

## OPINNÄYTETYÖ

### Työntekijän sitoutumisen edistäminen työyhteisössä

Julia Leppänen

Yhteisöpedagogi/Työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(5/2023)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi, Työyhteisön kehittäjä

---

Tekijät: Julia Leppänen  
Opinnäytetyön nimi: Työntekijän sitoutumisen edistäminen työyhteisössä  
Sivumäärä: 51 ja 14 liitesivua  
Työn ohjaaja(t): Mari Simola  
Työn tilaaja(t): Anonyymi

---

Nykyisin erilaiset tutkimukset työelämästä vahvistavat ajatusta työntekijöiden huonosta sitoutumisesta. Yritys X:n henkilöstössä on havaittu melko suurta vaihtuvuutta, jonka omalta osaltaan on nähty kuormittavan työntekijöitä sekä esihenkilöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työntekijöiden työpaikkaan sitoutumisen vahvistamista. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja, jotka tukevat työntekijöiden sitoutumista juuri Yritys X:ssä, toki tulokset ja niiden keräämiseen käytetyt menetöt ovat hyödynnettävissä muihinkin työyhteisöihin.

Sitoutumista ja sitouttamista mitaan työssäni teettämällä Yritys X:n henkilöstölle henkilöstökyselyn. Kysely on toteutettu täysin anonyymisti käyttäen Webropol työkalua. Tietoperustan kokoaan erilaista kirjallisuutta hyödyntäen liittyen työntekijöiden sitoutumiseen, arvostukseen, luottamukseen, työhyvinvointiin, kehityskeskusteluihin sekä palkkaan ja mahdollisuuksiin edetä työurallaan.

Tulokset analysoin käyttäen apunani kaavioita sekä prosentuaalisia lukuja. Analyysissä käytän apunani tieteellistä pohjaa sekä tuon esille omia ajatuksiani ja kehittämisehdotuksiani. Henkilöstökyselyn pohjalta laadin Yritys X:lle työhyvinvointisuunnitelman. Työhyvinvointisuunnitelmassani erittelen työhyvinvointia kehittävät toimenpiteet omiin osioihinsa sekä niistä tulevat hyödyt, seurannan sekä aikataulut.

Opinnäytetyössä annetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen? Kuinka paljon työnantaja voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen? Millä tavoin työntekijöitä voidaan sitouttaa? Millaisia muutoksia pitäisi tehdä, että työntekijät sitoutuisivat paremmin kyseiseen yritykseen? Kuinka muutos olisi hyvä toteuttaa, jotta siitä aiheutuisi mahdollisimman vähän negatiivista tunnelmaa työyhteisöön?

---

Asiasanat: Sitoutuminen, työhyvinvointi, arvostus, luottamus, vuorovaikutus, muutos.

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Name of the Degree Programme

---

Author: Julia Leppänen  
Title: Employee commitment promoting in the work community  
Number of Pages: 51 and 14 attachment pages  
Supervisor(s): Mari Simola  
Commissioned by: Anonymous

---

Different studies for work life show's that employees have low engagement at the company where they work. Company X employees have low engagement at the company and when the employees constantly change that leads stressful environment what burden the managers and employees. In my thesis my main subject is to study employees commitment to the company and that how we can encourage it at the main Company X. These methods can also use making other company work environment and commitment better.

I start to measure Company X employment commitment using anonymous personnel survey and for that i use Webropol application. I use knowledge based on different kinds of literature about commitment, trust, work well-being, development discussion, salary and opportunities to advanced in career.

I use graphs and percentage figures for analyzed the results. In help of analyzed the data i use knowledge base and also i point out my own tough and development ideas for the Company X. Based on personnel survey i do occupational welfare plan to the Company X and that will open better in my thesis. There will be development measures, benefits what comes to that, follow-up and schedule.

In my thesis i would like to get answer to these questions: What point are influenced to the employee commitment? How much employer can effect to employees commitment to the work? How we can commitment employees? What kind of changes do we have to do in the company that we can commitment employees better? What is the best way to do change at the company that don't have negativity effect in the work environment?

---

Keywords: Commitment, work well-being, respect, confidence, interaction, amendment.

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Tausta.....	6
	1.2 Tavoite ja rakenne.....	6
2	TIETOPERUSTA.....	8
	2.1 Työhön sitoutuminen ja työntekijän sitouttaminen .....	8
	2.2 Arvostus .....	10
	2.3 Luottamus .....	11
	2.4 Työhyvinvointi.....	11
	2.5 Kehityskeskustelu .....	12
	2.6 Henkilöstön sitouttamisen vahvistaminen .....	13
3	KÄYTETYT MENETELMÄT .....	14
	3.1 Henkilöstökysely .....	14
	3.2 Työhyvinvointisuunnitelma .....	16
4	HENKILÖSTÖKYSELYN TULOKSET .....	17
	4.1 Ikä ja työskentelyaika .....	17
	4.2 Arvostus .....	18
	4.3 Luottamus .....	21
	4.4 Työhyvinvointi.....	26
	4.5 Kehityskeskustelut .....	31
	4.6 Palkka, työtunnit ja mahdollisuudet edetä .....	35
	4.7 Henkilöstökyselyn yhteenveto .....	41
5	TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA .....	43

5.1	Tavoitteet .....	43
5.2	Hyödyt .....	44
5.3	Toimenpiteet .....	45
5.3.1	Yhteisöllisyyden kehittäminen .....	45
5.3.2	Työturvallisuuden kehittäminen .....	46
5.3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	47
5.4	Aikataulu & seuranta .....	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49
7	LÄHTEET .....	52
8	LIITTEET .....	55
8.1	Liite 1: Henkilöstökyselyn kysymykset.....	55
8.2	Liite 2: Työhyvinvointisuunnitelma .....	58

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Kyseinen yritys haluaa pysyä opinnäytetyössä anonyyminä, joten opinnäytetyössä käytän heistä nimeä Yritys X. Yritys X:n toimialana on vähittäiskauppa ja elintarvikkeet, jolla se on toiminut melkein 30 vuotta. on toiminut alalla melkein 30 vuotta. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan sitä, että yritys ostaa tuotteita maahantuojalta tai suoraan valmistajalta ja myy näitä sitten yksittäiselle kuluttajalle eteenpäin. Vähittäiskauppoja voivat olla esimerkiksi vaateliikkeet tai ruokakaupat. Elintarvikkeilla taas tarkoitetaan kaikkia niitä tuotteita, joita voidaan nauttia suun kautta, kuten ruoka ja juoma, lääkkeet eivät kuitenkaan kuulu elintarvikkeisiin. Yrityksellä on neljä eri myymälää ympäri pääkaupunkiseutua. Yritys X luetaan pieneksi yritykseksi, koska siellä työskentelee alle 50 työntekijää ja sen liikevaihto vuodessa jää alle 10 miljoonan euron. Tehdyistä henkilöstökyselyistä selviää, että Yritys X:ssä työskentelee pääasiassa nuoria alle 30-vuotiaita työntekijöitä. Yrityksen työntekijärakenne koostuu myyjistä, myymälävastaavista sekä aluepäälliköistä.

Yrityksessä X työntekijöiden vaihtuvuus on melko suurta, ja tämä näkyy kuormittavana tekijänä niin työntekijöille, kuin esihenkilöillekin. Kuormituksen johtavia syitä ovat muun muassa jatkuva uusien työntekijöiden kouluttaminen ja työyhteisön tiimin sosiaalisen järjestelmän sekä tapojen tietynlainen muuttuminen uuden työntekijän tullessa taloon.

## 1.2 Tavoite ja rakenne

Tekemällä henkilöstökyselyn Yritys X:n henkilöstölle opinnäytetyö lähtee selvittämään syitä työntekijöiden kovaan vaihtuvuuteen. Henkilöstökysely pohjautuu teemoittain arvostukseen, luottamukseen, työhyvinvointiin, kehityskeskusteluihin sekä palkkaukseen ja mahdollisuuksiin edetä työurallaan. Opinnäytetyö hyödyttää eniten juuri kyseistä yritystä, koska työhyvinvointisuunnitelma on tehty pohjaten työntekijöille tehtyyn henkilöstökyselyyn. Tehtyä henkilöstökyselyä sekä siihen pohjautuvaa analyysiä voi toki soveltaa muissakin yrityksissä ja heidän käytäntöjensä kehittämisessä. Henkilöstökyselyn pohja on siis hyvin mukautuvainen sovellettavaksi muihinkin yrityksiin, eikä sitä ole kohdistettu yksinomaan Yritys X:lle.

Alkuun työssä tuodaan esille tietoperustaa (luku 2), joka on kerätty erilaista kirjallisuutta hyödyntäen. Tietopohja liittyy työntekijöiden sitoutumiseen, arvostukseen, luottamukseen, työhyvinvointiin, kehityskeskusteluihin sekä palkkaan ja mahdollisuuksiin edetä työurallaan. Seuraavassa luvussa (luku 3) tuodaan esille tulokset ja analyysi tuloksista kaavioita ja prosentuaalisia lukuja apuna käyttäen. Analyysissä käytän apunani tieteellistä pohjaa ja tuon esille omia ajatuksiani sekä kehittämisehdotuksiani. Henkilöstökyselyn pohjalta tuotan Yritys X:lle työhyvinvointisuunnitelman, jonka avaan erillisenä lukuna opinnäytetyössäni. Tähän lukuun olen eritellyt työhyvinvointia kehittävät toimenpiteet omiin lukuihinsa ja niistä tulevat hyödyt, seurannan sekä aikataulut. Työhyvinvointisuunnitelma kokonaisuudessaan löytyy opinnäytetyön liitteistä, sieltä löytyy myös kysymyspohja, jota olen henkilöstökyselyssä käyttänyt. Työn viimeisestä osiosta, eli johtopäätösluvusta (luku 6) löytyy oma pohdintani työstä kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyö pohtii seuraavia kysymyksiä: Mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen? Voiko työnantaja vaikuttaa kuinka paljon työntekijöiden sitouttamiseen? Millä tavoin työntekijöitä voidaan sitouttaa? Millaisia muutoksia pitäisi tehdä, että työntekijät sitoutuisivat paremmin kyseiseen yritykseen? Kuinka muutos olisi hyvä toteuttaa, jotta siitä aiheutuisi mahdollisimman vähän negatiivista tunnelmaa työyhteisöön?

## 2 TIETOPERUSTA

### 2.1 Työhön sitoutuminen ja työntekijän sitouttaminen

Kerta toisensa jälkeen tutkimukset osoittavat, ettei työntekijät ole juurikaan sitoutuneita enää työhönsä. Näiden mukaan vain 20 % maailman väestöstä on enää sitoutunut työhönsä. Nykyaikajan organisaatioissa on selkeästi jotakin rikki, kun työntekijät johtajista lähtien piilottavat hymynsä taakse padottuja tunteita väsymyksestä ja jatkuvasta paineesta. Myös asiakkaiden luottamuksen on nähty heikkenevän yrityksiä ja brändiuskollisuutta kohtaan. (Laloux, Frederic 2014, 2–5; Webster, John 2022.)

Palkansaaja on työyhteisön jäsen, jolle jo kuuluminen yritykseen on perusta sitoutumiselle. Side voi olla henkilön mukaan eritasoinen, voimakas tai heikko, henkilö voi olla valinnut sitoutumisen itse tai se voi perustua tottumukseen. (Jokivuori 2002, 9.) Näkisin sitoutumisen tarkoittavan henkilön halua sekä päätöstä olla yhdessä jonkin aatteen tai ihmisen kanssa. Ajattelen, että sitoutuminen koetaan hyvin yksilöllisenä riippuen esimerkiksi henkilön motiiveista, arvoista sekä siihen astisesta koetusta elämästä, myös innostus tiettyä asiaa tai ihmistä kohtaan määrittelee hyvin paljon sitä, kuinka vahvasti tähän sitoudumme. Pohjaten omaan kokemukseeni näkisin myös, että eletty elämä muokkaa henkilöä sekä hänen ajatteluaan jatkuvasti, joten tämän mukana hänen arvonsa sekä motiivinsa voivat muuttua täysin erilaisiksi, kuin mitä ne ovat olleet vaikka viisi vuotta sitten.

Sitoutuminen linkittyy kaikkeen työyhteisön toimintaan jollain tapaa, työyhteisön kesken sovitut tärkeät asiat, kuten yhteiset pelisäännöt eivät mitenkään onnistu, jos jokainen yhteisön jäsen ei ole sitoutunut noudattamaan niitä. Uusista asioista on helppo innostua, mutta oikean haasteen meistä jokainen kohtaa silloin, kun uuteen asiaan tulisikin sitoutua pidemmäksi aikaa. (Jäppinen 2012, 33–34.) Kuinka siis Yritys X voi motivoida henkilöstöä sitoutumaan yritykseen varsinkin, kun jokainen nähdään yksilönä, jonka sitoutumiseen vaikuttavat hyvin erilaiset seikat. Emme myöskään voi ennalta arvata sitä, mikä sitouttava keino toimii kullekin yksilölle parhaiten.

Työyhteisössä työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia syitä on hyvin erilaisia ja monia. Usein päällimmäiseksi kuitenkin nousee tyytymättömyys työn haasteisiin tai huonot etenemismah-



dollisuudet, epäoikeudenmukainen palkka, stressi, epävarmuus työstä tai työoloista, heikot vaikuttamismahdollisuudet, huono tai puuttuva palaute, liika tai liian vähäinen vastuu, epäoikeudenmukainen kohtelu tai tyytymättömyys työaikoihin. (Liukkonen 2008, 235–236.)

Näkisin, että sitoutumista voitaisiin vahvistaa käyttämällä erilaisia kannustimia, kuten edut tai tulospalkkio, myös palkkaus on hyvä keino vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Headhunterina toimiva, eli niin sanottua hiljaista rekrytointia tekevä Teemu Ruuska toteaa 2019 kirjoitetussa ”Viisi yleisintä syytä, miksi hyvä työntekijä irtisanoutuu” -artikkelissa, että yksi viideneksi suurin syy erota työstä on etenemismahdollisuuksien vähäisyys, siksi näkisin mahdollisuuden kouluttautua tai edetä työn sisällä oivana keinona motivoida työntekijää innostumaan työstään uudestaan. (Ruuska 2019.) Tämä taas toisaalta vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen. Kuitenkin eri henkilöiden kanssa keskusteltaessa on selvinnyt, että rahalliset edut ja palkka ovat usein asioita, joiden ei nähdä vaikuttavan työpaikkaan sitoutumiseen niin vahvasti, kuin henkiselle puolelle nojautuvat seikat, kuten työhyvinvointi, luottamuksen- tai arvostusentunne työyhteisössä.

Pandemia-aika on tuonut henkilöille vielä syvempää käsitystä inhimillisyyden tunteesta ja näin ollen yhteisöstä haetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, sitä jotain mikä on juuri sinun paikkasi ja missä juuri sinun on miellyttävä viettää aikaasi ja työskennellä, mutta kuitenkin säilyttäen oman vapautesi. (Sjöblom & Mäkikangas 2021.) Omaan kokemukseen nojaten näkisin, että nykyisin työelämältä halutaan aivan erityyppisiä asioita, kun aiemmin. Sanat, joita itse voisin nykyajan työelämästä käyttää, ovat vapaus ja vaihtelu. Työntekijät eivät ole enää samalla tavalla valmiita sitoutumaan yhteen yritykseen loppuelämäkseen. Aiempina vuosikymmeninä miellyttävä urapolku on nähty turvallisuudentunnetta tuovana siten, että juuri tämä ensimmäinen työpaikka on saattanut olla loppuelämän työ, joka on tarjonnut myös mahdollisuudet edetä urallaan. Tästä syystä näen organisaatioiden olevan haasteen edessä siinä, kuinka he saavat sitoutettua työntekijöitä juuri omaan yritykseensä, jos työntekijöiden päällimmäinen ajatus näin lähtökohtaisesti työntekemisestä ovat vapaus ja tarve vaihtelulle. Vapaus valita itse omat työajat, mahdollisuus etätöihin tai vapaus tehdä useita eri töitä yhtä aikaa, eli päätösvalta juuri työntekijöiden oman työntekemisen vaikuttamisessa korostuu huomattavasti.

## 2.2 Arvostus

Työyhteisön kulttuuri kietoutuu pitkälti juuri esihenkilön toiminnan ympärille. Myönteinen muita kunnioittava sekä huomioonottava esihenkilö lisää arvostuksen tunnetta työyhteisössä. (Virtanen & Sinokki 2014, 179.) HR-Päällikkö Mari Keränen toteaa Minna Petäisen kirjoittamassa (2021) ”Palkka ja työn vaativuus eivät aina kohtaa – arvostuksen puute harmittaa töissä” -artikkelissa seuraavaa: Johtamisen ja esimiestyön tärkein tehtävä on tukea sitä, että jokaisesta saadaan paras potentiaali esille. Mielestäni esihenkilöllä tulisivin olla sosiaalisia lahjoja sekä kykyä asioiden johtamisen lisäksi myös ihmisten johtamiseen.

Esihenkilö, joka arvostaa työntekijöitä nähdään työyhteisössä tehokkaana ja silloin vastavuo- roisesti myös työntekijät arvostavat häntä. Arvostava esihenkilö valmentaa työntekijöitä sekä pitää kiinni sovituista säännöistä, eikä hän unohda pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi myös omasta hyvinvoinnistaan. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 9–13.). Näkisin myös, että arvostavassa työyhteisössä työntekijät kuuntelevat esihenkilöä sekä luottavat häneen ja hänen antamiin ohjeistuksiinsa paremmin.

Tunne siitä, että tehty työ on merkityksellistä ja sitä arvostetaan, lisää elämän mielekkyyttä kokonaisvaltaisesti, se luo innokkuutta työn tekemiseen sekä parantaa työyhteisön toimivuutta ja luovuutta. Parhaimman työtehon saamiseksi esihenkilön tulisi kuulua osaksi tiimiä, eikä hän saisi nostaa itseään korkeammalle korokkeelle kuin muut. Arvostuksen tunne välittyy pääasiassa henkilön teoista. Arvostavia tekoja ovat esihenkilön työssä muun muassa vahva dialogi, henkilökohtainen tutustuminen työntekijöihin, riittävä ajan sekä tilan antaminen, tasapuolisuus esimerkiksi tiedon jakamisessa sekä heikkouksien sijaan henkilön vahvuuksiin huomion kiinnittäminen. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 38–41, 50.)

Nuoret työntekijät pursuavat työuran alussa energiaa ja innovatiivisia ideoita. Nykyinen työelämä sekä sen hierarkkinen rakenne imee kuitenkin heistä hissukseen tämän innostuksen työtä kohtaan, kun heidän täytyy sopeutua päätöksiin, jotka hierarkian portaikon yläpäästä annetaan, eikä heille annetakaan vapautta toteuttaa visioitaan. Voisiko ratkaisuna ongelmaan olla muutos, jossa esihenkilöt arvostavat ja luottavat työntekijöihin niin paljon, jotta työelämästä tulisi itseohjautuvampaan sekä vapaampaa. (Laloux 2014, 61–71.)

## 2.3 Luottamus

Luottamus yhdistää järjen sekä tunteen ja parhaimmillaan luottamusta voisi kuvata liimaksi, joka yhdistää ihmiset sekä lisää halua auttaa ja olla hyödyksi (Forssén & Kuusela 2021, 10–13). Luottamus voi ilmentyä organisaatioissa monilla eri tavoilla kuten ihmisten asenteissa ja käyttäytymisessä. Rehellisellä sanojensa mittaisella toiminnalla luodaan luottamusta työyhteisöön sekä edistetään vastavuoroisen dialogin syntymistä esihenkilön ja työntekijän välille, siksi johdonmukaista johtamista, eli sitä että sanat ja teot vastaavat toisiaan ei voi korostaa koskaan liikaa. Työyhteisössä, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, työtyytyväisyys, suorituskyky, tuottavuus ja itseohjautuvuus lisääntyvät, myös vaihtuvuus on pientä, tietoa jaetaan työyhteisön jäsenten kesken, kollegoja autetaan, eikä pelätä epäonnistumisia vaan uskalletaan tehdä aloitteita ja ottaa vastuuta. (Malkamäki 2017, 19–20, 121–122.) Näkisin, että huonon luottamuksen omaavassa epävarmassa työyhteisössä toisen antama apu voidaan äkkiä tulkita negatiiviseksi tai hyökkääväksi toisen työtä arvostelevaksi tai sitä ohjaavaksi toiminnaksi. Kun taas luottavaisessa työyhteisössä se nähdään positiivisena vilpittömänä tekona, josta on tarkoitus olla oikeasti apua kollegalle sisältämättä mitään epämieluisia tarkoituksia.

Johto, sekä esihenkilöasemassa olevat henkilöt vaikuttavat merkittävästi psykologisen luottamuksen syntymiseen kannustamalla avoimeen vuoropuheluun sekä aktiiviseen kuunteluun ja toisaalta myös osoittamalla oman haavoittuvuutensa (Toivanen, Känslä, Kalliomäki-Levanto, Kauppi, Tuomivaara, Yli-Kaitala & Suorsa 2021, 120). Vaikka esihenkilöllä onkin suuri osa luottamuksen tekemisessä työyhteisöön, ei luottamus esihenkilön sekä alaisen välille kuitenkaan muodostu ilman molempien vastavuoroista panostusta (Aarnikoivu 2016, 23).

## 2.4 Työhyvinvointi

Eettiset arvot, kuten vastuullisuus, hyvinvoinnista huolehtiminen, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, yhteistyö sekä kunnioittaminen ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Perustaa työhyvinvoinnille olisi hyvä lähteä rakentamaan luottamuksella sekä turvallisuudentunteella. Työhyvinvoinnin kasvun on nähty lisäävän työntekijöiden motivaatiota, innovatiivisuutta sekä heidän työhönsä sitoutumisen vahvistumista. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava sekä sen avulla voidaan kasvattaa positiivista työnantajakuva. (Virtanen & Sinokki 2014, 140–143, 179.) Oletan, että jokainen meistä kiinnittää huomiota sellaiseen yritykseen missä työhyvinvointi ja sen kehittäminen nähdään avainasemassa. Väistämättäkin tulee mielikuva siitä, että tällaisessa yrityksessä olisi varmasti mielekästä työskennellä. Tästä syystä näkisin,

että positiivisella työnantajakuvalla saadaan tavoitettua enemmän sekä parhaimmat mahdolliset työntekijät yritykseen.

Psykologisesti turvallinen työyhteisö lisää työnimua, työhyvinvointia sekä iloa ja innostusta. Hyvän työilmapiirin on nähty edistävän henkilön henkistä sekä fyysistä hyvinvointia myös vapaa-ajalla. (Forssén & Kuusela 2021, 57–59.) Ylitunnollisuus, joustamattomuus ja pessimistinen luonne voivat herkistää henkilön reagoimaan esimerkiksi stressiin voimakkaammin. Samoja työtehtäviä tekevät henkilöt voivat kokea hyvinkin erilaisia tunteita työssään siitä syystä, että jokainen kokee hyvinvoinnin yksilöllisesti omalla tavallaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 191–194.)

Työssä jaksamiseen sekä mielekkyyden kokemiseen on kiinnitetty viimeisinä vuosina työelämässä aina vain enemmän huomiota ovat masennus ja työuupumus sekä varsinkin nuorten työntekijöiden varhaiset eläkkeet mielenterveysongelmien takia lisääntyneet viimeisten vuosikymmenten aikana huomattavasti (Pyöriä 2012, 13). Mielenterveysongelmat, jotka johtuvat masennuksesta nähdään enemmän naisten sairautena, koska tästä syystä eläkkeelle siirtyneistä kolme viidestä on ollut naisia (Eläkekeskus 2023).

## 2.5 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda vuoropuhelua, edistää luottamuksen syntymistä esihenkilön ja työntekijän välille, edesauttaa työntekijän työn tekemistä sekä siinä kehittymistä. Tavoitteena on myös kasvattaa organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista sekä palvella jokaisen työntekijän etua. (Aarnikoivu 2016, 98–99.)

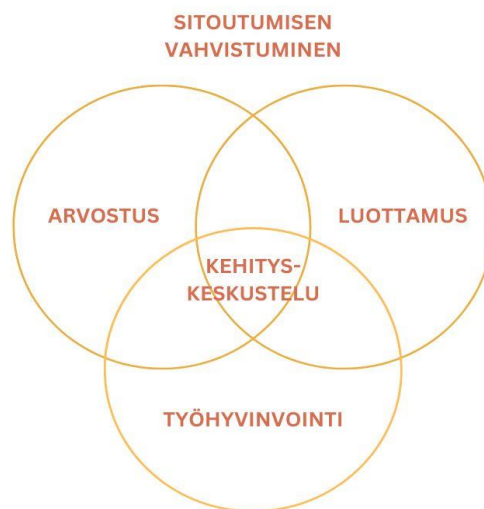
Työntekijää ei tarvitse lannistaa arvioimalla hänen suoritustaan työstä negatiivisesti. Usein kehityskeskusteluihin voi liittyä pelkoa ja ahdistusta sekä sanat voidaan asetella keskustelun aikana hyvin tarkasti ja valitusti, jolloin spontaanius katoaa ja keskustelusta ei saada toivottua hyötyä. Kehityskeskustelu hetket voidaan kokea todella kiusallisiksi. Siksi olisikin tärkeää, että nämä saataisiin yhdistettyä säännölliseksi osaksi yrityskulttuuria, jolloin niistä tulisi työyhteisön tapa, joissa kannustettaisiin positiiviseen spontaaniin keskusteluun. (Laloux 2014, 143–154.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelu on äärimmäisen hyvä johtamisen työkalu, jolla saadaan edistettyä esihenkilön ja työntekijän välisen vuoropuhelun sekä yhteistyön syntymistä. Toisaalta taas huonosti hoidettuna keskustelut ovat täydellistä ajanhukkaa. Onnistuessaan keskustelut

edistävät työhyvinvointia, työntekijöiden sitoutumista työhön sekä työsuorituksen paranemista. Avoimella vuorovaikutteisella keskustelulla voidaan kartoittaa työntekijän tarve ja halu kehittyä työssään, näiden avulla on myös mahdollista kartoittaa työntekijän työssä kehittymistä vaativat osa-alueet. Keskustelut ovat oiva paikka pohtia keinoja, joilla näiden osa-alueiden kehittymistä voidaan edistää, kuten koulutusten mahdollisuudet tai perehdyttäminen johonkin työtehtävään työyhteisön sisällä. Jotta kehityskeskustelu olisi aidosti hyödyllinen edellyttää se keskustelun lisäksi yleistä pureutumista niihin tekijöihin, jotka heijastuvat sekä vaikuttavat työyhteisön sisällä, kuten luottamus, ymmärrys, sitoutuminen sekä kumppanuus. (Aarnikoivu 2016, 13–15.)

## 2.6 Henkilöstön sitouttamisen vahvistaminen

Kaavio 1 kuvaa sitä, kuinka henkilöstön sitoutumista voidaan vahvistaa arvostuksella, luottamuksella, työhyvinvoinnilla sekä kehityskeskusteluilla. Kehityskeskustelut ovat arvostuksen, luottamuksen sekä työhyvinvoinnin vahvistumisen kannalta kaavion keskellä keskeisessä osassa juuri niiden osa-alueisen kehittämisessä.



**Kaavio 1:** Itse tekemäni kaavio henkilöstön sitouttamisen vahvistamisesta.

## 3 KÄYTETYT MENETELMÄT

### 3.1 Henkilöstökysely

Yksi yleisimmistä tavoista kerätä tutkimukseen tietoa on teettää henkilöstölle kysely. Muoto kyselyissä vaihtelee aina kohderyhmän ja tarkoituksen mukaan oikeanlaiseksi. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, eli niihin tulee olla helppo vastata. Ne eivät saa johdatella vastaajaa suuntaan tai toiseen, jotta kyselystä tulisi pätevä täytyy tutkijan perehtyä mitattavaan asiaan aiempien tutkimusten sekä jo olemassa olevan relevantin tiedon kautta. Kyselyillä voidaan kerätä tietoa niin yksilöittäin, kuin myös suuremmilta tai pienemmiltä ryhmiltä yhteisesti. Kyselyitä voidaan suorittaa monilla erilaisilla tavoilla, kuten kirjekyselyllä, haastattelun tapaan, puhelimitse, sähköpostitse, internetissä tai ryhmille pitämällä tutkijan paikalla ollessa tai siten, ettei tutkija ole paikalla. (Valli 2018, 92–102.) Itse valitsin nykyaikaisemman tavan pitää kyselyn internetissä, jolloin oma työni helpottui, kun tietojen manuaalinen syöttäminen jäi pois ja sain vastaustilastot suoraan numeroina sekä kaavioina itselleni.

Menetelmäksi tiedonkeruuseen valitsin anonyymien henkilöstökyselyn, jonka vastaamiseen annoin henkilöstölle aikaa reilun viikko. Henkilöstökyselyn kysymykset muotoilin siten, että niihin oli mahdollisimman helppo vastata. Käytin vastausvaihtoehtoina kyllä, ei ja en osaa sanoa sekä lisäsin joukkoon myös muutaman avoimen kysymyksen. Näillä halusin antaa vastaajille mahdollisuuden tuoda täysin heidän omia näkökulmiaan esille ja näin ollen mahdollistaa myös minulle itselleni täysin uusia katsontakantoja. Henkilöstökyselyä tehdessä minun tuli ottaa huomioon eettisyysnäkökulma tekemällä yhteistyösopimus toimeksiantajan kanssa sekä pyysin henkilöstöltä lupa tiedon keräämiseen ja sen käyttämiseen. Informoin työntekijöitä kyselyn alussa mihin tuloksia tullaan käyttämään, kuka tuloksia lukee ja millainen kysely on. Jokaisen vastaajan tiedossa oli, että kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Loppuun lisäsin maininnan siitä, että painamalla ”Lähetä”-nappia vastannut antoi luvan tulosten keräämiseen sekä käyttämiseen. Kysely toteutettiin internetissä käyttäen Webropol työkalua.

Webropolia mainostetaan markkinoiden monipuolisimpana kysely- ja raporttisovelluksena. Se mahdollistaa monipuolisen tiedonkeruun sekä kerätyn tiedon tulkinnan erilaisia kaavioita käyttäen. Sovellusta on mahdollista käyttää maksullisena ja maksuttomana versiona. Maksuttomana käyttömahdollisuudet eivät ole niin monipuolisia. (Webropol 2023.) Webropol työkalu mahdollistaa usean kysymyksen laittamisen samalle sivulle, jolloin kysymysten kokonaisuuden

hahmottaminen ja johdonmukaisuus saman aihealueen ympärillä vahvistuu (Valli 2018, 122–123). Tämän näkisin vaikuttaneen positiivisesti juuri omaan kyselyyni, koska kysymykset olin jakanut erikseen arvostuksen, luottamuksen, työhyvinvoinnin, kehityskeskusteluiden sekä palkan ja etenemismahdollisuuksien ympärille.

Yritys X:ssä työskentelee kokonaisuudessaan 30 työntekijää, joista neljä on tarvittaessa töihin kutsuttavia. Henkilöstökysely ei todennäköisesti ole tavoittanut heitä ja tästä syystä näkisin, että todenmukaisen vastausprosentin saamiseksi voisimme vähentää suoraan töihin kutsuttavat työntekijät laskennasta. Tästä syystä vastausprosentin lasken 26 työntekijällä. Henkilöstökyselyyn vastanneiden määrä oli 19 henkilöä, näin ollen vastausprosentti oli 73 %. Vastausprosentti on laskettu jakamalla vastanneiden (19) määrä otoskoollla (26) sekä kerrottuna sadalla (100). Kysely toteutettiin työajalla olettaen, että näin olisimme saaneet mahdollisimman korkean vastausprosentin. Itse odotin vastausprosentin olleen lähempänä 100 ja jäinkin pohtimaan mistä syystä osa on jättänyt vastaamatta kyselyyn. Vaikka se toteutettiin täysin anonymisti ja vieläpä työajalla. Voiko siihen liittyä jonkunlaista pelkoa tunnistamisesta, vaikka kyselyn anonymiä korostettiin? Voiko kyse olla ajan puutteesta töissä? Vai eikö kyselyyn vastaaminen ole vain herättänyt tarpeeksi mielenkiintoa? Syitä voi olla monia ja näihin vastausta ei voida saada muualta, kun henkilöstöltä itseltään. Mikä olisikaan paras menetelmä, jos haluaisin lähteä selvittämään syitä tähän, tuskin ainakaan uusi kysely. Kaiken kaikkiaan vastausprosentti oli kuitenkin hyvä ja antoi erinomaista tietoa kehittämistoimenpiteitä varten.

Tulokset analysoin käyttäen samanlaista kaavioita jokaisen kysymyksen kohdalla. Näiden näen helpottavat tulkintaa huomattavasti niin lukijan, kun itseni näkökulmasta katsottuna. Toin tulokset esille prosentuaalisesti kerrottuna sekä monipuolisia näkökulmia erilaisia lähteitä käyttäen. Lisäsin mukaan myös omaa pohdintaani siitä mitä tulokset kertovat mielestäni ja millä tavoin niihin vaikuttavia asioita voisi lähteä kehittämään, jotta saataisiin vielä parempia tuloksia aikaiseksi.

### 3.2 Työhyvinvointisuunnitelma

Yritys X:llä ei ollut valmiiksi olevaa työhyvinvointisuunnitelmaa, vaikka jatkuva työhyvinvoinnin kehittäminen tuntui heille olevan erittäin tärkeässä asemassa työyhteisönsä kulttuurin rakentamisessa. Siksi päätin, että henkilöstökyselynpohjalta teen Yritys X:lle työhyvinvointisuunnitelman vuodelle 2024. Asiat, jotka omasta mielestäni nousivat kyselyn pohjalta esille, olivat yhteisöllisyyden kehittäminen, työturvallisuuden kehittäminen sekä jokaisen vastuu huolehtia omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnista.

Mitä aiemmin työhyvinvointia ruvetaan kehittämään, sitä pienemmät kustannukset siitä muodostuu yritykselle, suunnitelman tarkoituksena ei ole korjata jo olemassa olevia ongelmia vaan tehdä työoloista sellaiset, ettei ongelmia pääsisi muodostumaan. Työhyvinvointisuunnitelma olisi suositeltavaa tehdä vähintään vuodeksi kerrallaan, työhyvinvoinnin puutteita voidaan selvittää esimerkiksi henkilöstökyselyllä, seuraamalla sairauspoissaoloja tai työtapaturmien kustannuksia, myös suuri vaihtuvuus voi olla merkki työhyvinvoinnin puutteista. Jotta suunnitelmasta olisi hyötyä on toimenpiteiden toteutumista sekä tuloksia seurattava säännöllisesti. (Manka & Manka 2016, 91–98.)

Muutokselle on annettava riittävästi aikaa sekä muutoksesta viestiminen on aloitettava mahdollisimman ajoissa, jo ennen mahdollisia tekoja. Mitä suurempi muutos, sitä enemmän viestintää on oltava, sen on tultava työntekijöille pienissä helposti ymmärrettävissä erissä. (Jäppinen 2012, 55.) Näkisin, että muutosta tehdessä jatkuva viestintä johdolta työntekijöille sekä sen jälkeen on äärimmäisen tärkeää. Myös perustelut siihen miksi juuri tämä muutos tehdään ja kuinka se helpottaa työtä, jotta muutoksesta tulisi mahdollisimman monelle positiivinen kokemus.

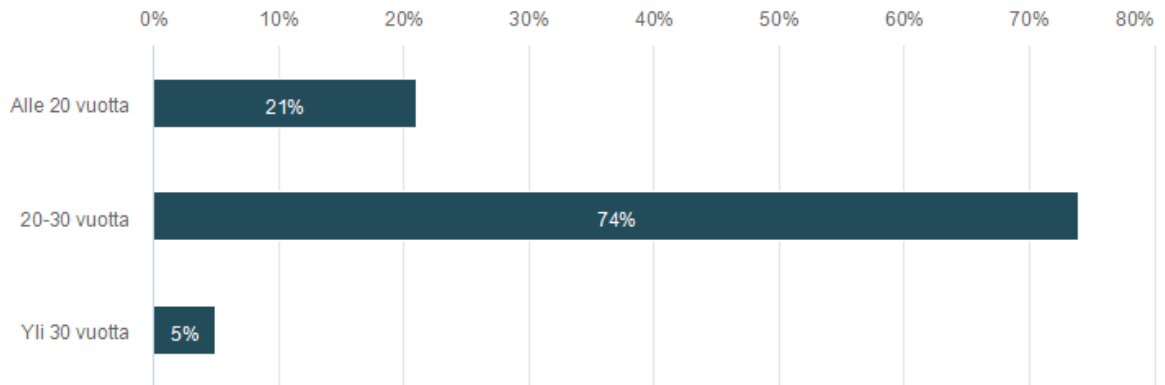
Ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan keskittymällä ongelmien sekä vikojen sijasta työyhteisön voimavaroihin ja mahdollisuuksiin voidaan kartoittaa tulevaisuuden kehittämiskohteita positiivisessa ilmapiirissä (Iveson & George & Ratner 2018, 10). Sairaanhoidtaja Helmi Mettälä toteaa, että työelämässä voitaisiin nostaa jo 80-luvulla trendiksi tullutta positiivisen ajattelun kulttuuria. Pienistä asioista iloitsemalla sekä toiset tasa-arvoisesti kohtaamalla lisätään ongelmien sijaan mahdollisuuksien näkemistä. (Lahdes & Rynänen 2015, 136.)



## 4 HENKILÖSTÖKYSÉLYN TULOKSET

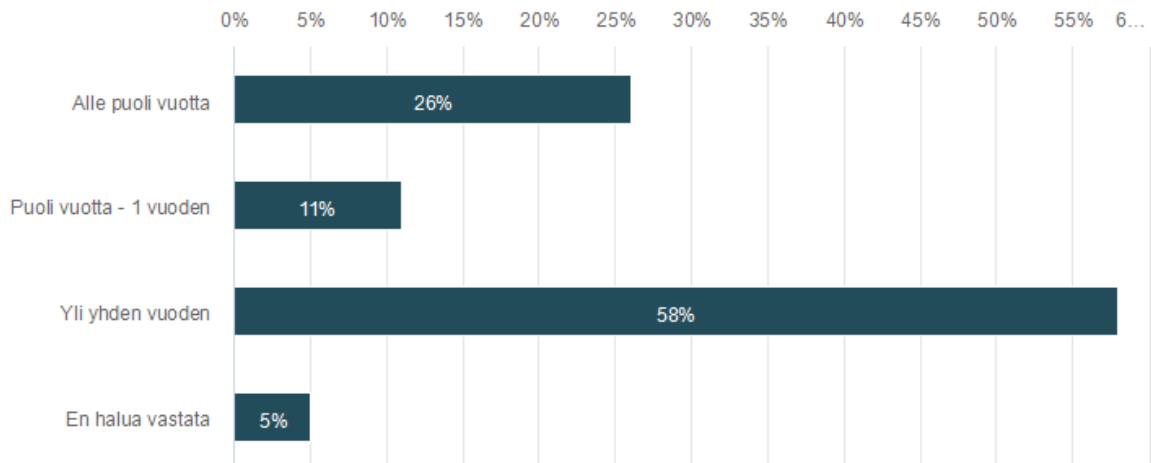
### 4.1 Ikä ja työskentelyaika

#### 1. Ikä?



Vastaajista 21 % oli alle 20-vuotiaita, 74 % vastanneista oli 20–30-vuotiaita ja 5 % vastanneista oli yli 30 vuotta. Kyseisessä Yritys X:ssä siis työskentelee pääasiassa nuoria työntekijöitä.

#### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Yrityksessä X?

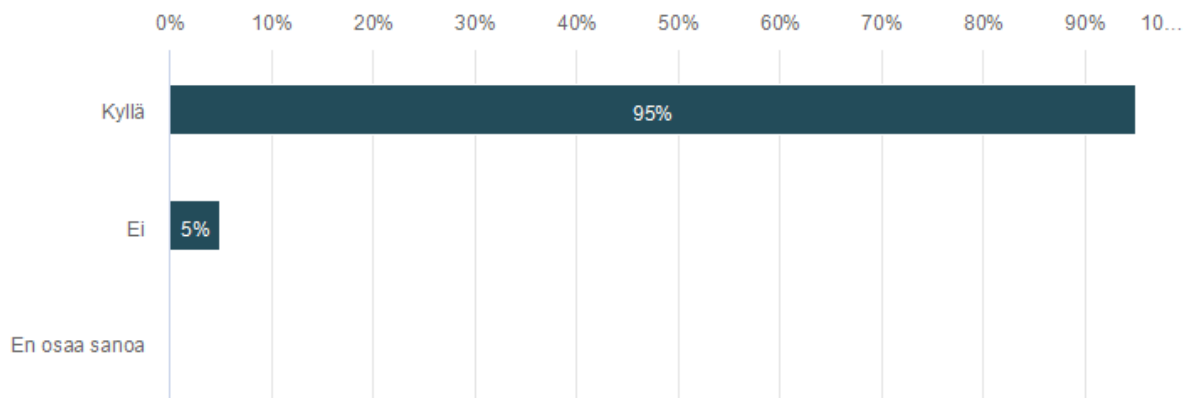


Vastanneista 26 % oli työskennellyt Yritys X:ssä alle puoli vuotta, 11 % vastanneista oli työskennellyt puoli vuotta – 1 vuoden ja 58 % oli työskennellyt yli yhden vuoden, 5 % ei halunnut vastata kysymykseen. Rajasin vastausvaihtoehtoja todella kapeaksi siitä syystä, että pystymme pitämään kyselyn mahdollisimman anonyminä ottaen huomioon yrityksen pienen koon.

## 4.2 Arvostus

Mielestäni tunne arvostuksen kokemisesta voi työntekijöillä olla hyvinkin yksilöllistä riippuen esimerkiksi siitä onko arvostusta mitattaessa kyseessä esihenkilö vai työtoveri. Siksi koen tärkeäksi jakaa kysymykset arvostustunteen kokemisesta erikseen esihenkilöä ja työtoveria koskeviksi. Näin ollen myös mahdolliset kehittämistoimenpiteet on helpompi kohdistaa oikeaan paikkaan.

### 3. *Koetko, että esihenkilösi arvostaa tekemäsi työtä?*



### 4. *Kuinka esihenkilö voisi lisätä arvostuksen tunnetta tekemäsi työtä kohtaan? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.*

Vastanneista 95 % oli sitä mieltä, että he kokevat esihenkilön arvostavan työtään, kun taas 5 % ei kokenut esihenkilön arvostavan heidän tekemää työtä. Vastajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, kuinka esihenkilö voisi lisätä arvostuksen tunnetta. Suurin osa vastanneista koki saavansa tällä hetkellä arvostusta esihenkilöltä päivittäisestä työstään ja osa vastasi ”en osaa sanoa”. Nostan muutaman suoran lainauksen vastauksista tähän. Näissä tuli esille myös konkreettisia kehittämisehdotuksia. Esille nousseita asioita olivat muun muassa palautteen antaminen, varsinkin positiivisessa mielessä sekä työntekijöiden muistaminen, vaikkapa pullalla taukokuoneissa.

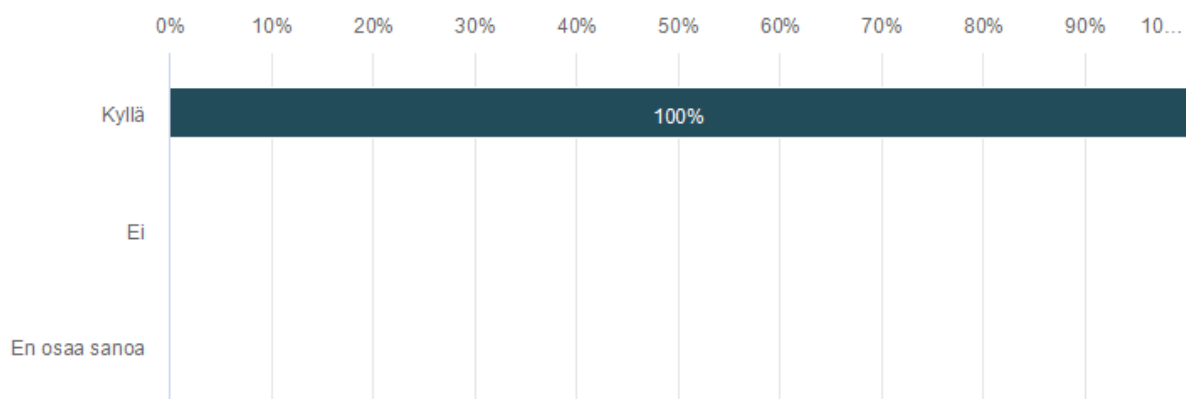
- *Esihenkilö voisi lisätä arvostuksen tunnetta esimerkiksi antamalla palautteen rakentavampaan sävyyn ja sanomalla myös positiivisia asioita.*

- *Oman kokemuksen mukaan esihenkilöt arvostavat jo nyt tekemääni työtä. Joka kuukausi järjestettävissä 15-minuutin keskusteluissa kuulee aina palautetta omasta työstä ja se on mielestäni erittäin hyvä asia. Palautetta saa lisäksi pitkin työpäivää.*
- *Positiivisella palautteella.*
- *En osaa sanoa, mielestäni saan arvostuksen tunnetta tarpeeksi. Olen saanut sanallisesti positiivista palautetta, mikä sitte motivoi tekemään enemmän.*
- *Esim. kommentoimalla hyvin tehtyä työtä ja kommentoimalla jos jossakin on parantamisen varaa, ns. kehittävää palautetta.*
- *Sanallinen palaute on rahallisen korvauksen lisäksi tärkeintä.*
- *Suullinen palaute, muistamiset (esim. herkut taukokuoneessa).*

Sick Oy:n toimitusjohtaja Ari Rämö toteaa, että pienillä arjen asioilla voidaan motivoida työntekijää huippu suorituksiin ja olennaista työelämän arjessa toimimisessa on, että työntekijä kokee olevansa arvostettu ja tärkeä (Lahdes & Ryynänen 2015, 121). ”Ole ystävällinen minulle, niin olen ystävällinen sinulle” -ajatus voi usein kiireen keskellä työyhteisöissä unohtua. Muistamalla ylläpitää meidän sosiaalisia taitojamme myös stressaavissa tilanteissa, voimme kehittää työyhteisön hyvinvointia sekä arvostuksen tunnetta jokapäiväisessä toiminnassamme aina vain paremmaksi. (Virtanen & Sinokki 2014, 182.) Koska arvostuksen tunne työyhteisössä voi kiireen keskellä kärsiä ja johtaa epämieluisiin kohtaamisiin sekä tiuskintaan työyhteisön arjessa. Näiden epämieluisien tilanteiden syntymistä voimme ennaltaehkäistä rakentamalla työpaikkakulttuuria jokapäiväisessä toiminnassa kommunikoivammaksi, positiivisemmaksi sekä toiset huomioonottavammaksi.

Seuraavissa kysymyksissä käsittelemme arvostustunteen kokemista työtovereiden osalta.

##### 5. *Koetko, että työkaverisi arvostavat tekemääsi työtä?*

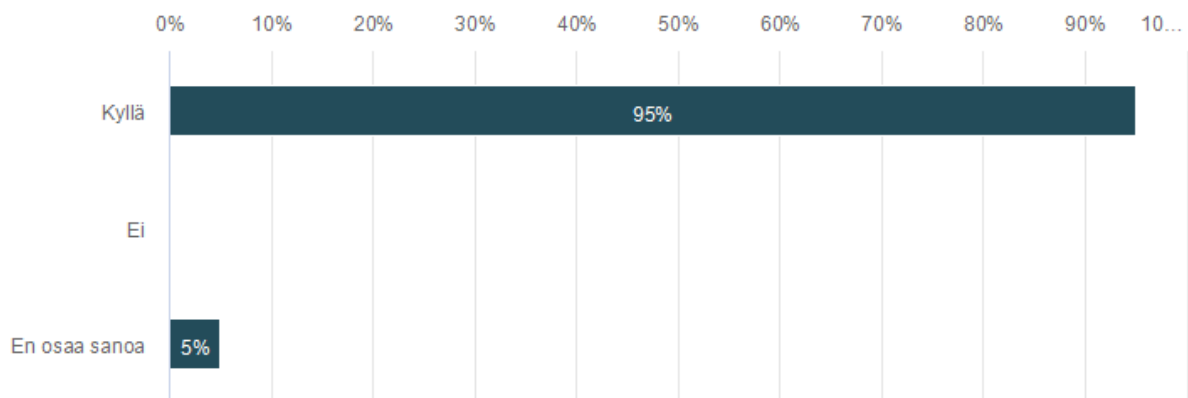


**6. Kuinka työtoverisi voisivat lisätä arvostuksen tunnetta tekemäsi työtä kohtaan? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.**

Vastanneista 100 % koki, että heidän työkaverinsa arvostavat heidän tekemäänsä työtä. Ideoita kehittämiseen ei juurikaan tullut, koska vastanneiden mielestä arvostuksetunne oli jo riittävä työntekijöiden välillä. Arvostusta lisäävinä seikkoina nousivat kuitenkin ne, että jokainen hoitaa omat työtehtävänsä, eikä jätä niitä toisten hoidettavaksi sekä positiivisen palautteen antaminen. Alle nostan suoria lainauksia vastauksista, joissa tuli ilmi konkreettisia kehittämissuhteita.

- *Työtovereiden välillä vallitsee mielestäni hyvä työnjako, joka jo itsessään toimii arvostuksen pohjana. Luotan itse siihen, että jokainen hoitaa omat tehtävänsä ja arvostan sitä, että minuunkin luotetaan.*
- *Työtoverien kehuminen lisää työyhteisössä arvostuksen sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.*
- *Suullinen palaute, hoitamalla omat työtehtävänsä, kommunikoimalla.*

**7. Onko arvostuksen tunne tärkeässä osassa sinulle, kun sitoudut työpaikkaan pidemmäksi aikaa?**

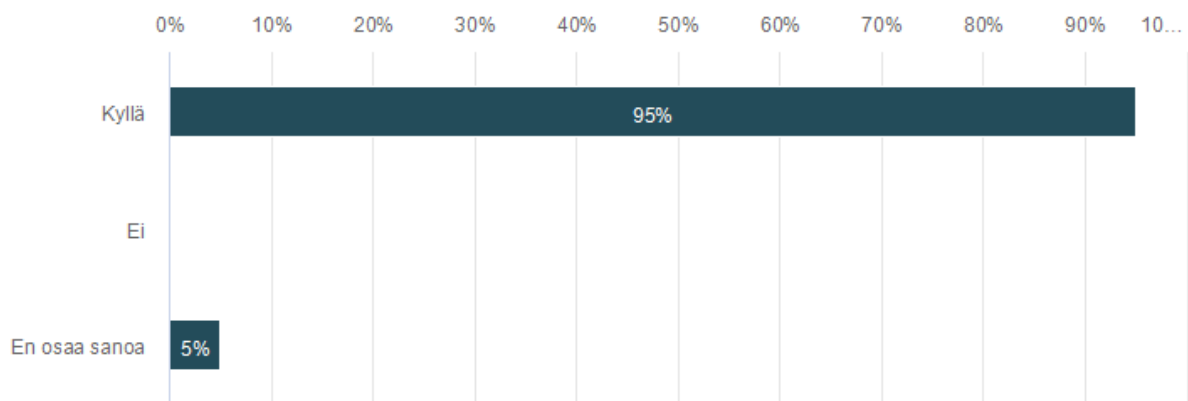


Viimeisenä arvostukseen liittyen oli kysymys siitä, kokevatko työntekijät arvostuksen tunteen tärkeäksi työhön sitoutuessa. Vastanneista 95 % koki, että tunne arvostuksesta on merkittävä tekijä työhön sitoutumisessa ja vain 5 % vastanneista ei osannut sanoa vaikuttaako tämä sitoutumiseen.

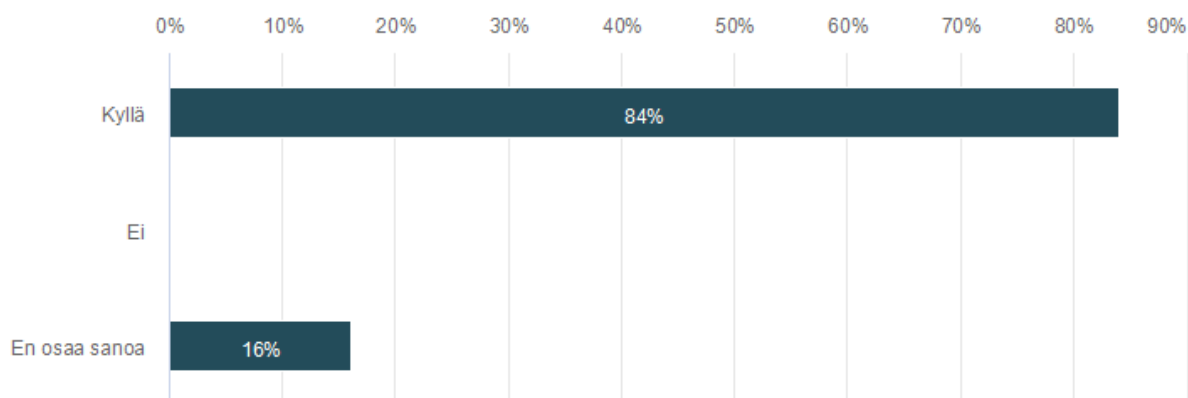
### 4.3 Luottamus

Luottamuksen tunnetta lähdin kyselyssä mittaamaan kysymyksillä, jotka pohjautuvat yleiseen luottamukseen sekä siihen, pystyykö työntekijä haastavassa tilanteessa luottamaan esihenkilönsä ja työtoverinsa tukeen. Haastavia tilanteita voivat Yrityksessä X olla esimerkiksi asiakaspalvelutilanteet, jossa asiakas ei ole ollut tyytyväinen johonkin asiaan. Lisäksi myös tarkentavat kysymykset siitä, kuinka hyvin työntekijä luottaa omaan esihenkilöönsä sekä millainen tunne työntekijällä on siitä, kuinka hyvin esihenkilö luottaa häneen ja hänen työntekemiseensä kuvaavat esihenkilön tärkeää asemaa luottamuksen muodostumisessa sekä sen ylläpitämisessä työyhteisössä.

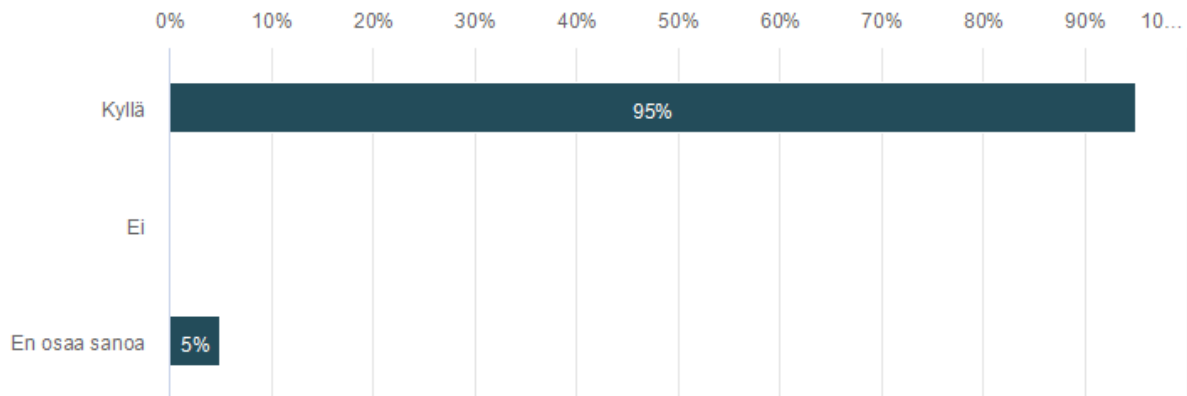
#### 8. *Koetko, että työyhteisössä on luottavainen ilmapiiri? Pystytkö haastavassa tilanteessa luottamaan esihenkilösi ja työtoverisi tukeen?*



#### 9. *Koetko, että esihenkilösi luottaa sinuun?*



### 10. Luotatko sinä esihenkilösi?

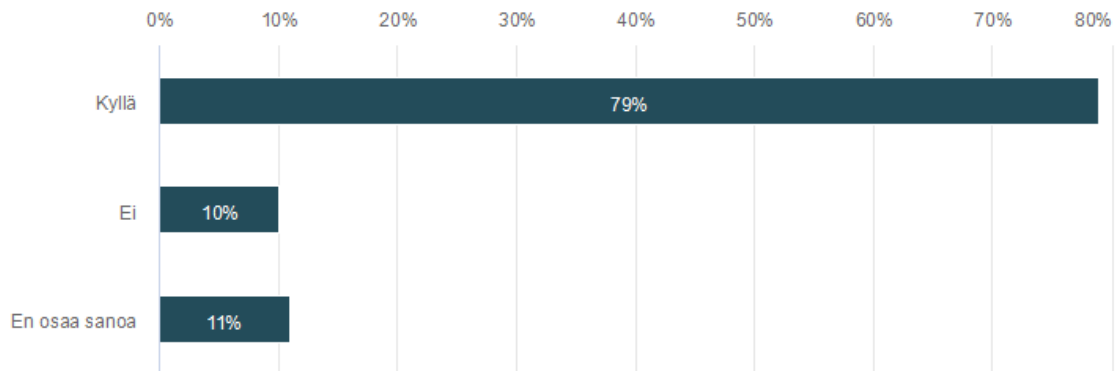


Vastausten pohjalta oli selkeää, että Yritys X työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. Vastanneista 95 % koki voivansa luottaa esihenkilöön ja työtoveriin haastavassa tilanteessa, 5 % ei osannut sanoa mitä tästä kokee. 84 % koki, että esihenkilö luottaa heihin, 16 % ei osannut sanoa luottaako esihenkilö heihin. Vastanneista 95 % koki voivansa luottaa esihenkilöönsä, 5 % ei osannut sanoa voiko luottaa esihenkilöönsä.

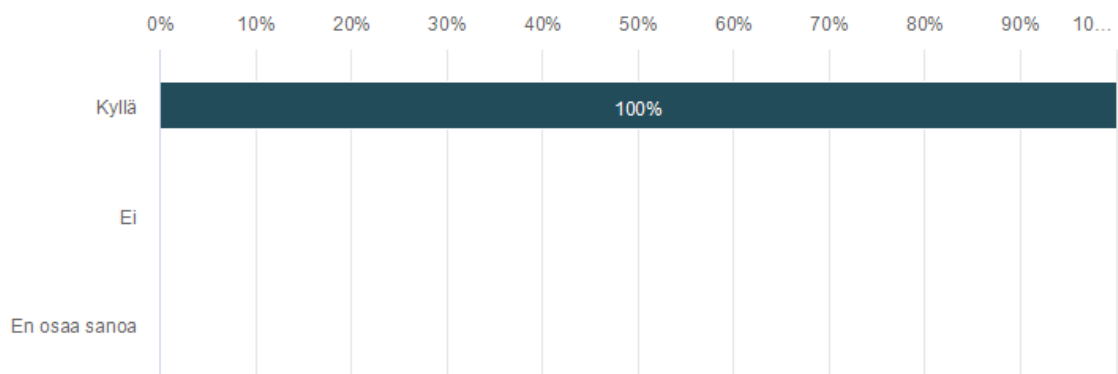
Esihenkilön ja työntekijän välisessä luottamuksessa en näe Yrityksessä X olevan juurikaan ongelmaa. Vastausten perusteella esihenkilön osoittamaa luottamusta voitaisiin lähteä kehittämään, koska luvut luottamuksen osalta eivät olleet täysin 100 %. Mielestäni kehittäviä tekijöitä voisivat olla työntekijöille suuremman vastuun antaminen sekä sanallisen palauteen lisääminen onnistumisista.

Hyvässä dialogissa keskitytään asioihin eikä yksittäisiin persooniin, se nähdään välineenä, jolla pystytään jakamaan monipuolisia käsityksiä sekä hyvin toimivana se muuntautuu jokaisen tilanteeseen sopivaksi (Jäppinen 2012, 57–59). Näkisin, että esihenkilöt ovat avainasemassa monessakin asiassa työyhteisön toimintaa ajatellen. Yksi näistä tekijöistä voidaan nähdä luottamuksen luomisena sekä sen ylläpitämisenä. Seuraavat kysymykset antavat meille käsitystä siitä minkälaista luottamuksen tunnetta työntekijät kokevat heidän esihenkilöitään kohtaan ja kuinka helppoa heidän on keskustella henkilökohtaisista asioista sekä työhön liittyvistä positiivisista ja negatiivisista asioista.

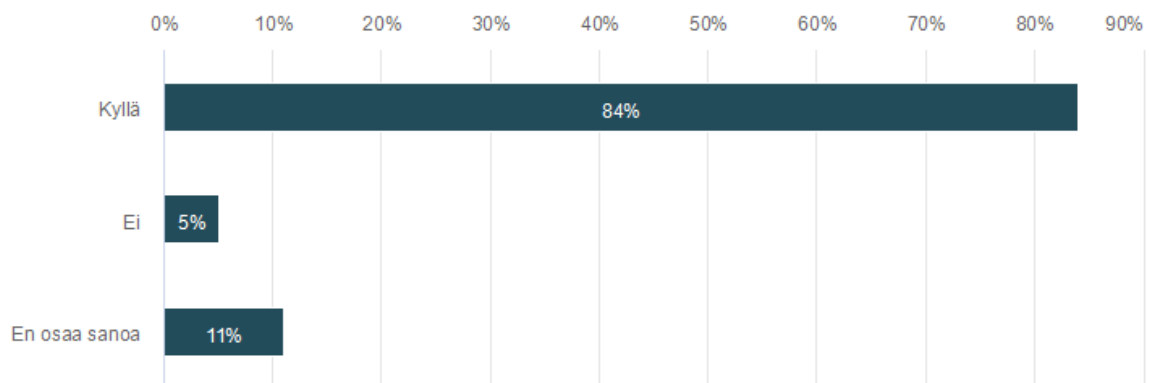
**11. Onko sinun helppo keskustella esihenkilösi kanssa negatiivisista työhön liittyvistä asioista?**



**12. Onko sinun helppo keskustella esihenkilösi kanssa positiivisista työhön liittyvistä asioista?**



**13. Koetko, että voit keskustella henkilökohtaisista asioistasi esihenkilösi kanssa?**



Tuloksissa on selkeästi nähtävissä eroa siinä, kuinka helpoksi työntekijät kokevat erityyppisistä asioista keskustelun esihenkilön kanssa. Kyselyyn vastanneista 100 % kokee positiivisista työhön liittyvistä asioista keskustelun helpoksi, kun taas negatiivisista työhön liittyvistä asioista keskustelun koki helpoksi 79 % ja vastanneista 10 % ei kokenut negatiivisista asioista keskustelua helpoksi sekä 11 % ei osannut vastata kysymykseen. Vastanneista 84 % koki keskustelun henkilökohtaisista asioista helpoksi, 11 % vastanneista ei osannut sanoa ja 5 % ei kokenut henkilökohtaisista asioista keskustelua helpoksi. Selkeästi henkilökohtaisista ja negatiivisista työhön liittyvistä asioista keskustelu esihenkilön kanssa koettiin Yrityksessä X hieman haastavammaksi, kuin positiivisista työhön liittyvistä asioista keskustelu.

Vastaajilla oli myös mahdollisuus vastata vapaasti heidän omilla sanoillaan, kuinka luottamusta voitaisiin lisätä kyseisessä työyhteisössä. Näen, että heille vapaat kädet antamalla pystyin avaamaan myös itselleni aivan uudenlaisia näkökulmia yrityksen toiminnan kehittämiseen. Näkisin, että tällä tavalla saisimme lisättyä myös työntekijöiden tunnetta siitä, että he pääsevät vaikuttamaan kehitettäviin asioihin. Alle listasin suoria lainauksia vastanneiden ehdotuksista luottamuksen kehittämiseen Yrityksessä X.

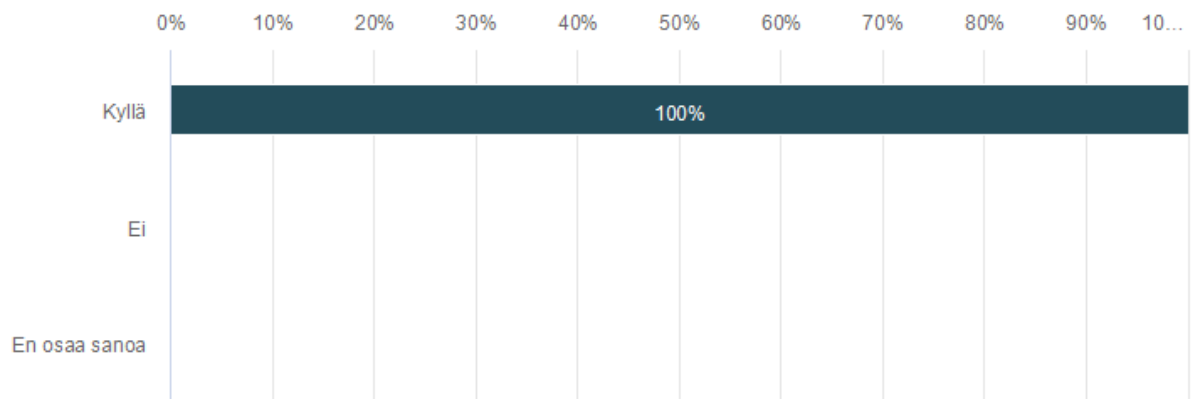
**14. Kuinka luottamusta voitaisiin lisätä työyhteisössäsi? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.**

- *Olemalla toinen toisilleen ystävällisiä niin työntekijöiden kuin esimiesten välillä*
- *Tutustuttuani kaikkiin työtovereihini, on luottamus kasvanut yhdessä vietettyjen hetkien myötä. Luottamus syntyy mielestäni silloin, kun ihmiset hoitavat omat työtehtävänsä ja kohtelevat toisiaan hyvin. Tämä on jo mielestäni toteutunut.*
- *Mahdollisesti nimettömänä annettu palaute voisi helpottaa negatiivisten (sekä positiivisten) työhön liittyvien asioiden esilletuontia.*
- *Enemmän aikaa työkavereiden kanssa. Vuorot, varsinkin aamu- ja iltavuorot menee yleensä suurimmaksi osaksi yksin. En oikeastaan tunne työkavereitani.*
- *Kohtelemalla kaikkia arvostavasti eikä esim. levitä toisten henkilökohtaisia asioita jne.*
- *Luottamuksen lisäämiseen auttaa työhön kuuluvat avoimet palaute- tai muut keskustelut. Työhön liittyvistä asioista on helpompaa puhua, kun siihen annetaan turvallinen tila ja vastaava ilmaisee kiinnostusta kuulemaan myös negatiivisista asioista tuomitsematta.*



Luottamuksen on nähty vahvistavan työntekijöiden työhön sitoutumista, lisäävän työmotivaatiota ja positiivisia kokemuksia työssä, jotta työntekijät jakaisivat omaa osaamistaan, tietoaan sekä taitoaan on työyhteisössä vallittava luottamuksellinen ilmapiiri (Keskinen 2005, 83).

***15. Onko luottamuksen tunne työyhteisössä tärkeässä osassa sinulle, kun sitoudut työpaikkaan pidemmäksi aikaa?***

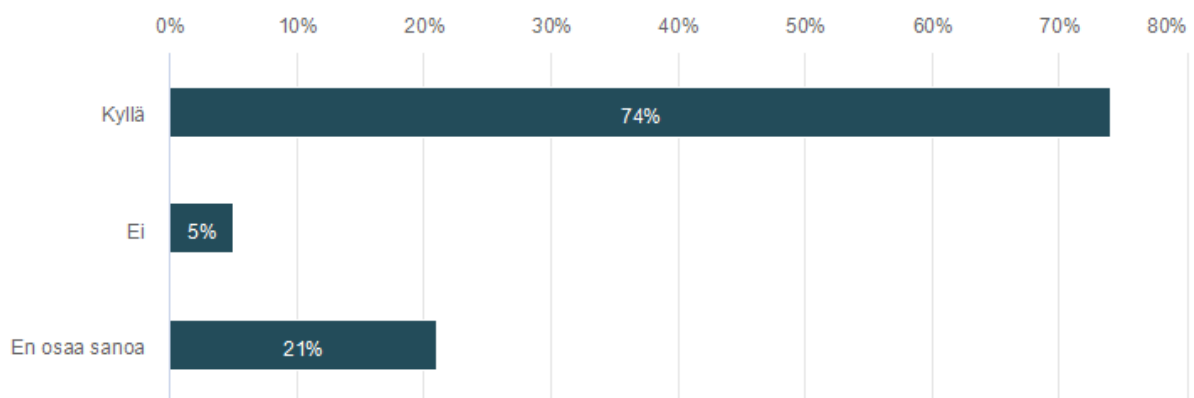


Kyselyyn vastanneista 100 % koki luottamuksen tunteen olevan tärkeässä osassa työhön sitoutuessa, joten työhön sitouttamista kehitettäessä olisikin syytä keskittyä siihen millaisessa tilanteessa työyhteisössä vallitseva luottamus on.

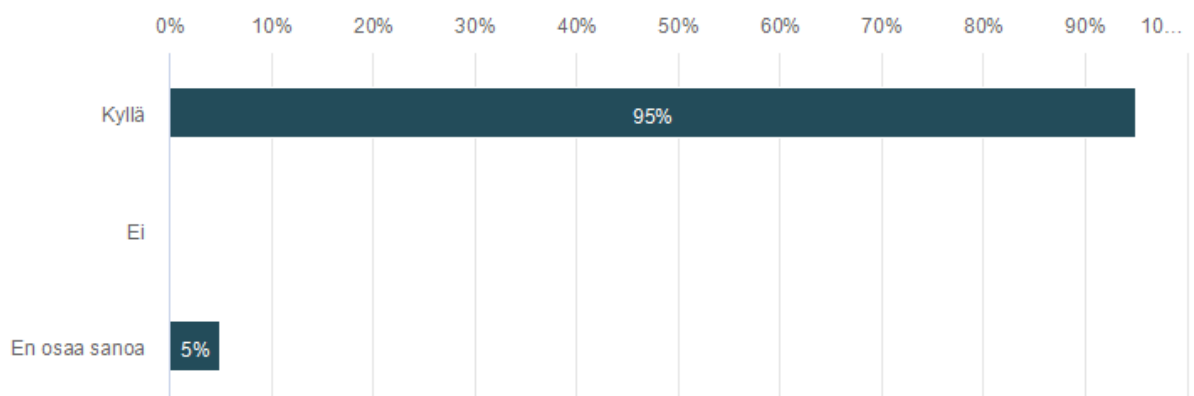
#### 4.4 Työhyvinvointi

Mielestäni työnantajan olisi tärkeää edistää työntekijän hyvinvointia myös vapaa-ajalla, tällä on suoria vaikutuksia myös siihen, kuinka työntekijä voi työpaikallaan. Hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi työpaikan tarjoamat liikunta- tai kulttuurisetelit, joilla kannustetaan työntekijöitä sosiaalisiin kanssakäymisiin sekä liikuntaan. Näiden näkisin vaikuttavan positiivisesti henkilön hyvinvointiin. Hyvinvointia voidaan lisätä myös kannustamalla terveellisiä elämäntapoja tukevalla työpaikkakulttuurilla, kuten tarjoamalla terveellisiä naposteltavia, kuten hedelmät tai luokittelemalla yrityksen savuttomaksi, jolloin tupakointi on työaikana kielletty. Seuraavissa kysymyksissä näemme, kuinka hyvin työntekijät kokevat voivansa heidän vapaa-ajallaan ja työpaikallaan.

##### 16. Koetko voivasi hyvin vapaa-ajallasi?



##### 17. Koetko voivasi hyvin työpaikallasi?



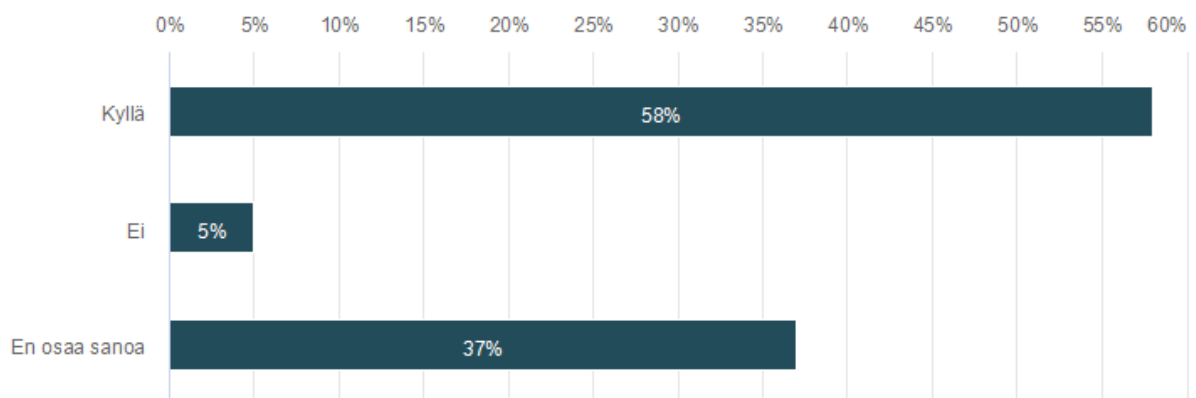
Vastanneiden kesken näkyy selkeää eroa siinä, kuinka he kokivat voivansa työpaikalla sekä vapaa-ajallaan. Työpaikalla hyvinvointia vastanneista koki jopa 95 % ja vain 5 % ei nähnyt

voivansa hyvin työpaikalla. Vastanneista 74 % koki voivansa hyvin vapaa-ajallaan, 5 % ei kokenut voivansa hyvin ja 21 % ei osannut sanoa. Vastauksista herääkin itselleni mieleen ajatus siitä, voisiko Yritys X kehittää työntekijöiden hyvinvoinnin kokemusta myös vapaa-ajalla esimerkiksi tarjoamalla heille liikunta- tai kulttuuriseteleitä.

Korkean psykologisen pääoman, eli vahvan itsensä johtamisen taidot omaavat esihenkilöt on nähty lisäävän työyhteisön tavoitteellisen ilmapiirin luomista positiivisessa hengessä. Työyhteisön kyky suoriutua työssään tiiminä kasvaa, kun esihenkilö edistää luottamuksen sekä yhteistyötaitojen kehittymistä. (Manka & Manka 2016, 158–171.)

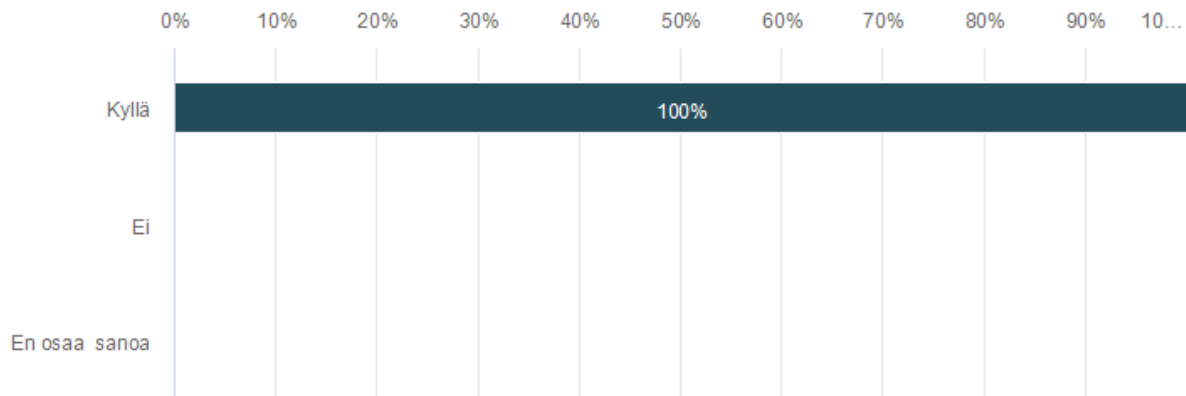
Näkinsin, että jokainen meistä on yksilö ja tästä syystä voi yrityksen olla hyvin vaikea kehittää toimintaa siten, että se palvelisi jokaista työntekijää tasapuolisesti. Esihenkilön tehtävä työyhteisön ja tiimin kehittäjänä sekä ylläpitäjänä nousee tässäkin asiassa hyvin vahvasti esille. Siitä päästäänkin seuraavaan kysymykseen, joka liittyy työntekijöiden kokemukseen siitä, kehitetäänkö työhyvinvointia heidän mielestään Yritys X:ssä.

### 18. Koetko, että työhyvinvointia kehitetään työpaikallasi?



Vastanneista 58 % koki, että työhyvinvointia kehitetään työpaikalla, 5 % ei kokenut kehitystä tapahtuvan ja 37 % ei osannut sanoa. Kokonaisuudessaan vastanneet olivat kokeneet työhyvinvoinnin yrityksessä positiivisessa mielessä, mutta kuitenkin jostakin syystä melkein puolet eivät suoranaisesti koe, että yritys kehittäisi työhyvinvointia. Kehittävistä toimenpiteistä olisi hyvä viestiä työntekijöitä jatkuvasti, jotta tunne työhyvinvoinnin kehittämistä vahvistuisi. Taas toisaalta ajateltuna onko tarpeellista kehittää asiaa, jonka työntekijät kokevat olevan jo kunnossa? Vastaus tähän on kyllä, koska jatkuva työhyvinvoinnin kehittäminen ennaltaehkäisee ongelmien muodostumista työyhteisössä sekä vähentää työkyvyn laskua (Manka & Manka 2016, 91–92).

**19. Onko työhyvinvointi tärkeässä osassa sinulle, kun sitoudut työpaikkaan pidemmäksi aikaa?**



Vastanneista 100 % koki työhyvinvoinnin olevan tärkeässä osassa työhön sitoutumista ajatellen. Noin puolet vastaajista ei osannut sanoa millaisilla asioilla työhyvinvointia voitaisiin kehittää Yritys X:ssä, kun taas puolet jakoivat omia ajatuksiaan kehittämisestä. Näissä nousi esille yhteiset tapaamiset, työvuorosunnittelu siten, että olisi mahdollisimman vähän yksinoloa, yhteiset tavoitteet, työterveydenhuoltoja toivottiin laajemmaksi ja säännölliset muistutukset siitä, kuinka toimia vaaratilanteissa olisivat suotavia. Alla muutamia suoria poimintoja vastauksista.

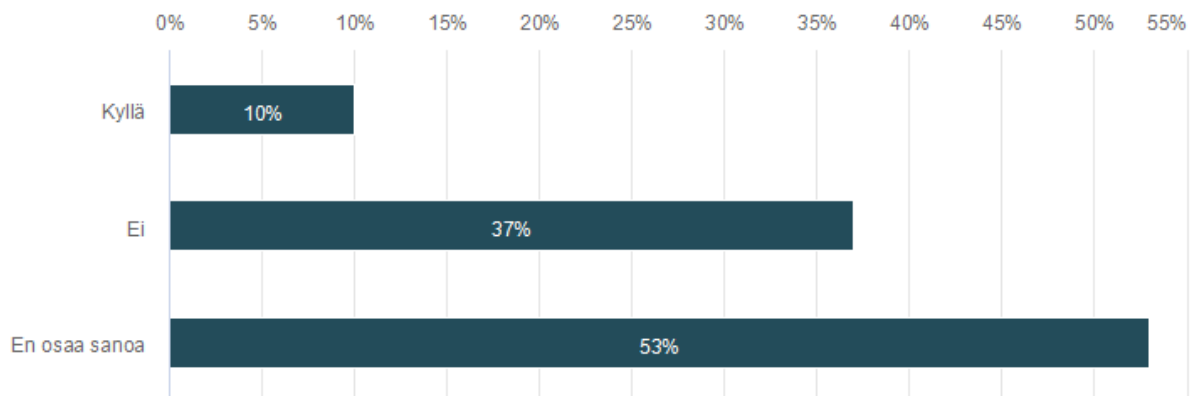
**20. Kuinka työhyvinvointia voitaisiin lisätä työpaikallasi? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.**

- *enempi yhteisiä tapaamisia kauppojen kesken*
- *Sitä on jo lisätty kuten vartin keskustelut, se osoittaa, että työntekijöiden hyvinvointi kiinnostaa työnantajaa.*
- *Esim. vähentämällä muihin vertailua, sillä vertailu aiheuttaa itsessä huonommuuden tunnetta*
- *Työntekijöiden pitää kertoa rohkeammin esihenkilölle tarvitsevansa työhyvinvointia edistäviä asioita.*
- *Laajempi työterveys.*
- *Muistuttamalla aika ajoin miten toimia esim. vaaratilanteissa työssä*
- *Työvuorosunnittelulla. Kiireisinä aikoina tarvitaan enemmän yhteistä aikaa, on lisäksi tärkeää huolehtia, että työpäivän aikana kerkeää pitämään tauot fiksuin välein eikä esim. parin viimeisen tunnin aikana, jos työkaveri saapuu myöhemmin töihin.*

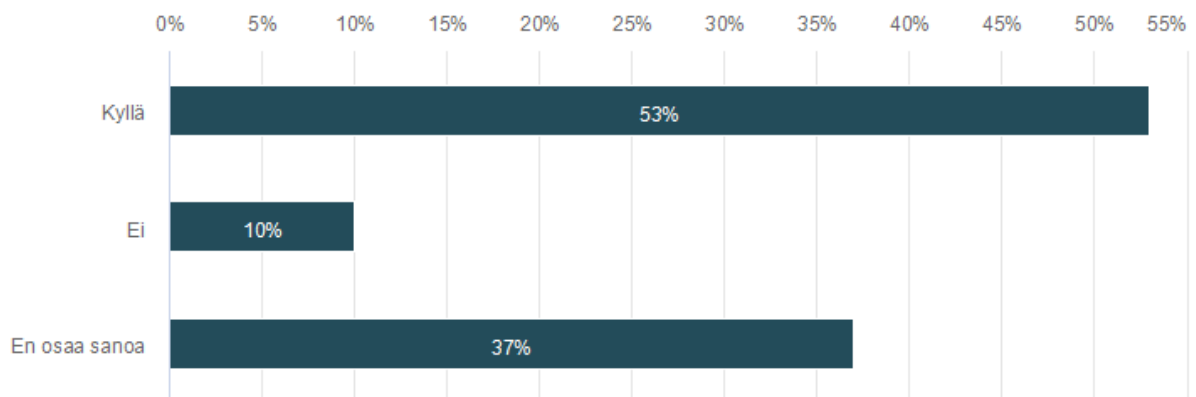
- *Yhteiset tavoitteet esim. myymälän suhteen. Tietyin aikaväleihin palaverit kaikkien kesken.*

Rakentavalla vuorovaikutuksella, palautteenannolla, kiitoksella sekä jokaisen kehitysajat huomioimalla saadaan edistettyä työyhteisössä avointa sekä luottamuksellisen ilmapiirin luomista (Lahdes & Ryyänen 2015, 7). Mielestäni virkistyspäivät työn ulkopuolella ovat oiva mahdollisuus lisätä työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisellä ei työhön liittyvällä tekemisellä pääsemme tutustumaan työkavereihimme aivan uudella tavalla. Siirtyessämme vapaa-ajalle, myös yleinen ilmapiiri rentoutuu, jolloin kommunikaatio ihmisten välillä helpottuu. Seuraavissa kysymyksissä selvitän, kuinka tärkeäksi vastanneet kokevat työn ulkopuolisen tekemisen sitoutumista ajatellen sekä haluaisivatko he, että tällaisia järjestettäisiin Yrityksessä X useammin.

**21. Koetko, että yhteinen työn ulkopuolinen tekeminen vaikuttavat siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?**



**22. Haluaisitko, että työpaikallasi järjestettäisiin virkistyspäiviä työn ulkopuolella?**



Työntekijöiden halu osallistua virkistystapahtumiin työajan ulkopuolella jakautui siten, että 53 % halusi virkistyspäiviä järjestettävän, 10 % ei halunnut ja 37 % ei osannut sanoa. Työhön sitoutumisen kannalta vain 10 % oli sitä mieltä, että nämä virkistyspäivät vaikuttavat työhön sitoutumiseen, 37 % koki, etteivät ne vaikuta ja 53 % ei osannut sanoa. Vastausten perusteella työntekijät eivät koe juurikaan tärkeäksi sitoutumisen kannalta työn ulkopuolella järjestettäviä virkistyspäiviä ja vain puolet olivat innostuneita siitä, että tällaisia järjestettäisiin. Kuitenkin sanallisissa vastauksissa kävi ilmi, että työntekijät toivoivat yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaa sekä tiimihenkeä parantavia aktiviteetteja ja näiden kasvattamiseen oiva keino olisivat juuri nämä työn ulkopuolella järjestettävät yhteiset tekemiset ja illanvietot.

**23. Minkälaisia virkistyspäiviä haluaisit työpaikallasi järjestettävän? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.**

- *Sellaisia, jotka luovat yhteisöllisyyttä henkilökunnan kesken.*
- *Yhteisöllisyyttä lisääviä, yhteistä tekemistä yms.*
- *Ravintolassa syömistä tai jotain muuta yhteistä tekemistä kaikille.*
- *En koe tarvitsevani virkistyspäiviä*
- *Olisi hauskaa pitää työporukan kanssa yhteisiä virkistyspäiviä esim. lintsipäivä, pakohuonepeli, keilaus ynnä muut aktiviteetit mitä porukka haluaakaan tehdä*
- *jotakin yhteistä tekemistä kasvattamaan tiimihenkeä, ei tule mieleen sen tarkemmin, jotain yhteistä kivaa*
- *Virkistyspäiville ei mielestäni ole täällä tarvetta, työntekijät järjestävät keskenään jotain, jos haluavat.*

Yllä suoria poimintoja vastauksista. Moni vastanneista oli sitä mieltä, että mahdollisesti työn ulkopuolella järjestettävät virkistyspäivät olisi oltava yhteisöllisyyttä sekä tiimihenkeä kasvattavia. Ehdotuksia olivat muun muassa keilaaminen, pakohuonepelit, ravintolassa syöminen, urheilu, stand up-komedian katsominen tai niin sanottu luokkaretki myymälän varastolle, josta tuotteet saapuvat myymälöihin.

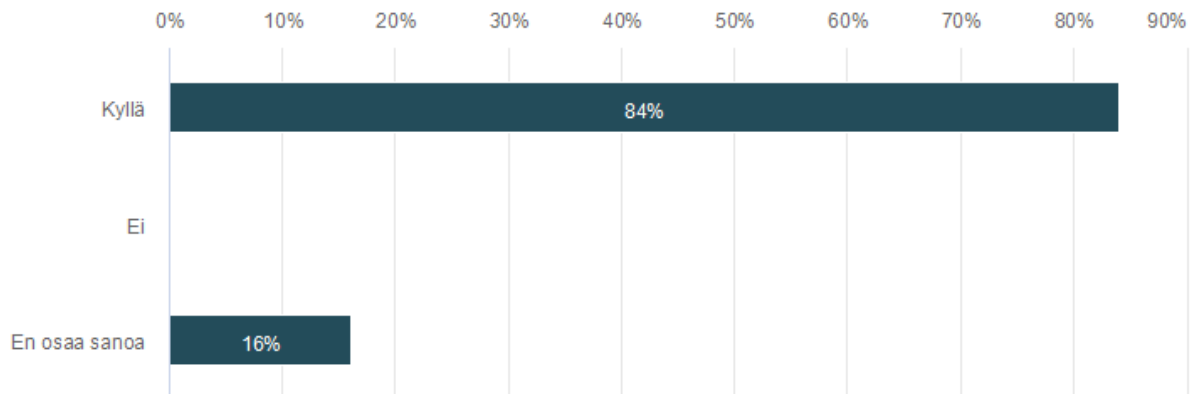
## 4.5 Kehityskeskustelut

Mielestäni kehityskeskustelut tulisi jalkauttaa organisaation arkeen ja ottaa huomioon yhtenä työvälineenä jo yrityksen strategiaa miettiessä, tällä tavoin keskusteluiden hyöty voitaisiin maksimoida esimerkiksi tuloksen sekä työyhteisön hyvinvoinnin ja vuoropuhelun syntymisen kannalta. Siksi näenkin erittäin hyvänä, että Yrityksessä X on otettu käyttöön puoli vuotta sitten niin kutsuttu keskusteluvartti, jonka tarkoituksena on kerran kuukaudessa järjestää esihenkilön sekä työntekijän välille 15 minuutin mittainen keskusteluhetki. Keskusteluiden tarkoituksena on antaa esihenkilölle ja työntekijälle hetki, jonka aikana he pääsevät antamaan palautetta vastavuoroisesti, keskustelemaan yleisesti työhön liittyviä asioita läpi ja mahdollisesti pureutumaan johonkin työssä ilmenneeseen epäkohtaan sekä pohtimaan siihen ratkaisuja. Keskusteluiden aikana esihenkilön päätarkoitus on kuunnella ja antaa tilaa työntekijälle jakaa omia ajatuksiaan. Henkilökohtaisista asioista puhuminen on myös täysin sallittua näiden keskusteluiden aikana varsinkin, jos kyseisten asioiden nähdään vaikuttavan työhön tai siitä suoriutumiseen.

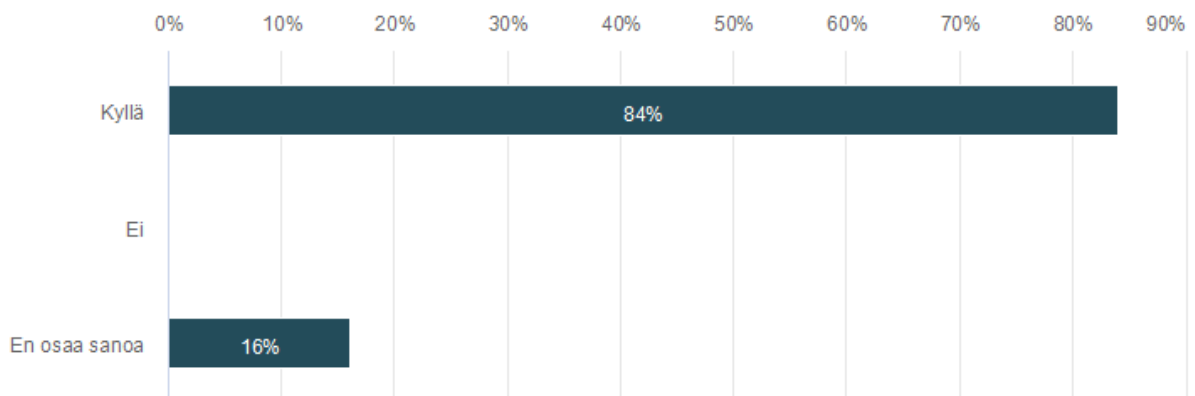
Mielestäni ennen kehityskeskustelua esihenkilön täytyy miettiä valmiiksi aihealueet mistä työntekijän kanssa keskustellaan. Myös annettava palaute ja perusteet annetulle palautteelle tulisi olla valmiiksi mietittynä ennen keskustelua. Vastavuoroisesti myös työntekijälle tulisi antaa riittävästi aikaa valmistautua keskusteluhetkeen sekä tietoon mahdolliset keskusteluhetken aikana käytävät aiheet jo useita päiviä ennen keskustelua, jotta nämä eivät tulisi hänelle täysin yllätyksenä itse tilanteessa. Näillä tavoin näkisin, että pystyttäisiin maksimoida keskusteluista saatu hyöty, kun molemmat niin esihenkilö, kuin työntekijä ovat voineet valmistautua hyvin ja jo ennalta pohtia asioita, mistä haluavat tilanteessa keskustella.

Seuraavissa kysymyksissä aiheina ovat työntekijöiden tunne siitä järjestetäänkö kehityskeskusteluita tarpeeksi Yrityksessä X ja onko työntekijöillä omasta mielestään tarpeeksi aikaa valmistautua järjestettäviin keskusteluihin.

**24. Koetko, että työpaikallasi järjestetään tarpeeksi keskusteluhetkiä työntekijän sekä esihenkilön välillä?**



**25. Saatko mielestäsi tarpeeksi aikaa valmistautua järjestettäviä kehityskeskusteluita varten?**

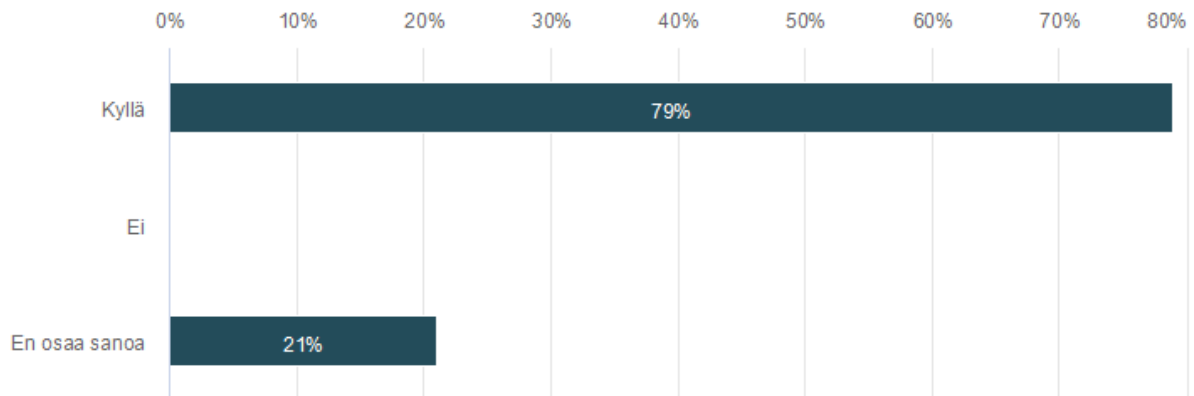


Vastanneista 84 % koki, että keskusteluhetkiä järjestetään tarpeeksi työntekijän sekä esihenkilön välillä ja että näihin oli tarpeeksi aikaa valmistautua, 16 % vastanneista oli sitä mieltä, etteivät he osanneet vastata edellä mainittuihin kysymyksiin. Mielestäni on mielenkiintoista huomata, että osa vastanneista ei osannut sanoa vastausta edellä mainittuihin kysymyksiin. Kertoisiko tämä siis siitä, että kehityskeskusteluita tulisi kehittää siten, että näihin tulisi valmistautua rajaamalla aiheet ennen keskusteluhetkeä sekä työntekijöille tulisi antaa enemmän aikaa valmistautua keskusteluita varten.

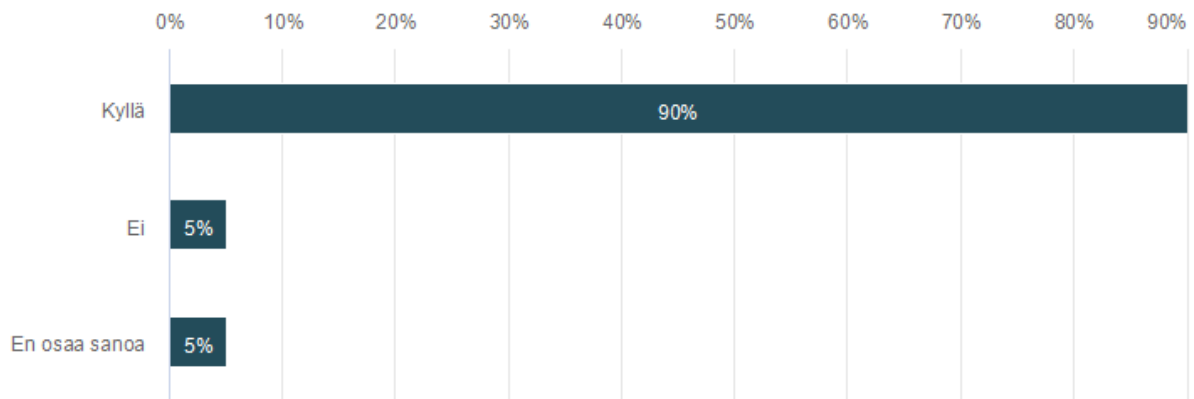
Seuraavissa kysymyksissä vastanneet pääsivät pohtimaan sitä, kuinka hyvin heidän mielestään keskusteluiden aikana kuunnellaan juuri heidän mielipiteitään sekä sitä, että kokevatko he kehityskeskustelut hyödyllisiksi tilanteiksi jakaa mielipiteitään ja keskustella esihenkilön kanssa.



**26. Koetko, että ajatuksiasi sekä mielipiteitäsi kuunnellaan kehityskeskusteluissa riittävästi?**



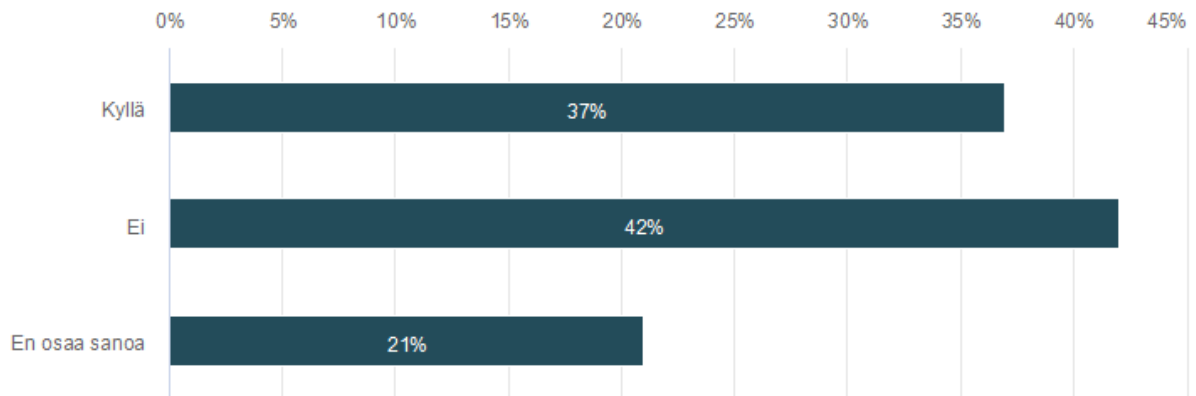
**27. Koetko kehityskeskustelut hyödyllisinä hetkinä jakaa ajatuksia, mielipiteitä sekä keskustella?**



Vastanneista 79 % koki, että heitä kuunnellaan riittävästi kehityskeskusteluissa, 21 % ei osannut sanoa. Vastanneista 90 % oli sitä mieltä, että keskustelut ovat hyödyllinen hetki jakaa ajatuksia sekä keskustella, 5 % ei kokenut hyödylliseksi jakaa ajatuksia ja keskustella, 5 % ei osannut sanoa mitä mieltä ovat.

Kuukauden välein käytävät kehityskeskustelut nousivat useaan kertaan esille aiemmin esitetyissä kysymyksissä, joihin vastaajat pääsivät itse vastaamaan sanallisesti. Työntekijät ovat selkeästi huomanneet keskusteluiden hyödyt sekä sen, että nämä voivat oikein järjestettynä vaikuttaa positiivisesti työyhteisön luottamuksen ja arvostuksen luomisessa sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

### 28. Vaikuttavatko kehityskeskustelut siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?



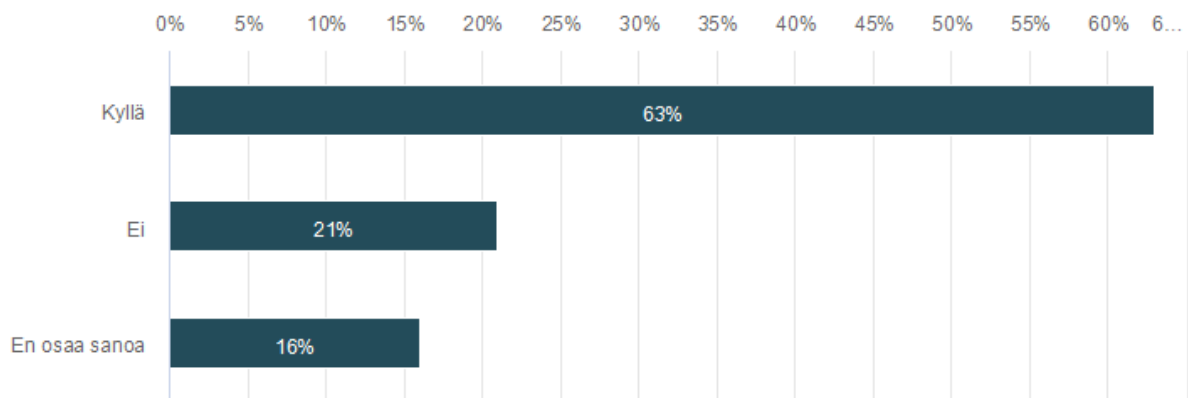
Vastanneista 37 % koki kehityskeskusteluiden vaikuttavan siihen sitoutuvatko he työpaikkaan pidemmäksi aikaa, 42 % ei kokenut kehityskeskusteluiden vaikuttavan sitoutumiseen ja 21 % ei osannut sanoa oliko keskusteluilla vaikutusta tähän. Vastanneiden kesken kehityskeskustelut itsessään ei koettu vaikuttavan suoranaisesti siihen, sitoutuvatko työntekijät yritykseen pidemmäksi aikaa. Sitoutumista ajatellen kehityskeskusteluita ei vastanneiden kesken nähty tärkeinä, kehityskeskustelut taas itsessään vaikuttavat esimerkiksi luottamuksen, arvostuksen sekä työhyvinvoinnin luomiseen työyhteisössä sekä näiden ylläpitämiseen. Arvostus, luottamus ja työhyvinvointi kuitenkin nähtiin aiemmissa kyselyn kysymyksissä nousseen jokaisen vastanneen mielestä vaikuttavaan asemaan työhön sitoutumista ajatellen, joten kehityskeskusteluiden yhteyttä ei välttämättä kyselyn tulosten pohjalta pääteltynä tiedosteta selkeästi näihin osa-alueisiin linkittyväksi tekijäksi.

#### 4.6 Palkka, työtunnit ja mahdollisuudet edetä

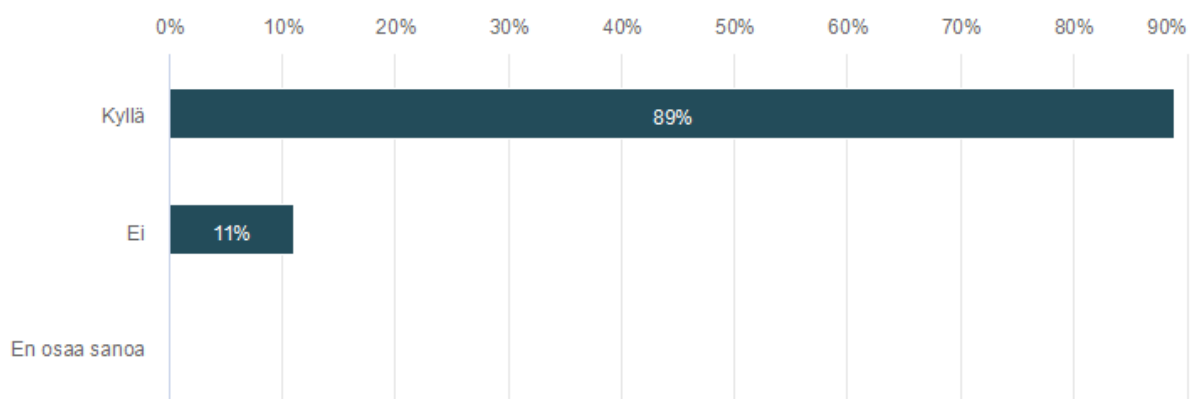
Vähäisellä työkokemuksella sekä koulutustasolla on mahdollista päästä esimerkiksi myyjän työhön, jossa peruspalkka on kohtuullinen. Palkkaus nähdään yhtenä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä, mutta korkeampaa palkkatasoa ei haluta tavoitella omasta hyvinvoinnista tinkien. (Pyöriä 2012, 50.) Yritys X:llä on useampi elintarvikealalla toimiva myymälä ympäri pääkaupunkiseutua. Myymälöissä työskentelee pääasiassa myyjiä ja heidän palkkansa määräytyvät palvelualojen työehtosopimuksen mukaisesti.

Seuraavat kysymykset koskevat vastaajien tyytyväisyyttään heidän palkkaansa sekä sitä vaikuttaako vastaajien mielestä palkka työpaikkaan sitoutumisessa.

##### 29. Koetko saavasi työtehtäviisi nähden sopivaa palkkaa?



##### 30. Koetko, että palkka vaikuttaa siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?



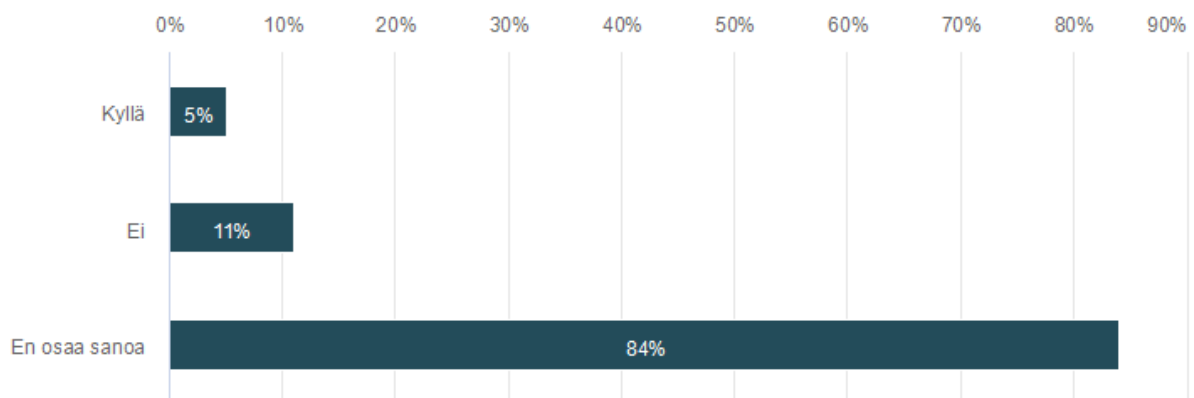
Vastanneista 63 % tunsivat saavansa työtehtäviin nähden sopivaa palkkaa, 21 % ei kokenut saavansa sopivaa palkkaa ja 16 % ei osannut sanoa oliko palkka sopiva. Vastanneista 89 % oli sitä mieltä, että palkka vaikuttaa työpaikkaan sitoutuessa ja 11 % ei kokenut palkalla olevan

vaikutusta. Pientä epätyytyväisyyttä palkkojen osalta on vastauksista selkeästi huomattavissa. Forsberg Tiina kirjoittaa 12.2.2023 Ylen julkaisemassa ”Kaupan alan työriitaan löytyi sopu – Näin paljon palkat nousevat” -artikkelissa kaupan alan lakon jälkeen, että työriitaan on saatu sopu ja palkat nousevat kaupan alalla vakituisilla työntekijöillä 165 eurolla sekä taulukkopalkoissa 6 prosentilla (Forsberg 2023). Tällä näkisin olevan tulevaisuudessa positiivista vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen palkoissa.

Vahvasti sitoutunut työntekijä on tehnyt niin sanotusti psykologisen sitoumuksen työnantajan kanssa, jossa hän olettaa saavansa extratehtävistä jonkunlaisen palkkion. Jos palkkio jää antamatta extratehtävistä tai työntekijän panostusta ei palkita jollakin tavoin, voi se johtaa työntekijän turhautumiseen, joka taas laskee roimasti motivaatiota työntekeymiseen. (Keskinen 2005, 24.)

Rekrytoinnin parissa työskentelevä Teemu Ruuska pohtii 2019 vuonna kirjoitetussa ”Viisi yleisintä syytä, miksi hyvä työntekijä irtisanoutuu” -artikkelissa omaan yli kymmenen vuoden työkokemuksensa perustuen sitä, että yksi viidenneksi suurin syy erota työstä on etenemismahdollisuuksien vähäisyys (Ruuska, 2019). Seuraavana vastaajat pääsivät kertomaan siitä, onko heidän mielestään Yrityksessä X tarpeeksi mahdollisuuksia edetä ja vaikuttavatko nämä etenemismahdollisuudet työpaikkaan sitoutumiseen heidän mielestään.

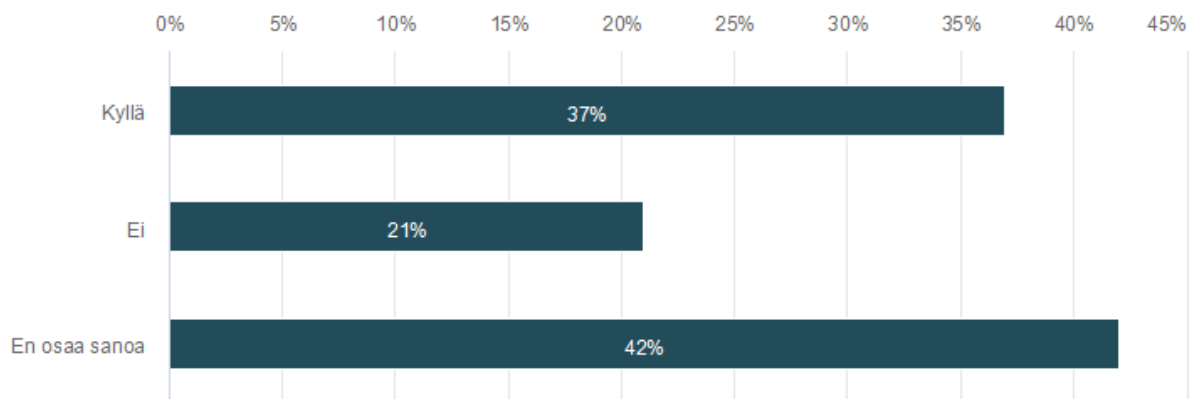
### **31. Onko työpaikallasi tarpeeksi mahdollisuuksia edetä?**



Vastanneista 5 % koki, että Yrityksessä X on tarpeeksi mahdollisuuksia edetä, 11 % ei kokenut etenemismahdollisuuksia olevan riittävästi ja 84 % ei osannut sanoa. Etenemismahdollisuuksia vastanneiden mielestä ei selvästikään ole riittävästi ja tämä toisaalta ei motivoi työntekijää sitoutumaan yritykseen pidemmäksi aikaa varsinkin, jos kyseessä on kunnianhimoisempi henkilö, jolla löytyy palavaa halua kehittyä ja edetä urallaan. Yrityksen X työntekijärakenne on

seuraavanlainen: myyjä, myymälävastaava ja aluepäällikkö. Kehitettävänä ajatuksena itselleni herää mahdollisuus muuttaa työntekijärakennetta siten, että lisättäisiin joukkoon vastuumyyjä, joka toimisi myymälävastaavan oikeana kätenä, jolloin hänellä olisi vastuu myymälän toiminnasta esimerkiksi myymälävastaavan ollessa lomalla. Näin ollen saataisiin sovitettua myymälään vielä yksi etenemisporras lisää.

**32. Koetko, että mahdollisuuden edetä työssäsi vaikuttaa siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?**

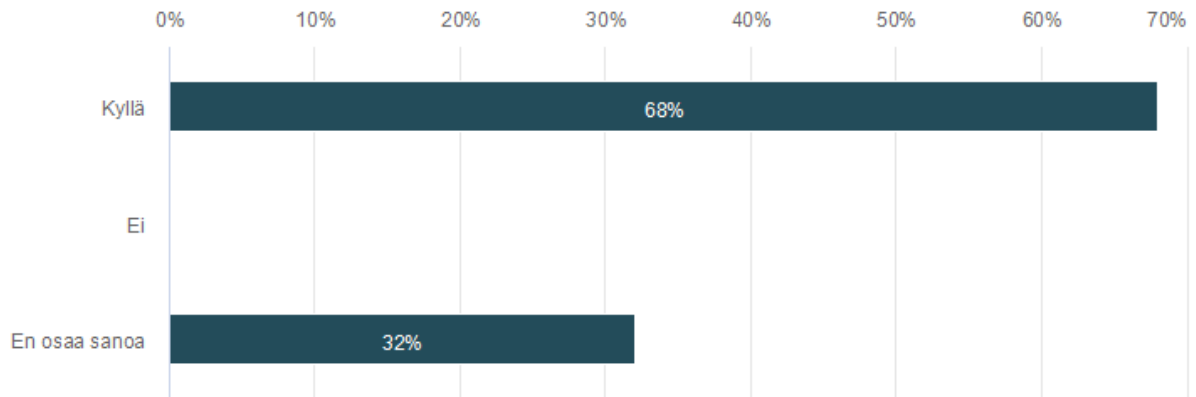


Vastanneista 37 % koki etenemismahdollisuudet tärkeäksi työhön sitoutumista ajatellen, 21 % ei kokenut näitä tärkeäksi ja 42 % ei osannut sanoa. En osaa sanoa-vastauksia kysymykseen tuli eniten, mutta tätä toki on hyvin vaikeaa lähteä tulkitsemaan positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Itse mietin kuitenkin, että voisiko tässä vastauksessa olla vaikutusta myös vastanneiden iällä tai mahdollisesti sillä, mille alalle kukakin on kouluttautumassa? Ikää pohdin siten ajateltuna, että vastanneista suurin osa oli alle 30-vuotiaita ja onko tässä vaiheessa elämää vielä, kuinka monella selkeät suunnitelmat siitä mitä isona haluaa olla. Suuri osa vastanneista oli myös opiskelijoita, niin voisiko nämä ammatit mihin he opiskelevat olla sellaisia, missä ei ole niin suurta syytä päästä etenemään hierarkkisesti porras portaalta, vaan valmistutaan niin sanotusti suoraan johonkin ammattiin, kuten muusikoksi?

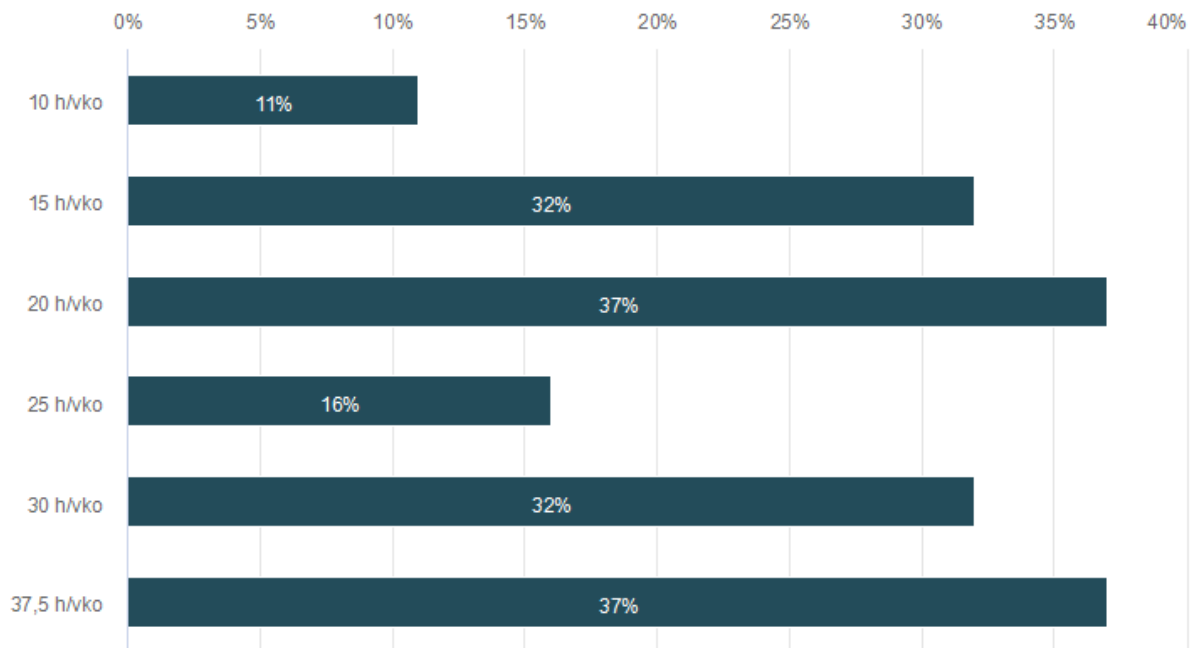
Kyseisessä yrityksessä työskentelee 15–30 tunnin viikkotyötä tekeviä myyjiä sekä jokaisessa myymälässä on oma myymälävastaava, jonka työtunnit viikossa ovat 37,5 hän on myymälän esihenkilö, joka on vastuussa kyseisen myymälän toiminnasta, kokonaisvastuussa kaikesta toiminnasta on aluepäällikkö, joka on koko henkilöstön esihenkilö ja hänen esihenkilönään toimii yrityksen toimitusjohtaja.

Seuraavissa kysymyksissä vastaajat pääsivät kertomaan kokevatko he työtuntiansa määrän riittäväksi Yrityksessä X ja millainen tuntimäärä viikossa heidän mielestään olisi sopiva sekä vaikuttaako viikkotuntien määrä työhön sitoutumiseen heidän mielestään.

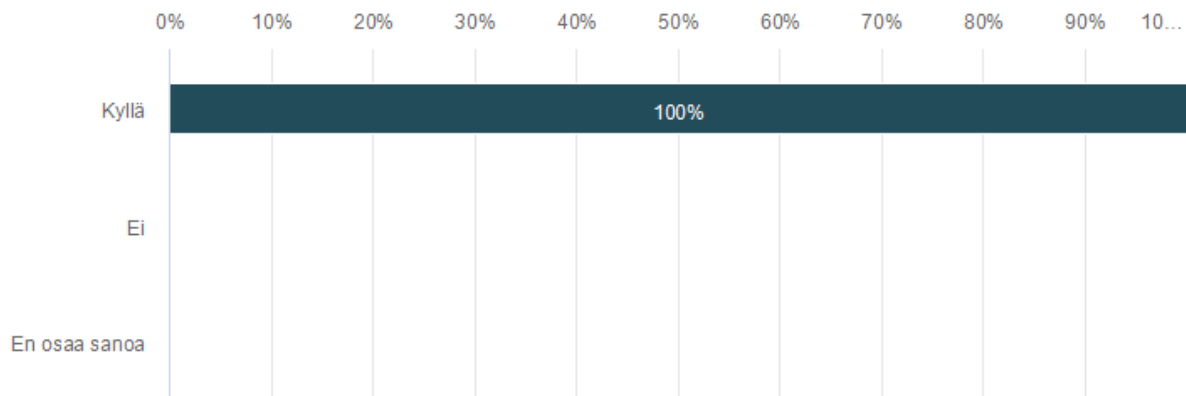
### 33. Koetko, että työtuntiesi määrä on riittävä?



### 34. Mikä olisi sopiva tuntimäärä työhön viikossa?



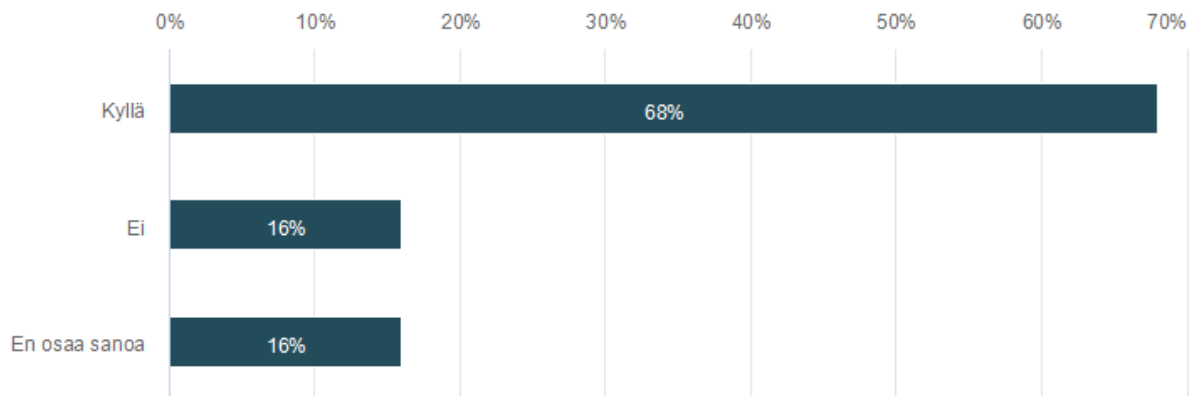
**35. Koetko, että työtuntien määrä vaikuttaa siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?**



Vastanneista 100 % oli sitä mieltä, että työtuntien määrä viikossa vaikuttaa siihen sitoutuuko työpaikkaan pidemmäksi aikaa. Vastanneista 68 % koki työtuntiansa määrän viikossa olevan riittävä ja 32 % ei osannut sanoa. Sopivimmat tuntimäärät jakautuivat melko tasaisesti 10–37,5 viikkotunnin välille, mutta suurimman suosion näistä saivat täydet tunnit, eli 37,5 ja 20 tuntinen työviikko. Edelliseen kehitysideaani nojaten, jossa ehdotin Yritys X:n lisäävän työntekijärakenteeseen vastuumyyjän voisi hänen viikkotyöaikansa olla myymälävastaavan lisäksi myös 37,5 tuntia.

Työhön sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä työntekijän ikä sekä mahdollinen kouluttautuminen eri alalle. Vastanneet olivat pääasiassa iältään alle 30-vuotiaita, joten heidät voitaisiin määritellä nuoriksi työntekijöiksi, myös alle 30-vuotiaana yleisesti opiskellaan tulevaisuuden ammattia varten. Opiskelijat taas hakeutuvat usein opiskeluidensa ohella työpaikoihin, joihin ei tarvita paljoa työkokemusta tai kouluttautumista, kuten tarjoilijan työ tai tässä tapauksessa myyjän työtehtävät, myös monipuoliset työajat mahdollistavat työn myyjänä opiskelun ohella. Seuraavissa kysymyksissä selvitin kokevatko vastanneet työtehtävänsä väliaikaiseksi Yrityksessä X esimerkiksi opiskeluiden ohella ja mitkä syyt heidän mielestään työn väliaikaisuuteen voivat vaikuttaa.

**36. Koetko, että työtehtäväsi kyseisessä työpaikassa on väliaikainen esimerkiksi opiskeluiden ohella?**



**37. Mikä vaikuttaa siihen, että kyseinen työtehtävä työpaikassasi on väliaikainen? Vastaa muutamalla sanalla tai lauseella.**

- *Jatko-opiskeluiden jälkeiset uudet uramahdollisuudet*
- *Työpaikkani ei vastaa tulevaisuuden suunnitelmia.*
- *Opiskelualani ei vastaa nykyisen työpaikkani työtehtäviä.*
- *Haluan opiskella eri alaa ja työllistyä lopulta sinne*
- *Tämänhetkisen opiskelun ohella mukava työ, mutta jatko-opiskelujen myötä en voi jatkaa nykyisessä työssä*
- *Opiskelen ja tahdon sen jälkeen tähdätä omalle alalle.*
- *Työ on helppoa nuorena ilman muuta työkokemusta. En kuitenkaan ole kiinnostunut myyjän työstä tulevaisuutta ajatellen.*
- *En ole kiinnostunut kaupanalasta tulevaisuuden ammattina, joten opiskelujen myötä hakeudun oman alan töihin*

Vastanneista 68 % oli sitä mieltä, että työpaikka on väliaikainen esimerkiksi opiskelun ohella, 16 % vastanneista ei kokenut työpaikan olevan väliaikainen ja 16 % ei osannut sanoa. Työpaikan väliaikaisuuteen vaikuttavia tekijöitä kysyttäessä kävi selkeästi ilmi, että vastanneet olivat kyseisessä yrityksessä juuri opiskeluiden ohella eivätkä he kokeneet työn olevan tulevaa ammattiaan vastaavaa. Yllä suoria poimintoja vastauksista. Tästä heräsi itselleni pohdintaa siitä, voisiko työnantajakuvaa lähteä kehittämään jollakin tavalla ulkopuolelle näkyvämmäksi, jotta saataisiin tavoitettua potentiaalisia työntekijöitä lisää myös vanhemmista ikäluokista, joiden



pidempiaikainen sitoutuminen työhön voisi olla vahvempaa. Kehitysajatuksena itselleni nousi vastuullisuuden vahvempi esille tuominen.

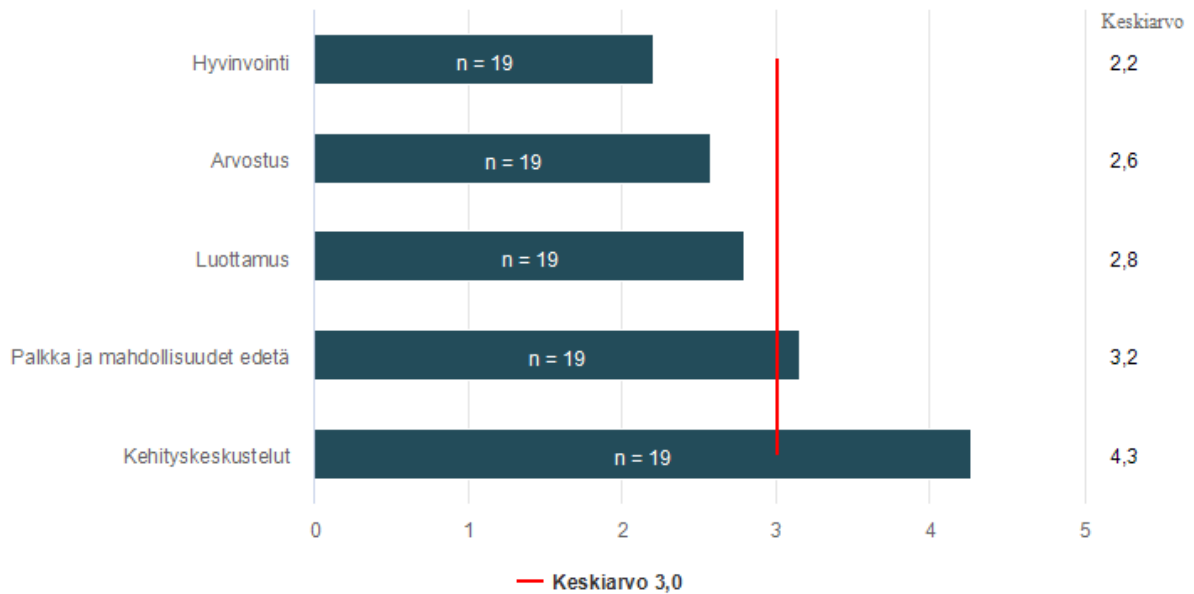
#### 4.7 Henkilöstökyselyn yhteenveto

Kun työyhteisön sosiaalinen pääoma on vahva, myös työntekijöiden henkinen vahvuus lisääntyy. Sosiaalinen pääoma pohjautuu työntekijöiden väliseen yhteisöllisyyteen ja luottamukseen sekä siihen, miten kommunikaatio työyhteisössä toimii, tämä heijastuu työyhteisön lisäksi myös kaikille kyseisen yhteisön kanssa vuorovaikutuksessa oleville, kuten asiakkaille. (Jäppinen 2012, 122–128.) Näkisin, että hyvinvoiva sekä vahvan luottamuksen omaava työyhteisö huokuu positiivista energiaa myös oman työyhteisön jäsenten lisäksi asiakkaisiin. Tämän näkisin vaikuttavan myös asiakkaan ostokokemukseen erittäin myönteisesti sekä parhaimmassa tapauksessa se voi saada asiakkaan, jopa innostumaan ostamaan heräteostoksia.

Niissä työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä tai huonolaatuista on huomattu olevan suurempi riski työterveyden heikkenemiselle. Sosiaalisen pääoman on nähty syntyvän ammattitaitoisesta johtamisesta, hyvinvoivasta sekä hyvin toimivasta työyhteisöstä. Tämä voidaan nähdä esihenkilön sekä työntekijän välisenä tai työntekijöiden välisenä pääomana sekä luottamuksena. (Manka & Manka 2016, 132–134.) Terveysriskien lisäksi luottamuksen puute vähentää keskustelua esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Nina Lyytisen pitämässä Psykopodia-podcastissa Minna-Kaarina Forssén toteaa, että luottamuksen puutteesta voi seurata erilaisten kuppikuntien muodostumisia, joissa jaetaan keskenään mielipiteitä sekä ajatuksia, joita aiemmin on jaettu yhteisissä palaverissa. Luottamuksen puute heikentää työntekijöiden innostusta sekä uusista ideoista keskustelua, myös motivaatio työhön laskee. Onkin siis äärimmäisen tärkeää, että luottamuksen ylläpitoon panostetaan työyhteisöissä. Yhtenä luottamuksen kasvatamisen välineenä voidaan käyttää jatkuvaa kommunikaatiota sekä vuorovaikutusta niin esihenkilön ja työntekijän, kuin myös työntekijöiden välillä. Luottamus tekee pohjaa myös yleiselle työhyvinvoinnille sekä se linkittyy vahvasti myös työyhteisön arvostuksen kokemukseen. (Forssén & Kuusela 2021; Lyytinen 2023.)

Viimeisessä kysymyksessä vastanneet pääsivät laittamaan aiemmin kyselyssä olleet ryhmät liittyen arvostukseen, luottamukseen, työhyvinvointiin, kehityskeskusteluihin sekä palkkaan ja etenemismahdollisuuksiin omasta mielestään tärkeysjärjestykseen siten, että ensimmäisenä (1) oli se, jonka he kokivat tärkeimmäksi työpaikkaan sitoutumista ajatellen ja viidentenä (5) se minkä ei nähty vaikuttavan tähän niin paljoa.

**38. Laita järjestykseen siten, että ensimmäisenä (1) asia, joka vaikuttaa sitoutumiseesi eniten ja viimeiseksi (5) se, joka vaikuttaa vähiten.**



Selkeästi vastanneiden mielestä tärkeimmäksi asiaksi sitoutumisen kannalta nousee työhyvinvointi, joka tietyllä tapaa pitää sisällään seuraavaksi tärkeimmäksi tulleet arvostuksen sekä luottamuksen. Palkka ja mahdollisuudet edetä tulivat neljänneksi tärkeimpänä työhön sitoutumista ajatellen ja kehityskeskustelut tulivat viimeisenä. Kyselyn pohjalta sitoutumisen kannalta tärkeimmiksi kehittämisalueiksi tulivat työhyvinvointi, arvostus ja luottamus, eli kehitettävät kohteet lähtisin valitsemaan näihin osa-alueisiin liittyen. Toisaalta taas esimerkiksi kehityskeskustelut linkittyvät vahvasti näihin kolmeen ryhmään sekä näiden kehittämiseen, joten tämän tärkeyttä ei tule myöskään unohtaa.

## 5 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

### 5.1 Tavoitteet

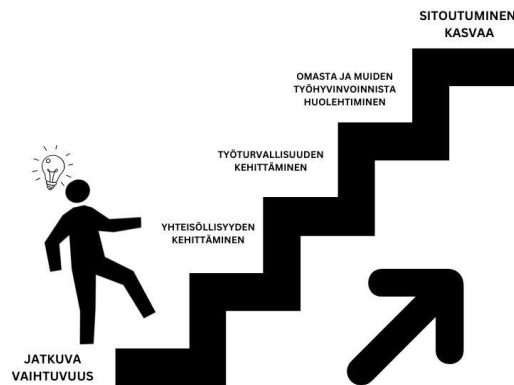
Henkilöstökyselyn vastausten pohjalta päätin tehdä Yritys X:lle työhyvinvointisuunnitelman. Suunnitelma löytyy kokonaisuudessaan visuaalisesti toteutettuna liitteestä (Liite 2). Henkilöstökyselyn vastausten pohjalta nousi mielestäni kolme seuraavaa asiaa esille, joita lähdin suunnitelmassani kehittämään. Nousseet asiat olivat yhteisöllisyyden kehittäminen, työturvallisuuden kehittäminen sekä jokaisen vastuu huolehtia omasta ja muiden työhyvinvoinnista. Seuraavaksi avaam nämä käsitteet ja niiden tarkoituksen tarkemmin.

Ensimmäinen tavoite suunnitelmassa on *yhteisöllisyyden kehittäminen*, jolla voidaan tarkoittaa myös työyhteisön sosiaalisen pääoman vahvistamista. Sosiaalinen pääoma on hyvin toimivan työyhteisön tunnusomainen piirre. Se ilmenee muun muassa luottamuksena, yhteisinä arvoina ja normeina sekä arvostuksena työyhteisön sisällä. Selkeällä johtamisella ja yhteisillä pelisäännöillä sekä myönteisellä asenteella työyhteisössä voidaan edistää yhteisöllisyyden kehittymistä. Yhteisöllisyyden kehittämisen hyödyt näkyvät työntekijöillä muun muassa terveyteen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä sekä tavoitteiden saavuttamisen tehostumisena. Yhteisöllisyyden kehittäminen kasvattaa työntekijöiden tekemän työn laatua sekä tehokkuutta, jolla on suoranaisia positiivisia vaikutuksia työnantajan liikevaihtoon. Vahvan sosiaalisen pääoman omaavien yritysten työntekijöiden sairastumisten on nähty vähentyvän sekä eläkkeille on siirrytty myöhemmin. (Manka & Larjovuori 2013, 6–17.)

Toinen tavoite suunnitelmassa on *työturvallisuuden kehittäminen*, jolla tarkoitetaan työntekijän työssä tapahtuvien tapaturmien minimoimista sekä kuormittavuuden laskemista. Työn kuormittavuutta voidaan hallita muun muassa kiinnittämällä huomiota työntekijän vuorovaikutustaitoihin, motivaatioon ja asenteisiin. Työyhteisössä sekä esihenkilö ja työnantaja voivat vähentää työntekijän kokemaa kuormittavuutta kehittämällä muun muassa yhteistoimintaa, työilmapiiriä, työn määrää sekä työntekijän vastuuta. Esihenkilön ja työnantajan on huolehdittava, että työympäristössä tunnistetaan riskejä ja vaaroja säännöllisin väliajoin. Heidän tehtävänä on myös huolehtia, että työolot, työtilat ja johtaminen ovat hyvässä kunnossa. Varmistetaan myös, että muun muassa perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen sekä muutoksen hallinta ovat hyvin hallinnassa työyhteisössä. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Laki (1383/2001) määrää,

että työnantajan kuuluu tarjota työntekijälle myös jonkunlainen työterveydenhuolto. Työterveyteen on Suomessa määrätty erikseen laki (738/2002), jonka tarkoituksena on turvata työntekijän työympäristö sekä työolosuhteet mahdollisimman vähän kuormittaviksi sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja muodostumasta (Finlex 2023).

Kolmas tavoite suunnitelmassa on *jokaisen vastuu huolehtia omasta sekä työyhteisön hyvinvoinnista*. Työhyvinvointia voidaan edistää yhteistyöllä muun muassa kehittämällä turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Tähän tarvitaan ammattitaitoisia työntekijöitä sekä osaavaa johtamista. Kun työyhteisössä voidaan hyvin, näkyy se muun muassa arjen sujuvuutena, tuen antamisena ja saamisena sekä joustavuutena ja uudistumiskykynä. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan koko työyhteisöä, jolloin siitä tulee innostavaa ja jokaisen hyvinvointia tukevaa. (Mäkinen & Moilanen 2023.) Yritys X:ssä yhtenä tavoitteena on jokaisen vastuu omalla käytöksellään tukea niin omaa, kuin työtoverinkin työhyvinvointia.



**Kaavio 2:** Itse tekemäni kaavio osoittaa kuinka kehittämällä yhteisöllisyyttä, työturvallisuutta sekä työhyvinvointia voidaan askel askeleelta mennä sitoutuneempia työntekijöitä kohti.

## 5.2 Hyödyt

Työntekijälle hyötyinä yhteisöllisyyden, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisestä ovat lisääntynyt turvallisuuden- ja luottamuksentunne sekä arvostus yritystä, kollegoita sekä esihenkilöä kohtaan kasvaa. Työteho lisääntyy ja työntekemisen mielekkyys kasvaa, kun työhyvinvoinnista sekä työturvallisuudesta huolehditaan. (Manka & Manka 2016.)

Työnantaja hyötyy yhteisöllisyyden, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisestä siten, että työtapaturmien sattuminen vähenee ja luottamuksen sekä arvostuksen kasvu yritystä kohtaan kasvavat. Työntekijöiden voidessa hyvin työyhteisössä, myös yrityksen tulos kasvaa. Sairauslomat vähenevät ja työntekijät sitoutuvat yritykseen paremmin. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Näkisin, että asiakkaalle yhteisöllisyyden, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen näkyisi siten, että myyjät ovat palvelualttiimpia, kun työyhteisössä vallitsee miellyttävä toisia kunnioittava ja hyvinvoiva ilmapiiri. Talloin myös myymälässä on mukavampi asioida, kun hyvä henki välittyy asiakkaalle asti.

## 5.3 Toimenpiteet

### 5.3.1 Yhteisöllisyyden kehittäminen

Toimenpiteinä yhteisöllisyyden kasvattamiseksi tehdään seuraavat:

- Otetaan käyttöön anonymiksi palautteenantokanavaksi interaktiivinen seinä Padlet. *Padlet* on virtuaalinen seinä, johon osallistujat voivat lisätä tekstiä ja kuvia sekä kommentoida toisten päivityksiä. Tätä voi käyttää erilaisiin opetus, ryhmätyö ja muistikirja käyttöön. Intialainen ohjelmistosuunnittelija Nitech Goel perusti tämän vuonna 2012. (Metropolia 2023.) Myymälävastaavan vastuulla on omalla esimerkillään ohjeistaa ja kannustaa työntekijöitä käyttämään Padlet-pohjaa.

Tehdään alustalle seuraavat pohjat:

*Hymy-pohja*, jossa on tarkoitus tuoda positiivista palautetta yrityksen toiminnasta sekä kehuja työkavereille.

*Surunaama-pohja*, jossa on tarkoitus tuoda kehitettäviä ehdotuksia sekä mahdollisia surunaamaa aiheuttavia kokemuksia esille

*Myymälöiden omat-pohjat*, joiden tarkoitus on toimia jokaisen myymälän omana kommunikointi kanavana.

Myymälävastaavan vastuulla on kannustaa kuukausivarteissa työntekijöitä kertomaan ja kommunikoidaan kaikista työhön liittyvästä, myös kehittämistä vaativista tai huonoa mieltä aiheuttavista asioista puhuminen on täysin sallittua. Aluepäällikkö järjestää vuosittain kaksi yrityksen rahoittamaa virkistyspäivää koko yritys X:n henkilöstölle. Tekemisiä virkistyspäivissä voivat olla seuraavat henkilöstökyselyssä ehdotetut: Keilaaminen, pakohuonepelit, ravintolassa syöminen, urheilu, stand up komedian katsominen tai niin sanottu luokkaretki myymälän varastolle, josta tuotteet saapuvat. Myyjien vastuulla on osallistua ennakkoluulottomasti järjestettäviin virkistyspäiviin, olla avoin kuukausivarteissa ja käyttää aktiivisesti Padletia.

### 5.3.2 Työturvallisuuden kehittäminen

Toimenpiteinä työturvallisuuden kehittämiseksi tehdään seuraavat:

- Päivitetään työturvallisuuteen liittyvät ohjeistukset edelleen ajallaan, jotta ne pysyvät jatkossakin ajankohtaisina.
- Kerran vuodessa riskienarviointiin täytetään seuraavat lomakkeet: Tapaturma-, psykososiaalisen kuormittavuuden-, fyysinen kuormittuminen- ja hallintajärjestelmät ja toimintatavat arviointi (Työturvallisuuskeskus A, B, C, D 2023.)
- Myymälävastaava käy jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti rauhallisessa tilassa läpi yleiseen työturvallisuuteen sekä vaaratilanteissa toimintaan liittyvät ohjeistukset kaksi kertaa vuodessa.
- Päivitetään myymäläkohtaisesti turvallisuus ohjeistusta tarvittaessa. Informoidaan päivityksistä heti työntekijöitä.
- Kannustetaan työntekijöitä puhumaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.

Aluepäällikön vastuulla on huolehtia, että myymälävastaavat muistavat informoida työntekijöitä päivitetystä ohjeistuksista sekä käytävistä keskusteluista kaksi kertaa vuodessa. Päivittää turvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia sekä huolehtia siitä, että myymälävastaavat täyttävät riskienarviointia. Myymälävastaavan vastuulla on informoida työntekijöitä mahdollisista päivityksistä sekä käydä kaksi kertaa vuodessa turvallisuuteen liittyvät ohjeistukset läpi heidän kanssaan. Päivittää turvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia ja tehdä riskienarviointia yhdessä myyjien

kanssa. Myyjät sitoutuvat noudattamaan työturvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia sekä kertomaan, jos jokin asia työturvallisuuteen liittyen jää epäselväksi.

### 5.3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Toimenpiteinä työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehdään seuraavat:

- Yrityksen työntekijät sitoutuvat kehittämään yhteisöllisyyttä.
- Yrityksen työntekijät sitoutuvat kehittämään työturvallisuutta.
- Muistetaan kehua työtovereita Padlet alustalla! Esihenkilöiden tärkeää muistuttaa sekä kannustaa tähän.
- Järjestetään kaksi kertaa vuodessa palaveri jokaisessa myymälässä, jossa käydään yhteisesti läpi, kuinka vuosi on mennyt sekä millaisia tavoitteita meillä on. Käydään läpi myös Padlettiin tulleita asioita. Keskustellaan koosteesta, joka tehty käydyistä kehityskeskusteluista.
- Huoneentaulu myymälöiden seinälle, joissa käy ilmi työhyvinvoinnin peruspiirteet.
- Aluepäällikön ja myymälävastaavan laajempi kehityskeskustelu kerran vuodessa.
- 3–4 kertaa vuodessa palaverit aluepäällikön ja myymälävastaavien kesken. Näiden hyötyinä tuki esihenkilöltä sekä kollegoilta. Keskustellaan koosteesta, joka tehty käydyistä kehityskeskusteluista.
- Kuukausivarttiin sekä kaksi kertaa vuodessa käytävään laajempaan kehityskeskusteluun myymälävastaavalle ohjeistus pohja.
- Myymälävastaavat pitävät myyjille laajemman kehityskeskustelun kerran vuodessa.

Aluepäällikön vastuulla on järjestää palaverit myymälävastaavien kanssa 3–4 kertaa vuodessa. Seurattava työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteutusta sekä osaltaan huolehdittava työntekijöiden sekä itsensä työhyvinvoinnista. Myymälävastaavan vastuulla on laittaa suunnitelman materiaalit näkyvälle paikalle myymälään sekä tehdä kooste käydyistä kehityskeskusteluista. Seurattava työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteutusta sekä osaltaan huolehdittava työntekijöiden sekä itsensä työhyvinvoinnista. Myyjäien vastuulla sitoutua kehittämään työhyvinvointia sekä huolehtia omasta ja muiden työhyvinvoinnista.

## 5.4 Aikataulu & seuranta

Seuranta on suunniteltu käyttäen vuosikelloa vuodelle 2024 (Liite 2). Toimenpiteiden lisäksi alla mainittujen seuranta ajoitettu vuosikelloon:

- Otetaan vuoden alusta käyttöön uudet päivitetty materiaalit keskusteluvartiin sekä myymälöiden seinälle. Myös Padlet käyttöön heti vuoden alusta palautteenantokanavana. Aluepäällikkö sekä myymälävastaavat seuraavat ja rohkaisevat Padletin käyttöön viikoittain tai tarvittaessa useammin.
- Päivitetään työturvallisuuteen liittyvät ohjeistukset vuoden välein, tarvittaessa myös useammin. Riskienarviointi lomakkeiden täyttö vuosittain.
- Aluepäällikkö järjestää vuosittain kaksi yhteistä virkistysiltaa koko yritys X:n henkilöstölle, nämä pidetään talvella pikkujoulukautena sekä keväällä toteuttaen jokin miellyttävä ohjelma.
- Myymälävastaavan ja myyjän keskustelut työturvallisuuteen liittyen sekä vaaratilanteissa toimimisesta käyttöön kaksi kertaa vuodessa. Myymälävastaava käy läpi turvallisuuteen liittyvät ohjeistukset läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa heti perehdyttämisvaiheessa.

Seurataan toteutuksen hyötyjä tekemällä uusi henkilöstökysely vuonna 2025. Muistetaan henkilöstökyselyä tehdessä rajata aihe selkeästi, pitää mielessä anonyymiyys sekä kyselyn pituus maltillinen. Aluepäällikkö seuraa aktiivisesti myös työntekijöiden sairauslomien määriä sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuten luvussa 2 viitaan, tutkimukset nykyisestä työelämästä osoittavat, että työntekijät ovat sitoutuneet työnantajaansa melko huonosti nyky maailmassa (Laloux, Frederic 2014, 2–5; Webster, John 2022). Tähän vaikuttavia syitä voivat olla keho palkkaus, huonot etenemis- tai kouluttautumismahdollisuudet, ikävä ei työhyvinvointia tukeva ilmapiiri, josta uupuu luottamuksen ja arvostuksen tunne. Näkisin tavoitteiden olevan todella korkealla työntekijöitä ajatellen, eikä työt tekemällä ainakaan loppu, tämä taas osaltaan uuvuttaa ja stressaa työntekijöitä jotta pahimmassa tapauksessa jopa varhaisiin eläkkeisiin.

Freelancer-työ sekä työt, joissa on vapaus vaikuttaa työhön sekä sen tekemiseen ovat nousseet yhdeksi suureksi vaikuttavaksi tekijäksi mitattaessa työntekijöiden sitoutumista, varsinkin nuorten keskuudessa vapaus työntekemisessä korostuu. (Erkkilä 2021.) Näkisin itse milleniaalina (syntynyt 1981–1996) syntyneenä omaan sekä ympärilläni olevien henkilöiden työelämäni vaikuttaviksi tekijöiksi vapauden, vapauden vaikuttaa omaan työhön sekä työn monipuolisuuden ja jatkuvan itsensä kehittämiseen.

Pyrin löytämään syitä Yritys X:n suureen työntekijä vaihtuvuuteen toteuttamalla anonyymin henkilöstökyselyn. Henkilöstökysely rakentui erilaisista vaihtoehdoista: kyllä, ei, en osaa sanoa sekä avoimista kysymyksistä. Kysymykset olin suunnitellut käyttäen erilaisia lähteitä apunani. Tietoperusta lähteistä pohjautui arvostuksen kokemukseen, työyhteisön luottamustunteeseen, työhyvinvoinnin kokemukseen, kehityskeskusteluihin sekä etenemismahdollisuuksiin ja palkkaukseen.

Henkilöstökyselyn tehtyäni Yritys X:n henkilöstö osoittautui hyvin nuoreksi. Tämä omalta osaltaan vaikuttaa varmasti paljon heidän sitoutumiseensa juuri kyseiseen työnantajaan. Syytä siihen miksi työntekijät kyseisessä yrityksessä olivat niin nuoria en täysin saanut selville. Toimeksiantaja kertoi, että työntekijät lähtökohtaisesti jo tehdessä rekrytointia olivat nuoria. Tästä syystä jäin edelleen miettimään mikä työnantajakuvassa vetää pääasiassa juuri näitä nuoria työntekijöitä puoleensa. Muita työntekijöiden ikään vaikuttavia asioita näkisin olevan esimerkiksi myyjän työtehtävä, johon harvoin vaaditaan sen suurempaa koulutusta tai työkokemusta. Jo hyvällä asenteella myyjän tehtävissä pääsee hyvin pitkälle, siksi näkisin tällaisen työn olevan helppo yhdistää esimerkiksi opiskeluiden ohella tehtäväksi.

Anonyymin henkilöstökyselyn toteuttamisen jälkeen ja tuloksia analysoidessa päädyin kehittämistoimenpiteissä ratkaisuun tehdä työhyvinvointisuunnitelman Yritys X:lle. Työhyvinvointisuunnitelma (liite 2) koostui henkilöstökyselyn pohjalta nousseista kolmesta kohdasta. Nämä olivat yhteisöllisyyden kehittäminen, työturvallisuuden kehittäminen sekä jokaisen vastuu huolehtia omasta ja työkaverin hyvinvoinnista. Työhyvinvointisuunnitelmaan kokosin jokaisesta osa-alueesta erikseen toimenpiteet sekä kehittämisen hyödyt, seurannan ja aikataulun.

Näkisin, että luottamuksen, arvostuksen sekä työhyvinvoinnin kokemuksella voidaan kasvattaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja näiden kokemusta taas voidaan työyhteisössä vahvistaa käyttämällä kehityskeskusteluita. Näen, että kehityskeskustelut ovat piilotettu timantti, joita voisi hyödyntää äärimmäisen hyvänä johtamisen sekä työyhteisön kehittämisen välineenä. Ikävä kyllä koen myös, että monissa yrityksissä ei olla vielä osattu hyödyntää ja ottaa kunnolla käyttöön tätä työkalua. Työhyvinvointisuunnitelmaan kokosin ohjeet esihenkilölle kehityskeskusteluun sekä muutamia teemoja, joita keskusteluissa voidaan hyödyntää. Näitä käyttämällä toivon kehityskeskusteluiden hyötyjen tulevan enemmän esille Yritys X:n arjessa.

Kokosin tuloksia hyödyntäen huoneentaulun (löytyy liitteestä 2) myymälöiden seinälle näkyvään paikkaan laitettavaksi. Tämän tarkoituksena on muistuttaa työntekijöitä muutamasta työn miellyttävyyttä lisäävästä seikasta. Näitä ovat 1. Muista kuunnella työkaveria. Me teemme töitä tiiminä! 2. Älä epäile kysyä apua tarvittaessa. Ei ole olemassa tyhmiä kysymyksiä! 3. Jaa omaa tietoasi ja taitoasi muille! 4. Positiivinen ja kannustava työkaveri on työpaikan helmi! Padletin hymy-pohja on oiva paikka kehuille. 5. Muista yhteiset pelisäännöt ja noudata niitä. 6. Ole aktiivinen. Tekemällä oppii! 7. Älä jaa toisen henkilökohtaisia asioita eteenpäin. 8. Muista, että jokainen oppii omalla tavallaan. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa oppia.

Näen, että työnantajalla on vaihtoehtona monia erilaisia tapoja vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Seuraavilla esimerkeillä päästään jo aika pitkälle, kuten panostaminen työntekijän työhyvinvointiin, panostaminen luottamuksen kokemiseen sekä arvostuksen tunteen voimistamiseen. Työnantajan on muistettava ottaa jokainen työntekijä huomioon yksilönä ja varsinkin esihenkilöiden tulee nähdä jokainen työntekijä ihmisenä eikä resurssina tai asiana. Työyhteisössä viestiminen yritykseen ja etenkin henkilöstöön liittyvistä asioista on äärimmäisen tärkeää ja muutostilanteissa tämä korostuu vielä entisestään. Luomalla vastavuoroista dialogista työyhteisökulttuuria saadaan kehitettyä työyhteisöä jokaista työntekijää parhaiten palvelevaksi.

Kaiken kaikkiaan työyhteisössä tuntui henkilöstökyselyn pohjalta olevan niin sanotusti hyvä meininki, ja työntekijät tuntuivat voivan pääsääntöisesti hyvin. Toki joitakin kehittämiskohteita jokaisesta yhteisöstä aina löytyy, kuten täältäkin ja näitä kehittämisiä tekemällä saamme työyhteisöstä vieläkin paremmin sekä yhteisöllisemmin toimivan.

## 7 LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Eläketurvakeskus 2020. Mielenterveydensairauden yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Viitattu 27.2.2023 <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/>
- Erkkilä, Jorma 2021. Näin muuttuu työ – rutiinit loppuvat, mutta kuorma kasvaa. Salkunrakentaja. Viitattu 3.5.2023 <https://www.salkunrakentaja.fi/2021/04/tyo-rutiinit-kuorma/>
- Finlex 2023. Työturvallisuuslaki. Viitattu 6.5.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>
- Fokus hankkeen työryhmä 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen – Arviointi, kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Painosalama Oy: Turku. Viitattu 24.3.2023 [https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus\\_tyohyvinvoinnin\\_johtamiseen\\_final.pdf#page=271&zoom=100,270,58](https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf#page=271&zoom=100,270,58)
- Forsberg, Tiina 2023. Kaupan alan työriitaan löytyi sopu – Näin paljon palkat nousevat. Yle Uutiset. Viitattu 16.2.2023: <https://yle.fi/a/74-20017555>
- Forssén, Minna-Kaarina & Kuusela, Sari 2021. Luottamuskulttuuri – Työyhteisön voimavara. Value Books Oy: Helsinki.
- Hämäläinen, Eija-Riitta 2023. Kehityskeskustelulomake. Viitattu 16.3.2023 <https://www.laatujohtaminen.fi/wp-content/uploads/2019/12/kehityskeskustelulomake.pdf>
- Iveson, Chris & George, Evan & Ratnes, Harvey 2018. Brief coaching – ratkaisukeskeinen lähestymistapa. Porvoo: Bookwell.
- Jokivuori, Pertti 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Keskinen, Soili 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammalan kirjapaino Oy: Vammala. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/polemia59.pdf>
- Kurtti, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Kustannusyhtiö Tammi: Helsinki.
- Lahdes, Tero & Rynänen, Aarno 2015. Yhteistoiminta ja luottamus - Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta 2. Solar solutions: Helsinki.
- Laloux, Frederic 2014. Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker: Brussels.
- Liukkonen, Paula 2008. Henkilöstön arvonn mittaaminen. Talentum media Oy: Jyväskylä.
- Lyytinen, Nina 2023. Psykologi Nina Lyytinen. Psykopodiaa-podcast. Viitattu: 16.2.2023 <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa>

- Malkamäki, Kirsti 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 20.1.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro: Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Esa print Oy: Lahti.
- Metropolia 2023. Padlet. Viitattu 25.3.2023 <https://wiki.metropolia.fi/display/socialmedia/Padlet>
- Mäkinen, Pirkko & Moilanen, Seija 2023. Työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 6.5.2023 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>
- Nivala, Elina & Rynänen, Sanna 2019. Sosiaali-pedagogiikka: Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa. Tallinna: Printon Trukikoda.
- Petäinen, Minna 2021. Lähi-Tapiola. Kysely: Palkka ja työn vaativuus eivät aina kohtaa – arvostuksen puute harmittaa töissä. Viitattu 6.2.2023: <https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/kysely-palkka-ja-tyon-vaativuus-eivat-aina-kohtaa--arvostuksen-puute-harmittaa-toissa/#cb010915>
- Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Hakapaino: Helsinki.
- Ruuska, Teemu 2019. Viisi yleisintä syytä, miksi hyvä työntekijä irtisanoutuu. Viitattu 9.2.2023: <https://inhunt.fi/2019/08/viisi-yleisinta-syyta-miksi-hyva-tyontekija-irtisanoutuu/>
- Sjöblom, Kirsi & Mäkikangas, Anne 2021. Rapauttiko etätö yhteisöllisyyden? Viitattu 25.3.2023 <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>
- Toivanen, Minna & Käsälä, Marja & Kalliomäki-Levanto, Tiina & Kauppi, Maarit & Tuomi-vaara, Seppo & Yli-Kaitala, Kirsi & Suorsa, Teemu 2021. Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos: Helsinki. Viitattu 25.10.2022 <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfi-fe2021062439993.pdf>
- Työturvallisuuskeskus 2023. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Viitattu 6.5.2023 <https://ttk.fi/julkaisu/keinoja-tyon-kuormittavuuden-hallintaan/>
- Työturvallisuuskeskus A 2023. STM Hallintajärjestelmät ja toimintatavat. Viitattu 16.3.2023 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>
- Työturvallisuuskeskus B 2023. STM Fyysinen-kuormittuminen. Viitattu 16.3.2023 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>
- Työturvallisuuskeskus C 2023. STM Psykososiaaliset kuormitustekijät. Viitattu 16.3.2023 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>

- Työturvallisuuskeskus D 2023. STM Tapaturman vaara. Viitattu 16.3.2023 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>
- Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Otava kirjapaino: Keuruu.
- Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työssä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy: Helsinki.
- Webropol 2023. Kehitä ja johda ajantasaisella tiedolla. Webropol: Johda teidolla. Viitattu 30.3.2023 <https://webropol.fi/>
- Webster, John 2022. The Happy Worket – tai miten työ sabotoitiiin. Docventures. Yellow Film & TV.

## 8 LIITTEET

### 8.1 Liite 1: Henkilöstökyselyn kysymykset

#### Ikä:

Alle 20 vuotta

20–30 vuotta

Yli 30 vuotta

#### Kuinka kauan olet työskennellyt Yrityksessä X?

Alle puoli vuotta

0,5 vuotta – 1 vuoden

Yli yhden vuoden

En halua vastat

#### Arvostus

1. ”Koetko, että esihenkilösi arvostaa tekemääsi työtä?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
2. ”Kuinka esihenkilö voisi lisätä arvostuksen tunnetta tekemääsi työtä kohtaan? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.”
3. ”Koetko, että työkaverisi arvostavat tekemääsi työtä?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
4. ”Kuinka työtoverisi voisivat lisätä arvostuksen tunnetta tekemääsi työtä kohtaan? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.”
5. ”Onko arvostuksen tunne tärkeässä osassa sinulle, kun sitoudut työpaikkaan pidemmäksi aikaa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa

#### Luottamus

6. ”Koetko, että työyhteisössä on luottavainen ilmapiiri? Pystytkö haastavassa tilanteessa luottamaan esihenkilösi ja työtoverisi tukeen?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
7. ”Koetko, että esihenkilösi luottaa sinuun?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
8. ”Luotatko sinä esihenkilösi?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa

9. ”Onko sinun helppo keskustella esihenkilösi kanssa negatiivisista työhön liittyvistä asioista?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
10. ”Onko sinun helppo keskustella esihenkilösi kanssa positiivisista työhön liittyvistä asioista?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
11. ”Koetko, että voit keskustella henkilökohtaisista asioistasi esihenkilösi kanssa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
12. ”Kuinka luottamusta voitaisiin lisätä työyhteisössäsi? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.”
13. ”Onko luottamuksen tunne työyhteisössä tärkeässä osassa sinulle, kun sitoudut työpaikkaan pidemmäksi aikaa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa

### **Työhyvinvointi**

14. ”Koetko voivasi hyvin vapaa-ajallasi?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
15. ”Koetko voivasi hyvin työpaikallasi?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
16. ”Koetko, että työhyvinvointia kehitetään työpaikallasi?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
17. ”Kuinka työhyvinvointia voitaisiin lisätä työpaikallasi? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.”
18. ”Onko työhyvinvointi tärkeässä osassa sinulle, kun sitoudut työpaikkaan pidemmäksi aikaa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
19. ”Haluaisitko, että työpaikallasi järjestettäisiin virkistyspäiviä työn ulkopuolella?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
20. ”Minkälaisia virkistyspäiviä haluaisit työpaikallasi järjestettävän? Vastaa muutamalla lauseella tai sanalla.”
21. ”Koetko, että yhteinen työn ulkopuolinen tekeminen vaikuttavat siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa

### **Kehityskeskustelut**

22. ”Koetko, että työpaikallasi järjestetään tarpeeksi keskusteluhetkiä työntekijän sekä esihenkilön välillä?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
23. ”Saatko mielestäsi tarpeeksi aikaa valmistautua järjestettäviä kehityskeskusteluita varten?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
24. ”Koetko, että ajatuksiasi sekä mielipiteitäsi kuunnellaan kehityskeskusteluissa riittävästi?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa



25. ”Koetko kehityskeskustelut hyödyllisinä hetkinä jakaa ajatuksia ja mielipiteitä?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
26. ”Vaikuttavatko kehityskeskustelut siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa

### **Palkka ja mahdollisuudet edetä**

1. ”Koetko saavasi työtehtäviisi nähden sopivaa palkkaa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
2. ”Koetko, että palkka vaikuttaa siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
3. ”Koetko, että työtuntiesi määrä on riittävä?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
4. ”Mikä olisi sopiva tuntimäärä työhön viikossa?” MONIVALINTA 10, 15, 20, 25, 30, 37.5.
5. ”Koetko, että työtuntien määrä vaikuttaa siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
6. ”Koetko, että työtehtäväsi kyseisessä työpaikassa on väliaikainen esimerkiksi opiskeluiden ohella?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
7. ”Mikä vaikuttaa siihen, että kyseinen työtehtävä työpaikassasi on väliaikainen? Vastaa muutamalla sanalla tai lauseella.”
8. ”Onko työpaikallasi tarpeeksi mahdollisuuksia edetä?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa
9. ”Koetko, että mahdollisuuden edetä työssäsi vaikuttaa siihen sitoudutko työpaikkaan pidemmäksi aikaa?” Kyllä, Ei, En osaa sanoa

### **Yhteenveto**

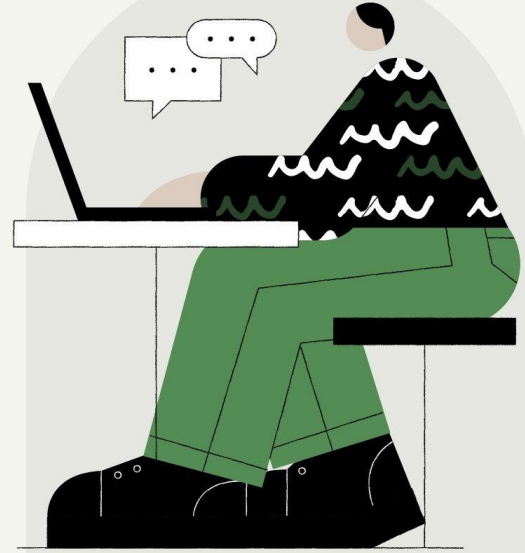
27. ”Laita järjestykseen siten, että ensimmäisenä asia, joka vaikuttaa sitoutumiseesi eniten ja viimeiseksi se, joka vaikuttaa vähiten.”
- Arvostus, luottamus, hyvinvointi, palkka ja mahdollisuudet edetä, kehityskeskustelut, Edut ja palkitseminen.

## 8.2 Liite 2: Työhyvinvointisuunnitelma

Toukokuu 2023

# TYÖHYVINVOINTI- SUUNNITELMA

Julia Leppänen  
Yhteisöpedagogi, Työyhteisön kehittäjä  
Humanistinen ammattikorkeakoulu



TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

## Sisällysluettelo:



Työhyvinvoinnin teemat.....	Sivu 3
Yhteisöllisyyden kehittämisen toimenpiteet.....	Sivu 4
Hyödyt, aikatalulu & seuranta.....	Sivu 5
Työturvallisuuden kehittämisen toimenpiteet.....	Sivu 6
Hyödyt, aikatalulu & seuranta.....	Sivu 7
Jokaisen vastuu huolehtia omasta ja muiden työhyvinvoinnista toimenpiteet.....	Sivu 8
Hyödyt, aikatalulu & seuranta.....	Sivu 9
Välilehti.....	Sivu 10
Vuosikello 2024.....	Sivu 11
Tammi-, helmi- ja maaliskuu.....	Sivu 12
Huhti-, touko- ja kesäkuu.....	Sivu 13
Heinä-, elo- ja syyskuu.....	Sivu 14
Loka-, marras- ja joulukuu.....	Sivu 15
Välilehti.....	Sivu 16
Huoneentaulu.....	Sivu 17
Kehityskeskustelu.....	Sivu 18
Kehityskeskustelun teemoja.....	Sivu 19



1.

**YHTEISÖLLISYYDEN  
KEHITTÄMINEN**



2.

**TYÖTURVALLISUUDEN  
KEHITTÄMINEN**



3.

**JOKAISEN VASTUU  
HUOLEHTIA OMASTA  
JA MUIDEN  
TYÖHYVINVOINNISTA**

# Yhteisöllisyyden kehittäminen

## Toimenpiteet

- Otetaan käyttöön anonyymiksi palautteenantokanavaksi interaktiivinen seinä Padlet. Padlet on virtuaalinen seinä, johon osallistujat voivat lisätä tekstiä ja kuvia sekä kommentoida toisten päivityksiä.
- Myymälävastaavan vastuulla on omalla esimerkillään ohjeistaa ja kannustaa työntekijöitä käyttämään Padlet-pohjaa.  
Tehdään alustalle seuraavat pohjat:
  - *Hymy-pohja*, jossa on tarkoitus tuoda positiivista palautetta yrityksen toiminnasta sekä kehuja työkavereille.
  - *Surunaama-pohja*, jossa on tarkoitus tuoda kehitettäviä ehdotuksia sekä mahdollisia surunaamaa aiheuttavia kokemuksia esille.
  - *Myyjäläiden omat-pohjat*, joiden tarkoitus on toimia jokaisen myymälän omana kommunikointi-kanavana.
- Myymälävastaavan vastuulla on kannustaa kuukausivarteissa työntekijöitä kertomaan ja kommunikoimaan kaikesta työhön liittyvästä, myös kehittämistä vaativista tai huonoa mieltä aiheuttavista asioista puhuminen on täysin sallittua.
- Aluepäällikkö järjestää vuosittain kaksi yrityksen rahoittamaa virkistyspäivää koko henkilöstölle. Tekemisiä virkistyspäivissä voivat olla seuraavat henkilöstökyselyssä ehdotetut: keilaaminen, pakohuonepelit, ravintolassa syöminen, urheilu, stand up komedian katsominen tai niin sanottu luokkaretki myymälän varastolle, josta tuotteet saapuvat.
- Myyjien vastuulla on osallistua ennakkoluulottomasti järjestettäviin virkistyspäiviin, olla avoin kuukausivarteissa ja käyttää aktiivisesti Padletia.

## Hyödyt

Lähdetään kehittämään yrityksen työyhteisön yhteisöllisyyttä, jolloin työntekijän kokemus luottamus yritystä sekä kollegoita ja esihenkilöä kohtaan kasvaa. Työntekijän työhyvinvointi lisääntyy, joka johtaa siihen, että työn imu nousee, jolloin myös töitä on miellyttävämpi tehdä.

Työnantajalle hyötynä yhteisöllisyyden kasvusta tulee työhyvinvoinnin kasvu, jolloin esimerkiksi sairauslomat vähenevät sekä sitoutuminen yritykseen kasvaa. Työntekijöiden voidessa hyvin työyhteisössä, myös yrityksen tulos kasvaa.

Asiakkaalle yhteisöllisyyden kasvattamisen hyödyt heijastuvat siten, että myyjät ovat palvelualttiimpia sekä myymälässä vallitsee miellyttävä toisia kunnioittava ja positiivinen ilmapiiri, jossa myös asiakkaan on miellyttävämpi asioita.

## Aikataulu & seuranta

Suunnitellaan seuranta käyttäen vuosikelloa vuodelle 2024. Otetaan Padlet käyttöön heti vuoden alusta palautteenantokanavana. Aluepäällikkö sekä myymälävastaavat seuraavat ja rohkaisevat Padletin käyttöön viikoittain tai tarvittaessa useammin.

Aluepäällikkö järjestää vuosittain kaksi yhteistä virkistysiltaa koko henkilöstölle, nämä pidetään talvella pikkujoulukautena sekä keväällä toteuttaen.

Seurataan toteutuksen hyötyjä tekemällä uusi henkilöstökysely vuonna 2025. Muistetaan henkilöstökyselyä tehdessä rajata aihe selkeästi, pitää mielessä anonyymiyys sekä kyselyn pituus maltillinen.

Aluepäällikkö seuraa aktiivisesti työntekijöiden sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.

# Työturvallisuuden kehittäminen

## Toimenpiteet

- Päivitetään työturvallisuuteen liittyvät ohjeistukset edelleen ajallaan, jotta ne pysyvät jatkossakin ajankohtaisina.
- Kerran vuodessa riskienarviointiin täytetään seuraavat lomakkeet: tapaturma-, psykososiaalisen kuormittavuuden-, fyysinen kuormittuminen- ja hallintajärjestelmät ja toimintatavat arviointi.
- Myymälävastaava käy jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti rauhallisessa tilassa läpi yleiseen työturvallisuuteen sekä vaaratilanteissa toimintaan liittyvät ohjeistukset kaksi kertaa vuodessa.
- Päivitetään myymäläkohtaisesti turvallisuus ohjeistusta tarvittaessa. Informoidaan päivityksistä informoidaan heti työntekijöitä.
- Kannustetaan työntekijöitä puhumaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.
- Aluepäällikön vastuulla on huolehtia, että myymälävastaavat muistavat informoida työntekijöitä päivitetystä ohjeistuksista sekä käytävistä keskusteluista kaksi kertaa vuodessa. Päivittää turvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia sekä huolehtia siitä, että myymälävastaavat täyttävät riskienarviointia.
- Myymälävastaavan vastuulla on informoida työntekijöitä mahdollisista päivityksistä sekä käydä kaksi kertaa vuodessa turvallisuuteen liittyvät ohjeistukset läpi heidän kanssaan. Päivittää turvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia ja tehdä riskienarviointia yhdessä myyjien kanssa.
- Myyjät sitoutuvat noudattamaan työturvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia sekä kertomaan, jos jokin asia työturvallisuuteen liittyen jää epäselväksi.

## Hyödyt

Lähdetään kehittämään yritys X:n työturvallisuutta sekä siitä viestimistä, jolloin työntekijän kokema turvallisuuden tunne ja luottamus yritystä sekä kollegoita ja esihenkilöä kohtaan kasvaa.

Työnantaja hyötyy työturvallisuuden kehittämisestä siten, että työtapaturmien sattuminen vähenee sekä työntekijöiden luottamus työnantajaa kohtaan kasvaa.

Asiakkaalle työturvallisuuden kehittäminen näkyy siten, että työntekijät osaavat toimia mahdollisissa vaaratilanteissa oikealla tavalla.

## Aikataulu & seuranta

Suunnitellaan seuranta käyttäen vuosikelloa vuodelle 2024. Päivitetään työturvallisuuteen liittyvät ohjeistukset vuoden välein, tarvittaessa myös useammin. Riskienarviointi lomakkeiden täyttö vuosittain.

Vastaavan ja myyjän keskustelut työturvallisuuteen liittyen sekä vaaratilanteissa toimimisesta käyttöön kaksi kertaa vuodessa. Myymälävastaava käy läpi turvallisuuteen liittyvät ohjeistukset läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa heti perehdyttämävaiheessa.

Seurataan toteutuksen hyötyjä tekemällä uusi henkilöstökysely vuonna 2025. Muistetaan henkilöstökyselyä tehdessä rajata aihe selkeästi, pitää mielessä anonymiyys sekä kyselyn pituus maltillinen.



# Jokaisen vastuu huolehtia omasta ja muiden työhyvinvoinnista

## Toimenpiteet

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

- Sitoudutaan kehittämään yhteisöllisyyttä.
- Sitoudutaan kehittämään työturvallisuutta.
- Muistetaan kehua työtovereita Padlet alustalla! Esihenkilöiden tärkeää muistuttaa sekä kannustaa tähän.
- Järjestetään kaksi kertaa vuodessa palaveri jokaisessa myymälässä, jossa käydään yhteisesti läpi, kuinka vuosi on mennyt sekä millaisia tavoitteita meillä on. Käydään läpi myös Padlettiin tulleita asioita. Keskustellaan käydyistä kehityskeskusteluista tehdyn koosteen pääkohdista.
- Huoneentaulu myymälöiden seinälle, joissa käy ilmi työhyvinvoinnin peruspiirteet.
- 3-4 kertaa vuodessa palaverit aluepäällikön ja myymälävastaavien kesken. Näiden hyötynä tuki esihenkilöiltä sekä kollegoilta. Keskustellaan koosteesta, joka tehty käydyistä kehityskeskusteluista.
- Kuukausivartiin sekä kaksi kertaa vuodessa käytävään laajempaan kehityskeskusteluun myymälävastaavalle ohjeistus.
- Myymälävastaavat pitävät myyjille laajemman kehityskeskustelun kerran vuodessa.
- Aluepäällikko pitää myymälävastaaville laajemman kehityskeskustelun kerran vuodessa.
- Aluepäällikön vastuulla järjestää palaverit myymälävastaavien kanssa 3-4 kertaa vuodessa sekä seurattava työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteutusta ja osaltaan huolehdittava työntekijöiden sekä itsensä työhyvinvoinnista.
- Myymälävastaavan vastuulla laittaa suunnitelman materiaalit näkyväälle paikalle myymälään sekä tehdä koosteen käydyistä kehityskeskusteluista. Seurattava työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteutusta sekä omalta osaltaan huolehdittava työntekijöiden sekä itsensä työhyvinvoinnista.
- Myyjien vastuulla sitoutua kehittämään työhyvinvointia sekä omalta osaltaan huolehtia omasta ja muiden työhyvinvoinnista.

SIVU 8

## Hyödyt

Lähdetään kehittämään jokaisen työntekijän vastuuta huolehtia omasta sekä muiden työhyvinvoinnista, jolloin työntekijän kokemus luottamus sekä arvostus yritystä, kollegoita sekä esihenkilöä kohtaan kasvaa. Työteho lisääntyy ja työntekemisen mielekkäisyys kasvaa, kun työhyvinvoinnista huolehditaan.

Työnantajalle hyötynä työhyvinvoinnin kehittämisestä on luottamuksen sekä arvostuksen kasvu yritystä kohtaan. Työntekijöiden työteho kasvaa, mistä syystä myös tulos kasvaa. Sairauslomat vähenevät ja työntekijät sitoutuvat yritykseen paremmin sekä kehitetään positiivista työnantajakuva.

Asiakkaalle työhyvinvoinnin kehittäminen näkyy siten, että myyjät ovat palveluaittimpia, kun työyhteisössä vallitsee miellyttävä toisia kunnioittava ja hyvinvoiva ilmapiiri, silloin myös myymälässä on mukavampi asioida, kun hyvä henki välittyy asiakkaalle asti.

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

## Aikataulu & seuranta

Suunnitellaan seuranta käyttäen vuosikelloa vuodelle 2024. Otetaan heti vuoden alusta käyttöön uudet päivitetty materiaalit keskusteluvartiin sekä myymälöiden seinälle.

Kaksi kertaa vuodessa talvella ja syksyllä palaverit jokaisessa myymälässä, jossa käydään läpi toimintaa sekä henkilöstöön liittyviä asioita. Kooste käydyistä kehityskeskusteluista valmiiksi käytäviin tiimi- ja esihenkilöiden palaveriinhin.

Seurataan toteutuksen hyötyjä tekemällä uusi henkilöstökysely vuonna 2025. Muistetaan henkilöstökyselyä tehdessä rajata aihe selkeästi, pitää mielessä anonymiyys sekä kyselyn pituus maltillinen.

SIVU 9



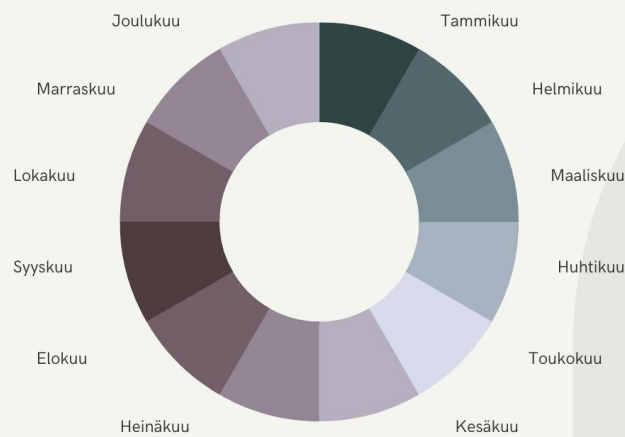
Muistetaan pitää toisistamme huolta joka päiväisessä työn arjessa!



Ei jätetä työtehtäviä, jotka voidaan itsekin hoitaa toisten tehtäväksi!



## VUOSIKELLO 2024



# Vuosikello 2024

## Tammikuu

- Padlet käyttöön. Myymälävastaavat ja aluepäällikkö rohkaisee käyttöön aktiivisesti.
- Huoneentaulu myymälöiden seinälle.
- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.
- Myymäläpalaverit osa 1. Käydään läpi kuinka vuosi on mennyt sekä millaisia tavoitteita meillä on, myös Padlettiin tulleet palautteet ja kooste käydyistä kehityskeskusteluista.

## Helmikuu

- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Päivitetään työturvallisuuteen liittyvät ohjeistukset.
- Myymälävastaavan ja työntekijän henkilökohtainen hetki työturvallisuuden ja vaaratilanteessa toimimisen ohjeistuksen läpikäymiseen.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.
- Aluepäällikön ja myymälävastaavien palaveri osa 1.

## Maaliskuu

- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Riskienarviointi (tapaturma-, psykososiaalisen kuormittavuuden-, fyysinen kuormittuminen- ja hallintajärjestelmät ja toimintatavat arviointi) lomakkeiden täyttö myymäläkohtaisesti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.

# Vuosikello 2024

## Huhtikuu

- Virkistysilta myymälöiden kesken huhtitai toukokuun aikana.
- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.
- Myymälävastaavan ja myyjien syvällisempi kehityskeskustelu.

## Toukokuu

- Kesälomakausi.
- Virkistysilta myymälöiden kesken huhtitai toukokuun aikana.
- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.
- Aluepäällikön ja myymälävastaavien palaveri osa 2.

## Kesäkuu

- Kesälomakausi.
- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.



# Vuosikello 2024

## Heinäkuu

- Kesälomakausi.
- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.

## Elokuu

- Kesälomakausi.
- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.

## Syyskuu

- Kesälomakausi.
- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.
- Myymäläpalaverit osa 2. Käydään läpi kuinka vuosi on mennyt sekä millaisia tavoitteita meillä on, myös Padlettiin tulleet palautteet ja kooste käydyistä kehityskeskusteluista.

# Vuosikello 2024

## Lokakuu

- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.
- Aluepäällikön ja myymälävastaavan syvällisempi kehityskeskustelu.

## Marraskuu

- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.
- Aluepäällikön ja myymälävastaavien palaveri osa 3.

## Joulukuu

- Virkistysilta myymälöiden kesken (pikkujoulut).
- Seurataan sairauslomien määrää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.
- Kuukausivartti.
- Kerrotaan heti, jos jokin työturvallisuuteen liittyvä asia on epäselvä.



Viljellään vastavuoroista keskustelua ja otetaan muut huomioon kuuntelemalla mitä toisella on sanottavaa!

## Huoneentaulu



1

Muista kuunnella työkaveria.  
Me tehdään töitä tiiminä!



5

Muista yhteiset pelisäännöt  
ja noudata niitä!



2

Älä epäile kysyä apua tarvittaessa.  
Ei ole olemassa tyhmiä kysymyksiä!



6

Ole aktiivinen. Tekemällä oppii!



3

Jaa omaa tietoaasi ja taitoasi muille!



7

Älä jaa toisen henkilökohtaisia  
asioita eteenpäin.



4

Positiivinen ja kannustava työkaveri  
on työpaikan helmi! Padletin hymy-pohja  
on oiva paikka kehuille.



8

Muista, että jokainen oppii  
omalla tavallaan.  
Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa oppia.

# Kehityskeskustelu

## Vinkit esihenkilölle keskusteluvartiin

- Valmistaudu hyvin pohtimalla jo etukäteen mistä aiheista keskustelette työntekijän kanssa. Anna myös työntekijälle tarpeeksi aikaa valmistautua kertomalla hänelle käytävät aiheet muutamaa päivää ennen keskusteluvartiin.
- Itse tilanteessa anna työntekijälle tilaa kertoa omista tuntemuksista sekä ajatuksista. Keskusteluvartit ovat pääasiassa työntekijöitä ja heidän kuunteluaan varten.
- Kohtaa jokainen työntekijä yksilönä, eli ihmisenä älä resurssina tai asiana!
- Huomaa työntekijän onnistumiset ja muista tuoda nämä keskustelussa esille! Muista kehua työntekijää myös työn arjessa!
- Palaute molempiin suuntiin liittyen työntekemisen kehittämiseen on suotavaa. Pyydä siis työntekijältä palautetta myös omasta työstäsi!
- Jos keskustelussa selviää jotakin kehittämistä vaativia kohtia, jatkakaa keskustelua yhdessä työntekijän kanssa siitä, mitä asian korjaamiseksi pitäisi tai voitaisiin tehdä. Tämän jälkeen laatikaa yhteinen tavoite asian kehittämiseksi. Kun työntekijä ymmärtää tavoitteen merkityksen oman työnsä kannalta, niin hän myös sitoutuu saavuttamaan tavoitteen aivan erilaisella tarmolla. Huolehdi siis, että ymmärrys tavoitteesta/tavoitteista on molemminpuolinen.
- Merkitse lopuksi muistiin keskeiset teemat ja asiat, joista sovitte ja joita kävitte keskustelussa läpi. Ensi kerralla nämä auttavat näkemään konkreettisemmin mihin kyseisten asioiden kanssa on edetty.

# Kehityskeskustelun teemoja



### Teemat, joita keskusteluvarteissa voidaan käydä läpi:

- Mitä on oma perustyöni ja miten se tukee yrityksen strategian toteutumista?
- Miten olen saavuttanut itselleni asettamat tavoitteet?
- Mitkä ovat tulevat tavoitteet tiimille tai itselle?
- Millaista osaamista tai resursseja tarvitsen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Millaisia uratavoitteita ja kehittämistarpeita minulla on pitkällä tähtäimellä 1-5 vuotta?
- Miten mielestäni lähydyhteisö toimii ja miten yhteistyötä voisi kehittää?



### Työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä keskusteluvartiin:

- Mitkä työtehtävät saavat minut innostumaan ja kokemaan onnistumista?
- Mitkä työtehtävät kiinnostavat sinua eniten? Mitkä vähiten?
- Mitkä työtehtävät kuormittavat eniten?
- Millä keinoilla työtä voisi sujuvoittaa, jotta voimavaroja säästyisi vapaa-ajalle?
- Millainen työväline on tällä hetkellä?
- Miten työssä jaksaminen toteutuu?
- Miten myymälävastava voisi tukea työtä ja jaksamista? Entapa työkaveri?
- Millainen on työhyvinvoinnin tila työyhteisössä ja miten sitä voisi parantaa?
- Jos olisit itse esihenkilö, mikä olisi ensimmäinen asia, jonka muuttaisit?



### Työntekijän osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä:

- Minkälaista osaamista sinulta löytyy?
- Mitä osaamisen aluetta haluaisit vahvistaa tai kehittää?
- Millä keinoilla?
- Mitä olet itse valmis tekemään oman osaamisesi vahvistamiseksi?
- Haluaisitko lisää vastuualueita? Jos kyllä, niin millaisia?



## Kiitos jokaiselle avusta!

Työhyvinvointisuunnitelma on toteutettu 2023 keväällä tehdyn henkilöstökyselyn pohjalta, joten teistä jokainen on päässyt työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen mukaan tuomalla omat mielipiteet esille.

Toivotan jokaiselle hyvinvointia tukevia sekä viihtyisiä työhetkiä tulevaisuuteen!