ja tutkimuksen rajoitteet

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin case-tutkimuksena palvelevan johtajuuden vaikutusta yrityksessä X. Henkilöstökyselyiden avulla tutkittiin työmotivaatiota ja sitä, kuinka työssä saatu palaute vaikuttaa työssä kehittymiseen. Alkuperäismateriaalin puutteen vuoksi työ kohdistuu vain yritykseen X eikä sen tuloksia voi yleistää palvelevaan johtajuuteen tai suomalaiseen pk-yrityskenttään. Palveleva johtajuus tunnetaan Suomessa, mutta siitä tiedetään vain vähän. Kotimainen tutkimus on suuntautunut ensisijaisesti julkishallintoon. Palvelevaa johtajuutta sovelletaan erityisesti Yhdysvalloissa suuremmissa yrityksissä, ja kansainvälisesti aihetta on tutkittu laajemminkin myös yritysmaailman osalta. Jotta kotimainen tutkimus saadaan kattamaan tarpeemme paremmin, lisätutkimus on tarpeen.

Tämän työn pohjana ollut materiaali on kerätty suhteellisen lyhyeltä ajalta, seitsemän vuoden jaksolta. Jatkotutkimus tulisi suunnata useampaan organisaatioon. Jatkotutkimuksessa tulisi myös varmistaa yksilötason tiedonkeruu, jotta voidaan hyödyntää tilastotieteen eri tutkimusmenetelmiä ja näin saada kattavampaa tutkimustietoa. Laajempi, palvelevaan johtajuuteen sekä työtyytyväisyyteen kohdennettu tutkimus auttaisi luomaan parempaa kokonaiskuvaa pk-yrityksistä. Työn tulisi myös sisältää pidemmän aikavälin tutkimusta, jotta tulokset voidaan vahvistaa. Myös otannan tulisi olla suurempi, mikäli mahdollista, koko maan kattava.

Myös kulttuurin vaikutus vastauksiin kaipaisi jatkotutkimusta, jotta voidaan arvioida suomalaisten pidättyvyyttä arvioinneissa ja sitä, kuinka se vaikuttaa NPS-tuloksiin, sekä sitä, millainen vaikutus Likert-mitta-asteikolla mahdollisesti on. Olisi mielenkiintoista tutkia eroja yhdysvaltalaisen ja suomalaisen sekä vertailun vuoksi pohjoismaisen kulttuurin välillä. Tätä voisi tutkia muun muassa vertailevalla tutkimuksella vastaavissa yrityksissä Suomessa ja Yhdysvalloissa esimerkiksi hyödyntämällä eNPS:ää. Palvelevaa johtajuutta koskeva tutkimus on Lun ynnä muiden mukaan (2024, 276) enimmäkseen kvantitatiivista, eli kvalitatiivinen ja sekamuotoinen tutkimus puuttuvat ja niiden myötä niiden mahdolliset löydökset, joilla saataisiin syvällisempää ymmärrystä palvelevasta johtajuudesta. Samalla on todettava, että palvelevan johtajuuden mahdollisiin negatiivisiin puoliin liittyvää tutkimusta on vähän.

Trendien vahvistamiseksi tulisi tehdä vertaileva tutkimus NPS-menetelmällä käyttämällä Likertin asteikkoa 1–5, kuten tässä työssä, ja verrata sitä malliin, jossa 4 ja 5 ovat positiivisia, 3 on passiivinen ja 1 ja 2 ovat negatiivisia.

Vaikka tässä työssä ei tarkasteltu johtamista yrityksen kilpailukyvyn, menestyksen tai kannattavuuden näkökulmista, on arvioitavissa, että palvelevalla johtajuudella on näihin myönteisiä vaikutuksia. Nämä näkökulmat voisivat avata kiinnostavia jatkotutkimusaiheita, jotka liittyvät palvelevan johtajuuden hyödyntämiseen yritysten liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Van Dierendonck 2011; De Sousa 2024.) Samaten tulisi selvittää johtajien jaksamista ympäristössä, jossa heidän tulisi jatkuvasti asettaa muut etusijalle (Korn 2025). Myös palvelevan johtajuuden vaikutuksia henkilöstön vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen sekä työn imuun voisi tutkia. Laadullinen, eri kokoisia ja eri toimialoja edustavia yrityksiä koskeva tutkimus toisi syvempää ymmärrystä palvelevasta johtamisesta ja johtajuudesta. Tutkimus on usein rajoittunut nimenomaan johtamisen tutkimukseen, kun pitäisi tutkia myös johdettavia (Sendjaya 2025, 71). Henkilöstöön kohdistuva tutkimus auttaisi selvittämään heidän näkemyksiään onnistumisesta. Tätä voisi tutkia myös yhdistämällä saadun palautteen ja vertaamalla sitä eri mittareilla, kuten laadulla, toimitusvarmuudella ja henkilöstön vaihtuvuudella.

Rajoitteena tässä tutkimuksessa on pidettävä alkuperäismateriaalin puutetta, joka rajoitti tilastotieteellisen analyysin tekemistä (Ronkainen 2025). Alkuperäismateriaalin puute teki myös katoanalyysin tekemisen mahdottomaksi (Metsämuuronen 2003, 511). Otannan rajallisuus rajaa tutkimuksen tulokset vain yritystä X koskeviksi (Tietoarkisto 2025). Yksi rajoite on se, että yrityksen X kysely on tehty Likertin asteikolla, josta puuttuu neutraali vastausvaihtoehto (”en osaa / en halua sanoa”). Tämä saattaa johtaa vastausvinoumaan. On myös huomattava, että Likertin asteikko ei paljasta syitä mielipiteiden taustalta. (SurveyMonkey 2025a.)

Tutkimuksessa käsitelty aineisto on vastausten tunneperäisyyden takia subjektiivista (Locke 1976). Tämän takia tuloksista ei voida selvästi päätellä eri vuosien poikkeamien, kuten pandemian, yrityksen omistajuuden muutosten tai yrityksen heikon menestyksen, vaikutuksia (Lee Kum Sheung Center 2025). Yhdysvalloissa kehitetty NPS-menetelmä (Reichheld 2003) ei . Suomalaisten vastaukset eivät todennäköisesti vastaa yhdysvaltalaisten vastauksia, koska suomalaiset eivät anna parhaita arvosanoja yhtä helposti kuin yhdysvaltalaiset (Carbauch 1997, 223). Näiden tekijöiden vuoksi tutkimuksen tuloksia on tulkittava asiasidonnaisena ja kuvailevina. Ne liittyvät case-yritykseen X eivätkä ole tilastollisesti yleistettäviä.

Lähteet

2DAYSMOOD. 2024. Why are European and US eNPS different from each other? Viitattu 3.11.2025. Saatavissa https://2daysmood.com/en/blog/why-are-the-european-and-us-enps-differerent-from-each-other

Ackermann, C. E. 2025. What is self-transcendence? Definition and 6 examples. Viitattu 16.7.2025. Saatavissa https://positivepsychology.com/self-transcendence/

Alder, G. S. 2007. Examining the relationship between feedback and performance in a monitored environment: A clarification and extension of feedback intervention theory. The Journal of High Technology Management Research. 17 (2), 157–174.

Baehre, S. 2023. From research to action: Enhancing Net Promoter Score utilization in managerial practice. International Journal of Market Research. 66 (2–3). Saatavissa https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/14707853231209893

Bain & Company. 2025a. Net Promoter System: Measuring your Net Promoter Score. Viitattu 20.5.2025. Saatavissa https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/

Bain & Company. 2025b. Net Promoter System: The Employee Net Promoter System. Viitattu 16.6.2025. Saatavissa https://www.netpromotersystem.com/about/employee-nps/

Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. 2005. Does Herzberg's motivation theory have staying power? Journal of Management Development. 24 (10), 929–943.

Beazley, H., Beggs, J. & Spears, L. C. (toim.) 2003. The Servant Leader within; A transformative path. Mahwah, NJ: Robert K. Greenleaf Center, Inc, Paulist Press.

Belasen, A. & Pfeffermann, N. (toim.). 2025. Brilliant leadership. Abdingdon, UK: Routledge.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Acta Wasaensia No 198. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf

Boyle, E. 2021. 4 Things Gen Z and Millennials expect from their workplace. Gallup, Workplace. Viitattu 14.11.2024. Saatavissa https://www.gallup.com/workplace/336275/things-gen-millennials-expect-workplace.aspx

Carbaugh, D. 1997. Finnish and American linguistic patterns: a cultural comparison. https://www.academia.edu/641339/Finnish_and_American_linguistic_patterns_a_cultural_comparison

Dawson, S. 1996. Analysing organisations. Hampshire, UK: MacMillan Press Ltd.

Deep Lead. 2024. Yksilölle ja organisaatiolle työkalut täyden potentiaalinsa saavuttamiseen. Viitattu 15.12.2024. Saatavissa https://www.deeplead.com/fi

van Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership: A review and synthesis. Journal of Management. 37 (4), 1228–1261.

van Dierendonck, D. & Patterson, K. 2015. Compassionate love as a cornerstone of Servant Leadership: An integration of previous theorizing and research. Journal of Business Ethics. 128 (1), 119–131.

van Dierendonck, D. & Patterson, K. 2025. Servant Leadership: An introduction. Servant Leadership, developments in theory and research (edited). Switzerland: Palgrave Macmillan. Saatavissa https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_10

Dimitrakaki, I. 2023. Servant Leadership; case study-Starbucks. International Journal of Management and Humanities. 9 (6), 12–17. Saatavissa http://www.ijmh.org/wp-content/uploads/papers/v9i6/F1570029623.pdf

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Applied Psychology. 87 (4), 611–628.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Helsinki: Sitra. Saatavissa https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe

Ehrhart, M. G. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviors. Personnel Psychology. 57 (1), 61–94. Saatavissa https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x

Eisenhower, D. 1944. Passing out speech 11.3.1944, RMAC, Sandhurst. Saatavissa https://www.eisenhowerlibrary.gov/sites/default/files/file/pre_presidential_speeches.pdf

Euroopan komissio. N.d. SME definition. Viitattu 22.9.2024. Saatavissa https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en

Eva, N., Mulyadi, R., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. 2019. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly. 30 (1), 111–132.

Evanish, J. 2025. Servant Leadership: Everything you need to know. Viitattu 13.8.2025. Saatavissa https://getlighthouse.com/blog/what-is-servant-leadership/

Farling, M. L., Stone, A. G. & Winston, B. E. 1999. Servant leadership: Setting the stage for empirical research. Journal for Leadership Studies. 6 (1–2), 49–72.

Frick, D. 2004. Robert K. Greenleaf: A life of Servant Leadership. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Greenleaf, R. 1977. The servant as leader. MA, USA: Robert K. Greenleaf Center, Newton Center.

Gustafsson, C. 2025. Tilastotiede, luentorunko. Vaasan yliopisto. Viitattu 29.10.2025. Saatavissa https://lipas.uwasa.fi/~chg/Tilastotieteen%20perusteet%20luentorunko.pdf

Hakala, J. 2024. Motivaatio. Meitä liikuttava voima ja miten se vahvistuu. Helsinki: Alma Insights.

Hakala, M. 2018. Tutkimusmenetelmien soveltaminen terveystieteissä; määrällisen tutkimuksen luotettavuus. Viitattu 2.11.2025. Saatavissa https://jkaihlan.blogspot.com/2018/11/maarallisen-tutkimuksen-luotettavuus.html

Hakanen, J. 2024. Professori. Työterveyslaitos. Sähköposti 30.10.2024.

Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. 2006. Burnout and work engagement among teachers. Journal of School Psychology. 43 (6), 495–513.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työn imu – parasta työhyvinvointia työssä? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020. 41–55.

Halonen, P. et al. 2022. Johtajan käsikirja 2022. Helsinki: Pääesikunta. Saatavissa https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/PEVIES-TOS_JOHT_KK_2022.pdf/

Herzberg, F. 1966. Work and the nature of man. Cleveland, OH: World Pub. Co.

Herzberg, F. 1987. Reprint one more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review Classics. Boston, USA: Harvard Business Review. Saatavissa https://research-ebsco-com.ezproxy.cc.lut.fi/c/g35a6j/viewer/pdf/bniqwaytgf

Hirsjärvi, S. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. & Weinberger, E. 2013. Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. The Leadership Quarterly. 24 (2), 316–331.

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmonen, M. & Suominen, T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede. 27 (3), 213–224. Saatavissa https://journal.fi/hoitotiede/article/download/128336/77459/273878

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. & Hulin, C. L. 2017. Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. Journal of Applied Psychology. 102 (3), 356–374. Saatavissa https://doi.org/10.1037/apl0000181

Jyväskylän yliopisto (JYU). 2025a. Menetelmäpolku; Aineiston analyysimenetelmät; Otos ja otantamenetelmät. Viitattu 1.9.2025. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/

Jyväskylän yliopisto (JYU). 2025b. Menetelmäpolku; Aineiston analyysimenetelmät; Määrällinen analyysi. Viitattu 1.9.2025. Saatavissa https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi

Järvelä, S. & Seeck, H. 2007. Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910–1950. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning. 3, 243–251. Saatavissa https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87572/46448

Karttunen, M. 2007. Strategian asiatietoa. Helsinki: MPKK, Strategian laitos. Saatavissa https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74102/Stratl3_4.pdf

Kinnunen, T. 2024. Toimitusjohtaja, Deep Lead Oy Haastattelu 15.11.2024.

Kolenda, C. 2024. The problem with “Servant Leadership”. Blogikirjoitus. Viitattu 12.4.2025. Saatavissa Toimitusjohtaja,

Korn, J. 2025. Servant Leadership is broken – Here’s what to do instead. Jersey City, USA: Forbes. Viitattu 8.11.2025. Saatavissa https://www.forbes.com/sites/juliakorn/2025/06/24/servant-leadership-is-broken-heres-what-to-do-instead/

Kuokkanen, A. & Seeck H. 2007. Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning. 2, 118–137. Saatavissa https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87591

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja (KvantiMOTV). 2025a. Otos ja otantamenetelmät. Viitattu 21.7.2025. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Acta Wasaensia no 187. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lee Kum Sheung Center for Health and Happiness. 2025. Well-being measurement. Harvard T.H. Chan School of Public Health. Viitattu 6.11.2025. Saatavissa https://hsph.harvard.edu/research/health-happiness/well-being-measurement/

Lehto, P. 2025a. Maslow'n tarvehierarkia 2.0 – Ajattele tikkaita, unohda pyramidi ja muista kuudes taso. Evermind. Viitattu 16.7.2025. Saatavissa https://www.evermind.fi/maslown-tarvehierarkia-2-0/

Lehto, P. 2025b. Senior Insight Manager. Taloustutkimus. Sähköposti 1.9.2025.

Liden, R. C. & van Knippenberg, D. 2025. Servant Leadership: Strengths, weaknesses, and a path forward. Leeds, UK: University of Leeds. Saatavissa https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/228720/?utm

Linna, V. 1954. Tuntematon sotilas. Helsinki: WSOY.

Locke, E. A. 1969. What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance. 4 (4), 309–314. Saatavissa https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf

Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. Teoksessa Dunnette, M. D. (toim.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally. 1297–1349. Saatavissa https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf

Lu, J., Falahat, M. & Cheah, P. K. 2023. A systematic literature review on the relationship between servant leadership and its team and organizational level outcomes. Journal of Organizational Change Management. 37 (2), 255–282. Saatavissa https://www.emerald.com/jocm/article-abstract/37/2/255/255559/A-systematic-literature-review-on-the-relationship

Main, P. 2023. Herzberg's Two-Factor Theory. Structural Learning. Viitattu 2.2.2025. Saatavissa https://www.structural-learning.com/post/herzbergs-two-factor-theory

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Mansikka, H. 2025. Voittava joukkue. Helsinki: WSOY Oy.

Margetta, J. 2012. Understanding Michael Porter. Boston, USA: Harvard Business School Publishing.

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review. 50 (4), 370–396.

Maslow, A. H. 1971. The farther reaches of human nature. New York: The Viking Press.

Medelyan, A. 2017. 8 steps to perform an effective Net Promoter Score analysis. Viitattu 20.7.2025. Saatavissa https://getthematic.com/insights/8-steps-to-perform-an-effective-net-promoter-score-analysis/

Merriam-Webster Dictionary. 2025. Motivation. https://www.merriam-webster.com/dictionary/motivation

Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen kuvauksen perusteet. Metodologia 2. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2003. Pienten aineistojen analyysi. Metodologia 9. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.

Microsoft Support. 2025. Lisää trendiviiva kaavioon. Viitattu 3.11.2025. Saatavissa https://support.microsoft.com/fi-fi/office/lis%C3%A4%C3%A4-trendiviiva-kaavioon-0cf94f6a-6bfa-4d3d-9d51-9e6830b3c3b3

Mittal, R. & Dorfman, P. W. 2012. Servant leadership across cultures. Journal of World Business. 47 (4), 555–570.

MOTV. 2004. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 20.7.2025. Saatavissa https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/motv_tekstit_0104.pdf

Murphy, M. 2024. The negatives of Servant Leadership. Leadership IQ. Viitattu 9.11.2025. Saatavissa https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/the-negatives-of-servant-leadership

Neale, P. 2020. Why Servant Leadership is more important than ever. Forbes Coaches Council. Jersey City: Forbes. Viitattu 11.11.2025. Saatavissa https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2020/05/26/why-servant-leadership-is-more-important-than-ever/

Neilimo, K. 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa Kujala, J. (toim.). Kokemus johtaa! Tampere: Tampereen yliopisto. 67–76.

Nissinen V., 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13. Edita Oy, Helsinki. Viitattu 10.11.2025. Saatavilla: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/187751/Puolustusvoimien%20johtajakoulutus_verkko.pdf

Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Ollikainen, L. 2024. Likert-asteikolliset muuttujat ja niiden tilastollinen analyysi. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/157896/OllikainenLaura.pdf

Parris, D. L. & Peachey, J. W. 2013. A systematic literature review of Servant Leadership theory in organizational context. Journal of Business Ethics. 113 (3), 377–393. Saatavissa https://www.jstor.org/stable/23433856

Petri, H. L. et al. 2025. Motivation. Britannica. Viitattu 21.6.2025. Saatavissa https://www.britannica.com/topic/motivation

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Reichheld, F. 2003. The one number you need to grow. Harvard Business Review. 81 (12), 46–54. Saatavissa https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow

Ronkainen, T. 2025. Tutkimusjohtaja. IROResearch Oy. Sähköpostiviesti 13.5.2025.

Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työpiste-verkkolehti. Työterveyslaitos. Viitattu 15.3.2025. Saatavissa https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (toim.). Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press. 10–24. Saatavissa https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/326.pdf

Schwab, K. 2024. Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Viitattu 11.11.2024. Saatavissa https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001RIhBEAW?tab=publications

Scopus. 2025. A comprehensive abstract and citation database. Viitattu 26.9.2025. Saatavissa https://www-scopus-com.ezproxy.cc.lut.fi/pages/home?display=basic

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Sendjaya, S. 2025. Toward a construct clarity of Servant Leadership. Teoksessa van Dierendonck, D. & Patterson, K. Servant Leadership: Developments in theory and research. Switzerland: Palgrave MacMillan, Springer Nature. 57–76. https://link-springer-com.ezproxy.cc.lut.fi/chapter/10.1007/978-3-031-69922-1_4

Silva, A. 2016. What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly. 8 (1), 1–5. Saatavissa https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3850234

Sinokki, M. & Virtanen, P. 2025. Hyvinvointia työssä – Työhyvinvoinnin kehittäminen ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Smith, C. 2005. The leadership theory of Robert K. Greenleaf. New Jersey, USA: Greenleaf Centre for Servant-Leadership.

de Sousa, M. J. C. 2014. Servant Leadership to the test. New perspectives and insight. Rotterdam: Erasmus University.

Spears, L. 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership. Leadership & Organization Development Journal. 17 (7), 33–35. Saatavissa https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1108/01437739610148367

Spears, L. 2010. Character and Servant Leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. Journal of Virtues and Leadership. 1 (1), 25–30.

Staffbase. 2025. Was ist ein guter eNPS? Viitattu 27.7.2025. Saatavissa https://s30131.pcdn.co/wp-content/uploads/was-ist-ein-guter-enps-1024x538.png

Stainthorpe, C. 2025. How to calculate NPS on a 1-to-5 scale. Viitattu 20.7.2025. Saatavissa https://www.customersure.com/blog/calculate-nps-on-a-1-to-5-scale/

Starbucks. 2024. Leadership. Viitattu 29.12.2024. Saatavissa https://about.starbucks.com/leadership

Sternfels, B., Pacthod, D. & Howard, W. 2024. The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory. New York: McKinsey & Company. Viitattu 9.11.2025. Saatavissa https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-

finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory#/

Sullivan, E. 2025. Self-actualization. Britannica. Viitattu 21.6.2025. Saatavissa https://www.britannica.com/science/self-actualization

Suomen Yrittäjät. 2024. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 1.3.2024. Saatavissa https://www.yrittajat.fi/tietoa-meista/tietoa-yrittajajarjestosta/yrittajyys-suomessa/

Suonpää, K. 2025. Kausaalipäättely havaintoaineistoon perustuvassa tutkimuksessa. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.8.2025 Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kausaalipaattely/kausaalipaattely/

SurveyMonkey. 2025a. Mikä on Likert-asteikko? Viitattu 16.7.2025. Saatavissa https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/

SurveyMonkey. 2025b. What is employee Net Promoter Score. Viitattu 19.6.2025. Saatavissa https://www.surveymonkey.com/mp/how-to-use-employee-net-promoter-score/

Taanila, A. 2012. Otoskoko. Akin menetelmäblogi. Viitattu 29.10.2025. Saatavissa https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/01/otoskoko/

Taanila, A. 2016. Akin menetelmäblogi. Normaalijakauma. Viitattu 7.9.2025. Saatavissa https://tilastoapu.wordpress.com/?s=normaalijakauma

Taloustutkimus. 2025. Henkilöstötietopankki: Työssä jaksamista ja häirintää. Viitattu 20.8.2025. Saatavissa https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/tyossa-jaksamista-ja-hairintaa.html?utm_source=Elokuun+uutiskirje&utm_medium=email&utm_campaign=Elokuun+uutiskirje

Tampereen yliopisto (TY), Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. 2025. Kehitä työhyvinvointia, Hyvän kyselemisen periaatteita. Viitattu 16.3.2025. Saatavissa https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/hyvan-kyselemisen-periaatteita/

Terve.fi. 2025. Tilastomatematiikan peruskäsitteitä pähkinänkuoressa. Viitattu 31.7.2025. Saatavissa https://www.terve.fi/artikkelit/81129-tilastomatematiikan-peruskasitteita-pahkinankuoressa

Tienari, J., Huhtinen, A.-M., Vaara, E. & Syrjänen, M. 2004. Björn Wahlroos, suomalainen johtaminen ja sotilasdiskurssi. Hallinnon Tutkimus. 23 (2), 41–54. Saatavissa https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/101577/59070/180305

Tietoarkisto. 2025a. Mittarin validiteetti. Viitattu 29.10.2025. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/

Tietoarkisto. 2025b. Otantamenetelmät. Viitattu 6.11.2025. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat

Tilastokeskus. 2025a. Tietoa tilastoinnista. Kokonaistutkimus. Viitattu 27.7.2025. Saatavissa https://stat.fi/meta/kas/haku.html?q=kokonaistutkimus

Tilastokeskus. 2025b. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Viitattu 6.11.2025. Saatavissa https://stat.fi/meta/kas/haku.html?q=korrelaatio

Tolvanen, E. 2025. Rakentava palaute esihenkilöiden näkökulmasta. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/893387/Tolvanen_Enni.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Työelämä 2020. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/11111/9286

Työterveyslaitos (TTL). 2024. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Viitattu 5.11.2024. Saatavissa https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi

Työterveyslaitos (TTL). 2025. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja käsitteet, työhyvinvointi, työtyytyväisyys. Viitattu 28.1.2025. Saatavissa https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja C, oppimateriaalit 22. Turku: Turun yliopisto. Saatavissa https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf

Valkeinen, H., Anttila, H. & Paltamaa, J. 2025. Opas toimintakykymittareiden arviointiin. Työpaperi 32/2025. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-537-3

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Saatavissa https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Acta Wasaensia 484. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Weber, M. 1968/1978. Economy and society: An outline of interpretive sociology. Edited by G. Roth and C. Wittich. Berkeley and Los Angeles, California, USA: University of California Press. Saatavissa https://archive.org/download/MaxWeberEconomyAndSociety/MaxWeberEconomyAndSociety.pdf

World Economic Forum (WEF). 2025. Fourth Industrial Revolution. Viitattu 12.8.2025. Saatavissa https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001RIhBEAW?tab=publications

Yhteiskunnallinen tietoarkisto (Tietoarkisto). 2024. Faktorianalyysi. Viitattu 30.12.2024. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/faktori/faktori/

Yrityksen X luovuttamat materiaalit (kyselyiden koosteet, johtamiseen ja omistajuuteen liittyvät tiedot).

Liite 1 Yrityksen X henkilöstökyselyn kysymykset 2017–2023
Samat kysymykset vuosittain (10 lisäkysymystä vuonna 2023)

Kys. nro	Asia
1	Työni on mielenkiintoista
2	Olen tyytyväinen työtehtäviini
3	Olen tyytyväinen työmäärääni
4	Olen tyytyväinen työolosuhteisiini
5	Viihdyn nykyisessä työpaikassani
6	Työympäristöni on miellyttävä
7	Saan riittävästi vastuuta työssäni
8	Työtyytyväisyyteni on parantunut viimeisen vuoden aikana
9	Minulla on hyvä työmotivaatio
10	Onnistuminen työssäni lisää työmotivaatiotani
11	Työni on haasteellista
12	Työni on vaihtelevaa
13	Työni ei ole stressaavaa
14	Saavutan mielestäni työlleni asetetut tavoitteet
15	Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa
16	Jaksan työssäni hyvin
17	Työni ei ole fyysisesti raskasta
18	Työni ei ole henkisesti raskasta
19	Työympäristöni tilat ovat siistit / viihtyisät
20	Työympäristöni ergonomiset asiat ovat kunnossa (ilman laatu, lämpötila ja valaistus)
21	Työilmapiiri on kannustava
22	Tulen toimeen työkavereideni kanssa
23	Olen tyytyväinen väleihini esimiehen kanssa
24	Työyhteisössä voi vapaasti ilmaista mielipiteensä
25	Työyhteisön ongelmiin puututaan herkästi
26	Työyhteisön ongelmat ratkaistaan ammattimaisesti
27	Tiedonkulku toimii hyvin
28	Saan tarvittavan tiedon työn suorittamiselle
29	Saan työstäni usein palautetta
30	Toivoisin saavani työstäni enemmän palautetta
31	Arvostan saamaani palautetta
32	Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni

Liite 2 Yrityksen X 10 lisäkysymystä vuodelle 2023

33	Henkilöstön uskoa omiin kykyihin vahvistetaan
34	Aloitteellisuutta kannustetaan
35	Itseohjautuvuutta tuetaan osaan ammatillista kasvua
36	Uskallan haastaa totuttuja käytäntöjä
37	Esimies perustelee keskustellen päätöksiä
38	Yrityksen esimiehet ovat aitoja ja rehellisiä
39	Esihenkilöt myöntävät virheensä
40	Kulttuuri, jossa virheet käsitellään ja niistä opitaan, on toimiva
41	Yrityksessä arvostetaan työntekijöitä aikaansaannosten mukaan
42	Yrityksessä arvostetaan erilaisuutta ja ymmärretään elämäntilanteita

Liite 3 – Robert Greenleafin alkuperäiset teesit

Robert K. Greenleafin 10 teesiä, kuten Larry Spears on esittänyt. Nämä ovat alkuperäiset teesit, joihin usein viitataan ja joiden pohjalta tässä työssä oleva käännös on tehty.

Ten Characteristics of a Servant-Leader by Larry Spears

The servant-leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve. Then conscious choice brings one to aspire to lead. The best test is: do those served grow as persons: do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? And what is the effect on the least privileged in society; will they benefit, or, at least, not be further deprived?

Kirjasta “The Servant as Leader Robert K. Greenleaf”

Back in 1991, I extracted from Robert Greenleaf’s writings a set of ten characteristics that are central to the development of servant-leaders. For nearly thirty years, my work has included a deepening understanding of the following characteristics and how they contribute to the meaningful practice of servant-leadership. These ten characteristics include:

1. **Listening:** Leaders have traditionally been valued for their communication and decision-making skills. Although these are also important skills for the servant-leader, they need to be reinforced by a deep commitment to listening intently to others. The servant-leader seeks to identify the will of a group and helps to clarify that will. He or she listens receptively to what is being said and unsaid. Listening also encompasses hearing one’s own inner voice. Listening, coupled with periods of reflection, is essential to the growth and well-being of the servant-leader.

2. **Empathy:** The servant-leader strives to understand and empathize with others. People need to be accepted and recognized for their special and unique spirits. One assumes the good intentions of co-workers and colleagues and does not reject them as people, even when one may be forced to refuse to accept certain behaviors or performance. The most successful servant-leaders are those who have become skilled empathetic listeners.

3. **Healing:** The healing of relationships is a powerful force for transformation and integration. One of the great strengths of servant-leadership is the potential for healing oneself and one's relationship to others. Many people have broken spirits and have suffered from a variety of emotional hurts. Although this is a part of being human, servant-leaders recognize that they have an opportunity to help make whole those with whom they come in contact.

4. **Awareness:** General awareness, and especially self-awareness, strengthens the servant-leader. Awareness helps one in understanding issues involving ethics, power and values. It lends itself to being able to view most situations from a more integrated, holistic position. As Greenleaf observed: "Awareness is not a giver of solace--it is just the opposite. It is a disturber and an awakener. Able leaders are usually sharply awake and reasonably disturbed. They are not seekers after solace. They have their own inner serenity."

5. **Persuasion:** Another characteristic of servant-leaders is reliance on persuasion, rather than on one's positional authority, in making decisions within an organization. The servant-leader seeks to convince others, rather than coerce compliance. This particular element offers one of the clearest distinctions between the traditional authoritarian model and that of servant- leadership. The servant-leader is effective at building consensus within groups. This emphasis on persuasion over coercion finds its roots in the beliefs of the Religious Society of Friends (Quakers)--the denominational body to which Robert Greenleaf belonged.

6. **Conceptualization:** Servant-leaders seek to nurture their abilities to dream great dreams. The ability to look at a problem or an organization from a conceptualizing perspective means that one must think beyond day-to-day realities. For many leaders, this is a characteristic that requires discipline and practice. The traditional leader is consumed by the need to achieve short-term operational goals. The leader who wishes to also be a servant-leader must stretch his or her thinking to encompass broader-based conceptual thinking. Servant-leaders are called to seek a delicate balance between conceptual thinking and a day-to-day operational approach.

7. **Foresight:** Closely related to conceptualization, the ability to foresee the likely outcome of a situation is hard to define, but easier to identify. One knows foresight when one experiences it. Foresight is a characteristic that enables the servant-leader to understand the lessons from the past, the realities of the present, and the likely consequence of a decision for the future. It is also deeply rooted within the intuitive mind. Foresight remains a largely unexplored area in leadership studies, but one most deserving of careful attention.

8. **Stewardship**: Robert Greenleaf's view of all institutions was one in which CEO's, staffs, and trustees all played significant roles in holding their institutions in trust for the greater good of society. Servant-leadership, like stewardship, assumes a commitment to serving the needs of others. It also emphasizes the use of openness and persuasion, rather than control.

9. **Commitment to the growth of people:** Servant-leaders believe that people have an intrinsic value beyond their tangible contributions as workers. As such, the servant-leader is deeply committed to the growth of each and every individual within his or her organization. The servant-leader recognizes the tremendous responsibility to do everything in his or her power to nurture the personal and professional growth of employees and colleagues.

10. **Building community:** The servant-leader senses that much has been lost in recent human history as a result of the shift from local communities to large institutions as the primary shaper of human lives. This awareness causes the servant-leader to seek to identify some means for building community among those who work within a given institution. Servant-leadership suggests that true community can be created among those who work in businesses and other institutions.

These ten characteristics of servant-leadership are by no means exhaustive. However, they do serve to communicate the power and promise that this concept offers to those who are open to its invitation and challenge.

Liite 4 – Dirk van Dierendonckin kuusi teesiä

1. **Empowering and developing people** is a motivational concept focused on enabling people (Conger, 2000). Empowerment aims at fostering a proactive, self-confident attitude among Van Dierendonck / Review of Servant Leadership 1233 followers and gives them a sense of personal power. It shows the one values people and encourages their personal development (Laub, 1999). Empowering leadership behavior includes aspects like encouraging self-directed decision making and information sharing and coaching for innovative performance (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000). The servant-leader's belief in the intrinsic value of each individual is the central issue; it is all about recognition, acknowledgement, and the realization of each person's abilities and what the person can still learn (Greenleaf, 1998).

2. **Humility** is the second key characteristic. It refers to the ability to put one's own accomplishments and talents in a proper perspective (Patterson, 2003). Servant-leaders dare to admit that they can benefit from the expertise of others. They actively seek the contributions of others.

   Humility shows in the extent to which a leader puts the interest of others first, facilitates their performance and provides them with essential support. It includes a sense of responsibility (Greenleaf, 1996) for persons in one's charge. Humility is also about modesty; a servant leader retreats into the background when a task has been successfully accomplished.

3. **Authenticity** is closely related to expressing the "true self," expressing oneself in ways that are consistent with inner thoughts and feelings (Harter, 2002). Authenticity is related to integrity, the adherence to a generally perceived moral code (Russell & Stone, 2002). Authenticity is about being true to oneself, accurately representing—privately and publicly—internal states, intentions, and commitments (Peterson & Seligman, 2004). A servant-leader's authenticity manifests itself in various aspects: doing what is promised, visibility within the organization, honesty (Russell & Stone, 2002), and vulnerability (Luthans & Avolio, 2003). From an organizational perspective, it can be defined as behaving in such a way that professional roles remain secondary to whom the individual is as a person (Halpin & Croft, 1966).

4. **Interpersonal acceptance** is the ability to understand and experience the feelings of others and where people are coming from (George, 2000) and the ability to let go of perceived wrongdoings and not carry a grudge into other situations (McCullough, Hoyt, & Rachal, 2000). Interpersonal acceptance includes the perspective-taking element of empathy that focuses on being able to cognitively adopt the psychological perspectives of other people and experience feelings of warmth, compassion, and forgiveness in terms of concern for others even when confronted with offences, arguments, and mistakes. For servant-leaders it is important to create an atmosphere of trust where people feel accepted, are free to make mistakes, and know that they will not be rejected (Ferch, 2005).

5. **Providing direction** ensures that people know what is expected of them, which is beneficial for both employees and the organization (Laub, 1999). A servant-leader's take on providing direction is to make work dynamic and "tailor made" (based on follower abilities, needs, and input). In this sense, providing direction is about providing the right degree of accountability, which has been suggested as a salient dimension of high-quality dyadic interpersonal relations (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, & Buckley, 2009). It can also imply creating new ways or new approaches to old problems, with a strong reliance on values and convictions that govern one's actions (Russell & Stone, 2002).

6. **Stewardship** is the willingness to take responsibility for the larger institution and to go for service instead of control and self-interest (Block, 1993; Spears, 1995). Leaders should act not only as caretakers but also as role models for others. By setting the right example, leaders can stimulate others to act in the common interest. Stewardship is closely related to social responsibility, loyalty, and teamwork.

These elements are positioned as six key characteristics of servant leadership behaviour.