



Timi Laine

# Työntekijöiden sitouttaminen LVI-yritykseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari, LVI (AMK)

Rakennusalan työnjohto

Opinnäytetyö

10.1.2023

## Tiivistelmä

Tekijä:	Timi Laine
Otsikko:	Työntekijöiden sitouttaminen LVI-yritykseen
Sivumäärä:	29 sivua + 2 liitettä
Aika:	16.3.2024
Tutkinto:	Rakennusmestari, LVI (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Rakennusalan työjohto
Suuntautumisvaihtoehto:	LVI-tekniikka
Ohjaaja(t):	Lehtori Aamos Lemström

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka sitouttaa työntekijät LVI-alan urakointiyritykseen. Yrityksellä oli ollut ongelmia saada sitoutettua työntekijöitä, ja vaihtuvuus oli ollut suurta. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan selville, mikä oli todellinen syy irtisanoutumiselle, sekä selvittämään, mikä yrityksessä on hyvää ja mikä huonoa työntekijän näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin, mikä motivoi LVI-alalla työskentelyyn, ja avattiin työhyvinvoinnin teoriaa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella teemahaastattelulla. Haastattelut toteutettiin viimeisen kahden vuoden aikana irtisanoutuneille sekä kaikille nykyisille työntekijöille. Haastattelujen lisäksi työssä perehdyttiin työhyvinvoinnin teoriaan ja analysoitiin sen avulla haastattelujen tuloksia.

Tutkimuksen avulla saatiin selville irtisanoutumiseen johtaneita syitä ja yritys sai paljon hyödyllistä tietoa, mitä työntekijät eivät uskalla sanoa suoraan työnantajalle. Tutkimuksessa todettiin, että yritys panostaa ilmapäiriin ja työntekijöiden kehittämiseen. Lisäksi kehityskohteita nousi esiin, esimerkiksi työmotivaatioon ja johtamiseen liittyen.

Tutkimuksesta saatiin tietoa, jonka avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja saa tulevaisuudessa sitoutettua työntekijät paremmin. Lisäksi työstä selvisi myös yleisesti hyödyllistä tietoa työntekijöiden motivoinnista, työhyvinvoinnista ja johtamisesta.

Avainsanat: työhyvinvointi, työmotivaatio, sitouttaminen, LVI-asentaja

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author(s): Timi Laine  
Title: Building Employees' Commitment to HVAC Company  
Number of Pages: 29 pages + 2 appendices  
Date: 16 March 2024

Degree: Bachelor of Construction Management  
Degree Programme: Construction Site Management  
Specialisation option: HVAC Engineering  
Instructor(s): Aamos Lemström, Senior Lecturer

---

The purpose of this final year project was to study ways to engage employees in an HVAC company. The company had had problems with high employee turnover. They wanted to find ways to keep employees in their service for a long time, as well as the reasons for the resignations of old employees.

Information for the thesis was collected from literature on occupational well-being and the occupational safety legislation. Furthermore, qualitative themed interviews were conducted both with employees who had resigned in the last two years and with current employees.

With the help of the study, the real reasons for resignations were found, and it was possible to learn what motivates an HVAC installer at work. With the help of the study, the company found out matters that were perceived as good by the employees. However, there was room for improvement, for example in work motivation and management.

With the help of this thesis, the company can develop its operations so that the employee turnover decreases. Furthermore, the thesis offers information about work well-being and employee motivation.

Keywords: occupational wellbeing, work motivation, commitment, HVAC installer

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	1
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	2
2.1.1	Psykososiaalinen kuormitus	3
2.2	Hyvinvoiva organisaatio	4
2.3	Johtaminen työyhteisössä	5
2.4	Työhyvinvoinnin arviointitapoja	5
2.5	Työmotivaatio	6
3	Tutkimusmenetelmät	6
3.1	Haastattelun teemat	7
3.2	Haastattelututkimuksen lähtötiedot	7
3.3	Haastattelujen toteutus	8
4	Haastatteluiden kulku ja vastausten analysointi	9
4.1	Vanhojen työntekijöiden haastattelut ja vastaukset	10
4.1.1	Vanhojen työntekijöiden vastausten analysointi	14
4.2	Nykyisten työntekijöiden haastattelut ja vastaukset	16
4.2.1	Nykyisten työntekijöiden haastattelujen analysointi	21
5	Johtopäätökset ja kehitysideat	23
5.1	Johtopäätökset	24
5.2	Kehitysideat	26
6	Yhteenveto	27
	Lähteet	29

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset vanhoille työntekijöille

Liite 2: Haastattelukysymykset nykyisille työntekijöille

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tilaajana toimii Etelä-Suomessa operoiva LVI-yritys. Yritys haluaa pysyä työssä nimettömänä aiheen arkaluontoisuuden takia. Yritys ja yrityksen yhteyshenkilö on Metropolian tiedossa.

Yritys kokee haastavaksi saada sitoutettua työntekijöitä palvelukseensa pitkäksi aikaa. Yrityksestä on viimeisen kahden vuoden aikana irtisanoutunut 15 työntekijää, joten opinnäytetyön tarkoituksena on lähteä kartoittamaan konkreettisia syitä sille, miksi työntekijöiden vaihtuvuus on niin suurta yrityksessä. Lisäksi selvitetään, mikä kasvattaa työhyvinvointia sekä motivaatiota jaksamaan työssä.

Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla. Vastaukset kootaan niin, ettei kysymyksiin vastaajia voi tunnistaa, jotta saataisiin vastauksista mahdollisimman luotettavia ja avoimia. Työssä haastatellaan yrityksen nykyisiä sekä viimeisen kahden vuoden aikana irtisanoutuneita työntekijöitä.

Työ on pääosin ongelmankartoitustutkimus, mutta työn lopussa esitetään myös ratkaisuvaihtoehtoja yritykselle. Kehitysideat on tehty haastattelujen vastausten perusteella. Opinnäytetyö auttaa yritystä kehittämään toimintaansa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi työ palvelee muitakin LVI-yrityksiä niiden suunnittellessa motivoinnin ja työhyvinvoinnin lisäämistä työyhteisössä.

## 2 Työhyvinvointi

Tässä luvussa avataan tarkemmin käsitettä työhyvinvointi ja keinoja sen parantamiseen yrityksissä. Useiden tutkimusten mukaan työhyvinvointi on tärkeä osa yrityksen menestystä. Työhyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi työyhteisön yhteistyö niin johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Jokaisen portaan panos ja motivaatio työhyvinvointiin on tärkeä. Työhyvinvointia on tutkittu paljon, ja sen kehittämiseen on yritetty keksiä työkaluja ja apuja, jotta sen kehittäminen olisi helpompaa. [1.]

On yleisesti tiedossa, että työhyvinvointi on tärkeä osa yrityksen menestystä, mutta yrityksillä ei silti ole aikaa, resursseja tai tietotaitoa sen parantamiseen. Esihenkilön rooli korostuu työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Tämän päivän esihenkilöiltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä tunneosaaamista. Tässä luvussa käsitellään myös työhyvinvointiin liittyviä aiheita, kuten työmotivaatiota ja sitä, mitkä asiat siihen vaikuttavat. Luvussa kerrotaan myös psykososiaalisesta kuormituksesta, joita työntekijä joutuu kohtaamaan työssään. [1.]

## 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa työntekijän työssä kokemaa hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Se sisältää sosiaalisen, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmat työympäristössä. Työnantajan onnistunut työhyvinvoinnin lisääminen työssä saattaa parhaimmassa tapauksessa parantaa työntekijän terveyttä, motivaatiota, tuottavuutta ja sitoutumista työhön. Näin ollen työhyvinvointi on tärkeää niin työnantajan kuin työntekijänkin kannalta. [1; 2.]

Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää työnantajalta kokonaisvaltaista lähestymistä niin fyysisiin kuin psyykkisiin työoloihin. Työturvallisuuslakikin määrittää, että työnantajalla on vastuu tarkkailla työntekijöiden fyysistä ja henkistä kuormitusta. Työhyvinvointiin panostaminen on yksi vastuullisen työnantajan työtehtävistä. [1; 2.]

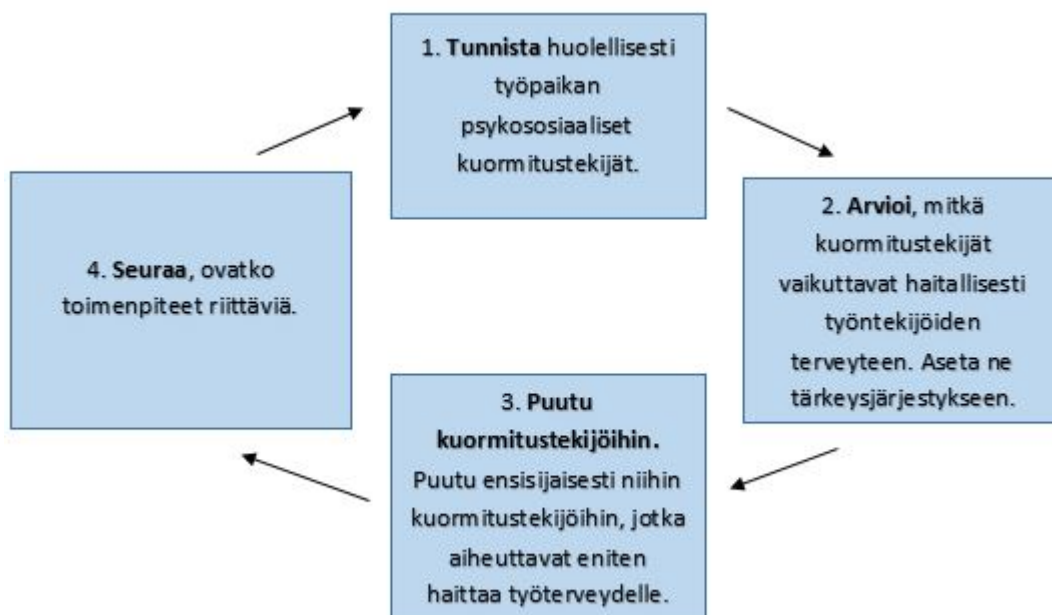
Työkulttuuri on muuttunut uusien sukupolvien myötä, ja nykyään ihmiset kiinnittävät enemmän huomiota työoloihin sekä johdon kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Nuoremmilla työntekijöillä on erilaisia odotuksia työelämältä, ja he korostavat vapaa-aikaa sekä antavat suuremman painoarvon perheen, kavereiden ja harrastuksien parissa vietetylle ajelle. Aiemmin vapaata pyydettiin hautajaisia tai lääkärikäyntiä varten, mutta nykyisin työntekijä saattaa pyytää vapaata festareita, juhlia tai mökkireissua varten. [1; 2.]

## 2.2 Psykososiaalinen kuormitus

Psykososiaaliset kuormitustekijät työssä viittaavat tekijöihin, jotka liittyvät työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ja jotka voivat aiheuttaa haitallista kuormitusta työntekijälle. Tämä haitallinen kuormitus voi syntyä, jos tekijöiden määrää ei ole mitoitettu oikein. Oikein mitoitettu työkuormitus edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Haitallista psykososiaalista kuormitusta tulee ehkäistä ennakkoivasti. Psykososiaaliset kuormitustekijät vaativat yhtä järjestelmällistä hallintaa kuin fyysiset työympäristön epäkohdat. Tärkein työkalu on työn vaarojen selvittäminen ja arviointi. Työterveyshuolto on hyvä asiantuntijataho, ja sen ja työnantajan välinen toimiva yhteistyö voi ennaltaehkäistä ajoissa sellaista haitallista kuormitusta, joka on haitaksi työntekijöiden terveydelle. [4.]

Psykkisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi jatkuvat muutokset, pitkäaikainen epävarmuus, kohtuuttomat tavoitteet, jatkuva kiire, työn valuminen vapaa-ajalle, palautteen ja arvostuksen puute. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi yksintyöskentely, haasteelliset asiakastilanteet, väkivallan uhka työssä, puutteellinen tiedonkulku sekä puutteet johtamisessa. [6.]

Mikäli työntekijä kokee työssään liikaa kuormitusta, hänen tulisi ilmoittaa siitä esihenkilölle viipyilemättä. Esihenkilön tehtävänä on selvittää, mikä työssä kuormittaa, ja tehdä toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi mahdollisuuksien mukaan. Tarvittaessa työntekijä voi pyytää apua työsuojeluvaltuutetulta tai työterveyshuollosta. Jos työntekijä kokee, ettei saa apua työnantajalta, voi hän kääntyä työsuojeluviranomaisen puoleen, joka valvoo työnantajan toimia psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseksi. Hyvä esihenkilö valvoo jatkuvasti työyhteisön tilaa ja havaitsee ajoissa työkuormitukset ja puuttuu niihin. Hyvä esihenkilöiden perehdytys auttaa tässä prosessissa. Kuvassa 1 esitellään kuormitustekijöiden vaarojen arviointiprosessi. Prosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet: tunnista, arvioi, puutu kuormitustekijöihin ja seuraa. [4.]



Kuva 1. Vaarojen arviointiprosessi [4.]

### 2.3 Hyvinvoiva organisaatio

Työhyvinvointi ei ole itsestäänselvyys organisaatiossa. Se vaatii järjestelmällistä johtamista. Johdolta ja esihenkilöiltä vaaditaan strategista suunnittelua, toimenpiteitä työntekijöiden voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Tavoitteellinen organisaatio on hyvinvoiva. [1.]

Yrityksellä tulee olla selkeä visio tulevaisuudesta ja sen kannattaa laatia strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi ja tähän strategisen toimintasuunnitelman laatimisessa kannattaa kuunnella koko työyhteisön mielipiteitä. Koska mitä enemmän työntekijät ovat mukana suunnittelussa, sen enemmän he ovat kiinnostuneita toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaan. Sitä suurempi vaikutus puuttumisella on yrityksen tuloksellisuuteen, kun puututaan hyvinvoinnin esteisiin ajoissa. Strategisen hyvinvoinnin asiantuntijatoiminnot kannattaa pitää hyvässä kunnossa ja niihin voidaan sisällyttää työterveyshuolto, työsuojelu ja mahdollinen työpaikkaliikunta. [1.]



## 2.4 Johtaminen työyhteisössä

Johtamiskäytännöt ja esihenkilöiden toiminta vaikuttavat suuresti työntekijöiden työhyvinvoinnin ja psykososiaalisen työkuormituksen kokemiseen. Hyvällä johtamisella voidaan vähentää haitallista työkuormitusta. Hyvä johtaja on oikeudenmukainen päätöksissä ja työntekijöiden kohtelussa. Periaatteet ovat johdonmukaisia ja läpinäkyviä. Työntekijöitä arvostetaan, vuorovaikutus toimii ja muistetaan kiittää hyvästä työstä. Hyvä esihenkilö on kannustava ja tukeva, valmis keskustelemaan ja kuuntelemaan, on aito ja läsnä. Vastuu ei ole pelkästään työnjohdolla, vaan jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa olemalla avulias ja arvostava sekä käyttäytymällä ystävällisesti muita yhteisön jäseniä kohtaan. [6.]

Suomessa syytetään usein johtajia perinteisestä johtamismallista eli johtajan perustehtävä on johtaa ja valvoa alaisiaan, koska muuten he saattavat pakoilla työtä. Perinteisessä johtamismallissa työtehtävät pyritään tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi ja toistuviksi kokonaisuuksiksi. Moderni vuorovaikutteinen johtaminen saa työntekijät tuntemaan itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi, sekä työntekijää kohdellaan yksilönä ja ihmisenä. Perinteisesti johtaminen on jaettu asijahtamiseen tai ihmisten johtamiseen. Modernissa johtamisessa nämä yhdistyvät ja parhaimmillaan se on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista samaan aikaan, jolloin ihmisten johtaminen ja toiminnan johtaminen yhdistyy. Tutkimuksessa Future CEO-2016, kysyttiin 452 suuren ja keskikokoisen yrityksen toimitusjohtajilta viittä eniten inspiroivaa asiaa työssä, ja ihmiset olivat viimeisenä listalla. Johtajuustutkimuksien mukaan eniten kehitettävää onkin ihmisten johtamisessa. [1.]

## 2.5 Työhyvinvoinnin arviointitapoja

Työhyvinvointia pystyy arvioimaan määrällisillä tunnusluvuilla, joita ovat esimerkiksi työtapaturmien määrä ja sairauslomat. Mutta työhyvinvointia pystyy myös arvioimaan ennakoivilla tunnusluvuilla, joita ovat esimerkiksi laajat työhyvinvointitutkimukset tai itsearviointit. Kyselyiden tekemisessä on tärkeää, että tulokset

analysoidaan ja ne käydään työyhteisössä yhteisesti läpi. Erityisen tärkeää kuitenkin on, jos kyselyistä nousee jotain esiin ja yhteisesti suunnitellaan toimenpiteitä, niin suunnitellut toimenpiteet tulee suorittaa, koska muuten työntekijät saattavat turhautua kyselyihin, jos muutosta ei tapahdu. [1.]

## 2.6 Työmotivaatio

Motivoivassa työssä psykologiset perustarpeet toteutuvat eli autonomia, kyvykyys ja yhteenkuuluminen. Autonomialla tarkoitetaan työntekijän itsenäisyyttä ja itsemääräämistä eli työntekijä ryhtyy itsenäisesti työhön ilman, että häntä siihen erikseen käsketään. Hyvässä autonomiassa työntekijä itse pystyy priorisoimaan työntehtävien järjestyksen tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Hän kykenee itse vaikuttamaan päivän kulkuun, koska on palkitsevaa saada pohtia työpäivän järjestystä ja onnistua suunnittelemansa aikataulun mukaan toimimisessa. [5.]

Kyvykyys tarkoittaa, että työssä voi ottaa kyvykkyytensä ja vahvuutensa käyttöön ja näiden avulla oppii uutta, mikä motivoi. Tällöin ihminen on mukavuusalueellaan ja hän toimii luontaisten taipumusten ja perinnöllisten lahjakkuuksiensa mukaan ja oppii helposti uutta. Tällöin vahvuudet vahvistuvat entisestään, ihminen luottaa, että tekemällä pääsee eteenpäin ja asetettu tavoite onnistuu. [5.]

Yhteenkuuluvuus työyhteisössä motivoi työntekoa. Hyväksyntä ja arvostus yhteisössä kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Eli muut yhteisössä tunnistaa muiden vahvuudet ja antaa niistä hyvää palautetta ja tämä luo yhteenkuuluvuutta. Päinvastaisessa tilanteessa työntekijä tuntee välinpitämättömyyttä ja ulkopuolelle jättämistä, mikä laskee työmotivaatiota ja tällöin myös tuloksellisuus ja työn laatu heikkenee. Kun työ tyydyttää kaikkia psykologisia perustarpeita, on motivaatio yleensä huipussa. [5.]

## 3 Tutkimusmenetelmät

Tässä työssä tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kirjallisuusselvitys sekä haastattelututkimus. Kirjallisuusselvityksen tarkoituksena on kertoa työhyvinvoinnista

ja sen vaikutuksesta työhön ja työmotivaatioon sekä antaa keinoja työhyvinvoinnin parantamisesta. Haastattelututkimuksen tarkoitus on selvittää yrityksen ongelmia sitouttamisessa. Jotta ongelmasta saataisiin mahdollisimman laaja käsite, on haastattelutavan oltava mahdollisimman avoin. Tästä syystä tutkimukseen valittiin menetelmäksi kvalitatiivinen teemahaastattelumenetelmä.

### 3.1 Haastattelun teemat

Haastattelututkimuksen pääkohteena olivat vanhat työntekijät, ja heiltä toivottiin saatavan vastaukset irtisanoutumisille ja olisiko ollut mitään tehtävissä, että he olisivat jatkaneet yrityksen palveluksessa. Tästä syystä haastatteluihin valittiin tietyt teemat, jotka on listattu alempana. Näiden teemojen pohjalta luotiin apukysymykset. Ensiksi haastateltiin vanhat työntekijät, jotta heiltä saisi selkeät vastaukset ongelmakohtiin. Vastausten perusteella muokattiin kysymyksiä nykyisille työntekijöille ja verrattiin, ovatko ongelmat edelleen läsnä vai onko parannusta jo tapahtunut.

Haastatteluteemat olivat:

- Työhyvinvointi
- Työmotivaatio
- Yrityksen hyvät ja huonot puolet

### 3.2 Haastattelututkimuksen lähtötiedot

Opinnäytetyön tilaajayritys on tietyin väliajoin järjestänyt kyselyjä nykyisille työntekijöille työhyvinvoinnista, mutta mitään suurempaa ei ole niistä noussut esiin. Yrityksen näkökulmasta kyselyt eivät ole tuottaneet toivottua tulosta, joista voisi löytyä syy irtisanoutumisille. Yritys koki ulkopuolisen tekemän haastattelututkimuksen hyväksi, jotta työntekijät mahdollisesti uskaltaisivat avautua haastattelijalle, jolloin pystytään löytämään ongelmien juurisyyt.

Haastattelut suoritettiin nykyisille työntekijöille sekä viimeisen kahden vuoden aikana irtisanoutuneille työntekijöille. Osa vanhoista työntekijöistä ei suostunut

haastatteluun. Haastattelija piti itsensä neutraalina eikä kommentoinut tai osallistunut vastauksiin.

Haastattelujen alussa haastattelija esittäytyi haastateltaville ja kertoi, mitä aihetta opinnäytetyö koskee. Haastateltaville kerrottiin, että vastaukset ovat anonyymejä. Lisäksi vanhoja työntekijöitä informoitiin, ettei yrityksen tietoon tule, kuka on osallistunut haastatteluun.

Jokainen vastaus kirjattiin ylös ja vastauksen jälkeen kysyttiin, onko vastaus muotoiltu oikein ja hyväksyykö haastateltava muotoilun. Osa vastauksista oli liian henkilökohtaisia ja niistä olisi voinut haastateltavan tunnistaa, ja näissä tapauksissa jätettiin haastateltavan kanssa yhteisymmärryksessä vastaus kirjaamatta. Lisäksi muutamassa vastauksessa esiintyi yrityksen henkilökunnan nimiä, ja nämäkin vastaukset jätettiin kirjaamatta opinnäytetyöhön.

### 3.3 Haastattelujen toteutus

#### Vanhat työntekijät

Vanhojen työntekijöiden haastattelut toteutettiin puhelimesta. Yritystä kiinnosti tietää, mitä vanhat työntekijät ajattelevat yrityksestä ja yrityksen toimintatavoista ja mitkä olivat todelliset syyt irtisanoutumiseen. Vanhojen työntekijöiden haastattelujen tarkoituksena oli löytää rehellisiä syitä irtisanoutumiselle sekä mahdollisia kehitysideoita, ettei jatkossa samoista syistä irtisanoutuisi työntekijöitä.

Yritykseltä saatiin sellaisten työntekijöiden yhteystiedot, jotka olivat poistuneet omasta tahdosta yrityksen palveluksesta viimeisen kahden vuoden aikana. Yhteystiedot soitettiin läpi, ja vastaajista yhdeksän suostui haastatteluihin. Saaduista yhteystiedoista neljään ei saanut yhteyttä ja kaksi ei suostunut haastatteluun.

Haastattelukysymykset oli tehty valmiiksi yhteistyössä yrityksen kanssa. Kysymyksiä oli yhteensä 13 kappaletta. Haastattelut kestivät 15 minuutista yli 60 minuuttiin riippuen henkilöstä ja henkilön antamien vastauksien laajuudesta. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

### Nykyiset työntekijät

Nykyisten työntekijöiden haastattelut toteutettiin osittain kasvotusten yrityksen tiloissa, ja ajankäytön takia osa jouduttiin haastattelemaan puhelimitse. Haastatteluun osallistuivat kaikki tämänhetkiset työntekijät eli 7 asentajaa, 2 työnjohtajaa ja 1 sihteeri. Yrityksen omistaja ja osakkaat jätettiin haastatteluista pois.

Yksi työnjohtajista irtisanoutui kesken tutkimuksen, mutta hänet haastateltiin kuitenkin nykyisten työntekijöiden kysymyksillä, jotta saatiin selkeämpi kuva tämänhetkisestä tilanteesta. Irtisanoutuneelta työnjohtajalta kuitenkin kysyttiin konkreettinen syy irtisanoutumiselle, ja tämä vastaus lisättiin entisten työntekijöiden vastauksiin, jotta anonymiys säilyisi vastauksissa.

Haastattelukysymyksiä muokattiin vanhojen työntekijöiden vastausten perusteella, ja muokatuilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään, onko asioihin ehtinyt jotulemaan muutosta ennen tutkimuksen valmistumista. Kysymyksiä oli 17 kappaletta, ja haastattelujen kestot vaihtelivat 15 minuutista yli 60 minuuttiin. Kysymykset löytyvät liitteestä 2.

## **4 Haastatteluiden kulku ja vastausten analysointi**

Tässä kappaleessa esitellään vanhojen ja nykyisten työntekijöiden haastattelujen vastaukset ja vastausten analysoinnit. Ensiksi käydään vanhojen työntekijöiden haastattelut läpi kokonaisuudessaan ja sen jälkeen nykyisten työntekijöiden haastattelut.

Haastattelujen analysoinnissa etsittiin vastauksia, jotka toistuivat usein. Jokaisella oli oma mielipide siitä, mikä yrityksessä toimii tai oli toiminut ja mikä ei,

mutta jos jokin vastaus toistui usein, siitä pystyttiin tekemään johtopäätös, että kyseinen asia on varteenotettava ongelmakohta tai selkeästi hyvä asia, jota ei saa muuttaa. Haastatteluissa tuli yksittäisiäkin vastauksia ja nämä kirjattiin, mutta niihin ei paneuduttu samalla lailla kuin niihin, jotka toistuivat usein.

#### 4.1 Vanhojen työntekijöiden haastattelut ja vastaukset

##### Motivoivat asiat

Kun työntekijöiltä kysyttiin, mistä he pitivät työstään, vastauksia tuli paljon ja melkein jokainen yhdeksästä osallistujasta mainitsi enemmän kuin yhden asian. Kuusi vastaajista sanoi pitävänsä hyvästä palkkauksesta tai rahan saannin helppoudesta. Neljä heistä kertoi pitävänsä käsillä tekemisestä, ja yksi mainitsi pitävänsä yleisesti LVI-alasta ja siihen liittyvistä töistä. Hän lisäsi vielä tulevansa hyvälle tuulelle asennuksista, koska koki olevansa hyvä asennustöissä, ja se motivoi jatkamaan tekemistä.

Kolme vastaajista mainitsi onnistumisen tunteen hyviksi asioiksi työssään, sekä yksi mainitsi positiivisen palautteen. Yksi vastaaja koki hyväksi asiaksi, jos sai työn tilaajan tyytyväiseksi. Yksi koki alan kiinnostavaksi ja toinen piti alan tekni- syydestä. Kaksi mainitsi työssään pitävänsä työkavereista ja yksi mainitsi, että alalla tapaa paljon erilaisia ihmisiä, niin hyvässä kuin pahassa. Yksi sanoi pitävänsä ajan nopeasta kulumisesta töissä ja omasta mahdollisuudesta vaikuttaa työpäivien suunnitteluun.

Kysyttäessä työntekijöiltä, mikä heitä motivoi työssä LVI-alalla, heistä viisi mainitsi rahan. Kolme mainitsi onnistumisen tunteet, uuden oppimisen ja hyvät työkaverit. Yksi mainitsi alan monipuolisuuden ja toinen mahdollisuuden edetä uralla, sekä laajan suuntautumismahdollisuuden alan sisällä.

Heiltä kysyttiin, mikä motivoisi pysymään työpaikalla paremmin, eikä raha ollut tässä kysymyksessä mahdollinen vastausvaihtoehto. Neljä vastaajista sanoi hyvät työkaverit tai hyvä työyhteisö. Neljä mainitsi hyvän työnjohdon, vuorovaiku-

tuksen yrityksen ja työntekijöiden välillä ja kehitysideoiden kuuntelun. Yksi mainitsi työn mielekkyyden ja toinen sanoi uuden oppimisen mahdollisuudet ja monipuoliset työtehtävät. Eräs haastateltavista mainitsi, että yrityksessä tulisi nähdä työntekijä ihmisenä eikä työntekijänä.

Yrityksessä työskentelyn hyvät ja huonot puolet

Haastateltaville esitettiin kysymys, mistä he eivät pitäneet työssään tässä yrityksessä. Neljä henkilöä mainitsi, että asentajien autojen GPS-paikantimia seurattiin liikaa ja siitä tuli joillekin olo liiasta vahtimisesta. Kaksi mainitsi, ettei työntekijöihin luotettu tarpeeksi. Kolme mainitsi, ettei työnjohto ollut mieleinen eikä tarpeeksi ammattitaitoinen. Lisäksi neljäs koki, ettei työnjohtoa saanut tarpeeksi helposti kiinni työpäivän aikana. Yksi koki, ettei työnjohto ollut helposti lähestyttävä

Kolmen vastaajan mielestä yrityksessä valitettiin liian herkästi ja pienistä asioista. Yksi mainitsi, että kaikista yksinkertaisistakin työtehtävistä annettiin laminoitu ohje. Esimerkkinä hän kertoi saaneensa allaskaappiin asennettavan vesilukon ohjeistuksen laminoituna. Kolmen asentajan mielestä työnantaja säästi liikaa kaikessa ja esimerkiksi työvarusteita kierrätettiin liikaa. Useat mainitsivat, ettei vuorovaikutus työntekijöiden ja työnjohdon välillä toiminut. Jotkut kokivat, ettei työntekijöiden mielipiteitä kuunneltu ja jotkut kokivat johdon viestinnän liian harkitsemattomana eivätkä pitäneet liian tiukasta sävystä.

Työaikoja seurattiin liikaa ja vastaaja koki, ettei työajoissa ollut yhtään joustovaraa. Muutama olisi toivonut, että puretut kuparit olisi saanut pitää itse, eikä niitä olisi tarvinnut luovuttaa yhteiseen käyttöön. Kaksi mainitsi, että työpäivän aikana oli liikaa muuttujia, mutta toinen heistä sanoi sen kuuluvan myös yleisesti alaan.

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat olivat hyvin kyseisessä yrityksessä ja mitkä asiat toimivat. Viisi vastaajista mainitsi työhyvinvointipäivät eli tyhy-päivät ja firman yhteiset tapahtumat vapaa-ajalla ja neljä vastaajaa pitivät yrityksen yhteishengestä. Kolme vastaajista sanoivat pitäneensä siitä, että varusteet, työkalut ja

autot olivat kunnossa. Kaksi mainitsi hyväksi, että palkka tuli ajallaan. Yksi mainitsi reilun palkkamallin eli sen, että pystyi itse vaikuttamaan palkan suuruuteen tekemällä töitä nopeammin. Vastauksissa mainittiin myös, että lisäkouluttautumiselle annettiin mahdollisuus, työt olivat vaihtelevia ja päivän aikatauluihin pystyi itse vaikuttamaan.

Kun kysyttiin, vastasiko työ todellisuudessa sitä, mitä työntekijä oli kuvitellut ennen kuin oli aloittanut työt yrityksessä, kuusi koki työn olleen juuri sitä mitä olivat odottaneetkin. Kahden mielestä ei ja yksi ei osannut vastata kysymykseen. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin palkasta. Yhdeksästä kuusi ei ollut tyytyväinen palkkaansa ja kolme oli.

#### Työnantajan ominaisuudet

Haastateltavilta kysyttiin, mitä ominaisuuksia he kokevat, että hyvällä työnantajalla on. Seitsemän vastaajista koki rehtiyden ja rehellisyyden tärkeäksi. Joustavuus, ymmärtäväisyys ja empatiakyky, sekä helposti lähestyttävyyden nousivat esille muutamien vastaajien kohdalla. Yksi koki tärkeäksi piirteeksi työnantajalla hyvän kommunikointikyvyn ja ihmisten johtamisen taidon. Haastateltavista yksi kertoi arvostavansa hyvää työterveyshuoltoa ja sitä, että työnantaja pitää huolta työntekijöiden mielenterveydestä, eikä aja heitä loppuun. Ja tähän liittyen myös ymmärtää oman yrityksen rajat töiden suhteen, eikä ota liikaa töitä tehtäväksi.

Haastateltavien näkemyksen mukaan huonon työnantajan ominaisuuksiin kuuluu rahanahneus ja röyhkeys työntekijöitä, sekä asiakkaita kohtaan. Mainittiin myös, jos työnantaja vähättelee, eikä arvosta työntekijöitä. Neljä haastateltavista mainitsi työnantajan ylimielisyyden ja, jos johtaja nostaa itsensä työntekijöiden yläpuolelle. Kaksi mainitsi kokevansa huonoksi, jos työnantaja ei hallitse työntekijöiden työkuormitusta tai, jos työnantaja ei hallitse omaa alaa. Yksi mainitsi myös liian delegoimisen ja mikromanagerauksen.



## Johtaminen

Haastateltavilta kysyttiin, miten he näkevät työnjohdon vaikutuksen työssä viihtymiseen, ja heistä kaikki sanoivat, että työnjohtajalla on suuri merkitys viihtyvyyteen. Lisäksi heiltä kysyttiin hyvän työnjohtajan ominaisuuksia. Seuraavat ominaisuuden nousivat esille: ammattitaitoinen teknisesti, helposti lähestyttävä, osaa ja haluaa neuvoa alaisiaan, on kiinnostunut alaisistaan, avoin ja reilu, kannustava, jämäkkä ja selkeät ohjeistukset. Lisäksi yksi mainitsi, että LVI-työnjohtajan tulee joko olla tarpeeksi pätevä teknisesti tai hyvä ihmisten kanssa tai hyvä rahan kanssa, ja jos jonkin näistä kolmesta hallitsee hyvin, niin pärjää varmasti ja mikäli hallitsee useamman alueen, niin vielä parempi. Muutama asentaja mainitsi, että hyvä työnjohtaja on joskus ollut myös itse asentajana ja tietää miten työt tulisi tehdä. Yksi nosti myös esille, että hyvä työnjohtaja ei jaa huonoa fiilistään muille ja on tavoitettavissa.

## Työntekijöiden kehitysideat yritykselle

Entisiltä työntekijöiltä kysyttiin, mitä he muuttaisivat yrityksen toiminnassa, jos olisivat kyseisen yrityksen omistaja. Kolme vastaajista sanoi, että palkkaisi kokeneempia asentajia, vaikka heidän palkkaamisensa olisi yritykselle kalliimpaa, yksi heistä viittasi tällä oppisopimuslaisten palkkaamiseen. Lisäksi yksi heistä mainitsi palkkaavansa rohkeammin työntekijöitä ja uskaltaisi ottaa enemmän riskejä palkkauksissa.

Kolme vastaajista palkkaisi uuden/ uusia työnjohtajia. Yksi heistä mainitsi, että mikäli johdon työkuormaa saataisiin kevyemmäksi, saisi johto enemmän aikaa reagoida ongelmiin rauhassa ja näin ollen viestintä johdon ja asentajien välillä olisi enemmän suunniteltua ja pehmeämpää. Kaksi vastaajista vähentäisi asentajien valvontaa ja osoittaisi näin enemmän luottamusta asentajia kohtaan.

Kaksi työntekijää kertoi, että he kuuntelisivat enemmän asentajien toiveita ja olisivat enemmän kiinnostuneita asentajien toiveista. Yksi mainitsi, että yritys voisi poistaa kahdeksan tunnin työvelvoitteen eli kun on tehnyt laskutettavaa työtä

kahdeksan tunnin edestä, voisi lähteä kotiin tai tienata enemmän oman mielenkiinnon mukaan.

Haastatteluissa nousivat myös esille, että työtehtäviä tulisi kierrättää enemmän eli huolto ja urakapuolen henkilökuntaa vaihdeltaisiin säännöllisesti. Myös liiallisen työnhaalimisen lopettamisen mainitsi yksi, sekä liiallisen säästeliäisyyden työvälineiden kanssa. Yksi mainitsi myös, että lopettaisi syyllisten etsimisen virheiden satuttua.

#### Irtisanoutumisien syyt

Haastateltavilta kysyttiin, mikä työnantajan toimi tai kannustin olisi saanut heidät jäämään yritykseen. Vastaajista kaksi mainitsi osakkuuden ja kaksi muuta vastasivat paremman palkan. Yksi olisi jäänyt, jos olisi tullut uusi työnjohtaja ja toinen olisi jäänyt, jos työntekijöiden vahtimista olisi ollut vähemmän.

Viimeisenä kysymyksenä heiltä kysyttiin konkreettiset asiat, miksi he vaihtoivat yritystä. Kaksi vastaajista mainitsi työnjohdon olleen syy irtisanoutumiselle, ja viisi kertoi vaihtaneensa yritystä paremman palkan takia. Yksi lähti, koska sai osakkuuden toisesta yrityksestä. Myös nämä asiat vaikuttivat osan haastateltavien mukaan, liikaa epäkohtia, työnkuvan muutos, painostava ilmapiiri johdon toimesta ja johto hengitti liikaa niskaan, tyhjät lupaukset ja pienistä tai turhista asioista valittaminen.

#### 4.1.1 Vanhojen työntekijöiden vastausten analysointi

Haastattelujen analysoinnissa etsittiin vastauksia, jotka toistuivat usein. Mikäli jokin vastaus toistui usein, niin siitä pystyttiin tekemään johtopäätös, että kyseinen asia on varteenotettava ongelmakohta tai vastaavasti selkeästi hyvä asia, jota ei kannata muuttaa.

## Motivoivat asiat

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että moni hakeutuu LVI-alalle rahan takia sekä omilla käsillä työskentelyn ja oman kädenjäljen takia. Raha ja onnistumisen tunteet myös motivoivat jatkamaan työntekoa. Lisäksi alan jatkuva kehitys johtaa uuden oppimiseen ja tarpeeseen kehittää itseään jatkuvasti.

Hyvä työyhteisö auttaa jaksamaan työssä. Työnantajassa arvostetaan rehellisyyttä, avoimuutta, rentoutta ja reiluuutta. Huonoina ominaisuuksina työnantajalla pidetään rahan ahneutta, ylimielisyyttä ja työnantajan epäammattitaitoa omaa alaa kohtaan.

## Yrityksessä työskentelyn hyvät ja huonot puolet

Kyseisessä yrityksessä työskentelyssä haastateltavat pitivät hyvästä yhteishengestä, sekä tyhy-päivistä ja vapaa-ajalla tapahtuneista reissuista ja tapahtumista. Palkkamalli oli toimiva ja palkanmaksussa ei ollut ongelmia. Lisäkoulutuksiin annettiin mahdollisuus ja työtehtävät olivat vaihtelevia suurimmalla osalla vastaajista.

Suurimpia ongelmakohtia, joita haastattelusta paljastui, oli mielestäni johdon ja asentajien välinen vuorovaikutus ja viestintä. Viestintä oli haastateltavien mielestä usein tylyä ja syyttelevää. Asentajat kokivat, että heitä seurattiin jatkuvasti ja jokaisesta virheestä mainittiin. Tämä loi asentajien keskuudessa tuntemuksen vastakkainasettelusta työnjohtoa kohtaan. Asentajat kokivat, ettei heihin luotettu ja ettei heidän toiveitansa kuunneltu. Yleisesti ottaen moni koki, että asentajien välillä yhteistyö toimi, mutta ilmapiiri muuten yrityksessä oli huono.

Viestintä ja huono ilmapiiri johtui joidenkin mielestä työnjohdon liiallisesta työkuormasta ja tällöin he eivät kyenneet valmistautumaan viestimiseen rauhassa ja näin ollen haluttu viesti tuli ulos väärällä sävyllä. Lisäksi suurin osa oli tyytymättömän palkkaan ja osa oli vaihtanut yritystä ihan täysin palkan takia.

## Johtaminen

Haastateltavien mielestä työnjohtajalla on suuri merkitys viihtyvyyteen töissä. Tutkimuksen mukaan työnjohtajan tulee olla ammattitaitoinen ja hallita ala teknisesti, olla ihmisläheinen ja osata johtaa ihmisiä, sekä osata hallita rahaa. Kaikkea ei tarvitse osata, mutta jokin näistä osa-alueista tulisi olla hallussa. Tutkimuksissa nousi myös esille, että asennuskokemusta työnjohtajalla arvostetaan.

## 4.2 Nykyisten työntekijöiden haastattelut ja vastaukset

### Motivoivat asiat

Työntekijöiltä kysyttiin, mistä he pitävät työssään joko työnjohtajana tai LVI-asentajana. Seitsemän vastaajaa kymmenestä mainitsi työtehtävien monipuolisuuden tai erilaiset päivät. Kaksi mainitsi hyvän palkan ja kaksi onnistumisen tunteet. Lisäksi yksittäisiä mainintoja olivat ihmiset, itsenäisyys, ongelmanratkaisut, vastuu ja asiakaslähtöisyys eli saa hymyn asiakkaiden huulille.

Kun heiltä kysyttiin, mikä motivoi työssä, kuusi vastasi kehittymismahdollisuudet ja uuden oppimisen. Neljä mainitsi työyhteisön tai työkaverit, sekä yhteenkuuluvuuden tunteen. Kaksi mainitsi rahan ja kaksi onnistumiset. Lisäksi yksittäisiä mainintoja olivat vapaus tehdä oman osaamisen mukaan, erilaiset työpäivät, merkityksellisyys, asiakaslähtöisyys, vastuu ja monipuolisuus.

Haastateltavilta kysyttiin, mikä motivoisi pysymään yrityksessä pitkään, eikä raha ollut tässä kysymyksessä mahdollinen vastausvaihtoehto. Kaksi vastasi asentajista hyvää huolta pitämisen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin ajattelun työtilanteissa. Kaksi mainitsi kehittymismahdollisuuden ja yksi koulutusmahdollisuudet. Yksittäisinä mainintoina tuli molemminpuolinen luottamus, lupauksista kiinnipitäminen, työntekijöiden rennompia kohtelu, työn merkityksellisyys ja yksi toivoi johtoryhmältä suurempaa panostamista ilmapiiriin.

Haastateltavilta kysyttiin, haluaisivatko he kehittyä työssään, ja kaikki kertoivat haluavansa. Lisäkysymyksenä kysyttiin, mitä tukea työnantaja voisi antaa siinä.

Neljä vastaajista sanoi koulutuksien mahdollistamisen, mutta moni mainitsi, että työnantaja mahdollistaa jo hyvin koulutuksia. Yksi toivoi valmistajakohtaisia huoltokoulutuksia ja yksi toivoi lyhytkursseja, jotka kestävät 1–3 päivää.

Yksittäisinä mainintoina tulivat myös monipuolisemmat työtehtävät, alakohtaiset messut, tarkempi perehdyttäminen esimerkiksi sähköiseen kirjaamiseen sekä meneminen kokeneempien asentajien mukaan oppimaan esimerkiksi kauko-  
lämpöpakettien vaihtoa. Yksi ei tiennyt, miten työnantaja voisi auttaa kehittymään työssään.

#### Hyvän työnantajan ominaisuudet

Työntekijöiltä kysyttiin, mitä ominaisuuksia he arvostavat yleisesti hyvissä työnantajissa. Neljä mainitsi rehellisyyden ja kaksi luotettavuuden. Kolme kertoi arvostavansa avoimuutta ja kaksi joustavuutta. Lisäksi mainittiin seuraavat asiat: reiluus kaikkia kohtaan, empaattisuus ja sympaattisuus, johdonmukaisuus, ymmärtäväisyys, palautteen anto, työhyvinvoinnin ylläpito, ystävällinen, mukava, ihmissläheisyys, kannustava, etenemismahdollisuudet ja omien näkemyksien esittämisen mahdollisuus, työntekijöiden kuuntelu, halu kehittää työntekijöitä työssään, helposti lähestyttävä johto, yrityksen läpinäkyvä toiminta ja toimiva palkanmaksu.

#### Yrityksessä työskentelyn hyvät ja huonot puolet

Työntekijöiltä kysyttiin, mistä he pitävät työpaikalla. Yhteishenkeä ja työilmapiiriä keuhuttiin paljon. Kaksi rajasi yhteishengen hyväksi asentajien välillä ja kolmas lisäsi joukkoon myös työnjohdon. Kolme mainitsi ilmapiirin yleisesti hyväksi. Yksi kehui työyhteisöä avuliaaksi. Kaksi kehui työkavereita kivoiksi. Yksi kehui koko henkilökuntaa hyväksi. Yksi sanoi henkilökunnan olevan yhtenäistä.

Kaksi pitää työnantajan tarjoamista välipaloista ja ravinteista. Kaksi kertoi pitävänsä töiden vaihtelevuudesta. Yksittäisinä mainintoina tuli hyvä viihtyvyys, mo-

nipuolinen työ, työntekijöiden kunnioitus ja heistä huolenpito, johdon ja työntekijöiden välinen luottamus ja yksi sanoi, että informaatio johdon ja työntekijöiden välillä on parantunut.

Seuraavana kysymyksenä heiltä kysyttiin, mistä he eivät pidä työpaikalla. Kaksi kertoi johdon mielialan välillä vaikuttavan liikaa lähestyttävyyteen, yksi sanoi ilmapiiriin olevan välillä negatiivinen johdon puolesta ja yksi sanoi toimistohenkilökunnan ilmapiiriin painostavaksi. Kaksi kertoi työpaikalla olevan pelolla johtamista, lisäksi kaksi mainitsi, että inhimillisistä virheistä rangaistaan, sekä yksi kertoi, että johdon toimesta tuomitaan, ennekuin on selvitetty asioita kokonaan. Kahden mielestä työntekijöiden vahtimista on liikaa. Kolme kertoi, ettei pidä tyhjistä lupauksista tai siitä, ettei lupauksista pidetä välttämättä kiinni.

Yksittäisinä mainintoina tuli työntekijöiden epäarvoinen ja epäoikeudenmukainen kohtelu, hyökkäävä viestintä toisinaan, työtehtävien yksipuolisuus ja tällä meinattiin, että töitä voisi vaihdella huoltopuolen ja urakka puolen välillä. Yksi kertoi, että jotkut työntekijät on profiloitu tiettyihin työtehtäviin ja toivoi, että kaikkia käytettäisiin kaikenlaisissa työtehtävissä.

Yhden mielestä palkka oli pieni ja yhden mielestä omien töiden lisäksi keksimällä keksitään lisää töitä. Yhden mielestä ajatellaan liikaa rahaa työntekijöiden kustannuksella ja yhdellä oli arvonalennus työntekijöiden kanssa. Yhden mielestä yksi työnjohtaja on epäammattitaitoinen ja toisen mielestä työnjohto luo välillä kiireen tunteen. Yhden mielestä henkilöstön vaihtuvuutta on liikaa.

### Työskentely yrityksessä

Haastateltavilta kysyttiin, vastaako työ todellisuudessa sitä mitä he olivat kuvitelleet, ennen kuin he aloittivat työskentelyn yrityksessä. Seitsemän vastaajista oli sitä mieltä, että kyllä vastaa ja yhden mielestä jopa enemmänkin. Yhden mielestä työnkuva on osittain erilainen ja yhden mielestä pääsääntöisesti ei vastaa.

Työntekijöiltä kysyttiin, kokevatko he, että heidän mielipiteensä huomioidaan työpaikalla. Kuuden mielestä kyllä ja yksi heistä mainitsi lisäksi, että sitä kysytään usein. Yhden mielestä ei aina ja yhden mielestä ei huomioida. Yksi sanoi, että töihin liittyen kyllä kokee, mutta muutoksissa ei huomioida asentajien mielipiteitä.

Haastateltavien käskettiin kuvailla työyhteisö kolmella adjektiivilla. Kaikki eivät osanneet sanoa kolmea, mutta positiivisia adjektiiveja, jotka toistuivat usein olivat rento kolmeen kertaan, nuorekas kahdesti ja ammattitaitoinen kahdesti. Lisäksi yksittäisiä positiivisia adjektiiveja olivat mukava, huumorintajuinen, ystävällinen, hauska, potentiaalinen, älykäs, hyvänhenkisyys, täsmällinen, avoin, aikaansaava. Negatiivisia adjektiiveja olivat tiukkapipoinen, kaksijakoinen ja alistettu. Yksi vastaajista ei osannut sanoa mitään, koska niin paljon oli työkavereita vaihtunut.

Vastaajilta kysyttiin, ovatko he saaneet tarpeeksi palautetta työstään. Neljän mielestä palautetta on tullut tarpeeksi. Kahden mielestä palautetta ei ole tullut tarpeeksi ja kaksi ei ole saanut palautetta ollenkaan. Yhden mielestä suoraa kiitosta ei tule tarpeeksi, mutta hän tietää, että taustalla arvostetaan. Lisäksi heiltä kysyttiin ovatko he tyytyväisiä palkkaan. Neljä ovat tyytyväisiä, kaksi on myös tyytyväisiä, mutta heidän mielestään palkka voisi olla parempikin. Kolme eivät ole tyytyväisiä palkkaan. Heiltä kysyttiin myös, suosittelisivatko he työpaikkaa tutuilleen ja viisi vastaajista suosittelisi, yksi ehkä suosittelisi, kaksi ei välttämättä ja yksi ei suosittelisi.

## Johtaminen

Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka suurena he pitävät työnjohtajan vaikutusta työviihtyvyyteen. Kaikkien mielestä vaikutus on suuri. Jatkokysymyksenä esitettiin, mikä tekee hyvän työnjohtajan.

Seuraavia asioita pidettiin työnjohtajan hyvinä ominaisuuksina:

- alaisiaan kuunteleva

- soveltamiskykyinen
- ihmisläheinen ja sosiaalinen
- avoin
- luotettava
- johdonmukainen
- luottavainen
- huomioonottava
- rehellinen
- mukava
- ennustettava
- työnjohtaja ei jaa omia tehtäviään työntekijöille
- toimiva informaatio
- osaa vaatia sopivasti
- selkeät ohjeet
- hyvä auktoriteetti
- sosiaalinen
- tekninen ammattitaito.

Työntekijöiltä kysyttiin, millaiseksi he kokevat viestinnän ja vuorovaikutuksen työnjohdon ja asentajien välillä. Kolmen mielestä viestintä on hyvää ja selkeää, ja yksi heistä mainitsi, että se on parantunut. Eräs vastaaja sanoi viestinnän parantuneen loppuvuoden 2023 aikana. Toisen vastaajan mielestä viestintä ja vuorovaikutus on kohtalaista ja yhden mielestä se ei toteudu niin hyvin kuin voisi. Erään haastateltavan mielestä johdon ja asentajien välillä vuorovaikutus on heikkoa, lisäksi vuorovaikutusta ja viestintää kuvailtiin sekavaksi ja vähäiseksi. Yhden mielestä tieto katkeaa välillä ja yhden mielestä infoa ei tule tarpeeksi.

#### Työntekijöiden kehitysideat yritykselle

Työntekijöiltä kysyttiin, mitä he muuttaisivat yrityksen toiminnassa, jos he olisivat yrityksen omistajia. Yksi hankkisi johtajille johtajakoulutuksia, toinen kuuntelisi asentajia enemmän ja yksi ottaisi rennomman otteen. Eräs vastaaja sanoi, että



purkaisu sermit toimiston ja hallin väliltä, tällä tavoin loisi enemmän yhteenkuuluvuutta asentajien ja johdon välillä. Toinen vastaajista kuuntelisi enemmän asentajien toiveita. Yksi ei muuttaisi mitään ja viisi ei osannut vastata mitään.

Lopuksi he saivat vielä kertoa, jos oli jotain muuta noussut mieleen haastattelun aikana. Eräs vastaajista kertoi, että Mapletti eli toiminnanohjausjärjestelmä on huono. Yksi halusi kiteyttää, että tyhjät lupaukset pois. Toinen kehui haastattelua ja toivoi, että muutosta tapahtuu tutkimuksen myötä. Yhden vastaajan mielestä henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa liikaa epävarmuutta mitä kukin henkilö haluaa ja vaatii. Yksi halusi sanoa, että tulevaisuus on nyt.

#### 4.2.1 Nykyisten työntekijöiden haastattelujen analysointi

Haastattelujen analysoinnissa etsittiin vastauksia, jotka toistuivat usein. Jokaisella on oma mielipide mikä yrityksessä toimii ja mikä ei, mutta jos jokin vastaus toistui usein, niin siitä pystyttiin tekemään johtopäätös, että kyseinen asia on varteenotettava ongelmakohta tai selkeästi hyvä asia, jota ei saa muuttaa. Haastatteluissa tuli yksittäisiäkin vastauksia ja nämä kirjattiin, mutta niihin ei paneuduttu samalla lailla kuin niihin, mitkä toistuivat usein.

##### Motivoivat asiat

Haastattelujen perusteella pystytään toteamaan, että moni hakeutuu alalle alan monipuolisuuden takia, sekä onnistumisentunteen ja palkan takia. Vanhoista työntekijöistä poiketen, kukaan nykyisistä ei maininnut omilla käsillä tekemistä. Mutta ongelmanratkaisut ja itsenäisyys toistuivat molemmissa ryhmissä.

Työssä motivoivat asiat olivat samoja kuin vanhoillakin työntekijöillä. Suurimpana oli selkeästi kehittyminen ja uuden oppiminen. Monen mielestä myös työyhteisö on suuressa roolissa motivaation nostamiseen. Työn monipuolisuus ja työpäivien erilainen sisältö vaikuttavat motivaatioon positiivisesti.

Nykyisten työntekijöiden mukaan yrityksen toimenpiteet pitkään palveluksessa jatkamiselle olisi työhyvinvoinnin ylläpito, sekä ilmapiiriin panostaminen. Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, esimerkiksi lyhytkurssit ja kokeneempien asentajien oppiin pääseminen lisäisi työssä viihtymistä. Työntekijöiden arvostus ja lupauksista kiinnipitäminen lisäisivät motivaatiota pysyä yrityksen palveluksessa.

Tutkimuksen mukaan työntekijät arvostavat hyvässä työnantajassa rehellisyyttä, luotettavuutta, avoimuutta ja joustavuutta. Yleisesti myös arvostetaan hyviä sosiaalisia taitoja johdolta sekä ihmisläheisyyttä.

Yrityksessä työskentelyn hyvät ja huonot puolet

Moni kehuu työyhteisön yhteishenkeä ja työilmapiiriä hyväksi varsinkin asentajien ja työnjohdon kesken. Työnantaja tarjoaa myös mahdollisuuden välipaloihin töissä ja tämä nähtiin hyvänä asiana. Lisäksi tyhjäpäivistä ja vapaa-ajalla tapahtuvista tapahtumista pidettiin.

Haastattelujen perusteella ongelmakohtia on selkeästi johdon ja työntekijöiden välinen kommunikaatio ja ilmapiiri. Monen mielestä yrityksessä tapahtuu liikaa pelolla johtamista ja vahtimista. Virheistä rankaiseminen korostaa pelolla johtamista ja lisää näin ollen eriarvoisuuden tunnetta johdon ja työntekijöiden välillä.

Tyhjiä lupauksia oli muutaman mielestä liikaa ja tämä laskee työmotivaatiota ja kiristää tunnelmaa. Muutaman mielestä välillä johdon mieliala näkyy liian selvästi työntekijöille ja tämä johtaa siihen, ettei johdolle uskalla välttämättä puhua. Lisäksi työntekijöiden kierrättämistä toivottiin, koska tämä lisää vaihtelua, sekä kehittymismahdollisuuksia.

Suurimman osan mielestä työ vastaa sitä, mitä he olivat odottaneet ennen kuin aloittivat työskentelyn yrityksessä. Sekä suurimman osan mielestä heidän mielitekijöitään kuunnellaan ja huomioidaan työpaikalla.

Palautteen anto jakautui puoliksi. Toinen puoli koki saaneensa palautetta tarpeeksi, mutta toinen puoli koki, ettei ollut saanut palautetta lainkaan tai liian vähän. Myös kiitosta tehdystä työstä toivottiin. Palkkaan tyytyväisiä oli puolet työntekijöistä, toinen puolikas ei ollut tyytyväinen ja toivoi, että voisi olla enemmänkin. Työyhteisöä kuvailtiin rennoksi, nuorekkaaksi ja ammattitaitoiseksi. Hieman yli puolet suosittelisi yrityksestä työpaikkaa tutuilleen, mutta loput ei välttämättä tai ei suosittelisi ollenkaan.

## Johtaminen

Työnjohtajalla ja johtamistyyllillä on selkeästi suuri vaikutus työviihtyvyyteen. Mielipiteitä hyvän työnjohtajan ominaisuuksista oli monia, mutta ominaisuudet voisi kiteyttää ihmisläheisyyteen ja luotettavuuteen. Sosiaalisista taidoista on suuri hyöty työnjohtajalle. Nykyisten työntekijöiden haastattelujen perusteella sosiaalisilla taidoilla on suurempi merkitys, kuin teknisellä osaamisella työntekijöiden näkökulmasta.

Yrityksessä työnjohdon ja asentajien välinen vuorovaikutus koettiin yleisesti hyväksi ja se oli viime aikoina parantunut työntekijöiden mielestä. Enemmänkin vuorovaikutus ja viestintä koettiin haastavaksi johtoryhmän ja muun henkilökunnan välillä. Joidenkin mielestä informaatio voisi kulkea paremmin, joten tässä olisi parannettavaa.

## 5 Johtopäätökset ja kehitysideat

Tutkimuksen mukaan voidaan tehdä johtopäätös, että yrityksessä toimii moni asia, mutta siellä on myös muutamia kehityskohteita. Työyhteisö toimii kohtalaisesti, ja yrityksellä on suuri potentiaali kehittyä ja kasvaa vielä lisää. Joitakin kehityskohteita tutkimuksessa nousi esiin, ja suurimmat näistä ovat johtamisessa, vuorovaikutuksessa ja viestinnässä.

## 5.1 Johtopäätökset

Ilmapiiiri työyhteisössä on pääsääntöisesti hyvä. Haastateltavat kokivat, että ilmapiiiri asentajien välillä oli hyvä ja työyhteisö on kannustava. Myös osan työnjohtajien ja asentajien välillä yhteistyö toimi, mutta joillakin oli myös ongelmia työnjohdon kanssa, ja tämä oli johtanut myös osittain joidenkin irtisanoutumiseen. Tutkimuksessa nousi esiin, että johdon ja asentajien välillä on ristiriitoja ja vastakkainasettelua. Tässä luvussa paneudutaan johtopäätöksiin ja esitetään syitä mitkä johtavat ristiriitoihin ja mitkä laskevat työssä viihtyvyyttä.

### Työmotivaatio

Työmotivaatioon eniten vaikuttavat tekijät ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Kaikki kolme kohtaa toteutuvat yrityksessä, mutta jokaisesta myös löytyi kehitettävää.

Autonomian kohdalla voidaan todeta, että yrityksessä työskentelevillä on mahdollisuus itsenäiseen työhön ja he pystyvät vaikuttamaan töihin liittyvissä päätöksissä. Töiden priorisointi on osittain mahdollista riippuen siitä, onko töissä urakapuolella vai huoltopuolella. Urakapuolella työskentelevillä priorisointi ei juurikaan ole mahdollista, koska heille on sovittu työmaat etukäteen. Huoltopuolella priorisointi on kuitenkin mahdollista ja tämä toteutuu hyvin.

Yrityksellä on korkeat laatuvaatimukset asentajien töitä kohtaan ja tästä syystä yrityksessä valvotaan työn laatua paljon ja ohjeistetaan asentajia tekemään töitä tietyllä tavalla. Tämä kuitenkin luo työyhteisöön kuvan liiasta vahtimisesta ja komentelusta, mikä laskee autonomian tunnetta. Lisäksi se luo monelle tunteen, ettei heidän ammattitaitoonsa luoteta.

Kyvykkyys toteutuu osalla työntekijöistä. Osa koki pystyvänsä työskentelemään omalla vahvuusalueella ja saavat laajasti erilaisia työtehtäviä. Osa kuitenkin koki, että työtehtäviä ei kierrätetä tarpeeksi ja näin ollen kehittyminen ei toteudu toivotulla tavalla. Varsinkin moni entinen työntekijä koki, että heidät oli sidottu

tiettyyn rooliin ja että työ oli yksitoikkoista. Haastatteluiden perusteella yrityksessä kuitenkin huolehditaan jokaisen ammattitaidosta, koska yritys tarjoaa koulutusmahdollisuuksia kaikille. Monet olivat käyneet koulutuksissa ja olivat pitäneet niistä.

Tutkimuksen perusteella ilmapiiri asentajien kesken on ollut toimiva ja hyvä niin vanhojen, kuin nykyistenkin mukaan. Yhteenkuuluvuuden tunne on näin ollen toteutunut. Palautetta ja kiitosta ei kuitenkaan ole tullut tarpeeksi tekeväälle portaalle ja tämä laskee motivaatiota. Moni koki, että virheistä rangaistaan ja syyllinen täytyy aina löytää, tämä asettaa työntekijät vastakkain johtoa kohtaan. Syyttely ja rangaistukset laskevat arvostuksen tunnetta.

### Johtaminen

Monen vastaajan mukaan työympäristössä asentajia vahditaan liikaa ja heille huomautetaan asioista ja virheistä helposti. Viestintä on haastateltavien näkökulmasta toisinaan hyökkäävää ja informaatio heikkoa. Viestintä kuitenkin on parantunut viime aikoina, kun verrataan vanhojen ja nykyisten työntekijöiden vastauksia. Osa nykyisistä työntekijöistä kommentoi, että viestintä on selkeästi parantunut viime aikoina.

Työnjohdon mieliala vaikuttaa paljon asentajien mielialaan, ja välttämättä aina työntekijät eivät uskalla lähestyä työnjohtoa ilmapiiriin ja heidän mielialansa takia. Moni koki, että yrityksessä tapahtuu toisinaan pelolla johtamista, ja ajatteli tämän johtuvan siitä, että virheen sattuessa syyllinen pyritään etsimään ja virheistä rangaistaan. Tämä luo arkuutta ja epävarmuutta asentajien keskuudessa. Se myös lisää kireyttä ilmapiirissä ja aiheuttaa tunteen, että ilmapiiri on tarkkaileva jatkuvasti.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että asentajien välinen yhteistyö toimii moitteettomasti. Työnjohdon ja asentajien välinen yhteistyö toimii kohtalaisesti, ja myös johdon ja muiden välinen yhteistyö toimii niin ikään kohtalaisesti.

## Irtisanoutumiset

Yrityksestä oli irtisanoutunut 15 henkilöä viimeisen kahden vuoden aikana, ja heistä 9 suostui haastatteluihin. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että suurin osa oli lähtenyt yrityksestä paremman palkan takia. Mutta myös johdolla ja työnjohdolla oli vaikutus joidenkin lähtemiseen, eli painostava ilmapiiri, vahtiminen ja tyhjät lupaukset olivat syitä osalle irtisanoutua.

## 5.2 Kehitysideat

Suurimpana kehittämiskohteena tutkimuksessa nousi esiin vuorovaikutus ja viestintä johdon ja asentajien välillä. Tästä syystä yrityksen johdon tulisi panostaa ilmapiiriin mahdollisimman paljon. Yritys tekee jo paljon ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden eteen, mutta silti asentajien ja johdon välille jää suuri välimatka. Yrityksen tulisi pyrkiä enemmän läpinäkyvyyteen asentajien suuntaan ja luoda asentajille tunne, että johto on heidän puolellansa ja että asentajiin luotetaan. Tällä hetkellä osalle johto jää etäiseksi ja hieman pelottavaksikin elimeksi yrityksessä.

Yritys voisi mahdollisuuksien mukaan palkata lisää työnjohtajia, jotta johdon työkuorman saisi pienemmäksi. Työnjohtajien palkkaamisessa yrityksen kannattaisi panostaa teknisen osaamisen lisäksi hyviin ihmissuhdetaitoihin ja sosiaaliseen ihmisten johtajaan.

Viestintä oli ollut joskus hieman puutteellista ja välillä sävyltään väärää työntekijöiden mielestä, vaikkakin viime aikoina se oli parantunut. Johdolla on kiireistä, mistä syystä viestien sävyä ei aina ole ehditty miettiä loppuun asti. Viestinnän tulisikin olla mahdollisimman harkittua ja suunniteltua.

Työnjohdon tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman ihmisläheinen, eikä oma mieliala saisi näkyä alaisille missään vaiheessa. Kirjalliset varoitukset ovat tämän tutkimuksen mukaan luoneet pelon tunnetta, joten suositeltavaa olisi, ettei varoituksia kovin helposti annettaisi. Lisäksi virheiden sattuessa ei etsittäisi syyllistä, vaan pyrittäisiin auttamaan työntekijöitä, ettei sama sattuisi kenellekään muulle.

Koko yritys voisi oppia virheistä. Pyrittäisiin näkemään virheet mahdollisuutena oppia ja kehittyä.

Monen mielestä vahtimista oli liikaa, joten yritys voisi pyrkiä rennompaan ilma-  
piiriin. Koska työntekijöiden vahtimista tarvitaan jossain määrin, siitä voitaisiin  
pyrkiä aina avoimesti puhua, miksi heitä valvotaan tietyissä asioissa. Ja pyrittiin  
siin asentajille kertomaan, ettei valvonta johdu luottamuspulasta, vaan esimer-  
kiksi korkeasta laatuvaatimuksesta. Yrityksessä tulisi myös panostaa palaut-  
teen ja kiitoksen antamiseen. Motivaatio nousee huomattavasti, kun työntekijä  
kokee itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi.

Koska suurin osa entisistä työntekijöistä oli irtisanoutunut osittain palkan takia,  
yrityksen kannattaa pohtia mahdollisuuksia voisiko palkkaa maksaa enemmän  
työntekijöille. Sekä moni mainitsi tyhjät lupaukset, joten yrityksen kannattaa olla  
varovainen lupauksen kanssa, koska jos lupaukset jäävät lunastamatta, se las-  
kee työmotivaatiota paljon ja työntekijöiden luottamus yritystä kohtaan laskee.

Yritys tarjoaa jo paljon koulutusmahdollisuuksia työntekijöille, mutta osa toivoi  
lisäksi töiden kierrätystä. Yritys voisi harkita työtehtävien kierrätystä enemmän  
eli siirtää väkeä urakka- ja huoltopuolen välillä tiheämmin. Tämä toisi vaihtelua  
töihin ja kyllästymisen tunteen riskiä pienennettäisiin. Yrityksessä työskentelee  
muutama kokenut asentaja, ja kokemattomampia asentajia voisi laittaa heidän  
mukaansa oppimaan uusia asioita mahdollisuuksien mukaan.

## **6 Yhteenveto**

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus etsiä keinoja sitouttaa työntekijöitä LVI-yrityk-  
seen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella teemahaastattelulla, johon osallistui-  
vat yhdeksän viimeisen kahden vuoden aikana irtisanoutunutta työntekijää sekä  
nykyiset kymmenen työntekijää. Yritystä kiinnosti saada tietää, miksi irtisanoutu-  
misia oli ollut niin paljon, ja yritys toivoi, että ulkopuoliselle haastattelijalle van-  
hat työntekijät uskaltaisivat avautua rehellisesti.

Ilman tätä tutkimusta yrityksen tietoon eivät välttämättä olisi koskaan tulleet todelliset syyt irtisanoutumisille, eikä yritykselle välttämättä olisi tullut tietoon, mistä työntekijät pitävät ja mistä ei. Tutkimuksessa havaittiin tyytymättömyyttä palkkaan ja ilmapiiriin sekä johtamiseen. Tämän tutkimuksen tuloksia apua käyttäen yrityksellä on mahdollisuus muuttaa toimintaa ja näin ollen toivottavasti vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta.

Tutkimus oli siis onnistunut ainakin siinä määrin, että irtisanoutumisten takana olleita syitä saatiin selville. Työssä saatiin myös selville muita asioita, joita työntekijät eivät olleet uskaltaneet sanoa suoraan työnantajalle. Lisäksi työssä esiteltiin työhyvinvoinnin teoriaa, ja tätä tietoa voi myös käyttää hyväksi tulevaisuudessa. Työ antoi hyödyllistä tietoa siitä, mikä LVI-alalla motivoi ihmisiä työskentelemään.



## Lähteet

- 1 Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- 2 Työturvallisuuslaki. 2002. 738/23.8.2002.
- 3 Työterveyshuoltolaki. 2001. 1383/21.12.2001.
- 4 Psykososiaalinen kuormitus. Verkkoaineisto. Työsuojeluhallinto. <<https://tyonsuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>>. Luettu 29.1.2024.
- 5 Luukkala, Jouni. 2022. Luja tahtotila - Mikä meitä motivoi?. Helsinki: kustannus Oy Duodecim.
- 6 Psykososiaalinen kuormitus. Verkkoaineisto. Työturvallisuuskeskus. <<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/>>. Luettu 11.2.2024.

### Haastattelukysymykset vanhoille työntekijöille

- Mistä pidät/pidit työssäsi LVI-asentajan tai työnjohtajana?
- Mistä et pitänyt työssäsi tässä kyseisessä yrityksessä?
- Mikä asiat motivoivat sinua työssäsi?
- Mitkä ominaisuudet näkemyksesi mukaan kuuluu hyvälle työnantajalle?
- Mitkä ominaisuudet näkemyksesi mukaan kuuluu huonolle työnantajalle?
- Mitkä koit hyviksi asioiksi yrityksessä työskennellessäsi?
- Vastasiko työ sitä mitä odotit, kun otit työpaikan vastaan?
- Olitko tyytyväinen palkkaan?
- Jos olisit kyseisen yrityksen omistaja, mitä muuttaisit yrityksen toiminnassa?
- Miten näet työnjohdon vaikutuksen viihtyvyyteen työssä ja mikä tekee hyvän työnjohtajan?
- Mikä motivoisi sinua pysymään paremmin työpaikalla? (Raha ei kelpaa vastaukseksi)
- Mitkä työnantajan toimet / kannustimet olisi auttanut sinua jäämään yritykseen töihin?
- Mitkä konkreettiset asiat saivat sinut vaihtamaan yritystä?

**Haastattelukysymykset nykyisille työntekijöille**

- Mistä pidät työssäsi LVI-asentajana tai työnjohtajana?
- Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
- Onko työ yrityksessä sitä mitä odotit ennen kuin aloitit työskentelyn yrityksessä?
- Haluaisitko kehittyä työssäsi ja mitä tukea koet, että työnantaja voisi antaa siinä?
- Mistä pidät työpaikallasi?
- Mistä et pidä työpaikallasi?
- Koetko, että mielipiteesi huomioidaan työpaikalla?
- Oletko saanut tarpeeksi palautetta työstäsi?
- Kuvaile kolmella adjektiivilla teidän työyhteisöänne.
- Mikä motivoisi sinua pysymään yrityksessä pitkään? (Raha ei kelpaa vastaukseksi)
- Mitä ominaisuuksia arvostat työnantajassa yleisesti?
- Oletko tyytyväinen palkkaan?
- Millaiseksi koet viestinnän ja vuorovaikutuksen työnjohdon ja asentajien välillä?
- Suositteletko työpaikkaa tutuillesi?
- Onko jotain muuta mitä tulee mieleen ja haluaisit mainita?