



# Toimintatutkimus sähköverkostoalan yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Elina Halijoki

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Toimintatutkimus sähköverkoston yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisestä

Elina Halijoki

Johtaminen ja kehittäminen

sosiaali- ja terveysalan muutoksessa

Opinnäytetyö

Toukokuu, 2025

Elina Halijoki

**Toimintatutkimus sähköverkostoalan yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisestä**

Vuosi

2025

Sivumäärä

51

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää suomalaisen sähköverkostoalan yrityksen työhyvinvointia. Yrityksessä nähtiin tarvetta työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kehittämiseen liittyvälle hankkeelle. Tavoitteena oli selvittää laadullisten tutkimusmenetelmien avulla työhyvinvoinnin nykytilaa ja käyttää tätä tutkimustietoa kehitettäessä konkreettisia toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana.

Tutkimusaineisto koostui teemahaastatteluina tehdyistä yksikö- ja ryhmähaastatteluista. Lisäksi aineistoa täydennettiin työpajatyöskentelyn avulla saaduilla kehittämisideoilla ja konkreettisilla toimilla. Haastatteluaineistolle tehtiin sisällönanalyysi ja tuloksia käytettiin varsinaisen kehittämistyön pohjana. Kehittämistyötä varten järjestettiin kaksi työpajaa, joissa tavoitteena oli kehittää konkreettisia ja nopeasti toteutettavissa olevia kehittämistoimia. Kehittämistoimia kokeiltiin käytännössä ja saadun palautteen sekä tehtyjen havaintojen perusteella toimintaa muokattiin ja kehitettiin edelleen. Tästä muodostui kaksi nopeaa kehittämistoiminnan sykliä.

Haastatteluista saadun aineiston perusteella työhyvinvoinnin keskiöön nousi kolme erillistä teemaa: henkilökohtainen työhyvinvointi, yhteisöllisyys sekä palautekulttuuri ja vuorovaikutusosaaminen. Työpajatyöskentely tuotti pienimuotoisia kehittämistoimia edistämään yrityksen työhyvinvointia. Yhdeksi konkreettiseksi kehittämistoiminnan tuotokseksi muodostui viikoittaiset aamukahvihetket. Kahvihetkien tarkoituksena oli vuorovaikutuksen ja yhteisöllisen kanssakäymisen parantaminen työntekijöiden välillä sekä samalla yrityksen yleisen viestinnän ja kommunikoinnin kehittäminen.

Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä asioita olivat työn itsenäisyys ja monipuolisuus sekä työyhteisön vuorovaikutusosaaminen ja yhteisöllisyyden kokemus. Yhteisöllisyyden vähäisyys nähtiin merkittävänä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä, mutta toisaalta tiedostettiin yhteisöllisyyden merkitys työviihtyvyyden, hyvän työilmapiirin ja motivaation kannalta ja siksi sitä pidettiin tavoittelemisen ja kehittämisen arvoisena asiana. Mielenkiintoiseksi jatkotutkimuksen ja -kehittämisen aiheeksi nousi yhteisöllisyyden ja vuorovaikutusosaamisen tarkempi tarkastelu.

Elina Halijoki

**Action Research on Improving Well-being at work in an Electrical Network Company**

Year

2025

Pages

51

---

The purpose of this thesis was to improve the well-being at work of a Finnish company operating in the electrical network sector. The company identified a need for a project focused on enhancing well-being at work and work engagement. The goal was to assess the current state of well-being at work using qualitative research methods and to utilize this research data to develop concrete measures to improve well-being at work. The thesis was conducted as a research-based development activity.

The research material consisted of thematic interviews conducted as individual and group interviews. Additionally, the material was supplemented with development ideas and concrete actions obtained through workshop activities. A content analysis was performed on the interview material, and the results were used as the basis for the actual development work. Two workshops were organized for the development work, with the aim of developing concrete and quickly implementable development actions. These actions were tested in practice, and based on the feedback received and observations made, the activities were modified and further developed. This resulted in two rapid cycles of development activity.

Based on the material received from the interviews, three separate themes emerged at the core of well-being at work: personal well-being, community spirit, and feedback culture and interaction competence. Workshop work produced small-scale development measures to promote the company's well-being at work. One concrete outcome of the development activities was the weekly morning coffee sessions. The purpose of these coffee moments was to improve interaction and communal engagement among employees, and at the same time to develop the company's general communication.

Significant factors for well-being at work included the independence and diversity of work, as well as the interaction skills and sense of community within the work community. The lack of community spirit was seen as a significant factor undermining well-being at work, but on the other hand, the importance of community spirit for job satisfaction, a good work atmosphere, and motivation was recognized, and therefore it was considered worth pursuing and developing. An interesting topic for further research and development emerged as a closer examination of community spirit and interaction skills.

**Keywords:** action research, well-being at work, interaction, community spirit, feedback

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Teoreettinen viitekehys .....	7
2.1	Työhyvinvointi .....	7
2.1.1	Psykologiset perustarpeet ja motivaatio .....	8
2.1.2	Vuorovaikutus .....	9
2.1.3	Yhteisöllisyys .....	11
2.1.4	Palautekulttuuri .....	12
3	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	14
3.1	Toimintatutkimus tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana.....	15
3.2	Laadullinen tutkimus aineiston hankinnan menetelmänä .....	15
3.3	Laadullisen aineiston analyysi .....	17
4	Käytännön kehittämistoiminnan prosessi .....	18
4.1	Kehittämistoiminnan kontekstin kuvaus .....	18
4.2	Kehittämistoiminnan tarkoitus ja tavoite .....	19
4.3	Kehittämistoiminnan käytännön kuvaus .....	20
4.3.1	Ryhmä- ja yksilöhaastattelut .....	20
4.3.2	Haastatteluaineiston analysointi .....	21
4.3.3	Työpajatyöskentely .....	22
5	Tulokset .....	22
5.1	Haastattelut .....	23
5.1.1	Henkilökohtainen työhyvinvointi .....	23
5.1.2	Palautekulttuuri ja vuorovaikutusosaaminen .....	25
5.1.3	Yhteisöllisyys .....	27
5.2	Työpajatyöskentelyn tulokset .....	28
5.2.1	Yhteisöllisyys ja henkilökohtainen työhyvinvointi .....	28
5.2.2	Kommunikaatio ja vuorovaikutus.....	29
5.2.3	Palautekulttuuri .....	30
5.2.4	Yhteiset kahvihetket .....	31
6	Johtopäätökset .....	34
6.1	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan arviointi .....	36
6.2	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus .....	37
	Lähteet.....	39
	Kuviot .....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Sitran vuonna 2023, ja 2024, julkaistuissa megatrendeissä tuodaan esille hyvinvoinnin merkitys ja siihen liittyvät haasteet. Nykyisen yksilökeskeisen hyvinvointiajattelun sijaan tulevaisuudessa korostuu ongelmien ennaltaehkäisy, eettisyys sekä osallisuuden, yhteisöllisyyden ja onnellisuuden korostaminen. Yksilön hyvinvointi kietoutuu yhteen ympäristön ja erilaisten yhteisöjen hyvinvoinnin kanssa. (Sitra 2023.)

Työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen lähtökohtana on alun perin ollut työturvallisuuden edistäminen sekä työntekijöiden sairauksien vähentäminen. Vuosien saatossa näkökulma on siirtynyt tarkastelemaan asiaa laajemmassa mittakaavassa ottaen huomioon koko työyhteisön toimivuuden ja sairauksien vähentämisestä on siirrytty sairauksien ennaltaehkäisyyn. Kuitenkin edelleen työhyvinvointi yhdistetään usein työntekijän fyysiseen terveyteen, erilaisten työhyvinvointipäivien järjestämiseen tai sairauslomapäivien määrän laskemiseen. Työhyvinvoinnin voidaan kuitenkin ajatella olevan paljon muutakin. Siihen vaikuttavat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ itsessään sekä työntekijä ja hänen asenteensa työtään ja työyhteisöään kohtaan. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12.)

Työelämä on murroksessa. Viimeisten vuosien aikana digitalisaatio ja etätyö ovat lisääntyneet huomasti. Nopeat muutokset ja kiihtyvä kehitys haastavat myös työyhteisöjä ja tarve työyhteisöjen sosiaalisen pääoman kehittämiseksi on ilmeinen. Iso osa työssäkäyvien ihmisten sosiaalisista suhteista keskittyy työpaikoille ja työelämään. Ihmiset viettävät ison osan elämästään työpaikoilla ja työpaikkaan liittyvät tekijät vaikuttavat samalla ihmisten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työkyvyn tukeminen onkin tärkeää monella tavalla. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna se tukee työllisyyttä ja ehkäisee työkyvyttömyyttä. Samalla se lisää yksittäisen työntekijän hyvinvointia. (Lintula ym. 2022, 365-366.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on suomalainen sähköverkostoalan yritys. Kyseinen yritys on osa suurempaa kotimaista konsernia. Sähköverkostoalan perustyö on fyysisesti erittäin kuormittavaa. Töitä tehdään haastavissa olosuhteissa (sääolosuhteet, korkeat paikat, sähköiskujen vaara). Työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat hyvin merkityksellisiä, sillä työturvallisuuden laiminlyönnit voivat pahimmillaan johtaa jopa työntekijän kuolemaan (Linja-aho 2020). Moni työntekijä tekee myös matkatöitä, jolloin yhteydenpito esihenkilön ja kollegoiden kanssa voi olla pitkäänkin pelkän etäyhteyden varassa. Niin sanottu hybridityöskentely on myös lisääntynyt ja tuonut mukaan omat haasteensa - toiselle työntekijälle etätyöskentely sopii, kun taas toinen työntekijä kuormittuu. Kokemus työhyvinvoinnista tai vaikkapa työn kuormittavuudesta on siis aina subjektiivinen kokemus.

Muun muassa nämä asiat ovat viime vuosina enenevässä määrin haastaneet organisaatiota ja esihenkilöitä kehittämään yrityksen toimintatapoja sekä esihenkilöiden omaa toimintaa. (X 2023.) Kyseessä on miesvaltainen ala eikä yrityksen työkulttuuriin ole välttämättä kuulunut kovin avoin keskustelu henkiseen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvistä asioista. Uutena haasteena on tullut myös koko ajan kasvava työntekijäpula. Kokeneita työntekijöitä lähtee muihin työtehtäviin ja/ tai muille aloille eikä uusia työntekijöitä tule alalle niin paljon kuin olisi tarve. Alan vetovoimaa tulisi lisätä (Harsia 2022). Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, minkälaisena työhyvinvoinnin nykytila näyttää yrityksessä ja sen perusteella tavoitteena oli tehdä konkreettisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi osallistaen yrityksen henkilökuntaa kehittämistyöhön. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Keskeisiksi käsitteiksi tässä kehittämistoiminnassa muodostuivat yläkäsitteenä työhyvinvointi sekä sen alakäsitteiksi psykologiset perustarpeet ja motivaatio, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys sekä palautekulttuuri. Käsitteet voidaan nähdä olennaisina tekijöinä osana työhyvinvoinnin määrittelyä.

### 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä on laaja kokonaisuus ja sitä on tutkittu paljon. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2024) määrittelee työhyvinvointia ja työturvallisuutta yleisellä tasolla. Kyseessä on laaja kokonaisuus, johon sisältyvät itse työ, mutta myös kokemus työn mielekkyydestä sekä työntekijän terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä voidaan pitää työntekijän riittävää ammattitaitoa, oman työn sisällön mielekkyyttä, vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksia, työntekijän terveydentilaa ja työkykyä, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, osaavaa johtamista sekä toimivaa työyhteisöä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2024.)

Manka & Manka (2023) toteavat kirjassaan, että työhyvinvointi on muutakin kuin somaattisten oireiden puuttumista. Työhyvinvoinnin stressimallit tutkivat työn rasittavuutta ja pahoinvointia eli työhyvinvoinnin kielteisiä puolia. Ne eivät tutki työn iloa eivätkä yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen. Ne eivät käsittele organisaatiota ja rakenteita eivätkä työntekijöitä ja työyhteisöjä aktiivisina toimijoina. (Manka & Manka 2023, 96.) Viimeisen 25 vuoden aikana tehty tutkimus osoittaa, että erilaiset voimavaratekijät kuten autonomia, erilaiset kehittämis- ja oppimismahdollisuudet sekä työtehtävien vaihtelevuus ovat olennaisia tekijöitä terveydelle ja hyvinvoinnille (Sonnetag, Tay & Neshor Shoshan 2023, 478).

Työn voimavaratekijöistä puhutaan usein samassa kontekstissa positiivisen psykologian kanssa. Tällaisia voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi innostuneisuus, aloitteellisuus, luovuus, työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen. (Manka & Manka 2023, 96). Työhyvinvointi voidaan nähdä myös työn imuina, mikä on positiivisen psykologian yksi tutkimussuunta (Hakanen 2018, 11). Työn imu voidaan nähdä työhyvinvoinnin tavoitteena. Työterveyslaitos (2025) määrittelee työn imun työhön liittyväksi innostukseksi ja merkityksellisyyden kokemukseksi. Työn imun kolme ulottuvuutta ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on energisyyttä, sinnikkyyttä, ponnistelun halua sekä halua panostaa työhön. Tarmokkuus säilyy myös vastoinkäymisten aikana. Omistautuminen merkitsee työntekijän kokemusta merkityksellisyydestä, inspiraatiosta, innostuksesta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta. Työhön uppoutuessa aika kuluu kuin siivillä, huomaamatta. Työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta, kun työntekijä on syvästi keskittynyt ja paneutunut työhönsä ja saa siitä nautintoa. Työn imu ei ole ilmiönä harvinainen. Sitä voi kokea kuka tahansa, kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa. Työn imulla on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijän henkilökohtaiseen fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen ja hyvään työsuoritukseen. Sen lisäksi työn imulla voi olla myönteisiä vaikutuksia työntekijän perheelle ja vapaa-ajalle sekä yrityksen taloudelliseen tuottavuuteen. (Työterveyslaitos 2025; Hakanen 2018, 39-42.)

### 2.1.1 Psykologiset perustarpeet ja motivaatio

Richard Ryan ja Edward Deci ovat kehittäneet itsemääräämisteorian (self-determination theory), joka perustuu kolmeen psykologiseen perustarpeeseen: autonomian tarve (need of autonomy), kykenevyyden tarve (need of competence) ja yhteenkuuluvuuden tarve (need of relatedness). Täyttyessään nämä tarpeet lisäävät ihmisen motivaatiota ja edistävät mielenterveyttä, mutta tarpeiden jäädessä täyttymättä aiheuttaa se motivaation puutetta ja hyvinvoinnin heikentymistä. Yhden perustarpeen täytyminen tukee samalla myös muiden perustarpeiden täyttymistä. Tilanteen mukaan jokin perustarpeista voi kuitenkin ajoittain nousta muita tärkeämpään asemaan. Teoriaa on käytetty laajasti myös erilaisissa työelämän tutkimuksissa ja sovelluksissa. (Ryan & Deci 2000, 68; Määttä ym. 2023, 305, 310.)

Autonomian tarpeella tarkoitetaan ihmisen omaehtoista sekä oman tahdon ja arvojen mukaista toimintaa. Tämän tarpeen täyttyessä ihmisen toiminta, ajatukset ja tunteet ovat hänelle merkityksellisiä. Autonomian tarpeen jäädessä täyttymättä ihminen kokee paineen ja ristiriitaisuuden tunteita. Kykenevyyden tarpeessa kyse on siitä, että ihminen kokee hänellä olevan osaamista, taitoja ja voimavaroja. Hän kykenee käyttämään ja edelleen kehittämään omaa osaamistaan ja taitojaan. Olennaista siis on, että ihmisellä on juuri hänelle sopivan haastavia tehtäviä, joissa hän myös onnistuu. Kykenevyyden tarpeen jäädessä täyttymättä se aiheuttaa voimattomuuden, epäonnistumisen ja avuttomuuden tunteita. Yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy, kun ihminen saa kokemuksen sitoutumisesta, huolenpidosta ja vastavuoroisesta välittämisestä; hän kokee olevansa tärkeä toisille ihmisille, kuuluvansa erilaisiin sosiaalisiin

ryhmiin ja tulevansa arvostetuksi. Tämän tarpeen jäädessä täyttymättä se aiheuttaa tunteen sosiaalisesta vieraantumisen, eristäytymisestä sekä yksinäisyydestä. (Määttä ym. 2023, 310-311.)

Itsemääräämisteoriassa autonomian käsite ei tarkoita ihmisen tarvetta olla itsenäinen vaan se viittaa ihmisen tarpeeseen toimia oman tahdon ja valintojen mukaisesti siten, että toiminta on samalla linjassa ihmisen omien tärkeiksi kokemien arvojen ja tavoitteiden kanssa. Autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden välillä ei myöskään ole ristiriitaa - autonominen ihminen voi tehdä tietoisin valinnan tukeutumisesta toiseen ihmiseen. Kykenevyyden ja autonomian tarpeiden välillä voidaan myös nähdä selkeä yhteys; työelämässä on vaikea toimia autonomisesti, jos tehtävänä on asia, johon omat taidot eivät riitä. (Määttä ym. 2023, 311-312.)

Itsemääräämisteoriassa motivaatio jaetaan ulkosyntyiseen ja sisäsyntyiseen motivaatioon. Sisäsyntyisessä motivaatiossa toiminta tapahtuu sen itsensä vuoksi; toiminta itsessään tuottaa nautintoa tai on kiinnostavaa. Ulkosyntyinen motivaatio jakautuu vielä neljään erilaiseen sääntelytyyliin: ulkoinen sääntely, sisäistynyt ulkoinen sääntely, samaistunut sääntely ja integroitunut sääntely. Ulkoisessa sääntelyssä motiivina on ulkoisten palkintojen saaminen tai rangaistuksen välttäminen. Sisäistynyt ulkoinen sääntely toimii sen perusteella, että toimintaa ohjaa jonkinlainen sosiaalinen paine tehdä jotakin tai jättää jotakin tekemättä. Samaistuneessa sääntelyssä tekeminen on ihmiselle henkilökohtaisella tasolla merkityksellistä; hän samaistuu tekemisensä arvoihin tai tavoitteisiin. Integroituneessa sääntelyssä tekeminen on linjassa ihmisen omien arvojen kanssa eli hän toimii omien arvojensa mukaisesti. Käytännössä samaistunut sääntely ja integroitunut sääntely voivat olla lähellä toisiaan ja niiden erottaminen voi olla hankalaa. (Määttä ym. 2023, 307-309.)

Pelkkä ulkoisen palkkion maksaminen työmotivaation vahvistamiseksi voi heikentää työntekijän sisäistä motivaatiota (Määttä ym. 2023, 306; Gagné & Deci 2005, 356). Toisaalta tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että aineellista palkkiota on mahdollista käyttää myös siten, ettei se vaikuta haitallisesti sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio voi muuttua siten, että päästään ulkoisesta sääntelystä integroituneeseen sääntelyyn, jossa työntekijän motivaatio on autonomista eikä perustu enää pelkkään ulkoisen palkkion saamiseen. Sisäsyntyinen, kiinnostukseen perustuva motivaatio, mutta myös ulkosyntyinen, autonominen ja asian tärkeyteen perustuva motivaatio ovat molemmat yhteydessä työssä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, luottamukseen ja työhyvinvointiin. (Gagné & Deci 2005, 336, 356; Määttä ym. 2023, 309.)

### 2.1.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusosaaminen voidaan nähdä joko yksilön ominaisuutena tai yhteisenä voimavarana. Olennaista on ymmärrys siitä, että vuorovaikutusosaaminen on jotakin mitä voi

opetella ja kehittää. Yksilötasolla vuorovaikutus on sellaisia tietoja, taitoja ja asenteita, jotka mahdollistavat erilaisissa tilanteissa tarkoituksenmukaisen ja haluttuihin tavoitteisiin soveltuvan vuorovaikutuksen. Tiedot ovat tietoa vuorovaikutustilanteisiin liittyvistä normeista, arvostuksista ja käytänteistä. Taidot ovat konkreettisia sanallisia tai sanattomia tekoja vuorovaikutustilanteissa, kuten esimerkiksi kuuntelemista, tuen osoittamista tai vaikean asian puheeksi ottamista. Asenteet tarkoittavat motivaatiota, arvopohjaa sekä tapaa ilmaista tunteita, kiinnostusta ja halukkuutta vuorovaikutukseen. Ryhmän tasolla kaikilla tilanteeseen osallistuvilla on vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta ja haluttujen tavoitteiden saavuttamisesta; voidaan puhua yhteisestä vuorovaikutusosaamisesta. (Kekoni, Mönkkönen, Hyvärinen & Pakarinen 2024, 21-22.)

Työyhteisön vuorovaikutus voi muodostua organisaatioympäristössä tai työyhteisön interpersonallisessa vuorovaikutuksessa. Organisaatioympäristössä vuorovaikutustekijät voivat olla esimerkiksi fyysinen työympäristö, työn luonne sekä organisaation vuorovaikutuskäytänteet. Interpersonallisessa vuorovaikutuksessa korostuvat työntekijöiden mahdollisuudet rakentaa erilaisia keskinäisiä vuorovaikutussuhteita, mutta samaan aikaan myös hallita itsestä syntyviä vaikutelmia. Lisäksi vaikuttamisen mahdollisuuksilla, palautteella ja sosiaalisella tuella on merkitystä. (Rajamäki & Mikkola 2017, 262.)

Vuorovaikutus ja kuuluminen työyhteisöön liittyvät myös psykologiseen perustarpeeseen yhteenkuuluvuudesta (need of relatedness) sekä toisaalta tietoista päätöstä siitä, millaiseen vuorovaikutukseen yksittäinen työntekijä on halukas osallistumaan muiden kanssa sekä mihin eri yhteisöihin hän määrittelee kuuluvansa (Kekoni ym. 2024, 37). Samalla täytyy siis myös psykologinen perustarve autonomiasta (need of autonomy).

Yksittäisten työntekijöiden välinen vuorovaikutus, työn tavoitteiden toteutuminen ja edelleen talouden toiminta edistävät myös sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä yksittäisten ihmisten ja yhteisöjen väliseksi sosiaalisiksi verkostoiksi, normeiksi ja luottamukseksi. (Lintula ym. 2022, 365; Koivumäki 2008, 70.) Lintula ym. (2022) toteavat, että useammassa suomalaistutkimuksessa on havaittu, että yksittäisen työntekijän tekemä oma arvio työyhteisön sosiaalisesta pääomasta vaikuttaa enemmän hänen terveyteensä ja hyvinvointiinsa kuin jos sosiaalista pääomaa olisi mitattu työntekijästä riippumattomin mittarein. Lintula ym. (2022) tutkimus osoittaa edelleen, että työntekijän omalla arviolla työyhteisön sosiaalisen pääoman vähenemisestä on yhteys koetun työkyvyn heikkenemiseen. Yksittäisen työntekijän kokiessa työyhteisön sosiaalisen pääoman heikentymistä ennustaa se samalla sitä, että hän kokee oman työkykynsä laskevan. On kuitenkin huomioitava, että yksittäisten työntekijöiden kokemus omasta työyhteisöstä ja sen sosiaalisesta pääomasta voi olla hyvinkin erilainen jopa saman työyhteisön sisällä. Lisäksi heikentynyt työkyky saattaa heikentää työntekijän osallistumista sosiaalista pääomaa kasvattavaan toimintaan, kun taas

hyvä työkyky samalla edistää sosiaalisen pääoman kasvattamista. (Lintula ym. 2022, 365, 371.)

### 2.1.3 Yhteisöllisyys

Hyvät sosiaaliset suhteet lisäävät työssä viihtymistä, kun taas toimimattomat ja ongelmalliset suhteet voivat aiheuttaa voimakastakin stressiä. Nykypäivän työelämän haasteet kuten tehokkuusvaatimukset, kilpailukyky ja kiire vähentävät sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuuksia. Samalla halukkuus työtoverin tukemiseen voi vähentyä, mikä voi edelleen vaikuttaa heikentävästi työilmapiiriin. Vastaavasti hyvä työilmapiiri vaikuttaa myönteisesti työviihtyvyyteen ja työn tuottavuuteen. Työntekijälle syntyy kokemus arvostuksesta sekä roolista tärkeänä työyhteisön jäsenenä, kun hän saa sosiaalista tukea esihenkilöltään ja työtovereiltaan. Sosiaalinen tuki voi olla esimerkiksi henkistä tukea, käytännön apua, tiedollista tukea tai arvostusta. (Sinokki 2011, 174-176). Sinokki (2011) on osoittanut tutkimuksessaan, että huonot sosiaaliset suhteet ovat selkeä uhka työntekijän terveydelle. Vähäisellä sosiaalisella tuella ja huonolla työilmapiirillä on yhteys moniin terveysongelmiin ja samalla työkyvyn menettämisen riski lisääntyy. Hyvä työilmapiiri ja sosiaalinen tuki vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. (Sinokki 2011, 178.)

Yhteisöllisyydellä on monia myönteisiä vaikutuksia. Sen on todettu lisäävän tuottavuutta, parantavan moraalialia ja työtyytyväisyyttä, edistävän tiedonkulkua sekä lisäävän turvallisuuden ja omanarvon tunnetta. (Koivumäki 2008, 108.) Yhteisöllisyyden voidaan nähdä rakentuvat työntekijän ollessa vuorovaikutuksessa työyhteisön toisen jäsenen kanssa (Rajamäki & Mikkola 2017, 254). Työyhteisön jäsenet jakavat tietoa ja tekevät päätöksiä ja yhteistyötä keskenään, jolloin vuorovaikutus vaikuttaa myös yksittäisen työntekijän motivaatioon sekä työyhteisöön identifioitumiseen ja vaikuttamiseen. Työyhteisössä erilaiset vuorovaikutussuhteet rakentuvat työnteon lomassa ja työn tekemisen kautta. Ne voivatkin olla laadultaan ja merkitykseltään hyvin moninaisia ja erilaisia. (Rajamäki & Mikkola 2017, 255.)

Koivumäki (2008) tutki väitöskirjassaan työyhteisöjen sosiaalista pääomaa. Hänen tutkimuksensa perusteella työyhteisöjen sosiaalista pääomaa ovat luottamus ja yhteisöllisyys. Niiden merkittävin hyöty on se, että ne mahdollistavat arjen sujumisen (esimerkiksi tiedon jakamisen mahdollistajina). Luottamus ja yhteisöllisyys ennakoivat työntekijän vahvaa sitoutumista organisaatioon sekä suojaavat työperäiseltä stressiltä. Luottamusta, yhteisöllisyyttä ja edelleen sosiaalista pääomaa synnyttäviä tekijöitä ovat työtehtäviin liittyvä autonomia, monipuoliset työtehtävät, selkeä työnjako sekä selkeä ja vahva johtaminen. (Koivumäki 2008, 10-12.) Luottamuksen voidaan nähdä kohdistuvan hyvin moneen erilaiseen asiaan; voidaan luottaa jonkin esineen kestävyys, toiseen ihmiseen, auktoriteettiin, organisaatioon tai instituutioon. Organisaation sisälläkin luottamus voidaan nähdä kohdistuvan hyvin erilaisiin asioihin. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa voidaan nähdä kaksi erilaista

luottamustyyppiä: kompetenssiin sekä aikomusten moraalisuuteen liittyvät luottamustyyppit. Kompetenssiluottamus liittyy ammattitaitoon ja kykyihin; voit luottaa siihen, että työkaveri hallitsee omat työtehtävänsä. Moraalisessa luottamuksessa voidaan luottaa siihen, että toinen käyttäytyy ja toimii kuten on sovittu eikä lähde tavoittelemaan omaa etuaan (oportunismia), vaikka siihen olisi mahdollisuus. Passiivisessa oportunismissa luotettu ei sitoudu jonkin asian hoitamiseen niin kuin luottaja olisi toivonut; hän siis jättää jotakin tekemättä. Aktiivisessa oportunismissa luotettu sen sijaan tavoittelee aktiivisesti omaa etuaan luottajan kustannuksella. (Koivumäki 2008, 104.)

Lindeberg, Saunila, Lappalainen, Ukko & Rantanen (2023) ovat tutkineet hybridityötä tekevien työntekijöiden työhyvinvoinnin yhteyttä sosiaalisen työympäristön tekijöihin ja tulleet tutkimuksessaan siihen tulokseen, että organisaation yhteisöllisyys ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin. Muita yhdistäviä tekijöitä olivat työskentelytavat ja -käytännöt sekä johtaminen ja esihenkilötyö. Sen sijaan organisaation arvoilla, palkitsemisjärjestelmällä ja organisaatiorakenteella ei ollut yhteyttä työhyvinvointiin. (Lindeberg ym. 2023, 1.)

#### 2.1.4 Palautekulttuuri

Oulasmaa & Pesonen (2022) määrittelevät palautteen sisältävän analyysin ja vastaavan kysymykseen ”miksi”. Pelkkä numeerinen arvosana ei täytä palautteen määritelmän kriteeriä sillä se ei vastaa kysymykseen miksi eikä siis kerro millä perusteella tietyistä suorituksista on annettu esimerkiksi tietty arvosana tai pistemäärä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 141.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat työelämän perustaitoja, joita jokaisen tulisi harjoitella. Palaute tulisi aina antaa toista arvostavasti ja ottaa se rakentavasti vastaan. Usein palaute käsitetään rajatusti joko hyvänä tai huonona ja ajatellaan, että tavoitteena on osoittaa jokin virhe, ongelma tai epäonnistuminen. (Kekoni ym. 2024, 126-127.) Kekoni ym. (2024) huomauttavat, että monesti työpaikoilla palaute on pääsääntöisesti kriittistä eikä positiivisia asioita tuoda useinkaan esiin (Kekoni ym. 2024, 127). Oulasmaa & Pesonen (2022) sen sijaan ovat sitä mieltä, että palaute itsessään ei ole koskaan varsinaisesti negatiivista tai positiivista. Kaikki sellainen palaute, mikä on annettu hyvässä mielessä ja jonka tarkoituksena on auttaa palautteen saajaa, on hyvää palautetta. Samalla logiikalla negatiivista palautetta on palaute, joka on annettu taitamattomasti tai väärin perustein. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 161.) Kupias, Peltola & Saloranta (2016) sen sijaan summaavat, että jokaisella yksilöllä on oma käsityksensä siitä mitä palaute on, miksi sitä annetaan ja mihin ja miten sillä voidaan vaikuttaa. Yksilön palautekäsitys on suurelta osin tiedostamaton ja se muuttuu ja muotoutuu koko ajan. Tärkeää olisikin olla mahdollisimman tietoinen omasta palautekäsityksestä, jotta sitä voi tarpeen mukaan myös muuttaa ja kehittää. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016.)

Palaute voidaan nähdä horisontaalisena tai vertikaalisena palautteena. Horisontaalinen palaute on usein vertaispalautetta, esimerkiksi kollegalta saatua palautetta. Sen tarkoituksena on ensisijaisesti kehittyä ja ohjaaminen on vasta toissijaista. Ihannetilanteessa työyhteisössä käydään dialogista vuoropuhelua ja samalla saadaan aikaan paljon horisontaalista palautetta, joka on terävänäköistä ja hyödyllistä. Vertikaalinen palaute on tasolta toiselle kulkevaa, esimerkiksi esihenkilöltä työntekijälle annettua palautetta. Vertikaalinen palaute on ensisijaisesti ohjaavaa palautetta ja siihen näkyy palautteen antajan selkeä erillinen asema verrattuna palautteen saajaan. Vertikaalinen palaute voi kulkea kuitenkin myös toiseen suuntaan eli palautteen antajana on työntekijä ja palautteen saajana esihenkilö. Esihenkilön ja työntekijän välillä voidaan käydä myös tasavertaista dialogia ja antaa horisontaalista palautetta puolin ja toisin. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016.) Palaute voidaan jaotella myös kannustavaan ja korjaavaan palautteeseen: Kannustava palaute sisältää analyysin siitä, miksi jokin toimintatapa tai käytösmalli oli hyvä. Korjaava palaute kertoo, miksi jokin asia olisi hyvä tehdä toisin ja sen tulisi samalla tuottaa palautteen saajalle jotakin uutta tietoa omasta toiminnastaan. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 166-167.)

Olennaista on myös ympäristö ja konteksti, missä palautetta annetaan. Onko kyseessä jokin spontaani tapahtuma tai esimerkiksi ennalta sovittu kehityskeskustelu, minkälainen on palautteen sisältö ja tilanteen vuorovaikutus sekä mahdolliset seuraukset palautteen saajalle, jos kyseessä on esimerkiksi esihenkilön antama palaute omalle työntekijälleen. (Berlin 2008, 217-218.)

Palautetyyppinä voidaan jaotella myös sen mukaan, minkälainen on ollut palautteen saamiseen liittyvä palautekokemus. Palauteen saaminen voi olla kokemuksena palkitsevaa, herättävää, nostattavaa tai haastavaa. Palautekokemukseen vaikuttaa se, minkälaisia aiempia kokemuksia palautteen saajalla on ja miten palautteen saaja tulkitsee saamansa palautteen. Palkitseva palaute on myönteistä ja yhteensopivaa palautteen saajan omien näkemysten kanssa. Haastava palaute on negatiivista palautetta, joka ei ole samassa linjassa palautteen saajan oman käsityksen kanssa. Tutkimuksen mukaan haastavaa palautetta voidaan pitää epäselvänä tai se voi tuntua jopa aiheettomalta. Nostattava palaute on positiivista palautetta, mutta haasteena on, että se on ristiriidassa palautteen saajan oman näkemyksen kanssa. Herättävä palaute on negatiivista palautetta, mutta kuitenkin sellaista, mikä sopii yhteen palautteen saajan oman näkemyksen kanssa. Herättävää palautetta palautteen saaja pystyy siis hyödyntämään oman toimintansa kehittämässä. Positiivisen ja palkitsevan palautteen vastaanottaminen on helpompaa, koska se vahvistaa palautteen saajan positiivista minäkuvaa. Tästä syystä nostattava palaute eli omaan käsitykseen liian positiiviselta tuntuva palaute voi tuntua vaikealta ottaa vastaan, vaikka kyseessä onkin positiivinen palaute; palautteen sisältö ei vastaan palautteen saajan omaa minäkuvaa. Palautekokemukseen voi siis vaikuttaa negatiivisesti myös se, että omien näkemysten kanssa ristiriidassa olevaa ja omaa minäkuvaa kyseenalaistavaa palautetta ei ole välttämättä helppo ottaa vastaan vaan se

saattaa tuntua vaikealta ja hankalalta. Ihannetilanteessa palautekeskustelussa päästäisiin reflektoivaan ja dialogiseen keskusteluun, jossa saavutetaan jotakin uutta. (Berlin 2008, 218-220.)

Drouvelis & Paiardini (2022) ovat tutkineet palautteen laadun yhteyttä työsuoritukseen. Tutkimuksen mukaan laadukkaan palautteen saaneet olivat työntekijöinä tuottavampia ja paremmin motivoituneita. Heikkolaatuista palautetta saaneilla työntekijöillä sisäinen motivaatio oli heikompaa ja tuottavuus matalampaa. Tutkimukseen osallistujille kerrottiin heidän suhteellinen sijoituksensa ryhmässä. Erilaiset taloudelliset kannustimet ja palkkiot oli myös suljettu pois tutkimuksesta. Tutkimuksessa osallistujat saivat laadukasta palautetta, heikkolaatuista palautetta tai he eivät saaneet palautetta ollenkaan. Laadukasta palautetta saaneiden joukossa työsuoritukset olivat selvästi parempia kahteen muuhun ryhmään verrattuna. Sen sijaan heikkolaatuista palautetta saaneiden ja kokonaan ilman palautetta jääneiden välillä ei ollut havaittavissa merkittävää eroa työsuorituksissa. Pelkkä palautteen antaminen ei siis riitä vaan tärkeää on antaa nimenomaan laadukasta palautetta. Rahallisten kannustimien käyttö ei myöskään automaattisesti lisää tuottavuutta; ne voivat myös olla tehottomia ja jopa laskea työntekijöiden motivaatiota. Lisäksi rahalliset kannustinjärjestelmät voivat olla kalliita ylläpitää. Tutkimuksen mukaan nimenomaan laadukkaan palautteen antaminen on siis paitsi kustannustehokasta, mutta myös tuottavuutta ja motivaatiota parantavaa. (Drouvelis & Paiardini 2022, 9-10.)

### 3 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pääroolissa on varsinainen kehittämistoiminta, mutta siinä hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita ja elementtejä, jolloin toiminnassa korostuu kehittämistoiminnan tutkimuksellinen luonne. Tutkimukselliset menetelmät ja asetelmat toimivat apuna, kun tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä. Käytännön haasteet ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tarkoituksena ei ole tavoitella pelkästään kehittämistoiminnan tuloksia vaan tutkimuksellisen asetelman avulla pyritään tulokset ja johtopäätökset nostamaan yleiselle tasolle. Tavoitteena on nostaa kehittämistoiminnan kysymyksenasettelu ja mahdolliset konkreettiset ratkaisut myös laajemmalle keskustelun tasolle ja tuottaa samalla perusteltua tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 21-23.)

Opinnäytetyönä raportoitavan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoituksena on kehittää erään suomalaisen sähköverkostoalan yrityksen työhyvinvointia. Laadullisin menetelmin toteutettavassa kehittämistoiminnassa pyritään työhyvinvoinnin kehittämiseen konkreettisten toimien avulla.

### 3.1 Toimintatutkimus tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana

Toimintatutkimus soveltuu hyvin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tutkimusstrategiseksi lähestymistavaksi. Tarkoituksena on etsiä ratkaisuja käytännön ongelmiin; luoda uutta tietoa ja ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta ja saada aikaan muutos. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa olennaista on ottaa tutkittavat mukaan tutkimukseen ja kehittämiseen aktiivisina toimijoina. Tutkija ja tutkittavat ovat kaikki aktiivisia toimijoita muutoksessa ja kehittämistyössä. Olennaista on myös tutkijan ja tutkittavien välinen yhteistyö. Osallistavalla kehittämisellä on monia etuja. Mukana olevat työyhteisön jäsenet ovat oman alansa asiantuntijoita ja tunnistavat myös kehittämistyön aiheeseen liittyvät haasteet parhaiten. Tutkija tuo mukanaan teoreettisen osaamisen sekä ulkopuolisen näkökulman, joiden avulla haaste saadaan ratkaistua. Työyhteisön jäsenten itse luoma ratkaisu voi olla myös helpompi hyväksyä organisaatiossa kuin kokonaan ulkopuolisen tahon ehdottamat ratkaisut. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58-59.)

Tavoiteltu muutos voi tapahtua sellaisenaan, jäädä kokonaan tapahtumatta tai lopputulos voi olla jotakin muuta kuin mitä alkuperäinen tavoite on ollut. Taustalta voi löytyä myös piilossa olleita asenteita, rakenteita tai työ- tai organisaatiokulttuurin tekijöitä, jotka saadaan ylipäättään näkyviksi tutkimuksen kautta. Jos asetetut tavoitteet jäävät kokonaan toteutumatta voidaan usein löytää taustalta asenteita, rakenteita tai työ- tai organisaatiokulttuuri, jotka tulevat näkyväksi vain tutkimuksen kautta. Tällaisten piilossa olleiden taustatekijöiden esiintuominen ja näkyväksi tekeminen tuovat mukanaan arvokasta lisätietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 59)

Kehittämistoiminnan aluksi kartoitetaan kehittämisen nykytilanne ja määritellään kehittämistoiminnan tavoitteet. Muutosprosessi etenee syklisesti. Ensimmäinen sykli alkaa uuden toimintatavan suunnittelusta ja edelleen sen kokeilusta. Kokeilua havainnoidaan, kerätään ja analysoidaan aiheeseen liittyvää tietoa, reflektoidaan ja kuullaan toiminnassa mukana olevien kokemuksia. Kaiken tämän arvioinnin perusteella toimintaa muokataan ja parannetaan ja aloitetaan sen jälkeen uusi sykli. Ensimmäinen sykli muodostaa lähtökohdan kehittämiselle ja syklejä jatketaan niin kauan, kunnes kehittämistyölle asetetut tavoitteet on saavutettu. Toimintatutkimuksessa tiedonkeruu, aineiston analysointi, toiminnan muuttaminen ja parantaminen tapahtuvat kaikki yhtä aikaa. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 40; Toikko & Rantanen 2009, 66-67.)

### 3.2 Laadullinen tutkimus aineiston hankinnan menetelmänä

Tässä opinnäytetyössä aineisto on hankittu laadullisin menetelmin teemahaastattelujen avulla. Lisäksi aineistoa on täydennetty työpajatyöskentelyn avulla saaduilla kehittämisideoilla ja konkreettisilla toimilla.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineiston analysointi tehtiin aineistolähtöisesti, mutta samalla huomioiden myös teoriasidonnaisen analyysin näkökulma. Teorialähtöisessä analyysissä analysointia ohjaa aiemmin kehitetty teoria tai malli ja tutkimuksen tarkoituksena on tällöin aiemman teorian testaaminen uudessa kontekstissa. Aineistolähtöisen analyysin perusajatuksena on, että analyysi on nimensä mukaisesti aineistolähtöistä, jolloin aiempien havaintojen, tietojen tai teorioiden ei pitäisi vaikuttaa analyysin toteuttamiseen.

Aineistolähtöistä analyysia kohtaan on kuitenkin esitetty kritiikkiä sen suhteen, voiko analyysi tosiasiaa koskaan olla aineistolähtöistä siten, etteivät tutkijan ennakkoluulot ja esitietämys aiheesta ohjaisi analyysin tekemistä, joko tiedostaen tai tiedostamatta. Tähän kritiikkiin voidaan vastata teoriasidonnaisen analyysin käsitteellä. Teoriasidonnainen (tai teoriaohjaava) analyysi huomioi teorian käyttämällä teoriaa analyysin apuna, mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan. Tällöin aiempaa teoriaa ei pyritä testaamaan uudessa kontekstissa, vaan teorian huomioimisen tarkoituksena on sen sijaan luoda uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-110).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) viittaavat kirjassaan Milesin ja Hubermanin (1994) laatimaan kolmivaiheiseen aineistolähtöiseen analyysiprosessiin: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) aineiston abstrahointi. Aineistoa pelkistettäessä siitä karsitaan pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen, mutta kuitenkin niin, ettei mitään tutkimuksen kannalta tärkeää häviä samalla. Aineistosta voidaan esimerkiksi etsiä kaikki tutkimustehtävää kuvaavat ilmaiset ja listata ne allekkain. On myös hyvä huomioida, että yhdestä lausumasta tai virkkeestä voidaan saada useampi pelkistetty ilmaus. Pelkistämisen jälkeen siirrytään aineiston ryhmittelyyn. Käsitteitä yhdistellään ja ryhmitellään omiksi kokonaisuuksikseen eli alaluokiksi. Luokat nimetään niitä kuvaavilla käsitteillä. Alaluokat yhdistyvät yläluokiksi ja yläluokat edelleen pääluokiksi. Aineistosta riippuen erilaisten luokkien muotoutumisessa voi olla vaihtelua. Aina ala-, ylä- ja pääluokkia ei välttämättä muodostu tai näiden lisäksi voi muodostua vielä muita väliluokkia. Luokkien määrä ja muodostuminen selkiytyy vasta varsinaista analyysia tehtäessä. Tämän jälkeen aineisto vielä abstrahoidaan eli siitä luodaan teoreettisia käsitteitä; aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan siitä edelleen teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisen ja teoriasidonnaisen analyysin ero näkyy aineiston abstrahoinnissa. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet nousevat suoraan aineistosta, kun taas teoriasidonnaisessa analyysissä ne ovat tutkijalla jo etukäteen ”annettuina”. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127, 133.)

Litterointien pohjalta aineistolle tehtiin sisällönanalyysi. Aineisto pelkistettiin karsimalla siitä pois kaikki epäolennainen huomioiden kuitenkin samalla, ettei mitään tutkimuksen kannalta olennaista karsiutuisi samalla pois. Ilmaiset listattiin allekkain ja ryhmiteltiin omiksi kokonaisuuksikseen (alaluokiksi). Ilmaisuja pelkistettiin edelleen ja muodostettiin yläluokkia. Yläluokista muodostui vielä pääluokkia, jotka toimivat samalla teoreettisina käsitteinä.

### 3.3 Laadullisen aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jotakin ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta käsin (Puusa & Juuti 2020, 9). Tutkimuksellisen näkökulman käsite on samankaltainen paradigman käsitteen kanssa. Tutkija tarkastelee todellisuutta, tiedon luonnetta ja tiedon tuottamiseen liittyviä mahdollisuuksia erilaisista näkökulmista. Tutkijan valitsema näkökulma toimii pohjana hänen tekemilleen valinnoille koko tutkimusprosessin ajan. Jokinen (2021) erittelee kolme erilaista tutkimuksellista näkökulmaa: fakta-, kokemus- ja konstruktionistinen näkökulma. Käytännössä erilaiset näkökulmat kuitenkin usein sekoittuvat toinen toisiinsa ainakin jossakin määrin. (Jokinen 2021.) Tässä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti kokemusnäkökulmaa.

Kokemusnäkökulman kautta tarkasteltuna todellisuus on subjektiivinen ja monimutkainen kokonaisuus. Tällöin ollaan kiinnostuneita nimenomaan tutkittavien subjektiivisista ja yksilöllisistä kokemuksista. Tutkimuksen kautta on tarkoitus tarkastella tutkittavan henkilökohtaisia kokemuksia ja tunteita. Jotta tällaiseen tilanteeseen päästään on hyvin tärkeää, että tutkijan ja tutkittavien välillä on luottamuksellinen suhde. Esimerkiksi haastattelua tehtäessä ilmapiirin tulisi olla kiireetön, välitön ja luottamuksellinen. (Jokinen 2021.) Työhyvinvointia käsittelevässä tutkimusperusteisessa kehittämishankkeessa voidaan kuitenkin ajatella olevan myös piirteitä konstruktivistisesta näkökulmasta. Konstruktivistinen näkökulma on kiinnostunut erityisesti kulttuurisista merkityksistä, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä siitä toiminnasta millä todellisuutta rakennetaan (Jokinen 2021). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen ovat vahvasti liitoksissa organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Laadullinen tutkimus on aina subjektiivista ja kontekstisidonnaista. Keskeistä on pyrkiä selvittämään tutkittavien ihmisten näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta olennaista onkin tutkijan ja tutkittavien välinen suhde ja vuorovaikutus. Tutkijan on oltava riittävän läheinen ymmärtääkseen tutkittavien ihmisten tuottamia asioita, mutta samalla säilyttää riittävä etäisyys ja pitäydyttävä tutkijan roolissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koon määrittelee laatu, ei määrä. Aineiston tulisi olla sen kokoinen, että tarvittava tutkimustieto saadaan siitä esiin. (Puusa & Juuti 2020, 78-85.) Olennaista on, että ne ihmiset, joilta tutkimustietoa kerätään ovat aiheen asiantuntijoita tai heillä on aiheesta omakohtaista kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tyypillisemmällä tutkimusaineistoa kerätään erilaisten haastattelu- ja havainnointimenetelmien avulla. Eri menetelmiä voidaan myös tarpeen mukaan yhdistellä. Olennaista tutkimusmenetelmää valittaessa on pystyä perustelemaan valinta uskottavasti. (Puusa & Juuti 2020, 78-85.)

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkijalla on aina jonkinlainen esiyymmärrys aiheesta. Esiyymmärrys perustuu tietoon sekä erilaisiin näkemyksiin ja kokemuksiin mitä tutkijalla on tutkittavasta aiheesta ennestään. Esiyymmärrys voi perustua esimerkiksi kirjallisuuteen tai omakohtaisiin kokemuksiin. Tutkimuksen kohteeseen liittyvään alan kirjallisuuteen eli teoreettiseen viitekehykseen perehtymisen tarkoituksena on lisätä tutkijan ymmärrystä aiheesta. Sen kautta muotoutuu tutkimuksen viitekehys ja tutkimuksen pääkäsitteet sekä toisaalta tarvittavat rajaukset. Lopulta teoria toimii myös pohjana, johon lopullisia tutkimustuloksia peilataan. Tutkimusprosessi etenee hermeneuttisesti, kehämäisesti. Hermeneuttisen kehän tarkoituksena on selventää aiempaa esiyymmärrystä, mutta samaan aikaan myös korjata ja muokata sitä. Tutkimusprosessin vaiheet ovat kehämäisiä ja päällekkäisiä. Tutkija liikkuu edestakaisin eri vaiheiden välillä ja korjaa aiemmin tekemiään valintoja ja oletuksia. Pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavien ihmisten kokemusmaailmaa ja samalla oppia uutta. (Puusa & Juuti 2020, 73-74, 82-84.)

#### 4 Käytännön kehittämistoiminnan prosessi

##### 4.1 Kehittämistoiminnan kontekstin kuvaus

Kehittämistoiminnan kontekstina toimi suomalainen sähköverkostoalan yritys. Yrityksellä on kuusi erillistä toimipistettä Etelä- ja Itä-Suomen alueella. Kahdessa isoimmassa toimipisteessä on 10-20 työntekijää/ toimipiste, mutta pienimmissä vain 1-2 työntekijää/ toimipiste. Lisäksi osa työntekijöistä tekee ajoittain matkatyötä. Työntekijät voivat siis olla hajallaan ympäri Suomea ja yhteisiä tilaisuuksia, joissa koko yrityksen väki olisi läsnä yhtä aikaa on harvoin.

Yrityksessä nähtiin tarvetta työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kehittämiseen liittyvälle hankkeelle. Silloisessa konsernissa teetettiin työhyvinvointia ja työssäjaksamista käsittelevä vuosittainen kysely. Vuoden 2022 lopulla tehdyn kyselyn perusteella työhyvinvoinnin kokonaistulos oli 3,57. Kyselyssä asteikkona 3,0-3,5 tyydyttävä taso, 3,6-4,2 hyvä taso ja 4,3-5,0 erinomainen taso. Vastausprosentti oli 45 %. Työhyvinvoinnin kokonaistulosta haluttiin lähteä parantamaan ja tavoitteeksi asetettiin tuolloin + 0,2 prosenttiyksikön muutos.

Yrityksen tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia konkreettisilla muutoksilla ja täten tämä tavoite soveltui hyvin opinnäytetyön aiheeksi. Tarkoituksena oli myös osallistaa mahdollisimman moni yrityksen henkilökunnasta mukaan kehittämistoimintaan.

Opinnäytetyöprojektin alkaessa vuoden 2023 alussa yritys oli osa toista konsernia, mutta vielä saman vuoden lopulla yritys siirtyi yrityskaupan myötä osaksi uutta konsernia.

Alkuperäisenä suunnitelmana oli laatia kehittämistoiminnan avulla yritykselle työhyvinvointisuunnitelma. Organisaatiomuutoksen vuoksi alkuperäistä suunnitelmaa ei kuitenkaan voitu toteuttaa sellaisella laajuudella kuin aluksi oli suunniteltu. Sen sijaan

päädyttiin arjen toimintojen pienimuotoiseen kehittämiseen ja sitä kautta edelleen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimuslupaan liittyvät menettelyt käytiin läpi yrityksen toimitusjohtajan kanssa sähköpostitse; varsinaiselle tutkimusluvalla ei ollut tarvetta. Kuvaus tutkimussuunnitelmasta sekä tutkittavan informointilomake (liite 2) toimitettiin etukäteen yrityksen toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja lähetti edelleen yrityksen henkilökunnalle opinnäytetyön tekijän laatiman sähköpostiviestin tutkimuksesta. Sähköpostiviesti lähetettiin kahteen kertaan; ensin keväällä 2023 ja toistamiseen vielä syksyllä 2023. Lisäksi keväällä 2023 yrityksen intrasivuilla julkaistiin uutinen työhyvinvoinnin kehittämishankkeesta. Sähköpostiviestissä oli opinnäytetyön tekijän yhteystiedot ja halukkaita haastatteluun osallistujia pyydettiin ottamaan yhteyttä suoraan opinnäytetyön tekijään. Yhteydenottojen perusteella opinnäytetyön tekijä sopi varsinaiset haastatteluajankohdat haastateltavien kanssa. Haastateltavilta kysyttiin etukäteen haluavatko mieluummin antaa haastattelun yksilöhaastatteluna kuin ryhmähaastatteluna. Ennen haastatteluja kaikille haastateltaville lähetettiin uudelleen informointilomake sekä suostumuslomake (liite 3). Kaikki haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen ennen haastatteluiden alkua.

Työpajatyöskentelyyn osallistuneet vapaaehtoiset ilmoittivat halukkuudestaan omalle esihenkilölleen ja/ tai yrityksen toimitusjohtajalle, joka edelleen toimitti osallistujien nimet opinnäytetyön tekijälle. Opinnäytetyön tekijä kontaktoi kaikki työpajoihin osallistujat ja sopi heidän kanssaan työpajojen tarkemmista ajankohdista.

#### 4.2 Kehittämistoiminnan tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoituksena oli selvittää, minkälaisena yrityksen työhyvinvoinnin nykytila näyttäyty ja minkälaisin konkreettisin toimin sitä voitaisiin kehittää. Työhyvinvoinnin kehittämistyötä tehtiin yrityksen henkilökuntaa osallistaen. Tavoitteena oli saada konkreettinen kehittämistyö käynnistettyä siten, että yrityksessä voitaisiin jatkaa kehittämistyötä, vaikka opinnäytetyö valmistuukin ennen kuin kehittämistyö saadaan vietyä loppuun. Kokonaisuudessaan kehittämistyö vie ajallisesti niin paljon aikaa, ettei tässä opinnäytetyössä voida kuvata koko prosessia alusta loppuun saakka.

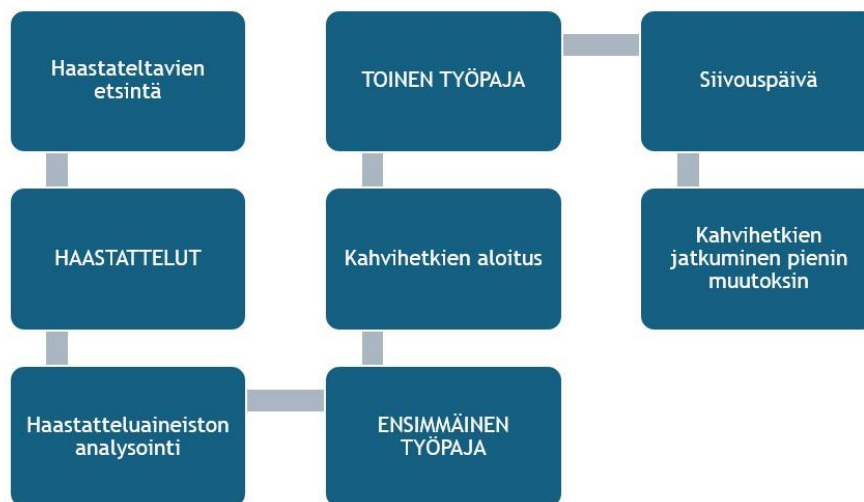
Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena oli:

- 1) Selvittää minkälaisena yrityksenä henkilöstö työhyvinvoinnin tällä hetkellä kokee.
- 2) Laatia suunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi.
- 3) Aloittaa konkreettisten kehittämisehdotusten toteuttaminen.

### 4.3 Kehittämistoiminnan käytännön kuvaus

Kehittämistoiminta aloitettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluilla. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää, minkälaisena yrityksen työhyvinvointi koettiin. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin ja tulokset esiteltiin ensimmäisessä työpajassa työryhmän jäsenille. Haastatteluaineiston tuloksia käytettiin pohjana varsinaiselle työpajoissa tehdyllä kehittämistyöllä. Työpajatyöskentelyn tavoitteena oli tuottaa konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kuviossa 1 on kuvattu kehittämistoiminnan eteneminen käytännössä.

#### Kehittämistoiminta käytännössä



Kuvio 1: Kehittämistoiminnan eteneminen käytännössä

#### 4.3.1 Ryhmä- ja yksilöhaastattelut

Haastateltavien löytäminen osoittautui haastavaksi; erityisesti asentajien keskuudesta ei tahtonut löytyä halukkaita haastateltavia. Lopulta haastateltavia saatiin yhteensä viisi. Heistä kaksi toimi asentajina ja kolme toimihenkilöinä. Toimihenkilöistä kahdella oli esihenkilö- tai työnjohdollinen asema. Haastattelut tehtiin kevään 2023 ja syksyn 2023 välillä. Haastattelut toteutuivat ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden muodossa. Haastattelut toteutettiin lähi-, etä- ja hybridihaastatteluina. Haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluja.

Teemahaastattelussa nostetaan esiin tutkimusongelman kannalta keskeiset käsitteet tai teemat. Teemoja voidaan käsitellä tutkimushaastattelun aikana missä tahansa järjestyksessä; yleensä niin kuin se haastateltavalle on kaikkein luontevinta. (Vilka 2021, luku 5.) Vilka (2021) huomauttaa, että työelämään liittyvissä tutkimuksellisissa kehittämishankkeissa, joissa

tarkoituksena on esimerkiksi yhteisten toimintatapojen tai käsitteiden luominen voi olla järkevää käyttää tutkimusaineiston keräämiseen juuri ryhmähaastattelua. (Vilka 2021, luku 5).

Laadullisen tutkimuksen tulisi olla myös emansipatorista. Emansipatorisuudella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi ryhmähaastatteluun osallistuminen vaikuttaa haastateltavien ajatus- ja toimintatapoihin myönteisellä tavalla vielä haastattelutilaisuuden jälkeen. Haastateltavat eivät siis ole vain yhdensuuntaisen tiedon tuottajia vaan tavoitteena on, että heidän ymmärryksensä käsiteltävästä aiheesta olisi lisääntynyt haastattelun aikana. He ovat kenties saaneet uusia näkökulmia käsiteltävään aiheeseen, ja samalla saaneet kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Haastattelun aikana ryhmäläiset ovat voineet luoda omaa keskustelukulttuuriaan sekä yhteistä käsitteistöä. Vaikka haastateltavien yhteisen keskustelukulttuurin luominen ei ole tutkimushaastattelun ensisijainen tavoite, on se kuitenkin hyvin merkityksellistä, kun tehdään suoraan työelämään suunnattua tutkimuksellista kehittämishanketta. (Vilka 2021, luku 5.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kontekstissa yhteisen keskustelukulttuurin luominen tuntui tärkeältä, kun suunnitelmana oli lähteä rakentamaan varsinaista kehittämissuunnitelmaa haastatteluaineiston pohjalta ja nimenomaan yhdessä yrityksen henkilökunnan kanssa. Haastatteluissa yhteinen keskustelu soljui eteenpäin luontevasti ja haastateltavien välinen vuorovaikutus oli välitöntä ja luontevaa. Yhteinen keskustelukulttuuri oli siis jo olemassa. On mahdollista, että haastateltaviksi suostuneilla työntekijöillä yhteisöllinen vuorovaikutus oli jo muutenkin luonteva osa työtä. Jos haastateltavien määrä olisi ollut isompi olisi kenties emansipatorisuudenkin merkityskin voinut ollut toisenlainen.

Teemoina haastatteluissa olivat:

- henkilökohtainen työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät
- motivaatio ja työn mielekkyys
- palautekulttuuri ja kommunikaatio
- erilaiset näkökulmat työhyvinvointiin (työhyvinvointi organisaatiossa, lähijohtaminen, kollegiaalisuuden merkitys sekä yksittäisen työntekijän rooli)
- yhteisöllisyys
- haastateltavien mahdolliset kehittämisehdotukset yrityksen työhyvinvointiin liittyen

#### 4.3.2 Haastatteluaineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön pohjana toimiva aineisto koostui yksilö- ja ryhmähaastatteluiden kautta saadusta laadullisesta aineistosta. Aineistot analysoitiin ja analyysin tulokset toimivat pohjana varsinaiselle kehittämistyölle. Tutkimuksen kautta saatua tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta hyödynnettiin työpajoissa, joissa yhteiskehittämisen avulla

laadittiin konkreettisia toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi (suunnitteluvaihe). Kehittämisehdotukset vietiin käytäntöön (toimintavaihe) ja niiden toimivuutta ja tuloksellisuutta havainnoitiin (havainnointivaihe). Tämän jälkeen toteutunutta kehitystyötä arvioitiin (reflektointivaihe). Uusi sykli alkaa, kun aiemman kehittämistyön pohjalta tehdään uusi suunnitelma.

Kaikki kehittämiseen osallistuvat ovat keskenään tasa-arvoisia, riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. Tutkija toimii aktiivisena ryhmän jäsenenä, mikä poikkeaa merkittävästi monesta muuta tutkimusasetelmasta. Toimintatutkimus voi viedä paljonkin aikaa, kun tavoitteena on todellisten muutosten aikaansaaminen organisaatiossa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 61.)

#### 4.3.3 Työpajatyöskentely

Työpajatyöskentelyn tarkoituksena oli ideoida ja tuottaa konkreettisia kehittämistoimia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työpajoja järjestettiin kaksi. Ensimmäinen työpaja järjestettiin maaliskuussa 2024 toimipisteellä B. Siihen osallistui kuusi ihmistä läsnä olevina ja kaksi ihmistä etäyhteydellä. Toinen työpaja järjestettiin toimipisteellä A huhtikuussa 2024. Siihen osallistui yhteensä seitsemän henkilöä, joista kaksi osallistui etäyhteyden välityksellä. Osallistujat olivat pääsääntöisesti samoja henkilöitä kummallakin kerralla.

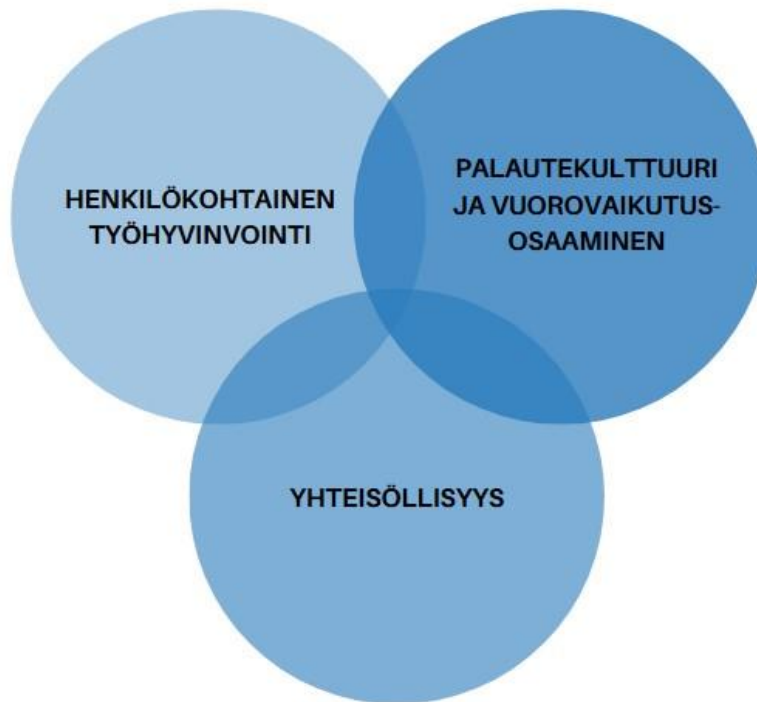
Työpajatyöskentely toteutui yhteisen keskustelun muodossa, eikä niissä käytetty mitään tiettyä yhteiskehittämisen menetelmää. Molemmat työpajat olivat hybridimallisia, jolloin käsitekartat ja muistiinpanot tehtiin suoraan sähköiseen muotoon ja ne olivat näytönjaon avulla koko ajan kaikkien nähtävillä. Sihteerinä toimi opinnäytetyön tekijä.

Työpajoissa sovittujen kehittämistoimintojen jalkauttamisesta molempiin toimipisteisiin vastasivat tehtävään nimetyt vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöt raportoivat kehittämistoimien etenemisestä, saaduista palautteista sekä havaituista haasteista muuta työpajan jäseniä seuraavassa työpajassa.

## 5 Tulokset

Varsinaiset tutkimustulokset koostuvat haastatteluaineistosta saadusta tiedosta sekä työpajatyöskentelyn avulla kehitetyistä konkreettisista ideoista ja toimista. Tutkimustulokset kiteytyvät kolmeen teemaan: henkilökohtainen työhyvinvointi, palautekulttuuri ja vuorovaikutusosaaminen sekä yhteisöllisyys (kuvio 2). Haastatteluaineiston tuloksissa palautekulttuuri ja vuorovaikutusosaaminen on esitelty yhtenä kokonaisuutena, sillä aineistossa nämä teemat nivoutuivat niin tiiviisti yhteen, ettei ollut mielekästä lähteä erottelemaan niitä toisistaan. Haastatteluaineistosta esiin nousseita teemoja esiteltiin

työpajoihin osallistuvalla työryhmällä. Saatujen tulosten perusteella toimintaa lähdettiin ideoimaan ja kehittämään lisää. Työpajatyöskentely on haastatteluaineiston tulosten pohjalta tehtyä jatkokehittämistä. Tutkimuksen aikana käytiin läpi kaksi hyvin nopeaa kehittämisen sykliä. Työpajatyöskentelyn aikana tehdyt asiat jalostuivat, kun saatua palautetta ja tehtyjä huomiota refleктоitiin välillä ja muokattiin toimintaa sen mukaan uudelleen.



Kuvio 2: Tutkimustulokset kiteytettynä kolmeen teemaan

## 5.1 Haastattelut

### 5.1.1 Henkilökohtainen työhyvinvointi

Tässä luvussa kuvataan henkilökohtaiseen työhyvinvointiin liittyviä tuloksia. Keskeisinä tuloksina teemassa jäsenyivät henkilökohtaista työhyvinvointia tukevat ja heikentävät tekijät, työn merkityksellisyys ja motivaatio. Työntekijän henkilökohtaista työhyvinvointia tukevia asioita olivat työkaverit ja erityisesti ammattitaitoinen työporukka. Työtehtävien monipuolisuus ja vaihtelevuus, joustava työaika sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (liukuva työaika) koettiin tärkeiksi asioiksi. Lisäksi työn itsenäisyys ja organisaation hierarkkisen tason mataluus lisäsivät haastateltavien työhyvinvointia. Työhyvinvointia heikentäviksi asioiksi nimettiin pitkät yksityöskentelyjaksot, joiden aikana ei ole mahdollista tavata työkavereita sekä keikkatyö, johon myös usein sisältyy pitkäkestoista yksityöskentelyä.

Pitkä yksityöskentelyjakso niin sen ainakin huomasin viime kesänä just tarkastuksessa miten se motivaatio laski.

Heikentävänä tekijänä mainittiin alan huono palkkaus. Yhteenkuuluvuuden ja yhtenäisyyden tunteen puuttuminen ja ”kuppikuntaisuus” sekä kommunikaation ja tiedottamisen puutteet mainittiin myös työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä.

Oma työ koettiin merkityksellisenä toisaalta yritykselle, mutta sen lisäksi sillä oli myös laajempi yhteiskunnallinen merkitys eli tässä tapauksessa sähkönjakelun turvaaminen asiakkaille. Merkitystä oli sillä, että saa jotakin konkreettista aikaan ja pystyy näkemään työnsä tulokset. Nämä asiat lisäsivät motivaatiota. Tärkeänä koettiin myös positiivisen palautteen saaminen; palaute voi tulla ulkoisilta asiakkailta, esihenkilöltä tai kollegalta. Positiivinen palaute vahvisti tunnetta siitä, että on tehnyt työnsä hyvin ja oikein. Palautteen ja kiitoksen saaminen (asiakkailta, esihenkilöltä, kollegalta) koettiin myös motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Työn mielekkyys sekä kokemus työn tekemisen tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta lisäsivät myös motivaatiota.

Tehokasta ja tuloksellista se työ kokonaisuudessaan - se mua motivoi. Ja sitten että tilaajalta tulee kiitosta.

Motivaatiota vähentävinä tekijöinä mainittiin erilaiset vuorovaikutushaasteet ja ristiriitatilanteet. Kollegiaalisen tuen puute sekä kokemus siitä, ettei työkuorma jakaudu takaisesti työryhmässä aiheuttivat motivaation laskua. Lisäksi mainittiin motivaatiota laskevan se, että huomaa kollegalla olevan selkeä motivaation puute. Sen nähtiin heijastuvan myös omaan motivaatioon joko asenteena tai esimerkiksi itseen kohdistuvana lisääntyneenä työkuormana.

Se laskee sitä yleistä motivaatiota, että jos näkee että muutama henkilö organisaatiossa tai siinä omassa työporukassa tekee hyvin hommia, mutta sitten joku tekee vaan 80 pinnaa siitä koska ”ei kiinnosta”.

Hiljaisen tiedon nähtiin myös tulevan paremmin käyttöön ja ääneen sanoitetuksi, kun hyvinvoiva työntekijä haluaa oma-aloitteisesti jakaa omaa tietämystään ja kokemustaan muille. Toisaalta kuitenkin todettiin, että työnteon perusedellytysten tulisi olla aina kunnossa. Tällä viitattiin siihen, että esimerkiksi työvaatteiden ja -välineiden tulee aina olla kunnossa. Ehdotettiin muiden toimijoiden benchmarkkausta; otetaan mallia hyvistä käytänteistä muualta.

Haastateltavat pohtivat, että yhteiskunnallisella tasolla aiemmin on ajateltu pelkkää rahaa ja tuottavuutta, mutta pikkuhiljaa tilanne on kenties muuttumassa ja nykyään työhyvinvoinnin merkitys ymmärretään myös laajemmassa kuvassa aiempaa paremmin; organisaatio menestyy, kun työntekijä voi hyvin.

Sitte ku työntekijöillä on hyvät olot niin tuottavuuskin on parempi.

Tärkeiksi asioiksi organisaatiossa mainittiin kannustava ja avoin työilmapiiri, joustava ja riittävän nopea päätöksenteko sekä johdon tietoisuus siitä kuka tekee ja mitä tehdään.

### 5.1.2 Palautekulttuuri ja vuorovaikutusosaaminen

Tässä luvussa kuvataan palautekulttuuriin ja vuorovaikutusosaamiseen liittyviä tuloksia. Keskeisinä tuloksina tässä teemassa nousivat esiin saadun palautteen vähäisyys sekä erilaiset vuorovaikutusosaamiseen liittyvät tekijät erityisesti esihenkilötyön ja kollegiaalisuuden näkökulmista. Haastateltavien keskuudessa koettiin, että palautetta ei saa riittävästi tai jopa ollenkaan. Osa haastateltavista toi esiin myös kehityskeskustelujen puutteen. Ylipäätään palautetta pitäisi saada ja antaa enemmän. Olisi se sitten muodoltaan positiivista, negatiivista, kehittävää tai jotakin muuta. Toisaalta pohdittiin, että palaute ei ole aina sisällöltään riittävän selkeää, jotta omaa työtään olisi mahdollista muokata saadun palautteen perusteella. Palautekulttuurissa koettiin olevan paljon parannettavaa. Pohdittiin sitä, onko työyhteisössä ylipäätään olemassa varsinaista palautekulttuuria, koska ei ole tapana antaa palautetta. Onko tiedostettu, että palautetta pitäisi ylipäätään antaa?

Ennen ku voi alkaa parantamaan niin pitäisi aloittaa sen (palautteen) antaminen.

Käytiin myös keskustelua ja pohdintaa siitä, että palautekulttuurin puuttuminen kenties jopa koko alaa koskeva asia. Kenties seuraavat sukupolvet nostavat asioita aiemmin ja helpommin esille.

Musta tuntuu että nuoret väsy helpommin ongelmiin. Että ehkä se muutos on näissä nuoremmissa.

Hyvin tehdystä työstä olisi tärkeää saada tunnustusta ja positiivista palautetta, sillä se nostaisi osaltaan myös työmotivaatiota. Toisaalta tuotiin esiin myös se, että tärkeää on huomioida, että negatiivinen ja korjaava palaute annetaan oikealla tavalla. Palautteen antaminen voi olla vaikeaa, jos pelkää toisen tunnereaktiota. Palautteen antaminen koettiin helpoimpana tutulle ihmiselle, joka on helposti lähestyttävä. Tällöin palautteen antaja voi luottaa siihen, että asia käsitellään, otetaan opiksi ja jatketaan eteenpäin.

Se palaute on helpompi antaa sille kaverille. Ja sille tutulle ja helposti lähestyttävällä ihmiselle.

Palautteen antaminen koettiin ajoittain vaikeana työympäristön vuoksi: työntekijät ovat hajallaan hyvin laajalla alueella maantieteellisesti, jolloin kasvokkain tapahtuvat tapaamiset voivat olla ajoittain käytännössä mahdottomia järjestää. Etäyhteyksiä voidaan hyödyntää tietyssä määrin, mutta se ei kuitenkaan korvaa paikan päällä oloa, aitoa keskustelua ja vuorovaikutusta. Pitkän välimatkan vuoksi työnjohtaja ei välttämättä tiedä, mitä tosiasiaa tapahtuu eikä siksi voi myöskään antaa palautetta.

Esihenkilö on eri paikassa kuin työmaa ja välimatkat on pitkiä. On hankala lähteä työmaalle. Teams ei korvaa työmaalla käyntiä kun ei teamsin kautta näe mikä tilanne siellä työmaalla on.

Esihenkilön toivottiin olevan helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa. Toivottiin, että esihenkilö kyselisi välillä esimerkiksi työntekijöidensä kuulumisia ja työntekijälle tulisi kokemus kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta. Esihenkilön toivottiin antavan palautetta. Molemminpuolinen, toimiva vuorovaikutus koettiin työhyvinvointia tukevaksi asiaksi ja siihen liitettiin olennaisena asiana myös molemminpuolinen luottamus. Esihenkilöllä toivottiin olevan tilannetajua ja taitoa lukea ihmisiä ja tilanteita. Toisaalta kuitenkin myös todettiin, että esihenkilökin on vain ihminen eikä yksittäiseltä ihmiseltä toisaalta voi odottaa kohtuuttomuuksia.

Työkaverit ja kollegat koettiin hyvin tärkeiksi. Työkaverin osaamisen puutteet koettiin heijastuvan hyvinkin suoraan omaan työhön ja työkuormitukseen. Toisaalta ammattitaitoinen työkaveri, jonka kanssa vuorovaikutus toimii, nähtiin äärimmäisen isona rikkautena. Tiimityölle koettiin olevan iso merkitys; yhteisten työtapojen hioutumisen myötä päästiin tilanteisiin, jossa tiimityö on niin saumatonta, ettei tarvitse edes puhua, kun toinen lähes lukee ajatukset.

Tehtiin viime vuonna niitä imurointeja niin se meni hienosti. Ei tarvinnut edes puhua mitään kun toinen tiesi mitä ollaan tekemässä. Siinä on eroa ku yöllä ja päivällä. Toisen kanssa sujuu paremmin, niin se vaan on.

Tulokset tuovat esille, että työkaverilta saa tarvittaessa tukea ja apua; tuki voi olla konkreettista apua, henkistä tukea kun voi jakaa asioita ja samaan aikaan myös ymmärrystä siitä, että tehdään yhteisen asian vuoksi töitä.

Yksittäisen työntekijän rooli työyhteisössä nähtiin velvollisuutena noudattaa yhteisiä ohjeita ja pelisääntöjä sekä ymmärrystä omasta vastuusta ja roolista. Esiin nostettiin myös yksittäisen ihminen negatiivinen suhtautuminen asioihin, joka tarttuu ja leviää hyvin nopeasti koko työyhteisöön. Olisi tärkeää tiedostaa, että esimerkiksi toisen arvosteleminen ”selän takana” voi aiheuttaa paljonkin negatiivisuutta ja ristiriitoja.

Yks henkilö saa hyvin äkkiä sumutettua koko työyhteisö ihan sellaiseen älyttömään vastakkainasetteluun.

Yleisessä koko yritystä koskevassa viestinnässä ja tiedottamisessa koettiin olevan ajoittain puutteita. Erityisesti mainittiin loma-ajat ja esimerkiksi työntekijävaihdoksiin liittyvä tiedottaminen; ei ollut selvää kuka hoitaa mitään työtehtävää ja kenen puoleen kuuluu kääntyä tietyn asian tiimoilta.

Kehittämisehdotuksiksi haastateltavat nimesivät kommunikaation lisäämisen; soitellaan ja pidetään yhteyttä enemmän. Ollaan avoimia ja lisätään palautteenantoa. Myös avoimuuden lisääminen mainittiin ja toisaalta toivottiin esihenkilön osallistuvan enemmän tai olevan paremmin saatavilla. Ehdotettiin kuukausittaisia tai muutaman kuukauden välein järjestettäviä tiimikokouksia, joissa käsiteltäisiin työasioita, mutta samalla tulisi myös

yhteistä tutustumista ja yhdessäoloa. Sen jälkeen olisi helpompi lähestyä vieraampaankin työkaveria, kun kynnys sille olisi madaltunut yhteisten kokoontumisten myötä.

### 5.1.3 Yhteisöllisyys

Tässä luvussa kuvataan yhteisöllisyyden teemaan liittyviä tuloksia. Keskeisenä tuloksena teemassa nousi esiin toimipisteiden välinen yhteisöllisyyden puute. Teemana yhteisöllisyys ei ollut alkuperäisessä haastattelurungossa ollenkaan. Kaikki haastateltavat ottivat teeman kuitenkin esiin oma-aloitteisesti ilman haastattelijan johdattelua. Kahden isoimman toimipisteen työntekijöiden välillä koettiin yhteisöllisuuden puutetta ja eriarvoisuutta. Koettiin, että tilanne on ”aina ollut näin”, mutta toisaalta toivottiin, että tilanteeseen saataisiin muutosta. Osa haastatelluista koki, että voi soittaa ja keskustella toisen toimipisteen työntekijän kanssa ja autetaan toista, jos sille on tarvetta, mutta kaikki muu vuorovaikutus ja kanssakäyminen puuttuisi. Osa haastatelluista koki vieraana jopa keskustelun toisen toimipisteen työntekijöiden kanssa.

Olisi mukavaa, jos voisi vaan mennä jutulle.

Eriarvoisuus liitettiin erityisesti resursseihin, niihin jakamiseen tai resurssien puuttumiseen; toimipisteet huolehtivat liiaksi vain siitä, että oman toimipisteen työt saadaan hoidetuksi. Toiveena kuitenkin oli, että päästäisiin tilanteeseen, jossa kaikilla olisi sama yhteinen päämäärä ja tavoite. Koettiin, että missään vaiheessa kahden toimipisteen välillä ei ollut päästy ryhmäytymään eikä kokemusta yhteisöllisyydestä ja yhteisestä ryhmähengestä ollut koskaan syntynyt.

On aina kaksi eri leiriä. Silloinki ku mentiin saunomaan, niin siellä oli kaksi saunaa. Oli täysin itsestään selvää, että toiset menee toiseen ja toiset toiseen. Jako oli ihan automaattinen juu.

Erityisen harmillisiksi tämä koettiin, koska kyseessä on kohtuullisen pieni yritys ja organisaatio on matala eikä tällaista eriytymistä pitäisi olla. Yhdeksi ratkaisuksi ehdotettiin, että työpajaa ja työtehtäviä sekoitettaisiin enemmän. Tämä mahdollistaisi ja ”pakottaisi” tutustumaan toisiin ja samalla lisääntyisi ymmärrys ja arvostus toisen tekemiselle ja työpanokselle.

Yhteisöllisyyden puute nähtiin ongelmaksi nimenomaan toimipisteiden välillä. Sen sijaan ammattiryhmien välillä toimipisteiden sisällä ei koettu samanlaista ”kuppikuntaisuutta”. Lisäksi todettiin, että jossakin määrin myös työn luonne on muuttunut, mikä on aiheuttanut sen, ettei kollegan kanssa olla samalla tavalla tekemisissä kuin aiemmin. Toivottiin, ettei oltaisi niin korostuneesti eri porukoita vaan kanssakäyminen olisi yhtenäisempää. Yhteisöllisyyden lisääntyminen nähtiin osaltaan myös henkilökohtaista työhyvinvointia lisäävänä asiana, kun pääsisi tapaamaan myös toisen toimipisteen työntekijöitä.

Oltaisiin enemmän samassa veneessä kuin eri veneissä.

## 5.2 Työpajatyöskentelyn tulokset

Ensimmäisessä työpajassa käytiin yleisellä tasolla läpi haastatteluissa esiin nousseita teemoja. Niiden pohjalta tehtiin ideointia siitä, millaisia työhyvinvointia kehittäviä asioita voitaisiin yhdessä tehdä. Ideoita ja keskustelua syntyi paljon ja ne koottiin yhteen sähköiselle alustalle.

Työpajatyöskentelyssä aiheet pysyivät samoina kuin haastatteluissakin, mutta niiden ryhmittely muuttui työskentelyn edetessä jonkin verran. Yhteisöllisyys ja sen kehittäminen liitettiin yrityksen yhteiseen tyhy-toimintaan. Kommunikaatio ja vuorovaikutus yhdistyivät yhdeksi aihekokonaisuudeksi. Palautteeseen ja palautekulttuuriin liittyvistä asioista syntyi paljon keskustelua ja se muodostui omaksi kokonaisuudekseen. Näiden lisäksi luotiin uusi toimintatapa yhteisistä kahvihetkestä. Yhteisten kahvihetkien tavoitteena oli lisätä puuttuvaa yhteisöllisyyttä, kannustaa työntekijöitä avoimempaan keskusteluun sekä lisätä yksi kanava lisää esimerkiksi erilaisille tiedotettaville asioille.

Ensimmäisen työpajan jälkeen kahvihetket otettiin heti käyttöön ja toisessa työpajassa oli jo mahdollista esittää ensimmäisiä huomioita kahvihetkien toimivuudesta. Toisessa työpajassa kahvihetkien sisältöä hieman muutettiin. Lisäksi ideoitiin erilaisia perehdytys- ja koulutustapoja sekä toimipisteiden yhteinen siivouspäivä. Yksi siivouspäivä saatiin myös pidettyä ennen tutkimuksen päättymistä ja siitä saatiin jonkin verran palautetta.

### 5.2.1 Yhteisöllisyys ja henkilökohtainen työhyvinvointi

Ensimmäisessä työpajassa yhteisöllisyyden puutteen ja kuppikuntaisuuden yhdeksi selittäväksi tekijäksi nostettiin COVID19 -pandemia, jonka oli räjähtänyt käsiin samaan aikaan kun toinen toimipiste perustettiin. Tuolloin kaikki sosiaalinen kanssakäyminen oli minimissään eikä mitään yhteisiä tilaisuuksia voitu järjestää eivätkä toimipisteiden työntekijät myöskään päässeet riittävässä määrin tutustumaan toisiinsa.

Nyt ratkaisuksi tilanteeseen nähtiin panostus yhteiseen näkemykseen ja yhteisiin resursseihin. Keskusteltiin siitä, että tyhy-tapahtumien tulisi olla koko yrityksen yhteisiä, jolloin voitaisiin lisätä myös eri toimipisteiden työntekijöiden tutustumista toisiinsa. Aiemmin osa tyhy-tapahtumista oli ollut koko yrityksen yhteisiä ja osa toteutettu toimipisteittäin.

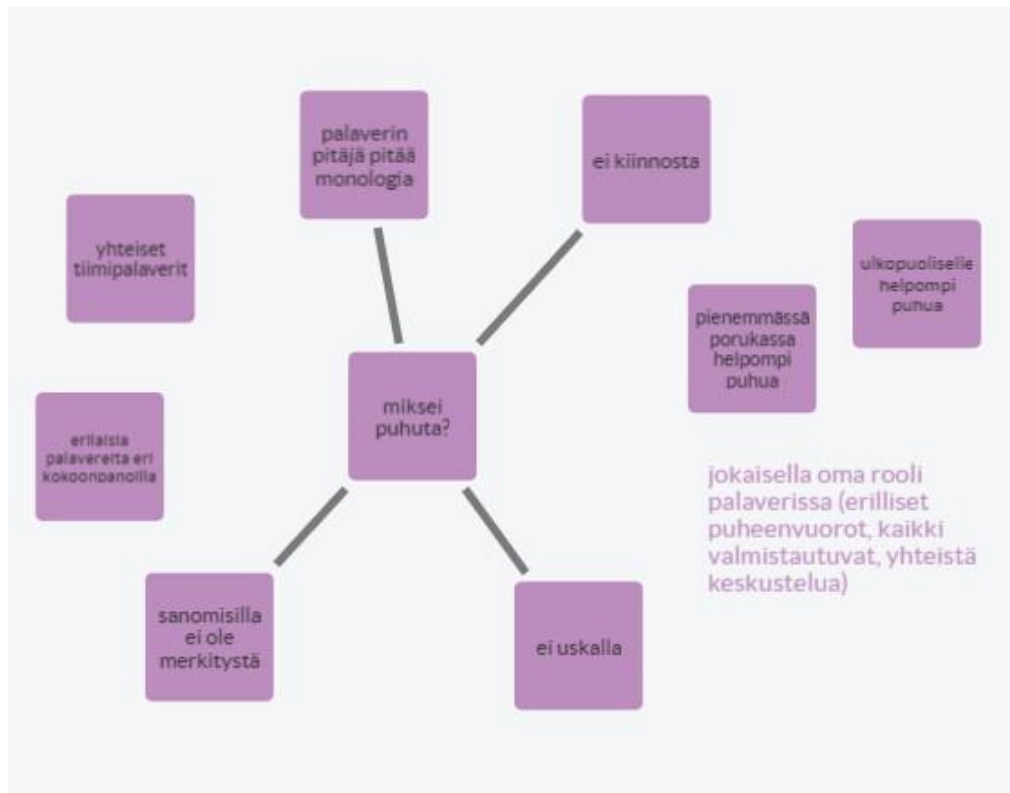
Ideoitiin myös, että työpajareja ja työtehtäviä voisi sekoittaa enemmän ja samalla ymmärrettäisiin aiempaa paremmin, että kaikkien tekemisellä ja työpanoksella on merkitystä. Koko yrityksen yhteisillä tyhy-päivillä voisi olla erilaisia ”rasteja” ja ihmisiä eri toimipisteistä sekoitettaisiin samoihin joukkueisiin. Kuviossa 3 on kuvattu yhteisöllisyyteen ja henkilökohtaiseen työhyvinvointiin liittyvää ideointia ja toimintaehdotuksia.



Kuvio 3: Yhteisöllisyyttä ja henkilökohtaista työhyvinvointia parantavia toimintaehdotuksia

### 5.2.2 Kommunikaatio ja vuorovaikutus

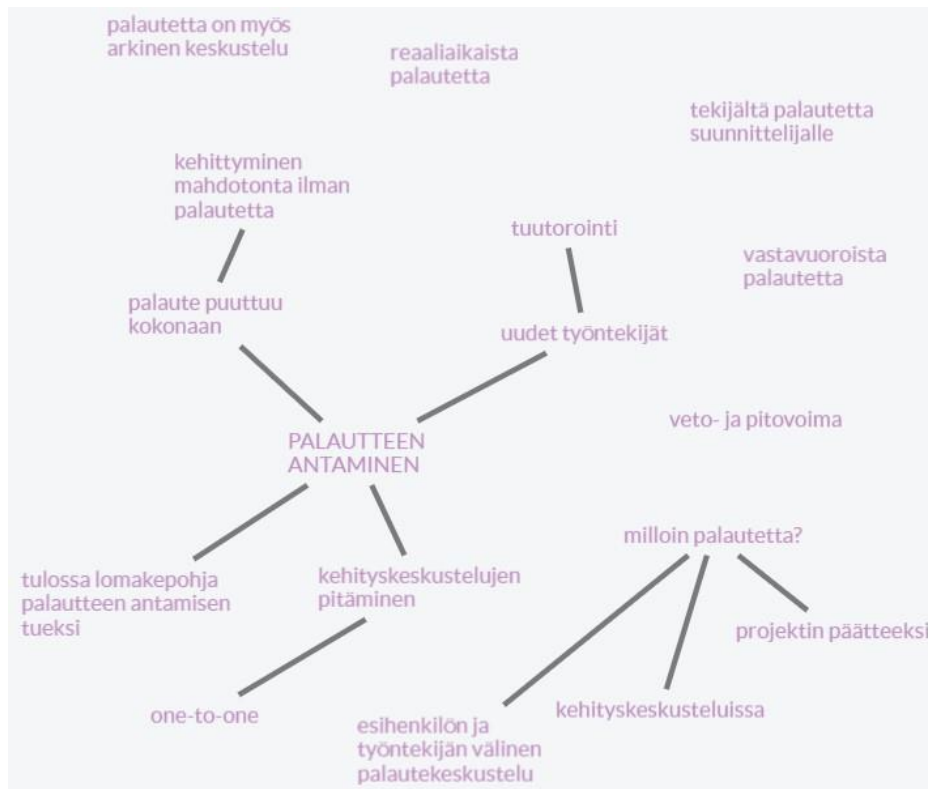
Keskusteltiin siitä, että yrityksessä ei puhuta ja kommunikoida riittävästi. Koettiin, että yhteisissä tiimipalaverissa palaverin pitäjä on usein yksin äänessä eivätkä muut osallistu. Syiksi puhumattomuudelle mainittiin kiinnostuksen ja motivaation puute, uskalluksen puute tai kokemus siitä, ettei omilla sanomisilla olisi kuitenkaan merkitystä ja siksi päätetään olla vain hiljaa. Pohdittiin, että pienemmällä ja tutummalla porukalla keskustelu voisi olla avoimempaa, kun kynnyks puhumiselle olisi matalampi. Toisaalta nostettiin esiin, että täysin ulkopuoliselle henkilölle voi joissakin tilanteissa olla helpompi puhua, kun kyseisellä henkilöllä ei ole ennakkotietoa ja/ tai -oletuksia keskusteltavista aiheista ja keskusteluun osallistuvista henkilöistä. Esitettiin toivetta siitä, että jokaisella olisi oma selkeä roolinsa palaverissa riippuen palaverin aiheesta ja tämä määrittelisi myös osaltaan sitä minkä verran kukakin käyttää puheenvuoroja erilaisissa palavereissa. Lisäksi palaveriinhin tulisi kaikkien valmistautua kunnolla ja jokaisella olisi mahdollisuus pitää halutessaan omia puheenvuoroja. Tavoitteena olisi, että näin saataisiin palaveriinhin toisaalta tehokkuutta, mutta samalla myös yhteistä arvokasta keskustelua. Kuviossa 4 on kuvattu syitä kommunikaation ja vuorovaikutuksen vähäisyydelle sekä kehittämisehdotuksia tilanteen parantamiseksi.



Kuvio 4: Syitä vuorovaikutuksen vähäisyydelle sekä kehittämisehdotuksia tilanteen parantamiseksi

### 5.2.3 Palautekulttuuri

Palautekulttuuri nähtiin laajana ja monisyisenä asiana. Uudet työntekijät tarvitsevat palautetta perehtymisen ja kehittymisen tuoksi. Tutorointi/ mentorointi nähtiin tässä yhtenä mahdollisuutena. Toimiva palautekulttuuri liitettiin myös yrityksen veto- ja pitovoimaan. Palautekulttuurin puuttumisesta keskusteltiin ja toisaalta todettiin, ettei kehittyminen omassa työssä ole mahdollista, jollei työstä koskaan saa palautetta. Keskusteltiin siitä, missä muodossa ja milloin palautetta annetaan ja kuka antaa palautetta kenellekin. Palautekeskustelua voidaan käydä esimerkiksi projektin päättyessä, jolloin osallistujina ovat kyseisessä projektissa mukana olleet työntekijät. Kehityskeskusteluissa sekä muissa esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa olisi tärkeää antaa ja saada palautetta. Palautetta voidaan antaa arkisen keskustelun yhteydessä tai virallisemmissa merkeissä kuten esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Palautteen tulisi olla mahdollisimman reaaliaikaista sekä vastavuoroista. Kuviossa 5 on kuvattu palautekulttuuriin liittyviä tekijöitä.

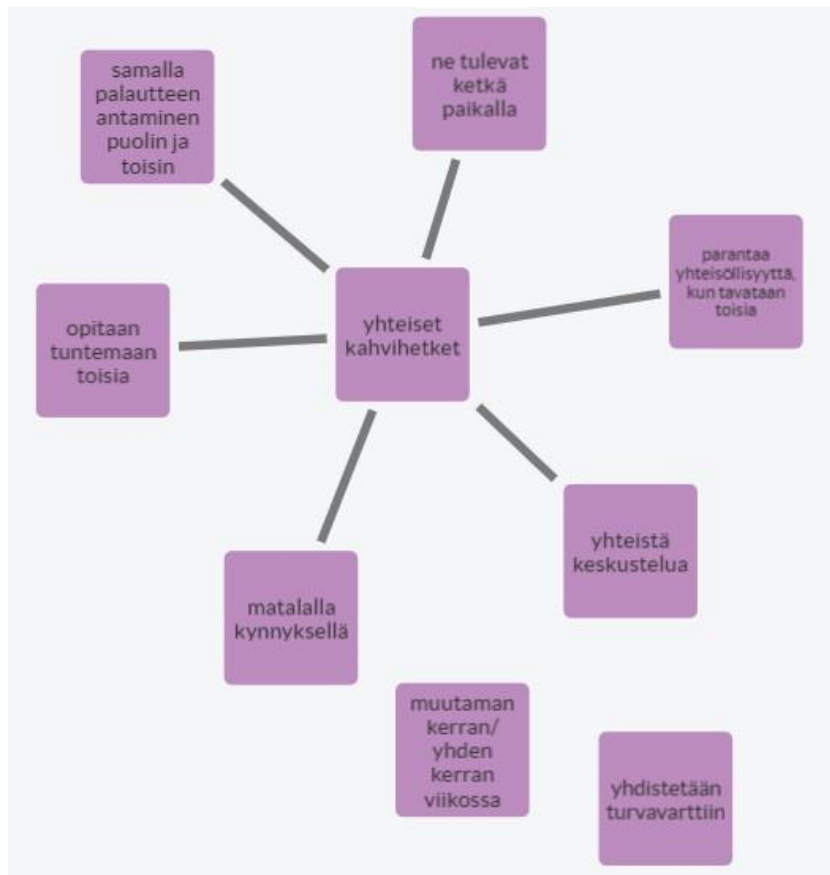


Kuvio 5: Palautekulttuuriin liittyviä tekijöitä

#### 5.2.4 Yhteiset kahvihetket

Ensimmäisessä työpajassa ratkaisuksi yhteisöllisyyden ja vuoropuhelun lisäämiseksi haluttiin saada jokin konkreettinen ja nopeasti käyttöön saatava toimintatapa ja kehitettiin yhteiset kahvihetket. Päädyttiin siihen, että yrityksen kahdessa isoimmassa toimipisteessä (toimipisteet A ja B) otetaan käyttöön yhteiset kahvihetket. Kahvihetkiä ei ollut käytännössä mahdollista järjestää koko yrityksen yhteisinä tilaisuuksina pitkien välimatkojen vuoksi vaan esimerkiksi kerran viikossa järjestettävät yhteiset hetket suunniteltiin toteutettavaksi toimipisteittäin. Kerran viikossa olisi aamulla hetki, jolloin kaikki kokoontuisivat yhteen vaihtamaan työhön liittyviä kuulumisia. Tuolloin olisi mahdollista tiedottaa ajankohtaisista asioista, käydä yhteistä keskustelua, järjestää lyhyitä koulutus-/perehdytystilaisuuksia sekä samalla nähdä kollegoita ja työtovereita ja lisätä yhteisöllisyyden kokemusta. Päätettiin, että käytäntö otetaan toimipisteissä heti käyttöön, jotta saadaan käytännön kokemuksia ennen seuraavaa työpajaa. Tarkoituksena oli, että saatujen kokemusten perusteella voidaan kahvihetki-idea edelleen jatkojalostaa ja muokata tarvittavilta osin.

Tarkoituksena oli, että kahvihetket toistuvat viikoittain ja niihin osallistuvat aina ne, keiden työtilanne sen sallii. Tavoitteena oli yhteinen keskustelu, palautteen antaminen, yhteisöllisyyden parantaminen ja tiedon jakaminen. Kuviossa 6 on kuvattu kahvihetkien tarkoitusta ja sisältöä suunnitteluvaiheessa.



Kuvio 6: Kahvihetkien tarkoitus ja sisältö suunnitteluvaiheessa

Toisessa työpajassa käytiin läpi, miten kahvihetket olivat siihen mennessä toteutuneet, millaista palautetta niistä oli saatu ja mitä muita huomioita oli tehty. Ennen toista työpajaa toimipisteessä A oli ehditty kahvihetkiä järjestää kolme kertaa. Toimipisteessä A osalta kutsut lähetettiin 16 henkilölle sen perusteella, että he työskentelivät kyseisellä toimipisteellä tai jossakin sen lähistöllä. Yksi kahvihetki järjestettiin myös aivan uudella toimipisteellä eri paikkakunnalla. Paikalle saapui 5 - 6 henkilöä/ kerta ja osallistujissa oli pientä vaihtelua. Osallistujilta saatu palaute oli ollut positiivista. Toimipisteessä A kahvihetkien tavoitteena oli nimenomaan kuulumisten vaihto, kollegoiden tapaaminen ja aito vuorovaikutus. Kahvihetkien vetäjä oli saanut kyselyä myös mahdollisuudesta osallistua hetkiin etäyhteyden välityksellä. Kyseisillä kerroilla ei kuitenkaan ollut mitään ”virallista” osuutta kuten esimerkiksi koulutusta, perehdytystä tai muuta esihenkilön/ työnjohtajan pitämään puheenvuoroa. Oli päädytty ratkaisuun, ettei etäyhteyden kautta osallistuminen ollut tällöin mahdollista, sillä sen olisi katsottu vievän pohjan kahvihetkien alkuperäiseltä tarkoitukselta eli aidolta ja välittömältä vuorovaikutukselta. Haasteena koettiin myös kahvihetkien ajankohta, kun työntekijöillä ei ole yhteistä työaikaa. Osallistujien vähäiseen määrään vaikutti myös se, että iso osa työntekijöistä on levittäytyneenä maantieteellisesti hyvin laajalle alueelle eikä osallistuminen ole tällöin mahdollista pitkän välimatkan vuoksi.

Toimipisteessä B kahvihetkiä ehdittiin myös järjestää kolme kertaa. Toimipisteen B osallistujamääristä ei saatu tarkkaa tietoa. Peruseriaatteeltaan toteutus oli samanlainen kuin toimipisteessä A, mutta kahvihetkiin oli jo yhdistetty erilaisia perehdytys- tai koulutushetkiä tai muutoin käyty läpi yleisiä tiedotettavia asioita esihenkilön/ työnjohtajan johdolla. Tästä syystä myös etäyhteydellä osallistuminen oli ollut mahdollista.

Toisessa työpajassa käytiin keskustelua kahvihetkien toteutumisesta ja niistä saatua palautetta. Hetkien sisältöä muokattiin ja kehitettiin paremmin toimivaksi. Erilaisiin koulutuksiin liittyvää ideointia ja suunnittelua tehtiin paljon. Sovittiin, että yrityksen toimitusjohtaja pyrkii jalkautumaan toimipisteisiin aiempaa enemmän. Käytiin keskustelua siitä, että toimipisteiden työntekijöitä olisi hyvä ”sekoittaa” enemmän, jotta työn lomassa tutustuttaisiin toisiin enemmän ja toisen toimipisteen tilat ja ihmiset tulisivat paremmin tutuiksi. Yhteisiä tyhy-päiviä ideoitiin.

Lisäksi sovittiin ajankohta kaikille toimipisteille yhteisestä siivous- ja huoltopäivästä. Kaikissa toimipisteissä siis kokoonnuttaisiin yhteen samana ajankohtana. Tarkoituksena siivota ja huoltaa yhteisiä työtiloja ja -välineitä, mutta samalla viettää aikaa yhdessä rennossa ilmapiirissä ja sään salliessa esimerkiksi grillata tms. Tavoitteena saada pidettyä yhteiset tilat siistinä ja samaan aikaan kokoontua yhteen vaihtamaan kuulumisia, tapaamaan työkavereita ja viettämään hetki yhteistä aikaa yhteishengen kohottamiseksi. Kuviossa 7 on yhteenveto toisessa työpajassa ideoituista ja sovituista asioista.

Siivouspäivät toteutuivat suunnitellusti. Isoimmissa toimipisteissä (A ja B) osallistujia oli toisessa toimipisteessä 13 henkilöä ja toisessa 9 henkilöä. Toisesta toimipisteestä ei saatu palautetta tai kommentteja. Toisesta toimipisteestä saatiin positiivista palautetta ja toivottiin vastaavia tilaisuuksia myös tulevaisuudessa. Saatiin myös kehittämisehdotuksia siitä, miten vastaavia tapahtumia voitaisiin jatkossa kehittää. Varsinaisia siivous- ja huoltotöitä oli myös saatu hyvin tehtyä, ja samalla oli ollut myös hyvää keskustelua ja ideoita esimerkiksi työn sujuvuuden parantamiseksi. Muiden pienempien toimipisteiden siivouspäivien toteutumisesta, osallistujamääristä tai palautteesta ei saatu tietoa.

## Työpaja 2

### Kahvihetket toimipisteittäin:

- Viikon aloituspalaveri, turvallisuusasiat, yleistä infoa (intran asiat), tiedottamista, koulutusta, perehdytystä, erilaisten työtapojen esittelyä, hiljaisen tiedon jakamista, kehitysehdotuksia
- Perehdytystä sähköisten työvälineiden käyttöön (tabletti, [teams](#), sähköposti, intra)
- Joka viikko, ma klo 7 (jos jotakin erityistä aihetta → tiedotetaan vielä erikseen)
- Tiedotetaan asiasta kaikkia (laitetaan tiedote intraan)

### Kuukausikirjeen asioita livenä toimipisteissä 1xkk (toimitusjohtaja)

### Henkilöstölle (eri ammattiryhmittäin) omia päiviä/ puolikkaita päiviä

- Sekoitetaan toimipisteiden ihmisiä
- Koulutusta, keskustelua, tiedon jakamista, yhdessäoloa

### Erillisiä koulutustilaisuuksia eri aiheista toimipisteillä

- Puunkaatokoulutus, jatkot, [gps](#)-laite, vianhakulaite, kierrätyskoulutus (tutkakoulutus)

### Yhteisiä tyhy-päiviä

### Huolto- / varastonsiivouspäivä kaikilla toimipisteillä

- Samalla yhdessäoloa, grillaus tms.

### Erilaisten kehitysehdotusten esittäminen

Kuvio 7: Yhteenvedo toisessa työpajassa suunnitelluista kehittämistoimista

## 6 Johtopäätökset

Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin osalta työn itsenäisyys ja työtehtävien monipuolisuus koettiin työhyvinvointia tukevin asioina. Lisäksi hyvin tärkeässä roolissa olivat työkaverit ja erityisesti ammattitaitoinen työporukka. Vastapuolena tälle oli pitkien yksintyöskentelyjaksojen ja matkatyön haitallisuus työhyvinvoinnille, kun ei ollut mahdollisuutta olla tavalliseen tapaan vuorovaikutuksessa oman työyhteisön kanssa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta heikensivät myös tietyissä tilanteissa esiin nousut ”kuppikuntaisuus” sekä kommunikaatiossa koetut haasteet. Työn merkityksellisyyteen liitettiin oman arvopohjan mukainen työ, kun työllä oli laajempi yhteiskunnallinen merkitys eli sähkönjakelun turvaaminen asiakkaille. Nämä teemat yhdistyvät Ryanin ja Decin itsemääräämisteoriassa esiteltyihin psykologisiin perustarpeisiin eli autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeeseen (Ryan & Deci 2000) sekä erilaisiin motivaation sääntelytyyleihin (Määttä ym. 2023). Työ koettiin mielekkäänä, kun työtä sai tehdä itsenäisesti ja työtehtävissä oli riittävää vaihtelua ja haastetta, jotta työntekijän kykenevyyden tarve täyttyi. Samaan aikaan työntekijä pystyi itse määrittelemään, kuinka paljon hän oli vuorovaikutuksessa muun työyhteisön kanssa. Pitkien yksintyöskentelyjaksojen tai matkatyön yhteydessä yhteenkuuluvuuden tarve ei välttämättä tullut tyydytetyksi samalla tavoin, sillä tuolloin työntekijän itsensä ei ollut mahdollista määritellä, missä määrin hän on vuorovaikutuksessa muun työyhteisön kanssa. Työn merkityksellisyys liitettiin toisaalta

rahalliseen korvaukseen eli palkkaan, mutta siihen liitettiin myös arvopohjainen merkitys, kun työntekijä samaistui tekemänsä työn arvoihin ja tavoitteisiin eli tässä tapauksessa sähkönjakelun varmistamiseen asiakkaille. Tässä voidaan nähdä toisaalta ulkosyntyistä motivaatiota liittyen työstä maksettavaan rahalliseen korvaukseen, mutta samaan aikaan siihen liittyy myös samaistunutta sääntelyä, kun työn merkityksellisyyteen liitetään yhteiskunnallinen ulottuvuus eli sähkönjakelun turvaaminen.

Kokemus saadun palautteen vähäisyydestä välittyi tutkimusaineistosta. Esiin nousi myös tarve saada sisällöltään laadukasta palautetta, jonka avulla olisi mahdollista kehittyä omassa työssä. Palautteen sisällöstä tulisi käydä ilmi missä on onnistuttu ja mitä voisi tehdä toisin, jotta työssä voisi kehittyä. Koettiin, että pelkkä moite tai kriittinen tokaisu ei tuota uutta tietoa eikä anna mahdollisuutta kehittymiselle. Tällöin lopputulos on lähes sama kuin jos palautetta ei olisi saanut ollenkaan. Samaa teemaa käsittelivät Drouvelis & Pajardini (2022) omassa tutkimuksessaan. Palautteen antamisen ympäristö ja konteksti (Berlin 2008) nousivat myös tutkimusaineistosta esiin; nähtiin tärkeänä, että palautteen antamiselle on oikea paikkansa, aikansa ja tapansa. Palaute voidaan nähdä esihenkilöltä työntekijälle annettuna palautteena eli vertikaalisena palautteena, mutta myös kollegalta toisella annettuna palautteena eli horisontaalisena palautteena (Kupias, Peltola & Saloranta 2016). Sekä vertikaalisen että horisontaalisen palautteen määrä koettiin tulosten perusteella vähäisenä. Erityisesti horisontaalisen palautteen eli työntekijältä toiselle annetun palautteen yhteydessä pohdittiin, tuleeko monikaan työntekijä edes ajatelleeksi horisontaalisen palautteen mahdollisuutta ja onko yrityksessä varsinaista palautekulttuuria ylipäätään olemassa. Palautekulttuurin vähäisyyden tai puuttumisen yhdeksi selittäväksi tekijäksi voidaan nostaa työyhteisön yleiset vuorovaikutustavat organisaatioympäristössä. Voidaan pohtia, onko palautekulttuurin vähäisyydellä yhteyttä organisaatioympäristön vuorovaikutustekijöihin eli esimerkiksi fyysiseen työympäristöön, työn luonteeseen ja yrityksen vuorovaikutuskäytänteisiin (Rajamäki & Mikkola 2017). Fyysinen työympäristö vaihtuu usein, työn luonne vaihtelee toimisto- ja hybridityöstä haastavissa sääolosuhteissa tehtävään pari- ja yksintyöskentelyyn ja edelleen matkatyöhön ja mahdollisesti pitkiinkin yksintyöskentelyjaksoihin. Työympäristön, työtehtävien ja työolosuhteiden muuttuessa tiuhaan voi organisaatiossa tai työyhteisössä olla haastavaa luoda selkeitä yhteisiä vuorovaikutuskäytänteitä.

Koivumäki (2008) käsittelee väitöskirjassaan sosiaalista pääomaa ja liittää siihen vahvasti luottamuksen ja yhteisöllisyyden käsitteet (Koivumäki 2008). Haastateltavat puhuivat sekä kompetenssiluottamuksesta että moraalista luottamuksesta. Kompetenssiluottamus mainittiin saumattoman yhteistyön yhteydessä; voitiin luottaa työkaverin ammattitaitoon ehdoitta ja samalla tämä luottamus loi alustan hyvällä yhteistyöllä ja työn imulle. Moraalista luottamusta koettiin, kun esimerkiksi työssä esiin tulleita henkisesti kuormittavia asioita voitiin käsitellä yhdessä työkaverin kanssa.

Yhteisöllisyys, ja erityisesti yhteisöllisyyden puute, nousi tutkimustuloksista selkeästi esiin. Yhteisöllisyyden puute liitettiin kahden toimipisteiden erillisyyteen toisiinsa nähden. Toisen toimipisteen työntekijöitä ei välttämättä juurikaan tunnettu eikä yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta nähty luonnollisena asiana toimipisteiden välillä. Tilanne oli pysynyt jo pitkään samankaltaisena ja se oli kaikilla tiedossa. Tavallaan tilanne oli hyväksytty vakiintuneeksi olotilaksi, mutta toisaalta oli havaittavissa myös selkeää halua muuttaa tilannetta ja lisätä toimipisteiden välistä yhteisöllisyyttä. Tutkimusten mukaan organisaation yhteisöllisyys ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin (Lindeberg ym. 2023). Yhteisöllisyys lisää tuottavuutta, parantaa moraalialia ja työtyytyväisyyttä, edistää tiedonkulkua sekä lisää turvallisuutta ja omanarvon tunnetta (Koivumäki 2008). Tutkimusaineistosta nousi esiin, että yhteisöllisyyden lisääntyminen toimipisteiden välillä nähtiin tärkeänä erityisesti työviihtyvyyden, hyvän työilmapiirin ja motivaation kannalta ja siksi sitä pidettiin merkittävänä ja tavoittelemisen arvoisena asiana.

#### 6.1 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan arviointi

Tässä opinnäytetyössä esitetty tutkimuksellinen kehittämistoiminta tuotti pienimuotoisia kehittämistoimia edistämään yrityksen työhyvinvointia. Aikataulu venyi alun perin suunnitellusta, osittain yrityksessä tapahtuneen organisaatiomuutoksen vuoksi, mutta suurelta osin opinnäytetyön tekijästä johtuneista syistä. Haastateltavia ja työpajoihin osallistujia oli aluksi haastavaa löytää. Toisaalta kaikki kehittämistoimintaan lopulta osallistuneet olivat motivoituneita tuomaan esiin omia ajatuksiaan sekä sitoutuneita toiminnan kehittämiseen. Todennäköistä on, että juuri he päättivät kehittämistoimintaan osallistua, koska he olivat jo valmiiksi kiinnostuneita aiheesta. Voidaan siis olettaa, ettei kehittämistoiminnassa saatu kuuluviin niiden työntekijöiden ääntä, jotka eivät ylipäättään kokeneet aiheetta riittävän tärkeäksi tai joita kehittämistoiminnan käynnistyminen ei muutoin tavoittanut tai puhutellut. Laaja-alaisempi kehittämistoiminta olisi vaatinut yrityksen johdolta tiiviimpää osallistumista työpajatoimintaan sekä esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan resursoinnin määrittelyä. Tilanteeseen vaikutti paljon juuri käynnissä ollut mittava organisaatiomuutos. Oman haasteensa aiheutti myös se, ettei opinnäytetyön tekijä ollut työ- tai muussakaan yhteistyösuhteessa yritykseen. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijä ei ollut läsnä yrityksen arjessa. Kehittämistoiminnan tehokkaampaa edistämistä olisi todennäköisesti auttanut opinnäytetyön tekijän tiiviimpi läsnäolo yrityksen arjessa ja päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Opinnäytetyön tekijän selkeämpi kommunikointi sekä asioiden sanoittaminen olisivat voineet tuottaa vielä hedelmällisemmän lopputuloksen kehittämistoiminnalle. On selvää, että tutkimukselliseen kehittämistoimintaan määritelty aika on aina rajallinen eikä lyhyessä ajassa ole mahdollista nähdä onko tehdyistä kehittämistoimista tosiasiallista hyötyä ja/ tai jäävätkö ne osaksi yrityksen arkea, vaikka se toivottavaa toki onkin.

Mahdollista yrityksen työhyvinvoinnin parantumista ei mitattu tämän kehittämistoiminnan päättyessä. Ennen kehittämistoiminnan aloittamista yrityksessä oli tehty jokavuotinen määrällinen kysely työhyvinvointiin liittyvistä teemoista. Organisaatiomuutoksen vuoksi samaa kyselyä ei ollut kuitenkaan enää mahdollista toistaa eikä työhyvinvoinnin nykytilan vertailu ennen ja jälkeen kehittämistoiminnan ollut sen vuoksi mahdollista.

Jatkotutkimuksen ja -kehittämisen aiheena voisi olla yhteisöllisyyden ja vuorovaikutusosaamisen tarkastelu. Työyhteisöjen vuorovaikutuksen kehittämisen tulee perustua tutkittuun tietoon. Tarvitaan teoreettista ymmärrystä sekä vuorovaikutuksen analysointiin soveltuvia menetelmiä, jotta pystytään tunnistamaan työyhteisön viestinnän tai vuorovaikutuksen haasteita. Työyhteisö tarvitsee tutkittua tietoa ja ymmärryksen lisäämistä työskentelynsä tueksi, jotta varsinaista kehittämistyötä voidaan tehdä. (Kekoni ym. 2024, 18.)

## 6.2 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön yleisinä peruseriaatteina pidetään luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta sekä vastuunkantoa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11). Tätä tutkimusaineistoa käsiteltäessä on noudatettu tietosuojalainsäädäntöä ja lisäksi huomioitu vaitiolon, salassapitoon sekä luottamuksellisuuteen liittyvät velvoitteet. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.)

EU:n tietosuoja-asetuksen mukaisesti henkilötiedoiksi määritellään kaikki tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön liittyvät tiedot. Lähtökohtaisesti siis kaikki luonnolliseen henkilöön liittyvät tiedot voivat olla henkilötietoja. Henkilötieto on tunnisteellista siinä tapauksessa, että sen perusteella voidaan tunnistaa yksittäinen henkilö tai esimerkiksi samaan perheeseen kuuluvat henkilöt. Suora tunniste eli tieto, jonka avulla henkilö voidaan tunnistaa, on esimerkiksi nimi tai henkilötunnus. Epäsuora tunniste on tieto, joka ei yksinään riitä tunnistamiseen, mutta useamman tällaisen tiedon yhdistämien voi johtaa henkilön tunnistamiseen. Epäsuoria tunnisteita ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, koulutus ja työpaikka. Tunnisteellisten aineistojen käytön tulee olla tarkoituksenmukaista, suunniteltua, perusteltua sekä tietojen käsittelyyn tulee liittyä laillinen käsittelyperuste. (Aineistohallinnan käsikirja 2025.)

Tässä tutkimuksessa on huomioitu minimoinnin näkökulma ja tunnistetietoina on kerätty ainoastaan haastateltavien ammattinimike/ työtehtävä sekä tieto siitä, kuinka kauan haastateltavat ovat olleet yrityksen palveluksessa eli vain epäsuoria tunnistetietoja. Haastateltavien määrä oli pieni, jolloin edes etunimien erilliselle keräämiselle ei ollut tarvetta. Eri haastateltavat eroteltiin aineistossa toisistaan pelkillä värikoodeilla. Terveystietoja tai muita arkaluontoisia tietoja ei kerätty missään vaiheessa. Kaikki haastatteluihin osallistuvat tunsivat toisensa etukäteen, koska kyseessä olivat saman työyhteisön jäsenet. Tutkimusaineisto on anonymisoitu ja kaikki osallistujat ovat osallistuneet

tutkimukseen vapaaehtoisesti. Opinnäytetyön kaikki aineisto on tallennettu ja säilytetty ainoastaan opinnäytetyöntekijän tietokoneella salasanan takana. Aineisto on tallennettu ja säilytetty aineistohallintasuunnitelman ohjeiden mukaisesti ja henkilötietoja on käsitelty tietosuojailmoituksen mukaisesti (liite 4). Opinnäytetyön valmistuttua kaikki kerätty tutkimus- ja kehittämisaineisto hävitetään.

Tässä opinnäytetyössä kuvattua tutkimuksellinen kehittämistoiminta on sidoksissa sen omaan kehittämisympäristöön. Sellaisenaan sitä ei siis voi toistaa muualla. Haastatteluaineiston koko oli hyvin pieni vaikkakin se kylläntyi nopeasti. Pienestäkin aineistosta voidaan tehdä jo päätelmiä, kun aineisto alkaa toistaa itseään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Huomioitavaa on myös se, ettei tavoitteena ollut tuottaa aineistosta yleistettävää tutkimustietoa vaan saada tietoa nimenomaan tämän yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta ja käyttää tätä tietoa edelleen kehittämistyön lähtökohtana.

## Lähteet

Aineistohallinnan käsikirja. 2025. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.4.2025. [Tunnisteellisuus ja anonymisointi - Tietoaarkisto](#)

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisten välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Universitas Wasaensis 2008. Vaasan yliopisto. Viitattu 6.4.2025.

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7234/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7234/isbn_978-952-476-245-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Drouvelis, M. & Paiardini, P. 2022. Feedback quality and performance in organisations. The Leadership Quarterly (33), 1-12. Viitattu 30.3.2025. <https://www.sciencedirect.com/elli.laurea.fi/science/article/pii/S1048984321000394>

Gagné, M. & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of organizational Behavior 26 (4), 331-362. Viitattu 30.3.2025.

<https://www.proquest.com/docview/224880413?parentSessionId=zw%2B5e02rOyDwFe06nzyv6l09QfiHLZDSyjf8Mn0prJU%3D&accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint.

Harsia, P. 2022. Sähköalan koulutuksen tilanne. Plaani 1/2022. 32-34 Viitattu 28.3.2025. [Plaani 1/2022](#)

Jokinen, A. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, Vuori, J. (toim.). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 25.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hyvärinen, M-L. & Pakarinen, E. 2024. Vuorovaikutus työelämässä. Kuinka edistää yhteistyötaitoja. Helsinki: Gaudeamus.

Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 111-122.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 18.9.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. Helsinki: Alma Talent.

Lindeberg, P, Saunila, M, Lappalainen, P, Ukko, J & Rantanen, H. 2024. The relationship between various social work environment elements and hybrid worker well-being. *Facilities* 42 (15-16), 1-16. Viitattu 15.3.2025.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/f-03-2023-0019/full/pdf>

Linja-aho, V. 2020. Fatal electrical accidents in Finland 1980-2019 - trends and reducing measures. *International Journal of Occupational and Environment Safety*. 4 (2), 37-47.

Viitattu 30.3.2025. [https://ijooes.fe.up.pt/index.php/ijooes/article/view/2184-0954\\_004.002\\_0004/454](https://ijooes.fe.up.pt/index.php/ijooes/article/view/2184-0954_004.002_0004/454)

Lintula, L., Salo, P., Halonen, J.I., Aalto, V., Ervasti, J., Kouvonen, A. & Oksanen, T. 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudokokeellinen tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 59 (4), 365-375. Viitattu 19.9.2024.

<https://journal.fi/sla/article/view/98692/75121>

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint.

Viitattu 29.3.2025. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Helsinki: Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY 3/2021. Viitattu 16.3.2025.

<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content>

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä - missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon tutkimuksia* 41 (4), 312-328. Viitattu 16.3.2025.

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867/75679>

Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M. & Vasalampi, K. 2023. Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia* 58(4-6), 305-323. Viitattu 29.3.2025.

<https://journal.fi/psy/article/view/131169/100742>

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Työelämän tutkimus 15(3), 250-265. Viitattu 29.3.2025.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272?acceptCookies=1>

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. American Psychologist 55(1), 68-78. Viitattu 29.3.2025. <https://research-ebSCO-com.nelli.laurea.fi/c/4kfiy3/viewer/pdf/ohmn6w2khr>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.4.2025. [KvaliMOTV - 6.2.2 Kylläntyminen](#)

Sinokki, M. 2011. Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys. Työelämän tutkimus 9 (2), 174-179. Viitattu 29.3.2025.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87345/46269>

Sitra 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Viitattu 29.3.2025.

<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Sonnetag, S., Tay, L. & Neshor Shoshan, H. 2023. A review on health and well-being at work: more than stressors and strains. Personnel Psychology 76 (2), 473-510. Viitattu 19.9.2024.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12572>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Viitattu 1.4.2025.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Viitattu 26.4.2025.

[Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa](#)

Työterveyslaitos 2025. Työn imu. Viitattu 1.4.2025. [Työn imu | Työterveyslaitos](#)

Julkaisemattomat lähteet

Henkilö X. 2023. Toimitusjohtajan haastattelu. 31.3.2023. Yritys X Oy.

## Kuviot

Kuvio 1: Kehittämistoiminnan eteneminen käytännössä .....	20
Kuvio 2: Tutkimustulokset kiteytettynä kolmeen teemaan.....	23
Kuvio 3: Yhteisöllisyyttä ja henkilökohtaista työhyvinvointia parantavia toimintaehdotuksia	29
Kuvio 4: Syitä vuorovaikutuksen vähäisyydelle sekä kehittämisehdotuksia tilanteen parantamiseksi .....	30
Kuvio 5: Palautekulttuuriin liittyviä tekijöitä .....	31
Kuvio 6: Kahvihetkien tarkoitus ja sisältö suunnitteluvaiheessa .....	32
Kuvio 7: Yhteenvedo toisessa työpajassa suunnitelluista kehittämistoimista .....	34

## Liitteet

Liite 1: Sähköpostiviesti haastateltavien kontaktoimiseksi .....	44
Liite 2: Tutkittavan informointilomake.....	45
Liite 3: Tutkittavan suostumuslomake .....	47
Liite 4: Tietosuojailmoitus .....	48
Liite 5: Haastatteluteemat .....	51

Liite 1: Sähköpostiviesti haastateltavien kontaktoimiseksi

”Hei!

X Oy on käynnistänyt työhyvinvointihankkeen, jonka tarkoituksena on kehittää yrityksen työhyvinvointia. Teen YAMK-opintoihini liittyvän opinnäytetyöni osana tätä työhyvinvointihanketta. Tarkoituksena on kerätyn aineiston perusteella selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa, jonka jälkeen yrityksen työhyvinvointia kehitetään yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen ja yrityksen henkilöstöä osallistaen.

Tutkimusaineistoa on tarkoitus kerätä haastattelemalla yrityksen henkilökuntaa. Ensisijaisesti haastattelut pyritään tekemään ryhmähaastatteluiden muodossa, mutta myös yksilöhaastattelut ovat mahdollisia. Haastattelut tallennetaan, litteroidaan ja anonymisoidaan. Haastatteluaineistoihin ei ole pääsyä muilla kuin minulla.

Haastattelut pyritään tekemään touko-kesäkuun aikana ja kehittämistyön pariin siirrytään syksyllä.

Liitteenä on tutkittavan informointilomake, josta löytyy tarkempia tietoja tutkimuksen toteuttamiseen liittyen.

**Jos olet halukas osallistumaan haastatteluun, ota minuun yhteyttä sähköpostitse, soittamalla tai viestillä (SMS, WhatsApp).** Vastaa myös mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Elina Halijoki

Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa -koulutusohjelma (YAMK)  
Laurea-ammattikorkeakoulu”

Liite 2: Tutkittavan informointilomake



## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

### Toimintatutkimus X Oy:n työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin kehittämisestä

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan X Oy:n työhyvinvoinnin nykytilaa sekä sen kehittämistä. Sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette kyseisessä yrityksessä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

#### Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta kohteluunne tai oikeuksiinne X Oy:n työntekijänä.

Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

#### Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälainen X Oy:n työhyvinvoinnin nykytila on ja miten sitä tulisi kehittää.

#### Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimukseen osallistuminen edellyttää osallistumista yksilö- tai ryhmähaastatteluun ja/ tai yhteiskehittämisen menetelmiin toteutettavaan työpajatyöskentelyyn.

Haastatteluiden avulla on tarkoitus kerätä tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta. Haastattelun kesto on noin 30-60 minuuttia. Haastattelu voidaan järjestää X Oy:n toimitiloissa, muussa yhteisesti sovitussa paikassa tai etäyhteydellä sähköistä viestintäsovellusta käyttäen. Haastattelut tallennetaan.

Työpajatyöskentelyn avulla on tarkoitus kehittää työhyvinvointia. Työpajat ovat kestoltaan noin 2 tuntia/ työpaja. Työpajat järjestetään X Oy:n toimitiloissa, muussa yhteisesti sovitussa paikassa tai etäyhteydellä sähköistä viestintätyökalua käyttäen.

Tutkittava voi osallistua haastatteluun ja/ tai työpajatyöskentelyyn.

Tutkimukseen osallistuminen kestää kokonaisuudessaan noin 6 kuukautta.

#### Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

**Tutkittavien vakuutusturva**

Tutkittavat on vakuutettu työnantajan eli X Oy:n toimesta.

**Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Kyseessä on YAMK-opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

**Tutkimuksen päätyminen**

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, jos esiintyy jotakin, mikä ei kuulu hyvän tutkimuksen ja kehittämistyön käytäntöihin. Tutkimuksen tulokset esitellään X Oy:n henkilöstölle tutkimuksen päätyttyä.

**Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

**Tutkijoiden yhteystiedot**

Tutkija / opinnäytetyötekijä  
Nimi: Elina Halijoki

## Liite 3: Tutkittavan suostumuslomake



**Tutkimuksen nimi:** Toimintatutkimus X Oy:n työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin kehittämisestä

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kartoittaa X Oy:n työhyvinvoinnin nykytilaa sekä kehittää sitä.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän (voin jatkaa sitä myöhemmin) tutkimuksen, keskeyttämiseen asti kerättyjä tietoja voidaan käyttää tutkimuksessa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Liite 4: Tietosuojailmoitus

#### **LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY**

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä:

Toimintatutkimus sähköverkostoalan yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisestä

Opiskelen Laureassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa koulutusohjelmassa Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Opinnäytetyö on osa opintojani.

#### **Tutkimuksen rekisterinpitäjät**

Elina Halijoki

#### **Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:**

Elina Halijoki

#### **Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:**

Henkilötietorekisteri muodostuu suostumuslomakkeen allekirjoituksista, haastatteluista ja työpaja-aineistosta, joista haastateltava on mahdollista tunnistaa. Opinnäytetyön tekijä rekrytoi haastateltavat henkilökohtaisesti toimittamalla heille tiedotteen ja suostumuslomakkeen. Suostumuslomakkeen allekirjoittavat haastatteluihin ja työpajoihin osallistuvat työntekijät.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

#### **Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:**

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella

- Tutkittavan suostumus

#### **Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:**

Epäsuoria henkilötietoja ovat suullisesti kerätty haastatteluaineisto ja työpajassa tuotettu kirjallinen materiaali. Haastattelut äänitetään, joten tallenteelta on mahdollista tunnistaa henkilö äänen perusteella. Haastatteluja ja työpajan materiaalia säilytetään henkilökohtaisen tietokoneen muistissa salasanan takana ja vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy aineistoon.

Työpaja-aineisto koostuu työpajoissa tuotetusta kirjallisesta aineistosta. Analyysivaiheessa aineistosta poistetaan kaikki mahdolliset tunnistetiedot.

Opinnäytetyön suoria henkilötietoja ovat suostumuslomakkeeseen kerätty nimi ja allekirjoitus. Suostumuslomakkeet pyydetään haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä ja työpajaan osallistuvilta työntekijöiltä. Henkilötietojen keräämisestä ja säilyttämisestä vastaa opinnäytetyön tekijä.

#### **Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:**

Haastatteluun osallistuvat henkilöt ja työpajaan osallistuvat työntekijät allekirjoittavat itse suostumuslomakkeen. Opinnäytetyön tekijää koskee salassapitovelvollisuus, mikä koskee kerättyjä henkilötietoja.

#### **Henkilötietojen luovutukset:**

Henkilötietoja ei luovuteta opinnäytetyön ulkopuolelle.

#### **Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:**

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

#### **Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:**

Henkilötietoja sisältävä aineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on valmistunut.

#### **Henkilötietojen suojauksen periaatteet:**

Suostumuslomake allekirjoitetaan paperisena. Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla. Muu opinnäytetyön aineisto säilytetään opinnäytetyöntekijän tietokoneella, joihin muilla ei ole pääsy.

Rekisterin hallinnassa noudatetaan rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojaohteita.

#### **Rekisteröidyn oikeudet:**

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuojasetuksen artiklojen 15–22 mukaan seuraavasti:

Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi ottamalla yhteyttä yllä mainittuun yhteyshenkilöön.

Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.

Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti.

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisteröityä pystytään tunnistamaan aineistosta, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei sovelleta.

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuoja-asetuksessa ja tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka,

[marjo.valjakka@laurea.fi](mailto:marjo.valjakka@laurea.fi)

## Liite 5: Haastatteluteemat

### Haastattelun teemat ja apukysymykset

Mitkä asiat työssä **tukevat** työhyvinvointia?

Mitkä asiat työssä **estävät** hyvinvoinnin toteutumista?

Mitkä asiat ovat **tärkeitä/merkityksellisiä** oman työn kannalta?

Minkälaisena koet/ koette eri roolit

- organisaation/ ylemmän johdon,
- oman esihenkilön,
- kollegan roolin,
- alaisen roolin työhyvinvoinnin kontekstissa?

Minkälaisena koet/ koette yksittäisen työntekijän (organisaation jäsenen) **roolin ja vastuun** hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä **työyhteisössä**?

#### Palaute

- Minkä verran saat/ saatte palautetta?
- Minkä verran annat/ annatte itse palautetta?
- Mitä esteitä on palautteen saamisella?
- Mitä esteitä on palautteen antamisella?
- Missä tilanteissa se on helppoa?
- Missä tilanteissa se on vaikeaa?

#### Motivaatio

- Mitkä asiat motivoivat?
- Mitkä asiat laskevat motivaatiota?

Minkälaisten toimien avulla työhyvinvointia tulisi kehittää?

Mitä muuta haluat/haluatte sanoa? Mitä teemaa ei ole vielä käsitelty?