

**TYÖHYVINVOINNIN TILA JA SITOUTUNEISUUTEEN  
VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Case: JS Metal Tornio Oy

Hänninen Agneta  
Särkiniva Jenni

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijät</b>	Agneta Hänninen Jenni Särkiniva	<b>Vuosi</b> 2024
<b>Ohjaaja(t)</b>	Satu Valli	
<b>Toimeksiantaja</b>	JS Metal Tornio Oy	
<b>Työn nimi</b>	Työhyvinvoinnin tila ja sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät: Case: JS Metal Tornio Oy	
<b>Sivumäärä</b>	74+ 11	

---

Opinnäytetyössä tutkittiin, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen JS Metal Tornio Oy:ssä. Tutkimuksen kautta selvisi, mikä on case-yrityksen työhyvinvoinnin nykytila. Tutkimuksen tuloksista muodostettiin kehitys-ideat, miten case-yritys voi johtamisen kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Opinnäytetyössä toteutettiin case-yrityksessä koko henkilöstöä koskeva työhyvinvoinnin tilan tutkimus.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen asiaosuudet olivat työhyvinvoinnin käsite, työhyvinvointia edistävä johtaminen, positiivinen organisaatiokulttuuri, yksilön oma vastuu työkyvystä, motivaatio, osaamisen kehittäminen, sitoutuneisuuden merkitys, palkka ja palkitseminen, palautteessa onnistuminen sekä perehdyttämisen merkitys. Tutkimuksellinen osuus sisälsi kvantitatiivisesti toteutetun henkilöstön työhyvinvoinnin tilan tutkimuksen tulokset ja niiden analyysit. Tutkimuksellisen osuuden raportointi on teemoitettu yhtenäisesti tietoperustan osaluoiden kanssa ja tuloksia on tarkasteltu teorian kautta. Johtopäätökset-osuus sisältää koostetun yhteenvetoanalyysin case-yrityksen työhyvinvoinnin tilasta peilaten teoriaan, kehitysehdotukset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.

Työhyvinvoinnin tilan tutkimuksen kautta case-yrityksen johto sai hyvää tietoa siitä, millä tasolla työhyvinvointi on koko henkilöstössä. Tutkimustuloksien mukaan case-yrityksen työhyvinvoinnin tila on hyvällä tasolla. Kokonaisarvosana oli 1–7-asteikolla mitattuna 5,7. Kehitettävää löytyi yksittäisistä aihealueista, kuten osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista tai työturvallisuuteen liittyvästä opastamisesta ja perehdyttämisestä. Toimeksiantajan kanssa on käyty läpi tutkimuksen tulokset. Toimeksiantajalla on tarkoitus käydä tutkimuksen tulokset yhteisesti läpi henkilöstön kanssa. Tämän jälkeen toimeksiantajalla on mahdollisuus luoda suunnitelma toimenpiteistä, joilla kehitetään yrityksen työhyvinvointia.

Avainsanat

Työhyvinvointi, työkyky, sitouttaminen, johtaminen

Degree programme in Business Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Agneta Hänninen Jenni Särkiniva	<b>Year</b> 2024
<b>Supervisor(s)</b>	Satu Valli	
<b>Commissioned by</b>	JS Metal Tornio Oy	
<b>Title</b>	The state of well-being at work and the factors affecting commitment: Case: JS Metal Tornio Oy	
<b>Number of pages</b>	74+ 11	

---

The aim of this thesis was to examine which issues affect work well-being and commitment for the company's employees JS Metal Tornio Oy. During this thesis, a survey was carried out among the entire staff, due to which the existing state of well-being in the company was discovered. From the results, development ideas were formed on how the company can improve work well-being and commitment of the personnel through management.

The thesis theoretical framework dealt with well-being at work, management that build well-being at work, positive organizational culture, individuals' responsibility for work ability, motivation, competence development, commitment, salary, rewards, success, feedback, and importance of orientation. The research part was conducted using quantitative study. The research report has been segregated on the different themes with sub-areas of the database and the results have been examined through theory. Conclusions include compiled summary analysis of the state of the company's work well-being, which is based on theory, development proposals and suggestions for further measures.

With the study of well-being at work, the company's management got important information about the level of well-being at work among all employees. According to the research results, occupational well-being at work is at a good level in the company. The overall rating was 5.7 on scale of 1-7. Improvements were found in some subject areas. Those were for example, development opportunities, occupational safety guidance and orientation. We went through the results with the commissioner. The commissioner is meant to review the results with the staff. After this, the company's management has the opportunity to create plans on how to proceed with improving the company's work well-being.

**Keywords** Well-being at work, working ability, commitment, management, and leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite .....	6
1.2	Toimeksiantajan kuvaus .....	8
2	TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN.....	10
2.1	Työhyvinvoinnin käsite.....	10
2.2	Työhyvinvoinnin tilan tutkiminen ja kehittäminen .....	12
2.3	Työhyvinvointia edistävä johtaminen .....	13
2.4	Positiivinen organisaatiokulttuuri.....	15
3	TYÖNTEKIJÄN VASTUU TYÖHYVINVOINNISTA.....	18
3.1	Vastuu yksilön omasta työkyvystä .....	18
3.2	Motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät.....	19
3.3	Vastuu osaamisen kehittämisestä .....	21
4	SITOUTTAMINEN TYÖPAIKKAAN .....	24
4.1	Sitoutuneisuuden merkitys.....	24
4.2	Sitoutuneisuuden ja vaihtuvuuden mittaaminen.....	25
4.3	Kannustava ja oikeudenmukainen palkitseminen .....	27
4.4	Palautteen merkitys ja siinä onnistuminen .....	28
4.5	Perehdyttäminen ja sen merkitys.....	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA SEN PERUSTELUT.....	32
5.1	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	32
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen .....	33
6	CASE-YRITYKSEN TYÖHYVINVOINNIN TILA.....	34
6.1	Kyselyn toteutus .....	34
6.2	Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot .....	35
6.3	Teemakohtaiset tulokset.....	37
6.4	Työhyvinvointi ja sen johtaminen -teema.....	38
6.4.1	Työhyvinvoinnin käsite ja kehittäminen .....	38
6.4.2	Esihenkilötyö ja johtaminen.....	43
6.4.3	Organisaatiokulttuuri .....	47
6.5	Yksilön vastuu työkyvystä ja hyvinvoinnista -teema.....	50

6.5.1	Yksilön vastuu työkyvystä .....	50
6.5.2	Motivaatio .....	52
6.5.3	Osaaminen ja kehittyminen .....	54
6.6	Sitoutuneisuus työpaikkaan -teema .....	56
6.6.1	Sitoutuneisuus.....	56
6.6.2	Palkitseminen .....	58
6.6.3	Palaute .....	59
6.6.4	Perehdytys .....	61
7	POHDINTA .....	63
7.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	63
7.1.1	Työhyvinvoinnin tila case-yrityksessä.....	63
7.1.2	Case-yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin ja sitoutumisen parantaminen johtamisen kautta .....	64
7.2	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus .....	68
7.3	Yhteenveto oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta.....	68
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET .....	74

## 1 JOHDANTO

Johtamiseen sisältyy aina vastuu henkilöstön työhyvinvoinnista (Työterveyslaitos 2024b). Kun yrityksen johdolla on tarpeeksi tietoa henkilöstön nykyisestä työhyvinvoinnin tilasta ja esimerkiksi siitä, mitkä tekijät sitouttavat henkilöstön pitkäaikaiseen työsuhteeseen, voi yrityksen johto omilla toimillaan pyrkiä vaikuttamaan organisaatiossa koettuun työhyvinvointiin. Mikäli työhyvinvointi laiminlyödään, negatiiviset vaikutteet heijastuvat suoraan yrityksen talouteen henkilöstön voimissa huonosti. Sairaspoissaolot lisääntyvät ja vaihtuvuus kasvaa. Huono työhyvinvointi luo organisaation kulttuuriin epätasapainoista kuormaa, stressiä, uupumusta, poissaoloja ja irtisanoutumisia. Kun päätetään priorisoida työhyvinvointi ja panostaa henkilöstöön, parannetaan samalla organisaation omaa asemaa markkinoilla kilpailukyvyn osalta. (Manka & Manka 2016, 53–57, 62, 74; Viitala & Jylhä 2021, 220–221, 242.)

Työnantajan tulee huolehtia siitä, että työskentely-ympäristössä on hyvä ilmapiiri. Hyvässä ilmapiirissä esihenkilöt toteuttavat hyvää vuorovaikutusta ja tukevat työntekijöitä. Heillä on myös vastuu siitä, että työt ja välineistöt ovat kunnossa ja että työntekijät eivät kuormitu heille osoitetuista tehtävistä. (Viitala & Jylhä 2021, 230, 241–243.) Työnantajien lisäksi myös työntekijöillä on vastuu omasta työkyvystään (Kauhanen 2016, 22). Työtehtävien onnistumiseen ei vaikuta pelkästään se, että työntekijä ja työtehtävät sopivat hyvin yhteen, vaan siihen vaikuttaa myös työntekijän psyykkinen ja fyysinen työkyky sekä oma osaaminen, että motivaatio (Viitala & Jylhä 2021, 230, 241–243).

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantajana toimivan case-yrityksen JS Metal Tornio Oy:n työhyvinvoinnin tilaa. Selvitämme, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja millaisilla asioilla on merkitystä henkilöstön sitoutuneisuuteen. Opinnäytetyössä haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen:

1. Miten case-yritys voi johtamisen kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta?

Ohjaavat alakysymykset ovat:

1. Mikä on case-yrityksen työhyvinvoinnin nykytila?
2. Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen case-yrityksessä?

Opinnäytetyössä case-yritykselle toteutetaan työhyvinvoinnin tutkimus, jonka tarkoituksena on, että case-yritys saa tuloksien kautta tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja kehitystarpeista sekä niistä tekijöistä, joilla yritys voi johtamalla vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen.

Opiskelemme liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoa suuntautumisena esihenkilötyö ja johtaminen. Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen vaikuttavat asiat, mitkä liittyvät olennaisesti opintojen suuntautuneisuuteen. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajalle, mikä tekee työstä työelämälähtöisen. Toimeksiantajan case-yrityksessä ei ole aiemmin toteutettu henkilöstölle työhyvinvointikyselyä tai -haastatteluja (Särkiniva 2023), mikä tekee työstä ajankohtaisen ja merkityksellisen.

Toteutamme case-yrityksen henkilöstölle työhyvinvointitutkimuksen kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä eli määrällisellä kyselyllä, jossa henkilöstölle toimitetaan kyselylomake täytettäväksi. Työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena on kerätä kyselyn kautta aineistoa työhyvinvoinnin nykyisen tilan analysointiin, kuten mitkä olemassa olevat tekijät toimivat sellaisenaan ja mitkä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaativat kehittämistä, jotta organisaation henkilöstön hyvinvointi voi lisääntyä. Opinnäytetyön toimeksiantajayritystä kiinnostaa työhyvinvoinnin yleisen tilan lisäksi tutkia syvemmin, mitkä ovat ne tekijät, jotka sitouttavat työntekijöitä pysymään yrityksessä. Henkilöstö, eli yrityksen inhimillinen pääoma, on tärkeässä roolissa yrityksen menestymiseen. Enää ei riitä se, että henkilöstön resurssit ovat kunnossa tehokkuus- ja laatu näkökulmasta, vaan nykyään pitää huomioida myös uudistumiskyvykyys ja mahdollisuus innovoida uutta, johon tarvitaan inhimillistä pääomaa. (Manka & Manka 2016, 50.) Yrityksessä työskentelevien henkilöiden hyvinvointi, sitoutuminen, motivaatio ja osaaminen ratkaisevat sen, miten tehokkaasti ja menestyvästi yritys kykenee toimimaan. Henkilöstö on ratkaiseva tekijä yrityksen kilpailukykyyn osalta, jonka johtaminen toiminnan sujuvuuden, laadun ja

kehityksen osalta on riippuvainen siitä, miten hyvin huolehditaan henkilöstön tarpeista. (Viitala & Jylhä 2021, 220–221.)

Opinnäytetyön tuloksista case-yrityksen johto ja henkilöstö saa tietoa käsillä olevasta työhyvinvoinnin tilasta ja mahdollisista kehityskohteista. Yrityksen johto voi hyödyntää opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia kehittäessään henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista yritykseen. Opinnäytetyössä käsitellään tietoperustana teoriatietoa liittyen työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, sen tutkimiseen ja kehittämiseen sekä millaisilla asioilla on merkitystä henkilöstön pysyvyyteen eli sitoutuneisuuteen. Opinnäytetyön keskeiset asiaosuudet ovat kokonaisvaltainen työhyvinvointi, työhyvinvointia tukeva johtaminen, työkyky ja sitoutuminen työnantajaan.

## 1.2 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on JS Metal Tornio Oy. Yritys tarjoaa metalli-, teollisuus-, korjaus- ja julkisivurakentamisen palveluita Pohjois-Suomessa ja Keski-Ruotsin alueella. Yritys on suhteellisen uusi toimija markkinoilla, sillä sen toiminta on käynnistetty vuonna 2021. (Särkiniva 2023.) Organisaation toimitusjohtaja Jan Särkiniva (2023) on työskennellyt aiemmin pitkään samalla alalla ja näin onnistunut ennen yritystoiminnan aloittamista keräämään mainetta ja suosiota eri työmaakohteissa. JS Metal organisaationa tunnetaan luotettavana ja ammattitaitoisena palvelun tarjoajana laajasti Pohjois-Lapin sekä Ruotsin alueilla.

Organisaatiossa työskentelee parhaillaan 18 henkilöä, joista kaksi toimii erikoisten ryhmien esihenkilöinä. Esihenkilöiden toimenkuvaan kuuluu tiivis kommunikointi ylemmän johdon kanssa, joilta he vastaanottavat työskentelyyn liittyvät keskeiset työtehtävät ja ohjeet, jotka myöhemmin jakavat eri työryhmien välille. Esihenkilöiden vastuulla on myös huolehtia projektien työturvallisuudesta, raportoinnista sekä laadun ja aikataulutuksen valvomisesta. Työntekijät puolestaan työskentelevät rakennus-, hitsaus-, kunnossapidon ja metallitehtävien parissa riippuen työntekijän henkilökohtaisesta osaamisesta ja tehtäväkuvaan vaadittavasta ammatillisesta pätevyydestä. (Särkiniva 2023.)

Toimitusjohtaja Särkinivan (2023) mukaan hänelle on yritystoiminnan alusta alkaen ollut tärkeää tarjota laadukkaita palveluita asiakasyrityksille ja siksi tämän



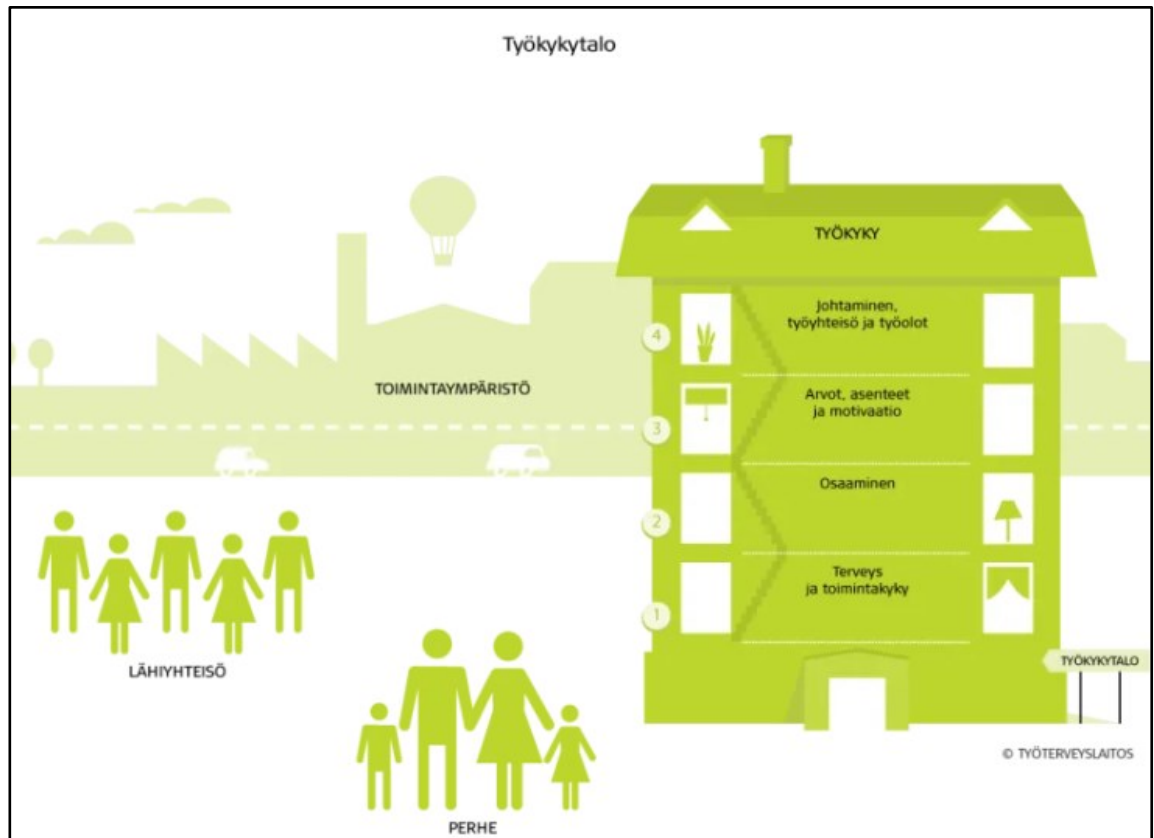
keskeisimpiä tavoitteita on löytää ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä, joka sitoutuu ja sitoutetaan pitkäaikaisesti yrityksen palvelukseen. Tuoreessa yrityksessä ei aiemmin ollut tutkittu työyhteisön työhyvinvointia. Toimitusjohtajan toiveena on saada näkökulmia henkilöstön työhyvinvoinnista ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön viihtyvyyteen ja miten organisaatio voi omalta osalta toimia niin, että henkilöstö sitoutuu pitkäkestoiseen työsuhteeseen.

## 2 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN

### 2.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisuutta, joka sisältää työn lisäksi työn imun, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin. Työhyvinvointiin vaikuttaa hyvä johtaminen, työpaikan ilmapiiri ja ammatillinen osaaminen. Työhyvinvoinnilla on seurauksia siihen, miten jaksetaan, ja kun hyvinvointi on kunnossa, sitä tehokkaampaa on tuottavuus. Sitoutuminen eli lojaalius työnantajaa kohtaan kasvaa sekä sairauspoissaolot vähenevät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Työhyvinvoinnin edistämisestä vastaavat sekä työnantajat että työntekijät. Työntekijän tulee huolehtia omasta työkyvystään ja ammatillisesta osaamisestaan. Työnantajan velvollisuus on huolehtia työturvallisuudesta, hyvästä johtamiskulttuurista ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Jokainen taho on omalta osaltaan vastuussa työyhteisön hyvästä työilmapiiristä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu monesta eri osa-alueesta, jotka voidaan hahmottaa professori Juhani Ilmarisen luomasta ja Työterveyslaitoksen (2024b) tuottamasta Työkykytalo -kuvasta (kuvio 1).



Kuvio 1. Työkykytalo, joka kuvaa työhyvinvoinnin eri osa-alueita (Työterveyslaitos 2024b)

Työkykytalo-kuvassa alimmat kerrokset kuvastavat henkilön omia tasoja ja kaksi ylempää kerrosta kohdistuu työhön liitännäisiin asioihin. Henkilön omat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat lähtevät liikenteeseen perustasta, joka käsittää terveyden ja toimintakyvyn. Tämä ensimmäinen kerros sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ja terveyden. Toisessa kerroksessa on osaaminen, eli opitut tiedot ja taidot sekä näiden kehittäminen. Kolmas kerros sisältää arvot, asenteet ja motivaation eli työn mielekkyyden. Nämä vaikuttavat positiivisesti omaan työkykyyn silloin, kun työ kohtaa henkilön omien arvojen ja asenteiden kanssa, eikä ole vain pakollinen osa arkea. Työkyky on heikompi silloin, kun työ ei ole motivoiva ja suoritetaan vain pakosta tehdä työtä. Ylimpänä kerroksena, eli neljäntenä on tekijät, jotka koostuvat esihenkilötyön ja johtamisen vaikutuksesta, eli työ ja työolot sekä organisaatio ja yhteisö. Kaiken kaikkiaan kokonaisvaltaisessa työkyvyssä on monia eri kerroksia, jotka tukevat toinen toisiaan. Kyseessä on tasapaino, joka syntyy henkilön omista voimavaroista ja työn yhteensopivuudesta. (Työterveyslaitos 2024b.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin tilan tutkiminen ja kehittäminen

Organisaatiossa, jossa halutaan kehittää työhyvinvointia, tulee ensin selvittää, mikä on nykyinen työhyvinvoinnin tila, jotta saadaan tarkka käsitys siitä, mitä asioita halutaan kehittää. Työhyvinvoinnin tason nostaminen vaikuttaa parhaimmillaan työssä viihtymisen lisäksi vaihtuvuuden pienenemiseen ja siitä suoraan tuotavuuteen. (Kauhanen 2016, 64.) Työhyvinvointi ei synny organisaation sisällä itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa tutkimista, pitkántähtäimen suunnittelua, johtamista, toimenpiteitä ja arviointia. Panostamalla työhyvinvoinnin tutkimiseen ja kehittämiseen, voi organisaation sisällä saavuttaa menestyvän työhyvinvoinnin tason. Menestyvä työhyvinvointi voi toimia organisaation yhtenä strategisena resurssina, jonka kehittymistä on syytä ylläpitää kilpailukyvyn kannalta. Kun riittävän aikaisessa vaiheessa puututaan hyvinvoinnin estetekijöihin, sitä suurempia vaikutteita on nähtävillä taloudellisissa menoissa ja tiettyjen kustannusten pienentymisessä. Näitä voi olla vähentyneet sairauspoissaolot, työtaturmat sekä ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvat kustannukset. (Manka & Manka 2016, 67.)

Työhyvinvoinnin analysoinnin kohteeksi ja käsittelyyn voidaan ottaa: työtyytyväisyys ja organisaatioilmasto, henkilöstön motivaatioon vaikuttavat tekijät, henkilöstön vaihtuvuus sekä pysyvyys, sairauspoissaolot, työtaturmat ja eläköitymisikä. Esimerkiksi vaihtuvuuden osalta arvioidaan, ketkä lähtevät ja miksi lähtevät. Analysoinnin aikana tulee tarkastella, onko lähtijä pitkäaikainen työntekijä, joka kaipaa uusia haasteita vai onko lähtijä työntekijä, joka on pettynyt organisaatioon ja sen tarjoamaan kulttuuriin. Pois lähtijöitä on aina suotavaa haastatella, jotta voidaan ymmärtää juurisyyt vaihtuvuuteen ja puuttua ongelmakohtiin. Näihin haastatteluihin ei nähdä soveltuvan lähiesimies, vaan haastattelija tulisi valita organisaation sisältä kuten esimerkiksi organisaation henkilöstöpäällikkö. Myös johtamisen kehittämiseen tarvitaan henkilöstön mielipiteitä. Tehokkain tapa kerätä mielipiteitä, on kysyä näitä suoraan yksilöiltä, esimerkiksi kehityskeskusteluiden aikana. (Kauhanen 2016, 75–77.)

Organisaation työhyvinvoinnin kehittäminen on eräänlainen prosessi, joka vaatii onnistuakseen kaikkien organisaatiossa toimijoiden mielipiteet. Työhyvinvointia

tulee kehittää yhdessä tiiminä esimerkiksi puhumalla tavoitteista, joita halutaan yhdessä saavuttaa. Henkilöstön tulee kommunikoida säännöllisin väliajoin siitä, mistä kunkin työhyvinvointi koostuu, mitkä tekijät vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin ja miten sitä voidaan yhdessä kehittää. Näitä keskusteluja voi käydä esimerkiksi työhyvinvoinnin tutkimuksen jälkeen, kun arvioitavaksi on saatu tuloksia. Tulokset tulee avata ja käsitellä kaikkien vastaajien kesken. Usein tiimeissä käydään kiivasta keskustelua siitä, mikä ei toimi ja miksi voidaan huonosti. Nämä ovat erityisen tärkeitä huomioita kehittymisen kannalta, mutta yhdessä on myös hyvä nostaa esille yksilöiden ja koko ryhmän käytössä olevat voimavarat ja hyväksi havaitut toimintatavat. Työhyvinvoinnin kehittämisen osalta tulee tiedostaa myös keskinäisen vuorovaikutuksen voima. Tiimeissä on mahdollista edistää työhyvinvointia esimerkiksi yhteisten aivoriihien aikana. Ideana on pitää jokaista toimijaa oman työn parhaana asiantuntijana, jolla on parhaimmat lähtökohdat havaita työhön vaikuttavat positiiviset sekä negatiiviset vaikutteet ja näiden kehittäminen. Kommunikoimalla työhyvinvoinnin kehittämisen kohteista on mahdollista luoda arvokkaita ideoita aina kokeiluun saakka. (Halonen 2022.)

### 2.3 Työhyvinvointia edistävä johtaminen

Suomen työturvallisuuslaki (2002/738 § 2:8) sisältää yrityksille velvoitteita, joilla pyritään turvaamaan työntekijöiden työkykyä työympäristön ja olosuhteiden osalta. Näillä velvoitteilla ennaltaehkäistään työtapaturmia, ammatillisia sairauksia ja muita terveyshaittoja, jotka johtuvat työstä ja sen ympäristöstä. Työterveyshuoltolaissa (2001/1383 § 1:1) säädetään yritysten velvollisuutta tarjota työntekijöilleen työterveyshuoltoa, jolla tuetaan henkilöstön työkykyä ja työturvallisuutta. Työnantaja voi omilla toimilla edistää organisaatiossa vallitsevaa hyvinvointia hyvällä johtamisella ja osallistuttamalla henkilöstö työhyvinvoinnin suunnitteluun. Toisin kuin rahallista pääomaa, inhimillistä pääomaa kuten organisaation henkilöstön työhyvinvointia ei voi jakaa tai siirtää, mutta tämän sijasta työnantaja voi tarjota edistyneet puitteet hyvinvoinnin lisääntymiseen panostamalla strategisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 57.) Kauhasen (2016, 90–94) mukaan työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan organisaatioissa edistää tarjoamalla mielenkiintoisia ja riittävän haasteellisia työtehtäviä, joista koetaan oppimisen iloa. Lisäksi hyvinvointia voi edistää tarjoamalla työaika-

joustomahdollisuuksia, edistämällä kannustavaa ja tukevaa työilmapiiriä, toteuttamalla hyvää johtamista, tarjoamalla työterveyshuoltopalveluita sekä huomioimalla yksilöiden elämäntilanteet, joiden pohjalta räätälöidään työsuhteen ehdot.

Esihenkilöiden työ on vastuunkantoa kokonaisuuksista kuten organisaation henkilöstöstä, samalla huomioiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä kuten liiketoiminta, ryhmärakenteet sekä toimintaa ohjaavat lait ja asetukset. (Hyppänen 2013, luku "Esimiestyö".) Esihenkilön tulee tuntea työtehtävät ja työskentely-ympäristö, tunnistaa ja arvioida työhyvinvointiin vaikuttavat riskit sekä minimoida ne mahdollisuuksien mukaan. Tämän vastuulla on myös tarkkailla, että toimintaympäristössä noudatetaan yhteisön sääntöjä ja että työyhteisössä on nollatoleranssi liittyen syrjintään. Syrjinnän estämiseksi voi esihenkilö johtaa monimuotoisuutta, niin että huomioi kaikki työyhteisön jäsenet yhdenvertaisesti ja kuuntelemalla tiimin jäseniä iästä, sukupuolesta, uskonnosta tai osatyökykyisyydestä riippumatta. (Työterveyslaitos 2024a.)

Esihenkilö voi tarjota yksilöille monia työkyvyntuen keinoja. Rekrytointitilanteessa voidaan jo varmistua siitä, että työtehtävät sopivat osaamisvaatimuksiltaan rekrytoitavalle henkilölle ja että tämä on sopiva jäsen työyhteisöön. Esihenkilö voi nostaa esille työntekijän työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilan pitämällä tasaisin väliajoin kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen kautta esihenkilö voi pysyä ajan tasalla siitä, mitä yksilöille kuuluu ja puuttua riittävän ajoissa mahdollisiin työhyvinvointia rajoittaviin tekijöihin. Työkuormitusta ja työstä palautumista esihenkilö voi tarkkailla työpäivän ja viikon aikana pidettävien riittävien taukojen ja palautumisten muodossa. Tämä voi myös auttaa työntekijöitä tunnistamaan heidän henkilökohtaiset motivaationsa lähteet, voimavarat ja vahvuudet. Keskustelua on myös hyvä käydä uratoiveista, jolloin esihenkilö voi tarjota mahdollisuuksien mukaan lisäkoulutuksia sekä riittäviä haasteita työn mielekkyyden kannalta. Esihenkilön vastuulla on myös huolehtia organisaation ihmissuhteista ja vallitsevasta ilmapiiristä esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä yhteisiä kokouksia, joiden aikana viestintä ja kannustus rakentuu yhteisten ajatusten kautta. (Työterveyslaitos 2024c.)

Esihenkilön tulee kirkastaa oma rooli organisaatiossa ja tunnistaa erilaiset johtamistyyliä ja niiden vaikutukset henkilöstön toimintaan. Johtamisen tyylin tulee

vaihdella tilanteen ja tarpeen mukaan. Johtamisen erilaisia malleja on ainakin viisi, joita ovat: käskeminen, valmentaminen, osallistaminen, delegoiminen ja valtuuttaminen. Käskemisellä tarkoitetaan selkeää ja nopeaa toimeksiantoa, joka tulee suorittaa välittömästi. Valmentaminen viittaa ohjeiden jakamiseen, opastamiseen ja henkilöstön tukemiseen, kun taas osallistamisesta puhutaan silloin, kun tavoitellaan parasta tulosta yhteisellä tekemisellä. Delegoidessa esihenkilö jakaa tehtäväkokonaisuuksia ja tarjoaa tukea tarvittaessa näiden suorittamiseen. Esihenkilö voi antaa täydet valtuudet yksilölle tai ryhmälle toimia, jolloin heidän odotetaan suoriutuvat itsenäisesti ilman tarkempaa ohjeistusta. (Hyppänen 2013, luku "Esimiehen roolit, tehtävät ja tyylit".)

Suomalaisesta johtamistyylistä on havaittu yhtenäisiä tekijöitä kuten etiikka, joka näyttäytyy esimerkillisenä toimintana, esihenkilöön kohdistuvana luottamuksena, oikeudenmukaisuuden jakamisena ja arvokkaana ihmisten johtamisena. Suomalaisille johtajille ominaista on kyky arvottaa yhteistoiminnallisuus sekä ihmissuhteista huolehtiminen. He ovat avoimia sekä helposti lähestyttäviä ja tekemistä ohjaa aito halu tukea henkilöstön onnistumista. Toimeenpanokyky nousee esiin erilaisina toimenpiteinä, kuten suunnitelmallisena ajankäyttönä, tarkoittaen asioiden aikaansaamista sekä tavoitteisiin pääsyä viivyttämättä. Ominaista on tiedostaa vuorovaikutuksen ja viestinnän merkityksellisyys sekä ratkaista organisaation ongelmia nopealla aikataululla. Suomalaisten johtajien henkinen ja sosiaalinen joustavuus on luontaista kykyä mukautua tilanteisiin, tunnistaa ja tunnustaa omat virheensä sekä myös korjata näitä haitallisia toimintatapoja. Se myös pyrkii jatkuvaan yhteistyöhön luovuudella ja aktiivisella kehittämisotteella. Se näkyy päättäväisyytenä, rohkeutena ja päämäärätietoisena toimintana. (Hyppänen 2013, luku "Suomalainen johtajuus".)

#### 2.4 Positiivinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin keskeisin tehtävä on Kuuselan (2015, 14) mukaan luoda raamit organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseen. Tämän kautta kulttuuri ohjaa tekemistä ja antaa valmiita vastauksia tavoitteiden saavuttamiseen. Se myös opettaa erottelemaan tärkeät ja hyödyttömät vaikutteet toimintamal-

leissa, mutta myös pitämään erityistä huolta organisaation sisäisistä ihmissuhteista. Rauramo (2017) tarkentaa, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksilöiden kokemaan itseluottamukseen sekä myös työyhteisössä koettuun keskeiseen luottamukseen. Organisaatiokulttuurin sisäinen luottamus heijastuu toimintatapoihin ja työhön vaikuttaviin prosesseihin, aina asiakkaisiin ja työn laatuun asti. Luottamus näyttäytyy vastuullisuutena, kun jokainen yksilö kantaa osansa ryhmän jäsenenä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Voidakseen hyvin pitää jokaisen yksilön kokea olonsa turvalliseksi. Kun luottamusta vahvistetaan, syntyy turvallisuus ja yhteisöllisyys. Tämän avulla tiedon kulku ja oppiminen mahdollistetaan, näin myös vaikeudet ja kriisit kohdataan yhdessä, jolloin ennakoiminen ja ongelmien ratkaisu jakaantuu ja helpottuu.

Organisaatiokulttuuri korostuu silloin, kun tarvitaan ymmärrystä ympärillä tapahtuvista asioista. Kulttuuri muodostuu yhdessä opituista tavoista, jotka voivat olla tiedostamattomia itsestään selvältä tuntuvia uskomuksia. Organisaatiossa kulttuuri voi näyttäytyä kovana työnä yhteisen päämäärän saavuttamisen eteen tai vaihtoehtoisesti yksilön oman edun tavoitteluna. Kulttuuri voi näkyä myös mielihiteiden avoimena ilmaisuna, selän takana juoruiluna tai hiljentymisenä. Organisaatiokulttuuri voi myös olla aktiivista jatkuvaa keskustelua, syrjäytymistä tai esimerkiksi positiivisen energian jakamista. Parhaimmillaan se ohjaa tulokselliseen työskentelyyn, joka johtaa sitoutuneisuuteen työhön ilon ja onnistumisten kautta. Pahimmillaan kulttuuri näyttäytyy kiinnostuksen menettämisenä, välinpitämättömyytenä ja lannistumisena. (Kuusela 2015, 14–15.)

Vahva ja yhtenäinen kulttuuri luo tuottavan ja tehokkaan ryhmän, jota tarvitaan organisaation sisäisten sekä ulkoisten haasteiden selättämiseen. Organisaatiokulttuurin ydin yhdistää jäsenet, ohjaa ajattelemaan yhtenäisellä tavalla ja toimimaan arvokkaasti. Kulttuurin keskeisin tavoite on liittää kaikki toimijat yhteen, jolloin valinnat ja päätösten tekeminen tuntuu luonnollisilta, eikä näitä kyseenalaisteta. Organisaatiokulttuuri vahvistuu onnistumisten kokemusten ansiosta, jolloin myös yhteistyö vahvistuu entisestään. Parhaimmillaan kulttuuri saa henkilöt työskentelemään entistä kovemmin yhteisen tavoitteen saavuttamisen eteen. (Kuusela 2015, 16.)



Kokemus työilmapiiristä tulee siitä, millaisena organisaation työympäristö ja kulttuuri koetaan. Työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin, motivaatioon ja tuottavuuteen. Tuottavassa organisaatiossa annetaan yksilöille vastuuta ja mahdollisuutta vaikuttaa päätettäviin asioihin. Tuloksia seurataan ja palautetta annetaan positii-visessa hengessä. Suorittamisen huomioivan ilmapiirin lisäksi myös ihmislähtöinen ilmapiiri on tärkeä, eli ilmapiiri, jossa toteutuu turvallisuuden kokeminen. (Viitala & Jylhä 2021, 299.) Niina Rinteen (2021, 27–28) mukaan psykologinen turvallisuus työympäristössä mahdollistaa sen, että tuolloin kukin uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda omia mielipiteitään avoimesti esille. Työntekijät luottavat siihen, että heitä ei tuomita. Jokainen kokee itsensä täysin hyväksytyksi ja uskaltaa ottaa riskejä ja tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Työntekijät kokevat saavansa apua, tukea ja arvostusta (Viitala & Jylhä 2021, 299).

### 3 TYÖNTEKIJÄN VASTUU TYÖHYVINVOINNISTA

#### 3.1 Vastuu yksilön omasta työkyvystä

Työhyvinvoinnin perustana on henkilön oma työkyky, sisältäen psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ja terveyden. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin vastuu jakautuu työnantajalle ja työntekijälle. Jos työntekijä itse ei ylläpidä omaa työkykyään, vaikuttaa se negatiivisesti niihin vaikutuksiin, joilla työnantaja pyrkii työhyvinvointia ylläpitämään ja parantamaan. (Viitala & Jylhä 2021, 241–243; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Fyysiseen hyvinvointiin sisältyy terveys ja terveyttä edistävät elämäntavat, kuten ravinto, uni ja kunto (Mannermaa 2022, 290). Psykkinen hyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttaa henkilön oma psykologinen eli henkinen pääoma. Tämä sisältää itseluottamuksen, toiveikkuuden, optimistisuuden ja sitkeyden. Nämä kaikki ovat ominaisuuksia, joita yksilö voi kehittää. (Manka & Manka 2016, 159.) Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu vuorovaikutustaidot ja suhteet läheisiin (perhe ja ystävät), työkavereihin, yhteisöihin ja verkostoihin (Mannermaa 2022, 290).

Yksilötasolla henkilö kehittää työhyvinvointia oikealla asenteella itseä sekä työkavereita kohtaan tarkoittaen sitä, että henkilö tunnistaa omat vahvuudet sekä heikkoudet ja kykenee suhtautumaan avoimesti kanssatyöntekijöiden pätevyyyksiin. Työhyvinvointia voidaan kokea tietojen ja taitojen ajantasaisuudesta liittyen työtehtävien asettamiin vaatimuksiin. Yksilöt voivat kokea työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteellisena, mihin voi kuitenkin vaikuttaa aktiivisella asenteella ja oma-aloitteellisuudella tuomalla ilmi esihenkilölle erilaisia työaikaratkaisuja. Myös terveelliset elämäntavat tukevat yksilön henkilökohtaista työhyvinvointia, kun liikunnan ja rentoutumisen tasapaino saavutetaan, ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat. (Kauhanen 2016, 88–89.)

Liiallinen psyykinen kuormitus voi johtaa työstressiin ja uupumukseen sekä voi vaikuttaa sairauksien syntyyn ja kuolemiin. Sydän- ja verisuonisairauksien sekä kakkostyypin diabeteksen riski moninkertaistuu. Stressi syntyy liiallisesta kiireestä ja kuormituksesta ja se voi johtaa huonoihin elintapoihin, kun henkilön

henkinen ja fyysinen kunto heikkenee. (Manka 2012, 16–17.) Työnantajan velvollisuus on huolehtia siitä, että työ ei vaaranna työkykyä, eli puuttua niihin tekijöihin työssä, jotka vaikuttavat tähän, kuten esimerkiksi liika työmäärä, liian vähäinen tiedotus, kiusaaminen tai epäoikeudenmukainen kohtelu (Viitala & Jylhä 2021, 242–243). Stressiin vaikuttaa myös yksilön omat voimavarat, kuten osaamisen riittävä kehittäminen ja palautuminen vapaa-ajalla. Kuormituksesta palautumiseen vaikuttaa riittävä lepo, josta uni on tärkein keino. Riittävä palautuminen antaa yksilölle henkisiä ja fyysisiä voimavaroja kuten energiaa, jaksamista ja myönteisyyttä. (Manka & Manka 2016, 181–182.) Oman työkyvyn ylläpito ja parantaminen omalla vapaa-ajallaan on yksilön omasta halusta ja mahdollisuuksista kiinni. Silloin kun hyvinvointi on kaikilta osa-alueilta kunnossa, näkyy se yksilön työvireessä. Hän suoriutuu työssään hyvin, oppii ja kehittyy. Hän on aktiivinen osallistuja ja hänen vuorovaikutuksensa muihin työyhteisön jäseniin on hyvää. Hän on tuottava ja työnantajaan sitoutunut työntekijä. (Viitala & Jylhä 2021, 242–243.)

### 3.2 Motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät

Ihmisen motivaatio ohjaa yksilötason tekemistä, sen suuntaa ja intensiteettiä. Sillä miten motivoitunut on ja mistä motivoituminen kumpuaa, on merkitystä sen osalta mitä tehdään ja miten paljon se vaikuttaa tekemisen tasoon. Motivoitumista voi tarkastella sen osalta miksi se syntyy, eli mitkä asiat ovat aiheuttaneet toiminnan ja sitten sen osalta, miten voimakas vaikutus sillä on, eli miten intensiivinen motivoituminen on kyseessä. (Viitala & Jylhä 2021, 231; Luukka 2020, 143). Luukan (2020, 143–145) mukaan motiivit jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin motiiveihin sen perusteella mistä motiivi on lähtöisin, eli kumpuaako se henkilön omista lähteistä vai esimerkiksi ulkoisista palkinnoista. Hän kertoo, että sisäiset motivaatiot ovat kaikista voimakkaimpia ajureita, koska ne syntyvät yksilöstä itse ja perustuvat henkilön omiin kokemuksiin, arvoihin ja asioihin. Mayor ja Risku (2022, 41–42) tähdentävät, että vaikka sisäistä motiivia ei voi synnyttää ulkopuolelta, sitä voidaan vahvistaa ja ohjata oikealla johtamisella asettamalla tavoitteet ja työtehtävät siten, että ihminen kokee motivaatiota ja parhaimmillaan pääsee työnimutilaan. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ymmärtämällä ihmisten yksilöllisiä

motiiviperusteita, kykenee esihenkilö edesauttamaan alaisensa sitoutuneisuutta ja merkityksellisyyden kokemusta ruokkimalla motivaatiota oikeilla tavoilla.

Työmotivaatio syntyy henkilön oman persoonan, työhön liittyvien tehtävien ja työympäristön kokonaisvaikutuksesta. Aitoon mielenkiintoon ja työhön motivoitumisen syntyyn vaikuttaa se, millainen henkilö on itse eli mistä henkilö on itse kiinnostunut. Jos työ ei kiinnosta, niin se näkyy myös asenteessa ja arvostuksessa työtä kohtaan. Huono työsuorite ja sen mukaiset palautteet työstä aiheuttavat kierteen, joka lannistaa. Nämä tunteet välittyvät myös työympäristöön. Persoonaan liittyvät omat arvostukset, kuten luottamus omaan osaamiseen ja kyvykkyyteen, vaikuttavat mielenkiintoon tarttua toimeen ja onnistua tehtävissä. (Viitala & Jylhä 2021, 231–232.)

Motivaation osalta on huomioitava myös tarveperusteinen motiivi, jossa on tarve käydä töissä, jotta saa pakolliset menot maksettua ja ruokaa perheelle. Tämä motiivin peruste ohjaa tekemään joskus myös pakolla asioita, kuten menemään työhön, josta ei pidä, tai suoriutumaan raskaasta työtehtävästä. Muita työympäristössä näkyviä tarveperusteisia motiiveja ovat tarve arvostukselle, tarve suorittaa ja tarve sosiaalisuudelle. (Viitala & Jylhä 2021, 231–234.)

Maslow'n (1943) tarvehierarkian mukaan ihmisillä on viisi perustarvetta, joista motivaation suunta ja taso määräytyy sen mukaan, millä tasolla henkilön tarpeet ovat täytetty. Jos esimerkiksi henkilö kokee turvattomuutta ja epävarmuutta työssään, niin hänellä ei ole motiivia ja jaksamista suorittaa työssään isompaa merkitystä ja toteuttaa itseään uran osalta. Vasta siinä vaiheessa, kun henkilön kyseisen tason tarve on täytetty, pystyy hän siirtymään seuraavalle tasolle ja siirtämään motivoitumisensa korkeammalle. Maslow'n tarvehierarkian alin taso sisältää fysiologiset tarpeet, johon kuuluu muun muassa palkka, eli sen, minkä raha mahdollistaa. Toinen taso kattaa turvallisuuden tarpeet, joka sisältää työpaikan ja työyhteisön tuoman henkisen ja fyysisen turvallisuuden sekä hyvinvoinnin. Kolmannella tasolla on sosiaaliset tarpeet, eli työyhteisön tuoma hyväksyntä ja välittäminen. Neljäntenä on arvostuksen tarpeet muilta ja itseltään. Kaikista korkeimmalla eli viidennellä tasolla on itsensä toteuttamisen taso, jossa työ antaa misiota ja merkityksellisyyttä. (Viitala & Jylhä 2021, 231–234.)

Luukan (2020, 146–163) mukaan Daniel Pink (2009) esittää, että työntekijän sisäiseen motivoitumiseen työssä vaikuttaa autonomia, kyvykkyys ja merkitys. Hänen mukaansa autonomia tarkoittaa sitä, että työ koetaan mieleisenä ja innostavana. Henkilö kokee vapautta itse valita ja vaikuttaa, eikä toimintaa ohjaa kontrollointi ja pakko. Työpaikka koetaan hyvänä paikkana, kun henkilö saa itse järjestää sen, miten tekee oman työnsä ilman jatkuvaa valvontaa. Kun työpaikalla vallitsee autonomia, niin silloin voi motivoitua myös tylsien työtehtävien osalta. Kyvykkyys hänen mukaansa liittyy osaamiseen ja kehittymiseen, jossa henkilö pääsee käyttämään osaamistaan ja hallitsee tekemisen. Henkilö kokee, että saa aikaseksi asioita ja tuloksia, sekä huomaa kehittyvänsä ja oppivansa uusia asioita. Tähän liittyy myös johtaminen, jossa tunnistetaan henkilöiden vahvuudet ja kyvykkyudet, jotka otetaan huomioon henkilön johtamisessa. Tämä kasvattaa tuottavuutta ja sitoutuneisuutta. Hänen esityksessään merkityksellisyys on kokemus suuremmasta tarkoituksesta, eli siitä onko omalla työllä vaikutusta. Merkitys voi kummuta monilta eri tasoilta, kuten siitä onko omalla työllä merkitystä asiakkaille, organisaatiolle tai ympäröivään yhteiskuntaan. Merkityksellisyyttä voi kokea myös siitä, että auttaa työkaveria tai kehittää jotain uutta. Merkityksellisuuden kokemista voidaan yrityksissä johtaa siten, että tuodaan näkyviksi ne syyt, miksi työtä tehdään ja mitkä ovat työn vaikutukset.

### 3.3 Vastuu osaamisen kehittamisestä

Organisaatio, jossa ei tapahdu osaamisen kehittämistä, käytännössä taantuu. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, kilpailijat kehittävät osaamista, mikä tarkoittaa sitä, että kehittymätön yritys jää osaamisessa muista jälkeen. Kilpailutilanteessa taantumisen näyttäytyy heikkoutena, kun taas osaamista kehittävät yritykset pärjäävät markkinoilla etusijalla. Esihenkilön tulee edistää tiimin kehittämistä kohti organisaation asettamia tavoitteita, jotta työyhteisössä osaaminen on ajan tasalla myös silloin, kun tilanteet muuttuvat ja organisaatiossa tarvitaan osaamista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Organisaatio voi parantaa omaa kilpailukykyä tehostamalla nykyistä toimintaa eli parantamalla tuottavuutta ja luomalla uusia ideoita kehitykseen innovoimalla. In-

novaatiot syntyvät usein nopeina kokeiluina ja kokeiluista oppimisena. Mitä nopeammin saadaan palautetta kokeiluista, sitä tehokkaammin kyetään oppimaan ja innovoimaan. Osaaminen ja oppiminen tulee sisällyttää organisaation henkilöstöstrategiaan. Osaamisen avulla luodaan kilpailukykyisiä tuotteita, palveluita ja parannetaan yritystoiminnan laatua. Oppimisen myötä innovointi, palvelut ja tuotteet kehittävät samaan aikaan organisaation kannattavuutta. Osaaminen ja oppiminen nähdään myös edistävän henkilöstön työtyytyväisyyttä ja jopa asiakassuhteita, jotka puolestaan vaikuttavat positiivisesti organisaation menestykseen. (Ojala & Meklin 2021, 16, 25.)

Työnantajalla on työsopimuslain mukaan velvollisuus huolehtia työntekijöiden osaamisen kehittämisestä ja sen ylläpitämisestä, jotta työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistä. Koulutuksen tulee olla työntekijälle maksutonta, minkä lisäksi työstä johtuvan koulutautumisen tulee sisältyä työaikaan. Työnantajan tulee myös pyrkiä edistämään työntekijöiden kehittymistä kykyjen mukaan työuran etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001/55 § 2:1, 19.) Esihenkilön pitää kuitenkin huomioida työntekijän oma kiinnostus osaamisen kehittämiseen sekä myös huomioida tämän luontaiset kyvyt ja potentiaali (Kupias ym. 2014).

Työnantaja voi pitää kehityskeskusteluita tai osaamis- ja koulutustarvekartoituksia säännöllisin väliajoin, jotta voi huomioida yksilön, tiimin ja organisaation nykyisen osaamisen tason ja näiden kehittämistarpeet. Osaamistarpeet linjataan vuosittain organisaation tavoitteellisiin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmiin. Menetelmiä osaamisen kehittämiseen on useita, näitä voivat olla perehdytys ja työnopastus, harjoittelut, työtehtävät- ja työkierto, keskustelut ja palaute, mentorointi, valmennus, lisä- ja täydennyskoulutukset, verkkokoulutukset, urapolut tai kehittämishankkeet. Jotta osaamisen voidaan todeta edistyvän, tulee toimintatapoja ja menetelmiä arvioida ja tarpeen mukaan tehdä muutoksia osaamisen kehittämiseen. (Sivonen 2017.)

Työntekijän työssä selviytymisen perusta on osaaminen. Osaaminen koostuu tiedosta ja taidosta, joka näyttäytyy sujuvana työskentelynä sekä tavoitteiden saavuttamisena. Työelämässä vaaditaan yksilöiltä myös hyviä itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisen taitoon liittyy kyky suunnitella ja kehittää omaa toimintaa sekä toimia toimintaympäristöissä vastuullisesti. (Viitala & Jylhä 2021, 245.)

Työntekijän tulee selvittää, mikä on hänen henkilökohtainen kiinnostuksensa ja tavoitteensa lyhyen ja pitkän aikavälin osaamisen kehittämisen ja urapolun luomisen suhteen. Osaamisen kehittäminen voidaan laittaa alulle vuorovaikutuksen aikana, siksi tavoitteista on hyvä keskustella ääneen esihenkilön tai vaikkapa kollegan kanssa tuomalla ilmi kiinnostuksen kohteita ja ratkaisuja kehittymisen suhteen. Tavoitteiden saavuttamiseen voi auttaa näiden kirjaaminen muistiin, jotta asetettuihin tavoitteisiin voi palata ja arvioida kehittymistä. (Työterveyslaitos 2024d.)

Työssä vaadittaviin kompetensseihin ei liity pelkästään suorituskky, vaan myös kyky sopeutua muutostilanteisiin. Toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, minkä takia yksilön tulee kyetä ratkaisemaan ennestään tuntemattomia ongelmia ja tekemään lopullisia ratkaisuja. Oleellista onkin tiedonhaku sekä yhteistyöverkostojen rakentaminen. (Viitala & Jylhä 2021, 246.) Ketterä oppija on itseohjautuva ja kykenevä hahmottamaan uusia työympäristöjä. Tämä tarkastelee uteliaana uusia asioita, ottaa selvää, kyselee ja näin kehittää omia taitoja. Oppija on muutoskyvykäs, jolla on positiivinen asenne oppimisen suhteen sekä myös huolehtii omasta älyllisestä kunnosta. Yksilöllä tulee olla oppimisen asenne ja halu kasvaa sekä myös kehittyä. (Ojala & Meklin 2021, 47.) Yksilöiden osaamisen voidaan nähdä kehittyvän prosessina, jonka aikana opitaan uutta ja samaan aikaan opitaan pois vanhoista toimintamalleista (Viitala & Jylhä 2021, 246). Osaamisen kehittämisen tueksi tarvitaan arviointia, informaatiota ja palautetta. Arvioinnin perusteella voi virittäytyä ja uudelleen suuntautua. Yksilöllä tulee myös olla reflektiotaitoa, eli kyvykkyyttä arvioida omaa toimintaa ja ajattelutapaa, joka näyttäytyy siinä, miten tehokkaasti oppii kokemuksista. Tämä on tietoista itsearviointia ja kykyä tutkia avoimesti ja armollisesti aikaansaannoksia, toimintamalleja, uskomuksia, tietoa sekä valintoja. (Viitala & Jylhä 2021, 247.)

## 4 SITOUTTAMINEN TYÖPAIKKAAN

### 4.1 Sitoutuneisuuden merkitys

Henkilöstö on yritykselle tärkeä kilpailukyvyyn ja menestyksen osalta, joten on tärkeää, että yrityksen miettiessä liiketoiminnan strategiaa se kytkee siihen mukaan myös henkilöstön, jopa osallistuttaa ja sitouttaa henkilöstön mukaan prosessiin. Kun henkilöstö on mukana miettimässä esimerkiksi yrityksen tavoitteita ja arvoja, niin he sitoutuvat vahvemmin myös toteuttamaan yhdessä mietittyä strategiaa. Osallistuttamalla henkilöstö mukaan strategian suunnitteluprosessiin, välittyy strategia osaksi organisaatiokulttuuria, eikä tapahdu sitä, että organisaatiokulttuurin tiedostamattomat ja tiedostetut toimintatavat ja asenteet estäisivät strategiaan sitoutumisen. Kun yritys määrittelee strategisella tasolla lupaukset siitä, millaisen toimintaympäristön yritys tarjoaa henkilöstölle, ja lunastaa henkilöstön odotukset niiden osalta, niin tuolloin strategia, kulttuuri ja työnantajakuva ovat yhtenäiset. (Kaijala & Tolvanen 2020, 13–22.)

Yrityksen maine työpaikkana vaikuttaa työnhakijoihin joko negatiivisesti tai positiivisesti. Yrityksen maine rakentuu yrityksen kulttuurista, eli siitä, miten asiat hoidetaan yrityksessä, miten käyttäydytään ja mitä asioita arvostetaan. Yrityksen henkilöstön myönteinen suhtautuminen omaan työnantajaan rakentaa positiivista työnantajakuvaa myös yrityksen ulkopuolella. Työnantajamielikuvaa voi myös systemaattisesti pyrkiä rakentamaan viestinnän keinoin, mutta sen tulisi olla aitoa eli todenmukaista. Hyvällä työnantajakuvalla luodaan kilpailukykyä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62–67.) Hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät viihtyvät työssään ja näin ollen myös puhuvat työnantajasta ja organisaatiosta hyvää, mikä vahvistaa positiivista työnantajamielikuvaa (Nikula 2022, 51). Sitoutuneet työntekijät ovat ylpeitä työstään ja yrityksestään (Itam & Gosh 2020).

Aito sitoutuneisuus syntyy työntekijän sisäisestä motivaatiosta ja kokemuksista ympäristöstä (Itam & Gosh 2020). Sitoutuminen ei ole kuitenkaan sama asia kuin motivaatio, koska sitoutuminen on sitä, että henkilö tuo työpaikalle itsestään kaiken potentiaalin. Motivoitumisen voi nähdä tilana, kun sitten taas sitoutuminen on psykologinen suhde, joka rakentuu henkilön, ympäristön ja tekojen välille. Sitoutumiseen liittyy koettu merkitys, turva ja olemassa olevat voimavarat. Työntekijä

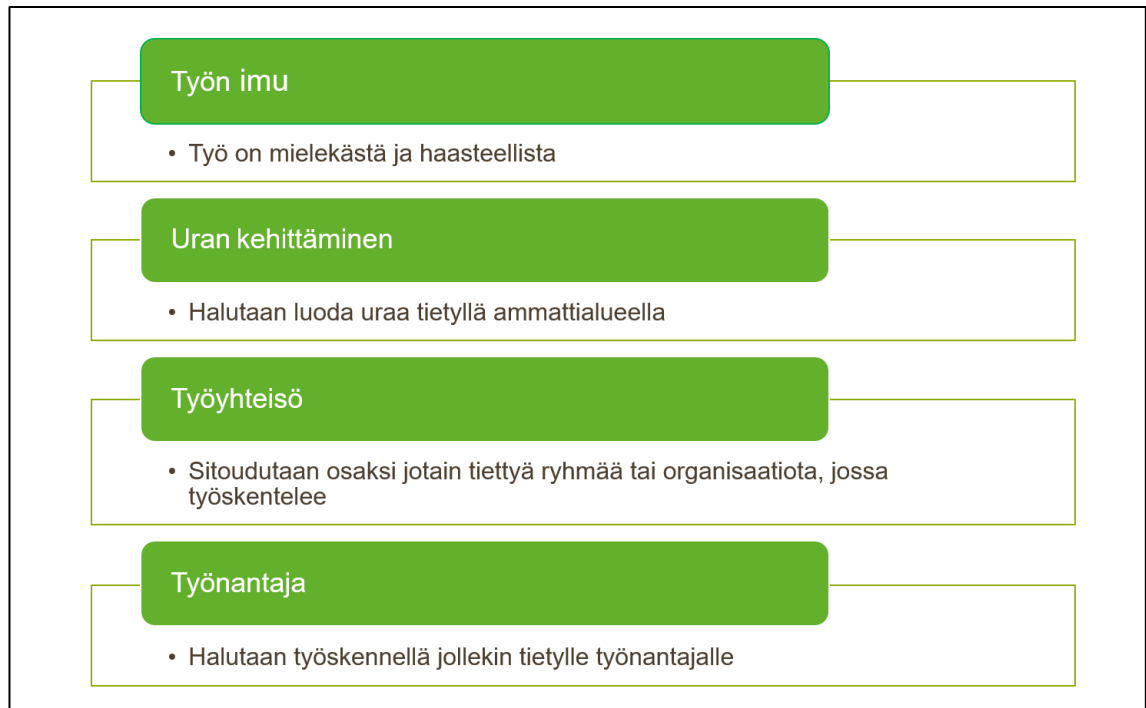


näkee oman työnsä vaikutuksen ja pystyy kokemaan merkityksellisyyttä työssään. Työntekijällä on tahtotila olla kokonaisvaltaisesti osa työyhteisöä, jolloin hän myös antaa sille kaikkensa. (Luukka 2020, 163–164.) Työntekijät, jotka kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, kokevat korkeammalla tasolla tarmoa ja onnellisuutta ja heidän saavutuksensa tavoitteiden osalta toteutuvat yli odotusten (Itam & Gosh 2020). Työntekijällä on tarvittavat osaamiset sekä henkiset ja fyysiset voimavarat, joilla pystyy toimimaan ja onnistumaan työssään. Työntekijä kokee olevansa turvassa ja tulee hyväksytyksi omana itsenään. Tämän toteutuminen vaatii sitä, että työyhteisössä vallitsee hyvä luottamuksellinen työilmapiiri. Sitoutuneet työntekijät kokevat olevansa psykologisella tasolla osa organisaatiota. He ovat organisaatiolle tärkeitä, koska he ovat aktiivisia, osallistuvia, innovoivia ja innostuneita. He voivat pyrkiä kehittämään toimintaa ja heidän suhtautumisensa organisaatioon on kaikkensa antavaa ja liiketoimintaa eteenpäin vievää. (Luukka 2020, 163–164.)

Hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön edellytyksenä on ilmapiiri, joka sisältää turvallisuuden kokemusta ja luottamusta. Luottamuksen ilmapiiri syntyy helpoiten työntekijöiden välille. Esihenkilö voi vaikuttaa omilla toimillaan ja käytöksellään psykologisesti turvallisen ympäristön luontiin. Turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö parantaa tuottavuutta ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. (Nikula 2022, 139.) Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen ja sitä kautta myös parempaan tuottavuuteen (Kauhanen 2016, 64).

#### 4.2 Sitoutuneisuuden ja vaihtuvuuden mittaaminen

Kauhanen (2016, 73–74) nostaa esille, että vaihtuvuuden ja työpaikkaan sitoutumisen osalta on hyvä selvittää, mihin henkilöstö on sitoutunut. Hänen mukaansa sitoutuneisuus voi kummuta neljästä eri tekijästä, jotka on esitelty kuviossa 2. Kuvioista ilmenee, että sitoutuminen voi johtua työstä, joka on tekijöille mielekästä tai työyhteisöstä, jossa työskentelee. Sitoutuneisuus voi tulla myös omasta urasuuntautuneisuudesta tai halusta toimia jonkun tietyn työnantajan palveluksessa.



Kuvio 2. Mihin henkilöstö on sitoutunut - neljä eri tekijää Kauhasen (2016, 73–74) mukaan

Henkilöstön vaihtuvuus on myös työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä keskeinen mittari ja tekijä. Jos vaihtuvuutta on paljon, niin se syö paljon aikaa ja resursseja rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Mikäli vaihtuvuus on kovin pientä, niin organisaation kehittäminen toimenkuvien ja rakenteiden osalta on jäykempää. (Kauhanen 2016, 74–77.) Asiantuntijaorganisaatiossa välittömät kustannukset lähtevän henkilön osalta vastaavat 1–2 vuoden palkkaa ja suorittavalla tasolla kyseessä on noin 3–6 kuukauden palkkavastaavuus (Kauhanen 2015, 121). Lisäksi voi tulla välillisiä tappioita. Henkilö, joka lähtee pois organisaatiosta, katkaisee erilaiset työhön liittyneet sidos- ja verkostosuhteet. Pahimmillaan yrityksen asiakkaat voivat seurata lähtijää uuteen työpaikkaan ja vaihtaa yhteistyökumppania. Poislähtijän perään uuteen työpaikkaan voi mennä muitakin työntekijöitä. (Kauhanen 2016, 74–77.)

Vaihtuvuuden osalta tulee selvittää lähtemisen syitä. Voi olla, että kyseiset työntekijät ovat olleet jo palveluksessa 4–5 vuotta ja ovat kaivanneet uusia haasteita. Tämä voi olla työnantajaorganisaation henkilöstöstrategian tavoite, koska on tutkittu, että motivaatio pysyy parhaiten yllä neljän–viiden vuoden ajan. Toisaalta työnantajaorganisaatio voi myös pohtia onko tällaisille tilanteille halua luoda strategia, jossa yritys kykenee tarjoamaan uusia haasteita talon sisältä. Lähtemisen

syy voi olla myös työntekijän kokema pettymys, joka kohdistuu organisaation. Vastaavasti tulee tutkia myös sitä ketkä pysyvät pitkään talossa ja minkä takia. (Kauhanen 2016, 74–77.)

Organisaatio voi vaikuttaa osaan vaihtuvuuden tekijöistä, mutta on olemassa tekijöitä, joihin ei voi vaikuttaa, kuten esimerkiksi lähtö opiskelemaan tai muutto pois paikkakunnalta (Kauhanen 2016, 75–77). Poislähtöön yleensä vaikuttaa eniten huono johtaminen ja esimiestyö sekä se, että työ ei vastaa odotusta, työ ei ole mielenkiintoinen tai haasteellinen, eikä mitään parempaa ole tarjolla tai näkyvissä talon sisäلتä. Lähtöön voi vaikuttaa myös huono ilmapiiri, epäselvät tavoitteet, itselle väärät arvot, huonot mahdollisuuden vaikuttaa, oma osaaminen ei kehity, ei opi mitään uutta, liika työmäärä, palkkaus ja palkitseminen ei ole sillä tasolla kuin toivoisi tai työtä ja vapaa-aikaa ei saa sovitettua yhteen. (Kauhanen 2016, 74–77; Kaijala & Tolvanen 2020, 183–186.) Ne keinot, joilla organisaatio voi vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen ovat hyvä johtaminen ja esihenkilötyö, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, kasvupolut uran osalta, positiivinen organisaatiokulttuuri, kannustava ja oikeudenmukainen palkitseminen, työsuhteet ja panostukset työhyvinvointiin (Kauhanen 2016, 77).

#### 4.3 Kannustava ja oikeudenmukainen palkitseminen

Palkka ei lähtökohtaisesti ole se syy miksi työssä halutaan onnistua ja miksi työssä viihdytään, vaan palkalla maksetaan pakolliset menot, joten se on perustana sille miksi käydä töissä. Oma palkka voi herättää epäoikeudenmukaisuuden tunteita, jos se ei ole riittävällä tasolla. Epäoikeudenmukaisuuden tunnetta voi herättää se, jos samasta työstä toinen saa paremman palkan kuin mitä itse saa tai jos kokee oman työpanoksensa olevan selvästi parempi kuin toisen. Kun työntekijä kokee palkkansa olevan oikeudenmukainen ja samalla tasolla kuin markkinassa, niin organisaatio saa tekijän, joka on sitoutunut ja antaa oman panostuksensa yritykselle. (Luukka 2020, 359–362.)

Luukan (2020, 362) mukaan olisi hyvä, että työntekijöiden ei tarvitsisi itse pyytää palkankorotusta, vaan että yritys pitäisi huolen, että työntekijöiden palkat pysyvät

kilpailukykyisinä. Tämä viestii työntekijöille, että heidän osaamistaan, kehittymistään ja sitoutumistaan arvostetaan myös pitämällä huolen palkkauksesta. Näin saatu korotus koetaan myös merkityksellisempänä kuin itse pyytämällä pyydetty.

Taloudellisen palkitsemisen lisäksi palkitseminen voi olla myös aineetonta palkitsemista. Aineeton palkitseminen voi liittyä uraan tai sitten sitä voivat olla esimerkiksi erilaiset työhön liittyvät tai henkilöön liittyvät tunnustuspalkinnot. Aineettomat palkitsemiset liittyvät myös osana urakehitykseen, kehittymiseen ja palautteiden antamiseen. (Kauhanen 2015, 119.) Luukka (2020, 389–388) nostaa esille työntekijöiden huomioimisen osana palkitsemista. Tämä sisältää muun muassa kiittämisen, joka luo merkityksellisyyttä niille teoille, joista kiitetään. Positiivisen palkitsemisen kulttuuria luodaan tuomalla näkyviksi onnistumiset, kiitetään ja huomioidaan toisten hyvät teot ja pyrkimykset siten, että tähän osallistuu koko organisaatio. Oikealla tavalla annettu positiivinen palaute voi siis olla myös palkitsemista, josta voi luoda pysyviä käytänteitä organisaation kulttuuriin.

#### 4.4 Palautteen merkitys ja siinä onnistuminen

Palautteen kautta yksilö saa tietoa siitä, tekeekö asiat oikein vai väärin tai onko etenemässä työn osalta oikeaan suuntaan. Parhaimmillaan rakentava tai positiivinen palaute syventää luottamusta, antaa lisävoimia ja lujittaa suhteita. Palaute lisää itseymmärrystä, mikä vahvistaa luottamusta omiin tietoihin ja taitoihin. Palautteen ei aina tarvitse tulla vain esihenkilöltä alaiselle. Organisaatiossa, jossa vallitsee hyvä yhteinen palautekulttuuri, uskalletaan antaa palautetta työkavereiden kesken ja myös alaiselta esihenkilölle. Rakentava tai kriittinen palaute, joka tulee työkaverilta, saatetaan ottaa helpommin vastaan, kuin esihenkilöltä tai johdolta tullut palaute. Positiiviset palautteet kannustavat riippumatta siitä, miltä taholta ne tulevat, mutta esihenkilön palautteella on myös laajempi merkitys sen osalta, että samalla viestitään organisaation johdon suunnalta, että yksilö tekee asioita oikein. (Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas & Lönnrot 2021, 186–189.)

Organisaatiossa, jossa ei vallitse hyvä palautekulttuuri menetetään mahdollisuus kehittyä ja oppia. Pahimmillaan kyse voi olla organisaatiokulttuurista, johon on muodostunut pelon ilmapiiri. Tällaisessa ilmapiirissä palautetta ei uskalleta antaa tai pyytää, vaan on laskeuduttu puhumattomuuden ja vastuunvälttelyn tasolle,

jossa pelätään ikäviä seurauksia ja konflikteja. Kyseessä on tila, jossa ihmisillä ei ole organisaation sisällä turvallinen olo tuoda omia ajatuksia esille. Myös positiivisessa organisaatiokulttuurissa voi olla puutteita palautteen osalta, johtuen yksilötason uskomuksista ja ajatuksista. Syy, miksi palautetta ei uskalleta antaa voi johtua siitä, että ei haluta loukata tai syyllistää. Yksilö voi myös kokea, ettei osaa antaa palautetta tai että palautteesta ei ole mitään hyötyä. Palautteen pyytämisen haasteena voi olla se, että ei haluta saada esihenkilöiltä negatiivisia palautteita tai, että uskotaan esihenkilöiden tietävän osaamiset ja tekemiset. Palautekulttuuria voidaan kehittää vahvistamalla organisaation psykologista turvallisuutta ja luottamuksen ilmapiiriä, mikä vaikuttaa myös parempaan keskinäiseen vuorovaikutukseen. Hyvä vuorovaikutus edesauttaa myös ristiriitatilanteiden selvittämistä. (Ristikangas ym. 2021, 186–189; Rinne 2021, 88–99.)

Positiivista palautetta ei anneta monen viikon jälkeen tapahtuneesta vaan se annetaan mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen. Jos palaute on kriittistä, niin sille on varattava erikseen oma aikansa ja valittava tila, jossa palautteen saajalla on mahdollista tunteenpurkaukseen. Ylipäättänsä palautteelle on hyvä löytää oma häiriötön tila, jotta palautteen saa annettua rauhassa. Ennen palautetta tulee valmistautua etukäteen siten, että tietää mitä on sanomassa ja miten. Kun kyseessä on negatiivinen palaute, niin ajankohdan osalta on hyvä huomioida, ettei palautetta anna ennen lomaa tai viikonloppua. Palautetta ei tule antaa vahvassa tunnereaktio-tilassa. Palaute ei ole rakentavaa, jos palautetta annetaan niin, että siinä puretaan palautteen antajan omia negatiivisia tunteita. (Ristikangas ym. 2021, 196.)

#### 4.5 Pehdyttäminen ja sen merkitys

Ensimmäinen työpäivä on uudelle työntekijälle jännittävä päivä, joka muistetaan. Silloin on mahdollisuus tehdä uuteen työntekijään hyvä vaikutus ja saada hänet kokemaan itsensä tervetulleeksi. (Luukka 2020, 285–287.) Onnistunut pehdytys sitouttaa uuden työntekijän osaksi organisaatiota ja vahvistaa myönteisiä tunteita yritystä kohtaan (Joki 2021, 85). Jos työntekijän yritykseen tulo ja pehdytys

on unohdettu tai hoidettu huonosti, niin työntekijän odotukset eivät täyty ja innostus latistuu. Pettymys voi vaikuttaa myös siihen, että uusi työntekijä lähtee pois koeajan puitteissa. (Luukka 2020, 285–290.)

Perehdyttäminen ja opastus työhön on työnantajan vastuulla. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on veloitettu opettamaan ja ohjeistamaan työntekijää. Työntekijän tulee saada kaikki tiedot haitta- ja vaaratekijöistä, ja työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijän osaaminen otetaan huomioon perehdyttämällä riittävästi työhön, sen olosuhteisiin ja menetelmiin. Työnantajan vastuulla on työntekijän turvallisuus. Työntekijän tulee saada opastusta haittojen ja vaarojen estämiseksi ja välttämiseksi. Hänen tulee saada opastusta muun muassa laitteiden ja koneiden huoltamisesta ja korjaamisesta, jotta vaaratilanteilta vältytään. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 2:14.) Tämä työnantajaa koskeva velvollisuus koskee kaikkia työntekijöitä, niin uusia kuin nykyisiä työntekijöitä. Työn muutoksien ja uusien laitteiden osalta työnantajan tulee huolehtia riittävästä opastamisesta kaikille niille, joita tarve koskee. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytykseen kannattaa panostaa ja antaa sille tarvittava aika, koska tuolloin uusi työntekijä oppii nopeasti organisaation työympäristön, yhteisön ja työtehtävät. Mitä nopeammin onnistunut perehdytys on tehty, niin sitä paremmin ja nopeammin uudesta työntekijästä on hyötyä, niin koko työyhteisölle, tehtäville kuin kannattavuudelle. Uudelle työntekijälle perehdyttäminen tuo turvaa, hän oppii nopeammin tekemään työnsä oikein, jolloin vältytään virheiltä ja epävarmuudelta. Kun uusi työntekijä tietää, että perehdytys on ohjelmoitu, ja sen aikana häneltä ei odoteta tuloksia, niin hän voi hyödyntää energiansa uuden sisäistämiseen: seuraamalla, kyselemällä ja oppimalla. (Joki 2021, 85–86.)

Hyvässä perehdytyksessä on hoidettu valmistelut etukäteen ja työntekijän kokee olevansa odotettu. Työntekijän kaikki työvälineet tulee olla valmiina ja suunnitelma perehdyttämisen osalta pitää olla valmiina. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki aikataulut ja ohjaajat on sovittu etukäteen, ilman että uuden työntekijän tarvitsee itse miettiä mitä kaikkea hänen tulisi oppia. Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä saa kaikki mahdolliset edellytykset onnistua työssään. (Luukka 2020, 291, 299.) Uusi työntekijä tulee perehdyttää tuntemaan organisaationsa tapojen, ihmisten ja arvojen osalta sekä opastaa työhön liittyviin eri osa-alueisiin,

sisältäen kaikki työn vaiheet, tiedot ja osaamiset mitä työn tekeminen vaatii (Aho-  
kas & Mäkeläinen 2013).

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA SEN PERUSTELUT

### 5.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuspainotteisesti määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Näin voitiin opinnäytetyön aikana toteuttaa henkilöstölle työhyvinvointikysely. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa vastauksia käsiteltäviin aiheisiin numeerisesti kuten: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein (Vilkkä 2007, 14). Opinnäytetyön aikana laadittiin Survey-tutkimus koko kohdeorganisaation henkilöstölle tavoitteena kartoittaa nykyistä työhyvinvoinnin tilaa. Kyselyn tuloksista saatiin tilastollisia vastauksia analysoitavaksi tutkittavaan aiheeseen kuten: kokevatko työntekijät työssä onnistumisen iloa? Koetaanko työstä johtuvaa stressiä tai kuormitusta sekä kuinka henkilöstön mielipiteet huomioidaan esihenkilöiden toimesta ja kuinka paljon mielipiteiden ilmi tuominen vaikuttaa konkreettisesti käytännön tasolla? Survey-tutkimus viittaa standardoituun eli vakioituu kyselyyn, joka tarkoittaa sitä, että kaikille kyselyyn vastaajille annetaan samat asiasisällöt kysymysmuotoisena, eikä kyselylomakkeiden sisältö vaihtelee vastaajien kesken (Vilkkä 2021, luku 4).

Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto koostuu henkilöstölle tehtävästä työhyvinvointikyselystä. Työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin perehdyttiin muun muassa kirjallisuus-, asiantuntija- ja viranomaislähteiden kautta, joista koostettiin opinnäytetyön teoriaosuus. Kyselylomakkeiden tulokset esitettiin numeerisesti ja analysoitiin. Tuloksena saatiin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan tutkimustulokset. Tuloksia arvioitiin, joiden perusteella muodostimme kehitysideat henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen, hyödyntäen samalla kerättyä teoriatietoa. Opinnäytetyön tuloksista kohdeorganisaation johto ja henkilöstö saa tietoa käsillä olevasta työhyvinvoinnin tilasta onnistumisten kuin myös epäonnistumisten muodossa. Erityisesti organisaation johto voi hyödyntää opinnäytetyön tutkimusten tuloksia apuna työstäessä henkilöstön työhyvinvointia, siihen liittyvää johtamista sekä myös henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä.



## 5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka oli tarkoitettu täytettäväksi kaikille kohdeorganisaation työntekijöille, mukaan lukien johto ja esihenkilöt. Kysely rakennettiin sähköisesti, ja se lähetettiin työyhteisön jo olemassa olevaan WhatsApp-ryhmään. Kyseiseen ryhmään oli liitetty kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt. Hyödyntämällä jo toimivaa viestintäkanavaa tavoitettiin yhdellä kerralla kaikki kyselyyn vastaajat, voitiin esitellä tutkittava aihe ja antaa vastausohjeet kyselyn täyttämiseen. Vastausaika rajattiin kahteen viikkoon. Koska kyselyn tavoitteena oli saada realistista aineistoa työntekijöiden nykyisestä työhyvinvoinnin tilasta, kysely toteutettiin täysin anonymisti. Näin kyettiin minimoimaan tietoturvariskit sekä samaan aikaan tarjoamaan vastaajille nimetön vaihtoehto tuoda myös negatiiviset tunteet kyselyn aikana ilmi. Kyselylomake noudatti seuraavaa Vallin (2018) esittelemää kaavaa:

- 1 Kyselyn ensimmäisessä vaiheessa esitettyjen kysymysten ja ohjeiden avulla pyritään luomaan luottamusta tutkijan ja vastaajan välille. Kysely täytyy kyetä osoittamaan tärkeäksi ja mielekkääksi ennen kuin edetään eteenpäin.
- 2 Taustakysymysten jälkeen tulee kysymykset olla vastaajille helposti lähestyttäviä, jopa mieleisiä kysymyksiä, mikä johdattelee seuraavaan vaiheeseen.
- 3 Kyselyn toiseksi viimeisessä vaiheessa käsitellään epämiellyttävät aihealueet, jotka voivat herättää tunteita vastaajassa.
- 4 Jäähdyttelyvaiheen kysymykset ovat helposti lähestyttäviä ja vaivattomasti vastattavia aiheita. Näillä pyritään palauttamaan vastaaja pois vaikeiden aiheiden käsittelystä.

## 6 CASE-YRITYKSEN TYÖHYVINVOINNIN TILA

### 6.1 Kyselyn toteutus

Työhyvinvoinnin tilaa kartoitettiin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella (liite 2), joka sisälsi 48:n kysymyksen lisäksi myös saatekirjeen (liite 1). Tutkimuskohteen perusjoukkona oli case-yrityksen koko henkilöstö. Case-yrityksessä työskentelee yhteensä 18 henkilöä, joista 14 vastasi kyselyyn. Kysely jaettiin nettilinkkinä case-yrityksen henkilöstön WhatsApp-ryhmään ja se oli auki kaksi viikkoa. Kahden viikon vastausaika mahdollisti sen, että henkilöstön kaikki vuoroviikollaiset pääsivät tekemään kyselyn työajallaan. Tämä jakelutapa takasi teknisesti täydellisen anonyymiyden, koska vastauksien mukana ei siirtynyt minkäänlaisia tunnistetietoja, eikä kyselyn jakamiseen tarvittu yksilötason tietoja kuten nimiä, puhelinnumeroita tai sähköpostiosoitteita.

Lomakkeen kysymysten toteuttamisessa pyrittiin ratkaisuun, jossa huomioidaan vastausympäristönä mobiili ja vastaamisen helppous. Tämä toteutettiin siten, että valtaosa kysymyksistä noudatti samaa vastaustapaa. Kysymykset toteutettiin väittäminä, joihin vastattiin laajennetulla 7-portaisella Likertin asteikolla, jossa ääripäät edustivat 1-arvossa "täysin eri mieltä"- ja 7-arvossa "täysin samaa mieltä"-kannat. Tämä toteutettiin kyselylomakkeeseen liukukytkin-ominaisuudella. Vastaaminen puhelimen kautta onnistui kätevästi liikuttamalla sormeaa vaakatasossa haluttuun 1–7 väliseen arvoon. Joidenkin kysymysten osalta käytimme valintapatteristoa, jotta saisimme tuloksia asioiden tärkeydestä suhteessa toisiinsa. Pyrimme kuitenkin minimoimaan näiden käyttöä, koska se ei ole mobiilissa kovin helppokäyttöinen. Emme myöskään asettaneet kysymyksille vastauspakkoa välttääksemme vastaamisen hankaluuksia lisäpainikkeilla.

Likertin asteikon osalta tarkastelimme tuloksien osalta pääsääntöisesti keskiarvoa. Keskiarvon ollessa neljä ollaan asteikon keskikohdalla, eli neutraalilla tasolla. Keskiarvon kasvaessa yli neljän ollaan väittämän kanssa enemmän "täysin samaa mieltä". Vastaavasti keskiarvon laskiessa neljästä alaspäin ollaan enemmän väittämän osalta "täysin eri mieltä". Likertin asteikon tuloksista näkee myös vastauksien mediaanin, eli sen mikä arvo on kaikkien vas-

tauksien osalta keskimäinen arvo. Raporttitulokset näyttävät myös keskihajonnan, jota tulkittiin osana tuloksia sen osalta, miten paljon vastauksien arvot hajautuvat suhteessa keskiarvoon.

Itse lomakkeessa kysymykset järjesteltiin vastaajia varten noudattamaan Vallin (2018) mukaista aineistokeruun järjestystä. Tässä järjestyksessä esitellään ensin aihetta ja luodaan luottamusta taustakysymysten kautta, jonka jälkeen siirrytään helpoista kysymyksistä vaikeimpiin kysymyksiin. Viimeisenä tulevien kysymysten tuli olla sellaisia, joihin oli vaivatonta vastata, jolloin ne vaikeammat aiheet eivät jääneet viimeisenä vastaajan mieleen.

Kysymykset oli suunniteltu tietoperustan eri osuuksien kautta. Analyysissä käsitelimme tuloksia vastaavasti teemoitettuna. Tietoperustan mukaiset teemat olivat työhyvinvointi ja sen johtaminen, työhyvinvointi yksilön osalta ja sitoutuminen työpaikkaan. Kukin teema sisälsi kysymyksiä, jotka jaoteltiin teemakohtaisesti alakategorioihin. Esimerkiksi työhyvinvoinnin ja sen johtamisen teemassa kysymykset sisälsivät työhyvinvointiin liittyvän alakategorian, jossa kysyttiin muun muassa työn turvallisuudesta ja työhyvinvoinnin kommunikoinnista. Saman teeman toisena alakategoriana oli johtaminen ja esihenkilötyö, jossa kysyttiin esimerkiksi siitä, miten työnantaja tukee ja auttaa työssä. Jokainen teema sisälsi kolme tai neljä eri alakategoriaa ja jokaisessa eri kategoriassa oli kysymyksiä vähimmillään kolme kappaletta ja parhaimmillaan 11 kappaletta. Käsitelimme teemakohtaisessa analyysissä kunkin alakategorian tulokset erikseen.

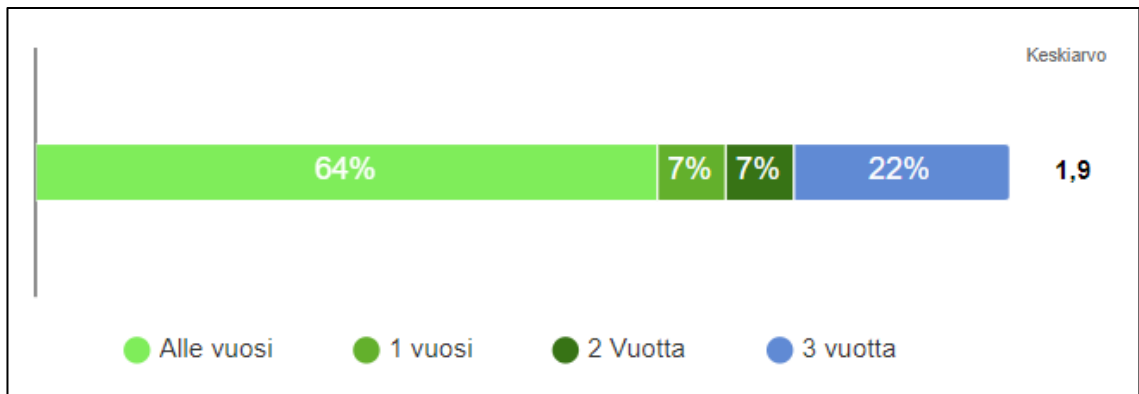
## 6.2 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Työhyvinvoinnin kyselyyn osallistui henkilöstöstä 14 henkeä, mikä on 18 hengen henkilöstöstä 78 %. Osallistumisprosentti on selvästi yli puolet henkilöstöstä ja näin ollen se on riittävän validi tulosten osalta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt muodostavat otoksen case-yrityksen koko henkilöstön perusjoukosta.

Kyselylomakkeessa taustatiedoissa oli esitetty kysymys henkilön työpositiosta valitsemalla joko ”johtavassa asemassa/vuoro-esihenkilö” tai sitten ”suorittavassa työssä/työntekijä”. Otoskoon rajallisuuden takia emme esittele tuloksia position mukaan estääksemme tunnistettavuuden. Tulokset analysoitiin ja tarkasteltiin

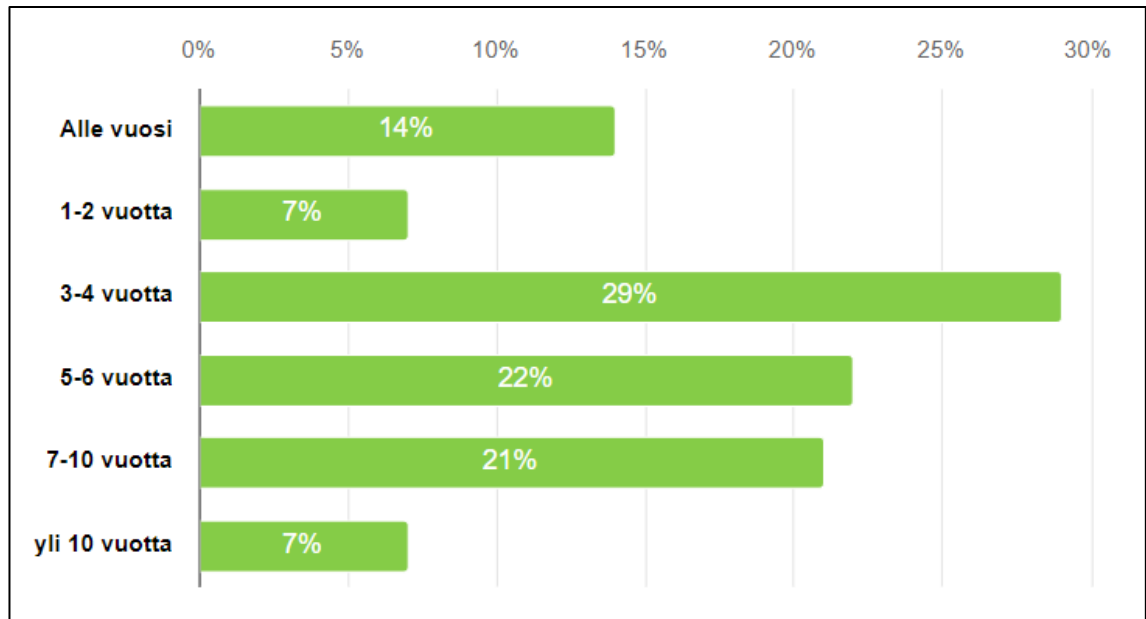
koko otoksen kautta. Joidenkin tuloksien otoskoossa on poikkeamaa koko otoskoosta. Tätä asiaa käsitellään tuloskohtaisesti, jos poikkeama on huomattava. Poikkeama on huomattava, jos vastaajia on 9 tai alle, eli otoksen suhdeluku henkilöstöön on 50 % tai alle eikä näin ollen voi kuvastaa perusjoukkoa, koska ei edusta enemmistöä.

Taustakysymyksissä selvitettiin myös henkilöstön työssäolovuosia yrityksessä (kuvio 3) sekä alan osaamiskokemusta (kuvio 4). Näiden taustakysymysten tavoitteena oli saada käsitys siitä, miten paljon henkilöstössä on työkokemusta alalta suhteessa uusien tai pidempään yrityksessä olleiden työntekijöiden välillä.



Kuvio 3. Työhyvinvointikyselyn taustakysymys vastaajien työssäoloajasta case-yrityksessä (N= 14)

Yrityksessä on työskennelty keskimäärin 1,9 vuotta, mikä ei tule yllätyksenä koska yritys on perustettu vuonna 2021, eli toimintaa on ollut kolme vuotta. Tuloksessa korostuu selvästi alle vuoden töissä olleiden osuus, ollen 64 % kaikista vastauksista.



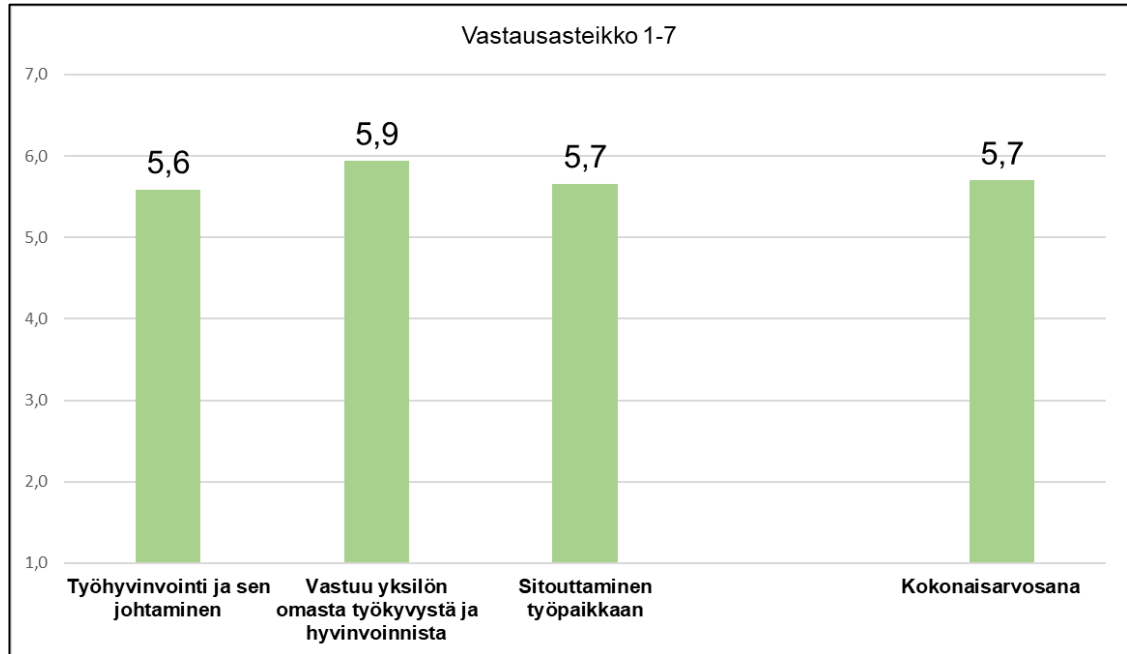
Kuvio 4. Työhyvinvointikyselyn taustakysymys vastaajien oman alan osaamiskokemuksesta vuosina (N=14)

Alan osaamiskokemuksen kysymyksen vastauksien mukaan eniten alan osaamiskokemusta vuosissa sijoittuu välille 3–10 vuotta (72 %). Tämä kertoo, että vastaajilla on kokemusta alasta, vaikkakin yrityksen työssäoloajassa korostui alle vuoden työssäoloaika. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan Särkinivan (2023) tahtotilana oli selvittää, miten saada henkilöstö pysymään ja viihtymään yrityksessä. Taustatietojen tuloksien mukaan yrityksessä on paljon työntekijöitä, jotka ovat olleet vasta vuoden töissä ja suurella osalla työntekijöistä on monen vuoden osaamiskokemus alasta. Nämä tukevat sitä, miksi työhyvinvoinnin tilan tutkiminen ja sitoutumiseen liittyvät tekijät ovat oleellisia asioita selvittää.

### 6.3 Teemakohtaiset tulokset

Tutkimus oli suunniteltu tietoperustan aihealueiden mukaan teemoina työhyvinvoinnin johtaminen, vastuu yksilön omasta työkyvystä ja hyvinvoinnista sekä sitouttaminen työpaikkaan. Tutkimuksen tulokset on teemoitettu samalla periaatteella ja ne tullaan jatkossa käymään kategoriakohtaisesti läpi. Työstimme tuloksista myös teemakohtaiset tulokset, jotka sisältävät kaikki kategoriatasoisten kysymysten Likert -asteikkoisten kysymysten tuloksien keskiarvot (liite 3). Keskiar-

voista on poistettu parin kysymyksen vastaukset, koska niissä oli käänteisesti tulokittavat tulokset. Tuloksien keskiarvot laskettiin teemakohtaisesti, jolloin saimme jokaiselle teemalle omat keskiarvotulokset analysoitavaksi (kuvio 5).



Kuvio 5. Työhyvinvointikyselyn teemakohtaiset keskiarvot, jossa on laskettu kaikki yhteneväiset keskiarvot teemakohtaisesti ja näiden yhteenlaskettu kokonaisarvosana (N=14)

Arvosana-asteikko oli 1–7, jossa arvo 1,0 on kaikista heikoin edustaen “täysin eri mieltä” -kantaa ja arvo 7,0 edustaa erinomaista “täysin samaa mieltä” -kantaa. Arvo 4,0 on vastausasteikon keskimmäisin arvo edustaen neutraalia tulosta. Teemakohtaisesti tarkasteltuna tulokset ovat hyvät. Keskiarvot ovat positiivisia, ollen välillä 5,6–5,9. Kokonaisarvosana kaikkien kysymysten vastausten osalta on 5,7. Kokonaisuutena tarkasteltuna case-yrityksen työhyvinvoinnin tulokset ovat hyvällä tasolla.

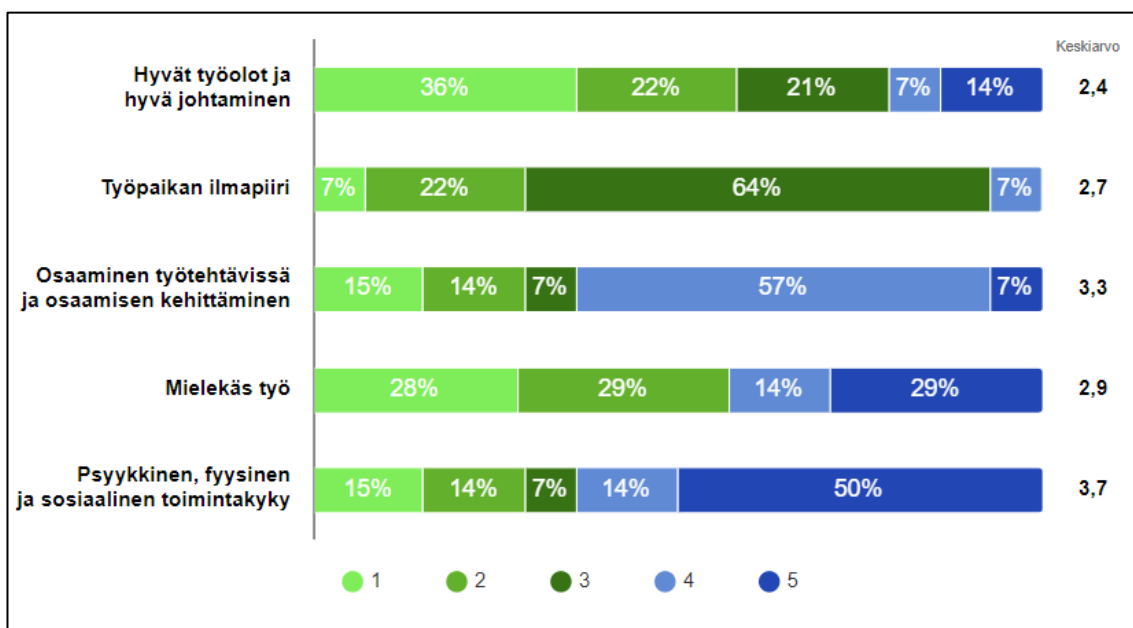
## 6.4 Työhyvinvointi ja sen johtaminen -teema

### 6.4.1 Työhyvinvoinnin käsite ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin eri osa-alueet kuvattiin luvussa 3.1 esittäen kuviossa 1 Työterveyslaitoksen (2024b) Työkykytalon, jossa talon perustana oli psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät, jotka ovat enemmän liitännäisiä henkilön omaan vastuuseen

työkyvystään. Tasolla kaksi oli osaaminen ja kehittäminen. Kolmantena on arvot, asenteet ja motivaatio, jotka kuvastavat sitä miten mielekkäänä kokee työn. Neljännellä tasolla on johtaminen ja työolot sekä työyhteisö. Nämä kaikki tekijät luovat kokonaisvaltaisen suhteen toisiinsa, ja kaikilla näillä tekijöillä on vaikutusta koettuun työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin koostuessa monista eri osa-alueista vastaajille esitettiin valintakysymys, jossa tuli laittaa väittämät tärkeysjärjestykseen (kuvio 6). Tämä toteutettiin siten, että vastaajan piti asettaa luvut yhdestä viiteen haluamaansa järjestykseen. Arvo 1 oli kaikista tärkein ja arvo 5 oli vähiten tärkeä. Tavoitteena oli selvittää, mitkä työhyvinvointiin liittyvät tekijät korostuvat tai alikorostuvat. Tämän kautta yrityksen johto voi henkilöstön työhyvinvointikehityksessä ottaa huomioon erityisesti ne tekijät, jotka henkilöstössä koetaan ensisijaisen tärkeiksi.

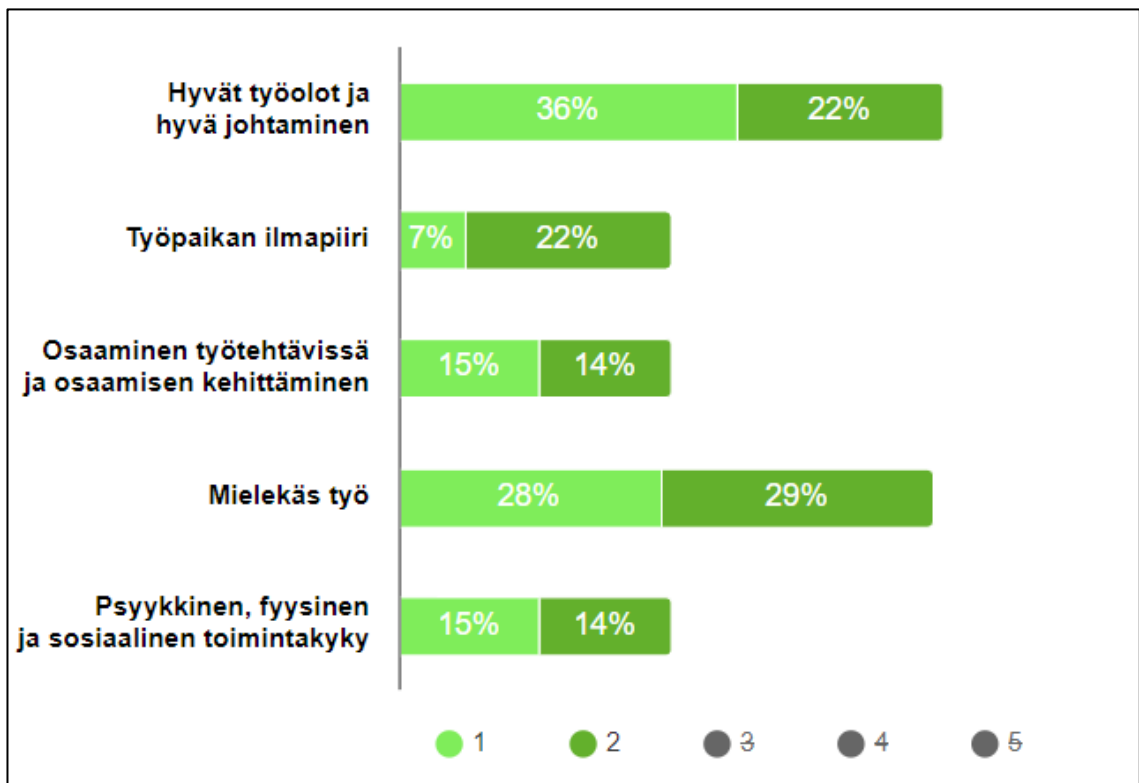


Kuvio 6. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden tärkeys (1=kaikista tärkein, 5=vähiten tärkeä) (N= 14)

Kuviota 6 tulkitaan keskiarvojen osalta pienimmästä luvusta isompaan. Pienin keskiarvo on tärkeämpi kuin isompi keskiarvo. Tämä perustuu siihen, että tärkeysjärjestys on valittu yhdestä viiteen, jossa arvo 1 edustaa kaikista tärkeintä ja arvo 5 vähiten tärkeintä. Vastauksien mukaan keskimääräisesti kaikista tärkeintä on "hyvät työolot ja hyvä johtaminen" (ka 2,4). Toiseksi tärkeimpänä on "työpaikan ilmapiiri" (ka 2,7). Kolmanneksi tärkeimpänä on "mielekäs työ" (ka 2,9). Toiseksi vähiten tärkeimpänä, eli neljäntenä on "osaaminen työtehtävissä ja

osaamisen kehittäminen” (ka 3,3). Viimeisenä, eli viidentenä on “psykykinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky” (ka 3,7). Tämä järjestys noudattaa Työterveyslaitoksen (2024b) Työkykytalon (ks. luku 2.1, kuvio 1) vastaavien tekijöiden järjestystä talon ylimmältä tasolta perustuksiin, eli johtamisesta, työoloista ja työyhteisöstä laskeutuen työn mielekkyydestä osaamisen kautta kohti omaa terveyttä ja omia voimavaroja.

Keskiarvojen lisäksi on hyvä tarkastella tuloksia myös sen osalta mitkä tekijät ovat saaneet eniten eri vastauksia arvojen mukaan. Arvo 1 tarkoittaa, että se on vastaajille kaikista tärkein ja vastaavasti arvo 2 tarkoitti vastaajille toiseksi tärkeintä tekijää. Kuviossa 7 on havainnollistettu tätä ottamalla pois 3–5 sijojen vastaukset ja jätetty 1–2 sijan vastaukset eli kaikista tärkein ja toiseksi tärkeimmäksi koetut tekijät.



Kuvio 7. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden tärkeys tulokset siten, että kuvioon on jätetty havainnollistamaan vastaajien tulokset kaikista tärkein (1) ja toiseksi tärkein (2) vastauksien osalta (N= 14)

Vastaajien mielestä kaikista tärkeintä ovat “hyvät työolot ja hyvä johtamisen” (36 %) ja “mielekäs työ” (28 %). Aiemmassa keskiarvotarkastelussa “Mielekäs työ” oli vasta kolmantena. “Työpaikan ilmapiiri”, joka oli keskiarvon mukaan toiseksi



tärkein, oli kuvion 6 mukaan saanut paljon kolmanneksi tärkein vastauksia (64 %), mitkä ovat vaikuttaneet keskiarvoon positiivisesti, kun ääripään arvoja on vähemmän. “Mielekäs työ” on saanut myös kaikista eniten toiseksi tärkein vastauksia (29 %). Kun lasketaan yhteen “mielekkään työn” kaikista tärkein ja toiseksi tärkein vastauksien prosenttiosuus saadaan luku 57 %. “Hyvät työolot ja hyvä johtaminen”-tekijässä vastaava luku on 58 %. “Työpaikan ilmapiiriin” kaikista tärkein ja toiseksi tärkein vastauksien yhteenlaskettu luku jää 29 % osuuteen, joten se ei ole vastaajille niin tärkeä, kuin mitä keskiarvon kautta saatu tulos antoi ymmärtää.

Analyysin perusteella tärkeimmät työhyvinvointiin liittyvät tekijät case-yrityksessä ovat “hyvät työolot ja hyvä johtaminen” sekä “mielekäs työ”. Vähiten tärkein oli keskiarvon mukaan “psykkinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky”, joka nousee tuloksena esille myös tarkastellessa arvoja. Tämä työhyvinvointiin liittyvä tekijä sai arvojen mukaan 50 % (kuviokuva 6) kaikista vähiten tärkeä vastauksista. Tämä on myös tekijä, joka on työntekijän omalla vastuulla ja sellainen, johon johtamalla on vaikeampi vaikuttaa (Työterveyslaitos 2024b).

Yrityksissä, joissa halutaan kehittää työhyvinvointia, tulee panostaa siitä viestimiseen, kommunikaatioon ja hyvään vuoropuheluun. Parhaimmillaan päästään tilaan, jossa kaikki osallistutetaan mukaan kehittämään työhyvinvointia ja siitä tulee luonnollinen osa yrityskulttuuria. (Halonen 2022.) Case-yrityksen henkilökunnan osalta kartoitettiin sitä, miten he kokevat, että työyhteisössä kommunikoidaan työhyvinvoinnista ja tämän kehittämisestä (taulukko 1).

Taulukko 1. Työhyvinvointikyselyn tulokset sen osalta, miten vastaajat kokevat, että työyhteisössä kommunikoidaan ja kehitetään työhyvinvointia (N=14)

Arvioitava väite (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski-hajonta
Työyhteisössä kommunikoidaan työhyvinvoinnista ja tämän kehittämisestä	3,0	7,0	4,9	4,5	69	1,4

Tulosten mukaan työhyvinvoinnin kommunikoinnin osalta ylitetään arvosana neljän keskikohta ja päästään hivenen samaa mieltä puolelle (ka 4,9). Koko kyselyn

osalta tämä on toiseksi huonoin keskiarvo. Keskihajonta on myös suhteellisen korkea, joka ilmenee myös siitä, että pienin annettu arvo on 3,0 ja korkein on “täysin samaa mieltä” -arvossa 7,0. Tämä kertoo sen, että kokemus kommunikoinnista ja työhyvinvoinnin kehittämisestä ei ole kaikille sama, mikä voi johtua siitä, että jotkut jäävät ulkopuolelle näistä kommunikointihetkistä tai sitten kokevat, että sitä ei ole riittävästi. Huomioitavaa on myös se, että tuloksissa ei ole annettu yhtään “täysin eri mieltä” -päädyn arvoja, vaan ollaan enemmän neutraalimmalla ja positiivisen tason puolella, joten kyseessä ei ole hälyttävä tila.

Kun työhyvinvointia kehitetään ja siihen panostetaan, niin se vaikuttaa sairauspoissaolojen ja tapaturmien määrien vähentymiseen (Manka & Manka 2016, 67). Selvitimme tutkimuksessa sitä, miten henkilöstö kokee, että työnantaja huolehtii työstä ja työympäristöstä liittyen työturvallisuuteen ja kysyttiin, miten vastaaja kokee, että hänelle sattuu tapaturmia töissä (taulukko 2).

Taulukko 2. Työhyvinvointikyselyn työturvallisuuteen ja työtapaturmiin liittyvät tulokset (N=13)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Minun on turvallista tehdä työtäni, koska työnantajani on huolehtinut työturvallisuudesta liittyen työtehtäviin ja työympäristöön	1,0	7,0	5,0	5,0	70	1,8
Minulle ei satu koskaan työtapaturmia töissä ollessani	2,0	7,0	5,5	6,0	72	1,5

“Minun on turvallista tehdä työtäni, koska työnantaja on huolehtinut työturvallisuudesta liittyen työtehtäviin ja työympäristöön” -väittämä on saanut keskiarvon 5,0, eli hieman yli neutraalin arvon 4,0. Minimiarvossa näkyy arvo 1,0, eli joku tai jotkut ovat olleet sitä mieltä, että eivät ole ollenkaan samaa mieltä väittämän kanssa. Toinen väittämä eli “minulle ei koskaan satu tapaturmia töissä ollessani” on myös saanut heikon minimiarvon (2), vaikkakin tämän väittämän keskiarvo on hyvä (ka 5,5). Vaikka positiivinen keskiarvo ja maksimiarvon (7,0) erinomaisuus näkyvät tuloksista, niin nämä asiat ovat työturvallisuuslaissa (2002/738 § 2:14) säädettyjä työnantajan velvollisuuksia, joten näiden tuloksien osalta hajonta ja vastauksista ilmi tulevat negatiiviset minimiarvot (arvot 1 ja 2) eivät ole hyvä asia.

Tähän on syytä paneutua ja tehdä työnjohdollisia toimenpiteitä, joilla turvataan ja edistetään tasapuolisesti työntekijöiden työturvallisuutta.

#### 6.4.2 Esihenkilötyö ja johtaminen

Työnantaja voi tarjota edistyneet puitteet henkilöstön käyttöön työhyvinvoinnin lisääntymiselle panostamalla strategisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen (Manka & Manka 2016, 57). Strategiaan voi sisältyä laadukas johtaminen, mielenkiintoiset ja riittävän haasteelliset työtehtävät tai työaikojen joustomahdollisuudet. Työnantaja voi myös edistää työhyvinvointia kehittämällä työyhteisön ilmapiiriä tukevaksi ja kannustavaksi yhteisöksi. (Kauhanen 2016, 90–94.) Esihenkilötyöllä ja johtamisella nähdään olevan iso vaikutus henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Siksi selvitettiin, miten yksilöt kokevat case-yrityksen esihenkilötyön ja johtamisen onnistuneen ja miten tämä vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin (taulukko 3).

Taulukko 3. Työhyvinvointikyselyn tulokset esihenkilön onnistumisen osalta sisältyen yksilön kokemaan onnistumisen iloon ja työaikojen joustoon (N=13)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi-arvo	Maksimi-arvo	Keski-arvo	Mediaani	Summa	Keskiahajonta
Koen työssä oppimisen ja onnistumisen iloa	4,0	7,0	6,3	6,0	82	0,9
työaikojen osalta joustetaan riittävästi	4,0	7,0	6,1	6,5	86	1,1

Esihenkilötyön onnistumisen suhteen tutkittiin, kokeeko henkilöstö työssään oppimisen ja onnistumisen iloa ja onko työnantaja tarjonnut työaikojen joustomahdollisuuksia riittäväällä tasolla. Tulokset ovat kokonaisvaltaisesti positiivisia, keskiarvoksi muodostui 6,2 ja mediaaniarvoksi 6,2. Ottaen vastaajien pienimmän tuloksen huomioon (minimi-arvo 4,0), joka edustaa keskimmäistä arvoa asteikolla 1–7, voidaan tuloksista päätellä, että yksilöt kokevat työssään oppimisen sekä myös onnistumisen iloa. Tuloksista on myös huomattava yksilöiden positiivinen kokemus siitä, että työnantaja kykenee tarjoamaan tasavertaisesti työaikojen joustomahdollisuuksia.

Taulukon 4 väittämien avulla selvitettiin, miten yksilöt kokevat työnantajan/vuoro-esihenkilön ymmärtävän työtehtävät ja työympäristöt sekä pyrkiikö työnantaja/vuoro-esihenkilö estämään syrjintää ja kiusaamista, että tarjotaanko työntekijöille mielekkäitä ja haasteellisia työtehtäviä.

Taulukko 4. Työhyvinvointikyselyn tulokset esihenkilön onnistumisen osalta sisältyen työtehtävien ja työympäristön ymmärtämiseen, nollatoleranssiin syrjinnän osalta ja työtehtävien jakamiseen, niin että henkilöstö kokee tehtävät mielenkiintoisina ja haasteellisina (N=13)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski-ha- jonta
Työnantaja/vuoro-esihenkilö ymmärtää työtehtävät ja työympäristöt	2,0	7,0	5,9	6,5	83	1,5
Työnantajalla/vuoro-esihenkilöllä on "nollatoleranssi" syrjintään ja edistää tämän estämistä työyhteisössä	3,0	7,0	5,9	6,5	82	1,5
Minulle tarjotaan mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä	4,0	7,0	5,9	6,0	77	1,0

Tulosten pienin arvo väittämään "työnantaja/vuoro-esihenkilö ymmärtää työtehtävät ja työympäristöt" koettiin tasolla 2,0 mikä viittaa siihen, että työnantaja ei ymmärrä ollenkaan tai lähes lainkaan työyhteisön työtehtäviä ja työympäristöjä. Toisessa ääripäässä koetaan työnantajan ymmärtävän täysin työt ja työympäristöt tuloksella 7,0. Mediaanitulokseksi muodostui 6,5, mistä voidaan päätellä minimiarvosanan antaneiden olevan vähemmistössä, joten suurin osa kyselyyn vastanneista kokee väittämän "täysin samaa mieltä" tuloksena.

Kysyessä työnantajan/vuoro-esihenkilön "nollatoleranssia" syrjintään sekä tämän estämiseen työyhteisössä, tulokset vaihtelivat vastaajien kokemusten kesken. Minimiarvona koetaan 3,0 eli "ei samaa, eikä eri mieltä" ja maksimiarvona 7,0 eli "täysin samaa mieltä" väittämän kanssa. Mediaaniarvo muodostui tässäkin kysymyksessä positiiviseksi 6,5, mikä viittaa siihen, että suurin osa henkilöstöstä kokee lähes "täysin samaa mieltä" tuloksella työnantajalla/vuoro-esihenkilöllä olevan "nollatoleranssi" syrjintään sekä kiusaamiseen työyhteisössä ja kokevat myös

näiden estävän aktiivisesti syrjintää työyhteisössä. Kysymyksen aihe on sen verran tärkeä, että minimiarvosana 3,0 voi viitata esimerkiksi siihen, että satunnaiset yksilöt voi kokea, ettei työyhteisössä puhuta riittävästi syrjinnästä tai olla tietoisia siitä, että työnantaja/vuoroesihenkilö pyrkii estämään tämänkaltaista toimintaa työyhteisössä, ellei sellaista ole aiemmin joutunut kohtaamaan.

Väittämään ”minulle tarjotaan mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä” tulosten maksimiarvoksi muodostui 7,0 ja minimiarvoksi 4,0. Keskiarvo oli 5,9. Väittämä ei saanut keneltäkään vastaajalta ”täysin eri mieltä” vastausta, pikemminkin neutraalin arvosanan, mikä viestii siitä, että yrityksessä on tarjolla mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä. Minimiarvon antaneet voivat kokea esimerkiksi saavansa suhteellisen mielenkiintoisia tehtäviä työpäivien aikana, mutta ovat kiinnostuneita kehittämään omaa osaamista ja sen myötä henkilökohtaista ammattitaitoa erilaisilla, haastavimmilla työtehtävillä.

Vastaajilta selvitettiin, miten yksilöt ovat kokeneet yrityksen tavoitteet, tietävätkö mitä heiltä odotetaan, auttaako työnantaja/vuoroesihenkilö tavoitteiden saavuttamisessa ja miten rekrytointivaiheessa otettiin vastaajien osaaminen/koulutus huomioon ennen työsuhteen solmimista ja työtehtävien jakamista (taulukko 5).

Taulukko 5. Työhyvinvointikyselyn tulokset esihenkilön onnistumisen osalta sisältyen tavoitteisiin, henkilöstön tukemiseen ja auttamiseen sekä rekrytointivaiheessa yksilön oman osaamisen ja koulutuksen huomioimiseen työtehtävien osalta (N=14)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Tiedän, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja mitä minulta odotetaan	4,0	7,0	5,7	6,0	80	1,2
Työnantaja/vuoroesihenkilö tukee ja auttaa minua työssäni	3,0	7,0	5,7	6,0	80	1,4
Rekrytointivaiheessa otettiin huomioon osaamiseni/koulutukseni, joiden perusteella minulle osoitettiin työtehtävät	3,0	7,0	5,6	6,0	79	1,4

Taulukon 5 tuloksista näkee, että yleisen positiivinen linja vastaajien kesken jatkuu, sillä vastausten keskiarvoksi muodostui 5,6 ja mediaaniarvoksi 6,0. Pienimmät pistetulokset annettiin joidenkin vastaajien kesken siitä, että työnantaja/vuoroeshenkilö tukee ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa minimiarvosana 3,0 tasolla. Rekrytointivaiheessa osaaminen koettiin huomioitavan työnantajan puolesta pienimmällä tasolla 3,0. Vastaajat eivät siis ole täysin eri mieltä näiden väitämien kanssa, vaan yleisesti voidaan olla samaan aikaan tyytyväisiä työnantajan/vuoroeshenkilön tarjoamaan apuun ja toteutettuihin rekrytointitilanteisiin.

Samankaltaisen korkealinjainen vastausten tulos jatkuu taulukon 6 tuloksissa, jotka liittyvät siihen, miten vastaajat kokevat työnantajan/vuoroeshenkilön ottavan kehitysehdotukset huomioon, miten työnantaja/vuoroeshenkilö käy vastaajan kanssa säännöllisiä yksilötason keskusteluja sekä, miten kommunikointi ja tiedonjako toimii.

Taulukko 6. Työhyvinvointikyselyn tulokset työnantajan/vuoroeshenkilön kommunikoinnin, kehityskeskusteluiden, palautteen sekä kehitysehdotusten osalta (N=11)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Työnantaja/vuoroeshenkilö ottaa kehitysehdotukseni huomioon	3,0	7,0	5,5	6,0	77	1,3
Työnantaja/vuoroeshenkilö sopii minun kanssani säännöllisesti kahdenkeskeisiä keskusteluja, joissa käydään läpi palautetta, kehittämistä ja työn suorittamiseen liittyviä keskeisiä asioita (kehityskeskustelut tai yksilökeskustelut)	3,0	7,0	5,3	6,0	58	1,7
Kommunikointi toimii hyvin työyhteisössä ja kaikki tärkeät tiedotteet sekä ohjeet saavuttavat kaikki työyhteisön jäsenet ajallaan	3,0	7,0	5,2	6,0	67	1,6

Tulosten yhteenlasketuksi keskiarvoksi muodostui 5,3 ja mediaaniarvoksi 6,0. Maksimiarvosanoja (7,0) eli ”täysin samaa mieltä” vastauksia annettiin useita, joten lähes koko henkilöstöllä on hyviä kokemuksia työnantajan/vuoroeshenkilön välisistä kommunikointitilanteista, mikä kertoo siitä, että case-yrityksessä näihin

asioihin panostetaan. Tulos on positiivinen, ja ajatusta puoltaa myös se, ettei kukaan vastaajista vastannut väittämiin ”täysin eri mieltä”. Pienin arvo annettiin 3,0 tasolla. Näiden arvojen osalta voi tulkita, ettei vastaajat ole täysin eri mieltä väittäminen kanssa. Voi siis olla, että yksilöt kokevat työnantajan/vuoroesihenkilön kuuntelevan yksilöiden ajatuksia ja esimerkiksi kehitysideoita, mikä ei puolestaan näyttäydä riittävästi käytännön tasolla.

#### 6.4.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin tehtävä on ohjata päivittäistä tekemistä ja antaa valmiita vastauksia tavoitteiden saavuttamiseen. Se myös opettaa työyhteisön jäseniä pitämään erityistä huolta sisäisistä ihmissuhteista. Vahva ja yhtenäinen kulttuuri luo tuottavan ja tehokkaan ryhmän, jota tarvitaan organisaation haasteiden kohtaamisessa. (Kuusela 2015, 14, 16.) Case-yrityksen organisaatiokulttuurin osalta selvitimme, miten henkilöstö kokee kulttuurin voiman vai koetaanko sitä lainkaan (taulukko 7). Tuloksista selviää myös se, miten koetaan, että työskentelyä ohjaa organisaatiossa valitseva positiivisen ilmapiirin kulttuuri, joka vahvistaa jäseniä entisestään yhteen ja missä yksilöt kokevat olonsa turvatuksi.

Taulukko 7. Työhyvinvointikyselyn tulokset koetusta organisaatiokulttuurista ja siitä, miten työyhteisö vahvistaa tai edistää hyvinvointiin liittyviä tekijöitä (N=13)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Koen, että yrityksessä vallitsee positiivinen kulttuuri, joka ohjaa työskentelyä ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa	2,0	7,0	5,3	6,0	74	1,5
Koen, että yrityksessä vallitsee kulttuuri, joka vahvistaa työyhteisön keskinäistä luottamusta sekä turvallisuuden tunnetta	2,0	7,0	5,0	6,0	65	1,7
Koen työolojen ja työyhteisön tukevan jaksamistani työn suhteen	3,0	7,0	5,7	6,0	74	1,4

Taulukon 7 mukaan työolojen ja työyhteisön koetaan tukevan jaksamista keskiarvolla 5,7, johon vastaajat antoivat pienimmän arvon 3,0 ja suurimman arvon 6,0.

Myös työolot ja työyhteisö koettiin vastaajien kesken positiivisella tasolla verrattuna organisaation sisäisen kulttuurin toimivuuteen. Kulttuurin osalta vastaajien tuloksista voidaan huomata mielipiteiden jakautuminen. Väittämä ”positiivinen organisaatiokulttuuri, joka ohjaa työskentelyä ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa” sai keskiarvon 5,3. Tämän minimiarvotulos on 2,0 eli koetaan olevan ”eri mieltä” väittämän kanssa, ja maksimiarvo on 7,0, jolloin vastaaja on ”täysin samaa mieltä” väittämän kanssa. Mediaaniarvoksi muodostui 6,0, mikä viittaa siihen, että suurin osa vastaajista kokee työyhteisössä vallitsevan positiivinen työilmapiiri kulttuurin osalta.

Toinen väittämä ”kulttuuri, joka vahvistaa työyhteisön luottamusta sekä turvallisuuden tunnetta” sai vastaajien tuloksista keskiarvon 5,0. Tähän saatu minimiarvo on 2,0 ja maksimiarvo 7,0. Vastauksista on siis tulkittavista erilaisia kokemuksia organisaatiokulttuurin osalta, eri vastaajien välillä. Organisaatiokulttuureissa, joissa vahvistetaan luottamusta, luodaan turvallinen ja yhteisöllinen työilmapiiri, jonka avulla vahvistetaan tiedon kulkua ja oppimista, jolloin myös vaikeudet kohdataan työyhteisössä yhdessä (Rauramo 2017).

Selvitimme kokevatko yksilöt arvostusta työyhteisöltä antamastaan työpanoksesta (taulukko 8). Työyhteisöltä saatu arvostus ja hyväksyntä koetaan yksilötasolla tulosten perusteella positiivisesti, kun väittämä ”minut hyväksytään sellaisena kuin olen ja koen, että minua arvostetaan” sai keskiarvotulokseksi 6,1 ja mediaaniarvoksi 6,5.

Taulukko 8. Työhyvinvointikyselyn tulokset kysymykseen, miten kokee tulevansa hyväksytyksi sellaisena kuin on ja että kokee arvostusta (N=14)

Arvioitava väite (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Minut hyväksytään sellaisena kuin olen ja koen, että minua arvostetaan	3,0	7,0	6,1	6,5	86	1,2

Tulokset tukevat ajatusta siitä, että suurin osa henkilöstöstä kokee saavan arvostusta ja hyväksyntää työyhteisöltä. Organisaatiokulttuuriin sen sijaan tulee myös



näiden tulosten osalta kohdistaa katse, jotta myös kyselyn vastaajien minimiarvosanan 3,0 antaneet voivat osaltansa kokea kuuluvansa tiimin jäseneksi ja saada ansaittua hyväksyntää sekä arvostusta työyhteisöltä. Organisaatiokulttuuri vahvistuu onnistumisten kokemusten ansiosta, jolloin myös yhteistyö vahvistuu entisestään. Parhaillaan kulttuuri saa henkilöt työskentelemään entistä kovemmin yhteisen tavoitteen saavuttamisen eteen. (Kuusela 2015, 16.)

Selvitimme myös, onko henkilöstö joutunut kokemaan epäsovivaa käytöstä työyhteisössä kuten syrjintää tai kiusaamista, mikä sai koko kyselyn vähäisimmän vastaajamäärän (8 kpl) vaikka koko kyselyyn osallistui 14 vastaajaa (taulukko 9). Vastaajista peräti kuusi jätti vastaamatta samaan kysymykseen.

Taulukko 9. Työhyvinvointikyselyn tulokset kysymykseen, siitä onko kokenut epäsovivaa käytöstä työyhteisössä, kuten syrjintää tai kiusaamista (N=8)

Arvioitava väite (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Olen kokenut epäsovivaa käytöstä työyhteisössä, kuten syrjintää tai kiusaamista	1,0	6,0	2,8	1,5	22	2,3

Vastaajien alhainen lukumäärä tarkoittaa suurta poikkeamaa vastaajamäärässä, koska perusjoukkoon verrattuna vastausprosentti on vain 44 %. Ei voi olla sattumaa, että juuri sama kysymys ohitettiin toistuvasti. Kyselyn kautta ei saada vastausta miksi näin on tehty, mutta tämä voi viitata siihen, että työyhteisössä on koettu laajemmin epäsovivaa käytöstä työyhteisöltä, jota ei kyselyssä haluttu tuoda ilmi. Tämän väittämän tuloksia tulkitaan käänteisesti siten, että mitä pienempi arvo, niin sitä parempi tulos. Vastausten tulosten kokonaispisteet (22) ovat alhaiset niiden osalta ketkä vastasivat, mikä on suhteellisen positiivista. Myös tulosten keskiarvo on alhainen 2,8 ja mediaani arvo 1,5. Vaikka tulosten pisteet ovat alhaiset vastaajien osalta, kertoo vastaamatta jättäminen siitä, että useampi yksilö on todennäköisesti joutunut kohtaamaan työyhteisössä syrjintää tai kiusaamista.

## 6.5 Yksilön vastuu työkyvystä ja hyvinvoinnista -teema

### 6.5.1 Yksilön vastuu työkyvystä

Yksilön oman työkyvyn ylläpito koostuu tekijöistä, joihin henkilö voi itse vaikuttaa sekä työhön liittyvistä tekijöistä, jotka parhaimmillaan tukevat henkilön hyvinvointia ja hyvää työvirettä. Kyseessä on kokonaisuus, joka sisältää terveyden lisäksi psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Selvitimme yksilön omaa hyvinvointia kysymyksillä, jotka liittyvät henkilön oman työkyvyn ylläpitoon ja antavat tietoa siitä minkä tasoiseksi oma työkyky koetaan (taulukko 10).

Taulukko 10. Työhyvinvointikyselyn tulokset yksilön omasta työkyvystä (N=14)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Tunnistan omat vahvuuteni ja heikkouteni	5,0	7,0	6,4	7,0	89	0,8
Oma palautumiseni on tasapainossa työn vaatimuksiin nähden	5,0	7,0	6,4	7,0	89	0,8
Terveydentila ja toimintakykyni on hyvä	3,0	7,0	6,4	7,0	89	1,1
Huolehdin omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista erinomaisesti (uni, lepo, liikunta ja ravinto)	1,0	7,0	6,0	6,5	84	1,6

Yksilön oman hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitoon liittyvien kysymysten yhteenlaskettu keskiarvo on 6,3, kun "täysin samaa mieltä" maksimiarvo oli 7. Tulos on erittäin hyvä, mitä tukee myös se, että vastauksien mediaani on ollut lähes kaikissa 7,0 tai lähellä sitä. Tämä tarkoittaa sitä, että ainakin puolet vastaajista kokevat oman työkykynsä lähes erinomaiseksi. Tuloksien osalta huomio kiinnittyy myös minimiarvoon, eli pienimpään annettuun arvoon, joka parissa vastauksessa on negatiivisen puolella. Kyseessä on yksittäisten vastauksien arvoja, jotka eivät edusta isompaa vastauslinjaa, mutta on hyvä työhyvinvoinnin kommunikointiin ja

viestimiseen ottaa kulma viestiä yksilön omasta hyvinvoinnista ja sen merkityksestä omaan työkykyyn. Nämä ovat pääsääntöisesti asioita, joihin ei johtamalla voi suoraan vaikuttaa, kun ovat henkilön omalla ajalla, omasta halusta ja voimavaroista kiinni olevia asioita (Viitala & Jylhä 2021, 242–243). Toisaalta on hyvä huomioida, että jatkuva psyykinen kuormitus työssä voi johtaa tilaan, jossa yksilö ei enää kykene huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan (Manka 2012, 16–17).

Vastaajilta kysyttiin myös kokemusta työperäisestä stressistä tai kuormituksesta (taulukko 11). Tätä tulosta tarkastellaan käänteisesti siten, että suurempi arvo kertoo siitä, että vastaaja kokee stressiä ja/tai kuormitusta ja pienempi arvo siitä, että stressiä ei koeta. Vastauksien keskiarvo on 3,0, minkä mukaan stressi ja kuormitus on alle keskikohdan tarkoittaen, että väittämä stressin jatkuvasta kokemisesta ei pidä osittain paikkansa.

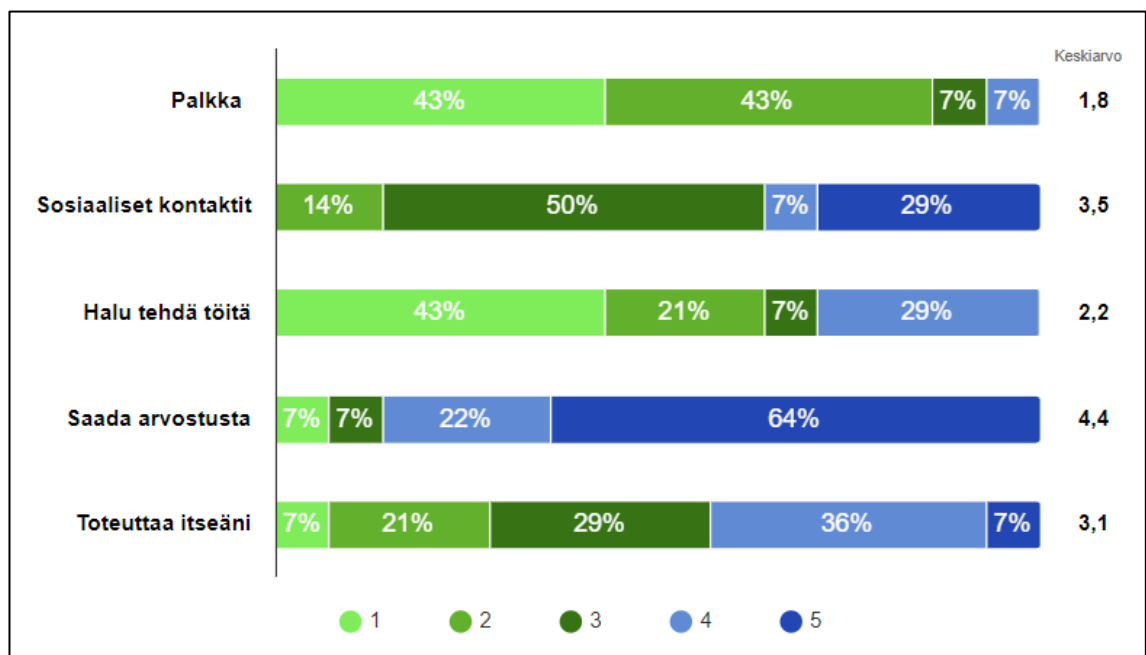
Taulukko 11. Työhyvinvointikyselyn tulokset yksilön kokemasta stressistä ja/tai kuormituksesta (N=11)

Arvioitava väite (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski-hajonta
Koen työstä johtuvaa stressiä ja/tai kuormitusta	1,0	6,0	3,0	3,0	33	1,5

Kyselyn tulos stressin ja/tai kuormituksen kokemuksesta on yleisesti ottaen positiivinen signaali, mutta koska kyseessä on kriittinen asia hyvinvoinnin ja työkyvyn osalta, niin on suositeltavaa, että tuloksissa ei näkyisi yhtään arvoa, jonka mukaan stressin ja kuormituksen kokemus on korkea. Näissä tuloksissa nähdään, että vastauksissa löytyy kriittisellä tasolla (maksimiarvo 6) olevaa stressi- ja/tai kuormituskokemusta, jonkun tai joidenkin vastaajien osalta. Työnantajan velvollisuus on huolehtia ja puuttua tekijöihin, jotka vaikuttavat esimerkiksi liikaan työmäärään ja kuormittaviin asioihin töissä, jotka voivat vaarantaa työkykyä (Viitala & Jylhä 2021, 242–243).

### 6.5.2 Motivaatio

Motivaation syntymiseen vaikuttaa moni asia ja motiiviperusteita on monia erilaisia, jotka ovat yksilöllisiä, kummuten yksilön omasta persoonasta, arvostuksesta ja kokemuksista (Viitala & Jylhä 2021, 231–232). Tutkimme motivaation osalta sitä mistä henkilöstön motivaatio työssä viihtymiseen ja haluun käydä töissä kumpuaa (kuvio 8) sekä sitä millä tasolla henkilöstön motivaatio on tällä hetkellä (taulukko 12).



Kuvio 8. Työhyvinvointikyselyn tulokset liittyen syihin, miksi töissä viihdytään ja halutaan käydä. 1=kaikista tärkein, 5=vähiten tärkeä syy (N= 14)

Maslow'n (1943) viiden perustarvehierarkian mukaan alimmalla tasolla on fysiologiset tarpeet, joiden tulee täytyä ennen kuin tarpeet ja sen kautta motivaatio voi nousta korkeammalle tasolle. Tälle alimmalle tasolle sisältyy palkka, eli taloudellinen turva. (Viitala & Jylhä 2021, 231–234.) Luukan (2020, 359–362) mukaan palkka ei lähtökohtaisesti ole sellainen, joka synnyttää sisäistä motivaatiota ja paloa tehtäviä kohtaan, mutta Maslow'n tarvehierarkian kautta nähdään, että palkalla täytetään alin tarveperusta, joka täytyessään luo mahdollisuuden motivoitua ja innostua korkeammalla tasolla. Ei siis ole yllätys, että tuloksissa "palkka" (ka 1,8) on noussut ykkösasemaan vastauksien joukosta, joten mielenkiinto kohdistuukin tuloksien analysoinnissa enemmänkin toiseen ja kolmanteen sijaan.

Toisella sijalla on “halu tehdä töitä” (ka 2,2), mikä on saanut prosentuaalisesti yhtä paljon kaikista tärkein (arvo 1) vastauksia kuin “palkka” (eli 43 %), joten tämä “halu tehdä töitä” on korkealla tasolla sen osalta, miksi töissä viihdytään ja halutaan käydä. Kolmantena on keskiarvojen mukaan “toteuttaa itseäni” (ka 3,1). “Halua tehdä töitä” ja “toteuttaa itseäni” ovat tarveperusteisia työmotivaatiota. Maslow’n (1943) viiden perustarvehierarkian korkein viides taso on itsensä toteuttamisen taso, jossa työ saa merkityksellisyyttä ja henkilön kokema motivaatio on korkeammalla tasolla missä hän pyrkii toteuttamaan missiota. (Viitala & Jylhä 2021, 231–234.) Nämä tulokset kertovat sen, että vaikka palkka on tärkeä, niin muut korkeamman tason motiiviperusteet, kuten halu tehdä töitä ja itsensä toteuttaminen, ovat vastaajille tärkeitä.

Motivaation kokemiseen vaikuttaa myös se, miten työssä toteutuu yksilön vapaus tehdä omaa työtä ja miten yksilön oma kompetenssi tulee hyödyksi. Lisäksi motivaation kokemukseen vaikuttaa se, miten merkitykselliseksi oman työnsä kokee. (Luukka 2020, 146–163.) Näitä samoja tekijöitä on kysytty osana työhyvinvoinnin tutkimusta (taulukko 12).

Taulukko 12. Työhyvinvointikyselyn motivaation kokemukseen ja sen eri tekijöihin liittyvät tulokset (N=14)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Koen vapautta vaikuttaa itse siihen, miten teen oman työni	3,0	7,0	5,9	6,0	83	1,1
Työni on minulle merkityksellistä	1,0	7,0	5,4	6,0	75	2
Pääsen käyttämään työssäni omaa osaamistani ja kehittymään	4,0	7,0	5,9	6,0	82	1,2
Työmotivaationi on hyvä	4,0	7,0	6,3	6,5	88	0,9

Motivaatiotekijöiden yhteenlaskettu keskiarvo on 5,9, mikä on hyvällä tasolla verrattuna maksimiarvoon 7,0. Väittämä “työmotivaationi on hyvä” on saanut tämän osuuden kaikkien vastauksien osalta korkeimman tuloksen keskiarvolla 6,3. Myös mediaani on kautta linjan eri väittämien osalta vähintään 6, eli ainakin puo-

let ovat väittämien osalta vastanneet lähes tai “täysin samaa mieltä”. Tämä vahvistaa sen, että yleisesti motivaatio on vähintäänkin hyvällä tasolla. Kaikista heikkomman, mutta edelleen positiivisen tuloksen (ka 5,4) on saanut merkityksellisyyden kokemiseen liittyvä väittämä. Tätä merkityksellisyyden kokemista pystyy johtamisen kautta nostattaa tuomalla näkyväksi, miksi työtä tehdään ja mitkä ovat työn vaikutukset (Luukka 2020, 163).

### 6.5.3 Osaaminen ja kehittyminen

Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, samaan aikaan kilpailijat kehittävät henkilöstön osaamista, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatio, joka jää jälkeen osaamisen osalta käytännössä taantuu (Kupias ym. 2014). Taulukon 13 tuloksista selviää, miten case-yrityksen henkilöstö kokee työnantajan tarjoavan mahdollisuuksia koulutuksiin sekä työnantajan pitävän huolen siitä, että organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti ammatillisen osaamisen pätevyyksien kehittämistä. Tutkittavana oli myös yksilöiden oma kiinnostus osaamisen kehittämiseksi työuran polulla sekä onko henkilöstöllä riittävät tiedot ja taidot selviytyäkseen heille osoitetuista työtehtävistä.

Taulukko 13. Työhyvinvointikyselyn osaamiseen ja omaan kehittymiseen liittyvät tulokset (N=13)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Työnantajani tarjoaa mahdollisuuksia kouluttaa ja kehittää omaa ammatillista pätevyyttäni	2,0	7,0	4,8	5,0	63	1,7
Minulla on riittävät tiedot ja taidot, jotta kykenen selviytymään työtehtävistäni	5,0	7,0	5,9	6,0	83	0,7
Minua kiinnostaa oman ammatillisen pätevyyteni kehittäminen esimerkiksi kouluttautumalla	3,0	7,0	5,9	6,5	83	1,3

Vastausten perusteella henkilöstö kokee huomattavan eritasoisesti työnantajan tarjoavan mahdollisuuksia kouluttaa ja kehittää ammatillista pätevyyttä. Tulosten

minimiarvo 2,0 kertoo, että koulutustarjontaa ei koeta saatavan riittävästi sekä korkein maksimiarvo 7,0 sen, että koulutustarjonta koetaan olevan riittävästi tarjolla. Tulos on osaamisen kehittymisen sekä koko kyselyn alhaisin keskiarvo 4,8. Erityisen mielenkiintoiseksi tekee se seikka, että jotkut yrityksen henkilöstöstä kokevat, ettei koulutustarjontaa ole lähes lainkaan saatavilla, kun samaan aikaan osa henkilöstöstä kokee, että sitä on hyvin tarjolla. Alhaisista sekä eriarvoisista tuloksista voi päätellä koulutuksen tarjonnan olevan eritasolla yksilöiden kesken.

Työnantajalla on työsopimuslain (2001/55§ 19) mukaan velvollisuus huolehtia työntekijöiden osaamisen kehittamisestä ja sen ylläpitämisestä, jotta työntekijä kykenee suoriutumaan hänelle osoitetuista työtehtävistä. Kyselyssä selvitettiin, kuinka yksilöt kokevat tarjottavat resurssit selviytyäkseen työtehtävistä. Positiivista tuloksista tekee se, että suurin osa henkilöstöstä kokee saavan riittävät tiedot ja taidot selviytyäkseen heille osoitetuista työtehtävistä minimiarvolla 5 ja maksimiarvolla 7, joiden yhteenlaskettu keskiarvo on 5,9. Tuloksesta on pääteltävissä näiden olevan erityisen hyvällä tasolla, ottaen huomioon tulosten minimiarvon, joka on sekin saanut lähes "täysin samaa mieltä" -tuloksen.

Työntekijän työssä selviytymisen perusta on osaaminen (Viitala & Jylhä 2021, 245). Aiemmin tutkittiin työnantajan tarjoamia koulutustarjonnan mahdollisuuksia, joten oleellista olikin selvittää, onko itse yksilöillä halua kehittää omaa ammatillisen pätevyyden tasoa (taulukko 13). Tulosten keskiarvoksi muodostui 5,9, mikä on korkealla tasolla osaamisen kehittymisen kiinnostuksen suhteen. Tulosten minimiarvo oli 3,0 ja maksimiarvo 7,0. Tästä voidaan päätellä, että yrityksessä työskentelee yksilöitä, jotka ovat jonkin verran kiinnostuneita kehittämään omaa ammattitaitoa, mutta ovat samaan aikaan tyytyväisiä nykyiseen pätevyyteen sekä myös yksilöitä, jotka ovat täysin samaa mieltä väittämän kanssa, eli paloa osaamisen kehittämiseen löytyy. Tämä on yrityksen kannalta positiivinen tulos, sillä on työtehtäviä, joihin halutaan pitkää sitoutumista, mutta myös tehtäviä, jotka vaativat jatkuvaa oppimista. Työntekijän omalla vastuulla on selvittää, mikä on hänen henkilökohtainen kiinnostuksensa ja tavoitteensa osaamisen kehittämisen ja urapolun luomisen suhteen. Yksilö voi laittaa alulle osaamisensa kehittämisen

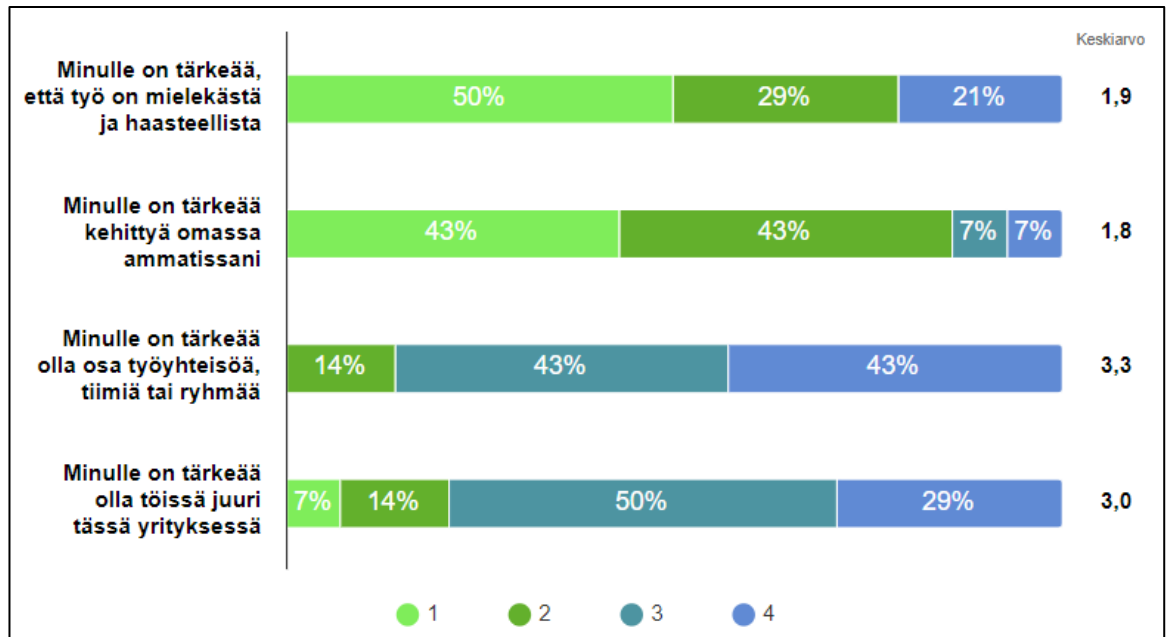
esimerkiksi kommunikoimalla ääneen hänen haaveistansa ja tavoitteistansa, tuomalla ilmi kiinnostuksen kohteita ja ratkaista kehittymisen haasteita. (Työterveyslaitos 2024d.)

## 6.6 Sitoutuneisuus työpaikkaan -teema

### 6.6.1 Sitoutuneisuus

Sitoutuneisuus on tärkeä asia yritykselle, koska työntekijät, jotka kokevat sitoutuneisuutta, ovat toimiltaan ja asenteeltaan yrityksen puolella antaen itsestään kaiken potentiaalin. Sitoutunut henkilö kokee merkityksellisyyden tunnetta, ja on ylpeä niin työnantajastaan kuin työstään. (Luukka 2020, 163–164; Itam & Gosh 2022.) Kauhasen (2016, 73–74) mukaan henkilöstön liian korkea vaihtuvuus syö resursseja, koska aikaa menee rekrytointeihin ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, joten on hyvä paneutua niihin asioihin, joilla saa henkilöstössä pysyvyyttä. Henkilöstön osalta on hyvä tiedostaa mihin he ovat sitoutuneet. Kauhasen mukaan sitoutuneisuus voi kummuta neljästä eri tekijästä. Se voi olla sitoutuneisuutta työstä, jossa kokee työn imua, eli työ on mielekästä ja haasteellista. Henkilö voi myös kokea ammatillista sitoutuneisuutta, jossa hän haluaa kehittää omaa uraa omalla alallaan. Henkilö voi olla sitoutunut työyhteisöön, jossa kokee olevansa osa tiettyä työryhmää, organisaatiota tai tiimiä. Lisäksi henkilö voi haluta sitoutua työskentelemään juuri jollekin tietylle työnantajalle. Tutkimme kyse-lyssä case-yrityksen osalta näitä neljää eri tekijää ja pyysimme vastaajia laittamaan tekijät tärkeysjärjestykseen, siten että 1 on kaikista tärkein ja 4 on vähiten tärkeä (kuvio 9).





Kuvio 9. Työhyvinvointikyselyn tulokset sitoutuneisuuteen liittyvistä tekijöistä, joissa arvo 1 on kaikista tärkein ja 4 vähiten tärkeä (N=14)

Tulokset osoittavat selvästi, että tärkeimpinä pidetään sitä, että työ on mielekästä ja haasteellista sekä sitä, että kehittyä omassa ammatissaan. "Minulle on tärkeää, että työ on mielekästä ja haasteellista" sai kaikista tärkein (arvo 1) vastauksia 50 %, ja ammatissa kehittyminen sai kaikista tärkein vastauksia 43 %. Myös suurin osa toiseksi tärkein (arvo 2) vastauksista tuli näille kahdelle tekijälle. Toisena ääripäänä eli kolmas ja neljäs sijojen osalta ovat työyhteisöön kuulumisen tärkeys ja se, että on töissä juuri tässä yrityksessä. Tärkeimmät tekijät, eli työn mielekkyys, haasteellisuus ja osaamisen kehittämiset, ovat yksilöön liittyviä tarpeita, joiden osalta yrityksen johto voi miettiä toimenpiteitä yksilötasolla sekä uran kehittämisen ja osaamisen kehittämisen osalta.

Tutkimme case-yrityksen osalta myös nykyistä kokemusta henkilöstön omasta sitoutuneisuudesta (taulukko 14). Tämän osalta kysyimme, miten vastaajat kokevat yhteenkuuluvuutta, ovatko he valmiita antamaan itsestään kaikkensa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten helppoa yritystä on suositella työpaikana.

Taulukko 14. Työhyvinvointikyselyn tulokset eri elementeistä, joiden kautta on mitattu sitoutuneisuuden kokemusta case-yrityksessä (N=13)

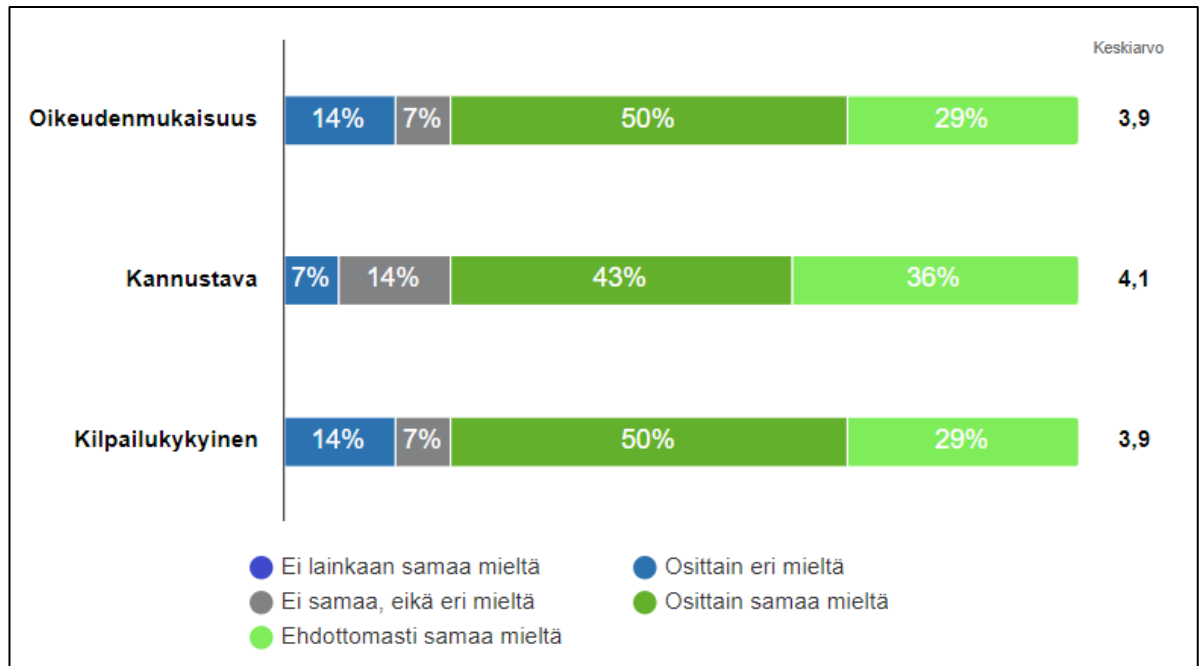
Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi-arvo	Maksimi-arvo	Keski-arvo	Mediaani	Summa	Keskiahajonta
---------------------------------------	-------------	--------------	------------	----------	-------	---------------

Olen osa työyhteisöä ja koen yhteenkuuluvuuden tunnetta	3,0	7,0	5,7	6,0	80	1,2
Haluan antaa kaiken osaamiseni ja tietoni suorittaessa työtehtäviä, jotta yritys saavuttaa tavoitteet ja pysyy kilpailukykyisessä asemassa	4,0	7,0	6,3	7,0	88	1,1
Yritystä on helppo suositella muille työpaikkana	3,0	7,0	6,2	7,0	81	1,2

Tulokset ovat sitoutuneisuuden tilan osalta erittäin positiivisia. “Haluan antaa kaiken osaamiseni ja tietoni suorittaessa työtehtäviä, jotta yritys saavuttaa tavoitteet ja pysyy kilpailukykyisessä asemassa” -väittämä on saanut keskiarvon 6,3 ja mediaani arvo on 7,0, eli ainakin puolet vastaajista ovat vastanneet täydellä arvolla ollen “täysin samaa mieltä” väittämän osalta. Samaa todella positiivista linjaa edustaa myös se, että “yritystä on helppo suositella muille työpaikkana”. Tämä väittämä sai keskiarvon 6,2 ja mediaanituloksen 7,0. Se, että kokeeko yhteenkuuluvuuden tunnetta ja olevansa osa yhteisöä, ei ole niin huippulukemissa, mutta tulos on tämänkin väittämän osalta hyvä (ka 5,7, mediaani 6).

#### 6.6.2 Palkitseminen

Palkitsemisen osalta tutkimme sitä, kokeeko henkilöstö palkkauksen ja palkitsemisen olevan oikeudenmukainen, kannustava ja kilpailukykyinen (kuvio 10). Silloin kun koetaan, että palkka on oikealla tasolla suhteessa markkinaan ja sen osalta on toimittu oikeudenmukaisesti, niin se lisää tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta (Luukka 2020, 359–362).



Kuvio 10. Työhyvinvointikyselyn tulokset sen osalta, miten koetaan, että yritys on ottanut palkassa ja palkitsemisessa huomioon oikeudenmukaisuuden, kannustavuuden ja kilpailukykyyn (N=14)

Tuloksien kautta nähdään, että yrityksen palkassa ja palkitsemisessa on otettu huomioon ”oikeudenmukaisuus”, ”kannustavuus” ja ”kilpailukyky”. Lähes 79 % vastaajista oli ”osittain samaa mieltä” tai koki, että on ”ehdottomasti samaa mieltä” väittämien osalta. ”Osittain eri mieltä” -kantaa edusti vain 12 % vastaajista.

### 6.6.3 Palaute

Palautteen kautta työntekijä saa tietää tekeekö oikeita asioita ja se auttaa häntä kehittymään. Palautteen osalta on merkityksellistä, että sitä annetaan niin johdon kautta kuin työkavereiden kesken. Kun palautetta annetaan, niin olisi hyvä, että se tulee oikea-aikaisesti. Jos työyhteisössä uskalletaan antaa palautetta sekä työkaverilta työkaverille, että itse työntekijältä esihenkilölle sen sijaan, että vain esihenkilö toimii palautteen antajana, niin tuolloin yrityksessä valitsee yhteinen palautekulttuuri. Tämä vahvistaa keskinäisiä suhteita, luo luottamusta ja kasvat-  
taa yksilötason itsetuntemusta. (Ristikangas ym. 2021, 186–189.) Palautetta selvitettiin työhyvinvoinnin tilan tutkimuksessa sen osalta, miten esihenkilö antaa palautetta (taulukko 15), ja sitten sen osalta, miten itse antaa ja saa palautetta (taulukko 16).

Taulukko 15. Työhyvinvointikyselyn tulokset sen osalta antaako esihenkilö palautetta riittävästi ja riittävän nopealla aikataululla (N=14)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Esihenkilö antaa rakentavaa tai kannustavaa palautetta työskentelystäni riittävästi	1,0	7,0	5,6	6,0	78	1,7
Esihenkilön antama palaute annetaan riittävän nopealla aikataululla	1,0	7,0	5,1	5,0	71	1,7

Taulukon 15 mukaan “esihenkilö antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta” on keskiarvossa 5,6, mikä on maksimiarvoon 7,0 arvioituna hyvä arvo. Mediaani on 6,0, mikä myös kertoo hyvästä tuloksesta, koska vähintään puolet kaikista vastaajista ovat antaneet arvoksi vähintään 6,0. Se miten nopeasti palaute annetaan, on kanssa hyvän puolella (ka 5,1), mutta siinä olisi vähän parannettavaa. Tätä puolta myös mediaani, joka on arvossa 5,0, ollen kokonaisen yhden arvon heikompi kuin väittämällä “esihenkilö antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta”. Yleisesti voidaan sanoa, että palautteen antamisessa on onnistuttu, mutta toisinaan sitä voisi antaa nopeammin. Vastauksissa näkee, että joku tai jotkut ovat tyytymättömiä esihenkilön palauteantokykyyn ja että se ei tule riittävän nopeasti. Tämä ilmenee minimiarvosta, jossa näkyy väittämien osalta “täysin eri mieltä” 1-arvona.

Taulukko 16 kertoo työyhteisön keskinäisestä palautteen antamisesta, eli siitä saako työkavereilta palautetta ja miten kokee antavansa itse palautetta työkavereille. Tuloksien mukaan yrityksessä vallitsee hyvä palautekulttuuri, koska molempien kysymysten keskiarvo on positiivinen.

Taulukko 16. Työhyvinvointikyselyn tulokset sen osalta saako vastaaja itse työkavereilta palautetta ja antaako vastaaja itse työkavereille palautetta (N=14)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi- arvo	Maksimi- arvo	Keski- arvo	Mediaani	Summa	Keski- hajonta
Koen saavani positiivista ja kannustavaa palautetta työkavereiltani	4,0	7,0	5,5	5,5	77	1,2

Annan itse rakentavaa ja kannustavaa palautetta työkavereilleni	4,0	7,0	5,8	6,0	81	1,1
---	-----	-----	-----	-----	----	-----

Se miten paljon vastaaja kokee, että hän itse antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta työkavereille on keskiarvossa 5,8 ja vastaavasti miten vastaaja kokee, että itse saa palautetta työkavereilta on arvossa 5,5. Tuloksien mukaan kukaan vastaajista ei antanut negatiivisia alle 4,0 arvoja, mikä tukee johtopäätöstä hyvästä keskinäisestä palautekulttuurista.

#### 6.6.4 Perehdytys

Työnantajan velvollisuus on jo työturvallisuuslain (2002/738 § 2:14) mukaan huolehtia uuden työntekijän perehdytyksestä ja opastaa hänelle yrityksen toimintaa niin organisaation kuin laitteiden osalta sekä huolehtia, että perehdytystä toteutetaan myös jatkossa uusien toimintatapojen ja laitteiden osalta. Perehdytyksen kautta yritys voi parhaimmillaan saada sitoutuneen ja kannattavan työntekijän, kun henkilön perehdytykseen on paneuduttu ja hän kokee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi (Joki 2021, 58–86; Ahokas & Mäkeläinen 2013; Luukka 2020, 285–287). Selvitimme työhyvinvointitilan tutkimuksessa case-yrityksen henkilöstön kokemusta näistä asioista (taulukko 17).

Taulukko 17. Työhyvinvointikyselyn perehdytykseen liittyvät tulokset (N=14)

Arvioitavat väitteet (asteikolla 1–7)	Minimi-arvo	Maksimi-arvo	Keski-arvo	Mediaani	Summa	Keskiahajonta
Aloittaessani yrityksessä sain hyvän perehdytyksen ja työssä opastetaan uusien laitteiden ja toimintatapojen osalta aina tarvittaessa	2,0	7,0	5,4	5,5	75	1,6
Turvallisuusasiat on huomioitu hyvin ja minulle on annettu kaikki tarvittava tieto turvalliseen työskentelyyn	3,0	7,0	5,4	6,0	75	1,6
Aloittaessani yrityksessä, olin tervetullut ja koin, että minua ja osaa-mistani tarvittiin	4,0	7,0	5,9	6,0	82	0,9

Taulukon 17 tulokset kertovat, että perehdytyksestä on huolehdittu niin, että henkilöt ovat keskimäärin kokeneet itsensä tervetulleiksi ja että heidän osaamistaan tarvitaan. Tämä "aloittaessani yrityksessä, olin tervetullut ja koin, että minua ja osaamistani tarvitaan" -väittämä sai arvosanan 5,9, eikä yhtään negatiivista arvoa. Kahden muun väittämän osalta nähdään hajautuneita vastausarvoja, eli miniarvoja negatiivisella tasolla ja maksimiarvoja kaikista korkeimmalla, eli 7,0 tasolla. Nämä hajautuneet vastausarvot viittaavat selvästi siihen, että perehdytyskokemus ei ole kaikille sama. Kaikista isoin hajonta näkyy väittämässä "aloittaessani yrityksessä sain hyvän perehdytyksen ja työssä opastetaan uusien toimintatapojen ja laitteiden osalta aina tarvittaessa". Tässä väittämässä keskiarvo on 5,4, miniarvo on 2,0 ja maksimiarvo 7,0. "Turvallisuusasiat on huomioitu hyvin ja minulle on annettu kaikki tieto turvalliseen työskentelyyn" -väittämä sai keskiarvon 5,4, miniarvon ollessa 3,0 ja maksimiarvon 7,0. Koska kyseessä on työnantajan lain säätämä velvoite ja henkilöstön turvallisuuteen liittyvä asia (työturvallisuuslaki 2002/738 § 2:14), niin tähän eritasoiseen kokemukseen on syytä kiinnittää huomiota. Tämä sama heikompi signaali työnantajan tarjoamasta edellytyksestä turvalliseen työskentelyyn, näkyi myös työhyvinvoinnin osuuden vastauksissa taulukon 2 analyysissä luvussa 6.4.1.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, miten case-yritys voi johtamisen kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Ohjaavana alakysymyksenä meillä oli selvittää, mikä on case-yrityksen työhyvinvoinnin nykytila, jonka tutkiminen toteutettiin määrällisellä työhyvinvointikyselyllä koko case-yrityksen henkilöstölle. Vastausprosentti oli 78 %, mikä oli tarpeeksi kattava edustamaan koko henkilöstöä. Toisena ohjaavana alakysymyksenä meillä oli, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen case-yrityksessä. Käsittelimme tietoperustassa laajasti eri tekijöitä, joilla on merkitystä henkilöstön hyvinvointiin, kuten työhyvinvointi ja sen johtaminen, vastuu yksilön työkyvystä ja hyvinvoinnista sekä työpaikkaan sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Tämän tietoperustan kautta rakentui työhyvinvoinnin kyselylomakkeen teemat ja alakategorioiden väittämät, joihin haimme case-yrityksen henkilöstöltä vastauksia.

#### 7.1.1 Työhyvinvoinnin tila case-yrityksessä

Kyselyyn osallistui hyvä määrä case-yrityksen henkilöstöstä (78 %), mikä viittaa siihen, että henkilöstöllä on halua edistää työpaikkansa työhyvinvointia. Case-yrityksen työhyvinvointitutkimuksen kyselyn tulokset olivat positiivisia, kun vastausasteikon haitari oli 1–7, niin teemakohtaiset yhteenlasketut keskiarvot olivat 5,6–5,9 välillä (ks. luku 6.3, kuvio 5). Kokonaisarvosana oli 5,7. Korkeimman tuloksen sai ”vastuu yksilön omasta työkyvystä ja hyvinvoinnista” -teema ja alimman keskiarvon sai ”työhyvinvointi ja sen johtaminen” -teema. Keskelle jäi ”sitoutuminen työpaikkaan” -teema. Erot teemojen keskiarvojen välillä eivät ole kovinkaan merkittävät.

Se miten koetaan, että ”työyhteisössä kommunikoidaan työhyvinvoinnista ja tämän kehittämisestä” sai koko kyselyn toiseksi alhaisimman arvosanan (ka. 4,9), joten tässä on selvästi parannettavaa, siten että kaikki henkilöstöstä kokevat saavansa tarpeeksi tietoa sen osalta, mitä toimenpiteitä ja mitä asioita työhyvinvoinnin osalta otetaan huomioon. Tätä voi kehittää ottamalla mukaan henkilöstö tuomaan esille huomionsa ja ideansa. Toimimalla osallistavasti saadaan henkilöstö

sitoutettua toteuttamaan parempaa työhyvinvointia. Tätä voi alkaa toteuttamaan jo tämän opinnäytetyön kautta käymällä henkilöstön kanssa yhdessä keskustelun läpi tulokset ja kerätä kehitysehdotuksia. Näiden kautta case-yrityksen johdon on hyvä luoda toimenpidesuunnitelma, jonka toteutumista he voivat käydä säännöllisesti läpi henkilöstölle.

### 7.1.2 Case-yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin ja sitoutumisen parantaminen johtamisen kautta

Päätutkimuskysymyksenä oli, miten case-yritys voi johtamisen kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Tässä kohtaa ja työhyvinvoinnin kehittämisen osalta huomio kiinnittyy työhyvinvointikyselyn alakategoriatason tuloksiin, joista on havaittavista eri aihealueiden ympäriltä kehitettävää. Näiden kehitettävien asioiden tulokset näkyivät eri teemojen alla kertoen samaa suuntaa tuloksissa, joten siksi nostamme tässä esille yksittäisiä huomioita ja kehitettäviä asioita, jotka kumpuavat tarkastellessa tuloksia laajemmin eri kysymysten aiheiden kautta.

Johtamisen sekä esihenkilötyön (ks. luku 6.4.2) osalta tulokset olivat kauttaaltaan positiivisia, josta pääteltiin yksilöiden olevan tyytyväisiä työnantajan tarjoamiin työtehtäviin, joista koetaan oppimisen sekä myös onnistumisen iloa. Yksilöt ovat myös lähes yksimielisen tyytyväisiä työnantajan tarjoamaan työaikojen joustomahdollisuuksiin. Kyselyn vastanneiden tuloksista käy myös ilmi työnantajan tuntevan työtehtävät ja työympäristöt. Työnantajan koetaan myös tarjoavan riittävän haasteellisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä.

Johtamisen sekä esihenkilötyön osuuden alhaisimmat keskiarvotulokset oli saanut (taulukko 5) kokemukset työnantajan/vuoro-esihenkilön tarjoamasta tuesta työtehtävissä sekä se koetaanko, että rekrytointitilanteissa otetaan huomioon osaaminen ja koulutus siten, että työtehtävät vastaavat osaamista. Tulosten osalta oli nähtävillä erilaisia kokemuksia, koska vastaukset vaihtelivat vastaajien kesken jonkin verran. Esihenkilötyön osalta tästä muodostuikin pienin keskiarvo 5.6. Pienimmän tuloksen antaneiden minimivastaus oli 3,0 tasolla, josta pääteltiin, ettei yksilöt ole täysin tyytymättömiä työnantajan/vuoro-esihenkilön tarjoa-



maan tukeen tai rekrytointeihin, vaan yleisesti voidaan ajatella, että yksilöt kokevat näissä tilanteissa olevan kehitettävää. Työnantajan tuleekin jatkossa panostaa erilaisiin työkyvyn tuen keinoihin, kuten toteuttamalla yrityksen rekrytoinnit tasavertaisesti, jossa erityisesti huomioidaan rekrytoitavien osaaminen niin, että sitä peilataan työtehtävien vaatimuksiin. Esihenkilön vastuulla on myös tarkastaa, onko rekrytoitava henkilö sopiva jäsen osaksi työyhteisöä. Mikäli työntekijät eivät aktiivisesti hae tukea työnantajalta/vuoro-esihenkilöltä työtehtäviin, voi työnantaja pitää säännöllisiä kehityskeskusteluita yksilöiden kanssa, jonka aikana pyrkii selvittämään työntekijän onnistumisen kokemukset ja työhön liittyvät haasteet. Esihenkilö voi kehityskeskusteluiden yhteydessä myös kartoittaa yksilöiden työhyvinvoinnin tilaa. Esihenkilö voi myös pitää työyhteisön yhteisiä kokoustilanteita, jonka aikana pyrkii viestimään tuen saatavuudesta ja kannustamaan tätä myös hakemaan.

Tutkiessa case-yrityksen organisaatiokulttuuria (ks. luku 6.4.3, taulukko 7) selvisi, ettei kaikilla yrityksessä työskentelevillä ole sama kokemus koetusta kulttuurista. Tulokset siis vaihtelivat radikaalisti vastaajien välillä, eikä positiivista organisaatiokulttuuria koettu yhtenäisellä, vahvalla tasolla (ka 5,3). Organisaation johdon tuleekin jatkossa kiinnittää huomio yrityksessä vallitsevaan kulttuuriin, olemassa oleviin toimintatapoihin ja miettiä erilaisia keinoja, miten yhtenäisyyttä voi rakentaa ja edistää entistä kestävämmälle pohjalle, jotta jokainen tiimin jäsen voi kokea saman kulttuurin voiman ja näin tuntea olevansa tärkeä ja korvaamaton jäsen työyhteisössä. Myös kokemus työyhteisön luottamuksen- ja turvallisuudentunteesta sai vähäisen keskiarvon 5,0, mikä viittaa siihen, että organisaatiokulttuuria kehittäessä tulee ottaa huomioon yrityksessä työskentelevien henkilöiden keskinäiset suhteet, joita pyritään kulttuurin avulla kehittämään niin, että jokaisella on hyvä ja turvallinen tunne työskennellä ja että luottamus on vahvalla, kestäväällä perustalla niin oman tiimin jäseniä sekä koko työyhteisöä kohtaan.

Tärkeimpänä kiinnitimme huomiota tuloksiin, jotka liittyivät työturvallisuuslaissa (2002/738 § 2:14) määrättyyn velvoitteeseen huolehtia työturvallisuudesta. Näitä kysymyksiä käsiteltiin työhyvinvoinnin käsitteen (ks. luku 6.4.1, taulukko 2) ja perehdytyksen osuuksissa (ks. luku 6.6.4, taulukko 17). Case-yrityksen johdon tulisi

paneutua työturvallisuuteen liittyvään opastamiseen ja sen kehittämiseen entisestään tuloksissa ilmenneiden negatiivisten arvojen takia. Työturvallisuusasiat tulee olla vahvemmin osana perehdytystä ja perehdytyksen jälkeen huolehtia, että kaikilla työntekijöillä on aina kaikki tarvittava tieto turvalliseen työskentelyyn, liittyi ne sitten työtehtäviin, työlaitteisiin tai työympäristöön.

Toinen poikkeukselliset reagoinnit antanut kysymys liittyy kokemukseen epäso-pivasta käytöksestä, kuten syrjinnästä ja kiusaamisesta (ks. luku 6.4.3, taulukko 9). Tämän kysymyksen vastauksen otoskoko (44 %) jäi alle perusjoukon kattavan otoksen, koska kysymys oli monesti ohitettu. Ohittamisen syitä voi olla monia, jotka eivät tästä työhyvinvointikyselystä selviä. Väittämä (ks. luku 6.4.2, taulukko 4) ”työnantajalla/esihenkilöllä on nollatoleranssi työsyRJinnän osalta ja siihen, että sen ehkäisemistä edistetään”, on saanut hyvät tulokset keskiarvon osalta, mutta minimiarvo on negatiivinen. Nämä tulokset voivat viitata siihen, että syrjintää tai kiusaamista tapahtuisi yksilötasolla työnantajan näkemyksestä huolimatta. Ky-seessä on sellainen asia, johon johdon tulee puuttua ja henkilöstön tulee tietää miten toimia, jos kohtaa syrjintää ja/tai kiusaamista. Yrityksen johdon on hyvä kommunikoida ja kirkastaa arvojaan ja toimintamalleja asioiden osalta henkilös-tölleen entisestään, jotta kukaan ei koe jäävänsä yksin, jos kokee itse syrjintää tai kiusaamista.

Kolmantena huomioitavana asiana on se, että kokemus työstä johtuvasta stres-sistä ja kuormituksesta näkyi kriittisellä tasolla yksittäisinä tuloksina (ks. luku 6.5.1, taulukko 11). Työnantajan tulee viestiä yrityksen suhtautumisesta asiaan, pyrkiä selvittämään onko kyseessä tekijöitä joihin yritys voi vaikuttaa. Työnanta-jan tulee pyrkiä vähentämään asioita, jotka vaikuttavat negatiivisesti työkykyyn, kuten esimerkiksi liika kiire tai liian paljon töitä (Viitala & Jylhä 2021, 242–243).

Henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen osalta nousi esille monesta eri tulok-sesta, että henkilöstölle tärkeintä on itse työhön ja tehtäviin liittyvät asiat sekä yksilötason oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. Tässä kohtaa yri-tyksen johto voi kehittää mittareita sen osalta, miten saada paremmin näkyviksi työtehtävien vaikutukset, ja näin luoda mahdollisuutta yksilötasolla kokea työnsä merkitykselliseksi (ks. luku 6.5.2). Yleisesti katsottuna motivaatioon vaikuttavat tekijät saivat hyvän arvosanan, joten henkilöstön motivaatio on kunnossa. Työssä

viihtymisessä korostui halu tehdä töitä ja itsensä toteuttaminen (ks. luku 6.5.2, taulukko 12).

Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet henkilöstölle ammatillisen pätevyyden kehittämisen osalta sai koko kyselyn alhaisimman keskiarvon (ka. 4,8). Ottaen huomioon sen, miten tärkeänä henkilöstö kehittämistä pitää, niin tämän osalta yrityksen johto voi kehittää näkyväksi ura- ja koulutuspolut sekä käydä kehittymisen teemaa läpi kehityskeskusteluissa. Tämän kautta henkilöstö saa asiasta tarpeeksi tietoa ja tulee yksilötasolla huomioituksi. Kyseessä on myös asia, joka vaikuttaa suoraan sitoutumiseen, eli yksi niistä tekijöistä joihin henkilöstö sitoutuu. Tutkimustuloksien mukaan kehittyminen omassa ammatissaan oli henkilöstön mukaan toinen tärkeimmistä asioista työn mielekkyyden ja haasteellisuuden lisäksi (ks. luku 6.6.1, kuvio 9). Yksi keskeisistä syistä vaihtuvuudelle on se, että yksilö ei näe yrityksessä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja kasvupolkuja oman uran osalta (Kauhanen 2016, 74–77).

Moni sitoutumiseen liittyvä tekijä, johon yritys voi vaikuttaa oli tuloksien osalta case-yrityksessä kunnossa, kuten palkitseminen ja palkka sekä palautekulttuuri itsessään. Yrityksessä saadaan ja annetaan palautetta niin työkavereiden kesken, kuin esihenkilöiltä. Palautteen osalta kehitettävää löytyy tuloksien mukaan (ks. luku 6.6.3, taulukko 15) siinä, antaako esihenkilö riittävän nopeasti palautetta, eli siihen on hyvä kiinnittää huomiota osana esihenkilötyöskentelyä. Perehdytyksen osalta tulokset ovat keskimäärin hyvät, mutta siellä oli viitteitä työturvallisuuteen liittyvien tietojen ja taitojen opastamisen heikkoudesta, johon on syytä paneutua. Yleisesti henkilöt kokevat olevansa tervetulleita. Tätä ja työturvallisuuspuolen asiaa voi kehittää ja vahvistaa käymällä läpi nykyinen perehdytyskäytäntö ja toimintamallit uusien toimenpiteiden ja laitteiden osalta sekä pitää huolen, että perehdytys ja opastus on suunnitelmallista, tasalaatuista ja tiedot ovat henkilöstölle helposti saatavilla. Positiivisia sitoutumisesta kertovia asioita olivat myös se, että henkilöstö suosittelee mielellään yritystä muille työpaikkana ja että he pyrkivät tekemään parhaansa, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa ja säilyttää kilpailukykynsä.

## 7.2 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Noudatimme eettisiä periaatteita (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 5–12), tiedottamalla case-yrityksen henkilöstöä saatekirjeellä (liite 1) tehtävän tutkimuksen tarkoituksesta, tavasta toteuttaa ja vapaaehtoisuudesta osallistua. Jokaisella henkilöllä oli oikeus kieltäytyä osallistumasta tai milloin tahansa peruuttaa oma osallistumisensa, ilman tarvetta perustella syytä tälle. Toteutimme sähköisen kyselyn kaikille samanlaisena, joten sen kautta ei pysty tunnistamaan yksilötasolla vastaajaa. Tulokset esitettiin numeraalisesti, joten se ei mahdollista tunnistettavuutta. Kyselyyn vastaaminen oli toteutettu anonyyminä, eli nimettömänä. Noudatimme vahvaa tietosuojaa, emmekä keränneet tai dokumentoineet henkilötietoja, jotka eivät olleet oleellisia tutkimuksen kannalta. Kysely toteutettiin nettilinkkinä henkilöstön puhelinsovellusryhmään, minkä takia vastaajatietoihin ei tullut minkäänlaisia suoria tai epäsuoria henkilötietoja.

Aineiston luotettavuuteen eli reliabeliuteen vaikuttaa aineiston tutkimusmetodin suunnittelussa huomioidut tuloksiin vaikuttavat tekijät ja tuloksien analyysien objektiivisuus (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8). Tutkimuskysymysten osalta varmistettiin, että kysymykset on aseteltu niin, että vastaaja ymmärtää kysymyksen ja sen tarkoituksen aina samalla tavalla ja jos kysymys esitettäisiin uudestaan, niin myös vastaus olisi pysynyt samana. Reliabeliutta on varmistettu myös tutkimustulosten analysoinnissa siten, että toimimme molemmat analyysien tarkistajina ja varmistimme, että meidän molempien tulosanalyysistä oli sama, eli olimme tuloksien tuomista johtopäätöksistä yksimielisiä. Tutkimme työhyvinvointiin liittyviä eri tekijöitä ja nämä on tuotu tutkimuksessa ymmärrettävästi esille, mikä vahvistaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen tarkoitus ja tulokset tukevat toisiaan ja ovat todenmukaiset.

## 7.3 Yhteenveto oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta

Opinnäytetyön tietoperusta koostui työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta, vastuusta yksilön työkyvystä ja hyvinvoinnista sekä sitoutumisesta työpaikkaan, jotka tukivat työhyvinvoinnin tilan ja sitoutumisen eri tekijöiden tutkimista case-yrityk-

sessä. Tutkimuksen osallistui kiitettävä määrä henkilöstöä, mikä edesauttoi tutkimuksen toteuttamista analyysien ja jatkokehitysehdotuksien osalta, koska otoskoko oli riittävä edustamaan koko henkilöstöä. Opimme, että työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka sisältää hyvinvointiin liittyviä elementtejä usealta eri näkökulmalta katsottuna; oli se sitten yksilön omaan itseensä kohdistuvaa tai työyhteisöön, tehtäviin, johtamiseen ja syntyneeseen kulttuuriin. Yrityksen näkökulmasta katsottuna opimme lain vaatimukset työnantajalle työntekijöiden hyvinvoinnin osalta sekä hyvän johtamisen merkityksen henkilöstön hyvinvointiin ja pysyvyyteen. Parantamalla työhyvinvointia hyvällä johtamisella ja puuttamalla epäkohtiin, ulottuvat vaikutukset ihan yrityksen kilpailukykyyn henkilöstön voimassa hyvin ja heidän ollessa tehokkaita, että kannattavia. Opimme myös, että sitoutuneisuuden saavuttaminen vaatii myös ymmärrystä siihen, mihin asioihin henkilöstö sitoutuu ja mitkä asiat voivat heikentää pysyvyyttä. Moni näistä asioista liittyvät hyvään johtamiseen ja niihin miten sitä toteuttaa eri osa-alueilla, jotta yksilöt haluavat antaa itsestään kaiken yrityksen eteen.

Tutkimalla työhyvinvoinnin tilaa case-yrityksessä näimme konkreettisesti näiden kaikkien elementtien olevan pääsääntöisesti tuloksien mukaan hyvällä tasolla. Kehittämiskohteita oli näkyvillä kysymyskohtaisesti, ja ne olivat selvästi tiettyjen selkeiden aiheiden ympäriltä. Näiden kehitystä kaipaavien asioiden esilletulo määrällisen tutkimuksen kautta antoi toimeksiantajalle tietoa, mihin asioihin tarttua työhyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden kehittämisen osalta. Tutkimuksemme kokonaisuus antaa ajankohtaista tietoa toimeksiantajalle hyödynnettäväksi sekä johdon että koko henkilöstön osalta. Kattava tietoperustamme tukee tutkimusta ja antaa toimeksiantajalle syvällisemmän teoreettisen pohjan hyödynnettäväksi organisaatiossaan.

Jatkokehitysedotuksena on yksilöhaastattelujen toteuttaminen tai avointen kysymysten lisääminen osaksi henkilöstön työhyvinvoinnin tilan tutkimusta. Henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa tutkittiin kvantitatiivisesti, eli määrällisesti, sähköisellä kysymyslomakkeella puhelimen kautta. Näiden takia emme tuoneet kyselylomakkeeseen yhtään avointa kysymystä, koska kyselyyn vastaamisen tuli olla sujuvaa ja vastausaika oli rajallinen. Vaikka määrällinen tutkimus oli erittäin kattava, niin vastaajien avoimet vastausmahdollisuudet tai yksilöhaastattelujen toteuttaminen

olisivat tuoneet vielä syvällisempää ymmärrystä henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnista ja kehitystoiveista.

## LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 18.1.2024 <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#35680015>.

Halonen, M. 2022. Työhyvinvointi paranee yhdessä kehittämällä seitsemän vaihdetta. Työterveyslaitos 5.5.2022. Viitattu 20.1.2024 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyohyvinvointi-paranee-yhdessa-kehittamalla-seitseman-vaihetta>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Itam, U. & Ghosh, N. 2020. Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. 11(2). Viitattu 11.1.2024 <http://dx.doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas - Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Manka, M.-L. 2012. Työnilo. 3.painos. Helsinki: Alma Talent.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Helsinki: Alma Talent.

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset. Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen. 2, strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Rauramo, R. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 18.1.2024 <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M.-R., Ristikangas, V., Ristikangas, V. & Lönnroth, A. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Sivonen, S. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 10.3.2017. Viitattu 20.1.2024 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 7.1.2024 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Särkiniva, J. 2023. JS Metal Tornio Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 5.12.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettiset neuvottelukunnan ohje 2019. 2. uudistettu painos. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 13.1.2024 [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf).

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 18.1.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 18.1.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2024a. Esihenkilöiden rooli, vastuut ja tehtävät. Viitattu 18.1.2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>.

Työterveyslaitos 2024b. Työkyky. Viitattu 7.1.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.



Työterveyslaitos 2024c. Työkyvyn tuen keinoja. Viitattu 18.1.2024  
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilö-työkyvyn-tukijana>.

Työterveyslaitos 2024d. Työntekijä: osaamisen kehittämisen ja urapolun rakentaminen. Viitattu 20.1.2024  
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/kansainvalisena-osaajana-suomessa-ohjeita-oman-osaamisen-tunnistamiseen-ja-hyodyntamiseen/tyontekijana-osaamisen-kehittaminen-ja-urapolun-rakentaminen>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 18.1.2024  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli & J. aaltola (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Teoksessa R. Valli (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R & Jylhä E. 2021. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Määrällinen tutkimusmenetelmä käytännössä – tutkimusaineiston keräämisen tavat. Jyväskylä: PS-kustannus.

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomakkeen saateviesti
- Liite 2. Kysymyslomake
- Liite 3. Taulukko Likert-asteikon kysymysten keskiarvoista

## Liite 1. Kyselylomakkeen saateviesti



Olemme Jenni Särkiniva ja Agneta Hänninen.

Opiskelemme Lapin Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Teemme opinnäytetyön yhteistyössä JS Metallin kanssa. Opinnäytetyön tutkimuksen aiheena on henkilöstön työhyvinvointi ja sitoutuminen, jota tutkitaan henkilöstölle suunnatulla työhyvinvointikyselyllä. Kysely on tarkoitettu täytettäväksi koko yrityksen henkilöstölle. Tutkimuksen tuloksista tehdään yhteenveto siitä, miten yrityksen henkilökunta kokee hyvinvoinnin. Tarkoituksena on nostaa tietoisuuteen kokonaisuuksia, jotka liittyvät työhyvinvoinnin perusteisiin ja nykyiseen työhyvinvoinnin tilaan. Tavoitteena on tuoda esille työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia ja kehitysideoita, jotka tukevat ja edistävät yrityksenne työkuultuuria ja työhyvinvointia.

Tutkimus toteutetaan nimettömänä ja luottamuksellisena. Vastaukset ovat anonyymeja, eikä yksittäisen vastaajan tietoja pysty tuloksista tunnistamaan. Lisätietoja kyselyyn liittyvien tietojen käsittelystä voit lukea Lapin Amk:n Webropol järjestelmän tietosuojaselosteesta. Aineistoa käytetään ainoastaan opinnäytetyöhön, minkä jälkeen se tuhoetaan.

Työhyvinvointikysely toteutetaan JS Metallin henkilöstöä varten ja jokaisen mielipide on arvokas. Anonyymiyys takaa teille turvallisen mielen täyttää ja vastata kyselyyn rehellisesti tuntemustenne mukaan. Kokemuksenne hyvistä tai huonoista työhyvinvointinne liittyvistä asioista auttavat kehittämään työhyvinvointia.

Kyselyn vastaamiseen kuluu aikaa arviolta 10 minuuttia.  
Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja voit halutessasi keskeyttää vastaamisen kesken kyselyn.  
Kyselyn voi täyttää työajalla.

Riippuen työviikostasi, kyselyn viimeinen vastauspäivä on työvuoroviikkosi perjantai kello 21.00.  
Kysely sulkeutuu su 25.2. kello 21.00.

Työvuoroviikko vko 7 = viimeinen palautuspäivä on pe 16.2. kello 21.00  
Työvuoroviikko vko 8 = viimeinen palautuspäivä on pe 23.2. kello 21.00


Lisätietoja saat kysymällä:  
jenni.sarkiniva@edu.lapinamk.fi  
agneta.hanninen@edu.lapinamk.fi

**Kiitos vastaamisesta!**

**Aloita kysely >**

Seuraava

## Liite 2 1(9). Kysymyslomake



**Työhyvinvointikysely**

**1. Työpositio**

Johtavassa asemassa / Vuoroesihenkilö  
 Suorittavassa työssä / Työntekijä

**2. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?**

Alle vuosi      1 vuosi      2 Vuotta      3 vuotta

Valitse yksi vaihtoehto.

**3. Alan osaamiskokemus (omasta työstä)**

Valitse

**4. Laita seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen (1= Tärkein 5= Vähiten tärkeä)**

Hyvät työolot ja hyvä johtaminen	Valitse <input type="text" value=""/>
Työpaikan ilmapiiri	Valitse <input type="text" value=""/>
Osaaminen työtehtävissä ja osaamisen kehittäminen	Valitse <input type="text" value=""/>
Mielekäs työ	Valitse <input type="text" value=""/>
Psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky	Valitse <input type="text" value=""/>

**5. Työyhteisössä kommunikoidaan työhyvinvoinnista ja tämän kehittämisestä**

1  
 Täysin eri mieltä 1  Täysin samaa mieltä 7

## Liite 2 2(9). Kysymyslomake

6. Minun on turvallista tehdä työtäni, koska työnantajani on huolehtinut työturvallisuudesta liittyen työtehtäviin ja työympäristöön



7. Minulle ei satu koskaan työtapaturmia töissä ollessani



8. Koen työssä oppimisen ja onnistumisen iloa



9. Minulle tarjotaan mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä



10. Työaikojen osalta joustetaan riittävästi



11. Työnantaja/vuoroesihenkilö tukee ja auttaa minua työssäni



## Liite 2 3(9). Kysymyslomake

12. Työnantajalla/ vuoroesihenkilöllä on "nollatoleranssi" syrjintään ja edistää tämän estämistä työyhteisössä



13. Rekrytointivaiheessa otettiin huomioon osaamiseni/koulutukseni, joiden perusteella minulle osoitettiin työtehtävät



14. Työnantaja/ vuoroesihenkilö ymmärtää työtehtävät ja työympäristöt



15. Työnantaja/ vuoroesihenkilö ottaa kehitysehdotukseni huomioon



16. Kommunikointi toimii hyvin työyhteisössä ja kaikki tärkeät tiedotteet ja ohjeet saavuttavat kaikki työyhteisön jäsenet ajallaan



17. Tiedän, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja mitä minulta odotetaan



## Liite 2 4(9). Kysymyslomake

18. Työnantaja/ vuoroeshenkilö sopii minun kanssani säännöllisesti kahdenkeskeisiä keskusteluita, joissa käydään läpi palautetta, kehittymistä ja työn suorittamiseen liittyviä keskeisiä asioita (Kehityskeskustelut/yksilökeskustelut)



19. Tunnistan omat vahvuuteni ja heikkouteni



20. Oma palautuminen on tasapainossa työn vaatimuksiin nähden



21. Terveystila ja toimintakyky on hyvä



22. Huolehdin omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista erinomaisesti (uni, lepo, liikunta, ravinto)



23. Koen työstä johtuvaa stressiä ja/tai jatkuvaa kuormitusta



## Liite 2 5(9). Kysymyslomake

24. Koen, että yrityksessä vallitsee positiivinen kulttuuri, joka ohjaa työskentelyä ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa



25. Koen, että organisaatiossa vallitsee kulttuuri, joka vahvistaa työyhteisön keskinäistä luottamusta sekä turvallisuuden tunnetta



26. Koen työolojen ja työyhteisön tukevan jaksamistani työn suhteen



27. Minut hyväksytään sellaisena kuin olen ja koen että minua arvostetaan



28. Olen kokenut epäsopivaa käytöstä työyhteisössä, kuten syrjintää tai kiusaamista





## Liite 2 6(9). Kysymyslomake

**29. Koen vapautta vaikuttaa itse siihen, miten teen oman työni**

Täysin eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Täysin samaa mieltä

**30. Pääsen käyttämään työssäni omaa osaamistani ja kehittymään**

Täysin eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Täysin samaa mieltä

**31. Työni on minulle merkityksellistä**

Täysin eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Täysin samaa mieltä

**32. Työmotivaationi on hyvä**

Täysin eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Täysin samaa mieltä

**33. Syy sille miksi viihdyn töissä ja haluan käydä töissä. Laita tärkeysjärjestykseen (1=tärkein 5=vähiten tärkein)**

Palkka	<input type="text" value="Valitse"/>
Sosiaaliset kontaktit	<input type="text" value="Valitse"/>
Halu tehdä töitä	<input type="text" value="Valitse"/>
Saada arvostusta	<input type="text" value="Valitse"/>
Toteuttaa itseäni	<input type="text" value="Valitse"/>

## Liite 2 7(9). Kysymyslomake

**34. Työnantajani tarjoaa mahdollisuuksia kouluttaa ja kehittää omaa ammatillista pätevyyttäni**



**35. Minulla on riittävät tiedot ja taidot, jotta kykenen selviytymään työtehtävistäni**



**36. Minua kiinnostaa oman ammatillisen pätevyyteni kehittäminen esimerkiksi kouluttautumalla**



**37. Palkassa/palkitsemisessa on otettu huomioon seuraavat asiat:**

	Ei lainkaan samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Ehdottomasti samaa mieltä
Oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailukykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38. Esihenkilö antaa rakentavaa tai kannustavaa palautetta työskentelystäni riittävästi**



## Liite 2 8(9). Kysymyslomake

**39. Esihenkilön antama palaute annetaan riittävän nopealla aikataululla**



**40. Koen saavani positiivista ja kannustavaa palautetta työkavereiltani**



**41. Annan itse rakentavaa ja kannustavaa palautetta työkavereilleni**



**42. Aloittaessani yrityksessä sain hyvän perehdytyksen ja työssä opastetaan uusien laitteiden ja toimintatapojen osalta aina tarvittaessa**



**43. Turvallisuusasiat on huomioitu hyvin ja minulle on annettu kaikki tarvittava tieto tuvalliseen työskentelyyn**



**44. Aloittaessa yrityksessä olin tervetullut ja koin, että minua ja osaamistani tarvitaan**



## Liite 2 9(9). Kysymyslomake

**45. Haluan antaa kaiken osaamiseni ja tietoni suorittaessa työtehtäviä, jotta yritys saavuttaa tavoitteet ja pysyy kilpailukykyisessä asemassa**

Täysin eri mieltä 1  7 Täysin samaa mieltä

**46. Laita tärkeysjärjestykseen (1= tärkein 4=vähintän tärkein)**

Minulle on tärkeää, että työ on mielekästä ja haasteellista	Valitse
Minulle on tärkeää kehittyä omassa ammatissani	Valitse
Minulle on tärkeää olla osa työyhteisöä, tiimiä tai ryhmää	Valitse
Minulle on tärkeää olla töissä juuri tässä yrityksessä	Valitse

**47. Olen osa työyhteisöä ja koen yhteenkuuluvuuden tunnetta**

Täysin eri mieltä 1  7 Täysin samaa mieltä

**48. Yritystä on helppo suositella muille työpaikkana**

Täysin eri mieltä 1  7 Täysin samaa mieltä

Edellinen Lähetä

## Liite 3. Taulukko Likert-asteikon kysymysten keskiarvoista

## Työhyvinvoinnin tilan tutkimuksen keskiarvovastaukset likert-asteikon kysymyksiin

<b>Työhyvinvointi ja sen johtaminen</b>	<b>5,6</b>
<b>Työhyvinvointi turvallisuus ja kommunikointi</b>	<b>5,1</b>
Työyhteisössä kommunikoidaan työhyvinvoinnista ja tämän kehittämistä	4,9
Minun on turvallista tehdä työtäni, koska työnantaja on huolehtinut työturvallisuudesta liittyen työtehtäviin	5
Minulle ei satu koskaan työtapa- tai tapaturmia töissä ollessani	5,5
<b>Esihenkilötyö ja johtaminen</b>	<b>5,7</b>
Koen työssä oppimisen ja onnistumisen iloa	6,3
Minulle tarjotaan mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä	5,9
Työaikojen osalta joustetaan riittävästi	6,1
Työnantaja/Vuoro-esihenkilö tukee ja auttaa minua työssäni	5,7
Työnantajalla/vuoro-esihenkilöllä on "nollatoleranssi" syrjintään ja edistää tämän estämistä työyhteisössä	5,9
Rekrytointivaiheessa otettiin huomioon osaamiseni/koulutukseni, joiden perusteella minulle osoitettiin työ	5,6
Työnantaja/Vuoro-esihenkilö ymmärtää työtehtävät ja työympäristöt	5,9
Työnantaja/Vuoro-esihenkilö ottaa kehitysehdotukseni huomioon	5,5
Kommunikointi toimii hyvin työyhteisössä ja kaikki tärkeät tiedotteet ja ohjeet saavuttavat kaikki työyhteisön	5,2
Tiedän, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja mitä minulta odotetaan	5,7
Työnantaja/Vuoro-esihenkilö sopii minun kanssani säännöllisesti kahdenkeskisiä keskusteluita, joissa käydään	5,3
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>5,5</b>
Koen, että yrityksessä vallitsee positiivinen kulttuuri, joka ohjaa työskentelyä ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa	5,3
Koen, että organisaatiossa vallitsee kulttuuri, joka vahvistaa työyhteisön keskinäistä luottamusta ja tukee	5
Koen työolojen ja työyhteisön tukevan jaksamistani työn suhteen	5,7
Minut hyväksytään sellaisena kuin olen ja koen, että minua arvostetaan	6,1
<b>Vastuu yksilön omasta työkyvystä ja hyvinvoinnista</b>	<b>5,9</b>
<b>Oma työkyvy</b>	<b>6,3</b>
Tunnistan omat vahvuuteni ja heikkouteni	6,4
Oma palautumiseni on tasapainossa työn vaatimuksiin nähden	6,4
Terveystilani ja toimintakykyni on hyvä	6,4
Huolehdin omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista erinomaisesti (uni, lepo, liikunta, ravinto)	6
<b>Motivaatio</b>	<b>5,9</b>
Koen vapautta vaikuttaa itse siihen, miten teen oman työni	5,9
Työni on minulle merkityksellistä	5,4
Pääsen käyttämään työssäni omaa osaamistani ja kehittymään	5,9
Työmotivaationi on hyvä	6,3
<b>Osaaminen ja kehittyminen</b>	<b>5,5</b>
Työnantajani tarjoaa mahdollisuuksia kouluttaa ja kehittää omaa ammatillista pätevyyttäni	4,8
Minulla on riittävät tiedot ja taidot, jotta kykenen selvitytymään työtehtävistäni	5,9
Minua kiinnostaa oman ammatillisen pätevyyteni kehittäminen esimerkiksi kouluttautumalla	5,9
<b>Sitouttaminen</b>	<b>5,7</b>
<b>Sitoutuminen</b>	<b>5,7</b>
Olen osa työyhteisöä ja koen yhteenkuuluvuuden tunnetta	5,7
Haluan antaa kaiken osaamiseni ja tietoni suorittaessani työtehtäviä, jotta yritys saavuttaa tavoitteet ja pystyy	6,3
Yritystä on helppo suositella muille työpaikana	6,2
Esihenkilö antaa rakentavaa tai kannustavaa palautetta työskentelystäni riittävästi	5,6
Esihenkilön antama palaute annetaan riittävän nopealla aikataululla	5,1
Koen saavani positiivista ja kannustavaa palautetta työkavereilta	5,5
<b>Palaute</b>	<b>5,6</b>
Annoin itse rakentavaa ja kannustavaa palautetta työkavereilleni	5,8
Aloittaessani yrityksessä sain hyvän perehdytyksen ja työssä opastetaan uusien laitteiden ja toimintatap	5,4
Turvallisuusasiat on huomioitu hyvin ja minulle on annettu kaikki tarvittava tieto turvalliseen työskentel	5,4
Aloittaessani yrityksessä olin tervetullut ja koin, että minua ja osaamistani tarvitaan	5,9
<b>Perehdyttäminen</b>	<b>5,6</b>
Aloittaessani yrityksessä sain hyvän perehdytyksen ja työssä opastetaan uusien laitteiden ja toimintata	5,4
Turvallisuusasiat on huomioitu hyvin ja minulle on annettu kaikki tarvittava tieto turvalliseen työskentel	5,4
Aloittaessani yrityksessä olin tervetullut ja koin, että minua ja osaamistani tarvitaan	5,9
<b>kaikkien kysymysten yhteenlaskettu keskiarvo</b>	<b>5,7</b>

Huom! Taulukko ei sisällä valintakysymysten tuloksia, eikä niitä kysymyksiä joiden keskiarvo edusti käänteistä arvoa suhteessa muihin kysymyksiin.