



# Yrityskulttuurin vaikutus työhyvinvointiin puhtaanapitoalan yrityksessä X

Neea Metsäranta

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2025

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma  
Restonomi

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma  
Restonomi

METSÄRANTA, NEEA

Yrityskulttuurin vaikutus työhyvinvointiin puhtaanapitoalan yrityksessä X

Opinnäytetyö 88 sivua, joista liitteitä 16 sivua  
Toukokuu 2025

---

Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia yrityskulttuurilla on työhyvinvointiin puhtaanapitoalalla. Toimeksiantajana toimi Pirkanmaalainen puhtaanapitoalan yritys, jonka henkilökunta osallistui opinnäytetyön tutkimukseen. Opinnäytetyön lopullisena tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa heidän henkilöstönsä työhyvinvoinnista sekä mielipiteistä työnantajaansa kohtaan ja tarjota kehitysehdotuksia tulevaisuuteen.

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäinen osio pidettiin marraskuussa 2024. Osiossa käytettiin hyväksi keskustelua avaavaa pienryhmätyöskentelyä, jonka pohjalta luotiin yrityksen työntekijöille sekä toimihenkilöille erilliset lomakekyselyt. Keväällä 2025 toteutetulla lomakekyselyllä kartoitettiin osallistujien työhyvinvoinnin tilaa, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä henkilökohtaisia kokemuksia yrityksen toiminnasta. Tutkimukseen vastasi työntekijöistä 28 henkilöä sekä 3 toimihenkilöä.

Tutkimustuloksissa voidaan todeta, että vastanneen henkilöstön työhyvinvointi on pääosin hyvää mutta selkeitä alentavia tekijöitä ovat työstä aiheutuva väsymys ja stressi. Itse työ koetaan kuitenkin mielekkäänä asiana, jota tukee kannustava johtaminen sekä positiivinen ilmapiiri työyhteisössä. Suurimmat syyt tyytymättömyyden tunteeseen tulevat työn fyysisestä rasituksesta sekä pienestä palkkauksesta ja osittaisesta tukitoimien laahaamisesta. Työntekijöiden mielikuva työnantajayrityksestä on lämmin ja luotettava, joka on seurausta yrityskulttuurin olemuksesta.

Tutkimuksesta saatu fyysinen kehitystarve on työn optimoimiselle, jonka tavoitteena on poistaa aikapaineita ja lievittää työstressiä. Kehityskohteina ovat myös yrityksen palautekäytäntö sekä kulttuurin tietoinen johtaminen. Vaikka kulttuuri tukee työntekijöiden hyvinvointia kohtalaisen hyvin, tulee sen johtamiselle kehittää selkeät tavoitteet ja askelmerkit. Nykyinen kulttuuri on sidottu täysin esihenkilöiden henkilökohtaiseen olemukseen eikä yrityksen omaan toimintaan, joka voi heikentää sen pysyvyyttä tulevaisuudessa.

---

Asiasanat: yrityskulttuuri, työhyvinvointi, puhtaanapitoala, tutkimus

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Bachelor of Hospitality Management

METSÄRANTA, NEEA:

The Effects of Corporate Culture on the Well-being at Work in a Cleaning Company X

Bachelor's thesis 88 pages, appendices 16 pages  
May 2025

---

The purpose of this thesis was to examine the impact of organisational culture on the employee well-being in the cleaning industry. The research was commissioned by a local cleaning company, and it aimed to provide insights into their employee well-being along with development suggestions for workplace experiences.

The research was conducted in two phases: a small group discussion in November 2024 and tailored surveys for both cleaning and administrative staff, which were distributed in April 2025. A total of 31 employees participated, three of them being administrative personnel. The collected data were analysed using both quantitative and qualitative methods and compared to a theoretical study about work well-being and organisational culture.

The findings indicated that while the employees generally experience good work well-being, issues like work-related stress or descending energy levels were to be found. Despite the issues, the work was seen meaningful and supported by positive workplace and encouraging leadership. The major dissatisfaction was linked to the physical strain of the work, low wages and problems in the supporting operations. Overall, the company culture was still experienced warm and trustworthy by the employees.

The suggested key development areas are optimizing work processes to reduce time pressure and stress, improving feedback culture, and developing clear strategies for leading organization culture. The current culture is heavily shaped by the personalities of the supervisors, and it is more dependent on humans rather than organizational practices, which may weaken its structural foundation in the future.

---

Key words: organisation culture, work well-being, cleaning industry, survey

## SISÄLLYS

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO .....                                      | 6  |
| 2 | TYÖHYVINVOINTI.....                                 | 7  |
|   | 2.1 Mistä työhyvinvointi koostuu?.....              | 7  |
|   | 2.1.1 Työkyky .....                                 | 8  |
|   | 2.1.2 Työn imu.....                                 | 9  |
|   | 2.1.3 Työmotivaatio .....                           | 10 |
|   | 2.1.4 Työn merkitys .....                           | 11 |
|   | 2.1.5 Sosiaalinen pääoma .....                      | 12 |
|   | 2.1.6 Itsensä johtaminen .....                      | 14 |
|   | 2.1.7 Lähiesihenkilön ja johtamisen vaikutus.....   | 14 |
|   | 2.2 Työpahoinvointi.....                            | 16 |
|   | 2.2.1 Stressi .....                                 | 17 |
|   | 2.2.2 Työuupumus.....                               | 18 |
|   | 2.2.3 Työperäinen masennus .....                    | 19 |
|   | 2.3 Työn tuottavuus.....                            | 20 |
|   | 2.3.1 Inhimillinen pääoma.....                      | 21 |
|   | 2.3.2 Menetetyn työpanoksen vaikutus talouteen..... | 23 |
| 3 | YRITYSKULTTUURI.....                                | 25 |
|   | 3.1 Mitä on yrityskulttuuri? .....                  | 25 |
|   | 3.1.1 Kulttuurin keskeiset ominaisuudet .....       | 26 |
|   | 3.1.2 Yrityskulttuurin ilmentymät.....              | 27 |
|   | 3.1.3 Kulttuurin tulosvaikutus.....                 | 29 |
|   | 3.2 Yrityskulttuurin rakentaminen .....             | 31 |
|   | 3.2.1 Yrityksen ihmiskäsitys .....                  | 32 |
|   | 3.2.2 Kulttuurin kulmakivet .....                   | 32 |
|   | 3.2.3 Kuinka luoda voittava kulttuuri? .....        | 34 |
|   | 3.3 Kulttuurin johtaminen .....                     | 35 |
|   | 3.3.1 Miten kulttuuria johdetaan? .....             | 35 |
|   | 3.3.2 Esihenkilö on kulttuurin airut.....           | 37 |
| 4 | TUTKIMUSTYÖ .....                                   | 38 |
|   | 4.1 Yritysesittely siivousalan yritys X.....        | 38 |
|   | 4.2 Tutkimuksen tarkoitus .....                     | 38 |
|   | 4.3 Ryhmätyö.....                                   | 40 |
|   | 4.3.1 Ryhmätyön tulokset.....                       | 41 |
|   | 4.4 Tutkimusaineiston keruu ja käsittely.....       | 42 |
| 5 | TULOKSET .....                                      | 44 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Vastaajien taustatiedot ja työskentelyvuodet .....                        | 44 |
| 5.2 Työhyvinvointitekijät .....   | 45 |
| 5.3 Kokemus työstä ja sen merkityksellisyys .....                             | 48 |
| 5.4 Motivaatiotekijät .....   | 49 |
| 5.5 Johtamisen laatu .....  | 50 |
| 5.6 Arvot, visio ja missio.....   | 51 |
| 5.7 Kokemus yrityskulttuurista .....  | 52 |
| 5.8 Kehitystarpeet .....  | 55 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....   | 58 |
| 6.1 Työhyvinvointitekijät .....   | 58 |
| 6.2 Kokemus työstä ja sen merkityksellisyys .....                             | 60 |
| 6.3 Motivaatiotekijät .....   | 62 |
| 6.4 Johtamisen laatu .....  | 63 |
| 6.5 Arvot, visio ja missio.....   | 65 |
| 6.6 Kokemus yrityskulttuurista .....  | 66 |
| 6.7 Kehitystarpeet .....  | 68 |
| LÄHTEET .....   | 71 |
| LIITTEET .....  | 73 |
| Liite 1. Työhyvinvointi ja yrityskulttuurikysely yrityksen X työntekijöille   | 73 |
| Liite 2. Työhyvinvointi ja yrityskulttuurikysely yrityksen X toimihenkilöille | 82 |

## 1 JOHDANTO

Vaikka hyvä työ on subjektiivinen kokemus, on sillä siitä huolimatta tiettyjä tunnusomaisia piirteitä, jotka toistuvat useissa määritelmissä. Näitä ovat mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen, autonomia omaa työtä ja tavoitteiden asettelua kohtaan sekä osaamisen kehittäminen ja käyttäminen. Mitä enemmän työ vaatii tekijältään, sitä enemmän henkilöllä tulisi olla mahdollisuuksia hallita sitä. (Tuomi 2018, 34.) Kokemukseen työstä vaikuttaa keskeisesti myös henkilön luoma mielikuva yrityksestä sekä siihen sidoksissa olevat tunteet.

Työntekijän koherenssin tunnetta tulisi pitää tärkeänä, kun pohditaan hyvän työn kriteerejä. Ensisijaisesti työn tulee olla tekijälleen ymmärrettävää, merkityksellistä sekä hallittavaa. Kun nämä seikat ovat kunnossa voidaan työelämän laadun ajatella olevan teoriassa hyvällä tasolla. (Järvensivu & Piirainen 2012, 81.) Työhönsä tyytyväiset henkilöt panostavat tyytymättömiä enemmän, jolla puolestaan on suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Hyvinvoinnin voidaan siis ajatella olevan yksi merkittävä tekijä yrityksen tuloksen kehityksessä.

Opinnäytetyön tavoite oli kartoittaa, kuinka suuri vaikutus yrityksen sisimmällä, eli kulttuurilla, on työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin Pirkanmaalaisessa puhtaanapitoalan yrityksessä. Yrityskulttuuri on suoraan johdettavissa yrityksen arvoista ja toimintatavoista, joita esihenkilöt välittävät eteenpäin työntekijöilleen. Tutkimus etsi vastauksia siihen kuinka suuri merkitys ajattelumalleilla ja toiminnalla on esimerkiksi työntekijöiden motivoitumiseen tai sitoutumiseen kohdeyrityksessä sekä kuinka iso osa hyvinvoinnista tulee näistä tekijöistä. Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena oli tuottaa informaatiota yritykselle nykytilanteesta ja tarjota heille mahdollisia kehitysehdotuksia.

Kilpailulla alalla yrityskulttuuri, ja etenkin sen laatu, tarjoavat yrityksille mahdollisuuden erottua muista. Kiinnostus kulttuurin muovautumiseen ja kehittämiseen toimi tämä opinnäytetyön inspiraationa yhdessä työhyvinvoinnin kanssa. Tulevaisuudessa myös hyvinvoinnin merkitys menestystekijänä tulee olemaan merkittävä ja ihmislähtöisemmän työelämän kehittymistä voidaan jo nyt havaita useissa yrityksissä.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Mistä työhyvinvointi koostuu?

Työhyvinvointia ei pystytä ostamaan resursseja lisäämällä eikä sitä voida tuoda yhtiöön ulkopuolisten välittäjien kautta. Sitä pystytään ainoastaan tuottamaan yrityksen sisällä toimivan työnteon, työyhteisön sekä positiivisen työsuhteen kautta. (Kaivola & Launila 2007, 128.) Ytimeltään hyvinvointi on subjektiivinen, tunneperäinen asia. Työ koetaan mieluisaksi, jos se on riittävässä määrin monipuolista sekä tasapainoista. Myös osallistaminen sekä omien taitojen ja kykyjen käyttäminen rikastuttaa kokemusta työstä. (Luukkala 2011, 32, 36.) Tyytymättömyys omaan työhön voi aiheuttaa psyykkisiä tai fyysisiä oireita, jotka haittaavat kokonaisvaltaista hyvinvointia myös vapaa-ajalla.

Työhyvinvoinnin yksi tärkeimpiä lähteitä onkin hallinnan tunne. Käytännön tasolla hallinnalla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yksittäinen työntekijä pystyy vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä tai työtahtiinsa. (Manka & Manka 2023, 34.) Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi myös työyhteisön hyvinvointi. Työyhteisön yhteisiä hyvinvointitekijöitä ovat ilmapiiri, tiedon kulku, työterveyshuolto, työturvallisuus ja -ergonomia, työjärjestelyt sekä työpaikan viihtyisyys ja yhteistyö (Ojala 2003, 59–60). Hyvinvoiva työyhteisö ja työympäristö toimivat positiivisena voimavarana, joka lisää ilon tunnetta työarjessa.

Haukka (2012) nostaa esille Työterveyslaitoksen (2010) ja Salojärven (2010) havainnot työntekijöiden sekä esihenkilöiden odotuksista toisiaan kohtaan. Työntekijät usein korostavat johtohenkilöiden vastuullisuutta sekä esimiestaitoja, johtohenkilöt puolestaan toivovat työntekijöiltä parempia työyhteisö- ja alaistaitoja. Molemmissa vastauksissa korostuu itsereflektion puute; työhyvinvoinnin katsotaan kuuluvan jollekin toiselle kuin itselle. Vastuu työhyvinvoinnin ylläpidosta kuuluu kuitenkin koko työyhteisölle. Työntekijöiden tulee keskittyä oman osaamisen ja terveyden ylläpitoon, kun taas esihenkilöiden tulee vastata organisoinnin sujuvuudesta sekä henkilöstön motivoivasta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta. (Haukka 2012, 9.)

## 2.1.1 Työkyky

Työhyvinvointiin liittyy usein läheisesti käsite työkyky. Käsitteenä työkyky on muuttuva ja sen tulkinta riippuu paljon kontekstista, johon se asetetaan sekä siitä kuka työkykyä arvioi. Lääketieteessä työkyvyllä viitataan henkilön ominaisuuksien ja psykofyysisen tilan sekä työn tuomien vaatimusten ja ominaisuuksien väliseen tasapainoon. Henkilön subjektiivisesti kokemaan työkykyyn voivat vaikuttaa lähestulkoon kaikki asiat niin yksityis- kuin työelämässäkin. (Suonsivu 2011, 15, 18.) Työterveyslaitoksen työkykytalo kuvastaa tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat henkilön koettuun työkykyyn (kuvio 1).



KUVIO 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2023).

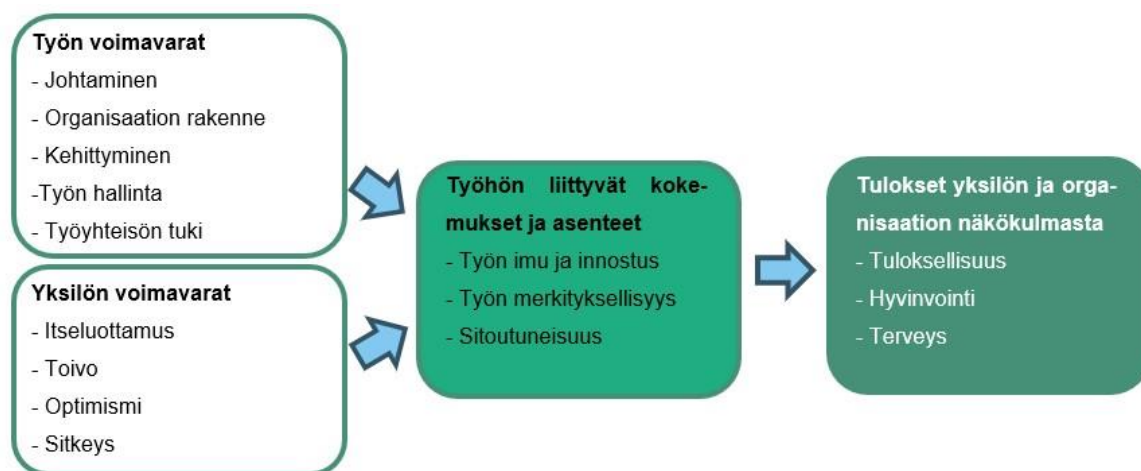
Ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi koostuu arjen tasapainosta ja tyytyväisyyden tunteesta elämän eri osa-alueilla. Hyvinvoinnin peruspilareina voidaan pitää, terveyttä, toimintakykyä, sosiaalisia suhteita, yhteisön tukea sekä henkilön käytössä olevia resursseja kuten talouden tasaisuutta tai yhteiskunnan tarjoamaa tukea. Hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi myös henkilön tunne osallisuudesta, mahdollisuudet oppia uutta sekä mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. (Suonsivu 2011, 41.) Ihmisellä ei ole olemassa erillisiä hyvinvoinnin tiloja arjessa ja työssä, vaan työhyvinvoinnin voidaan nähdä olevan osa kokonaisvaltaista hyvinvointia.

### 2.1.2 Työn imu

Sopivasti kuormittava ja haastava työ saattaa kehittää ympärilleen positiivista työn imua. (Pyöriä 2012, 12.) Työn imu, eli flow, on määritelty suhteellisen pysyväksi aktiivisuuden ja korkean motivaation tilaksi, johon liittyy läheisesti uppoutumisen ja omistautumisen kokemuksia. Tilalle ominaista on tunne ajan nopeasta kulumisesta sekä halu jatkaa työskentelyä jopa virallisen veloitteen päätyttyä. Tutkimusten mukaan valtaosa työntekijöistä kokee työssään edes joskus vastaavanlaisia hetkiä. (Manka & Manka 2023, 52.)

Vahvin työn imua vahvistava tekijä on työn tuloksen näkeminen, sitä vahvistavat myös hyvä tuottavuus sekä työtoiminta. Parhaiten työnimu voidaan saavuttaa ponnistelemalla niiden tavoitteiden eteen, jotka ovat itselle merkityksellisiä. Flow-tilaan pääseminen ruokkii usein myös luovia ja avaria ajatusmalleja sekä edistää positiivisia toimintamalleja kuten yhteisöllisyyttä ja avunantoa. Tilan mukanaan tuomat positiiviset tunteet, kasvattavat työntekijän henkisiä voimavaroja. (Manka & Manka 2023, 53.)

Työssä esiintyviä vaatimuksia ovat usein erilaiset fyysiset (esim. työympäristön ongelmat, melu tai oikean välineistön puute), psyykkiset (esim. kuormittavat tilanteet tunnetasolla), sosiaaliset (esim. konflikti tilanteet) tai organisatoriset (esim. muutostilanteet) vaateet. Työn imu liittyy vahvasti työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (kuvio 2). Voimavarat ovat erilaisia psyykkisiä, fyysisiä, sosiaalisia tai organisatorisia asioita, jotka vaikuttavat työn imun syntyyn ja tukevat työhyvinvointia vaatimusten negatiivisilta sivuvaikutuksilta. (Manka & Manka 2023, 53.)



KUVIO 2. Voimavaramalli (Christensen, Vivoll Straum, Hofslett Kopperud & Borg ym. 2008, 72, muokattu).

Työn imun vastakohtana voidaan pitää esimerkiksi työuupumista tai omaan työhönsä leipääntymistä. Yleisimmät tekijät, jotka estävät flow-tilaan pääsyn ovat roolien epäselvyys, aikapaine tai eri järjestelmien toimimattomuus. (Manka & Manka 2023, 53–54.) Hyvä johtaminen korostuu myös työn imua tavoiteltaessa. Oikeudenmukainen, empaattinen ja systemaattinen johtaminen ruokkii usein työssä tavoiteltuja positiivisia tunteita, jotka lisäävät henkilöiden kykyä saavuttaa työn imu. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta työn imu on positiivinen asia, sitä lisäämällä lisätään myös henkilöstön voimavaroja, joka puolestaan heijastelee muuhun yrityksen. (Manka & Manka 2023, 54.)

### 2.1.3 Työmotivaatio

Mielekkyyden kokemus työssä on henkilölle monellakin tapaa hyvin tärkeää; hyvä työ on siunaus ja huono työ puolestaan pelkkää kärsimystä (Luukkala 2011, 32). Motivaatiota tutkineen amerikkalaistutkija Frederick Herzbergin kaksifaktoteorian mukaan työhön liittyvä tyytymättömyys ja tyytyväisyys ovat saman ulottuvuuden ääripäitä. Teoriassa on tuotu esille ääripäiden riippumattomuus toisistaan, tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden puutos ei välttämättä suoraan aiheuta tyytymättömyyden tunteita. Henkilö voi olla ikään kuin ei-tyytyväinen. Herzberg tuo tutkimuksessaan esille kannuste- eli motivaatiotekijöiden suhteen toimeen-

tulo- eli hygieniatekijöihin. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa positiivisesti motivaatiotekijät kuten työn sisältö, menestys, tunnustus ja annettu vastuu. Ilman näitä, työntekijä ei tee työtään suurella innolla. Puutteet toimeentulotekijöissä kuten palkkauksessa, johtamisessa, työympäristössä tai hallinnossa eivät vaikuta työtyytyväisyyteen nostavasti mutta näissä olevat puutteet lisäävät työtyytymättömyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että hyvin hoidetut toimeentulotekijät vain estävät tyytymättömyyttä, mutta motivaatiotekijöihin panostaminen lisää työtyytyväisyyttä. (Asp & Peltonen 1982, 46.)

Parhaimmat palkinnot tehdystä työstä ovat sisäisiä, kuten tunteet onnistumisesta ja aikaansaamisesta (Kehusmaa 2011, 68). Vaikka ulkoisilla toimeentulotekijöillä kuten henkilösuhteilla, johtamisella ja palkkauksella on merkitystä tyytyväisyyden tunteeseen, kumpuaa suurin merkitys kuitenkin työstä saadusta tunnuksesta ja sisäisen motivaation lähteistä (Pyöriä 2012, 11).

#### **2.1.4 Työn merkitys**

Työ tuo mukanaan merkityksen tunnetta monellakin tavalla. Tärkein merkitys tulee toimeentulon mahdollistamisesta, sillä taloudellinen itsenäisyys on henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä. Varattomuus usein estää fyysisten perustarpeiden täyttymisen, joka puolestaan heikentää mielenterveyttä. Toimeentulon lisäksi työ luo tekijän ajankäytölle merkityksen sekä syyn, jonka takia nousta aamulla sängystä. Pitkäaikaistyöttömät puolestaan kokevat usein passivoitumista elämää kohtaan, kun päivistä puuttuu sisältö. (Luukkala 2011, 23–24.)

Merkityksellinen elämä ja työ motivoivat sekä johtavat psykologisen tyydytyksen ansiosta kohti subjektiivista hyvinvointia (Manka & Manka 2023, 54). Työn teon merkitys riippuu kokijasta, sitä voi löytää muiden auttamisesta, itsensä toteuttamisesta tai laajemman tarkoituksen palvelemisesta. Mielekästä työ on silloin kun se kannustaa ja motivoi ponnistelemaan onnistumisen eteen. Merkityksen kokeminen työssä on perustavanlaatuinen tarve, joka on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työnimuun sekä sitoutumiseen. (TTL 2023.)

Merkitystä voi myös vähentää huonoksi koetut työolot tai erilaiset arvoriidat. Merkityksestä puhutaan paljon, koska työn koetaan olevan iso osa yksilön identiteettiä. Esihenkilön vastuu yhteisen tavoitteen luojana korostuu, sillä ymmärryksen jakaminen alaisille voi auttaa kirkastamaan työn merkitystä suhteessa yrityksen kokonaisuuteen. (TTL 2023.)

### **2.1.5 Sosiaalinen pääoma**

Australialainen psykologi Elton Mayo työryhmineen tutki työhön vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä 1920-luvulla Yhdysvaltain Hawthornen tehtailla. Tutkimuksen tuloksena Mayo sai selville, että työntekijää ei kannusta eteenpäin itsekäs taloudellinen motiivi vaan erilainen sosiaalinen motiivi, joka sai merkityksensä ryhmäilmioista. Mayon näkemys oli, että työntekijöiden luomat työryhmät synnyttävät sosiaalisen arvostuksen tunteita ja auttavat rytmittämään työtä. Näkemyksen mukaan henkilön sosiaalinen asema työpaikalla luo sosiaalista arvostusta sekä henkilökohtaista arvonantoa, joka puolestaan antaa varmuutta työn tekemiseen. Sen sijaan että tekijää tarkastellaan yksittäisenä työntekijänä, tulisikin hänet nähdä informatiivisena osana työyhteisöä. Yhteisöön kuulumisen todettiin olevan jopa palkkaa merkittävämpi tekijä. (Asp & Peltonen 1982, 20–21.)

Työyhteisössä esiintyvää sosiaalista pääomaa synnyttävät työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus sekä yhteisöllisyyden tunne (kuvio 3). Nämä vahvistavat yhteisön toimintaa ja edistävät ihmisten keskinäistä luottamusta toisiinsa, tästä syystä sosiaalinen pääoma onkin sekä työyhteisön että yksilön voimavara. Mitä enemmän työpaikalla tulee vastaan positiivisia sosiaalisia tilanteita, sitä enemmän pääomaa karttuu. (Manka & Manka 2023, 177.)



KUVIO 3. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2023, 179.)

Työntekijöiden terveyteen vaikuttaa suuresti se, kuinka paljon ja minkälaista sosiaalista kanssakäymistä he kohtaavat työssä ja arjessa. Liian vähäiset kontaktit lisäävät terveyden heikkenemisen riskiä 1,3 kertaisesti ja voivat pahimmillaan edesauttaa masennusoireiden syntymistä. (Manka & Manka 2023, 177–178.)

Hyvinvoiva työyhteisö lisää yksittäisten työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan. Sen todettu myös vähentävän haitallista stressiä. (Suonsivu 2011, 58.) Työyhteisön sisäinen hyvinvointi luo ympärilleen energiaa, joka auttaa yritystä matkalla menestykseen (Haukka 2012, 9).

Ihminen viettää työpaikallaan paljon aikaa, joten työelämässä tapahtuvilla asioilla on suuri vaikutus henkilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen. Työpaikoilla korostuu usein myös affektiivisen tuen kulttuuri, jossa esimerkiksi positiivisuus, innostus tai esimerkiksi terveelliset elämäntavat leviävät herkästi ryhmän sisällä. (Manka & Manka 2023, 178.) Sosiaalinen pääoma syntyykin työyhteisön toimivuudesta, me-henkisyydestä sekä johtamisen laadusta. Sosiaalisten kontaktien ylläpitäminen myös työnulkopuolella on tärkeää sillä työ ei ole elinikäistä.

### **2.1.6 Itsensä johtaminen**

Työelämässä jokainen on esisijaisesti itsensä johtaja, tästä syystä johtamistaitojen opettelu on aiheellista esihenkilöstölle mutta myös itse työntekijöille. Tämän päivän työelämässä odotetaan yhä enemmissä määrin vastuunottoa sekä kykyä työskennellä itsenäisesti (Haukka 2012, 25). Kykyä johtaa itseään pidetään kaiken johtamisen ytimenä, sen keskeiset tavoitteet ovat itsensä kuuntelu ja toteuttaminen sekä oma hyvinvoinnin tason tunnistaminen. (Suonsivu 2011, 46.)

Itsensä johtaminen pohjautuu itsetuntemukseen. Henkilön tulee tunnistaa itsessään omat voimavaransa kulloiseenkin tilanteeseen nähden sekä löytää omat kykynsä ja vahvuutensa. Itseään tulee osata tarkastella myös kriittisemmin, jotta kehitystä saadaan aikaan. Omien tunteiden ja voimavarojen tiedostamisen ja hallinnan on todettu vahvistavan myös elämönhallintataitoja. Kun työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä kohtaan lisätään vastuunannon myötä, kehittää se tekijän itsejohtamistaitoja tehokkaasti. (Suonsivu 2011, 47.) Kaikki edellä mainitut tekijät yhdessä ruokkivat työn positiivisuutta. Haukka (2012) viittaa Paasi-vaaran (2009) näkemykseen jossa itsensä johtamisen voidaan todeta koostuvan itsetuntemuksesta, ammatillisesta identiteetistä sekä tavoitteellisesta ammatillisesta kehityksestä (Haukka 2012, 25).

Ammatillisuuden ja itsensä kehittäminen lähtee oman mielen johtamisesta. Sen tutkimisesta mistä omat uskomukset ja asenteet, arvot, ihmiskäsitykset tai minäkuva koostuu. Näiden asioiden tunnistaminen yhdessä antaa valmiuden käyttää tunnetaitoja omien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Suonsivu 2011, 48.) Henkilökohtainen sekä ammatillinen kehittyminen heijastuvat suoraan työhön sitoutumiseen sekä kykyyn toimia erilaisissa vuorovaikutus sekä- ongelmanratkaisutilanteissa (Haukka 2012, 25).

### **2.1.7 Lähiesihenkilön ja johtamisen vaikutus**

Lähiesihenkilötyöllä ja työntekijöiden johtamisella on suuri vaikutus yrityksessä olevaan työpaikkakulttuuriin sekä työhyvinvointiin useiden eri tutkimusten mu-

kaan. Johtamisessa korostuu eri järjestelmien selkeys ja tasapuolisuus sekä esihenkilön omat taidot. (Ojala 2003, 16.) Työelämässä esihenkilön tulee pystyä tunnistamaan omien alaistensa vahvuuksia tai murtumispisteitä sekä tarjoamaan heille sopivissa määrin kokemuksia haasteista onnistumisiin. Esihenkilö on myös keskeisessä asemassa työkykyriskien tunnistamisessa sekä työntekijöiden työkyvyn tukemisessa (Manka & Manka 2023, 118).

Lähiesihenkilön tehtäväkuva on hyvin moniosainen. Johtajuuteen kuuluu toiminnan kehittäminen, henkilöstön motivoiminen sekä tulosvastuussa oleminen päivittäisestä suoriutumisesta. Esihenkilö toimii linkkinä työntekijöiden ja yrityksen välillä varmistaen, että sekä yksilöt että ryhmät ymmärtävät työnsä vaikutuksen koko yrityksen toimintaan. Kaikkea tekemistä ohjaa yrityksen visio, missio ja arvot, jotka vastaavat kysymyksiin mihin pyritään, miksi työtä tehdään ja minkä takia? (Haukka 2012, 13.) Työnkuva tuo mukanaan myös vastuun osaamisen kehittamisestä sekä hyvien työolojen takaamisesta, jotka ovat osa kustannusajattelua.

Työntekijöille säännöllisesti annettu arvo ja tunnustus vaikuttavat heidän työkykynsä nostavasti. Haukka (2012) viittaa Paasivaaran (2009) ja Ahon (2006) näkemyksiin, joissa tunnustuksen saanti esihenkilöltä nähdään erittäin tärkeänä. Tämä lisää työntekijän arvontuntoa itseään sekä työpanostaan kohtaan, jolloin hän kokee työllänsä olevan merkitystä kokonaiskuvassa. Esihenkilöltä vaaditaan myös taitoa olla tukena, kykyä palautteenantoon, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta sekä läsnäoloa tavallisessa arjessa. (Haukka 2012, 13.) Tämän päivän vaatimuksina esihenkilöille on tietynlainen kyky tunnistaa tarpeita eri ihmisissä sekä ihmis- ja tilanneherkkyyden harjoittaminen, jotta omaa johtamista voi muokata tilanteiden edellyttämällä tavalla (Kehusmaa 2011, 18).

Nykyaikaisessa johtamisessa vuosikymmeniä käytössä ollut hierarkkinen johtamisen malli tulisi jättää pöytälaatikkoon. Hierarkkisessa mallissa korostuu työntekijän ja johtajan välinen valtasuhde, jossa ylempänä olevalla on aina suora päätösvalta alempana toimiviin. Hierarkkinen johtamismalli on edelleen käytössä suurissa organisaatioissa mutta moderni johtaminen haastaa sitä uudella ajattelulla. Tämän päivän johtaminen korostaa yhteistyötä ja itseohjautuvuutta, jossa jokaisen toiminnalla ja ajatuksilla on arvoa toiminnan ohjauksessa. Sen sijaan

että esihenkilö tekee päätökset yksin, tuodaankin pöytään moniäänistä keskustelua parhaiden toimintavaihtoehtojen löytämiseksi. Joustavan johtamisen arvioidaan vastaavan paremmin asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin. (Manka & Manka 2023, 24, 123.)

Joustavalla johtamisrakenteella pyritään siihen, että työntekijä pystyy itsenäiseen päätöksentekoon omalla alueellaan omien tavoitteiden ja voimavarojen mukaisesti. Mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä päätöksiä on sidoksissa esimerkiksi aloitteellisuuteen ja vastuunkantoon, jotka lisäävät työn mielekkyyden kokemuksia. Itsehjautuvuus voi olla hierarkkiseen rakenteeseen tottuneelle työyhteisölle suuri muutos eikä se välttämättä toteudu ilman esihenkilöiden kannustusta itsenäiseen päätöksentekoon tai ongelmanratkaisuun. Vaikka työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisätään, se ei silti poista johtamisen tarvetta. Yksilökeskeisen johtamisen sijaan, on päätäntävalta kuitenkin hajautetumpaa mikä vähentää esihenkilöiden omaa työtaakkaa. (Manka & Manka 2023, 123–126.)

Yksilöt haluavat tulla kohdatuiksi yksilöinä. Yksi johtajan perustehtävistä on kohdata henkilöt omina itsenään ja saada heidät tuntemaan olonsa tärkeiksi sekä hyödylliseksi osaksi työpaikkaa. Kohdatakseen ihmiset avoimesti on johtajan oltava myös mahdollisimman läpinäkyvä. Vanhan johtamismallin mukaan työssä tärkeimmät elementit koostuvat onnistumisesta ja tuloksesta enemmän kuin ihmisistä. Ihmislähtöinen, hyvä, johtaminen osallistaa henkilöstöä mahdollisuuksien mukaan tekemiseen, jolloin muutosvastarinta jää vähäiseksi ja vuorovaikutus kasvaa. Tärkeänä työkaluna toimii aito työntekijöiden kuuntelu sekä halu kehittyä johtajana. (Manka & Manka 2023, 180–181.)

## **2.2 Työpahoinvointi**

Työpahoinvointi voidaan nähdä puutteellisena työhyvinvointina tai hyvinvoinnin toisena ääripäänä (Suonsivu 2011, 13). Jokainen työ rasittaa tekijäänsä, oli sitten kyse fyysisestä tai henkisestä rasituksesta. Tutkimuksien mukaan henkinen kuormittavuus on viime vuosien aikana kasvanut huomattavasti fyysistä rasitusta suuremmaksi, keskimäärin 64 % palkansaajista kokee työnsä olevan henkisesti raskasta (Manka & Manka 2023, 34). Työpaikoilla paineita luo erityisesti korostunut

tuottavuus- ja joustavuusajattelu, epävarmuus, kiristynyt kilpailu, työsuhteiden määräaikaisuudet sekä valloilla oleva jatkuva muutos (Suonsivu 2011, 32).

Yleisin kuormitusta lisäävä tekijä työssä on kiire. Kiire muodostuu usein puutteellisesta ajankäytön hallinnasta, liian nopeasta työtahdistasta tai huonosti mitoitetuista aikatauluista. Kiirettä voidaan pitää työelämän ”harmaana rinteinä” josta suunta on usein huonompaan. Kiire on osittain itseaiheutettua, vaikka siihen vaikuttaakin myös muut ulkopuoliset tekijät (Kehusmaa 2011, 58). Työkiirettä aiheuttaa usein sen, että kaikkia töitä ei pystytä hoitamaan samanaikaisesti. Kun työt kasaantuvat, henkilön keinot työkuorman purkamiseen voivat ehtyä ja hän kokee menettäneensä hallinnan työssään. (Manka & Manka 2023, 33–34.) Kun tekijä ei enää itse pysty vaikuttamaan omaan työhönsä tai työtahtiinsa, alkaa työpahoinvointi usein oireilla.

Työpahoinvoinnin oireet ovat usein yksilöllisesti koettuja ja niitä voi olla vaikea havaita ja todentaa ihmisen ulkopuolelta (Suonsivu 2011, 32). Tutkittuja pahoinvoinnin ilmentymiä ovat kuitenkin väsymys, stressi, uupumus sekä masennus. Oireet voivat olla yksilö tai työyhteisökohtaisia, molemmissa tapauksissa työteho laskee ja yhteisössä siirrytään asiatasolta tunnetasolle. Tästä seuraa sairastomien kasvua ja työilmapiirin heikentymää, joka ruokkii nopeasti voimistuvaa negatiivista kierrettä. (Suonsivu 2011, 14.)

### **2.2.1 Stressi**

Stressi on varmasti tuttu tunnetila monelle ihmiselle niin arjesta kuin työelämästä ja se syntyy usein vallitsevilla olevista olosuhteista. Stressin on todettu olevan yhteydessä henkilön sisäisiin tekijöihin kuten motivaatioon, tunteisiin sekä ympäristötekijöihin (Suonsivu 2011, 24). Negatiivisesta leimasta huolimatta, stressi voi myös olla eteenpäin vievä tekijä sopivissa määrissä.

Stressireaktio nostaa kehon vireystilaa, kun ihminen kokee esimerkiksi innostusta, haasteita, turhautumista tai kiirettä. Tätä akuuttia tilaa voidaan pitää merkkinä kehon fyysikaalisesta valmistautumisesta edessä olevaan taisteluun. Stressi-tilan yleisimmät oireet ovat hyvin moninaisia ja ne tuntuvat usein mielessä kehon

lisäksi. Psykkisellä tasolla stressi saattaa aiheuttaa tunteiden ailahtelua, ahdistusta, levottomuutta ja uupumuksen tunnetta. Kehollisia reaktioita ovat puolestaan erilaiset kiputilat, sykkeen kiihtyminen tai jopa iho-ongelmat. (Mielenterveystalo n.d.)

Lyhytkestoisena stressi tehostaa ihmisen toimintakykyä ja keho pyrkii aktiivisesti palautumaan stressin tuomasta kuormituksesta. Mikäli kuormitus ei poistu jää keho usein vastustustilaan, jonka seurauksena esiintyy usein ärtymistä ja keskittymiskyvyn heikkenemää muiden stressioireiden rinnalla. Pitkittynyt stressitila vaikuttaa negatiivisesti niin kehoon kuin mieleenkin. (Mielenterveystalo n.d.) Pitkäjäksoisesti kehossa olevan stressihormonin on todettu nuorilla ohentavan etu-aivokuorta, aikuisilla sillä on vaikutusta hippokampuksen kokoon. Molemmat aivojen osat ovat tärkeitä sekä muistamiselle että suunnitelmalliselle toiminnalle. (Manka & Manka 2023, 42.)

Työpohjaisen stressitekijöitä ovat yleensä epävarmuus, aikapaineet ja työn ylikuormittavuus. Yleisen stressimallin oletuksen mukaan, tunne syntyy, kun henkilö havaitsee, että ei pysty vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin riittävällä tasolla. Pitkään jatkuessaan, hoitamaton stressitila voi johtaa työuupumuksen syntyyn. (Manka & Manka 2023, 37–38.)

## 2.2.2 Työuupumus

Työuupumus kiertää kansan kesellä usein termillä burn out, joka nähdään eräänlaisena kriisitilanteena työntekijän ja työn välisessä suhteessa. Terveystieteiden tutkimuksissa tästä käytetään määritelmää työperäinen stressioireyhtymä. Sen lisäksi että sanat kuvaavat henkilön inhimillistä kärsimystä, ilmentävät ne myös työhön liittyvää negatiivista ilmiötä, joka vaikuttaa henkilön työpanokseen sekä tuloksellisuuteen. (Suonsivu 2011, 28–19.) Uupumus kehittyy asteittain ja sitä voi ilmetä missä tahansa ammatissa tai aloilla, joissa on epäsuotuisat työolot. Yleisesti ottaen sen kehittymiseen vaikuttaa henkilön omien resurssien puute suhteessa pitkään aikavälin kuormittavuuteen, mahdolliset mielenterveysongelmat sekä pitkään jatkunut työperäinen stressi. Työuupumuksen tunnistettuja oireita

ovat kroonistunut väsymys, tunteiden hallinnan ongelmat sekä kyynistyminen omaa työtä kohtaan. (Suonsivu 2011, 29–30.)

Hakasen (2005) sekä Paasivaaran (2009) mukaan työuupumukseen johtava kierre alkaa usein tilanteesta, jossa henkilö kokee, ettei pysty enää hallitsemaan omaa työtään. Työuupumuksesta kehittyy vähitellen kasautuva väsymys, joka aiheutuu henkilön kyvyttömyydestä levätä riittävästi stressin alla. Suorituksen puutteesta aiheutunut stressi ajaa tekijää tehostamaan työpanostaan, jolloin usein laiminlyödään henkisiä voimavaroja palauttavia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi vapaa-aika tai läheiset ihmissuhteet. (Haukka 2012, 12.) Työuupumus myös heikentää huomattavasti asianomaisen omaa terveyttä sekä vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön (Suonsivu 2011, 30).

### **2.2.3 Työperäinen masennus**

Pitkään jatkunut työuupumus voi muuttua viimekädessä masennukseksi. Kaikki työuupuneet eivät automaattisesti ole masentuneita, mutta uupumuksen on todettu usein olevan yhteydessä useisiin masennushäiriöihin (Suonsivu 2011, 30). Pitkittyneessä masennustilassa ihmisen mieliala on kokonaisvaltaisesti huonontunut, eikä hän koe enää normaaleja mielihyvän tai kiinnostuksen tunteita. Masennuksen on todettu vaikuttavan suuresti myös ajatteluun, toimintakykyyn sekä tunne-elämään, joiden lisäksi se tuo usein mukanaan myös erilaisia somaattisia oireita. (Terveyskirjasto 2022.)

Masennusta esiintyy noin kuudesosalla väestöstä jossain vaiheessa elämää. Se on luokiteltavissa eriasteisiin tiloihin sen vakavuuden perusteella. Työelämässä masennukseen sairastumista lisää pitkittyneen uupumuksen lisäksi myös vähäinen sosiaalinen pääoma arjessa. (Terveyskirjasto 2022.)

Työperäisen masennuksen aiheuttamien kustannusten arvioitiin vuonna 2013 olevan EU-maissa noin 216 miljardia euroa joista 44 % koostui sairauspoissaolojen tuomista kuluista ja 39 % tuottavuuden menetyksestä. Loput koostuivat terveydenhoito- ja työttömyyskuluista. Masennus ja muut mielenterveydelliset syyt ovat yksi suurimmista tekijöistä työkyvyttömyyseläkkeitä tarkastellessa. Vuonna

2021 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi Suomessa 125 000 ihmistä joista 44 % kärsi mielenterveyden sairauksista. (Manka & Manka 2023, 44–47.)

### 2.3 Työn tuottavuus

Organisaatioissa korostetaan usein työn tuottavuutta. Tuottavuudella tarkoitetaan suhdetta yrityksen antamien panosten ja niistä seuranneiden tuotosten välillä (Kehusmaa 2011, 76). Tuottavuudella on vaikutuksia niin kansantalouteen, kuin yrityksiensä hetkiseen toimintaan sekä toiminnan jatkuvuuteen etenkin, jos tarkoituksena on tehdä voittoa. Yrityksen panokset koostuvat pääosin yksilöiden antamasta ajasta, tietämyksestä ja osaamisesta työlle, jotka johtavat tuottamisprosessiin yhdessä asiakkaan kanssa (Kehusmaa 2011, 78).

Organisaation tai yrityksen menestys nähdään usein taloudellisten tunnuslukujen kautta, mutta todellisuudessa menestys on kokonaisuutena laajempi. Tuottava organisaatio kantaa myös henkilöstönsä hyvinvoinnista vastuuta sekä kehittää toimintaansa yhdessä sidosryhmien kanssa. Tänä päivänä menestyvä yritys harjoittaa toimintaa, joka on ekologisesti ja yhteiskunnallisesti vastuullista. Kaikki toiminta kiteytyy osaksi yrityksen kulttuuria. (Pyöriä 2012, 7.)

Vaikka työhyvinvoinnin tiedetään tukevan menestystä, sitä on vaikea tutkia ja mitata. Menestyvällä organisaatiolla voi lähtökohtaisesti olla enemmän resursseja tai halua investoida hyvinvointiin kuin pienemmällä toimijoilla. Myös työhönsä tyytymätön henkilö voi silti tehdä yritykselle tulosta, jos hänellä on siihen riittävästi ulkoisia kannustumia. Tästä syystä yrityksiensä työhyvinvoinnin syy-seuraussuhteita on hankala vertailla keskenään. (Pyöriä 2012, 10.) Vaikka työhyvinvoinnin tiedetään kulkevan käsikädessä tuottavuuden kanssa, se on silti ensimmäinen kohde, josta yrityksessä aletaan säästämään kuluja karsittaessa siitä huolimatta, että henkilöstön hyvinvointi on kilpailukykyä lisäävä tekijä (Ojala & Ahonen 2005, Haukka 2012, 8).

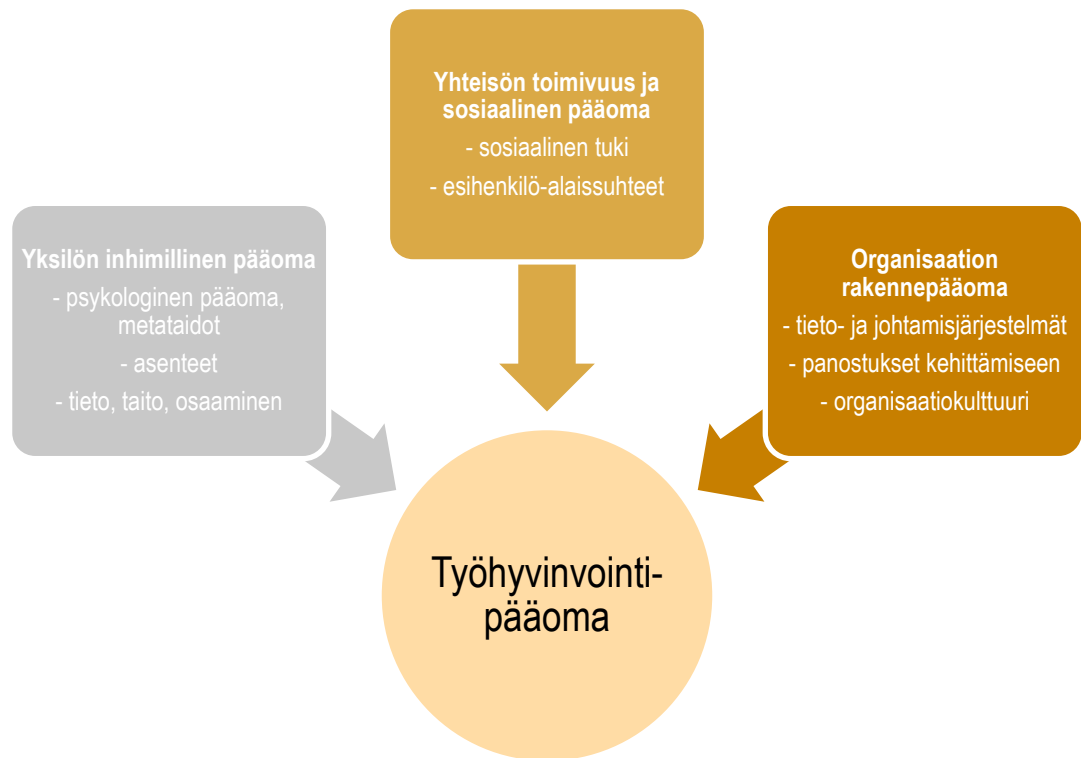
Työhyvinvointi keskittyy kasvattamaan yrityksen rakennepääomaa, joka puolestaan auttaa kehittämään inhimillistä pääomaa. Rakennepääoma koostuu työhyvinvoinnin eri osa-alueista pois lukien yksilön hyvinvointi. Kun rakennepääoma

on kunnossa, pystytään ihmisten innostus ja osaaminen valjastamaan käyttöön, joka lisää henkilöstötyytyväisyyttä. Tämä vaikuttaa suoraan esimerkiksi koettuun asiakastytytyväisyyteen. Kaikki edellä mainittu lisää yrityksen aineetonta varallisuutta, joka kertoo, miksi yrityksen markkina-arvo on sen kirjanpitoarvoa suurempi. Käytännössä siis työhyvinvoinnilla on mahdollisuus kasvattaa yrityksen arvoa sisältäpäin lisäämällä aineetonta pääomaa. (Ojala 2003, 93.)

### **2.3.1 Inhimillinen pääoma**

Organisaatiolla tai yrityksellä on aina hallussaan sekä aineetonta että aineellista pääomaa. Aineellinen, eli fyysinen pääoma on usein konkreettisia työnteon tai sen edesauttamisen välineitä. Näitä ovat esimerkiksi rakennukset, koneet, laitteet, ohjelmistot tai muut vastaavat hyödykkeet, joiden avulla työtä suoritetaan. Aineeton pääoma voi puolestaan tarkoittaa yrityksen kykyä uudistua tai innovoida toimintaa eteenpäin. Suurin osa aineettomasta saatavasta on niin kutsuttua inhimillistä pääomaa, joka pitää sisällään työntekijöihin sidotun osaamispääoman sekä yrityksen rakenteessa oleva yhteiset toimintatavat. (Manka & Manka 2023, 67–68.)

Inhimillisestä pääomasta voidaan myös käyttää termiä työhyvinvointipääoma, joka pitää sisällään kaikki inhimillisen pääoman tekijät (kuvio 4). Tämä voidaan nähdä yrityksen toiminnan kannalta strategisena resurssina, jonka taso määrittelee yrityksen kyvyn hyödyntää saatavilla olevia inhimillisiä resursseja. Työhyvinvointipääoman ajatus rakentuu henkilön työkyvyn ympärille. Huono terveystilanne on usein esteenä koulutuksen, työkokemuksen tai menestyksen hankkimiselle, jotka kaikki vaikuttavat henkilön käytössä olevaan osaamiseen, eli pääomaan. (Manka & Manka 2023, 69.)



KUVIO 4. Inhimillisen pääoman rakenne (Manka & Manka 2023, 69.)

Kustannuksia arvioitaessa aineettoman pääoman osuus yrityksen kuluista ovat korkeita, etenkin aloilla, jotka ovat työntekijävaltaisia. Kulut koostuvat suurimmaksi osin henkilöstön palkkakustannuksista sekä muista työntekijän työkykyä ylläpitävistä palveluista. Tästä huolimatta, inhimillisen pääoman kehittämisellä sekä tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan enemmän positiivisia vaikutuksia yrityksen arvoon kuin aineellisella pääomalla. (Manka & Manka 2023, 68.) Panostaminen toimintaan ja tehokkuuteen ei enää takaa menestystä vaan huomio on käännettävä yhä enemmässä määrin henkilöstöön.

Henkilöstön omaamaa inhimillistä pääomaa voi olla hankala tunnistaa sillä se on usein sidoksissa henkilöstön asenteisiin, työnteon prosesseihin sekä valloillaan olevaan yrityskulttuuriin. Kehittämällä arvostavaa ja osallistavaa henkilöstöpolitiikkaa työhyvinvoinnin rinnalla, sekä motivoimalla työntekijöitä saadaan muovattua työntekoon kohdistuvia asenteita. (Manka & Manka 2023, 68.)

Panostaminen itse työskentelyyn sekä työkyvyn ylläpitoon on lopulta työnantajalle tuottoisampaa kuin osaamisen kadottaminen sairastumisten tai henkisen pahoinvoinnin seurauksena. Inhimillisen pääoman valjastaminen täyteen käyttöön

vaatiikin yritykseltä oman kulttuurinsa tuntemista sekä halua muuttaa ja johtaa sitä työntekijöistä käsin. Toiminnan kehittämisen voi aloittaa tarkastelemalla miten paljon työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä työprosessien joustavuuden ja johtamisen puitteissa. Hyvinvointipääoma koostuu pitkälti samoista tekijöistä, jotka kuuluvat lähtökohtaisesti hyvään työhyvinvointiin. Näitä tekijöitä ovat motivaatio, työnimu sekä kyky uudistua. Hyvinvointipääomaan vaikuttaa läheisesti myös sosiaalinen pääoma, joka koostuu työntekijöiden välisistä suhteista ja päivittäisestä vuorovaikutuksesta. (Manka & Manka 2023, 70.)

### **2.3.2 Menetetyn työpanoksen vaikutus talouteen**

Työhyvinvointi on iso osa yrityksen tuottavuutta, vaikka se helposti saattaakin jäädä tuloksen tekemisen jalkoihin. Hyvinvointi on investoimista ihmisiin joka pitkällä tähtäimellä lisää toiminnan kannattavuutta esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisen myötä (Kehusmaa 2011, 81). Suurimmat taloudelliset vaikutukset yritykseen tulevat työntekijöiden poissaolon tuomista kustannuksista. Näitä kustannuksia aiheuttavat edellä mainitut sairaspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet, työtapaturmat, sairaanhoitokustannukset, ammattitaudit sekä presenteismi jolla tarkoitetaan töihin tuloa sairaana (Manka & Manka 2023, 48–49). Esimerkiksi yhden sairaspäivän on laskettu maksavan työnantajalle yli 300 € (Tanskanen 2023). Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston mukaan työperäiset psykososiaaliset riskit kuten stressi, aikapaineet, intensiteetti, jatkuvat uudet vaatimukset sekä toistuvasti keskeytyvä monitehtäväisyys ovat omiaan haastamaan työterveyttä sekä tuloksellista työtä. Esimerkiksi stressin aiheuttamat suorat kustannukset näkyvät rahallisesti työterveys- ja lääkekulujen kasvuna. Epäsuorina kuiluina siitä aiheutuu sairaspoissaolojen palkanmaksua sekä tuottavuuden vähenemistä. (Manka & Manka 2023, 43.)

Työhyvinvoinnin puute voi näkyä myös työpaikan ilmapiirissä. Kiristynyt tunnelma, kohtuuton työmäärä, huono johtaminen tai työkollegojen väliset ongelmat johtavat helposti osaajien lähtemiseen yrityksestä. Tämä aiheuttaa yritykselle vaihtumiskustannuksia sekä tietotappioita etenkin hiljaisen tiedon saralla (Ojala

2003, 86). Jatkuva henkilöstöpuutos tai vaihtuvuus puolestaan kuormittaa yrityksen muita työntekijöitä, jotka joutuvat sopeutumaan toistuviin muutoksiin nopeasti.

Koko maan tasolla arvioituna yritysten työpanoksen menetyksestä aiheutuvat tulonmenetykset ovat kymmeniä miljardeja euroja vuosittain. Näistä osa voitaisiin ennaltaehkäistä varhaisella välittämällä sekä työhyvinvointimallin suunnittelulla ja priorisoinnilla. Kannustaminen ja keskittyminen ennaltaehkäisevään toimintaan on nähty hyvänä ensiaskeleena työhyvinvoinnin kehittämisessä, tällaisia toimia voivat olla esimerkiksi sairaspöissaolojen seuranta, jolloin työkykyyn vaikuttavat tekijät pystytään tunnistamaan jo alkuvaiheessa. (Työolobarometri 2023, 79.)

### 3 YRITYSKULTTUURI

#### 3.1 Mitä on yrityskulttuuri?

Sana kulttuuri polveutuu latinan kielen sanasta cultura, joka tarkoittaa maaperän hoivaamista sekä kultivointia. Pitämällä omalla toiminnalla huolta viljelyksistä, voi maanviljelijä varmistaa, että sato on kypsyttyään toivotunlainen. Kulttuurisanan määritelmästä on myös osittain löydettävissä yrityskulttuurin ydinajatus, sillä luodaan perusta menestykseen johtavalle toiminnalle. (Luukka 2022, 17.)

Suomen Great Place to Work:in hallituksen puheenjohtaja Asta Rossin (2015) mukaan ”Yrityksen päivittäinen toiminta muodostuu sen mukaiseksi, miten asiat ovat tapana tehdä. Sitä on yrityskulttuuri käytännössä” (Rossi 2015, 13). Yrityskulttuuri on siis taustalla vaikuttava tekijä, jota on hankala määritellä, mutta se voidaan kuitenkin nähdä ja kokea yrityksen sisällä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan kulttuurin voidaan ajatella olevan toiminnan sivutuote tai toimintaa ohjaava tekijä, joka vaikuttaa tekemiseen sekä siihen mihin asioihin kiinnitetään huomiota tai mikä on tärkeää (Kuusela 2015, 9). Kulttuuri siis kuvaa sitä miksi yritys on olemassa ja mitä se koittaa saavuttaa (Luukka 2022, 71). Tämä riippuu paljolti siitä, kuinka suuri osa yrityksen strategiaa kulttuurinjohtaminen on. Mikäli kulttuuria ei tietoisesti johdeta, on se vain orgaaninen historian ja tekemisen muovaama palanen, jolla ei ole liiketoimintaa edistävää tavoitetilaa tai vaikutusta (Rossi 2015, 14).

Yrityskulttuurin vahvuus on sen tekemistä ohjaava vaikutus mitä voidaan pitää myös sen perimmäisenä tavoitteena, saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Yhdysvaltalainen liikemies Henry Ford on määritellyt laadun ja kulttuurin sanoilla ”Quality means doing it right when no one is looking. And culture means doing the right thing when no one is looking.” (Luukka 2022, 22.) Yrityskulttuurin määrittely luo ymmärrystä yrityksen sisällä oleville asioille, jotka ovat kulttuuria eläville itsestään selviä.

Suomessa korostuu tänä päivänäkin vielä laatujohtaminen kulttuurijohtamisen sijasta. Laatujohtamisella tarkoitetaan toiminnan tai tuotannon tasalaatuisuuden

varmistamista siinä esiintyvien virheiden minimoimiseksi. Tämä nähdään usein helpoksi, konkreettiseksi toiminnaksi, johon voidaan tarttua. Toisin kuin kulttuurijohtaminen, joka helposti esiintyy epämääräisenä asiana, josta on hankala saada otetta. Laatujohtamisen ongelmakohta on kuitenkin nimenomaan virheiden minimointi sillä virheet usein liittyvät, tavalla tai toisella, ihmisiin. (Luukka 2022, 23.)

### **3.1.1 Kulttuurin keskeiset ominaisuudet**

Yrityskulttuuritutkija Panu Luukka (2022) on listannut yrityskulttuurille kuusi keskeisintä ominaisuutta.

#### **Kulttuuri on ryhmään liittyvä ominaisuus**

Jokainen ihminen edesauttaa kulttuurin muodostumisessa mutta kulttuuri itsessään ei muodostu koskaan yhden ihmisen ympärille, se on ominaista ainoastaan ryhmälle. Jokaiselle ryhmälle muodostuu ajansaatossa oma kulttuurinsa, olipa se sitten tiedostettua tai tiedostamatonta. (Luukka 2022, 26.)

#### **Kulttuuri luodaan ryhmässä**

Kuten edellä mainittiin, kulttuuri luodaan aina ryhmän sisällä ja se muotoutuu aktiivisten tekojen tai tekemättömyyden kautta. Kulttuuri rakentuu ryhmän sisällä, mutta sitä usein määritellään ympäröivän maailman avulla esimerkiksi tuomalla esiin, että halutaan toimia eri lailla, kuin alalla olevat muut yritykset. Myös johtamisella on suuri vaikutus kulttuurin muodostumiseen. Yrityksen kulttuuri on usein johtajansa varjo, joka heijastelee tämän arvomaailmaa. (Luukka 2022, 26.)

#### **Kulttuurin voi oppia ja sitä voidaan opettaa**

Uuden työntekijän on todettu adaptoituvan hallitsevaan kulttuuriin noin 2–4 kuukaudessa, jolloin kulttuurin piirteet alkavat tiedostamatta ohjaamaan hänen toimintaansa. Tekijä yleensä sokeutuu valloillaan olevalle yrityskulttuurille. Kulttuuri opitaan parhaiten havainnoimalla, matkimalla muita tai suorittamalla töitä annettujen ohjeiden mukaan. (Luukka 2022, 25.)

### **Kulttuuri on jaettu kokemus, joka erottaa ryhmän jäsenet muista ryhmistä**

Kulttuuri muotoutuu kasaan vasta silloin kun se on jaettu kokemus. Sen muodostavat erilaiset tarinat, tavat ja symbolit, jotka voidaan luokitella yrityksen sisällä ”meidän jutuiksemme”. Juuri kulttuurin me-henki luo sen identiteetin, erottaa sen muista alan yrityksistä sekä hitsaa tekijät yhteen. (Luukka 2022, 27–28.)

### **Kulttuuri vaikuttaa eri tasoilla**

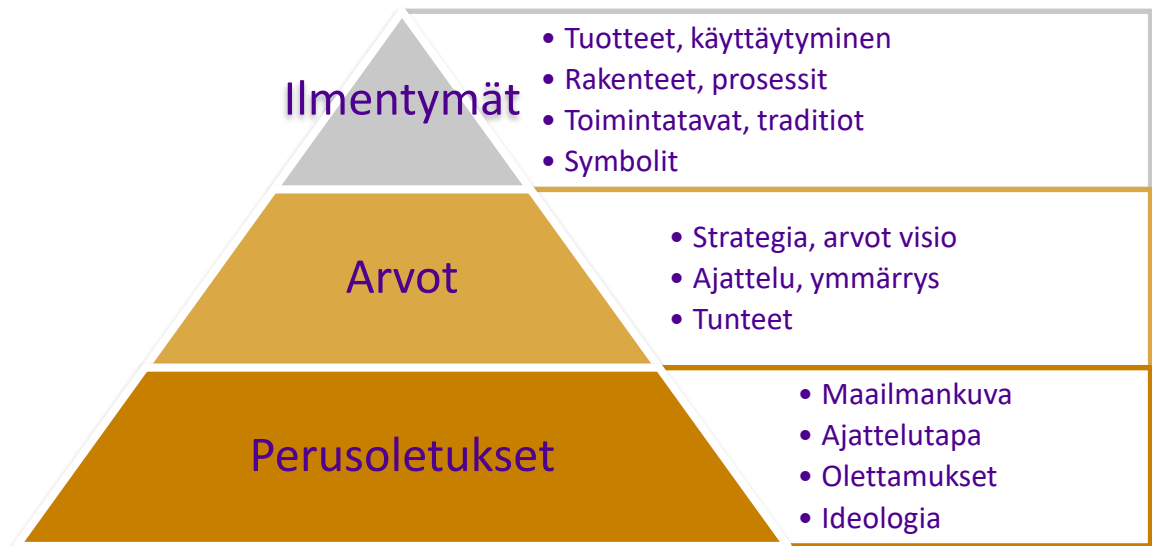
Kantavina peruspilareina voidaan pitää olettamuksia, arvoja, käytänteitä ja käytäytymistä. Kulttuuria ei määrittele vain sen ulkoiset, näkyvät ominaisuudet eli artefaktit, vaan myös paljon syvemmät asiat kuten yhteinen arvomaailma. Jos kulttuuri perustuisi pelkästään näkyville ominaisuuksille, kuka tahansa voisi toisintaa sen täysin samanlaisena. (Luukka 2022, 28.)

### **Kulttuuri on vahvempi kuin yksilö**

Yrityskulttuuri on itsessään yksilöä ja henkilöstöä vahvempi voima, joka kantaa mukanaan sekä positiivista että negatiivista historiaa. Monesti uusien jäsenten tuomat muutokset kuivuvat kasaan yrityskulttuurin painosta sillä ”täällä on aina toimittu näin”. Vahvan kulttuuri ohjaa usein jäsentensä tekemistä ja mikäli uusi yksilö ei sopeudu valloillaan olevaan kulttuuriin, hän lähtee. (Luukka 2022, 29.)

## **3.1.2 Yrityskulttuurin ilmentymät**

Kulttuuri voidaan usein kuvata tai nähdä ikään kuin jäävuorena, josta on näkyvillä vain sen huippu. Kyseisen jäävuori mallin on kehittänyt psykologi ja yrityskulttuuritieteilijä Edgar Schein 1990-luvulla ja se on laajalle levinnyt esimerkki kulttuurin eri ilmentymistä (kuvio 5). Schein jakaa kulttuurin mallissaan kolmeen eri ilmentymään sekä näiden ilmentymien syntyyn vaikuttaviin juurisyihin. Jäävuoren huipun paikkaa pitävät ulospäin näkyvät ja aisteilla havaittavat ilmentymät, artefaktit, jotka kertovat yrityksen tavasta toimia. Esimerkiksi rekrytointia, palvelusvuosilohjoja, palkitsemisperusteita, vastausmalleja, yrityksen juhlia yms. voidaan pitää esimerkkeinä mahdollisista artefakteista. (Luukka 2022, 30–31.)



KUVIO 5. Yrityskulttuurin ilmentymät (Schein n.d., Luukka 2022, 30.)

Seuraavana kerroksena Scheinin jäävuoressa on sisälle näkyvistä kerroksista arvot sekä perusoletukset. Jokaisella yrityksellä on omat arvonsa, jotka ovat joko selkeästi tiedostettuja tai osittain tiedostamattomia. Omaksutut arvot voivat syntyä luonnollisesti tai niitä voidaan luoda tietoisesti. Arvoja tai uskomuksia on ulkopuolisen lähes mahdoton havaita mutta kun niitä tarkkaillaan sisältäpäin, voidaan ymmärtää miksi yrityksen ihmiset toimivat kuten toimivat. Arvoihin vaikuttavina tekijöinä toimivat myös yrityksen visio sekä strategia yhdessä tavoitteiden rinnalla. (Luukka 2022, 31–21.)

Arvot rakentavat tietynlaisen perustan olettamusten päälle. Olettamukset kertovat usein yrityksen maailmankuvasta, ajattelutavoista sekä asioista, joista yrityksessä ollaan yhtä mieltä. Esimerkiksi yrityksen ihmiskäsitys, mitä ihmisestä uskotaan, on yksi perusolettamuksista (Manka 2008, 140). Olettamukset rakentuvat yleensä ajan kanssa itsestään selviksi asioiksi, joita ei kyseenalaisteta tai oteta enää esille keskusteluissa. Perusolettamuksia onkin tästä syystä vaikea havaita sillä ne ovat juurtuneet syväälle ihmisten ajatteluun sekä tekemiseen. Useimmiten yrityksen ulkopuoliset tahot pystyvät havaitsemaan olettamuksia yrityksen omia jäseniä paremmin. (Luukka 2022, 32.)

Scheinin malli antaa hyvän katsauksen siihen miten syväälle yrityskulttuuri ulottuu. Pelkkä artefaktien muutos ei vielä muuta yrityksen kulttuuria suuntaan tai toiseen.

Mikäli muutettavat asiat eivät ole linjassa yrityksen arvojen tai perusolettamusten kanssa, hiipuvat uudet toimintatavat nopeasti pois. (Luukka 2022, 33.)

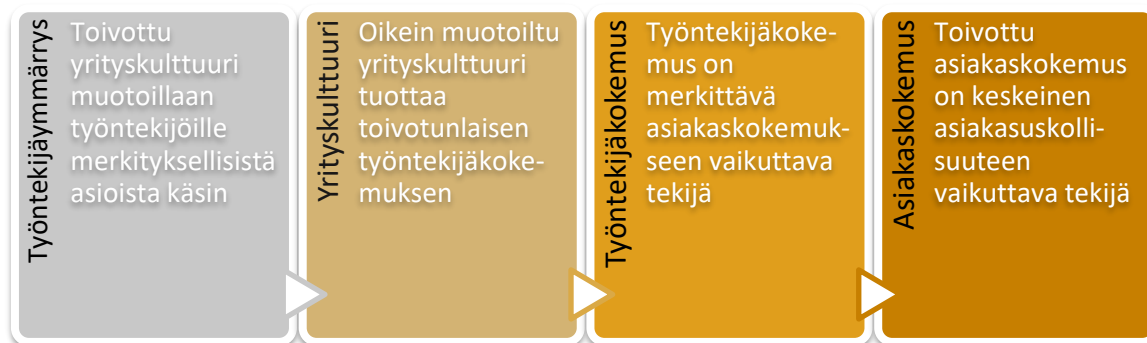
### 3.1.3 Kulttuurin tulosvaikutus

Kulttuurin ollessa yrityksen kaikki (toimintatavat, kommunikointi, palvelu, olemus) on sillä myös suuri rooli yrityksen menestystekijänä. Tämän päivän muutosnopeus on useasti nopeampaa kuin mihin moni yritys pystyy vastaamaan, sisäiset prosessit eivät pysy perässä ja yritys muuttuu liian hitaasti suhteessa ulkopuolella vallitsevaan tilanteeseen. Ketteräksi hiottu yrityskulttuuri pystyy nopeuttamaan sisäistä muutoskykyä sillä ihmiset ovat nopeita muuttumaan, jos yrityskulttuuri sen sallii. (Piha 2017, 134–135.)

Yrityskulttuurin ruohonjuuritason toimintaperiaatteilla voidaan ajatella olevan kaksi ääripäätä, kaupankäyntikulttuuri ja giftwork-kulttuuri. Näistä jälkimmäinen korostuu vahvoissa ja voittavissa yrityskulttuureissa. Kaupankäyntikulttuurille ominaista on erilaiset transaktiot, joissa ihmisiin investoidaan minimaalisesti ja heitä kohdellaan yksittäisinä tapauksina tai resursseina (Rossi 2012, 39). Se perustuu perinteiselle vaihdantatalouden suhdemallille, työnantaja tarjoaa rahaa vastineeksi työntekijän työpanoksesta (Luukka 2022, 188). Tälle kulttuurinmuodolle tutumpaa on se, että kohtaamisen jälkeen molemmille osapuolille on jäänyt arkipäiväinen ja mitäänsanomaton tunne. Giftwork-kulttuurin kantavana ajatuksena on suhde, jossa luotetaan siihen että, kun antaa toiselle jotain saa myös itse joskus takaisin. Giftwork pyrkii ylittämään vuorovaikutukselle asetetut odotukset asiakkaiden ja henkilökunnan välisissä kohtaamisissa. Tätä kulttuuria ilmentävien tilanteiden jälkeen asiakkaalla on usein myönteinen, huomioitu olo sekä kokemus jostain erityisestä. Giftworkia saadaan aikaan, kun panostetaan odotettua enemmän aikaa, vaivaa tai huomiota. Sen voidaan ajatella olevan positiivinen kehä, joka lähtee liikkeelle siitä, että johtajat tuottavat työntekijöilleen giftwork tekoja ja nämä puolestaan siirtävät niitä eteenpäin asiakkaille. (Rossi 2012, 39–40.) Tässäkin tapauksessa kaikki lähtee liikkeelle johtamisen laadusta.

Yrityksen kulttuuri heijastuu aina lopulta myös asiakkaalle asti, asiakaskokemus syntyy työntekijöiden toiminnasta ja työntekijät puolestaan siirtävät eteenpäin sitä

tunnetta, joka välittyy yrityksen tavasta kohdata heidät (Rossi 2012, 40). Asiakaskokemusta voidaan pitää eräänlaisena ketjureaktiona, joka lähtee liikkeelle yrityksen kulttuurista ja työntekijäymmärryksestä (kuvio 6). Näiden ymmärtäminen auttaa luomaan positiivisen työntekijäkokemuksen, joka vaikuttaa lopulta myös aina asiakkaaseen. Toimivan kulttuuristrategian ytimessä on halu rakentaa jotain sellaista mikä saa ihmiset pysymään yrityksessä mahdollisimman kauan ja tekemään työnsä hyvin. (Luukka 2022, 117.)



KUVIO 6. Organisaation menestysketju (Luukka 2022, 117.)

Asiakas- ja työntekijäymmärrys tähtäävät molemmat samaan asiaan, kohdetuntemukseen. Työntekijäymmärrys rakentuu sen ajatuksen varaan, että yritykset koostuvat aina yksilöistä ja jokainen yksilö sitoutuu ja motivoituu eri lähtökohdista käsin. Tämän ymmärtäminen auttaa johtamaan tekijöitä paremmin sillä Luukan (2022) mukaan organisaation vahvin ja heikoin lenkki on aina yksilö. (Luukka 2022, 119.) Näiden kahden väliin jäävät yrityskulttuuri ja sen määrittämä työntekijäkokemus. Työntekijäkokemusta voidaan johtaa tuntemalla omat tekijänsä sekä antamalla työnantajalupaus, jonka yrityskulttuuri pystyy lunastamaan (Luukka 2022, 129).

Jokainen yritys on lopulta olemassa tuottaakseen voittoa. Yrityskulttuuri ja hyvän työpaikan titteli ovat välineitä menestykseen ja liiketaloudellinen menestys seuraa usein hyvää henkilöstöjohtamista. Tuloksen tekeminen ei edellytä sitä, että henkilöstölle annetaan täysin vapaat kädet tai että toimistolla vallitsee ikuinen vappu ilman työntekoa. Se edellyttää sitä, että ihmisiä kuunnellaan, kunnioitetaan ja heistä aidosti välitetään. Huippuosajat hakeutuvat huippupaikkoihin töihin ja tähän vaikuttaa suuresti yrityskulttuuri sekä työnantajan imago. (Luukka 2022, 169–171.)

### 3.2 Yrityskulttuurin rakentaminen

Kannattavan yrityskulttuurin rakentaminen alkaa siitä, että kaikki muut toiminnot tukevat kulttuuria itsessään (Luukka 2022, 86). Ei riitä, että toimisto rakennetaan rennoksi, jos yleinen ilmapiiri on kireä tai rekrytointi tilanteessa korostetaan yhteisöllisyyttä, mutta työntekijä jätetään ratkaisemaan tilanteita yksin heti ensimmäisenä päivänä. Yrityksen kaikki arjen toiminta aina toimintaprosesseista palkitsemisiin ja tapahtumiin tulisi muotoilla kulttuurillisista lähtökohdista käsin, jotta kaikki tekeminen integroituu toisiinsa (Luukka 2022, 87).

Yrityksen jokaisella jäsenellä on roolinsa yrityskulttuurin muovaajana. Rooli on sitä isompi mitä korkeammassa virassa yrityksen sisällä toimii, mutta myös yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa kulttuuriin omalla tekemisellään. Luukka (2022) toteaaakin että jokaisesta yrityksestä löytyy niin kutsuttuja yksittäisiä sabotöörejä; henkilöitä, jotka uivat jatkuvasti vastavirtaan asiasta riippumatta. Heille ominaista on toistuva valittaminen, toiminnan epäileminen ja jatkuva negatiivisen tunteen levittäminen. Tutkimusten mukaan negatiiviset tunteet leviävät ryhmän sisällä positiivisia helpommin, joten yksittäisten sabotöörien asenne voi tarttua myös muihin tekijöihin. Yksittäinen työntekijä ei kuitenkaan pysty muokkaamaan yritykseen iskostunutta kulttuuria suuntaan tai toiseen sillä kulttuuri on aina yksilöä vahvempi. Kulttuurin muuttaminen vaatii työntekijöiden keskuudesta sanansaattajia, jotka toteuttavat kulttuuria omassa tekemisessään ja tuovat sitä huomaamatta esille vertaistensa joukossa. Näin vahva kulttuuri sisäistetään osaksi tekijöiden arkea. (Luukka 2022, 64–68.)

Kulttuurin kasvua voi tukea aktiivisella, niin positiivisten kuin negatiivistenkin, asioiden esiintuomisella, tekojen ja tekijöiden kehumisella sekä tekemällä itse pieniä kulttuuria tukevia tekoja. Toimiminen kulttuurin aktiivisena kuluttajana auttaa vahvistamaan sitä. (Luukka 2022, 68–69.) Jokainen kulttuuri on omanlaisensa osa yritystä eikä olemassa ole pelkästään hyviä tai huonoja kulttuureja. Jokainen kulttuuri on muotoutunut tarpeesta ratkaista eteen tulevia tilanteita yrityksen sisällä. Kulttuurin toimivuutta onkin hyvä tarkastella suhteessa yrityksen eri tehtäviin. (Kuusela 2015, 47–48.)

### 3.2.1 Yrityksen ihmiskäsitys

Kulttuuri muovautuu käyttäjiensä näköiseksi ja näin ollen jokainen kulttuuria todoksi elävä työntekijä myös vaikuttaa siihen. Alati muuttuvassa maailmassa yrityskulttuuri on yksi pysyvistä, toimintaa ohjaavista tekijöistä. Se mahdollistaa myös huomion siirtämisen mekaanisesta suorituksesta yhteen yrityksen tärkeimmistä voimavaroista: työntekijään (Piha 2017, 134).

Vahva, ihmislähtöinen yrityskulttuuri rakennetaan Luukan (2022) tulkinnan mukaan neljän peruspilarin päälle, organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy sekä suunta. Hyvin toteutuessaan nämä edistävät voittavan kulttuurin ja kilpailuedun syntymistä. (Luukka 2022, 176.) Positiivinen ihmiskäsitys kiteytyy luottamukseen ja uskoon, joka kohdistuu johtajilta työntekijöille. Yrityksessä ihminen tulisi nähdä merkityksellisenä alati kehittyvänä tekijänä, jonka toimintaa johtajat tukevat. Negatiivisessa ihmiskäsityksessä johtavat henkilöt tarkkailevat, ohjeistavat ja valvovat työntekijöitään kuin tarhaikäisiä lapsia. Johtajien ihmiskäsitys määrittää yrityskulttuurin pohjan sillä se on heijaste yrityksen arvoista, rakenteesta ja toimintamalleista. (Luukka 2022, 182–183.)

Yrityksen välittämä ihmiskäsitys näkyy asiakkaille ja tuntuu työntekijöissä. Työntekijän kokonaismerkitys yrityksen onnistumiselle on puolestaan suuri. Joidenkin tutkimusten mukaan keskimäärin ainoastaan joka kolmas työntekijä on aidosti sitoutunut yritykseen, kun taas lähestulkoon puolet työvoimasta vain käyvät vain töissä (Rossi 2012, 90). Sitoutumisen puute maksaa yritykselle, sillä keskinkertaisesta työpanoksesta maksetaan silti täyttä hintaa. Parhaimmassa tapauksessa innostava yrityskulttuuri sitouttaa ja motivoi tekijöitä huippusuorituksiin.

### 3.2.2 Kulttuurin kulmakivet

Yrityksellä on usein määritettynä missio, visio ja strategia, jotka vastaavat eri kysymyksiin (kuvio 7). Yrityksen voidaan ajatella olevan myös yksi näistä toimintaa ohjaavista kysymyksistä. Näihin kysymyksiin vastaaminen auttaa yritystä luomaan kuvan tavoitteistaan sekä keinoista päästä niihin. (Luukka 2022, 203.)



KUVIO 7. Toimintaa ohjaavat kysymykset (Luukka 2022, 203).

Arvojohtaminen on yksi kulttuurinluomisen kulmakivistä sillä arvot kytkeytyvät työntekijöihin tunnetasolla kertoen, miten tulee toimia, jotta saavutamme yhteisen visiomme (Luukka 2022, 205). Ydinasesmassa on niiden selkeä määrittely ja ymmärrettävyys. Arvot tulee kytkeä tunteeseen sillä tunne ohjaa ihmisen päätöksentekoa usein järkeä enemmän. Oikein luotuna ne kertovat millaisia henkilöitä yritykseen etsitään, keitä palkitaan tai ketä ylennetään. (Luukka 2022, 212–215.) Pohjimmiltaan ihmiset haluavat tuntea ylpeyttä työstään ja työnantajastaan. Mikäli työnantajan arvomaailma eroaa työntekijän omasta, ei ihminen pysty sitoutumaan työpaikkaansa.

Olemassaolon syy vastaa luonnollisesti kysymykseen mitä varten yritys on syntynyt ja miksi se on perustettu. Jos kulttuurista halutaan rakentaa vahva, tulee sen lähtöä liikkeelle yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, joka ohjaa tekemistä ja kannustaa tekijöitä. Olemassaolon syy kietoutuu usein yrityksen missioon, jonka tarkoituksena on kytkeä arjen työ osaksi jotain suurempaa. Yrityksen olemassaolon syyn tulee olla idealistinen, sillä se toimii yrityksen sydämenä. Sen voidaan ajatella vastaavan kysymykseen, miten juuri me luomme parempaa maailmaa. Esimerkiksi Fazerin missio ”ruokaa, jolla on merkitys” vastaa tähän kysymykseen syvemmällä tasolla. Mission päälle rakennetaan yhtä innostava visio sekä strategia sen saavuttamiseksi. (Luukka 2022, 226–234.)

Viimeisenä peruspilarina on suunta, eli visio, jonka tehtävänä on katsoa eteenpäin tulevaisuuteen. Visio on tavoitteita, johon yritys haluaa toiminnallaan pyrkiä. Nämä voivat olla sitouttavia tekijöitä, joita yritys ja sen työntekijät tavoittelevat. Mikäli henkilöllä ei ole tulevaisuudessa mitään odottamisen arvoista hän ankkuroituu usein menneeseen, joka vaikuttaa motivoitumiseen. (Luukka 2022, 235–238.) Visiota tukee aina strategia, joka kertoo miten asetettuun tavoitteeseen päästään. Luukka (2022) kuvaa vision pohjantähdeksi, jonka luo suunnistetaan

ja strategian matkan reittivalinnaksi. Vaikka reitti muuttuisi matkan varrella hankalan maaston myötä, kiintopiste säilyy samana. (Luukka 2022, 241.) Vision tehtävä on innostaa tekijöitä löytämään tiensä kohti tavoitetta ja johdon tehtävä on motivoida tekijöitä siinä matkalla. (Luukka 2022, 243.)

### 3.2.3 Kuinka luoda voittava kulttuuri?

Jotta kulttuuri pystyy tarjoamaan kilpailuetua yritykselle, tulee sen olla rakenteeltaan vahva ja erottua muista. Luukka (2022) kutsuu vahvaa yrityskulttuuria binääriseksi, arvo voi olla joko nolla tai yksi eikä mitään muuta näiden väliltä. Kulttuuri tulee voida tunnistaa sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella ja kulttuurisesti tärkeät asiat tulee näkyä kaikessa tekemisessä. Vahvaan kulttuuriin kuuluu sen kyky ohjata työntekijöiden käyttäytymistä ja toimintaa toivottuun suuntaan, jolloin se ohjaa koko yrityksen toimintaa. (Luukka 2022, 82.) Voittava kulttuuri on omakehittävä ja sen ei ole tarkoitus miellyttää kaikkia eikä sen tarvitse sopia kaikille. Tärkeää on, että kulttuuri kuvastaa yritystä arvoineen. Tästä voidaan pitää hyvänä esimerkkinä armeijan ylijäämävarusteita myyvää Varustelekaa, jonka rento, rehellinen ja suorasukainen kulttuuri tuodaan esille aina yrityksen tuotekuvauksista toimintaan asti siitäkin huolimatta, että se voi aiheuttaa mielipahaa osalle ihmisistä:

Meidän kadonneen aarteen metsästäjät löysivät yksittäiserän tämmöisiä military-henkisiä nallepuurillisia ja hupullisia talvitakkeja. Tää rotsi on suunniteltu enempi Kontulan yöllisiin covert-operaatioihin ja puhtaaseen siviilikäyttöön, mutta se on joka tapauksessa tynnyriä kangasta ja lämmintä. Eikä ole hinnalla pilattu, kun nää on täysin käyttämättömiä. Talvi tulee aina takaisin. Hanki ennen kuin naapurit vie nämä kaikki. (Varusteleka n.d.)

Rekrytoinnin näkökulmasta vahva yrityskulttuuri toimii loistavasti, se vetää puoleensa siitä kiinnostuneita ihmisiä ja työntää pois niitä, jotka eivät kulttuurin edes sopeutuisi. Yrityksen tavoitteena rekrytoinnissa, ei ole hakemuksien määrä vaan niiden vertautuvuus suhteessa haettavaan virkaan. Vahva binäärinen kulttuuri herättää aina ihmisissä tunteita, sitä joko rakastaa tai vihaa. (Luukka 2022, 86.)

### 3.3 Kulttuurin johtaminen

Kulttuuria voidaan johtaa monella eri tavalla ja eri lähtökohdista, kunhan se tehdään tietoisesti. Johtaakseen kulttuuria täytyy tietää mitä se on, mitä se sisältää ja miten sitä arvioidaan. Jos kulttuurin käsitettä yksinkertaistetaan liikaa johtaa se usein siihen, että yrityksessä johdetaan vain kulttuurin ilmentymiä, ei itse kulttuuria. Kulttuurin vahvuudella ja ihmisten viihtymisellä ei ole mitään merkitystä, mikäli sillä ei ole yhteyttä liiketoimintaan tai tavoitteisiin. (Piha 2017, 141,145.)  
Vahva kulttuuri ei siis automaattisesti takaa menestystä

Ei ole johtamista ilman kulttuuria eikä myöskään kulttuuria ilman johtamista. Kulttuuri on osallisena kaikkeen yrityksen toimintaan ja se heijastelee kaikkeen aina strategiasta rakenteisiin. Asetetut tavoitteet, missio, ei pysty toteutumaan, mikäli kulttuuri seisoo sen tiellä. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii aina yhteisön kykyä edistää toimintaa. (Piha 2017, 142–143.)

Kulttuurijohtamisen näkökulmasta on tärkeää olla tietoinen yrityksen kulttuurin nykytilasta sekä havitellusta tavoitetilasta. Jos henkilöstön kokemus kulttuurista eroaa johdon kokemuksesta, ovat tavoite- ja nykytila menneet sekaisin. Esimerkkinä tilanne, jossa johtajisto olettaa yrityksen kulttuurin olevan luova ja innovatiivinen, oletuksen pohjalta luodaan näitä piirteitä hyödyntävä kasvustrategia. Kulttuurissa ei todellisuudessa ole näitä piirteitä mahdollistavia elementtejä, henkilöstö ei koe luottamusta, hyvää vuorovaikutusta tai turvaa. Lopputuloksena strategia ei toteudu, tässä yhteydessä käytetäänkin usein lausetta kulttuuri syö strategian lounaaksi. (Luukka 2022, 39.)

#### 3.3.1 Miten kulttuuria johdetaan?

Toivottu yrityskulttuuri ei useinkaan tapahdu luonnostaan vaan se vaatii johtamista. Luukan (2022) mukaan kulttuuria voidaan johtaa seuraavasta viitekehyksestä, tule tietoiseksi, muotoile tukevaksi ja elä todeksi. (Luukka 2022, 95.)

Kulttuurin johtamiseksi on oltava tietoinen nykytilanteesta sekä halutusta suunnasta. Lähtötilanne on monilta osin sama kuin kulttuurien tiloja tarkastellessa ja

muuttaessa. Kulttuurin lähtökohdan selvittäminen vaatii usein monipuolista selvitystyötä ja monilähteistä tutkimusta. Monipuolisen analyysin saamiseksi, tutkijan olisi hyvä olla yrityksen ulkopuolinen taho sillä kulttuurin sisällä elävät jäsenet tulevat usein sokeiksi sille. Paras tutkimusta johtava kysymys on miksi näin toimitaan? (Luukka 2022, 95–97, 100.)

Kun yritykselle on selvinnyt mitä se haluaa saavuttaa ja millaista olemusta tavoitellaan, aletaan kulttuuria muotoilla päämäärää tukevaksi. Muotoilua voidaan toteuttaa vasta siinä hetkessä, kun on tultu tietoiseksi siitä mille olettamuksille ja arvoille kulttuuri rakentuu sekä miten se näkyy toimintatavoissa, artefakteissa tai rakenteissa. Kulttuurin muotoilulla tarkoitetaan tässä yhteydessä käytänteiden, artefaktien yms. muiden rakenteiden muovaamista niin että ne tukevat määritettyä tavoitekulttuuria. Muotoilulla pyritään myös muokkaamaan johtoportaan arvo maailmaa sekä olettamuksia ja sillä luodaan kokonaisvaltaisia uusia toimintamalleja. (Luukka 2022, 99–100.)

Viimeisen vaiheen nimikin kertoo jo sen toteutustavasta. Kulttuuri on alati muokkautuva asia, joka voi taantua takaisin vanhoihin toimintatapoihinsa, mikäli sitä ei aktiivisesti johdeta toiseen suuntaan. Jotta kulttuuria voidaan toteuttaa, tulee yrityksen henkilöstön olla siitä tietoisia ja johtajien toteuttaa sitä arjessaan kaikin keinoin. Mikäli kulttuurille ominaisia piirteitä laiminlyödään jatkuvasti, murenee sen uskottavuus henkilöstön silmissä. Toivottua kulttuuria tulee elää todeksi joka päivä ja sen vastaiseen toimintaan tulee myös puuttua välittömästi. (Luukka 2022, 101–102.)

Kulttuurijohtamisen voi aloittaa missä tahansa vaiheessa tietoiseksi tulemisen jälkeen. Mikäli kulttuuria ei ole tietoisesti johdettu aikeisemmin täytyy muutokseen osata sitoutua pitkäjänteisesti sillä valloillaan olevan kulttuurin kääntäminen, vie aikaa. Uuden kulttuurin adaptoituminen vaatii sen, että henkilöstö pääsee kokemaan, vahvistamaan ja toistamaan sitä. Vasta kun syvällä olevat uskomukset muuttuvat, muuttuu myös kulttuuri niiden mukana. (Luukka 2022, 107.)

### 3.3.2 Esihenkilö on kulttuurin airut

Yrityskulttuurin kannalta yksi yrityksen tärkeimpiä henkilöitä on esihenkilö. Esihenkilön toiminta on suuressa osassa yrityskulttuuria sillä heidän toimintansa usein vahvistaa tai heikentää tavoiteltua kulttuuria. Rooli tulisikin määrittää äärimmäisen selkeäksi toiminnan ja suorituksen johtamisen näkökulmasta. (Luukka 2022, 61–63.)

Heikkolaatuisella esihenkilötyöllä on usein negatiivinen vaikutus yrityksen menestykseen. Suomen Great Place to Work-instituutin johtaja Asta Rossin (2012) mukaan tavalliset tyytyvät tavalliseen ja useissa työpaikoissa osa ongelmista on voitua hyväksyä osaksi arkea, eikä niistä tehdyt havainnot johda enää toimenpiteisiin. Suomen parhaimpien yritysten johtamistuloksia katsottaessa voidaan nähdä selkeä ero heikompiin toimijoihin; johtaminen korreloi vahvasti taloudellisen menestyksen kanssa. Puoliontuva johtaminen tuottaa myös puolittaista tulosta, sillä käytössä olevia resursseja ei osata hyödyntää tarpeeksi. (Rossi 2012, 20–21.)

Henkilöstö kaipaakin useasti selkeän organisaatorakenteen rinnalle läsnä olevaa esimiestä. Johtaminen ja lähiesihenkilötyö nousee usein esille erilaisissa henkilöstökyselyissä yrityksestä riippumatta, tarve läsnä olevalle esihenkilölle on yhtä suuri kuin tarve selkeälle organisaatorakenteelle (Luukka 2022, 306). Johtajan tärkein tehtävä on palvella alaisiaan ja hän on olemassa omaa tiimiään tai ryhmäänsä varten. Menestyvä johtaminen lähtee liikkeelle aidosta halusta johtaa, auttaa ja kohdata ihmisiä. Voittavaa liiketoimintaa ei rakenneta Excelistä tai palavereista käsin vaan perusta sille luodaan ihmissuhteiden kautta.

Hyvä johtaja uskoo ja luottaa alaisiinsa, jolloin hänen tehtäväkseen jää suunnan näyttäminen. Johtajan tulisi jakaa valta ja vastuu työntekijöiden kanssa sen sijaan että työntekijällä olisi ainoastaan vastuita. Esihenkilötyö on paljon muutakin kuin työnantajan edustajana toimimista. Tehtävässä onnistuminen edellyttää kuitenkin roolin ja vastuualueiden selkeää määrittämistä sillä esihenkilötyö heijastelee aina yrityksen kulttuuria. (Luukka 2022, 304–316.)

## 4 TUTKIMUSTYÖ

### 4.1 Yritysesittely siivousalan yritys X

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on merkittävä puhtauspalvelujen tuottaja Pirkanmaan alueella. Tällä hetkellä yrityksellä on useita kohteita Tampereelta sekä sen ympäryskunnista ja se työllistää yli 50 työntekijää. Pohjautuen henkilöstömäärään, sitä voidaan kuvailla keskisuureksi yritykseksi. Yritykseen viitataan opinnäytetyössä tästä eteenpäin termeillä toimeksiantajayritys tai yritys.

Toimeksiantajan palveluntarjonta koostuu pääsääntöisesti ylläpitosiivouksien tuottamisesta taloyhtiöille sekä erilaisista perussiivouksen tehtävistä, ikkunanpesuista, asuntosiivouksista ja muista mahdollisista yksittäisistä töistä. Palveluntarjonta on samansuuntainen kuin alan muillakin kilpailijoilla. Palkkaus on työehtosopimusperusteinen ja verrattavissa alan keskipalkkoihin.

Yrityksen perusarvoihin kuuluu asiakaslähtöisyys, avoimuus sekä aito halu tehdä töitä ammattitaitoisesti. Näiden ohjaamana asiakkaat kohdataan yksilöinä ja työtä pyritään tekemään suurella sydämellä niin kentällä kuin johtopuolellakin. Yrityksen tavoitteena on nostaa alan arvostusta ja näyttää uusille tekijöille puhtaanapitoalan monipuolista tarjontaa.

### 4.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimustyön aihe valikoitui aikakaudelle tärkeiden elementtien saattamana. Yrityskulttuuriin tutustuminen vaikutti päätökseen lähteä tarkastelemaan sen ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta puhtaanapitoalan yrityksessä.

Aihe on merkittävä ja ajankohtainen yleisellä tasolla mutta etenkin toimeksiantaja yritykselle tutkimuksella on tiedollista arvoa. Siivousalalla on tiuha vaihtuvuus ja hyvien osaajien pitäminen talossa vaatii usein ponnisteluja. Opinnäytetyön tehtävänä on tarjota yritykselle mahdollisuus tarkastella omaa toimintaansa työnteki-

jöiden näkökulmasta käsin. Yrityksellä itsellään on vahva tunne heidän yrityskulttuurinsa laadusta sekä oletus henkilöstön hyvinvoinnin nykytilasta sekä sen mahdollisista kompastuskivistä. Opinnäytetyö pyrkii tuomaan esille mahdolliset eroavaisuudet sekä piilossa olleet hyvinvointiin vaikuttaneet tekijät. Työllä haetaan ennen kaikkea perspektiiviä asioiden katsontakantaan sekä mahdollisia ajatuksia ja keinoja hyvinvoinnin ja kulttuurin systemaattiselle kehittämiselle.

Tutkimus päätettiin toteuttaa kaksiosaisena. Ensimmäinen osio suunniteltiin pidettäväksi marraskuussa 2024 yhdessä toimeksiantajan henkilökunnan koulutuspäiviä. Koulutuspäiviä pidettiin kaksi, joissa molemmissa yhtenä osiona oli henkilöstön aktivoiminen työhyvinvoinnin ja yrityskulttuurin äärelle pienellä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä sisältävällä keskustelevalle ryhmätyöllä. Ryhmätyöstä saatuja tuloksia suunniteltiin jalostettavaksi ja niiden pohjalta luotaisiin varsinainen tutkimuslomakekysely henkilöstölle sekä esihenkilöille/ohjaajille. Kysely suunniteltiin lähetettäväksi kohderyhmille keväällä 2025.

Lomaketutkimus, eli survey, on kvantitatiivisen tutkimuksen keino, jossa tutkimusmateriaalia kerätään erillisellä tutkimuslomakkeella. Kvantitatiivinen tutkimus mittaa vastauksien numeerista tai prosentuaalista määrää ja niitä kuvataan usein erilaisilla kuvioilla tai taulukoilla. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin missä, mikä, paljonko tai kuinka usein? (Heikkilä 2014, 15, 17.) Lomakkeilta saadut tiedot jäsenellään, puretaan kaavioiksi ja tekstiksi. Kyselylomake sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joiden voidaan nähdä olevan enemmän kvalitatiivisen- eli laadullisen tutkimuksen alaisia. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkittavan näkemyksiä tai päätöksiä syvemmin. Tämä tutkimusmenetelmä soveltuu toiminnan kehittämiseen, sillä se tarjoaa usein arvokasta tietoa kohderyhmän arvoista ja suhtautumisesta tutkittavaan aiheeseen. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saatu aineiston on usein tekstimuotoista ja se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen? (Heikkilä 2014, 15.) Saatua materiaalia tutkitaan opinnäytetyön sisältämän teorian valossa ja sitä verrataan molempien osalueiden, työhyvinvointi ja yrityskulttuuri, tutkimustietoon sekä rinnastettavien kysymysten vastauksia verrataan toisiinsa työntekijöiden ja toimihenkilöiden kesken.

Tutkimusmenetelmien valintaan vaikutti suuresti se, että tutkimuksen tekijä toimii yrityksessä esihenkilötehtävissä. Objektiivisuuden varmistamiseksi tutkimusmenetelmät kuten havainnointi ja haastattelu päädyttiin jättämään pois. Etenkin yrityskulttuurin tarkastelu ja toteaminen vaatii usein ulkopuolisen tahon, joka ei itse ole aktiivinen toimija kulttuurissa. Koska tämä ei ollut tässä tutkimuksessa mahdollista, päädyttiin tutkimus suorittamaan pääosin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena.

### 4.3 Ryhmätyö

Ryhmätyöhön osallistui kaiken kaikkiaan 42 yrityksen henkilöstön jäsentä. Osallistujat jaettiin molemmissa marraskuun 2024 koulutuspäivissä neljään eri ryhmään ja jokaiselle ryhmälle annettiin kysymys pohdittavaksi eli järjestettiin eräänlainen aivoriihi. Aivoriihi on yksi menetelmä luovaan ongelmanratkaisuun, jossa tavoitteena on kehittää suuri määrä ideoita ryhmän sisällä. Menetelmä luottaa siihen, että määrän myötä löydetään myös laadukkaita kehitettäväksi soveltuvia ideoita. (Innokylä n.d.) Tutkimuksen esiosana järjestetyllä aivoriihellä tavoiteltiin positiivisia sekä negatiivisia ajatuksia annetuista aiheista ryhmäkohtaisesti. Ryhmiä kannustettiin miettimään annettuja kysymyksiä yleisestä näkökulmasta. Annetut kysymykset olivat

- Tekijät, jotka lisäävät työhyvinvointiani / tekijät, jotka alentavat työhyvinvointiani
- Tekijät, jotka lisäävät motivaatiani / tekijät, jotka laskevat motivaatiani
- Millaista on hyvä johtaminen / millaista on huono johtaminen
- Millainen henkilö soveltuu siivousalalle / millainen henkilö ei sovellu siivousalalle

Kysymyksien tarkoitus oli kerätä henkilöstön alustavia ajatuksia työhyvinvointiin vaikuttavista asioista (hyvinvointi-, motivaatio- ja johtamiskysymykset) sekä yrityskulttuuriin liittyvistä tekijöistä (johtamis- ja soveltuvuus-kysymykset). Positiivinen/negatiivinen asettelulla jokaisella ryhmällä oli mahdollisuus miettiä annettua aihetta vaihtelevista näkökulmista.

### 4.3.1 Ryhmätyön tulokset

Työhyvinvointia ja motivaatiota käsittelevät kysymykset tuottivat osittain samankaltaisia asioita mikä oli oletettavissa sillä molemmat tekijät vaikuttavat suuresti työssä jaksamiseen sekä suorituksesta saatavaan tunteeseen. Työhyvinvointia ylläpitäviä tekijöitä olivat esimerkiksi työn arvostus, palautteen saaminen, ergonomia, oikeanlainen tauotus, elämäntavat, oma asenne sekä johtamisen laatu. Puolestaan laskeviksi tekijöiksi oli nimetty matala palkkaus, vähäinen työaika, negatiiviset asiakkaat, huono kommunikaatio ja yhteistyön toimimattomuus esihenkilöstön kanssa. Motivaatio tekijöissä korostuivat samantyylliset vastaukset mutta esimerkiksi henkilöstön koulutukset, työn suunnittelu ja joustamisen mahdollisuus sekä käden jäljen näkeminen koettiin yleisesti motivointia lisääviksi tekijöiksi. Tekijät kuten ylimääräinen työkuorma tai kiireen tunne yhdistettiin motivaation laskuun yhdessä hyvinvoinnin laskuun liittyvien tekijöiden kanssa.

Arvioitaessa alalle soveltuvaa henkilöä, koettiin positiivisen, luotettavan ja tehokkaan ihmisen soveltuvan alalla parhaiten. Esiin nousivat myös taipumus introverttiuteen sekä kyky hyödyntää maalaisjärkeä omassa työssään. Puhtaanapitoalan tehtävät vaativat usein tekijältään kykyä ratkaista nopeasti eteen tulevia tilanteita sekä suorittaa työt annetussa ajassa. Alan työnkuvan takia työ voi aika-ajoin olla äärimmäisen itsenäistä, jolloin yksinäisyyden sekä irrallisuuden tunteita usein koetaan. Vastauksissa, joissa haettiin ominaisuuksia, jotka eivät sovellu alalle nousivat esiin luonteenpiirteet kuten välinpitämättömyys tai epäluotettavuus. Muita rajoituksia koettiin olevan esimerkiksi erilaiset fyysiset rajoitteet, jotka ovat esteenä fyysisen työn suorittamiselle.

Viimeistä kysymystä, eli hyvää johtamista, kuvailtiin toimivalla delegoinnilla, informoinnilla ja palautteen annolla samoin kuin kuuntelemisen ja aidon välittämisen näyttämällä. Johtajalta toivottiin tavoitteiden asettamisen lisäksi työntekijän aktiivista kuuntelua sekä tavoitettavuutta. Huono johtaminen nähtiin yllä mainittujen vastakohtana, huono kommunikaatio, riittämätön ohjeistus, arvostuksen, huomioinnin ja kuuntelun puute sekä ideoiden tai tarpeiden huomiotta jättäminen. Esille nousi myös oletukset työn suorittamisesta riittämättömin resurssein.

Ideariihessä saadut vastaukset heijastelivat aiheesta olemassa olevaa teoriaa. Hyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttavat tekijät löytyvät niin työympäristöstä kuin henkilön omasta elämästä. Johtajan toivotuissa ominaisuuksissa korostui selkeys sekä aito välittäminen, jotka tukevat usean työhyvinvoinnin tai työpaikkakulttuuri tutkijan näkemyksiä hyvästä johtamisesta.

Ideariihen tuloksien pohjalta luotiin lomakekysely sekä henkilöstölle että esihenkilöille ja ohjaajille. Kyselyn tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa esiin nousseista aiheista sekä niiden linkittymisestä toimeksiantaja yritykseen. Esihenkilöstölle suunnattu kysely toimii ikään kuin vertaavana tekijänä henkilöstön kyselylle, jotta voidaan nähdä miten työnantaja ja työntekijäkokemukset eroavat toisistaan.

#### **4.4 Tutkimusaineiston keruu ja käsittely**

Pääsääntöistä tutkimusaineistoa kerättiin sähköisillä kyselylomakkeilla (Microsoft Forms) jotka sisälsivät sekä valinta- että avoimia kysymyksiä ja Likert-asteikkoa hyödyntäviä kysymyksiä. Likert-arviointiasteikolla kerätään tietoja mielipiteistä, jolloin vastaaja ilmaisee, onko hän kysymyksen tai väittämän kanssa samaa mieltä, erimieltä tai jotain näiden väliltä. Näissä kysymyksissä on ennalta annetut vastausvaihtoehdot, jotka sijoittuvat kahden ääripään välille. (Surveymonkey n.d.) Työntekijöiden kyselystä löytyi 24 kysymystä. Työhyvinvointiin viittasi 11 ensimmäistä kysymystä ja yrityskulttuuriin 11 seuraavaa (liite 1). Toimihenkilöille lähetetty kysely koostui yhteensä 21 kysymyksestä, joista kaksi oli taustakysymyksiä, seitsemän omaa sekä henkilöstön oletettua työhyvinvointia kartoittavia ja 11 yrityskulttuuriin viittaavia kysymyksiä (liite 2). Molemmissa kyselyissä kysyttiin taustatietoina ikää sekä yrityksessä tehtyjen työvuosien määrää.

Tutkimus suoritettiin aikavälillä 15.–27.4.2025 ja se lähetettiin WhatsAppin kautta 51 yrityksen työntekijälle, joka on noin 87 % koko henkilöstön määrästä, sekä neljälle esihenkilöstön edustajalle, joka on noin 67 % kaikista työnjohtoon osallistuvista toimihenkilöistä. Kyselyn ulkopuolelle rajattiin henkilöt, joiden työsuhte oli alkanut kyselyn lähettämistä edeltävällä tai samalla viikolla sekä henkilöt, joiden puhe- ja kirjoituskieli on englanti. Rajaukset nähtiin tarpeelliseksi sillä juuri alka-

neissa työsuhteissa ei vielä ole kokemusta itse työstä tai työnantajasta, joten kyselyyn vastaaminen anna tutkimuksen toivomaa arvoa. Kysely toteutettiin suomen kielellä, josta syystä rajattiin ulos henkilöt, joiden puhe- ja kirjoituskieli on englanti. Kyselyä ei käännetty englanniksi johtuen mahdollisista tulkintavirheistä, joita kääntäminen olisi saattanut kysymyksille tuottaa. Työntekijöille osoitettuun kyselyyn vastasi 28 henkilöä, joka on noin 55 % kaikista tavoitelluista vastaajista.

Toimihenkilöistä rajattiin ulos pitkään äitiyslomalla oleva esihenkilö, jolla ei tällä hetkellä ole kontaktia yrityksen toimintaan tai työntekijöihin. Ulos rajattiin myös toinen esihenkilö, joka toimii kyseisen opinnäytetyön tekijänä, objektiivisen näkemys takaamiseksi. Toimihenkilöille lähetettyyn kyselyyn puolestaan vastasi kolme henkilöä, joka on noin 75 % tavoitelluista vastaajista. Molempien kyselyiden vastausprosenttia pidetään hyvänä otantana yrityksen kokonaishenkilöstölukuun verrattuna.

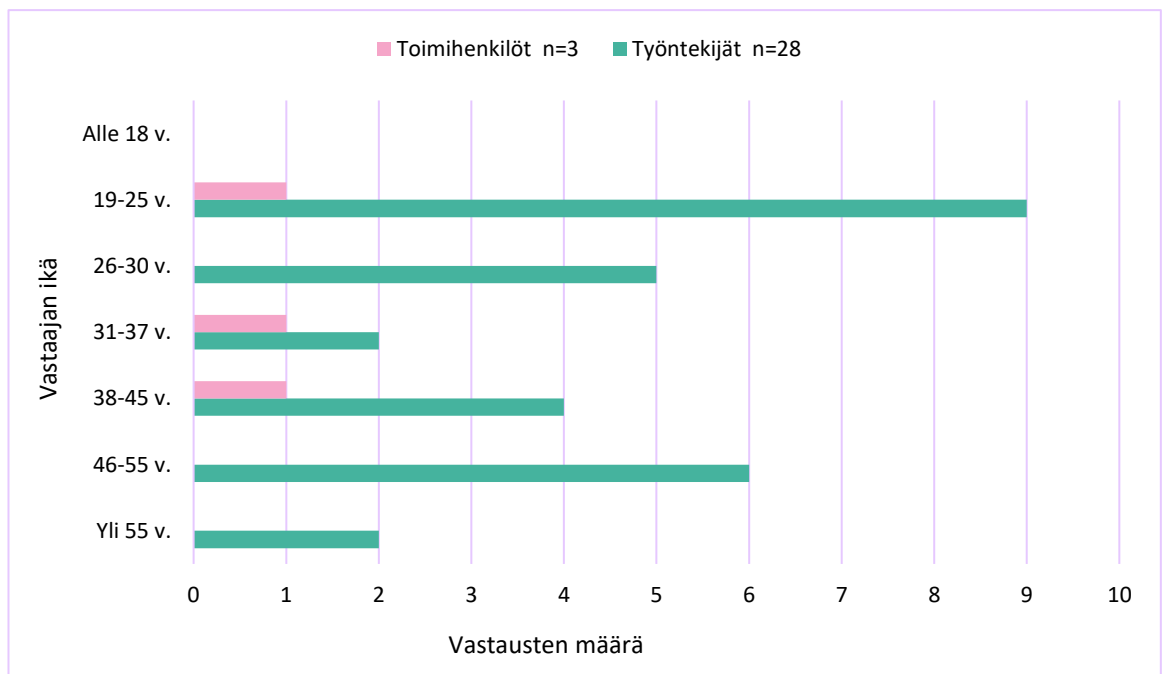
Annetun vastausajan sulkeuduttua lomakkeilla saatuja vastaksia käytiin läpi. Osa työntekijälomakkeen kysymyksistä olivat pakollisia mutta esimerkiksi avoimiin kysymyksiin ei kaikkiin vaadittu vastausta, joten jokaiseen kysymykseen ei ole 28 vastausta annettu. Pakollisia kysymyksiä ei haluttu asettaa luomisvaiheessa liikaa, jottei mielenkiinto vastaamiseen katoaisi. Tästä huolimatta avoimiin kysymyksiin saatiin kohtalaisesti vastauksia osallistujilta. Toimihenkilöille kaikki kysymykset olivat pakollisia riittävän vastausmäärän saamiseksi pienemmästä otannasta. Molempien lomakkeiden tiedoista koostettiin Exceliin taulukko, jossa eri lomakkeiden rinnastettavat kysymykset ja vastaukset näkyivät vierekkäin.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Vastaajien taustatiedot ja työskentelyvuodet

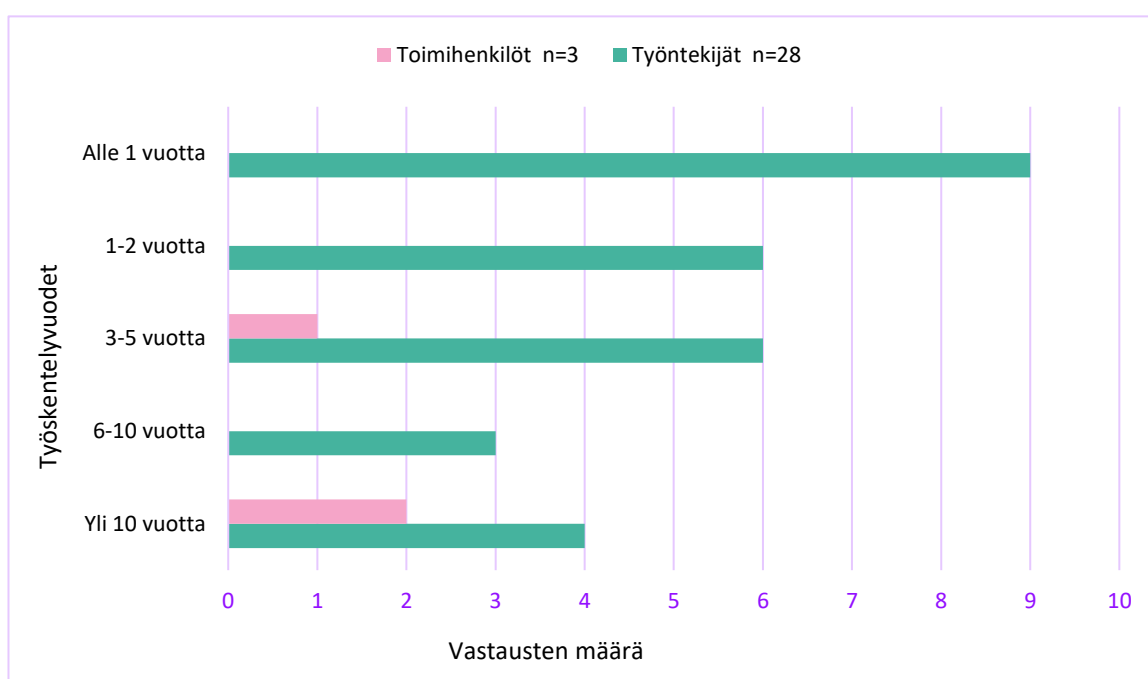
Tutkimuksen alussa vastaajia pyydettiin vastaamaan kahteen taustakysymykseen. Kysymyksiksi valittiin ikä sekä työskentelyvuodet, joiden avulla saadaan selville vastaajien keski-ikä sekä osittainen sitoutuminen yritykseen työvuosien määrässä

Yrityksen ikäjakaumassa työntekijöiden puolella on kaksi selkeästi erottuvaa ikäjakaumaa, nuorten aikuisten sekä keski-ikäisten ryhmät (kuvio 8). Nuorien suuri lukumäärä voi selittyä sillä, että siivoustyöt ovat usein ensimmäisiä töitä, joihin hakeudutaan sillä alalle pääseminen ei vaadi pohjakoulutusta ja avoimia työpaikkoja on useasti tarjolla suuren vaihtuvuuden takia. Tämän tyylinen työ on usein myös joustavaa sekä helppoa ottaa opiskelujen rinnalle yhdeksi tulonlähteeksi. Toimihenkilöiden iät puolestaan jakaantuvat tasaisemmin eikä niissä ole havaittavissa selkeitä eroja.



KUVIO 8. Toimeksiantajayrityksen ikäjakauma

Työnvuosia tarkastellessa vastauksissa korostuu lyhyempien työvuosien osuus, joka voi viitata aikaisemmin mainittuun alan suureen vaihtuvuuteen tai sivutyöhön, josta ei kuitenkaan harkita pidempiaikaista ammattia (kuvio 9). Vastaajista löytyy kuitenkin myös useampi henkilö, jotka ovat tehneet kyseisessä yrityksessä huomattavan pitkän uran aina kuudesta työvuodesta yli kymmeneen. Sama näkyy myös toimihenkilöiden vastauksissa, joista kaksi henkilöä on työskennellyt juuri tässä yrityksessä yli 10-vuotta. Pitkä työura saman työnantajan alla viittaa usein työssä viihtymiseen sekä työn hyvään laatuun. Työssä pysyvyyteen on voinut vaikuttaa myös tarjotut kehittymismahdollisuudet sekä haasteet, jotka voivat osaltaan johtua toimihenkilön viran erilaisuudesta verrattuna kenttätyöhön.



KUVIO 9. Vastaajien työskentelyvuodet toimeksiantajayrityksessä.

## 5.2 Työhyvinvointitekijät

Kyselyyn osallistuvilta työntekijöiltä haluttiin tietää millaisena he kokevat oman työhyvinvointinsa, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja millaista kuormitusta työ tuo mukanaan. Toimihenkilöiltä kysyttiin oman työhyvinkokemuksen lisäksi myös, miten se he arvioivat alaisten voivan ja mitkä tekijät ovat näiden hyvinvoinnille suurimmat uhat. Työntekijöistä viisi koki työhyvinvointinsa olevan erittäin hyvää ja 22

koki sen olevan hyvää. Toimihenkilöistä kaksi koki hyvinvointinsa hyvänä. Kohtalaiseksi työhyvinvoinnin koki yksi henkilö sekä työntekijöistä että toimihenkilöistä. Yleisesti ottaen hyvän hyvinvoinnin kokemus yrityksessä on vastausten perustella suurta.

Toimihenkilöt arvioivat työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta myös omasta näkökulmastaan. Kaksi vastaajaa ajatteli sen olevan hyvää ja yksi arvioi sen olevan kohtalaisella tasolla. Hyvinvointien arvioon ei liittynyt lisäkysymyksiä, joilla olisi saanut tarkennuksia siihen miksi, oman tai työntekijöiden, hyvinvoinnin on koettu olevan kohtalaista.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kysyttiin molemmilta vastaajaryhmiltä avoimella kysymyksellä. Työntekijöistä vastasi 23 henkilöä, vastauksissa nousi esiin sekä positiivisia että negatiivisia asioita, joissa ilmi tuli niin fyysisiä kuin henkisiä tekijöitä:

*”Positiivisesti vaikuttaa eniten hyvä vuorovaikutussuhde siivouskohteiden asukkaiden kanssa. Töihin on myös aina mukava tulla, kun tiedän mitä minulta odotetaan ja työvälineet ovat kunnossa. Saan aina neuvoa esihenkilöltä tai palveluohjaajalta, jos sitä tarvitsen. Kiire ja jatkuvat muutokset vaikuttavat eniten negatiivisesti”*

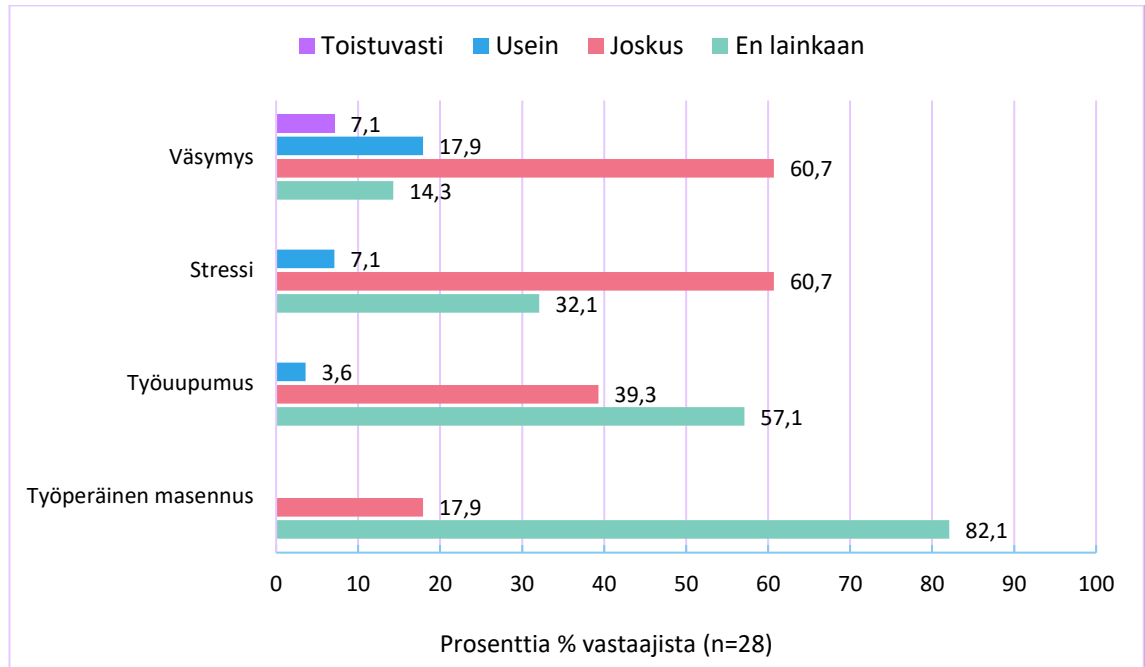
*”Työn itsenäisyys, virike-etu, työvaatteet”*

*”Kiire eli usein liian lyhyeksi mitoitettu kohteen päivittäinen työaika. Lisäksi työn fyysinen kuormittavuus ja taukojen puute. Myös säästä (ja/tai asukkaista) johtuva ylimääräinen sotkuisuus.”*

Useassa vastauksessa korostettiin positiivisina puolina toimihenkilöiden vuorovaikutustaitoja sekä työn itsenäisyyttä ja työpaikan yleisesti positiivista ilmapiiriä. Hyvinvointia laskevissa vastauksissa esiintyivät fyysikaaliset tekijät kuten kuumat porrashuoneet tai taukojen puutteen aiheuttama uupumus samoin kuin päivittäinen kiireen tunne. Vastanneista työntekijöistä 22 arvioi työn kuormittavan erityisesti fyysistä puolta, kaksi koki henkisen kuormituksen raskaampana ja neljä vastaajaa arvioi kuormituksen olevan tasaista näiden kahden välillä.

Kuormituksesta seuraavia fyysisiä ja henkisiä pahoinvoinnin oireita, kuten stressiä, väsymystä ja uupumusta, työntekijät arvioivat Likert-asteikon avulla (kuvio

10). Kysymykseen vastasi yhteensä 28 henkilöä joista 60,7 % koki joskus väsymyksen tai stressin oireita. Vastaajista 7,1 % koki työstä johtuvaa väsymystä toistuvasti tai usein. Luetelluista oireista väsymys oli ainoa, jota osa vastaajista koki toistuvasti.



KUVIO 10. Koetut pahoinvoinnin oireet.

Työpahoinvoinnin vakavinta oireita, työmasennusta, koettiin suhteellisen vähän. Vastaajista jopa 82,1 % ilmoitti, ettei koe lainkaan työperäistä masennusta. Masennusta lievempää oiretta, uupumusta, koki kuitenkin 39,3 % vastaajista joskus ja 3,6 % usein. Lukemat ovat vastaajien määrään nähden suhteellisen korkeita ja viittaavat työn jatkuvaan kuormittamiseen, josta ei ehditä palautumaan. Oman elämän tukeen viittaavassa kysymyksessä, työntekijöistä 17,9 % koki omien elämäntapojensa tukevan heidän työtään erinomaisesti ja 64,3 % vastasi elämäntapojen tukevan suoritusta hyvin. Vastaajista 10,7 % ilmoitti elämäntapojen tukevan kohtalaisesti ja 7,1 % vastasi, ettei osaa sanoa.

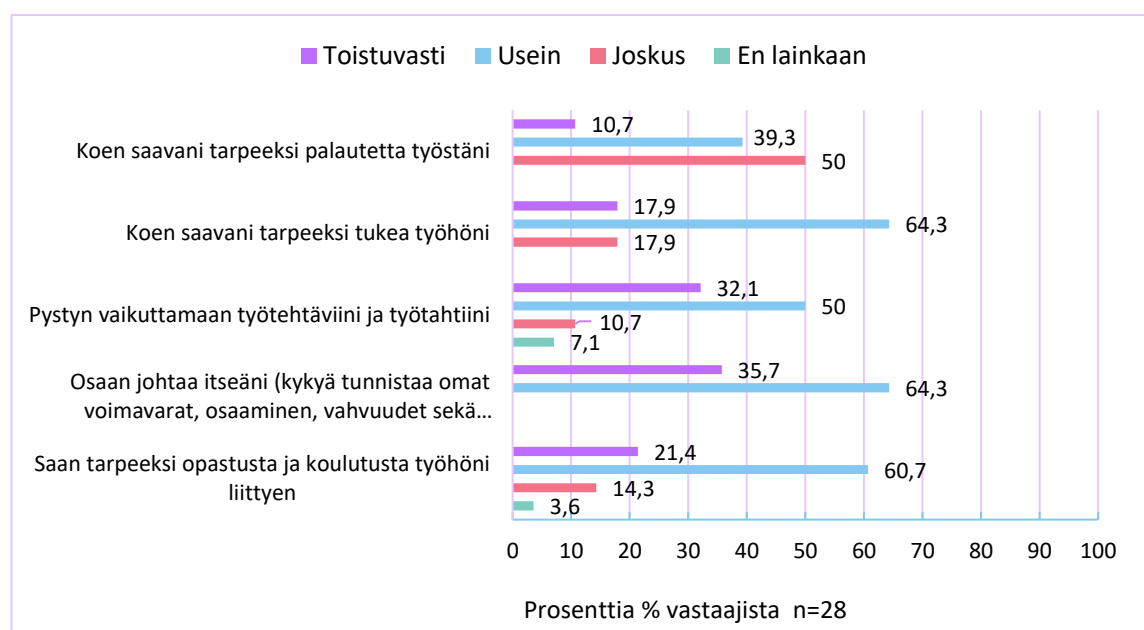
Toimihenkilöt arvioivat myös mitkä tekijät ovat uhka työntekijöiden työhyvinvoinnille. Esiin nousi ensisijaisesti kiire, jonka arvioitiin aiheutuvan yrityksen arvojen

vastaisista siivoussopimuksista, jotka pakottavat työntekijät kiirehtimään. Toimihenkilöistä kaikki kolme arvioivat, että kuormitustekijöistä huolimatta yrityksen arjessa työhyvinvointia huomioidaan hyvin.

### 5.3 Kokemus työstä ja sen merkityksellisyys

Työn merkityksen ja mielekkyyden kokeminen on työssä jaksamisen kannalta erityisen tärkeää. Nämä tiedot auttavat yritystä suuntaamaan kehitystä näille osa-alueille, mikäli niissä ilmeni suuria puutteita. Kaikista 28 vastaajasta peräti 21,4 % vastasi kokevansa työnsä merkityksellisenä toistuvasti ja 50 % kokevansa sen merkityksellisenä usein. Vastaajista 28,6 % koki merkityksellisyyden tunteita joskus. Huomattavaa on, että kaikki vastaajat näkivät työnsä suhteellisen positiivisessa valossa. Kysyttäessä kuinka usein työntekijät kokevat työn imua eli flow-tilaa, koki 7,1 % sitä toistuvasti ja 35,7 % usein. Valtaosa vastaajista, 50 %, kertoi kokevansa sitä joskus ja 7,1 % ei koskaan.

Työstä tulevaan kokonaiskokemukseen vaikuttaa myös läheisesti esimerkiksi työstä saatava palaute tai kokemus työnjohdon tuesta sekä ohjeistuksen laatu. Työntekijäkokemuksen arvioimiseksi pyydettiin vastaamaan Likert-asteikolla erilaisiin väittämiin (kuvio 11).



KUVIO 11. Työstä saadut kokemukset.

Kyselyssä esille nousi positiivisina huomioina työntekijöiden kokema riittävä tuen saanti, omat vaikutusmahdollisuudet sekä työtä tukevan koulutuksen saaminen. Parantamisen varaa on selkeästi palautteenannossa, sillä jopa 50 % vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta ainoastaan joskus.

Työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttaa suuresti vapaus vaikuttaa omaan työhön ja osallistua sen päivittäiseen suunnitteluun. Toimihenkilöitä pyydettiin myös arvioimaan alaisten vaikutusmahdollisuuksia, heistä kaksi arvioi, että yrityksen työntekijöillä on riittävät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Yksi vastaajista ei osannut sanoa. Vastaus tähän kysymykseen on linjassa työntekijöiden antamaan kokemukseen. Toimihenkilöiltä tiedusteltiin myös heidän antamansa ja saadun palautteen määrää. Molemmissa tilanteissa kaksi vastaajaa koki sekä antavansa, että saavansa riittävästi palautetta ja yksi koki molempien olevan riittämätöntä. Mikäli toimihenkilö ei saa tarpeeksi palautetta omasta työstä on palautetta hankala antaa myös alaisille.

#### 5.4 Motivaatiotekijät

Työntekijöistä 22 vastasi kysymykseen mitkä tekijät heitä motivoivat työssä ja mikä heille on tärkeää. Motivaation ylläpitäminen ja lisääminen on yrityksen etujen mukaista, sillä ainoastaan motivoitunut tekijä on valmis antamaan yritykselle työpanoksensa. Motivaatio auttaa myös jaksamaan eteenpäin työelämässä, jopa niinä päivinä, jolloin työ tuntuu raskaalta. Työntekijöiden vastauksissa nousi esille tekijöitä kuten työn joustavuus ja mahdollisuus nähdä oma käden jälki heti:

*”Pidän siivoamisesta. Omalla työlläni on iso merkitys talojen asukkaiden viihtyvyyteen ja saan heiltä tästä useasti positiivista palautetta. Tärkeää minulle on myös, että voin suunnitella oman työpäiväni kulun, mihin aikaan aloitan ja missä järjestyksessä työt teen. Vaikka koen välillä olevani yksinäinen, on pääasiassa kuitenkin mukava tehdä yksin töitä”*

*”Työelämän ja oman arjen tasapaino, eli että työ ei stressaa arjessa. Minua motivoi se, kun tunnen että johtohenkilöt ymmärtävät ja auttavat tarpeen tullen.”*

Vastauksissa korostui yllättävästi tekijöiden halu tehdä ympäristöstä puhdasta, jolloin työ tarjoaa myös useammin mielekkyyden tunteita, kun itse työnkuvan kokee mielekkäänä. Muutamissa vastauksissa nousi esille myös työn itseisarvo eli tilanne, jossa henkilöllä on säännöllinen, vaikka tehtävät eivät olisikaan itselle juuri mieluisia.

*”Minulle on tärkeää tehdä työni hyvin. Kun on ollut välillä pois työelämästä, itse työllä on itseisarvoa, vaikka toivoisikin pystyvänsä haastavampiin työtehtäviin ja oman alan töihin.”*

Hieman yllättäen harvassa vastauksessa nousi esiin palkka motivoivana tekijänä. Vastaajista 14 mainitsi vastauksessaan oman työnjäljen näkemisen suurimpana motivaatiota lisäävänä tekijänä nykyisessä työssään. Toimihenkilöiden vastauksissa korostui myös oman työn jäljen näkeminen sekä onnistumiset asiakasrajapinnassa ja mahdollisuuksien tarjoaminen:

*”Se että saamme hoidettua sopimukset sovitusti ja että saan antaa alaisilleni mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä.”*

## 5.5 Johtamisen laatu

Johtamisen laatu on yksi jokaisen yrityksen kulmakivistä. Ontuva johtaminen vaikuttaa kaikkeen tekemiseen myös kenttätasolla eikä huono johtaminen sitouta tekijöitä yritykseen. Toimihenkilöistä kaikki vastaajat uskoivat yrityksen johtamistyylin olevan enemmän joustava kuin hierarkkinen. Joustavassa johtamistyyllisessä päätöksentekoon osallistetaan enemmän henkilöitä ja valta on enemmän kollektiivista kuin yhden henkilön taakse sidottua. Hierarkkisessa tyyllisessä puolestaan on selkeästi erotettavissa ylemmän käskyvallan johtajat.

Työntekijöistä 24 arvioi johtamisen tässä yrityksessä olevan yleisesti ottaen hyvää, neljä vastaajaa ei osannut sanoa. Kysyttäessä kehitystarpeita johtamiseen esille nousi seuraavia vastauksia kommunikaatiosta ja arkisesta tiedonkulusta:

*”Kommunikaatiota ja kommunikaation sävyä voisi tarkastella. Työntekijöitä syyllistävä sävy harvoin johtaa positiivisiin tuloksiin.”*

*”Oma työ on 'kaukana' johdosta, joten en osaa sanoa. Kuukausi-info oli hyvä, kun siinä kuuli yrityksen asioista”*

Työntekijät arvioivat myös toimihenkilöiden kommunikaatiota, kohtaamista ja kykyä hoitaa asioita. Vastaajista 17 koki toimihenkilöiden johtamistyylin vaikuttavan työhyvinvointiin nostavasti, yhdeksän ei huomannut vaikutusta ja kaksi vastaajaa koki toimintamallien vaikuttavan jopa laskevasti heidän hyvinvointiinsa. Suurin osa työntekijöiden vastauksista ovat linjassa toimihenkilöiden arvion mukaan yrityksen kulttuurillisista piirteistä, jotka muovaavat myös heidän omaa käytöstään kenttätyöntekijöiden suuntaan. Kaikki toimihenkilöistä vastasivat yrityksen kulttuuripiirteiden muistuttavan enemmän giftwork kuin kaupankäyntikulttuurin piirteitä. Giftwork kulttuurissa vuorovaikutus perustuu luottamukselle ja ajatukselle siitä, että annettu hyvä kiertää. Kaupankäyntikulttuurille puolestaan ominaista on massamainen tapa johtaa ja kohdata alaisia.

## **5.6 Arvot, visio ja missio**

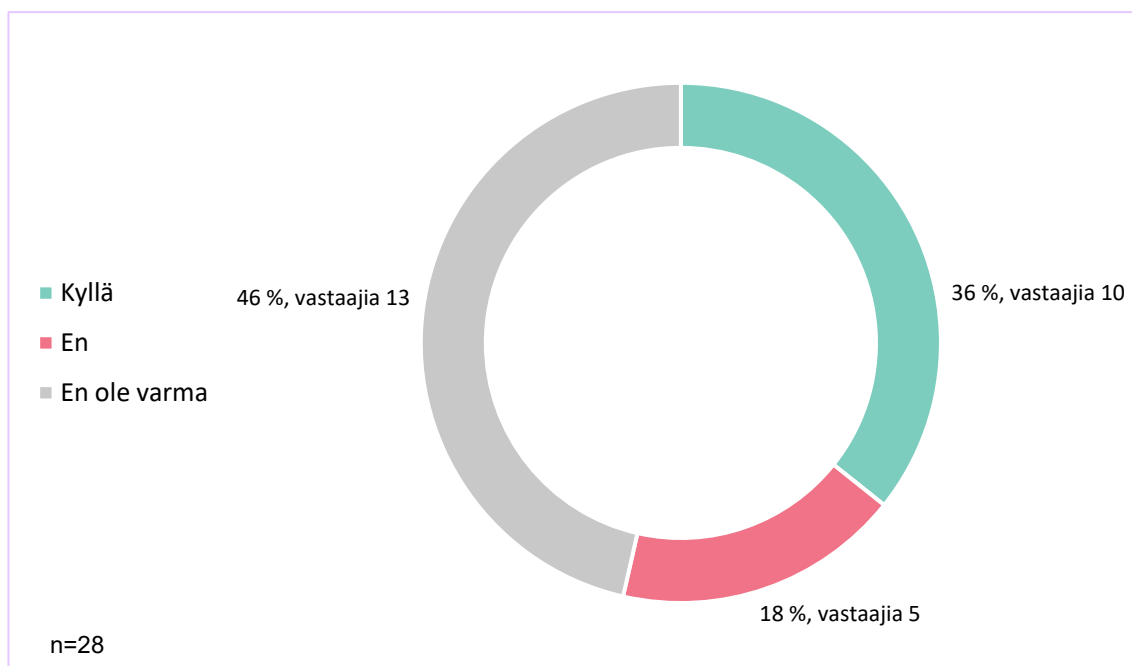
Sekä toimihenkilöiltä että työntekijöiltä tiedusteltiin heidän tietouttaan yrityksen arvoista, visiosta tai missiosta. Kysymyksillä oli tarkoitus kartoittaa kuinka suuri merkitys nimenomaan arvopohjaisella ajattelulla ja toiminnalla on työntekijöihin. Toimihenkilöistä yksi on ollut mukana luomassa yrityksen arvoja, kun taas kaksi vastasi, että on pääsääntöisesti aistinut ne päivittäisessä toiminnassa. Kun arvoja pyydettiin nimeämään, nousi esille, asiakaslähtöisyys, luotettavuus sekä aito yrittäminen.

*”Pyrimme aina tekemään parhaamme, jotta asiakkaat pysyisivät pitkään koska ilman heitä ei olisi meillä töitä.”*

Yrityksen vision ja mission kohdalla toimihenkilöiden vastaukset olivat myös osittain yhtenevät. Tavoitteiksi nähtiin asuinviihtyvyyden ja rakennusten kunnon ylläpitäminen. Missiona mainittiin mahdollisuus tarjota hyvää työelämää tekijöille, jotka tukevat visiota laadukkaasta asiakaspalvelusta.

Lähes kaikki, 26 vastaajaa, ymmärsi oman työpanoksensa merkityksen suhteessa kokonaiskuvaan. Ainoastaan kaksi vastaajaa koki, ettei ole tietoinen

omasta merkityksestään. Työntekijöille arvot, visio ja missio eivät olleet niin selkeitä. Vaikka oma rooli olikin suurimmalle osalle selkeä, vastaajista yli puolet oli epävarmoja yrityksen lähtökohdista ja kiintopisteistä (Kuvio 12)



KUVIO 12. Tiedätkö työnantajasi päämäärät ja kehityssuunnitelmat.

Kysyttäessä kokisiko henkilö yrityksen tavoitteiden, päämäärien ja kehityssuunnan tietämisen vaikuttavan miten hänen työpanokseensa, koki 14 henkeä sen työpanosta nostavana tekijänä ja 14 vastasi ettei sillä olisi vaikutusta. Vastauksien perusteella noin puolet olisivat kiinnostuneita tuloksellisuudesta sekä eteenpäin vievistä tekijöistä, joka osoittaa kiinnostusta ja sitoutuneisuutta yritystä kohtaan.

## 5.7 Kokemus yrityskulttuurista

Sekä työntekijöitä että toimihenkilöitä pyydettiin kuvailemaan yritystä muutamalla sanalla sekä pohtimaan mikä heidät erottaa esimerkiksi muista toimijoista. Kysymyksillä pyrittiin poimimaan yrityskulttuurin koettuja piirteitä. Toimihenkilöt kuvailivat yrityksen olevan aito ja perheenomainen.

*"Olemme aito, helposti lähestyttävä ja avoin yhteistyökumppani asiakkaillemme. Tiedämme mitä olemme sopineet ja meillä on halu ja aito pyrkimys toteuttaa asiat sovitusti. Pidämme huolta työntekijöistämme ja välitämme heistä, sekä panostamme välineisiin, työohjeisiin sekä perehdytykseen."*

*"Olemme kuin suuri perhe 😊"*

Erottavien tekijöiden nimeäminen muihin alan yrityksiin osoittautui odotettua hankalammaksi kysymykseksi. Kaksi vastaajaa kirjoitti, ettei osaa vastata, yhdessä vastauksessa kerrottiin, että erottavat tekijät löytyvät välineiden ja organisoinnin laadusta sekä aktiivisesta asiakastoiminnasta. Kysymyksen hankaluus voi johtua siitä, että muita yrityksiä tunnetaan vain ulkoisesti, eikä sisäisen toiminnan vertailuun ole muita kuin oletuksia.

Työntekijöiden kuvailuissa esille nousi useita lämpimiksi mielletäviä ominaisuuksia ja piirteitä. Kysymykseen vastasi kaikki 28 osallistujaa. Yrityksen kuvailtiin olevan muun muassa kuunteleva, mukautuva, kannustava, reilu, tasapuolinen ja autenttinen. Vastauksien joukossa ei ollut yhtään negatiiviseksi tulkittavaa kuvausta.

*"Välittää työntekijöistä"*

*"Toimiva, ystävällinen"*

*"Yrittää edes"*

*"Hyvä työpaikka"*

Työntekijöitä pyydettiin myös arvioimaan minkä he kuvittelevat työnantaja yrityksessä olevan toisin alan muihin yrityksiin verrattuna ja miksi he työskentelevät juuri tälle työnantajalle eivätkä esimerkiksi kilpailijalle. Kysymykset tarjoavat yritykselle mahdollisuuden nähdä mitkä tekijät heidän toiminnassaan sitouttavat tekijöitä ja toisaalta myös missä olisi parantamisen varaa. Erottaviksi tekijöiksi muihin mainittiin esimerkiksi hyvä yhteishenki, työvälineet, joustava toiminta ja työn arvostus.

*"Työvälineet on hyvät. Saman firman huolto ja viherpalvelut mahdollistaa yhteistyötä ja nopeampia toimia, mutta toki tässä olisi vielä parannettava."*

*”Se, että tuurauspäivän aikana aamulla saatuun listaan kohteista voi luottaa eikä siihen tavallisesti tule uusia kohteita lisäyksinä pitkin päivää (Kotikatu), jolloin työtahdin säätelyssä jaksamisen huomiointi on mahdotonta.”*

*”Työntekijät saavat osakseen enemmän luottamusta ja arvostusta. Tukea on aina saatavilla, kun sitä tarvitsee. Perehdytyksen tekee ammattitaitoinen palveluohjaaja, jolta saa vinkkejä ja kannustusta, kun muissa vast. alan työpaikoissa perehdytys hoidetaan usein muiden töiden ohessa”*

*”Uskon, etteivät kaikki muualla ole valmiita joustamaan työsuhteen kohdalla. Organisaation työtehtävät ovat hyvin suunniteltu ja työtekniikoita opetetaan paremmin.”*

Useissa vastauksissa korostui luottamus toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä reilu ja arvostava kohtelu. Kysyttäessä sitouttavia tekijöitä, eli miksi henkilö työskentelee juuri tälle työnantajalle, vastauksia annettiin 28 ja niissä nousi esiin tekijöiden tukeminen, kokemus siitä, että työntekijöitä arvostetaan sekä rento ja välitön ilmapiiri. Negatiivisia vastauksia ei saatu yhtään. Osa vastaajista kertoi suoraan myös nauttivansa juuri siivoustyön tekemisestä.

*”Koen olevani tärkeä ja minut huomioidaan (tapahtumat, edut) Liu-kuva työaika on myös hyvin tärkeä. Työvälineet ovat kunnollisia. Työnantajalla on muutenkin positiivinen kehitys (talous) ja asenne”*

*”Mukavat esihenkilöt ja asiat toimii niin kuin pitää.”*

*”Omien kokemusteni perusteella tässä yrityksessä johtaminen ja kommunikaatio toimii huomattavasti paremmin kuin siivousalan yrityksissä keskimäärin”*

*”Olen saanut alusta asti tervetulleen olon ja tilan opetella työhön, löytäen oman tyylini tehdä ja koen olevani työssä hyvä. Työyhteisö on lämminhenkinen ja piristävä. Saan myös opiskella työn ohella.”*

Osana yrityskulttuurin arviointia kysyttiin molemmilla lomakkeilla myös koke-  
musta työilmapiiristä. Työntekijöistä kysymykseen vastasi 25 henkilöä ja moni  
vastaus heijasteli jo aikaisemmin annettuja. Ilmapiiriä kuvailtiin rennoksi, positii-  
viseksi, luotettavaksi sekä kannustavaksi. Toimihenkilöstä kysymykseen vastasi-  
vat kaikki kolme vastaajaa, jotka kuvailivat ilmapiiriä hyvänä sekä avoimena ja  
toisia kannustavana. Molempien vastaajien kokemus työilmapiiristä on toisiinsa  
verrattavissa. Tässäkään kysymyksessä ei ilmennyt yhtään negatiivista ilmapiirin  
heikentäjää.

Toimihenkilöitä pyydettiin vielä arvioimaan, onko työyhteisön ihmiskäsitys heistä enemmän positiivinen vai negatiivinen. Sekä millaisia henkilön ominaisuuksia yrityksessä arvostetaan. Ihmiskäsitystä kuvailtiin yksimielisesti positiiviseksi mikä välittyi takaisinpäin myös työntekijöiden antamista vastauksista. Arvostetuiksi ominaisuuksiksi lueteltiin positiivinen asenne, yritteliäisyys, joustavuus, omatoimisuus, persoonallisuus sekä halu tehdä ja oppia.

*”Henkilöitä, joilla halu tehdä työtä, oppia ja jakaa omaa osaamistaan. Asenne on tärkein, että aidosti halutaan tehdä työ hyvin ja omalta osaltaan auttaa koko tiimiä onnistumaan.”*

Toimihenkilöiden antamat kuvaukset arvostetuista piirteistä ovat samanlaisia kuin miten työntekijät ovat kuvailleet yritystä. Tämä viittaa siihen, että yritykseen on löydetty työntekijöitä, jotka ovat sopeutuneet yrityskulttuuriin.

## 5.8 Kehitystarpeet

Molempien lomakkeiden viimeiset kysymykset käsittelivät muutoksia sekä henkilöstön mahdollista tyytymättömyyttä työhönsä. Näitä voidaan pitää kyselyn kenties kriittisimpinä kysymyksinä sillä näistä saatavat vastaukset antavat yritykselle suoran katsauksen ongelmakohtiin. Työntekijöiden kyselyssä 19 henkilöä vastasi kysymykseen ”Mitkä asiat työpaikallasi toteutuvat hyvin? Mitkä vaatisivat kehittämistä?” Kehitystä kaivattiin erityisesti arjen tukeviin toimiin, sekä kommunikaation selkiyttämiseen ja säännöllisempään yhteydenpitoon.

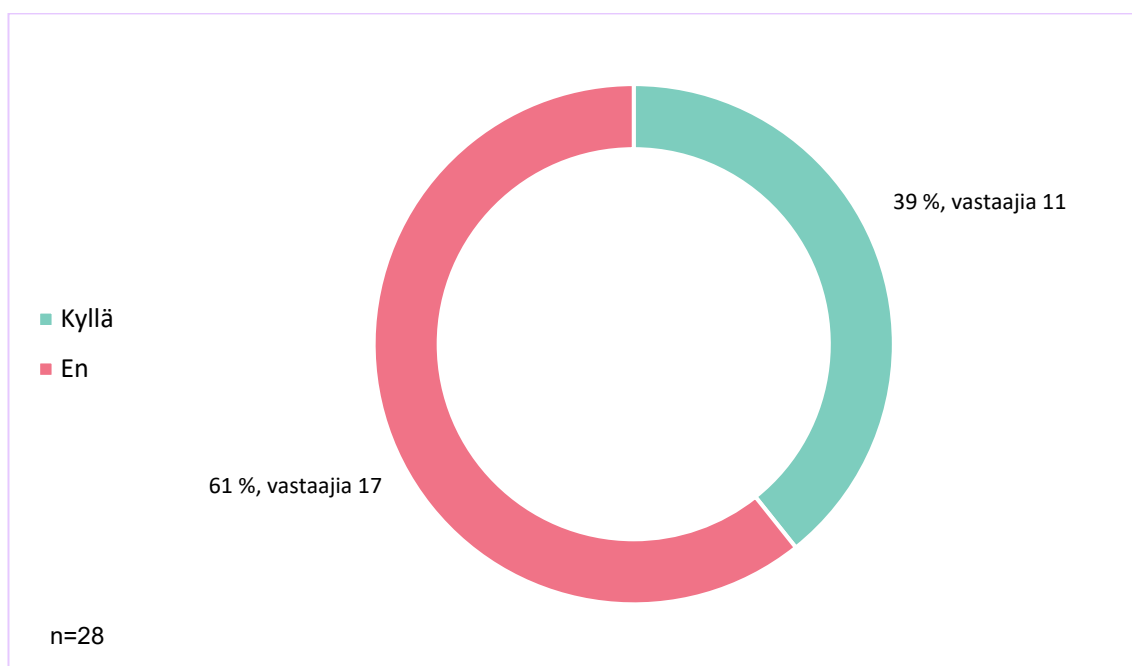
*”Kommunikaatio niin ylhäältä alas kuin horisontaalisestikin esimerkiksi huollon ja siivouspalvelun välillä kaipaisi kehittämistä. Lisäksi asiakkaat usein kommentoivat, etteivät tiedä, mitä siivoukseen tai huoltoon kuuluu.”*

*”Kehittämistä vaatisi tiedotustapojen selkeä linja, viestiä ja infoa tulee joka tuutista ja sovelluksesta ja puhelimesta ja ristiin Mutta ei siitä suurempaa ongelmaa kuitenkaan ole kehkeytynyt”*

*”Hyvin onnistuu kommunikointi esihenkilöiden kanssa. Siivouksessa käytettävien aineiden, moppien ja rättilien vaihto uusiin/pesusta voisi tehdä helpompaa. Työntekijälle olisi helppoa, jos siitä huolehdittaisiin säännöllisesti, ilman pyytämistä.”*

Toimihenkilöiden vastauksissa muutostoiveita ei noussut esille kuin yksi, jossa toiveena oli, että yritystä kuunneltaisiin herkemällä korvalla ja se otettaisiin laajemmin mukaan tulevaisuuden suunnitteluun konsernitasolla.

Työntekijöiden lomakkeella oli vielä kysymys, jossa kysyttiin, kuinka moni vastaajista on harkinnut vaihtavansa työpaikkaa viimeisen vuoden aikana, jotta selville saataisiin realistisia lukuja sitoutumisesta (kuvio 13). Kysymykseen vastasivat kaikki 28 henkilöä, joista valtaosa kertoi, ettei ole harkinnut työpaikan vaihtoa.



KUVIO 13. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa.

Henkilöiltä, jotka olivat kertoneet harkinneensa työpaikan vaihtoa, pyydettiin vielä avoimella kysymyksellä tarkennuksia mikä on ollut suurin tekijä, jonka takia työpaikan vaihtoa harkittiin. Tähän vastasivat kaikki 11 henkilöä sekä myös muutama ylimääräinen. Suurimmiksi tekijöiksi nousi jo työhyvinvoinnin uhissakin esille tullut fyysinen kuormitus sekä palkkaus. Myös osassa vastauksissa kerrottiin, ettei alalla työskentely enää kiinnosta.

*”Fyysinen jaksaminen välillä syö myös henkistä jaksamista”*

*”Kyseisen työn tekeminen ei enää oikein kiinnosta.”*

*”Halu päästä oman alan töihin. Lisäksi palkallani en tulisi toimeen, ellei puoliso tienaisi huomattavasti enemmän.”*

*”Tarve tehdä sosiaalisempaa työtä, sekä mahdollinen muutto pois paikkakunnalta”*

Palkka mainittiin melkein puolessa vastauksia. Kiinteistö- sekä puhtaanapitoala ovat molemmat tunnettuja matalasta palkkatasosta, joka ei usein yllä muiden alojen taulukkopalkkojen tasolle. Alan matalaan palkkaukseen vaikuttaa osittain sen arvostuksen puute mutta myös yleinen suuren tekijämäärän tarve. Pohjapalkkaus on työvoimavoittoisilla aloilla usein matalaa, vaikka suurella osalla yrityksiä on mahdollisuus kuitenkin maksaa työehtosopimusta korkeampaa palkkaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Työhyvinvointitekijät

Kokemus työhyvinvoinnista on yrityksessä positiivisvoittainen sillä valtaosa henkilöstöstä sekä toimihenkilöistä arvioi oman hyvinvointinsa erittäin hyvänä tai hyvänä. Kysyttäessä tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten työhyvinvointiin nousi positiivisena esille vuorovaikutuksen laatu sekä asiakkaiden että esihenkilöiden välillä. Usea vastaaja koki sosiaalisten suhteiden olevan jaksamista edistävä tekijä samoin kuin esihenkilöstöltä saatava tuki arjessa. Esille nousi myös työpaikan ilmapiiri, joka koettiin positiivisena. Sosiaalinen pääoma, eli työyhteisöstä saatava tuki sekä sosiaalisten suhteiden laatu, lisää todistetusti työssä viihtymistä sekä mielekkyyden kokemista (Manka & Manka 2023, 177). Tästä voidaan päätellä, että yhtenä yrityksen voimavarana on sen tarjoama sosiaalinen pääoma, joka koostuu niin työkavereista kuin asiakaskontakteista.

Osassa vastauksia tuotiin esiin myös työn monipuolisuus, sekä tehtävien että liikunnan suhteen, kuten myös vapaus tehdä työtä itsenäisesti omaan tahtiin. Mielekkyyttä löydettiin saadusta hyötyliikunnasta samoin kuin työtä helpottavien välineiden laadusta. Usein työhyvinvointia saadaan monipuolisesta ja mielekkästä työstä, joka on linjassaan kyselystä saatuihin vastauksiin. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus ja onkin mielenkiintoista huomata miten toiset työntekijät kokevat yksintyöskentelyn hyvinvointia lisäävänä tekijänä, kun toisille se voi nimenomaan olla sitä vähentävä tekijä.

Suurin työhyvinvointia laskeva tekijä osoittautui avointen vastausten perusteella kiireeksi, joka johtui joko kohteiden huonosta mitoittamisesta tai asiakkaiden aiheuttamasta lisätyöstä, jotka pidentävät tekijöiden päivää. Myös toimihenkilöt arvioivat työntekijöiden suurimpien hyvinvointiuhkien kumpuavan kiireestä. Kiire saattaa luoda suorituspainetta, jotka voivat johtaa laadun kärsimiseen. Jatkuva kiire luo usein myös stressiä jota 60 % vastaajista olikin kertonut kokevansa joskus.

Myös fyysinen kuormitus koettiin hyvinvointia alentavana tekijänä ja vastaajista 79 % kuvaili työn kuormittavan enemmän fyysisesti kuin henkisesti. Kuormitus voi aiheuttaa myös väsymystä jota 60,7 % vastaajista koki joskus. Huolestuttavampaa oli huomata, että työstä aiheutunutta väsymystä 17,9 % koki usein ja 7,1 % toistuvasti. Työn kuormitustekijät ovat yksilöllisiä mutta on puhtaanapitoalan työ, mielletään usein juuri enemmän fyysisesti kuormittavaksi. Henkistä kuormitusta työstä koki 7 % vastaajista ja 14 % mukaan kuormitus on yhtä suurta sekä henkisellä että fyysisellä puolella. Henkisen kuormituksen voidaan arvella tulevan ennen kaikkea kiireen kokemuksesta, ja tämä todennäköisesti linkittyy myös koettuun stressiin ja väsymykseen. Työelämän kasvaviksi haittatekijöiksi kohoavat tänä päivänä kiirekulttuurin lisäksi työkuorman jatkuva kasvu, joka puolestaan lisää työntekijältä tarvetta joustaa tilanteesta toiseen. Työmaailmassa korostuu myös entistä enemmän yksilöllisen työtteen ja pärjäämisen ihannointi, joka johtaa herkästi yksilön uupumiseen. (Kehusmaa 2011, 56.) Työpäivän aikainen stressi sekä huoli ajan riittävydestä kuluttavat henkilön voimavaroja nopeammin, joka voi ilmetä voimakkaana väsymyksenä jo ennen työpäivän loppua.

Kuormittavuuteen ja stressin kertymiseen puuttuminen on toimeksiantajalle oleellista, mikäli henkilöstön hyvinvointi halutaan varmistaa myös tulevaisuudessa. Kuormitus tuo usein mukanaan työpanoksen heikkenemistä tai sen pitkäaikaista puutosta, mikäli henkilö joutuu jäämään töistä pois. Fyysisen ja henkisen kuormituksen keventämiseksi voidaan pohtia työalueiden optimoimista henkilökohtaisista tekijöistä lahtien. Esimerkiksi iäkkäämmille työntekijöille voidaan tarjota fyysisesti kevyempiä alueita, jotka sisältävät pienempiä kohteita tai vähän fyysisesti kuormittavia elementtejä kuten hissittömiä porrashuoneita. Henkisen paineen lievittämiseen paras ratkaisu on paineen synnyn kartoitus ja siitä jalostettu kehittävä keskusteluapu.

Sekä työympäristön ongelmat kuten logistiset vaikeudet ja aikapaineiden synnyttämä psyykinen kuorma ovat mahdollisia esteitä työntekijöiden flow-kokemuksille, joita henkilöstö koki harvoin. Työn imua synnyttävät resurssit voimavaroissa ja mikäli työ kuormittaa enemmän kuin kannattelee ei flow-kokemusta synny. Flow-tilanteiden kehittäminen ja edistäminen on yritykselle suotavaa, sillä juuri työn imun on tutkittu lisäävän tuloksellisuutta sekä hyvinvointia. Tällöin se toimii vastapainona työn fyysiselle ja psyykkiselle kuormitukselle sekä suojelee

esimerkiksi stressin negatiivisilta vaikutuksilta tai uupumukselta. (Manka & Manka 2023, 53.) Puhtaanapitoalalla työn imun esteenä voi olla myös rutiininomaisuus, kenttätyö ei tarjoa tekijöilleen tilanteita, joissa he pääsisivät haastamaan tai hyödyntämään omaa osaamistaan nousujohteisesti. Työnantajan on mahdollista miettiä keinoja lisätä näitä kokemuksia alaistensa päiviin esimerkiksi tarjoamalla satunnaisia keikkaluontoisia tehtäviä.

Työuupumusta tai työhön liittyviä masennusoireita kuitenkin koettiin vähän tai ei lainkaan suhteessa vastaajien määrään mikä voidaan tulkita hyväksi tulokseksi. Uupumuksen välttämiseksi on tärkeää huolehtia omasta palautumisesta sekä töissä että vapaalla. Vaikka työnantajalla on tässä suuri rooli, myös henkilön omilla elämäntavoilla on suuresti merkitystä. Vastaajista yli 80 % arvioi, että heidän elämäntapansa tukevatkin työtä. Työnantajan velvollisuus on lisätä tietoutta työssä jaksamisesta sekä arkisten tukitoimien kuten riittävän unen saannin tai ravinnon laadun merkityksistä. Yhtä tärkeitä ovat palautumista edistävät henkiset tekijät.

## **6.2 Kokemus työstä ja sen merkityksellisyys**

Työstä on tärkeä löytää ja saada merkitystä sillä se auttaa ylläpitämään motivaatiota ja hyvinvointia. Merkitys voi linkittyä motivaatioon saada elanto tai haluun nähdä oman kätensä jälki. Mikäli työ tuntuu merkityksettömältä, ei se tarjoa tekijälleen riittävää motivaatiota suorittaa työtään hyvin. (TTL 2023.) Merkitys linkittyy myös työhön sitoutumiseen sekä työssä viihtymiseen, työntekijälle on tärkeää tuntea kuuluvansa johonkin ja että hänen työllänsä on tarkoitus myös isommassa mittakaavassa.

Kyselyn vastauksissa nousi esiin, että yli 70 % vastaajista koki työn merkityksellisenä toistuvasti tai usein, kun taas 28 % kuvaili löytävänsä merkitystä joskus. Jokaiselle vastaajalle työ tuntui merkitykselliseltä edes osittain mikä viittaa siihen, että tekijät ovat joko hakeutuneet omia mielenkiintojaan vastaavalle alalle tai kokevat työn tärkeäksi jostain muusta syystä. Näitä syitä voivat olla halu toteuttaa hyvää asiakaspalvelua tai tehdä konkreettista työtä. Korkea merkityksellisyyden kokemus kertoo tekijöiden arvostavan omaa työtään, vaikka ala yleisesti on ala-

arvostettu. Tämä kertoo myös yrityksen yleisestä asenteesta työtä kohtaan, mikäli esihenkilötasolla työtä ei pidettäisi arvossa näkyisi se myös kenttätasolla välipitämättömyytenä, sillä arvot siirtyvät aina ylhäältä alaspäin. Merkityksellä on rooli työhön sitouttavana tekijänä, yrityksen laaja työntekijöiden sitoutuminen voi olla yhteydessä työntekijöiden kokemaan merkityksellisyyteen siivoustyössä.

Yleinen kokemus työstä tuntui vastausten perusteella olevan pääsääntöisesti hyvää, yli 80 % vastaajista koki saavansa tukea ja opastusta riittävästi arjessaan. Tästä voidaan tulkita yrityksen asenteen olevan työntekijämyönteinen ja välittävä. Kokemus jatkuvasta tuesta luo työnantajan ja työntekijän välille positiivista luottamussuhdetta. Tämä liittyy olennaisesti giftwork kulttuuriin, jossa positiiviset kohtaamiset poikivat positiivisuutta myös eteenpäin. (Rossi 2012, 41.) Vastauksien perusteella yrityksen voidaan tulkita tuottavan giftwork kokemuksia alaisilleen pyyteettömästi, joka on yhteneväinen toimihenkilöiden mielipiteiden kanssa.

Selkeästi parantamista kaipaava tekijä on yrityksen palautekulttuuri. Vastaajista 50 % koki palautteensaannin riittävänä mutta puolet koki saavansa sitä vain joskus. Tässä on yhtymäkohta toimihenkilöiden vastauksiin, joissa myös ilmeni lievää tarvetta useammin saatavalle palautteelle. Mikäli palautetta saa itse vähän, on sitä usein hankala myös antaa eteenpäin. Vastanneista toimihenkilöistä kaksi arvioikin antamansa palautemäärä riittäväksi mikä on ristiriidassa työntekijöiden vastauksien kanssa. Kokemus riittävästä palautteesta on subjektiivinen, toiset kaipaavat rohkaisua useammin kuin toiset. Kokemus palautteen sopivasta määrästä voi jakautua joko subjektiivisen tarpeen takia tai sitten palaute on keskittynyt vain tietyille ihmisille. Tätä voi tapahtua, jos työntekijöiden kontaktoiminen tai huomiointi on epätasapainossa, jolloin kontaktit jakaantuvat vain tietyille yksilöille.

Heikkoa palautteenantoa voi kehittää ja usein se myös kannattaa. Säännöllinen palautteen saaminen auttaa työntekijöitä näkemään omaa tekemistä toisesta näkökulmasta sekä huomaamaan mahdolliset kehityskohteet. Positiivisella palautteella on vaikutusta henkilön työmotivaatioon ja työn merkityksen kokemiseen (Pyöriä 2012, 11). Mikäli palautetta ei juurikaan anneta, luo se usein tunteen, ettei työllä tai tekijällä ole merkitystä. Nähdynsi tuleminen on kuitenkin yksi ihmisen psykologisista perustarpeista (Pelo, 2020).

### 6.3 Motivaatiotekijät

Työstä saatava motivaatio voi perustua ulkoisiin tekijöihin kuten rahaan tai sisäisiin kuten haluun työskennellä palvelualalla ja tehdä konkreettista työtä, jonka tekemisellä on suora vaikutus esimerkiksi asukasviihtyvyyteen. Motivaatiotekijät ovat aina subjektiivisia ja niillä on suuri vaikutus henkilön antamaan työpanokseen. Työntekijöiden antamisessa vastauksissa korostui sekä työstä saatava rahallinen korvaus että itse työn tuoma mielihyvä. Oman kädenjäljen näkeminen oli yhtä lailla työntekijöille ja toimihenkilölle tärkeää. Työntekijöistä nämä henkilöt muita useammin mainitsivat vastauksessaan pitävänsä siivouksesta ylipäättään.

Isona motivaatiota lisäävänä tekijänä koettiin myös vapaus vaikuttaa omaan työhön eli työn joustavuus sekä työaikojen että sisällön suhteen. Työn hallinnan tunne on tutkitusti yksi iso tekijä, kun puhutaan tekijöiden motivoitumisesta ja sitoutumisesta työhönsä. Mitä enemmän henkilöllä on vaikutusvaltaa siihen mitä, missä ja miten hän työnsä tekee, sitä suurempaa on tyytyväisyys työhön. (Manka & Manka 2013, 34.) Vastauksista on nähtävissä, että työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuutensa hyvinä, tämä on myös linjassaan toimihenkilöiden mielipiteiden kanssa joista 2/3 vastaajasta näki työntekijöiden mahdollisuudet tähän riittävinä. Yhteneväiset näkemykset viittaavat siihen, että sekä työnjohdolla että työntekijöillä on yhtenäinen käsitys työstä, jolloin johtaminen tukee kenttätyötä. Vaikutusmahdollisuuksien pohtiminen ja kirjaaminen auttaisi yritystä mahdollisesti luomaan käytännön, jolloin vaikuttamisen mahdollisuudesta tulee yrityksen ominaisuus, joka säilyy, vaikka johtajisto vaihtuisikin.

Yhdessä vastauksessa esiin nousi myös työn itseisarvo. Työn arvo korostuu silloin, jos henkilö on tahtomattaan työttömänä pidempiä aikoja, siitä seuraa usein passivoitumista elämää kohtaan. Vaikka työ usein mielettään pakolliseksi, on sillä kuitenkin suuri virka osana ihmisen arkea. Se luo turvaa ja rutiineja, jotka auttavat ylläpitämään tasapainoista elämää. Työ usein myös sitouttaa osaksi yhteiskuntaa ja yhteisöä, ilman sitä henkilöllä on vaarana esimerkiksi syrjäytyä, jos tulostasoa ja sosiaaliset kontaktit putoavat pois. (Luukkala 2011, 23–24.)

Yrityksen tarjoamat siivoustyöt ovat pääsääntöisesti porrassiivoustyötä, jota suoritetaan itsenäisesti. Yhdessä vastauksessa nostettiin esiin henkilön kokema yksinäisyyden tunne työssä. Sosiaalisten kontaktien puuttuminen voi heikentää työn laatua, jos henkilö on luonnostaan yhteisöllisyyteen taipuva persoona. Työnantajan olisi hyvä kartoittaa kenttätyöntekijöiden kokemuksia yksinäisyydestä sekä sen laajuudesta. Työyhteisöön kuulumisen edistää hyvinvointia ja mikäli yksinäisyyden kokeminen on yhtä vastaajaa laajempaa, tulisi yhteisön keskinäistä toimintaa kehittää. Yksinäisyys voi pahimmillaan aiheuttaa motivaation tipahtamista ja altistaa työhyvinvointia heikentäville tekijöille kuten työperäiselle masennukselle (Manka & Manka 2023, 177–178).

#### **6.4 Johtamisen laatu**

Yrityksen kulttuurista kertoo kaikkein eniten johtaminen ja etenkin työntekijöiden kokemus siitä. Johtamisen laadulla on vaikutusta myös työhyvinvointiin sekä työssä viihtymiseen, pahimmillaan huonolla johtamisella voidaan romuttaa yritys sisältäpäin. Hyvä johtaminen vaatii jatkuvaa kehittymistä eikä hyvä johtaja ole koskaan valmis. Itsereflektion lisäksi on suositeltavaa tasaisin väliajoin saada palautetta myös työntekijöiltä, joille johtaminen voi näyttäytyä erilaisena kuin oli tarkoitettu.

Kohdeyrityksen työntekijöistä 86 % vastanneista kuvaili johtamisen laatua hyväksi ja 14 % ei osannut sanoa. Yksikään vastaajista ei nimennyt johtamista suoraan huonoksi, voidaan siis ajatella, että se on kohtuullisella, ellei jopa hyvällä tasolla yrityksen työntekijöiden mielestä. Kehityskohteissa nostettiin esille kommunikoinnin sävy sekä määrä. Kommunikaation sävyyn on hyvä kiinnittää huomiota sillä ihmisten omat tulkinnat vaikuttavat siihen, miten viesti ymmärretään. Esimerkkinä tilanne, jossa yhden osallistujan mielestä keskustelun sävy tuntuu positiiviselta mutta toinen kokee sen loukkaavana. Viestien tulkintaan vaikuttaa aina ihmisten välisen suhteen lisäksi myös henkilön kyky tulkita tekstiä ja esimerkiksi äänenpainoja tai eleitä. Toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden onkin hyvä kehittää omia tunne- sekä tilannetaitojaan, jotta he pystyvät huomioimaan työn-

tekijöidensä yksilöllisiä tarpeita. Taitoja voi kehittää esimerkiksi aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden avulla sekä erilaisilla keskusteluharjoituksilla ja itsereflektoinnilla.

Johtaminen tapahtuu usein verhojen takana, joten suora ja rehellinen kommunikaatio työntekijöiden suuntaan kasvattaa yhteenkuuluvuutta. Vaikka vastanesta työntekijöistä jo nyt 61 % kokee, että yrityksen toimihenkilöt kommunikoiivat, kohtaavat ja johtavat heitä työhyvinvointia tukevasti, on parantamisen varaa silti aina. Kommunikaatiota voidaan lisätä saattamalla kaikki työntekijät esimerkiksi yhteisen intranetin piiriin tai ottamalla käyttöön yritystä koskeva kuukausi tiedote, jolloin ajankohtainen tieto voidaan saada kaikkien saataville. Tiedon kulku on tärkeä sitouttava tekijä. Kun yrityksen työntekijät ovat tietoisia esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta tai yhteisen tekemisen merkityksestä koko toiminnalle, kokevat he helpommin me-henkeä. Me-henki yhdistää yrityksen tekijöitä sisältäpäin ja erottaa heitä muista yrityksistä (Luukka 2022, 27). Kun työntekijä kokee olevansa tärkeä osa yritystä, myös hänen työpanoksensa arvo kasvaa ja henkilö sitoutuu toimimaan yrityksen parhaaksi (Luukkala 2011, 25). Ilman sitoutumista yrityksessä työskentelee henkilöitä, jotka eivät ole kiinnostuneita tulostavastuullisesta toiminnasta.

Yhden vastaajan mukaan oma työ on niin kaukana johdosta, että on hankala sanoa missä pitäisi parantaa. Johtaminen ei useinkaan näyttäydy työntekijöille yhtä selkeänä kuin johtaville henkilöille itselleen. Tähän voisi auttaa taustatoimien avaaminen tekijöille, mitä toimihenkilöiden arkeen kuuluu, mistä päivät koostuvat ja miten he vaikuttavat kentällä toimivien jokapäiväiseen työhön. Avoimessa johtamisessa työntekijöitä tulisi myös osallistaa mukaan päätöksiin mahdollisimman paljon (Manka & Manka 2023, 180). Osallistamista voidaan tehdä esimerkiksi antamalla työntekijöiden päättää työvaatteiden tyylistä, työhyvinvointipäivän sisällystä tai ottaa mukaan oman kohteen siivouksen suunnitteluun ja aikataulutukseen.

## 6.5 Arvot, visio ja missio

Kyselyyn tiedusteltiin myös työntekijöiden tietoutta yrityksen arvoista, visiosta ja missiosta. Arvot luovat usein perustan yrityksen toiminnalle ja johtamisen laadulle, niiden avulla määritellään mikä tekemisessä on tärkeintä (Luukka 2022, 205). Kyseisen yrityksen arvoja ei ole kirjoitettu näkyville ja vastanneista toimihenkilöistä vain yksi on kertonut olleensa luomassa arvoja. Tärkeimmäksi arvoksi hän määritteli aidon asiakaslähtöisen palvelun, sillä asiakkaan ovat toiminnan jatkumisen ehto. Kaksi muuta toimihenkilöä vastasi havainneensa arvot käytännön toiminnassa ja nimesivätkin ne motivaatioksi, luotettavuudeksi sekä asiakaslähtöisyydeksi, jotka ovat samassa linjassa arvojen luontiin osallistuneen toimihenkilön kanssa. Mission ja vision kohdalla toistui sama, vain yksi vastannut toimihenkilö oli ollut mukana luomassa näitä tavoitteita. Työn merkityksen yhteydessä korostui yhden vastaajan ajatus, mahdollisuuksien ja kehityksen tarjoamisesta alaisille. Yrityksen johtoajatuksena onkin tarjota hyvää työelämää tekijöille ja sitä kautta tuottaa asiakkaille laadukasta palvelua.

Vastanneista työntekijöistä vain 36 % kertoi tunnistavansa, millaisia tavoitteita tai päämääriä työnantajayrityksellä on, yhteensä 64 % ei tiennyt niitä ollenkaan tai ei ollut varma tietääkö. Arvo ja tavoitekeskustelua ei selkeästi ole tuotu osaksi toimihenkilöiden tai työntekijöiden arkea. Kysyttäessä miten työntekijät kokisivat tavoitteiden ja päämäärien tietämisen vaikuttavan heidän työpanokseensa ja kaantuivat äänet puoliksi vaihtoehtojen ”nostavasti” ja ”ei vaikutusta välillä”

Arvojen, mission ja vision ottaminen osaksi yrityksen ydintä ja toimintaa ovat yksi strategisen yrityskulttuurin kulmakivistä. Arvojen selkeä määrittäminen ja tiedottaminen luovat pohjan toiminnalle, ne kertovat ihmisille millaisella toiminnalla yritys uskoo pääsevänsä omiin tavoitteisiinsa (Luukka 2022, 205). Arvot kirjoitetaan ensisijaisesti toiminnassa mukana oleville ihmisille, ei itse liiketoiminnalle.

Mission tarkoituksena on kytkeä työ osaksi jotain suurempaa. Tässäkin tilanteessa missio luodaan tekijöille inspiraation lähteeksi. Myös vision tehtävänä on innostaa ihmisiä toimimaan kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita, joten se kannattaa muovata jostain muusta kuin toivotuista avainlukuista (Luukka 2022, 243). Näiden tekijöiden määrittäminen voi olla kohdeyritykselle hyödyllistä sillä silloin

jokainen yritykseen palkattu tekijä sitoutuu noudattamaan sisäisiä arvoja ja tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Ihminen tarvitsee työsssänsä myös pitkäaikaisia tavoitteita, unelmia, jotka ajavat eteenpäin myös huonoina päivinä. Arvojen, mission tai vision suoraa liiketoiminnallista vaikutusta voi olla hankala todentaa, mutta niillä on mahdollisesti henkilöstöä motivoivia vaikutuksia.

## 6.6 Kokemus yrityskulttuurista

Työntekijöiden näkemys yrityksestä kertoo paljon sen sisäisestä kulttuurista. Siksi yrityskulttuuria pyrittiinkin määrittelemään erilaisten avoimien kysymysten avulla. Työntekijöitä sekä toimihenkilöitä pyydettiin sanallisesti kuvailemaan työnantajayritystään. Toimihenkilöt kuvailivat yritystä aidoksi, monipuoliseksi, helposti lähestyttäväksi ja hyväksi yhteistyökumppaniksi. Ihmissuhteita kuvailtiin perheenomaiseksi. Työntekijät puolestaan käyttivät termejä kuten kuunteleva, välittävä, joustava, reilu ja autenttinen. Vastauksissa korostuivat sanat välittävä sekä tukeva useamman kerran. Negatiivisia kuvailuja ei saatu kysymykseen yhtään.

Puhtaanapitoalan yrityksiä on lukuisia ja kilpailussa erottautuminen on haastavaa. Yrityskulttuuri on varmin kilpailuetua tuova asia, jota ei voida kopioida toiseen yritykseen koskaan samanlaisena. Sekä toimihenkilöiltä että työntekijöiltä kysyttiin minkä tekijöiden he ajattelevat olevan tässä työnantajayrityksessä paremmin kuin muissa alan kilpailijoissa. Toimihenkilöistä vain yksi oli osannut vastata kysymykseen. Vastauksessa nostettiin esille esimerkiksi työalueiden huolellinen suunnittelu, laadukkaat työvälineet sekä aktiivinen yhteydenpito ja oman osaamisen esiintuominen. Työntekijät puolestaan arvioivat eroavaisuuksiksi maineen, työn suunnittelun joustavuuden, yhteishengen sekä työvälineet. Useassa vastauksessa esille nostettiin työnantajan tarjoama jousto kunkin elämäntilaan mukaan.

Sopivasti joustava työ antaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella päivänsä itselle sopivaksi. Työnantajan joustaminen on yksi keinoista, joilla lisätään työntekijöiden kokemusta oman työn hallinnasta ja vaikuttamisen mahdollisuudesta. Joustava työ ja mahdollisuudet tukevat henkilön jaksamista myös vaikeina aikoina, eikä työstä kasva stressitekijää. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön

osoittaa usein myös molemminpuolista luottamusta kohdeyrityksen työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä.

Yrityskulttuuri näkyy ja tuntuu arjessa esimerkiksi työilmapiirissä. Useissa kyselyn vastauksissa on korostettu yrityksen hyvää työilmapiiriä ja sen on koettu olevan rento ja kannustava niin toimihenkilöiden kuin työntekijöidenkin vastauksissa. Rento ja positiivinen ilmapiiri antaa tekijöille tilaa olla omia itsejään, jolloin esimerkiksi huolista tai virheistä puhuminen helpottuu. Kun työntekijä kokee, että työnantaja on hänen kanssaan samalla puolella, eikä häntä vastaan, syntyy ilma- piiriin myös luottamusta. Luottamus nostettiin ilmapiiiriä tiedustelevassa kysymyksessä suuresti esille ja sen on tutkitusti todettu vahvistavan yhteisön jäsenten välistä toimintaa sekä kasvattavan sosiaalista pääomaa (Manka & Manka 2023, 177). Kuten missä tahansa suhteessa, myös työsuhteissa luottamuksen ilmapiiri on ansaittava. Tämä voidaan saavuttaa olemalla aidosti kiinnostuneita työn takana olevista henkilöistä sekä luomalla päiviin positiivisia tilanteita.

Saadut vastaukset kuvaavat yrityksen kulttuuria suuresti. Toimihenkilöiden mielestä yrityksen ihmiskäsityksen on positiivinen, ja tämä välittyy myös henkilökunnan vastauksista. Kysyttäessä miksi tekijät työskentelevät juuri tälle työnantajalle esiin nousi asioita kuten positiivinen asenne, mukavat esihenkilöt, asioiden selkeys ja toimivuus sekä rento ilmapiiri. Vastauksissa mainittiin myös ammattimaisuus sekä vastaajan oma halu työskennellä nimenomaan puhtaanapitoalalla. Yrityskulttuurin muodostaa kaikki se mitä yritys on, miten siellä toimitaan ja miksi. Lähtökohtaisesti kulttuuri valuu ylhäältä alaspäin eli johtajilta työntekijöille.

Yrityksen kulttuuri vaikuttaa olevan ihmis- ja työntekijälähtöinen mistä viestii työntekijöiden kokemus välittämisestä sekä joustavuudesta. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden käsitys kulttuurintilasta tuntuu yhtenäiseltä, jolloin kulttuurin voi olettaa muotoutuvan oikeanlaisista lähtökohdista. Tästä huolimatta toimihenkilöiden epätietoisuus arvoista, visiosta ja missiosta viestii, ettei niitä ole määritelty johtamistasolla yhteisesti. Ilman määritystä ne eivät voi toimia kulttuurin perustana, jolloin kulttuurin lähtökohdat ovat muualla.

Mikäli ihmislähtöistä kulttuurijohtamista ei tehdä toimeksiantajayrityksessä tietoisesti ja hallitusti, voi kyseessä olla vahingossa syntynyt tuurikulttuuri. Tuurikulttuurissa asioita ei tiedosteta mutta johto toimii intuitiivisesti oikein kulttuuria tukevalla tavalla. Tuurikulttuuri on liiketoiminnan kannalta hatara sillä sitä ei johdeta, vaan se tapahtuu. Tällainen kulttuuri on voimakkaasti sidoksissa esihenkilöiden sekä johtajien toimintaan ja mikäli nämä tekijät poistuvat, muuttuu myös kulttuurin suunta ja sen tuottama kokemus. (Luukka 2022, 43–46.) Työntekijöiden kokemusten perusteella yrityskulttuurilla on tässä yrityksessä sitä tukevat johtajat, vaikka sitä ei tietoisesti johdettaisikaan. Työn joustavuus ja rento ilmapiiri kumpuavat molemmat suoraan johtajien asenteista ja toimintatavoista. Vastauksista voidaan nähdä, että yrityksen johtamista toteutetaan lämpimistä arvoista ja periaatteista käsin. Oikein johdettuna ihmislähtöinen kulttuuri kasvattaa inhimillistä pääomaa, joka on yksi yrityksen strategisista resursseista (Manka & Manka 2023, 69).

## 6.7 Kehitystarpeet

Opinnäytetyön kohdeyrityksen tavoitteena on luoda parempaa työelämää. Aiemmissa vastauksissa on korostunut ihmislähtöinen ja positiivinen toiminta myös työntekijöiden tulkitsemana mutta kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää, onko yrityksen käsitys omasta toiminnasta yhtä realistinen kuin työntekijöiden. Vastauksia pyydettiin kertomaan ovatko he harkinneet työpaikan vaihtoa ja miksi, sekä millaisia kehitysehdotuksia heillä olisi yritykselle.

Työpaikan vaihtoaikkeitä kartoittavalla kysymyksellä kerättiin ensisijaisesti tietoa tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä. Tyytymättömyys työhön lähtee usein liikkeelle pienestä tunteesta joka lopulta kasvaa hallitsevaksi. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden voidaan ajatella olevan kaksi vastakkaista puolta vaa'assa. Se mihin suuntaan vaaka kallistuu, riippuu punnuksien määrästä, joita ovat erilaiset kannustetekijät kuten työn sisältö, tunnustus, menestys ja vastuu, sekä toimeentulotekijät kuten palkkaus, johtaminen tai työskentely ympäristö. Puutteet toimeentulotekijöissä, esimerkiksi pieni palkkaus, vaikuttavat työtyytyväisyyteen laskevasti. Vastapainoksi taas työtyytyväisyyttä nostavat työstä saatu positiivinen kokemus. (Asp & Peltonen 1982, 46.)

Vastaajista 39 % kertoi harkinneensa työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana. Avoimissa vastauksissa mainittiin syiksi tekijöitä kuten fyysisen kuormituksen määrä, työmatkan pituus sekä palkkaus, jotka ovat kaikki edellä mainittuja toimeentulotekijöitä. Esille nostettiin myös halu päästä omaa koulutusta vastaavaan tai sosiaalisempaan työhön. Suurimpien tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden voidaan tulkita olevan pienen palkkauksen lisäksi fyysisen rasituksen sekä yksintyöskentelyn tuomat haitat.

Kehitysehdotuksia mietittäessä esimerkiksi pelkkä palkan nostaminen ei välttämättä riitä lisäämään tyytyväisyyttä, sillä toimeentulotekijöiden korjaaminen ei automaattisesti nosta työtyytyväisyyden määrää. Ensisijaisena keinona nostamiseen voidaan pitää motivaatiotekijöihin panostamista. (Asp & Peltonen 1982, 46.) Yrityksen edunmukaista on löytää ja pitää hyvät työntekijät talossa mahdollisimman pitkään sillä henkilöstön lähteminen aiheuttaa aina vaihtumiskustannuksia sekä hiljaisen tiedon kadottamista (Ojala 2003, 86). Henkilö sitoutuu yritykseen silloin kun työ on monipuolista ja tarjoaa kehitysmahdollisuuksia, eli motivaatiotekijät ovat kunnossa. Se millaista kehitystä työntekijät toivovat työhönsä voi erota suurestikin johtajiston käsityksestä. Tästä syystä työntekijöiltä olisi hyvä kartoittaa minkälaista sisältöä he kaipaavat sekä kiinnittää huomiota palautteenantoon ja yksilölliseen huomioimiseen.

Työpaikan konkreettisiksi kehitystapeiksi työntekijät nimesivät erilaisten tukitoimien kuten välineiden toimittamisen sujuvoittamisen tai riittävän tiedottamisen. Tiedottamisessa kaivattiin kehitystä niin yrityksen sisällä kuin sisaryritystenkin välillä sekä myös informaation parantamista asiakkaiden suuntaan. Vastauksissa nousi esiin esimerkiksi kommunikoinnin hankaluus, kun tietoa jaetaan usean eri kanavan kautta. Tukitoimien parantaminen vaatii järjestelmän kehittämistä sujuvaksi ja toimivaksi jos ongelma piilee järjestelmän toimimattomuudessa tai resurssien puutteessa. Oikea toimintamalli voidaan löytää testaamalla yhdessä löydettyjä kehitysehdotuksia käytännössä. Viestinnän ongelmiin on usein myös syynä järjestelmän toimimattomuus, jolloin viestintää ei ole tietoisesti integroitu osaksi yrityksen arkea, vaan sitä on alettu tekemään ikään kuin sivussa. Se ai-

heuttaa tiedon pirstaloitumista keskittymisen sijaan, kun viestintää koitetaan korjata lisäämällä siihen uusia, teoriassa, toimintaa helpottavia keinoja. Usein näissä tilanteissa helpotusta kokee ainoastaan viestijä itse, ei vastaanottaja.

Toimeksiantajayrityksen toimintaan liittyvät kehitystarpeet ovat kokonaiskuvassa pieniä parannuksia, jotka liittyvät työntekijöiden parempaan kuuntelemiseen sekä arjen toimintojen kehittämiseen, jotta ne palvelevat kohderyhmää paremmin. Tutkimuksesta saatu informaatio viestittää yrityksen kulttuurin olevan työhyvinvointia edistävä ja tukeva asia. Tämä vahvistaa teoriaa siitä, että se on merkittävä osa-alue, kun puhutaan yrityksen sisäisestä hyvinvoinnista.

## LÄHTEET

Asp, E. & Peltonen, M. 1982. Työnsosiologia. 2. painos. Helsinki: Otava.

Christensen, M., Vivoll Straum, L., Hofslett Kopperud, K. & Borg, Vilhelm. 2008. Positive Factors at Work: The First Report of the Nordic Project. PDF-dokumentti. Viitattu 6.3.2025. <https://norden.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A702340&dswid=3450>

Haukka, M. 2012. Työhyvinvoinnin johtamisella tulosta ja työniloa. Haaga-Helia kehittämisorja. Vantaa: Multiprint.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja.

Innokylä n.d. Aivorihi. Verkkosivu. Viitattu 10.5. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivorihi>

Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 80–98.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

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

Luukka, P. 2022. Yrityskulttuuri on kuningas. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Manka, M-J. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-J., Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Mielenterveystalo. N.d. Mitä stressi on? Verkkosivu. Viitattu 25.2.2025. <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/opiskelu-uupumuksen-ehkaisyn-omahoito-ohjelma/mita-stressi>

Otala, L. 2003. Työhyvinvointia työpaikalle. Tulosta toimintaan. Juva: WSOY.

Pelo, M. 2020. Nähdä ja kuulla tuleminen on mielenterveydelle supertärkeää, siksi aitoa kuuntelemista voi ja kannattaa opetella – nämä viisi vinkkiä auttavat sinut alkuun. Verkkosivu. Viitattu 19.5.2025. <https://yle.fi/a/20-305156>

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7–22.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsinki: Kauppakamari.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress cop.

Surveymonkey. n.d. Mikä on Likert-asteikko? Verkkosivu. Viitattu 10.5.2025. <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Tanskanen, A. 2023. Päivän sairauspoissaolosta aiheutuu työnantajalle keskimäärin 370 euron kustannus. Verkkosivu. Viitattu 28.2.2025. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/paivan-sairauspoissaolosta-aiheutuu-tyonantajalle-keskimäärin-370-euron-kustannus/>

Terveyskirjasto. 2022. Masennustila eli depressio. Verkkosivu. Viitattu 1.3.2025. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00389>

Tuomi, J. 2018. Työhyvinvoinnin mallintamista maailmalla. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Hermes Oy, 32–38.

Työolobarometri. 2023. Työolobarometri. Pdf-dokumentti. Viitattu 28.2.2025. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165554>

Työterveyslaitos. 2023. Työkykytalo. Verkkosivu. Viitattu 7.3.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

TTL. 2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Verkkosivu. Viitattu 10.3.2025. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>

Varusteleka. n.d. Vähemmän sotaisia talvitakki nallevuorilla. Tuotekuvaus. Verkkosivu. Viitattu 25.3.2025. <https://www.varusteleka.com/fi/product/vahemman-sotaisia-talvitakki-nallevuorilla-uudenveroinen/81816>

## LIITTEET

### Liite 1. Työhyvinvointi ja yrityskulttuurikysely yrityksen X työntekijöille

1(9)



## Työhyvinvointi ja yrityskulttuuri kysely puhtaanapitoalan yritys X työntekijöille

Lomake on osa henkilön Neea Metsäranta opinnäytetyön "Yrityskulttuurin vaikutus työhyvinvointiin puhtaanapitoalan yrityksessä X" tutkimusosiota.

Tässä kyselytutkimuksessa on kaksi erillistä osaa. Osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, osa avoimia kysymyksiä joihin kirjoitetaan vastaukset. Kiinnitäthän näihin huomiota. Osa kysymyksistä on myös pakollisia. Huomioithan että kaikkiin kysymyksiin vastaamisella on erittäin suuri tutkimuksellinen arvo ja vaikutus lopputulemaan sekä tutkimuksesta saataviin johtopäätöksiin.

Luethan kysymykset huolellisesti ja vastaat niihin ajatuksella. Vastaukset tulee antaa itsenäisesti parhaan tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Vastaaminen vie aikaa vain **5-10 minuuttia**.

Kysely on anonyymi sekä luottamuksellinen ja siitä saatavia tietoja käytetään vain objektiiviseen tutkimukseen. Lomakkeilta saadut tiedot käsitellään ja raportoidaan opinnäytetyöhön joko numeerisesti (esimerkiksi diagrammin avulla) tai sanallisesti (esimerkiksi referoiden saatuja vastauksia tai suoraan lainauksin). Täytetyt lomakkeet poistetaan palvelusta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen viimeistään joulukuussa 2025.

Mikäli sinulla tulee kysyttävää lomakkeen täytöstä, voit olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään (Neea Metsäranta). Kiitos sinulle vastauksistasi!

(jatkuu)

\* Pakollinen

## Taustatiedot

1. Mihin ikähaarukkaan sijoitut?

- Alle 18 vuotias
- 19-25 vuotias
- 26-30 vuotias
- 31-37 vuotias
- 38-45 vuotias
- 46-55 vuotias
- yli 55 vuotias

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? \*

- Alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

## Työhyvinvointi

Tämä osio koskee aihetta työhyvinvointi (Kysymykset 3-13). Kysymyksillä kartoitetaan omaa kokemustasi työhyvinvoinnistasi sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Kun olet vastannut kaikkiin kysymyksiin siirry seuraavaan osioon sivun alareunassa olevasta "seuraava" napista.

### 3. Millaisena koet työhyvinvointiasi? \*

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Kohtalainen
- Heikko

### 4. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten työhyvinvointiisi?

### 5. Kuormittaako työ sinua enemmän? \*

- Fyysisesti
- Henkisesti
- Molempia yhtä paljon

## 4 (9)

6. Oletko kokenut viimeisen vuoden aikana jotain seuraavista oireista jotka ovat nimenomaan aiheutuneet töistä? \*

Väsymys

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

Stressi

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

Työuupumus

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

Työperäinen masennus

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

7. Elämäntapani tukevat suoriutumistani työssä \*

|                  |               |               |       |
|------------------|---------------|---------------|-------|
| Todella huonosti | Kohtalaisesti | En osaa sanoa | Hyvin |
| Erinomaisesti    |               |               |       |

8. Koetko työsi merkityksellisenä? \*

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

9. Kuinka usein koet työssäsi työn imua eli flow-tilaa? \*

Tilalle ominaista on uppoutuminen ja omistautuminen tekemiseen sekä motivoitunut tunne. Flow-tilassa aika tuntuu kuluvan nopeasti ja työtä on joskus hankala keskeyttää.

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

## 10. Vastaa seuraaviin väittämiin \*

Koen saavani tarpeeksi palautetta työstäni

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

Koen saavani tarpeeksi tukea työhöni

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

Pystyn vaikuttamaan työtehtäviini ja työtahtiini

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

Osaan johtaa itseäni (kykyä tunnistaa omat voimavarat, osaaminen, vahvuudet sekä mahdolliset puutteet)

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

Saan tarpeeksi opastusta ja koulutusta työhöni liittyen

|             |        |       |             |
|-------------|--------|-------|-------------|
| En lainkaan | Joskus | Usein | Toistuvasti |
|-------------|--------|-------|-------------|

## 11. Koetko johtamisen yrityksessä olevan yleisesti hyvää? \*

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

## 12. Miten johtamista voisi parantaa?

Vastaa tähän mikäli vastasit edeltävään kysymykseen "en".

13. Koetko työnantajasi edustajien (esihenkilöt ja ohjaajat) tämänhetkisten toimintatapojen kuten kommunikaation, kohtaamisten, asioiden hoitamisen, johtamistyylin yms. vaikuttavan tämän hetkiseen työhyvinvointiisi:

Nostavasti

Laskevasti

Ei vaikutusta

Muu

\_\_\_\_\_

## Yrityskulttuuri

Tämä osio käsittelee aihetta yrityskulttuuri (kysymykset 14-24). Kysymyksillä kartoitetaan työntekijöiden näkemystä ja kokemusta yrityksen sisäisestä kulttuurista ja sen toiminnasta. Osio sisältää avoimia, kirjoitettavia vastauksia joihin vastaamisella on merkittävä tutkimuksellinen arvo.

14. Mikä sinulle on työssäsi tärkeintä ja mikä sinua motivoi?

15. Tiedätkö millaisia tavoitteita, päämääriä tai kehityssuunnitelmia työnantajayrityksellä on? \*

- Kyllä
- En
- En ole varma

16. Koetko että tavoitteiden, päämäärien ja kehityssuunnan tietäminen vaikuttaisi antamaasi työpanokseen? \*

Vastaa tähän kysymykseen mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "en" tai "en ole varma"

- Nostavasti
- Laskevasti
- Ei vaikutusta

17. Ymmärrätkö työsi merkityksen suhteessa kokonaiskuvaan?

Kokonaiskuvalla tarkoitetaan sekä yrityksen liiketoimintaa että päivittäistä toimintaa

Kyllä

En

18. Kuvaile työnantaja yritystä kahdella sanalla \*

19. Mikä saa sinut työskentelemään juuri tälle työnantajalle? \*

20. Minkä koet/uskot työpaikassasi olevan paremmin kuin muissa vastaavan alan työpaikoissa?

21. Millaisena koet työilmapiirin?

Esimerkiksi: innostava, luotettava, kannustava, rento yms.

22. Oletko viimeisen vuoden aikana harkinnut vaihtavasi työpaikkaa? \*

Kyllä

En

23. Mikä oli suurin tekijä jonka takia harkitsit työpaikan vaihtoa?

Vastaa tähän kysymykseen mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä"

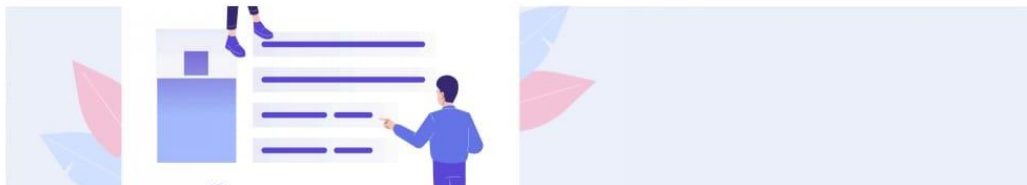
24. Mitkä asiat työpaikallasi toteutuvat hyvin? Mitkä vaatisivat kehittämistä?

---

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

## Liite 2. Työhyvinvointi ja yrityskulttuurikysely yrityksen X toimihenkilöille

1 (7)



## Työhyvinvointi ja yrityskulttuuri kysely puhtaanapitoalan yritys X toimihenkilöille

Lomake on osa henkilön Neea Metsäranta opinnäytetyön "Yrityskulttuurin vaikutus työhyvinvointiin puhtaanapitoalan yrityksessä X" tutkimusosiota.

Tässä kyselytutkimuksessa on kaksi erillistä osaa. Osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, osa avoimia kysymyksiä joihin kirjoitetaan vastaukset. Kiinnitäthän näihin huomiota. Osa kysymyksistä on myös pakollisia. Huomioithan että kaikkiin kysymyksiin vastaamisella on erittäin suuri tutkimuksellinen arvo ja vaikutus lopputulemaan sekä tutkimuksesta saataviin johtopäätöksiin.

Luethan kysymykset huolellisesti ja vastaat niihin ajatuksella. Vastaukset tulee antaa itsenäisesti parhaan tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Vastaaminen vie aikaa vain 5-10minuuttia. Kysely on anonyymi sekä luottamuksellinen ja siitä saatavia tietoja käytetään vain objektiiviseen tutkimukseen. Lomakkeilta saadut tiedot käsitellään ja raportoidaan opinnäytetyöhön joko numeerisesti (esimerkiksi diagrammin avulla) tai sanallisesti (esimerkiksi referoiden saatuja vastauksia tai suoraan lainauksin). Täytetyt lomakkeet poistetaan palvelusta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen viimeistään joulukuussa 2025.

Mikäli sinulla tulee kysyttävää lomakkeen täytöstä, voit olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään (Neea Metsäranta). Kiitos sinulle vastauksistasi!

(jatkuu)

\* Pakollinen

## Taustatiedot

1. Mihin ikähaarukkaan sijoitut?

- Alle 18 vuotias
- 19-25 vuotias
- 26-30 vuotias
- 31-37 vuotias
- 38-45 vuotias
- 46-55 vuotias
- Yli 55 vuotias

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

- Alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

## Työhyvinvointi

Ensimmäinen osio (kysymykset 3-10) käsittelee aihetta työhyvinvointi. Kyselyllä kartoitetaan yrityksen esihenkilöiden sekä ohjaajien kokemusta omasta sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Kun olet vastannut kaikkiin kysymyksiin siirry seuraavaan osioon sivun alareunassa olevasta "seuraava" napista.

3. Millaisena koet oman työhyvinvointisi?

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Kohtalainen
- Heikko

4. Ajatteletko alaistesi työhyvinvoinnin olevan? \*

- Erittäin hyvää
- Hyvää
- Kohtalaista
- Heikkoa

5. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat uhat alaistesi työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle? \*

4 (7)

6. Huomioidaanko työhyvinvointia yrityksen arjessa mielestäsi \*

|          |               |       |               |
|----------|---------------|-------|---------------|
| Heikosti | Kohtalaisesti | Hyvin | Erinomaisesti |
|----------|---------------|-------|---------------|

7. Koetko että alaisesi pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä riittävästi? \*

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

8. Annatko omasta mielestäsi riittävästi palautetta alaisillesi? \*

- Kyllä
- En

9. Saatko itse riittävästi palautetta koskien omaa työtäsi?

- Kyllä
- En

10. Millaisena koet työyhteisön ilmapiirin?

## Yrityskulttuuri

Tässä osiossa (kysymykset 11-21) käsitellään aihetta yrityskulttuuri. Kysymyksillä kartoitetaan toimihenkilöiden kokemusta ja näkemystä yrityksen kulttuurillisista piirteistä.

11. Mikä tekee työstäsi merkityksellistä? \*

12. Millä sanoilla kuvailisit yritystä jossa työskentelet? \*

13. Mikä erottaa teidät muista saman alan toimijoista? \*

14. Tiedätkö yrityksesi arvot? Mitä ne ovat? \*

Arvot kuvaavat sitä miten yrityksessä tehdään töitä.

15. Tiedätkö yrityksesi mission ja vision? \*

Missio vastaa kysymykseen "miksi teemme tätä työtä" ja visio vastaa kysymykseen "mitä tavoittelemme työllämme"

16. Miten olet saanut tietoosi yrityksen arvot, mission tai vision? \*

- Olen ollut mukana luomassa niitä
- Niistä on kerrottu minulle
- Olen havainnut ne päivittäisessä toiminnassa
- En tiedä tai tiedosta niitä

17. Millainen on mielestäsi yrityksenne ihmiskäsitys? \*

Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan yleistä suhtautumista, tunnelmaa ja ajattelua muita yrityksessä toimivia henkilöitä kohtaan

- Positiivinen (luottava, uskova)
- Negatiivinen (valvova, yliojaava)

18. Millaisia henkilön ominaisuuksia yrityksessänne mielestäsi arvostetaan? \*

Tämä vastaa kysymykseen "millaisia henkilöitä yritykseen halutaan töihin" ja "minkälaiset ihmiset mielestäsi viihtyvät yrityksessä"

19. Kumpia kulttuurillisia piirteitä työnantajaryityksessä on mielestäsi enemmän? \*

**Kaupankäyntikulttuuri:** Ominaista ovat erilaiset transaktiot, joissa ihmisiin investoidaan minimaalisesti ja heitä kohdellaan yksittäisinä tapauksina tai resursseina. Ihmisen arvo perustuu tuottavuuteen. Kulttuuri perustuu vaihdantatalouden suhdemallille: työnantaja tarjoaa rahaa vastineeksi työntekijän työpanoksesta. Kohtaamiset tekijöiden tai asiakkaiden kanssa eivät herätä juuri minkäänlaisia tunteita kummallekaan osapuolelle.

**Giftwork-kulttuuri:** Luotetaan siihen, että kun toiselle antaa jotain (joustoja, päätösvaltaa, vapautta) saa henkilöltä myös joskus jotain itse takaisin. Henkilöstö ja asiakaskohtaamisten jälkeen olo on usein myönteinen ja molemmin puolin huomioitu. Tekemiseen panostetaan odotettua enemmän aikaa ja huomiota. Positiivinen kehä, joka yleensä siirtyy johtoportaalta työntekijöihin ja heiltä aina asiakkaalle asti.

- Kaupankäyntikulttuuri
- Giftwork-kulttuuri

20. Koetko yrityksen johtamistyylin olevan \*

- Hierarkkinen rakenne (Johdetaan ylhäältä alas. On olemassa selkeästi ylempi johtaja jolla on suora päättänytävalta alempiin toimijoihin)
- Joustava rakenne (Johtaminen on joustavaa ja jokainen saa osallistua päätöksen tekoon)

21. Minkälaisia muutoksia kaipaisit yritykseen jossa työskentelet? \*