

Pidempiä työsuhteita työilmapiiriä vahvistamalla – Tutkimus työilmapiirin vaikutuksesta työsuhteen keston

Caroline Zelmin



| | |
|--|--|
| Tekijä(t) Caroline Zelmin | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Pidempiä työsuhteita työilmapiiriä vahvistamalla – Tutkimus työilmapiirin vaikutuksesta työsuhteen keston | Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 8 |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia työilmapiirin laadun vaikutusta työsuhteiden keston ja selvittää tarkemmin sitä, että onko työilmapiirin laadulla ylipäättään merkitystä työsuhteiden keston kannalta. Tutkimuksella selvennetään ihmisten suhtautumista työilmapiirin laadun tärkeyteen ja sen vaikutusta itse työsuhteeseen sellaisissa tapauksissa, joissa muut ominaisuudet, kuten työtehtävien mielekkyys tai palkan taso vaihtelevat. Opinnäytetyön ja tutkimustulosten on tarkoitus palvella aiheesta kiinnostuneita työnantajia ja esihenkilöitä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensin työsuhteita ja yleisesti niiden keston liittyviä asioita työnantajan näkökulmasta, kuten henkilöstön sitoutumiseen ja sitouttamiseen sekä vaihtuvuuteen vaikuttavia asioita. Myös työnantajakuvaa ja sen roolia avataan tarkemmin. Aiheena työilmapiiri on osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta, jonka vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään myös työhyvinvointia, sekä tarkemmin sen sosiaalista osa-aluetta ja siihen liittyvää työilmapiiriä.</p> <p>Opinnäytetyötä varten toteutettu tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusotteella kyselytutkimuksen muodossa. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol -ohjelman avulla Internetissä ajalla 5.-10.5.2021. Kyselytutkimusta ei suunnattu tietyille kohde-ryhmälle, vaan siihen olivat tervetulleita vastaamaan kaikki täysi-ikäiset työkokemusta omaavat henkilöt. Vastaajien taustatietoja ei selvitetty sen tarkemmin muuta, kuin vastaajien sukupuoli ja työkokemuksen määrä eri työpaikoista.</p> <p>Tutkimustulokset käsiteltiin ja esitettiin Webropol -ohjelman oman raportointityökalun avulla. Tuloksissa on tuotu esille tarkemmin vastaajien suhtautumista työilmapiirin tärkeyteen, sekä käsitelty heidän suhtautumistaan ja kokemuksiaan hyvästä- ja huonosta työilmapiiristä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voitiin todeta se, että työilmapiirin laadulla on huomattavia vaikutuksia työsuhteiden keston ja hyvä työilmapiiri koettiin vastaajien kesken jopa tärkeämmäksi ominaisuudeksi, kuin työstä saatava palkka tai työtehtävien mielekkyys. Tämän perusteella kaikille työnantajille, jotka toivovat työntekijöiltään tiukempaa sitoutumista yritykseen voidaan vahvasti suositella huomion kiinnittämistä työilmapiirin laatuun ja mahdollisesti pyrkiä kehittämään sitä, mikäli se on laadultaan heikko.</p> | |
| Asiasanat Työilmapiiri, työhyvinvointi, työsuhde, vaihtuvuus, sitoutuminen. | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoite..... | 2 |
| 1.2 | Keskeiset käsitteet | 3 |
| 2 | Työsuhteen keston vaikuttavat asiat | 4 |
| 2.1 | Työsuhteen määrittely | 4 |
| 2.2 | Henkilöstön sitoutuminen | 5 |
| 2.3 | Henkilöstön vaihtuvuus | 8 |
| 2.4 | Työnantajakuva | 10 |
| 3 | Työilmapiiri osana työhyvinvointia | 12 |
| 3.1 | Työhyvinvoinnin käsite ja osa-alueet..... | 12 |
| 3.2 | Työilmapiiri osana työhyvinvointia..... | 14 |
| 3.3 | Hyvä työilmapiiri | 16 |
| 3.4 | Huono työilmapiiri..... | 18 |
| 3.5 | Työilmapiirin rooli vaihtuvuuden kannalta | 19 |
| 4 | Empiirinen tutkimus | 21 |
| 4.1 | Tutkimusotteen kuvaus | 21 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmän valinta..... | 23 |
| 4.3 | Kyselytutkimuksen esittely | 25 |
| 5 | Tutkimustulosten esittely | 28 |
| 5.1 | Vastaajien taustatiedot..... | 28 |
| 5.2 | Suhtautuminen työilmapiiriin | 31 |
| 5.3 | Huono työilmapiiri..... | 33 |
| 5.4 | Hyvä työilmapiiri | 36 |
| 6 | Pohdinta | 40 |
| 6.1 | Johtopäätökset..... | 40 |
| 6.2 | Luotettavuuspohdinnat..... | 43 |
| 6.3 | Oman oppimisen arviointi..... | 45 |
| | Lähteet | 48 |
| | Liitteet..... | 52 |
| | Liite 1. Kyselytutkimus | 52 |
| | Liite 2. Avoimet palautteet huonon työilmapiirin syistä..... | 58 |
| | Liite 3. Avoimet palautteet hyvän työilmapiirin syistä..... | 59 |

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia ja käsitellä työilmapiiriä ja sen vaikutusta työpaikan tai tietyn organisaation työntekijöiden pysyvyyteen ja työsuhteen kestoon kyseisessä työpaikassa. Tutkimuksella on tarkoituksena selvittää sitä, että kuinka suuri vaikutus työilmapiirin laadulla on loppujen lopuksi vaihtuvuuteen ja pysyvyyteen työpaikassa, ja siten työsuhteen kestoon. Tietyt työtehtävät, jossa esimerkiksi perehdyttäminen ja itse työtehtävien adaptoiminen on pitkäkestoinen prosessi, voi olla tärkeämpää sitouttaa työntekijöitä, kuin sellaisessa työtehtävässä, jonka toimintamallit on helpompi sisäistää. Toisaalta jotkut työtehtävät voivat myös vaatia tiettyä osaamista tai koulutustaustaa, jolloin potentiaaliset työnhakijat vähentyvät ja oikeanlaisen osaamisen varmistaminen uusien työntekijöiden kohdalla ei ole itsestään selvää, jolloin osaavien työntekijöiden sitouttaminen on myös tärkeää.

Työilmapiiri aiheena on aina ajankohtainen ja siihen törmää usein erinäisissä yhteyksissä aina uutisoinnista kahvipöytäkeskusteluihin. Työilmapiiri on myös työhyvinvoinnin osana olennainen ja tärkeä aihe, joka vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen ja siitä suoriutumiseen. Meneillään oleva pandemiasta aiheutunut erikoistilanne omalta osaltaan on nostattanut työilmapiiriä erityisesti etätöissä isommin tarkasteluun. Monet ihmiset ovat kehuneet jatkuvan etätöskentelyn hyvänä puolena työnteon tehostumisen, mutta toisaalta taas työilmapiirin laatu on kärsinyt, kun työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus on vähentynyt ja etäpalaverissa aika pyritään käyttämään mahdollisimman tehokkaasti. Enää ihmiset eivät näe toisiaan toimistolla, vaihda kuulumisia kahvikoneella tai vietä lounastaukoja yhdessä. Tässä opinnäytetyössä ja siihen liittyvässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käsitellä tarkemmin nimenomaan työilmapiiriä etätöiden kannalta.

Päädyin tutkimaan tätä kyseistä aihetta tarkemmin omakohtaisesta kokemuksesta aiheeseen liittyen, kuin myös puhtaasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Oman tähänastisen työurani aikana olen päässyt osaksi sekä erityisen hyvän työilmapiirin omaavaa työyhteisöä, että erityisen huonon työilmapiirin omaavaa työyhteisöä. Luonnollisesti omaan näkemykseni ja kokemukseni siitä, että mitkä asiat vaikuttavat sekä hyvän, että huonon työilmapiirin taustalla, mutta erittäin kiinnostavaksi koen selvittää ja tutkia sitä, kuinka työilmapiirin laatu vaikuttaa niin sanotusti enemmistöön työntekijöistä ja kuinka suuresti esimerkiksi johtamisella voidaan vaikuttaa työilmapiirin laatuun. Laajemmin työilmapiiri aiheena liittyy myös vahvasti työhyvinvointiin ja sen myötä työssä viihtymiseen.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön ja sen myötä toteutetun kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka tärkeässä roolissa työpaikassa vallitseva työilmapiiri on työpaikassa viihtymisen kannalta eli kuinka suuri vaikutus työilmapiirin laadulla on työsuhteen keston. Tutkimusmenetelmänä sovellettiin kyselytutkimusta, joka toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksella saadut tulokset havainnollistavat työikäisten ihmisten käsityksiä, kokemuksia ja mielipiteitä siitä, että tulisiko hyvän työilmapiirin eteen tehdä tavoitteellisesti kehitystyötä työpaikassa esimerkiksi johtamisen toimesta vai onko työilmapiirin laadulla lopulta vaikutusta työsuhteiden keston.

Tutkimuksen tavoitteen myötä opinnäytetyön pääongelmaksi muodostui:

Kuinka suuri vaikutus työilmapiirin laadulla on työsuhteen keston?

Opinnäytetyön alaongelmia ovat seuraavat:

1. Voiko hyvä työilmapiiri pidentää työntekijän työsuhdetta työpaikassa silloin, kun työtehtävä ei varsinaisesti vastaa hänen mieltymyksiään?
2. Voiko huono työilmapiiri toimia perusteena työpaikan vaihtamiselle, vaikka kyseinen työtehtävä muuten vastaisi hänen mieltymyksiään?
3. Kuinka tärkeäksi ominaisuudeksi hyvä työilmapiiri koetaan työntekijöiden keskuudessa?

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Opinnäytetyön alaongelmat | Teoreettinen viitekehys | Kyselytutkimuksen kysymykset | Tutkimuksen tulokset |
|--|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| Voiko hyvä työilmapiiri pidentää työntekijän työsuhdetta työpaikassa silloin, kun työtehtävä ei varsinaisesti vastaa hänen mieltymyksiään? | Luvut: 2.1, 2.2, 2.3, 3.2, 3.3 | Kyselyn kysymykset: 6, 11, 13, 14 | Luvut: 5.4, 6.1 |
| Voiko huono työilmapiiri toimia perusteena työpaikan vaihtamiselle, vaikka kyseinen työtehtävä muuten vastaisi hänen mieltymyksiään? | Luvut: 2.1, 2.2, 2.3, 3.2, 3.4 | Kyselyn kysymykset: 6, 7, 9, 10 | Luvut: 5.3, 6.1 |
| Kuinka tärkeäksi ominaisuudeksi hyvä työilmapiiri koetaan työntekijöiden keskuudessa? | Luvut: 3.5, 3.6 | Kyselyn kysymykset: 4, 5 | Luvut: 5.2, 6.1 |

Ongelmanasettelua selventääkseni opinnäytetyön alaongelmien yhteyttä teoreettiseen viitekehukseen, kyselytutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin ja itse tutkimustuloksiin on havainnollistettu edelliseltä sivulta löytyvässä peittomatriisissa. (Taulukko 1.)

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö käsittää muutamia keskeisiä käsitteitä juuri tämän tutkimuksen kannalta. Työilmapiirillä käsitellään yksilön kokemuksia omasta työympäristöstään ja vielä tarkemmin työntekijöiden käsitystä työympäristön sosiaalisesta laadusta. (Aro 2018, 39.)

Työhyvinvoinnilla viitataan työn ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista muodostuvaan kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta muun muassa työssä jaksamiseen, työn tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2021.)

Työsuhteesta ja sen kestosta puhuttaessa viitataan siihen aikaan, jonka työntekijä on vakituisessa työsuhteessa työnantajaansa yhdessä tietyssä työtehtävässä. Tässä opinnäytetyössä viitattaviin työsuhteisiin ei lukeudu määräaikaiset työsuhteet, jonka keston työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Työsuhteista puhuttaessa ei myöskään käsitellä sitä aikaa, jonka työntekijä on yhteensä yhden työnantajan palveluksessa useammassa eri työtehtävässä, vaan työsuhde käsittää tarkemmin yhden työtehtävän yhden työnantajan palveluksessa. Mikäli esimerkiksi henkilö olisi työskennellyt yrityksen X palveluksessa yhdeksän vuotta kolmessa eri työtehtävässä, muodostuisi hänelle tältä ajalta kolme eri työsuhdetta.

Vaihtuvuus tarkoittaa työpaikan tai työtehtävien vaihtamista ja työnantajan kannalta vanhojen työntekijöiden lähtemistä pois ja uusien korvaavien työntekijöiden tilalle ottamista.

Sitoutumisella ja sitouttamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä, kuinka työntekijä sitoutuu työnantajaansa esimerkiksi erilaisten psykologisten tekijöiden kautta tai työnantajan tapauksessa sitä, että millaisia keinoja työnantajalla voi olla hyödynnettävänäään tehostaakseen työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

2 Työsuhteen keston vaikuttavat asiat

Teknologian kehitys ja automatisaatio on tuonut muutoksia ja huomattavia helpotuksia työelämään viimeisten vuosikymmenten aikana. Työtehtävät ja niiden laatu on kokenut suuria muutoksia, ja yritykset ovat joutuneet käymään yt-neuvotteluita henkilöstövähennyksistä tai työtehtävien muutoksista johtuen. Yksi asia ei ole kuitenkaan muuttunut ja se on se, että kaiken yritystoiminnan taustalla toimii ihmiset eli kyseisten yritysten työntekijät ja avainhenkilöt, jotka omalla panoksellaan varmistavat sen, että yritystoiminta on tuottavaa ja, että kyseinen liiketoiminta on ylipäättään mahdollista. Tuotannolliset koneet ja laitteet harvemmin toimivat kuitenkaan itsestään, vaan jonkun täytyy huolehtia siitä, että kyseinen kone on tuotannossa ja, että sitä huolletaan aika ajoin.

Työsuhteiden kestoja ja siihen vaikuttavia tekijöitä yleisellä tasolla voi olla hyvin vaikeaa arvioida yleisesti, koska taustatekijöitä voi olla niin paljon erilaisia, kuten esimerkiksi yrityksen toimiala tai tehtävän työn luonne. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin työnantajan kannalta henkilöstön sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen liittyviä asioita, kuin myös työnantajakuvaa, jotka voivat osiltaan olla vaikuttavia asioita myös työsuhteen keston kannalta.

2.1 Työsuhteen määrittely

Työsuojeluhallinto on määritellyt työsuhteen siten, että työnantajan ja työntekijän laatima keskinäinen sopimus työn tekemisestä työnantajan lukuun muodostaa näiden kahden tahon välille työsuhteen. Työsuhteeseen liittyy myös se, että työtä tehdään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena sekä se, että työntekijä saa korvausta tekemästään työstä eli hänelle maksetaan palkkaa tehdystä työstä. Työsuhdetta määrittelee lakiin ja työehtosopimukseen perustuvat vähimmäisehdot, kuin myös työnantajan ja työntekijän velvollisuudet työsuhteen aikana ja työsuhteen päättyessä. (Työsuojelu 2021.)

Joen (2021) mukaan työsuhteen määrittelyyn liittyy myös yrityksen henkilöstöstrategia ja -politiikka. Vielä tarkemmalle tasolle mentäessä puhutaan henkilöstösuunnittelusta eli miten henkilöstöä liikuttamalla ja lisäämällä voidaan parhaimmalla mahdollisella tavalla varmistua yrityksen strategian toteutumisesta. Tällöin määritellään esimerkiksi tarkemmin työsuhteiden laatua ja tarvetta eli millaiset työsuhteet toimivat parhaiten missäkin tapauksessa. Työsuhteet voivat olla vakituisia, määrä-aikaisia, osa-aikaisia tai voidaan myös hyödyntää vuokratyövoimaa, jolloin työntekijä ei olekaan työsuhteessa kyseiseen yritykseen, vaan hänen työnantajanaan toimii toinen yritys ja työvoima on ostettua palvelua. Järvisen (2008) mukaan työntekijöillä on myös omat näkökulmansa työsuhteiden laatuun ja siinä, missä toiselle sopii lyhyet määräaikaisten työsuhteet, voi toinen kaivata enemmän

vakituisen ja pitkän työsuhteen tuomaa varmuutta ja jatkuvuutta. Täten yrityksen henkilöstösuunnittelulla rajataan myös mahdolliset työntekijät siten, ettei kaikki työntekijät ole potentiaalisia yrityksen strategian toteuttamisen kannalta. (Joki 2021, luku 2; Järvinen 2008, 23.)

Työsuhteen kestoa tai siihen liittyviä tekijöitä ei pysty tarkkaan määrittelemään. MTV Uutisten artikkelin mukaan joillain toimialoilla, kuten esimerkiksi teollisuus- ja finanssialalla, työnantajat arvostavat ja toivovat työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan. Uuden työnhakijan kohdalla cv:ssä näkyvät lyhytkestoiset työsuhteet voivat siis kertoa siitä, ettei työntekijä osaa sitoutua, joka on huono asia pitkäaikaista työsuhdetta vaalivan työnantajan kannalta. Työnantajan kannalta on toivottavaa, että työsuhteet kestävät pidempään, kuin muutaman vuoden. Santaharjun (2015) mukaan Yhdysvaltojen työmarkkinoihin verrattuna Suomessa pitäisi olla kuitenkin työnantajien kannalta hyvä tilanne työsuhteiden kestoa ajatellen. Siinä missä Yhdysvalloissa on normaalia vaihtaa aktiivisesti työpaikkaa, istuu suomalaiseseen työkuulttuuriin pidemmät työsuhteet paremmin. Tarkkaa tietoa siitä, kuinka kauan keskimäärin suomalaisen ihmisen työsuhde kestää ei ole saatavilla, ja hankaluutta tämän arviointiin tuo se, että työtehtävien vaihtelu yhden työnantajan palveluksessa on niin yleistä. Eläketurvakeskuksen arvion mukaan keskiaverto suomalaisella on työuransa aikana kymmenen eri työpaikkaa, joka kertoo siitä, että yksittäisen työsuhteen tulisi olla suhteellisen pitkä. (MTV Uutiset 2019; Santaharju 2015.)

2.2 Henkilöstön sitoutuminen

Yrityksen henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja koko toiminnan kivijalka. Henkilöstö koostuu erilaisista yksilöistä, joka tuo omaa herkkyyttään henkilöstön kokonaisuuteen ja siihen suhtautumiseen. Henkilöstö toteuttaa omia työtehtäviään varmistaen ja ylläpitäen yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta. Mikäli henkilöstössä tapahtuu yllättävän suuria muutoksia kerralla, kuten esimerkiksi koko henkilöstö vaihtuisi uuteen samalla kertaa, vaikuttaisi se yrityksen toimintaan ja tuottavuuteen negatiivisesti tai toiminta saattaisi jopa keskeytyä hetkellisesti. Henkilöstön kokonaisvaikutus yrityksen tuottavuuteen ja tulokseen on helposti todennettavissa esimerkiksi sairauspoissaolomäärien kautta, jotka luonnollisesti heikentävät koko organisaation toiminnan tehokkuutta. Henkilöstön osaamisella ja sen mahdollisella puutteella on myös huomattavia vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen, koska osaamattomuus ja kokemuksen puute luonnollisesti poikii helposti virheitä ja siten viivästyksiä, ja päinvastoin vahva osaaminen ja kokemus puolestaan lisää tehokkuutta. (Viitala 2014, luku 1.)

Henkilöstö on myös useimmiten yrityksen suurin yksittäinen kustannuserä, jonka vuoksi henkilöstön vaikutus yrityksen kustannustehokkuuteen on hyvin olennainen. Tämä tiedostaen yritysten keskeisimpiä haasteita henkilöstöjohtamisessa ja -suunnittelussa on löytää tasapaino hyvien työntekijöiden pitkäkestoisen sitouttamisen ja henkilöstön joustavuustavoitteiden välillä. Yrityksissä ollaan nykyään varovaisia henkilöstötarvetta arvioitaessa ja rekrytoinneista päätettäessä, koska esimerkiksi epäonnistuneet henkilövalinnat koituvat yrityksille kalliiksi, jos kyseinen henkilö ei ole vielä kerennyt tuottamaan yritykselle sen vertaa, mitä hänen rekrytointiinsa ja perehdytykseensä on käytetty kuluja. (Viitala 2014, luku 3.)

Hyvän ja tehokkaan henkilöstön sitoutuminen työnantajansa palvelukseen on yritykselle tärkeää osaamisen varmistamisen ja tuottavuuden kannalta (Robinson 2003, 1-2). Sitoutumisella (engagement, commitment) käsitteenä viitataan henkilön psykologiseen suhteeseen siihen organisaatioon, jossa hän työskentelee. Täten, jos psykologinen suhde on hyvä, on oletettavaa, että työntekijä myös sitoutuu tiukemmin työhönsä. Käsitteen vastakohtalla eli sitoutumattomuudella viitataan toisinaan työntekijän lähtöherkkyyteen eli tällöin psykologinen suhde voi olla huono, jolloin kynnys työpaikan vaihtamiselle madaltuu. Suhteen laadulla on myös yhteys työstä koettavaan työtyytyväisyyteen, työntekijän haluun pysyä organisaatiossa kuin myös hänen arvostukseensa kyseistä organisaatiota kohtaan (relaationaalinen suhde). Suhde voi olla kuitenkin myös transaktionaalinen, jolloin työntekijä tekee työtä vain rahasta. (Viitala 2014, luku 3.)

O'Malley'n (2000) mukaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa viisi eri tekijää, jotka on kuvattu seuraavassa kuvassa 1:



Kuva 1. Työntekijöiden sitoutumisen tasot (mukaan Robinson 2003, 3-4)

Organisaatioiden tulee vastata parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden haluun olla sellaisessa ympäristössä, jossa he kokevat olonsa mukavaksi, jotta työntekijän olisi helppompaa sitoutua organisaatioon. Organisaatiota ei luonnollisesti voi muokata vastaamaan työntekijän tavoitteita ja arvoja, mutta rekrytoinnin tärkeys korostuu tässä yhteydessä ja rekrytoinnissa kuuluisikin kiinnittää huomiota siihen, että työnhakija omaa samat tavoitteet ja arvot, kuin mitä kohdeorganisaatiokin. Työntekijän tunteet ja ajatukset kuulumisesta johonkin alkavat kehittyä jo kauan ennen, kuin työntekijä varsinaisesti liittyy osaksi kyseistä organisaatiota ja siitä johtuen työntekijälle tulisi luoda jo rekrytointiprosessin aikana terveellistä ja arvostettua oloa. Työntekijälle on myös hyvä jo rekrytointivaiheessa esitellä kohdeorganisaatiota ja käydä läpi organisaation intressejä ja arvoja. Näin organisaatio houkuttelee parhaiten oikeanlaisia henkilöitä. (Robinson 2003, 5-6.)

Sitoutumisen taustalla on myös muita tekijöitä vaikuttamassa psykologiseen suhtautumiseen. Jokivuoren (2002) mukaan esimerkiksi työntekijän koulutustaso vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, koska hyvä koulutustaso myös lisää työntekijän valintamahdollisuuksia työpaikkojen suhteen. Viitala (2014) huomauttaa, että osaamisen kehittämisellä ja työnantajan järjestämällä kouluttamisella on sitoutumista lisääviä ja vahvistavia vaikutuksia. Myös työnantajan suhtautumisella työntekijään ja työpaikalla vallitsevat sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä tekijöitä työntekijälle sitoutumisessa. Työnantajan tarjoama tuki ja työntekijän luottamus työnantajaansa kohtaan ovat tärkeitä ominaisuuksia sitoutumisen taustalla. (Jokivuori 2002, 53; Viitala 2014, luvut 1 & 3.)

Korkiakoski (2019) tuo sitoutumiseen myös näkemyksen henkilöstökokemuksesta. Hänen mukaansa henkilöstökokemus käsittää työntekijän näkemyksen työnantajastaan, ja se rakentuu vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Henkilöstökokemus on oma keinonsa sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja sen tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstökokemuksen vaikutus myös asiakaskokemukseen on hyvin olennaista ja tästä johtuen henkilöstökokemuksen kehittäminen on aiheena tärkeä. Hyvän henkilöstökokemuksen tai sen kehittämisen taustalla ei ole kuitenkaan tarkoituksena varmistaa mukava ja hauska työpaikka sen itsensä vuoksi, vaan hyvällä henkilöstökokemuksella varmistetaan se, että työntekijät keskittyvät olennaiseen työtehtäväänsä eli lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Järvinen (2008) yhtyy samaan näkemykseen ja muistuttaa siitä, että työpaikan idea ei ole varsinaisesti ihmisten työllistäminen tai se, että työntekijöillä olisi kivaa yhdessä, vaan nämä asiat riippuvat yrityksen toiminnasta ja toiminnan kannattavuudesta. Korkiakoski (2019) tuo myös esiin Alight Solutionsin tekemän tutkimuksen, jonka mukaan työntekijät, jotka kokevat henkilöstökokemuksen positiiviseksi, sitoutuvat viisi kertaa vahvemmin työnantajaansa, kuin sellaiset työntekijät, jotka kokevat henkilöstökokemuksen negatiiviseksi. Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, mitä työntekijät odottavat työnantajaltaan ja työntekijät odottavat muun muassa modernimpaa ja inhimillisempää työyhteisöä, joka tarkoittaa esimerkiksi työaikojen joustavuutta, tasapainoa työn ja kodin välillä sekä työssä koettavia hauskoja hetkiä. Vaikka siis Järvisen (2008) mukaan hauskuus ei ensisijaisesti ole työpaikan idea eikä työyhteisöä kuulukaan pitää omanlaisenaan perheenään, niin silti työntekijät toivovat kokevansa hauskuutta työpaikalla. (Järvinen 2008, 50, 80; Korkiakoski 2019, luku 3.)

2.3 Henkilöstön vaihtuvuus

Edellisessä luvussa käsiteltiin ihmisten tunteita ja niiden vaikutusta sitoutumiseen omaan työnantajaansa ja organisaatioonsa. Työntekijän kokemilla tunteilla on myös vaikutusta hänen herkkyyteensä vaihtaa työpaikkaa. Sellaiset henkilöt, jotka ovat tunnesidoksissa työpaikkaansa eivät vaihda niin herkästi työpaikkaa, kuin sellaiset henkilöt, joiden työsuhde perustuu normatiivisempaan sitoutumiseen eli strukturaaliseen sitoutumiseen (kuva 1). (Bentein, Stanley, Vandenberg & Vandenberghe 2013, 176.) Viitalan (2014) mukaan vaihtuvuuden taustalla ei kuitenkaan aina ole kyse työntekijöiden heikosta sitoutumisesta organisaatioon tai työnantajayritykseen. Vaihtuvuuden taustalla on usein täysin ymmärrettäviäkin selityksiä, kuten esimerkiksi sellaiset tapaukset, joissa henkilöstö koostuu pitkälti nuorista henkilöistä, jotka työskentelevät opintojensa ohessa sellaisella alalla, joka ei vielä vastaa valmistumisen myötä tulevaa osaamista. Tällaisien toimialojen yritykset voivat kehittää rekrytointiprosessinsa ja työhön perehdyttämisen mahdollisimman tehokkaaksi, jotta

toiminnan laatu ei kärsi korkeista vaihtuvuusluvuista. Vaihtuvuutta voidaan toki pyrkiä ehkäisemään myös palkkoja nostamalla ja työviihtyvyyttä kehittämällä, mutta valitettavasti palkka ei aina riitä perusteeksi sitoutumiselle. (Viitala 2014, luku 3.)

Henkilöstön vaihtuvuuden syitä voidaan pyrkiä selvittämään erilaisten exit-keskustelujen tai tutkimusten myötä, joiden avulla lähteviltä työntekijöiltä selvitetään syy siihen, miksi hän on vaihtamassa työpaikkaa. Flowers ja Hughes (1973) kuitenkin muistuttavat siitä, että yhtä tärkeää olisi selvittää syitä sille, miksi toiset työntekijät pysyvät kyseisessä työpaikassa. Lähtökohtaisesti työntekijät lähtevät sitten, kun lähtemiseen syntyy jokin tarve tai heräte, josta syntyy syy lähteä. Heräte lähtemiselle voi poikia käytännössä mistä vaan eikä se läheskään aina kerro siitä, että nykyisessä työpaikassa asiat olisivat jollakin tavalla huonosti. (Flowers & Hughes 1973.) Koskelan (2019) mukaan vaihtuvuudessa tulee myös huomioida se, että ihanteellisen työsuhteen kesto on myös toimialasta riippuvaista ja joillain toimialoilla vaihtuvuus on kovempaa, kuin toisilla. Työsuhteiden yleinen kesto on myös lyhentynyt tähän päivään mennessä ja erityisesti nuorempien työntekijöiden keskuudessa on yleisempää vaihtaa työpaikkaa tiheämmin, kuin vanhempien työntekijöiden. (MTV Uutiset 2019.)

Viitalan (2014) mukaan yrityksestä itsestään johtuvia vaihtuvuuden tyypillisimpiä syitä ovat työtehtävän vastaamattomuus työntekijän odotuksiin, esimiestyön huono laatu, heikko perehdyttäminen, osaamisen puute, tehtävien suppeus ja yksitoikkoisuus, vastuun ja itsenäisyyden puute, kehittymismahdollisuuksien vähäisyys sekä henkilöstön arvostamisen puute ja muut johtamiseen liittyvät ongelmat. Tutkimusyhtiö Universumin teettämän tutkimuksen mukaan työnantajista 64 prosenttia uskoo, että työntekijät lähtevät kilpaileviin yrityksiin haasteellisemmän työn toivossa. Alle puolet arvelevat paremman palkan toimivan perusteena työpaikan vaihdolle. (Masalin 2011; Viitala 2014, luku 3.)

Vaihtuvuudesta kuulee puhuttavan useimmiten negatiivisessa sävyssä ja se esitetään ongelmallisena asiana varsinkin, jos vaihtuvuus on yleistä tietyssä yrityksessä tai organisaatiossa. Luonnollisesti suurella vaihtuvuudella on huonot puolensa, mutta henkilöstön vaihtuvuudella on Viitalan (2014) mukaan myös positiivisia vaikutuksia. Vaihtuvuuden kautta aukeaa uusia työpaikkoja haettavaksi, jolloin yritykseen saadaan uusia tekijöitä ja siten myös uusia mahdollisuuksia. Toki uusi työntekijä on aina myös uusi investointi yritykselle, johon uppoaa mahdollisesti erilaisia hankinta- ja perehdytyskustannuksia. Vaihdossa voi poistua osaavia työntekijöitä, mutta he eivät välttämättä koe työtä omakseen tai innostu työstään enää samalla tavalla, jolloin tuottavuus laskee. Toki tästä voi koitua myös yritykselle kuluja, kuten lähteneiden työntekijöiden osaamiseen tehdyt kehittämisinvestoinnit. Mayhewin (2021) mukaan työntekijöiden vaihtuvuudella voidaan toisinaan myös säästää

rahaa sen sijaan, että sitä vain menetettäisiin. Pitkäaikaisten työntekijöiden jättäessä yrityksen, yritys voi määritellä uudelle korvaavalle työntekijälle pienemmän palkan, koska hänelle ei ole kertynyt vielä kokemusta kyseisistä töistä. Tällöin vaihtuvuudesta voi myös koitua pidemmällä aikajänteellä säästöä yritykselle. (Mayhew 2021; Viitala 2014, luku 3.)

2.4 Työnantajakuva

Viitalan (2014) mukaan yritykset eivät kilpaile keskenään pelkästään asiakkaista, vaan myös parhaista työntekijöistä. Täten onkin muodostunut käsite työnantajakuvasta, joka käsittää yrityksen imagoa työnantajana työmarkkinoilla. Työnantajakuvalla onkin erittäin suuri merkitys tänä päivänä erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa, koska Drury (2016) mukaan parhaat työnantajat saavat tuplasti enemmän työhakemuksia, kuin toiset. Tällöin myös työnantajalla on enemmän vaihtoehtoja, joista valita parhaiten kyseisiin työtehtäviin soveltuvat työntekijät. Masalin (2011) täsmentää, että hyviä ja motivoituneita työntekijöitä arvostetaan yrityksissä ja sen vuoksi kilpailu tällaisista henkilöistä on kovaa. Jopa 80 prosenttia työnantajista on sitä mieltä, että hyviä ja motivoituneita työntekijöitä on kuitenkin vaikea löytää. Työnantajat kokevat, että haasteellisuuden taustalla on heikko työnantajakuva eli työnantajan maine ei ole tarpeeksi houkutteleva tai yritys ei ole kilpailukykyinen palkkauksen ja etenemismahdollisuuksien suhteen. (Drury 2016, 29; Masalin 2011; Viitala 2014, luku 3.)

Viitalan (2014) mukaan työnantajakuvaan ja yrityksen imagoon työnantajana vaikuttaa muun muassa rekrytointi-ilmoitusten luonne ja asiasisältö, kuin myös rekrytointien määrä ja tiheys. Usein toistuvat rekrytoinnin samoihin tehtäviin ilman sen tarkempaa selitystä voi viestiä siitä, että kyseisessä työssä on suuri vaihtuvuus ja työntekijät eivät viihdy kyseisissä tehtävissä kauaa. Drury (2016) mukaan entuudestaan tuntemattomaan yritykseen, jolla ei ole niin vahva brändi, kuin jollain toisella suuremmalla työnantajalla, voi työntekijällä olla suurempi kynnys hakea kyseistä työtä. Rekrytoinnissa tulisikin tarjota mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä itsestään, jotta työnhakijankin on helpompi kiinnostua kyseisestä yrityksestä. Työnantajaimagon itsensä taustalla on myös palkkaus, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen. Yleisesti työnantajaimagoon vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyys, joka luonnollisesti myös kuuluu työntekijöiden puheesta esimerkiksi omien tuttaviansa kesken. Hyvän työnantajakuvan kehittäminen ja vahvistaminen onkin ehdottoman kannattavaa, koska se luonnollisesti myös vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. (Drury 2016, 29-30; Viitala 2014, luvut 1 & 3.)

Taloustutkimuksen tekemässä työnantajamielikuvatutkimuksessa työntekijöihin vetoaa potentiaalisessa työnantajassa eniten se, että kyseinen työnantaja pitää huolta henkilöstös-

tään ja työpaikalla vallitseva työilmapiiri. Tutkimuksen vastaajat ovat arvioineet vastauksiinsa omien kokemuksensa ja mielikuviansa perusteella. (Lehto 2018.) Flowersin ja Hughesin (1973) mukaan myös työnantajakuvaan vaikuttava työtyytyväisyys ja työpaikalla vallitseva ilmapiiri ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön pysyvyyteen. Hyvällä työnantajakuvalla voi siis olla myös huomattavaa vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen kyseiseen työnantajaan, jolloin työntekijät eivät niin herkästi lähde vaihtamaan toiseen huonomman työnantajakuvan omaavaan yritykseen. (Flowers & Hughes 1973.)

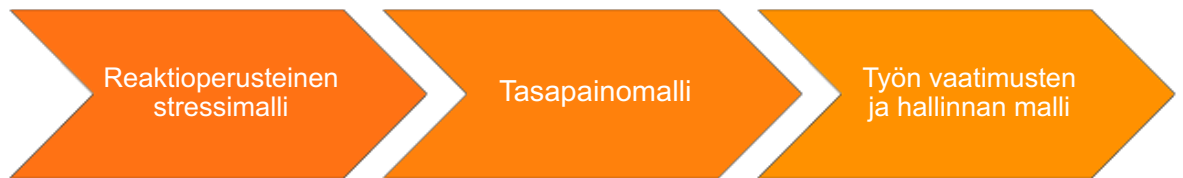
Työnantajakuvaan liittyen on myös mielenkiintoista todeta se, miten suuresti esimerkiksi kilpailevilla yrityksillä yrityksen markkinaosuus vaikuttaa myös työnantajakuvaan. Taloustutkimuksen työnantajakuvatutkimuksessa (2018) on tutkittu muun muassa pankki- ja vakuutusalojen yrityksiä ja niiden herättämää työnantajakuvaa vastaajissa. Vakuutusyhtiöitä koskevissa vastauksissa on listattu parhaat työnantajakuvat järjestyksessä, joista paras on OP (sekä pankki, että vakuutusyhtiö), seuraavana LähiTapiola, kolmantena If ja viimeisimpänä Fennia. Finanssiala Ry:n (2019) toimittaman tulokatsauksen mukaan koskien vakuutusvuotta 2018 vakuutusyhtiöiden listaus menee markkinaosuuksien osalta käsisikädessä työnantajakuvan kanssa. OP-Vakuutuksella on ollut 2018 suurin markkinaosuus 29,8 prosentin osuudella, LähiTapiola on ollut toisella sijalla 26,2 prosentin osuudella, If kolmantena 21,7 prosentin osuudella ja Fennia neljäntenä 8,8 prosentin osuudella. Tämän perusteella voidaan vahvistaa ajatusta siitä, että positiivinen työnantajakuva vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn ja vastaavasti yrityksen kilpailukyky vaikuttaa myös positiivisesti työnantajakuvaan. (Finanssiala Ry 2019, liite 1; Lehto 2018.)

3 Työilmapiiri osana työhyvinvointia

Hyviksi koettujen ja pitkäkestoisten työsuhteiden taustalla vaikuttaa työstä koettu hyvinvointi, johon työilmapiirillä on myös suuri vaikutus. Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja, jolloin sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovat tärkeässä roolissa elämässämme ja sama pätee luonnollisesti myös työpaikkoihin. Keskimääräisesti täysipäiväistä työtä tekevän aikuisen ihmisen työviikon pituus on noin 40 tuntia, jonka myötä vietämme ison osan viikostamme töitä tehden. On myös hyvin normaalia, että aikuisiällä muodostuneet uudet ihmissuhteet ovat lähtöisin työpaikoilta siinä missä kouluikäisten ja opiskelijoiden ihmissuhteet muodostuvat koulun penkeillä. Työ ja siellä vallitseva ilmapiiri, johon hyvin keskeisesti vaikuttaa nimenomaan työpaikalla koettavat sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovat siis erittäin tärkeitä tekijöitä työsuhteen kannalta muun muassa juuri siitä syystä, että vietämme työn parissa suuren osan ajastamme.

3.1 Työhyvinvoinnin käsite ja osa-alueet

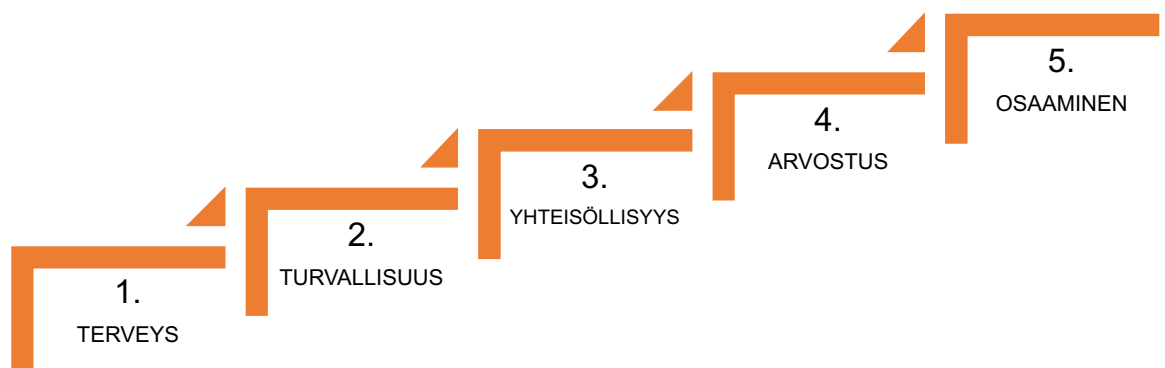
Rauramon (2012) mukaan työ on keskeinen hyvinvoinnin lähde ihmiselle sen ollessa oleellinen osa elämäämme. Työ tarjoaa paljon täytettä elämäämme, kuten mahdollistaa toimeentulomme, rytmittää ajankäyttöämme, tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. (Rauramo 2012, 10.) Käsite työhyvinvoinnista on muodostunut pitkän ajan kuluessa ja se on saanut varsinaisen alkunsa 1920-luvulla liikkeelle lähteneestä stressitutkimuksesta, jolloin on kehitetty reaktioperusteinen stressimalli. Mallin taustalla on ollut erilaiset yksilön fysiologiset reaktiot kuormittaviin tekijöihin, jotka synnyttivät siten stressiä. Myöhemmin käsitettä laajennettiin käsittämään yksilön lisäksi myös ympäristö eli työn ja työolosuhteet. Ympäristöllä todettiin voivan olla erilaisia kuormittavia vaikutuksia työntekijöille aiheuttaen siten myös stressiä. Tällöin termi kehittyi reaktioperusteisesta stressimallista tasapainomalliksi eli työn ja ympäristön väliseen tasapainoon. Vielä myöhemmin tasapainomallista siirryttiin työn vaatimusten ja hallinnan malliin, jolloin muodostui käsite aktiivisesta työstä, joka lisää työhyvinvointia ja passiivisesta työstä, joka päinvastoin kuluttaa työntekijän voimavaroja. Kolmantena ulottuvuutena kyseiseen malliin lisättiin myöhemmin vielä sosiaalinen tuki, jolla koettiin olevan ratkaiseva vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittymisen mallit on kuvattu kuvassa 2. (Manka & Manka 2016, 64-65.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin kehitys (mukaillen Manka & Manka 2016, 64-65)

Maailmanlaajuisesti työhyvinvointi käsitteenä on yhdistetty työntekijän työterveyteen ja työkykyyn, mutta suomalaisen käsityksen mukaan työhyvinvointiin liittyy myös työn sujuvuus (Manka & Manka 2016, 75). Sosiaali- ja terveysministeriö linjaa, että työhyvinvoinnilla viitataan työn ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista muodostuvaan kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta muun muassa työssä jaksamiseen, työn tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2021.) Ahonen ja Ojala (2005) muistuttavat siitä, että työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on kuitenkin se, miten ihmiset olonsa kokevat työpäivän aikana. Työhyvinvoinnilla käsitellään yksilöiden hyvinvointia eli kunkin henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, mutta toisaalta myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. (Ahonen & Ojala 2005, 27-28.)

Rauramo (2012) on jakanut työhyvinvoinnin käsitettä tarkemmin omille askelmilleen Maslowin (1943) tarvehierarkian mukaisesti, josta on syntynyt malli nimeltään työhyvinvoinnin portaat. Portaat on jaettu viiteen eri tasoon, joista alimpana on terveys, toisena turvallisuus, kolmantena yhteisöllisyys, neljäntenä arvostus ja viidentenä osaaminen (kuva 3). Portaat kuvastavat työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja, mitä paremmin työntekijän tarpeet täyttyvät eri portailla, sitä enemmän hän saa työstään hyvinvointia. (Rauramo 2012, 13-15.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 13-15)

Työn terveydellä käsitellään työnantajan kannalta työn kuormittavuutta ja työntekijän kannalta muun muassa terveellisiä elämäntapoja. Turvallisuudessa puolestaan on kyse siitä millaiset työolot ja millaisen työsuhteen työnantaja voi tarjota työntekijälle eli saako työntekijä työstä riittävää toimeentuloa ja onko työ itsessään turvallista esimerkiksi työympäristön kannalta. Yhteisöllisyys liittyy työntekijän sosiaalisiin tarpeisiin ja siihen, miten esimerkiksi johtaminen työpaikalla toteutuu ja millainen työyhteisö työpaikalla on. Arvostuksen tarve on luonnollinen asia ihmisille erityisesti työelämässä, johon liittyy muun muassa hyvinvointia tukeva toiminta ja palkitseminen. Osaamisen tukeminen on myös tärkeää työntekijöille oman työn hallinnan ja osaamisen ylläpidon kannalta. (Rauramo 2012, 13-15.) Hakanen (2021) huomauttaa myös siitä, että työn tulisi itsessään olla palkitsevaa ja työn tulisi tukea työntekijän yleistä elämänhallintaa. (Hakanen 2021.)

Rauramon (2012) mukaan sosiaaliset suhteet liittyvät vahvasti työhyvinvointiin ja erityisesti siihen liittyvä vuorovaikutus. Työssä koettavat ihmissuhteet ovat työmotivaation olennainen osa. Sosiaalinen tuki ja sen saaminen on erityisen tärkeää työssä jaksamisen kannalta. (Rauramo 2012, 104-105.) Suomalaisen Työn Liiton teettämän tutkimuksen mukaan on pyritty selvittämään kansalaisten mielipiteitä siitä, mitkä ovat työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä. Tärkeimmäksi tekijäksi määräytyi hyvä työilmapiiri, mutta muita työhyvinvoinnin piiriin lukeutuvia asioita satunnaisessa järjestyksessä olivat muun muassa joustavuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksia, viihtyisä ja toimiva työympäristö, välittävä ja alaisiinsa luottava esimies, itsensä kehittämisen mahdollisuudet, hyvä palkka, yhdessä tekemisen henki, motivoiva työ sekä turvattu työpaikka. (Airila & Eljala 2017.)

Työhyvinvoinnin luominen ja varmistaminen ei ole pelkästään työnantajan johdon ja esimiestyön vastuulla, vaikka näin saatetaan toisinaan erehtyä kuvittelemaan. Työhyvinvointi ja sen edistäminen on myös työntekijän vastuulla ja työhyvinvointia vahvistetaan yhteistyössä työntekijöiden ja johdon välillä. Työhyvinvoinnin varmistaminen ei myöskään tapahdu erilaisten järjestettyjen työhyvinvointia edistävien tapahtumien ja tilaisuuksien kautta, vaan työhyvinvointi on monien eri tekijöiden summa, joka syntyy pääosin työn arjessa. (Hakanen 2021.)

3.2 Työilmapiiri osana työhyvinvointia

Työilmapiiri kertoo jo omana terminään paljon itsestään. Termi koostuu käytännössä kolmesta eri sanasta eli sanoista ”työ”, ”ilma” ja ”piiri” tai kahdesta sanasta, miten sitten sen haluaakaan tulkita. Termiin liittyvä ”ilma” tuo kuitenkin helposti mieleen ilmaston, sään tai ihan yksinkertaisuudessaan huoneilman. Kaikista näistä puhuttaessa yleisin kysymys,

mikä asiaan liittyy on millainen se on, johon tyypillisesti vastataan parhaiten kuvaavalla adjektiivilla, kuten kylmä, lämmin, sateinen, jäätävä, aurinkoinen, synkkä, hyvä tai huono – kuvaavia adjektiiveja on, vaikka kuinka paljon. Samalla tavalla voidaan myös puhua työilmapiiristä eli käytännössä siitä millainen ilmasto työpaikalla vallitsee ja se voi myös olla lähes mitä vaan, kuten hyvä, huono, kannustava, painostava, ahdistava tai aivan mahdava. Jokainen varmasti osaa kuvata oman työpaikkansa ilmapiiriä edes yhdellä sanalla, kunhan sanavarasto on vain riittävä. Aron (2018) mukaan yleisesti ottaen työilmapiirillä käsitellään työyhteisössä vallitsevaa yleistä luottamusta ja perusasennetta sekä työtä, että itse työpaikkaa kohtaan. Työilmapiirin muodostumiseen vaikuttaa laajasti eri asiat, kuten työolosuhteisiin vaikuttavat tekijät, työn organisointi ja hallinta, tiedonkulku yrityksessä, johtaminen, työstä ja suoriutumisesta palkitseminen sekä yksilöiden ja ryhmien välinen vuorovaikutus. Työilmapiiri ja sen laatu on seurausta eri tekijöistä eikä se synny itsestään. (Aron 2018, 39-41.)

Aron (2018) mukaan työilmapiirillä käsitellään yksilön kokemuksia omasta työympäristöstään ja vielä tarkemmin työntekijöiden käsitystä työympäristön sosiaalisesta laadusta ja itse työilmapiiri on seurausta työpaikan työoloista. Työilmapiiri ei siis suoranaisesti kerro työpaikalla koetusta työtyytyväisyydestä eikä näitä saa asioina sekoittaa keskenään. (Aron 2018, 23, 39.) Ashrafin (2019) teettämässä tutkimuksessa selvitettiin kuitenkin sitä, että työilmapiirillä on huomattavaa vaikutusta työtyytyväisyyteen. Työilmapiiri ei ole yhdestä työntekijästä riippuvainen asia, vaan se muodostuu koko työyhteisön toimesta, jolloin sekä yksittäisillä työntekijöillä, kuin myös johtamisella on vaikutusta sen laatuun. Työilmapiiri ei siis ole pelkästään johtamisen vastuulla, vaikka ongelmatilanteissa usein halutaankin etsiä syytä huonosta johtamisesta. Työilmapiiriin liittyy myös vahvasti työyhteisön eri jäsenten työyhteisötaidot, joilla on suuri vaikutus työilmapiirin luomisen ja säilyttämisen kannalta. (Ashraf 2019, 87-88.)

Aiheena työilmapiiri herättää jatkuvasti paljon keskustelua ja valitettavasti useimmiten aiheesta puhutaan silloin, kun käsitellään huonoa työilmapiiriä. Aron (2018) mukaan työilmapiiri on aiheena tärkeä ja sillä on myös huomattavaa vaikutusta yritystoiminnan tuotannon tekijänä. Työilmapiiriä käsiteltäessä ei siis puhuta pelkästään työssä viihtymisestä tai työtyytyväisyydestä, vaan suuremmasta kokonaisuudesta, johon yritystoiminnassa pitäisi kiinnittää huomiota. (Aron 2018, 23-25.) Hautamäki (2017) kuitenkin huomauttaa, että työilmapiirin ylläpito ja kehittäminen lähtee yrityksen halusta vaalia hyvää työilmapiiriä ja kaikissa työpaikoissa ei edes aina haluta tavoitella hyvää työilmapiiriä. Yrityksessä tai työyhteisössä vallitseva työilmapiiri useimmiten näkyy ja välittyy esimerkiksi asiakaspalvelun kautta asiakkaisiin tai yhteistyön kautta erilaisiin sidosryhmiin, joka korostaa käsitteen tärkeyttä. (Hautamäki 2017.) Williamsin (2021) mukaan erityisesti huonolla työilmapiirillä voi

olla tuhoisia vaikutuksia yrityksen asiakaspalveluun, koska työntekijöiden kokema työntekoon liittyvä epämukavuus heijastuu herkästi ulospäin, joka voi aiheuttaa asiakkaissa halua hoitaa tarpeensa jossain kilpailevassa yrityksessä, jossa asiakaspalvelun laatu koetaan paremmaksi. (Williams 2021.)

Sekä hyvällä, että huonolla työilmapiirillä on omat tapansa näkyä ja vaikuttaa työntekijöihin ja siksi se onkin tärkeä osa työhyvinvoinnin varmistamista ja tukemista. Suomalaisen Työn Liiton teettämän tutkimuksen mukaan hyvä työilmapiiri koettiin työhyvinvoinnin tärkeimmäksi tekijäksi. Toisella sijalla oli työn motivoivuus ja kolmannella työntekijän mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja toimenkuvaan, jotka omina tekijöinä vaikuttavat myös työilmapiiriin. Vähiten kannatusta saivat itsensä kehittämisen mahdollisuudet sekä hyvä palkka. (Airila & Eljala 2017.)

Toisen tutkimuksen mukaan on pyritty selvittämään työilmapiirin vaikutuksesta ja yhteydestä yrityksissä koettuihin sairauspoissaoloihin. Kyseisen tutkimuksen perusteella huono työilmapiiri kasvattaa huomattavasti työntekijöiden sairauspoissaoloja siten, että poissaoloja on jopa 70 prosenttia enemmän, kuin hyvän työilmapiirin työpaikoissa. Tutkimuksen mukaan pystyttiin toteamaan, että ilmapiiri työpaikalla oli suoraan yhteydessä sairaspöissaolojen määrään eli sairaspöissaolojen määrä väheni tai kasvoi mentäessä huonosta työilmapiiristä hyvään tai toisin päin. Huonon työilmapiirin työpaikoissa työntekijät kokivat myös sekä henkisiä, että fyysisiä oireita herkemmin, kuten jännittyneisyyttä, unettomuutta ja pitkäkestoista stressiä. Fyysisistä oireita tyypillisimpiä ovat olleet tuki- ja liikuntaelinvairvat, joihin vaikutti sekä työn fyysinen raskaus, kuin myös työilmapiiri. (Pölkki 2003.)

3.3 Hyvä työilmapiiri

Hyvä työilmapiiri jo omana käsitteenään kertoo siitä, että kyseinen asia on tavoittelemisen arvoinen. Hyvällä työilmapiirillä voidaan parantaa tuloksellisuutta, innovatiivisuutta, tuottavuutta, edistää työntekijöiden terveyttä ja työssä koettavaa hyvinvointia vähentäen samalla stressin kokemista, kyynisyyttä, työuupumusta ja työyhteisössä mahdollisesti vallitsevia ongelmia. Hyvä työilmapiiri myös ennaltaehkäisee pitkäaikaissairauksilta ja ennenaikaiselta eläkkeelle siirtymiseltä. (Aro 2018, 25.) Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan ilmapiirin ja tuloksellisuuden välinen korrelaatio on todella nähtävissä ilmapiiritutkimuksen myötä suhteessa yrityksen tulokseen. Hyvän ilmapiirin voikin mieltää niin sanotusti energiana, jota työntekijät käyttävät hyväkseen. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

Ylemmällä tasolla hyvästä työilmapiiristä puhuttaessa voidaan käsitellä siihen liittyviä työolotekijöitä, joihin liittyy arvot ja arvostukset, yksilöiden käytös ja työpaikan tapakulttuuri,

tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden selkeys ja mielekkyys, onnistumista tukeva johtamistapa, viestinnän laatu ja määrä, ongelmanratkaisukäytännöt, organisaation toimintaympäristön tilanne, organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka sekä työilmapiirin johtaminen. Kaiken tämän taustalla vaikuttaa sosiaalisen vuorovaikutuksen laatu organisaatiokulttuurissa. (Aro 2018, 40-41.) Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan puhutaan myös luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiristä, jolloin työntekijät voivat tuntea olonsa arvokkaaksi ja arvostetuksi osaksi työyhteisöä. Tällaista luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä vahvistaa ja lisää oikeudenmukainen toiminta, tasavertaisuus, arvostus, sanoista ja teoista kiinni pitäminen sekä tasapainoinen toiminta. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan hyvä työilmapiiri perustuu nimenomaan ihmisten väliin luottamukseen ja avoimuuteen eli ihmissuhteisiin työpaikalla. Hämäläisen (2005) mukaan ihmissuhteisiin liittyy vuorovaikutus ja hyvät vuorovaikutustaidot ovatkin avainasemassa hyvän työilmapiirin taustalla. Toimiva vuorovaikutus lisää työhön kohdistuvaa innostumista ja kasvattaa tekemisen iloa. Aito ja luonnollinen vuorovaikutus työntekijöiden kesken on yhdessä rupattelua, huumoria ja ilmapiiri on tällöin vapautunut ja rento. Järvinen (2008) kuitenkin huomauttaa siitä, että vaikka työyhteisön ongelmaksi koetaan useimmiten henkilökemioiden toimimattomuus, ei ihmissuhteiden merkitys työpaikalla ole niin olennainen. Työyhteisössä ei olla toisia ihmisiä ja ihmissuhteita varten, vaan töissä käydään toteuttamassa työpaikan perustehtävää eli omalle vastuulle määrättyjä töitä. Työpaikalla vallitsevat ihmissuhteet tulisi perustua tehtävän työn määrittelemiin rooleihin ja ihmissuhteet ovat täten toissijaisia. (Hämäläinen 2005, 87-89; Juuti & Vuorela 2015, luku 2; Järvinen 2008, 79-80.)

Aron (2018) mukaan terveeseen ja hyvään työilmapiiriin kuuluu myös työntekijöiden kohtaamat myönteiset ja kielteiset tunteet. Hyvän työilmapiirin ei siis suinkaan ole tarkoitus käsittää pelkästään positiivisia ajatuksia ja positiivisuutta ylipäättään, vaan erilaisten tunteiden kokeminen ja erityisesti niiden ymmärtäminen kuuluu asiaan. Vaikka kielteisten tunteiden kokeminen hyvässä työilmapiirissä on täysin sallittua, niin ero tunteiden kokemisella ja niiden ilmaisemisella täytyy muistaa. Tunteiden ilmaisemisen tapoihin, kuin myös hyvän työilmapiirin taustalla on hyvin käyttäytyvät ihmiset. Luonnollisesti hyvin käyttäytyvät työyhteisön jäsenet ruokkivat hyvää työilmapiiriä ja päinvastoin huonosti käyttäytyvät ihmiset syövyttävät sitä. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan tunteet ovat tärkeässä roolissa työyhteisössä nimenomaan oppimisen kannalta, koska kokemukset rakentuvat tunteiden varaan ja osaaminen puolestaan rakentuu kokemusten varaan. Esimiestyössä työntekijöiden

tunteiden käsittelyä helpottaa huomattavasti se, että esimies tutustuu ensin omiin tunteisiinsa ja opettelee käsittelemään niitä voidakseen helpommin käsitellä työntekijöiden kohtaamia tunteita. (Aro 2018, 29-31, 50; Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

3.4 Huono työilmapiiri

Huono työilmapiiri on hyvän työilmapiirin vastakohta, jolloin hyvän työilmapiirin tunnusmerkit eivät toteudu työyhteisössä. Williamsin (2021) mukaan huonolla työilmapiirillä voi olla huomattavia negatiivisia vaikutuksia yritystoimintaan, koska se voi heikentää yrityksen tuottavuutta, huonontaa asiakaspalvelun laatua sekä pahimmassa tapauksessa näkyä myös julkisesti erilaisten työilmapiirikriisien myötä aiheuttaen yritykselle negatiivista julkisuuskuvaa. Huono työilmapiiri voi myös heikentää työntekijöiden tuntemaa moraalista työnantajaa, työkavereita ja tehtävää työtä kohtaan vaikuttaen työntekijän suorituskäytännön alenemiseen. Yleisesti huono työilmapiiri myös vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin aiheuttaen työuupumusta, stressiä ja siten edistää pitkäaikaissairauksien syntymistä. Huono työilmapiiri syntyy erilaisten tekijöiden seurauksena ja huonon työilmapiirin kääntäminen positiiviseksi eli hyväksi työilmapiiriksi ei ole yksinkertaista. (Williams 2021.)

Huonon työilmapiirin taustalla voi olla esimerkiksi huono johtaminen tai yleisesti huonolaatuinen vuorovaikutus työyhteisössä. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan ilmapiiriin liittyvät ongelmat ilmenevät useimmiten ihmisten välisissä suhteissa, joka voi johtua esimerkiksi yksilöiden välisistä näkemyseroista. Aro (2018) korostaa sitä, että huonosti käyttäytyvät ihmiset luonnollisesti heikentävät työilmapiirin laatua eikä työpaikalle ole kiva mennä, jos työyhteisöön kuuluu tällaisia yleistä ilmapiiriä heikentäviä yksilöitä. Huonon työilmapiirin taustalla voi myös esiintyä seksuaalista häirintää tai voimakasta kilpailua työyhteisön jäsenten kesken. Hautamäki (2017) myös muistuttaa siitä, ettei huonon työilmapiirin taustalla ole läheskään aina huono esimies, vaikka esimiehellä onkin paljon vaikutusvaltaa työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin. Juuti ja Vuorela (2015) huomauttavat kuitenkin, että vaikka usein huonon ilmapiirin syytä halutaan tulkita huonolla johtamisella, niin esimiehelle ei ole helppoa olla omassa asemassaan huonosti voivassa työpaikassa. Esimiehen tulisi kuitenkin toiminnallaan pyrkiä edistämään luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä. Mikäli työyhteisössä esiintyy syytelyä, tietyn tai tiettyjen työntekijöiden suosimista, pilkantekoa, selän takana puhumista, piiloviestintää, oman edun ajamista tai taistelua selviytymisestä, on luottamuksessa ja avoimuudessa puutteita. (Aro 2018, 50-51; Hautamäki 2017; Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

Aron (2018) mukaan huonoon työilmapiiriin vaikuttaa myös yrityksessä vallitseva yrityskulttuuri, joka voi olla estynyt tai jopa sairas. Estyneessä eli neuroottisessa yrityskulttuurissa vallitsee jähmeä, jännittynyt, pelokas ja ahdistava ilmapiiri. Sairaassa eli psykoottisessa kulttuurissa puolestaan vallitsee hyvin arvaamaton, painostava, tuhoava ja kauhistuttava ilmapiiri. Sairaalla kulttuurilla voi olla tuhoisia vaikutuksia myös työntekijän terveydelle. Yrityskulttuurin terveyden tasoon vaikuttaa keskeisesti työn rakenteiden toimivuus. Neuroottisen kulttuurin rakenteet koetaan liian jäykiksi siten, että ne voivat alkaa haitata ja hidastuttaa työntekoa. Psykoottisessa kulttuurissa puolestaan rakenteet koetaan epäselviksi, mielivaltaisiksi tai pahimmillaan niitä ei ole olemassakaan. (Aro 2018, 42.)

3.5 Työilmapiirin rooli vaihtuvuuden kannalta

Vaikka työilmapiiri on todettu Suomalaisen Työn Liiton tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin tärkeimmäksi osa-alueeksi, ei se vielä kerro siitä, kuinka suuri merkitys työilmapiirin laadulla on henkilöstön vaihtuvuuteen. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että hyvän työilmapiirin työpaikoissa henkilöstö myös viihtyy paremmin ja huonon työilmapiirin työpaikoissa työntekijät herkemmin päätyvät ajattelemaan työpaikan vaihtoa, mutta kuinka pitkälle työsuhdetta voidaan loppujen lopuksi venyttää erinomaisen työilmapiirin turvin. Williamsin (2021) mukaan huonosta työilmapiiristä kärsivät ja siten tyytymättömät työntekijät lähtevät heti, kun pystyvät, vaikka se joissain tapauksissa tarkoittaisikin sitä, että he saataisivat vaihtaa pienempipalkkaiseen ja laadullisesti huonompaan työtehtävään. (Williams 2021.)

YTK-Yhdistyksen teettämän tutkimuksen perusteella lähes kolmannes vastaajista on ainakin harkinnut työpaikan tai alan vaihtoa uupumuksen takia ja 17 prosenttia vastaajista on jo vaihtanut alaa tai työpaikkaa vastaavasta syystä. Työn raskaus herättää tutkimuksen mukaan työntekijöissä herkästi ajatuksia työpaikan vaihtamisesta. Yleisin syy työpaikan vaihtamiselle on halu kehittyä, mutta uupumisesta ja raskaasta työstä kärsivistä työntekijöistä jopa yli puolet kuitenkin kokee pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan ja taitojaan työelämässä, mutta edellä kuvatut syyt voivat kuitenkin poikia ajatuksia työpaikan vaihtamisesta tai jopa konkreettisia toimia asian eteen. (YTK-Yhdistys 2019.)

Edellä kuvattua tutkimusta käsittelevässä artikkelissa ei ole sen tarkemmin avattu työuupumuksen käsitettä tai työhyvinvoinnin roolia kyselytutkimuksen tai vastauksien kannalta, mutta työn laatu ja raskaus liittyy vahvasti työhyvinvointiin ja työilmapiiri puolestaan on työhyvinvoinnin tärkeä, jos ei jopa tärkein osa-alue. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis luoda jonkinlaisia johtopäätöksiä siitä, että työhyvinvointi ei ole ollut kohdil-

laan niiden työpaikkojen vastaajilla, jotka ovat työuupumuksesta ja työn raskaudesta joutuen ilmaisseet joko vaihtaneensa työtä tai työpaikkaa tai harkinneet sen vaihtamista. Toki täytyy myös huomioida vastaajien yksilöllisyys ja eri lähtökohdat esimerkiksi stressiherkkyydelle ja stressin käsittelylle, mutta työhyvinvointiin vahvasti liittyvä sosiaalinen tuki ja hyvä työilmapiiri ovat omiaan vaikuttamaan positiivisesti myös työn kuormitukseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuksella pyritään selvittämään nimenomaan työilmapiirin roolia ja vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen ja työn tai työpaikan vaihtoherkkyyteen.

4 Empiirinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia työilmapiirin laadun vaikutuksia työsuhteen kestoon ja tarkemmin sitä, että voidaanko hyvää työilmapiiriä kehittämällä ja ylläpitämällä pyrkiä myös pidentämään työsuhteiden kestoa. Itse tutkimus toteutetaan empiirisenä eli havainnoivana tutkimuksena, jolla pyritään selvittämään sitä, kuinka teoriasta johdettu olettaus siitä, millainen vaikutus työilmapiirin laadulla on ihmisten ajatuksiin, toteutuu käytännössä. Lähtökohtainen olettaus on se, että huonon työilmapiirin työpaikoissa vaihtuvuus on suurempaa ja tällaisissa työpaikoissa työskentelevät työntekijät hakeutuvat herkemmin vaihtamaan työpaikkaa, mutta kuinka paljon työilmapiiri vaikuttaa esimerkiksi palkan suuruuteen verrattuna tietyissä työpaikoissa on hyvin yksilöllinen tekijä.

4.1 Tutkimusotteen kuvaus

Tutkimuksen taustalla on aina jokin tutkimusongelma eli jonkinlainen pohdittava asia, johon tutkimuksella halutaan löytää ratkaisu. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ovat tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat päätekijät. Tutkimusmenetelmän valinnassa tulee kuitenkin muistaa se, ettei tilanteeseen ole ainoaa oikeaa vaihtoehtoa, vaan saman asian tutkimiseen voitaisiin hyödyntää useampaakin eri tutkimusmenetelmää. (Heikkilä 2014, 12.) Tutkimus työilmapiirin laadun vaikutuksista ihmisten kokemuksiin työsuhteen kestosta ja itse työilmapiirin roolista heidän omassa työelämässään päädyttiin toteuttamaan tilastollisena eli kvantitatiivisena tutkimuksena.

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on määritelty useita eri selityksiä, kuten se, että kvantitatiivinen tutkimus selittää ja havainnoi numeerisesti jotain tiettyä ilmiötä. Kvantitatiivista tutkimusotetta sovelletaan lukuisissa eri luonnontieteiden ja sosiaalitieteiden aloilla, kuten fysiikassa, biologiassa, psykologiassa sosiologiassa ja geologiassa. Cohenin (1980) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyse sosiaalisesta tutkimuksesta, joka käyttää empiirisiä tapoja ja toteamuksia, jolla selvitetään nykytilannetta siitä, miten asiat ovat eikä sitä, miten asioiden kuuluisi olla. Creswell (1994) täsmentää tätä edellä mainittua näkemystä numeerisella datalla, jota kvantitatiivisesta tutkimuksesta saadaan avaamaan erilaisia ilmiöitä. Tutkimuksen tulosten analysointi toteutetaan matemaattisin keinoin ja menetelmin. (Sukamolson 2007, 2-3.)

Tilastollisella tutkimuksella pystytään selvittämään lukumääriä ja prosenttiosuuksia vastausten kesken eli sitä, miten vastaukset jakautuvat prosentuaalisesti ja millainen vastaus saa tällöin eniten kannatusta. Tutkimuksen luotettavuus ja tulokset perustuvat vastaajien

määrään ja siitä saatuun tulokseen. Vastausprosenttien perusteella voidaan luoda päätelmiä siitä mitä enemmistö ajattelee asioista vai kallistuuko vastaajien ajatukset lainkaan suuntaan tai toiseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella pystytään kartoittamaan ole-massa olevaa tilannetta, mutta asioiden taustalla vaikuttavia syitä ei pysty riittävästi selvittämään. Itse tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimii yleisimmin erilaiset internetissä tapahtuvat lomakekyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi tai kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä 2014, 13-15.)

Kvantitatiivinen tutkimusote toimii hyvin sellaisissa tapauksissa, kun tutkimuksella on tarkoitus selvittää jonkun asian tai ilmiön nykytilaa eli esimerkiksi mielipidetutkimuksen avulla voidaan selvittää vastaajien suhtautumista koulunkäyntiin. Tutkimuksella saadaan numeerinen vastaus siihen, miten tällä hetkellä vastaajien suhtautuminen jakautuu esimerkiksi innostuneisiin oppilaisiin ja ei innostuneisiin oppilaisiin. Erilaisten suhtautumisten syiden selvittämiseksi tarvittaisiin kvalitatiivisia tutkimusotteita eli kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan vain vahvistaa se, miten suhtautuminen jakautuu. (Sukamolson 2007, 3-4.)

Kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen päädyttiin tämän kyseisen tutkimuksen kohdalla, koska tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää työilmapiirin laadun vaikutusta ihmisten työsuhteiden kestoon yleisesti. Tutkimuksella ollaan haluttu selvittää sitä, että millainen vaikutus työilmapiirin laadulla on työsuhteen kestoon ja tarkemmin sitä, että voiko huono työilmapiiri aiheuttaa työntekijöille herätettä työpaikan vaihtamiselle sellaisessakin tapauksessa, kun työtehtävässä ei muuten koeta olevan suurempaa vikaa tai vastaavasti voiko hyvä työilmapiiri pidentää työsuhteen kestoa vähentäen työntekijän niin sanottua vaihto-halukkuutta. Tilastollinen tutkimus toimii tällaisen asian selvittämiseen hyvin, kun halutaan nimenomaan selvittää vastaajien suhtautumista työilmapiirin tärkeyteen ja vaikutukseen numeerisesti eli siten, mihin suuntaan vastaajien näkemykset kallistuvat. Tällä kyseisellä tutkimuksella ei suoranaisesti ole ollut tarkoituksena selvittää syitä hyvään tai huonoon il-mapiiriin, jonka selvittämiseen olisi toiminut mahdollisesti paremmin laadullinen eli kvalita-tiivinen tutkimusote, vaan tutkimuksen painopisteenä on ollut tutkia vastaajien suhtautu-mista työilmapiirin laatuun ja sen vaikutuksista heidän kokemuksiinsa työsuhteen kes-tosta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen haasteena on se, että tutkimuksen myötä kerättävä aineisto tulisi olla mahdollisimman laaja, jotta itse tutkimus ja sen tulokset olisivat päteviä arvioi-maan tutkittavaa asiaa. Silloin, kun vastauksia arvioidaan numeerisesti ja prosentuaali-sesti, tulisi myös tutkittavan joukon olla mahdollisimman suuri ja kattava, jotta luotettavia vastauksia voidaan saada. (Heikkilä 2014, 12-15.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää muiden keräämiä tilastoja tai tiedot voidaan kerätä myös itse. Kun tietoja lähdetään keräämään itse, niin tutkimusongelman perusteella tulee päättää tutkimuksen kohderyhmä, kuin myös tiedonkeruumenetelmä, joka soveltuu parhaiten kyseiseen tilanteeseen. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa hyödynnetään usein valmiiksi räätälöityjä kyselylomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen ja tapoja lomakkeen toimittamiselle on postikyselyistä puhelinhaastatteluihin. Tämän päivän yleisimpiä kyselytutkimusmuotoja ovat internetin kautta toteutettavat kyselytutkimukset, jotka ovat tutkimuksen toteuttamisen kannalta helppoja toteuttaa ja, joihin saa myös nopeasti vastauksia ilman suurempaa vaivaa. Internetkyselyiden riskinä on kuitenkin se, ettei vastaajia pystytä kontrolloimaan, joten tutkimustuloksiin liittyy myös väärinkäytösriskiä, jolloin kyselyyn vastaamista ei voida estää sellaisilta henkilöiltä, jotka eivät kuulu kohderyhmään ja toisaalta myös yksi vastaaja voi vastata useampaan kertaan, joka myös vääristää tuloksia. (Heikkilä 2014, 16-18.)

Internetissä järjestettävät kyselytutkimukset ovat suhteellisen helppoja järjestää, mutta kyselyyn osallistumista rajoittaa luonnollisesti se, että ainoastaan henkilöt, joilla on pääsy internetiin pystyvät kyseiseen tutkimukseen ottamaan kantaa. Kyselyn henkilökohtaisuus myös kärsii internet ympäristössä, jonka vuoksi vastaajia ei ole välttämättä niin helppoa houkutella vastaamaan kyselyyn. Toisaalta taas tutkimuksen aihe voi herättää enemmän mielenkiintoa sellaisissa henkilöissä, jotka kokevat jotain henkilökohtaista näkemystä tai kokemusta aiheeseen, jolloin vastaukset voivat myös olla jokseenkin puolueellisia. (Coomber 1997.) Muita haasteita, mitä internetkyselyihin liittyy on Heikkilän (2014) mukaan se, että vastaaminen voi jäädä helposti kesken pitkien kyselyiden kohdalla, saatujen vastausten tarkkuus ei ole taattua ja kyselyssä voi myös piillä suuri väärinkäsityksen mahdollisuus vastaajissa. (Heikkilä 2014, 18.)

Tutkimuksessa sovellettava kyselylomake on internet kyselytutkimuksissa tutkimuksen olennaisin tekijä, jonka vuoksi se tulee suunnitella huolella, jotta voidaan välttää mahdolliset puutteellisuudet ja virheet jo etukäteen. Jo suunnitteluvaiheessa tulee pohtia tarkkaan sitä, että mitä asiaa tutkimuksella pyritään selvittämään ja, miten saatava aineisto tullaan käsittelemään. Tämä helpottaa huomattavasti kysymysten ja kyselyn rakenteen suunnittelua. Myös potentiaalisten vastaajien mielenkiintoa tutkimusta kohtaan tulee pohtia ja siihen vaikuttaa esimerkiksi kyselylomakkeen ulkonäkö ja sisällön asettelu. Visuaalisesti kivan ja yksinkertaisen näköinen lomake kerää helpommin vastauksia, kuin tylsän ja hankalannäköinen lomake. Kysely kannattaa aloittaa helpoilla kysymyksillä, jotta vastaaja aloit-

taa vastaamisen herkemmin. Asiasisällössä ja kysymysten muotoilussa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota tekstin muotoilun selkeyteen ja yksiselitteisyyteen, jotta mahdollisimman monen vastaajan on helppoa ymmärtää, mitä kysymyksellä todellisuudessa haetaan takaa. Myös loogisella järjestyksellä on merkitystä vastaajalle ja näin vastaajan on helpompi keskittää ajatuksensa tiettyyn asiaan kerrallaan. Valmista kyselylomaketta olisi myös syytä testata ennen sen varsinaista julkaisua, jotta voidaan parhaiten varmistaa laadukas kyselytutkimus. (Heikkilä 2014, 45-47.)

Kysymystyyppinä tulee myös pohtia tarkkaan kyselytutkimusta laadittaessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa harvemmin käytetään avoimia kysymyksiä, mutta niitäkin on toki mahdollista hyödyntää. Avoimet kysymykset ovat helppoja laatia, mutta niiden käsittely on työlästä ja vastaukset eivät tällöin jakaudu numeerisesti ilman käsittelyä. Suljetut kysymykset, joissa vastaajalle annetaan valmiita vaihtoehtoja, ovat tyypillisempiä kysymystyyppinä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vastaaminen on tällöin vastaajalle helpompaa ja myös tulosten käsittely ja analysointi on matemaattisesti helpompaa. Suljettuja kysymystyyppinä ovat esimerkiksi valintakysymykset, joissa vastaaja valitsee yhden annetuista vaihtoehtoista tai monivalintakysymykset, joissa vastaaja voi valita useamman vaihtoehdon. Sekamuotoisilla kysymyksillä vastaajalle annetaan valmiita vaihtoehtoja valittavaksi tai hän voi yleisimmin vastata myös avoimesti kysymykseen, jos hänen tilanteeseensa soveltuvaa vastausta ei löydy annettujen vastausvaihtoehtojen joukosta. Kyselytutkimuksissa hyödynnetään myös erilaisia asenneasteikkoja selvittämään vastaajan mielipidettä tai sen painoarvoa erilaisissa asioissa. Tällaisia asteikkoja ovat esimerkiksi Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Likertin asteikkoa hyödynnetään mielipideväittämissä ja Osgoodin asteikko soveltuu paremmin esimerkiksi tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa. Kumpikin asteikko perustuu numeraaliseen asteikkoon, jolloin vastaajalle annetaan tietty asteikko esimerkiksi 1-5 ja asteikon ääripäät edustavat käytännössä toistensa vastakohtia, jolloin vastaaja voi asettaa oman näkemyksensä asiasta joko jompaankumpaan ääripäähän tai niiden välille siihen kohtaan, minkä hän kokee parhaiten kuvastavan omaa ajatustaan. Likertin ja Osgoodin asteikot toimivat myös hyvin vastaajan asenteiden tai arvojen selvittämiseen ja mittaamiseen. (Heikkilä 2014, 47-54.)

Tämän tutkimuksen kohdalla aineisto kerättiin itse ja täten tutkimuksen suunnittelu lähti käyntiin tiedonkeruumenetelmän valitsemisesta. Kyselytutkimus päädyttiin toteuttamaan internetissä julkaistavana survey-tutkimuksena eli valmiilla kyselylomakkeella, jolloin vastaajiin saadaan helpon yhteyden ja vastaaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Näin 2020-luvulla voidaan olettaa, että suurimmalla osalla esimerkiksi suomalaisista työikäisistä ihmisistä on pääsy internetiin, jolloin internetkyselyn heikko tavoitettavuus ei ole niin

suuri riski, kuin mitä se on ollut esimerkiksi vielä kaksikymmentä vuotta sitten. Kiireellisestä aikataulusta johtuen internetissä toteutettava kyselytutkimus on helpoin ja nopein tapa saada kerättyä mahdollisimman suuri aineisto vastauksia. Tutkimuksen tavoite huomioiden kyselyn rakenne ja kysymykset on ollut mahdollista suunnitella mahdollisimman yksinkertaisiksi ja, jotta ollaan voitu parhaiten varmistaa mahdollisimman luotettavat tulokset, on tutkimukseen pitänyt pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon vastaajia. Survey-tutkimus toteutettiin Webropol-palvelun avulla ja kyselyn osallistumislinkkiä jaettiin erilaisissa sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebookissa ja LinkedIn -palvelussa.

Kyselytutkimusta suunnattiin kaikille 18 vuotta täyttäneille työikäisille ihmisille, joilla on kokemusta työskentelystä vähintään yhdessä työpaikassa. Tutkimuksen suunnittelussa ei nähty tarpeelliseksi tehdä selkeämpää rajausta vastaajien kesken tai kohdistaa kyselyä esimerkiksi tietyn toimialan tai yrityksen henkilöstöön. Tutkimukseen on toivottu saatavan mahdollisimman paljon vastauksia lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja sen myötä se jaettiin opinnäytetyön laatijan omalla Facebook tilillä sekä LinkedIn -palvelun kautta. Kyseisiä postauksia jaettiin myös eteenpäin Facebookissa ainakin kahden henkilön toimesta ja LinkedIn -palvelun kautta yhden henkilön toimesta. Kyselyn linkkiä jaettiin tietävästi myös muita reittejä pitkin, kuten vastaajien Whats App -ryhmissä. Nämä edellä mainitut jaot ovat ne, mitä tiedetään eli kyselyä on voitu jakaa eteenpäin myös muitakin keinoja hyödyntämällä.

4.3 Kyselytutkimuksen esittely

Webropolilla toteutettu kyselytutkimus löytyy raportin lopusta opinnäytetyön liitteistä (liite 1). Rakenteellisesti kyselytutkimus on jaettu viidelle eri sivulle/välilehdelle, joilla on pyritty selventämään kyselylomakkeen visuaalisuutta ja myös jakamaan kysymyksiä aihealueittain. Kyselytutkimuksen kysymykset on haluttu suunnitella mahdollisimman selkeiksi ja kysymysten määrä pitää mahdollisimman vähäisenä, jotta voitaisiin välttää kyselyn keskeyttäminen. Avoimia kysymyksiä kyselyssä on hyödynnetty, jotta ollaan pystytty osittain myös selvittämään laadullisia tekijöitä vastauksien taustalla, mutta tällaisia kysymyksiä lomakkeella on ollut vain kaksi kappaletta ja niihin on ollut vapaaehtoista vastata.

Kyselylomakkeen ensimmäisellä sivulla toivotetaan vastaaja tervetulleeksi ottamaan kantaa kyseiseen kyselytutkimukseen ja siinä myös selkeytetään tutkimuksen tavoitteet, kyselyn pääpiirteet sekä vastaajan edellytykset kyselyyn vastaamiselle. Kvantitatiiviselle tutkimusotteelle tyypillistä on saada tutkimukselle mahdollisimman kattava otos ja täten tutkimuksen saatteessa myös muistutetaan vastaajia tutkimustuloksien pätevytydestä eli siitä,

että mahdollisimman suuri vastausmäärä antaa luotettavimmat tulokset kyseiselle tutkimukselle. Tärkeänä ominaisuutena vastaajille on myös selvennetty se, että kaikki vastaukset käsitellään nimettömästi, jolloin vastaajan ei tarvitse pelätä sitä, että hänen antamansa vastaus vuotaisi eteenpäin esimerkiksi hänen työnantajansa tietoon.

Kyselylomakkeen toisella sivulla ja niin sanotusti ensimmäisessä vaiheessa pyritään selvittämään kyselyyn vastaavan henkilön taustatietoja. Taustatietojen selvittämiseen on valikoitunut kolme eri kysymystä, joilla selvitetään vastaajan sukupuoli, ikäryhmä ja vastaajan määrällinen kokemus eri työpaikoista. Vastaajan sukupuolen selvittämisen taustalla on toiminut ajatus miesten ja naisten erilaisuudesta, ja eri tavoista suhtautua erilaisiin asioihin. Esimerkiksi sosiaaliset suhteet voidaan kokea naisten ja miesten kesken eri tavoin ja siten myös työilmapiirin laatu ja tärkeys voi vaikuttaa eri tavalla miehiin ja naisiin. Eri toimialoilla on suurtakin vaihtuvuutta työntekijöiden sukupuolissa ja puhutaan miesvaltaisista ja naisvaltaisista toimialoista, jolloin tämänkin kyselyn kannalta nähtiin tärkeäksi selvittää vastaajien sukupuoli, jotta kyselyn tuloksia voidaan tulkita mahdollisimman tarkasti. Vastaajien ikäryhmän ja vastaajan työkokemuksen selvittämisen tarkoituksena on ollut saada parempi käsitys siitä, kuinka paljon kokemusta vastaajalla on erilaisista työpaikoista ja työyhteisöstä, joka myös selittää paremmin vastaajan kykyä arvioida työilmapiirin laatua. Mitä enemmän vastaajalla on työkokemusta eri työpaikoista, sitä paremmin hän pystyy vertailemaan myös työilmapiirin laatua työpaikkakohtaisesti ja käsittelemään työilmapiirin eroja eli mitä oikeasti on huono työilmapiiri ja mitä hyvä työilmapiiri.

Kyselylomakkeen kolmannella sivulla pyritään selvittämään vastaajan suhtautumista työilmapiirin tärkeyteen hänen omassa työpaikassaan. Sivulla on kolme kysymystä, joista ensimmäisessä vastaajalta kysytään suoraan, että kuinka tärkeäksi ominaisuudeksi hän hyvän työilmapiirin kokee. Kysymykseen vastataan Osgoodin asteikon mukaisesti eli tässä tapauksessa 5-portaisen järjestysasteikon mukaisesti, jota usein käytetään mittaamaan kumpaan ääripäähän hänen vastauksensa kallistuu (Heikkilä 2014, 51-53). Tässä tapauksessa vastaaja voi asettaa oman vastauksensa asteikolla 0-5 sellaiseen kohtaan, jonka hän kokee parhaiten kuvastavan omaa näkemystään asiasta 0:n ollessa ei lainkaan tärkeä ja 5:n ollessa erittäin tärkeä. Tämän lisäksi vastaajalle esitetään Osgoodin asteikon periaatteella kaksi ääripääväittämää, joista ensimmäisessä vastaajan tulee ottaa kantaa siihen, että kokeeko hän tärkeämpänä hyvän työilmapiirin vai ison palkan ja toisessa kokeeko hän tärkeämpänä hyvän työilmapiirin vai miellyttävän työtehtävän. Nämä kaksi jälkimmäistä väittämää on esitetty asteikolla 0-10, jolloin vastaajalla on enemmän tilaa asettaa oma vastauksensa sellaiseen kohtaan, jonka hän kokee sopivaksi.

Kyselylomakkeen kahdella viimeisellä sivulla pyritään selvittämään vastaajien kokemuksiin perustuvia näkemyksiä hyvästä – ja huonosta työilmapiiristä. Sivujen alussa vastaaja ottaa kantaa siihen, että onko hänellä kokemusta työskentelystä sellaisessa työpaikassa, jossa on vallinnut hyvä- tai huono työilmapiiri, johon vastausvaihtoehtona toimii ”kyllä” ja ”ei” -vastaukset. Mikäli vastaaja vastaa kysymyksiin myönteisesti, aktivoituu vastaajalle tarkentavia kysymyksiä sivun teemaan liittyen. Kummankin teeman osalta vastaajalle esitetään ensin avoimen kysymyksen muodossa tarkentava kysymys siitä, että minkä tai mitkä asiat ovat hänen mielestään vaikuttaneet työilmapiiriin laatuun eli miksi työilmapiiri on ollut joko erityisen hyvä tai – huono. Nämä avoimet kysymykset ovat vapaaehtoisia vastaajalle, jotta vastaaminen ei jäisi kesken mahdollisesti koettavan vastaamisen hankaluuden vuoksi. Kysymykset ovat myös siitä syystä vapaaehtoisia vastaajalle, että tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut varsinaisesti selvittää hyvän – tai huonon työilmapiirin taustalla vaikuttavia syitä, mutta vastauksilla saadaan myös laadullista näkökulmaa kyselytutkimukseen, jolloin se tuo lisäarvoa tutkimukselle. Sekä hyvästä -, että huonosta työilmapiiristä on myös kysytty vastaajalta sitä, että onko se hyvän työilmapiiriin tapauksessa vähentänyt ja huonon työilmapiiriin tapauksessa lisännyt vastaajan kokemaa työpaikan vaihtohalukkuutta. Viimeisimpänä kysymyksenä vastaajilta on selvitetty sitä, että kuinka kauan hän on pisimmillään työskennellyt sellaisessa paikassa, jossa on vallinnut hyvä – tai huono työilmapiiri.

Kaikkien kysymysten muotoilussa ja asettelussa on pyritty siihen, että kysymys olisi mahdollisimman helppo ymmärtää eikä väärinkäsityksen mahdollisuutta pääsisi näin syntyämään. Kysymyksissä on myös käytetty alaselitteitä, jolla on tarkemmin selvennetty vastaajalle esimerkiksi sitä, mitä Osgoodin asteikon ääripäiden lukemat tarkoittavat tai mitä kaikkea kysymyksen vastauksessa tulee huomioida. Esimerkiksi hyvän – ja huonon työilmapiiriin työpaikoissa työskentelystä aiheutuneita kokemuksia selvitetäessä on vastaajalle tarkennettu sitä, ettei työsuhteen kestossa tule huomioida esimerkiksi kesätöitä tai muita määräaikaista työsopimuksia, koska tällaiset työsuhteet voi muutenkin herkemmin kohdistua sellaisiin työpaikkoihin, joissa vaihtuvuus on kovempaa ja siten myös työilmapiiriin laatu ei välttämättä ole niin pitkälle mietittyä. Työpaikkojen kokonaismäärän määrittelyssä vastaaja voi kuitenkin ottaa huomioon myös kesätyöt ja määräaikaista työsopimukset, koska tämän kysymyksen oli tarkoitus havainnollistaa vastaajan kokemusta ylipäätään erilaisista työpaikoista ja siten myös havainnollistaa vastaajan kykyä arvioida työilmapiiriin laatua.

5 Tutkimustulosten esittely

Kyselytutkimus toteutettiin ajalla 5.-10. toukokuuta 2021 ja kyselyyn osallistui tänä aikana yhteensä 48 vastaajaa. Tutkimuksen seurantatilastot on esitetty taulukossa 2. Kaiken kaikkiaan kyselytutkimus avattiin 152 vastaajan toimesta, mutta vain 51 vastaajaa aloitti vastaamisen. Näistä vastaajista kolme vastaajaa jätti vastaamisen kesken, jolloin toteutunut vastausmäärä oli 48 vastaajaa, jonka myötä koko kyselyn vastausaste kaikista kyselyn avanneista on 32 prosenttia. 94 prosenttia vastaamisen aloittaneista vastaajista suoritti kyselytutkimuksen loppuun asti, joka viittaa siihen, että kyselytutkimus on sisältönsä ja rakenteensa puolesta onnistunut hyvin, eikä sitä ole koettu liian raskaaksi vastaajien toimesta. Koska itse kyselyn linkkiä on jaettu sekä Facebookin, että LinkedIn -palvelujen kautta useamman henkilön toimesta – ei voida tietää, kuinka monen potentiaalisen vastaajan silmille kysely on todellisuudessa päätenyt eli kyselyn vastausastetta voidaan arvioida vaan niiden vastaajien toimesta, jotka ovat kyselyn osallistumislinkin avanneet.

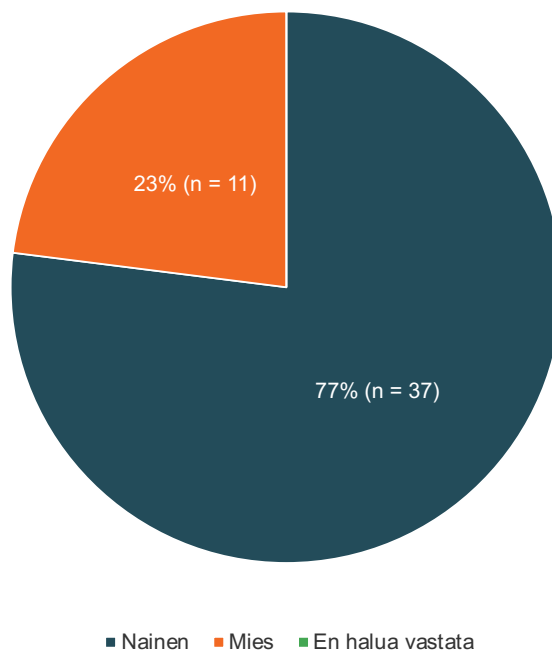
Taulukko 2. Seurantatilastot (Webropol)

| Seurantatilastot | | Yhteensä | |
|---|-----|----------|-------------|
| | (N) | | % |
| Vastattu kyselyyn: Julkinen nettilinkki | 48 | | 94 |
| Kysely avattu vastaajien toimesta | 152 | | 298 |
| Vastaaminen aloitettu | 51 | | 100 |
| Vastausaste | | | 32 % |

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi kyselytutkimuksen vastaukset ja tutkimuksen tulokset. Tuloksia analysoidaan seuraavissa alaluvuissa, mutta varsinainen pohdinta esitetään vasta seuraavassa luvussa.

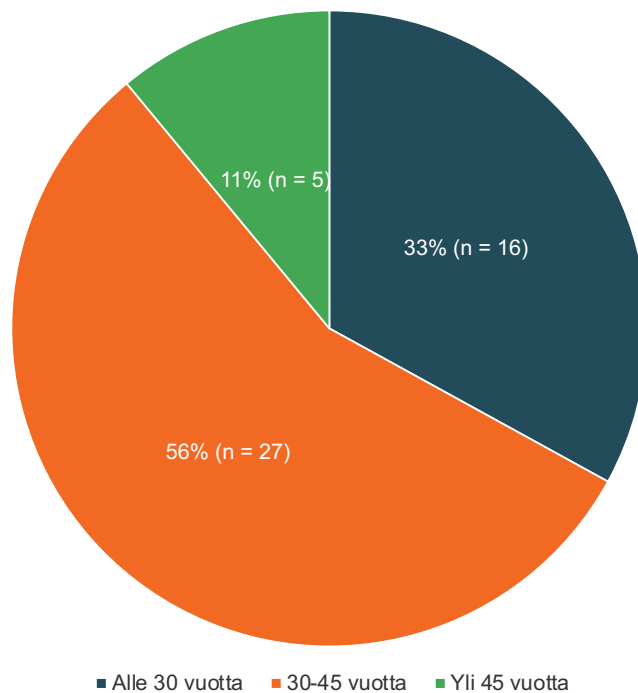
5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista henkilöistä noin 77 prosenttia oli naisia ja miesten osuus vastaajista oli noin 23 prosenttia (kuva 4). Vastaajien sukupuolella ei lähtökohtaisesti ole suurta merkitystä tutkimuksen kannalta, mutta myöhemmässä vaiheessa on hyvä tarkistaa, että esiintyykö naisten ja miesten vastausten välillä eroavaisuuksia, jotta saadaan luotettavampaa tietoa hyödynnettäväksi esimerkiksi selkeästi nais- tai miesvaltaisilla toimialoilla tai organisaatioissa. Toki miesvastaajia kyselyssä oli kaiken kaikkiaan 11 henkilöä, joten kyseinen otanta ei ole määrällisesti kovin luotettava.

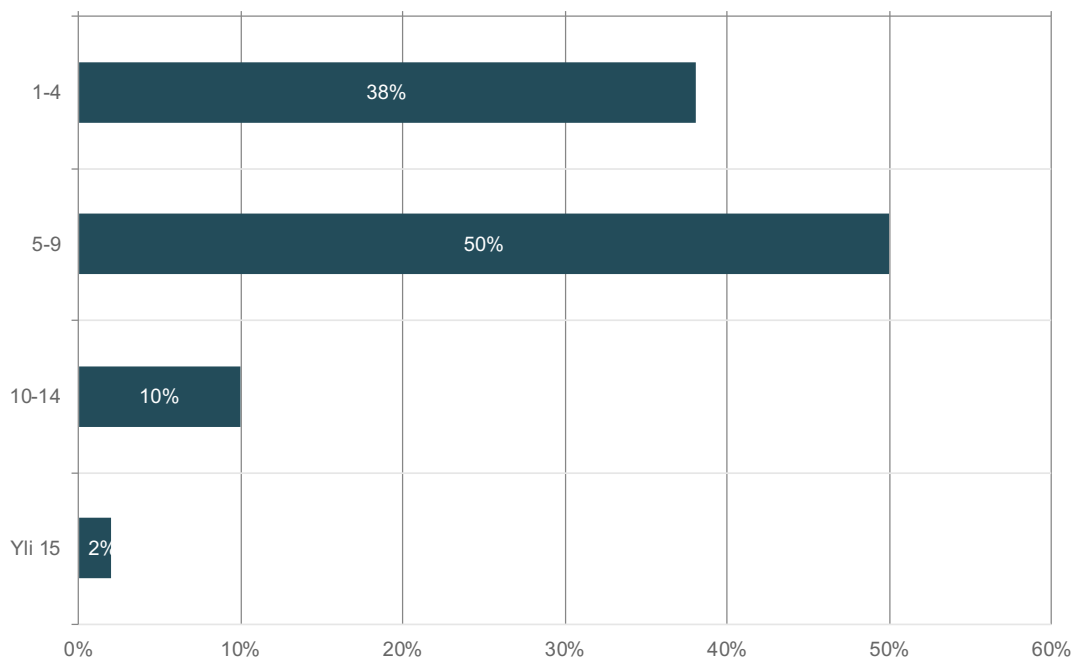


Kuva 4. Vastaajien sukupuoli (Webropol)

Vastaajien iän jakautumista on kuvattu kuvassa 5. Ikää on kysytty vastaajilta, jotta voidaan paremmin hahmottaa sitä, että kuinka paljon vastaajalla on mahdollista työkokemusta ja kykyä arvioida sitä, että mitä todellisuudessa on hyvä – ja huono työilmapiiri. Reilu puolet vastaajista (56 prosenttia) on ollut vastaushetkellä 30-45 vuotiaita, noin kolmannes alle 30 vuotiaita ja noin 10 prosenttia vastaajista on ollut yli 45 vuotiaita. Yli 30 vuotiaita vastaajia on ollut noin kaksi kolmasosaa vastaajista, josta voidaan päätellä, että enemmistöllä on kuitenkin kertynyt jo kiitettävästi työkokemusta. Alle 30-vuotiaissa vastaajissa voi olla joukossa sellaisia vastaajia, joilla ei ole vielä kertynyt pidempää kokemusta työelämästä, jos kyseiseen joukkoon kuuluu esimerkiksi useita vuosia opiskelleita nuoria. Toki myös vanhempien vastaajien joukossa voi olla henkilöitä, jotka ovat olleet pidempiä aikoja poissa työelämästä esimerkiksi perhevapaiden myötä.



Kuva 5. Vastaajien ikä (Webropol)



Kuva 6. Vastaajien työkokemus eri työpaikoista (Webropol)

Vastaajilta on myös kysytty omalla kysymyksellään sitä, kuinka monesta eri työpaikasta hänellä on työkokemusta ja tämän kysymyksen tulokset on esitetty kuvassa 6. Vastaajista tasan 50 prosenttia on työskennellyt 5-9 eri työpaikassa ja vajaalla 40 prosentilla on kokemusta maksimissaan neljästä eri työpaikasta. 10-14 eri työpaikasta on kokemusta kymmenellä prosentilla vastaajista ja ainoastaan 2% on työskennellyt yli 15:ssä eri työpai-

kassa. Yli puolet vastaajista omaa hyvin kokemusta eri työpaikoista, joten tämän perusteella voidaan päätellä, että kokemuksen tuomaa vertailu- ja arviointikykyä pitäisi olla vastaajilla riittävästi.

5.2 Suhtautuminen työilmapiiriin

Kyselytutkimuksen toisessa vaiheessa vastaajilta pyrittiin selvittämään heidän suhtautumistaan työilmapiirin tärkeyteen. Vastaajilta kysyttiin suoraan, kuinka tärkeänä hän hyvää työilmapiiriä pitää omalla työpaikallaan ja tämän lisäksi vastaajalle esitettiin kaksi kysymystä, joissa vastaajan tuli käytännössä valita, että meneekö hänen arvoissaan parempi palkka ja miellyttävämmät työtehtävät hyvän työilmapiirin ohi. Näiden kysymysten vastaukset on kuvattu taulukoissa 3, 4 ja 5.

Taulukko 3. Hyvän työilmapiirin tärkeys työpaikalla (Webropol)

| Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani | Summa | Keskihajonta |
|------------|-------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 3 | 5 | 4,7 | 5 | 225 | 0,5 |

Hyvä työilmapiiri omalla työpaikalla on koettu tärkeäksi ominaisuudeksi vastaajien kesken (taulukko 3). Kysymykseen on voinut vastata Osgoodin asteikon mukaisesti, jossa vastauksien arvoasteikko on ollut 0-5. Arvo 5 on vastannut ajatusta ”erittäin tärkeä” ja 0 ”ei lainkaan tärkeä”. Kyseisen vastauksen kohdalla pienin annettu arvo on ollut 3 ja suurin on ollut 5 eli työilmapiiri on kokonaisuudessaan koettu hyvin tärkeäksi ominaisuudeksi, koska kukaan ei ole arvostanut sitä pienemmäksi, kuin 3. Kysymyksen keskiarvo on ollut 4,7 ja vastauksien mediaani on ollut 5, jotka myös kertovat siitä, että vastaajat kokevat hyvän työilmapiirin tärkeänä ominaisuutena. Mediaani kertoo kaikkien vastauksien keskimääräisen luvun (Tilastokeskus 2021.) eli tässä tapauksessa 48:sta vastaajasta ainakin puolet on antanut kysymykseen vastauksen 5.

Taulukko 4. Työilmapiirin suhteesta palkkaan (Webropol)

| Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani | Summa | Keskihajonta |
|------------|-------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 2 | 10 | 7,5 | 8 | 359 | 2,2 |

Taulukossa 4 on kuvattu vastaajien näkemyksiä siitä, että kumpaa he arvostavat enemmän – hyvää palkkaa vai hyvää työilmapiiriä. Tarkka kysymysmuotoilu kyselytutkimuksessa on mennyt seuraavasti: Työskentelisitkö mieluummin pienemmällä palkalla sellaisessa työpaikassa, jossa on todella hyvä työilmapiiri vai isommalla palkalla sellaisessa

työpaikassa, jossa on todella huono työilmapiiri? Vastaajille on annettu siis kaksi ääripäätä Osgoodin asteikon mukaisesti, jossa he ovat voineet arvostaa oman suhtautumisen asiaan sopivalta tuntuvaan kohtaan asteikolla 0-10. Arvo 10 on vastannut kyselyssä pienempää palkkaa ja hyvää työilmapiiriä, kun taas 0 on vastannut isompaa palkkaa ja huonoa työilmapiiriä.

Kyseisen kysymyksen kohdalla vastauksissa on esiintynyt enemmän hajontaa, mikä on toki ymmärrettävää, kun annettu arvoasteikko on ollut myös suurempi, kuin edellisen kysymyksen kohdalla. Suurin annettu arvo kyseiseen kysymykseen on ollut 10 ja pienin 2. Kukaan vastaajista ei ole ollut siis ainakaan täysin sitä mieltä, että tekisivät mieluummin isommalla palkalla töitä huonon työilmapiirin työpaikassa, kuin toisin päin, vaikkakin vastauksessa on kallistuttu pitämään myös isompaa palkkaa tärkeämpänä ominaisuutta hyvään työilmapiiriin nähden. Vastauksien keskiarvo on kuitenkin ollut 7,5 ja keskihajonta keskiarvon ympärillä 2,2, joka viittaisi siihen, että suurimmaksi osaksi hyvää työilmapiiriä vaalitaan vastaajien keskuudessa enemmän, kuin palkkaa. Mediaani on tämän kysymyksen kohdalla ollut 8, joka kertoo siitä, että ainakin puolet vastaajista ovat mieltäneet hyvän työilmapiirin hyvinkin paljon tärkeämmäksi ominaisuudeksi palkkaan verrattuna.

Taulukko 5. Työilmapiirin suhteesta työtehtävien laatuun (Webropol)

| Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani | Summa | Keskihajonta |
|------------|-------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 3 | 10 | 6,4 | 6 | 308 | 1,8 |

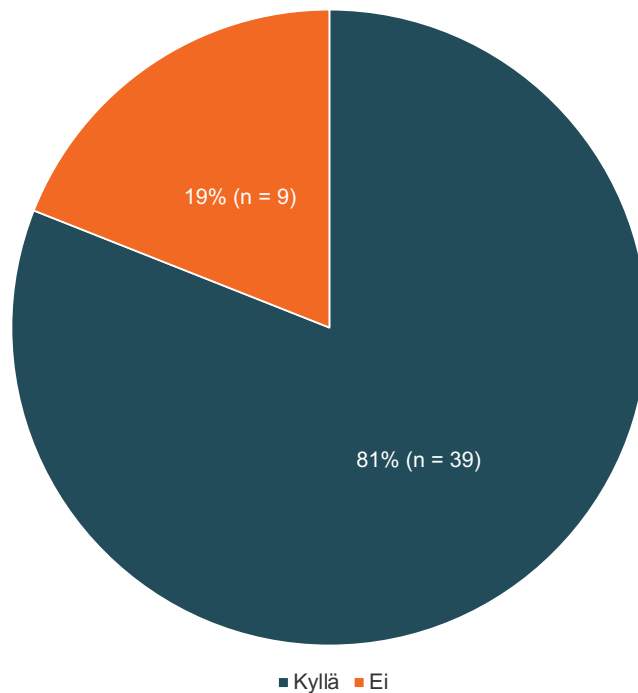
Viimeisessä kysymyksessä koskien vastaajien suhtautumista hyvän työilmapiirin tärkeyteen omalla työpaikalla, on pyritty selvittämään työilmapiirin laatua suhteessa työtehtävien laatuun. Tarkka muotoilu kysymyksessä on mennyt seuraavasti: Työskentelisitkö mieluummin miellyttävissä työtehtävissä sellaisessa työpaikassa, jossa on todella huono työilmapiiri vai vähemmän miellyttävissä työtehtävissä sellaisessa työpaikassa, jossa on todella hyvä työilmapiiri? Jälleen vastaajille on siis annettu kaksi ääripäätä ja Osgoodin asteikon mukaisesti heidän on pitänyt sijoittaa oma näkemyksensä asiasta jonnekin väliin asteikolla 0-10. Arvo 10 on vastannut kyselyssä ei miellyttäviä työtehtäviä ja hyvää työilmapiiriä, kun taas 0 on vastannut miellyttäviä työtehtäviä ja huonoa työilmapiiriä. Tämän kysymyksen vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 5.

Työtehtävien miellyttävyys on kyselytutkimuksen mukaan koettu tärkeämmäksi ominaisuudeksi, kuin edellisessä kysymyksessä käsitelty palkka. Vastauksien keskiarvo on ollut 6,4 ja keskihajonta 1,8 eli enää ei ole selkeää enemmistöä kallistumassa hyvän työilmapiiri-

rin puolelle. Kysymykseen on toki annettu vastaukseksi myös täydet 10 pistettä ja minimiarvo on ollut 3, joka kertoo siitä, että edelleenkin hyvä työilmapiiri koetaan tärkeänä asiana vastaajien keskuudessa. Vastauksien mediaani on 6, joka on arvona hyvin lähellä ääripäiden keskiväliä ja tämän perusteella voidaan tulkita, että noin puolet vastaajista kallistuvat hyvän työilmapiirin puoleen ja noin puolet kokevat hyvän työilmapiirin ja miellyttävät työtehtävät suunnilleen samanarvoisina tai miellyttävät työtehtävät jopa tärkeämpänä ominaisuutena, kuin hyvän työilmapiirin.

5.3 Huono työilmapiiri

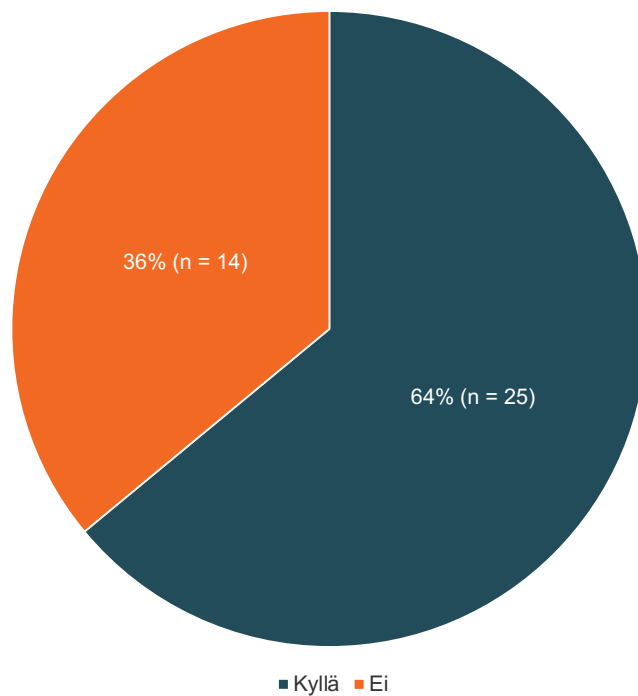
Huonon työilmapiirin osalta vastaajilta selvitettiin, että ovatko he ylipäättään työskennelleet työpaikassa, jossa on vallinnut huono työilmapiiri. Mikäli vastaaja vastasi kysymykseen myönteisesti, aktivoitui hänelle tarkentavia kysymyksiä huonoon työilmapiiriin liittyen. Vastaajalta kysyttiin muun muassa syitä huonoon työilmapiiriin sekä työsuhteen kestoa kyseisessä huonon työilmapiirin työpaikassa. Yhteensä 48 vastaajasta 81 prosenttia kertoi työskennelleensä työpaikassa, jossa on vallinnut huono työilmapiiri (kuva 7).



Kuva 7. Kokemus työpaikasta, jossa huono työilmapiiri (Webropol)

Vastaajille annettiin kyselyssä myös mahdollisuus avata tarkemmin syitä huonoon työilmapiiriin eli heiltä kysyttiin avoimen kysymyksen muodossa sitä, että mikä tai mitkä asiat heidän mielestään on tehnyt työilmapiiristä erityisen huonon. Kysymys ei ollut vastaajalle pakollinen, mutta kaikki 39 henkilöä ottivat siihen kuitenkin kantaa. Avoimien kysymysten vastaukset on esitetty raportin liitteissä (liite 2). Avoimissa vastauksissa korostui kaksi

yleisintä syytä huonoon työilmapiiriin, joita olivat esimies/johtaminen tai työkaverit. Perusteista löytyi myös selityksiä kuormittavasta työstä, töiden kasaantuminen tietyille henkilöille, tiedonkulun puute, palautteen puute, arvostuksen puute, välinpitämättömyys työntekijöitä kohtaan ja työhyvinvoinnin heikkous. Suurimmaksi osaksi palautteissa oli kuitenkin nähtävillä sosiaalisten suhteiden vaikutus työilmapiiriin eli työntekijöiden väliset suhteet keskenään sekä esimiehen suhde alaisiinsa.

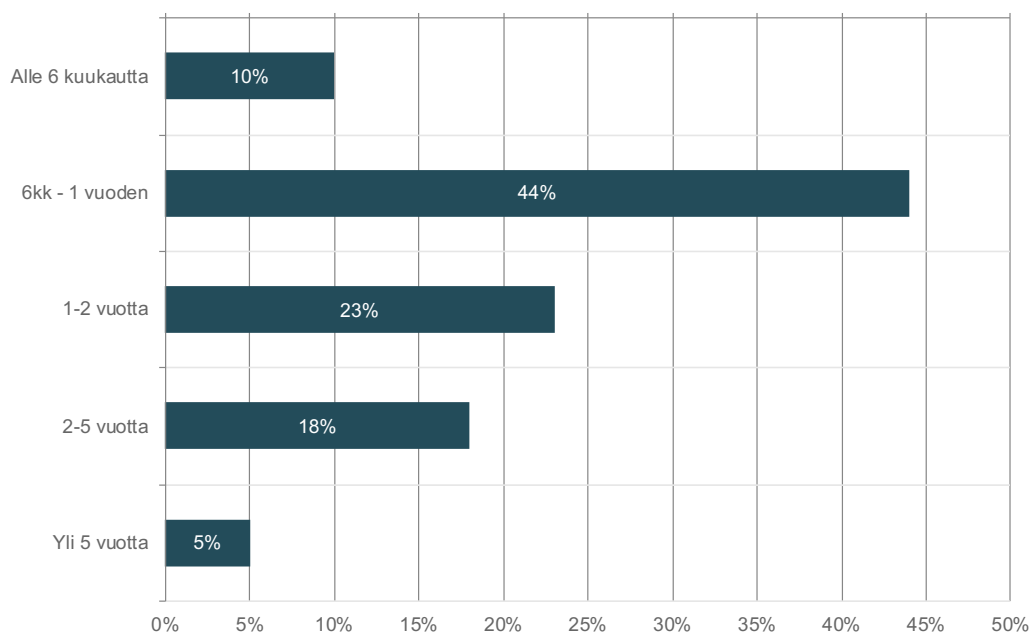


Kuva 8. Huono työilmapiiri syynä uusien työtehtävien hakemiselle (Webropol)

Kyselytutkimuksen tavoitteen hengessä huonon työilmapiirin työpaikoissa työskennelleiltä vastaajilta kysyttiin, onko työpaikassa vallinnut huono työilmapiiri yksinään toiminut perusteena sille, että hän olisi hakenut uusia töitä, vaikka itse työtehtävä olisikin ollut muuten mieluisa. 64 prosenttia vastaajista eli lähes kaksi kolmasosaa vastaajista oli omalla uralaan kokenut hakeneensa työpaikan vaihtoa pelkästään huonon työilmapiirin perusteella (kuva 8). Hieman yli kolmanneksella vastaajista huono työilmapiiri yksinään ei ole ollut syynä uusiin työtehtäviin hakeutumiseen. Kysymys oli toki esitetty siten, että huono työilmapiiri olisi ollut ainoa syy uusien töiden hakemiselle eli on paljon mahdollista ja jopa oletettavaa, että huono työilmapiiri on toiminut vähemmistöosuuden vastaajilla osasyynä työpaikan vaihtoon.

Vastaajilta selvitettiin viimeisimpänä sitä, että kuinka kauan he ovat pisimmillään työskennelleet työpaikassa, jossa on vallinnut huono työilmapiiri. Kyseistä kysymystä oli tarkennettu selitteessä siten, ettei vastauksissa saisi huomioida määräaikaista työsuhteita, kuten kesätöitä tai muita määräaikaista sopimuksia, joita ei ole myöhemmin muutettu vakituiseksi työsuhteeksi. Tarkennuksella oli tarkoituksena saada mahdollisimman asialliset vastaukset, jotta vastauksien joukosta rajautuisi pois sellaiset työsuhteet, joiden keston vastaaja ei ole todellisuudessa voinut itse vaikuttaa. Tällaiset työsuhteet, kuten kesätöet, voivat muutenkin olla suurimmaksi osaksi toteutettuja sellaisissa työpaikoissa, jossa työtehtävä on muutenkin sen verran yksinkertainen, että siihen perehdyttäminen on kohtuullisen nopeaa ja tällainen lisää myös luontaista vaihtuvuutta työpaikassa, koska työ voi olla suosittua nuorten ja opiskelijoiden keskuudessa. Rajauksella on siis toivottavasti saatu varmistettua se, että kaikki vastaukset perustuvat vakituisiin työsuhteisiin.

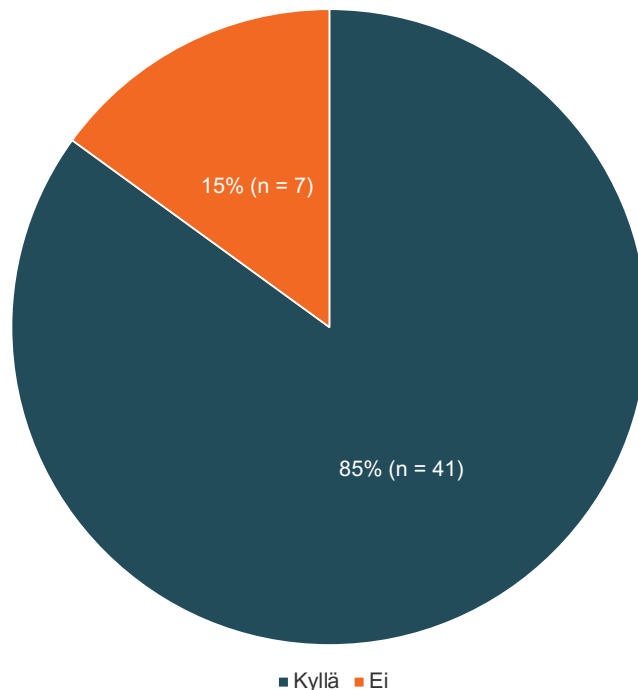
Kuvassa 9 on esitetty huonon työilmapiirin työpaikassa toteutuneiden työsuhteiden enimmäiskestot. Lähes puolet vastaajista ovat työskennelleet huonon työilmapiirin työpaikassa maksimissaan vuoden verran. Alle puoli vuotta kestäneitä työsuhteita on ollut noin kymmenellä prosentilla vastaajista. Noin yhdellä neljästä vastaajasta työsuhde on kestänyt vuodesta kahteen vuotta ja noin yhdelle viidestä vastaajasta työsuhde on kestänyt kahdesta viiteen vuotta. Vain viidellä prosentilla vastaajista työsuhde huonon työilmapiirin työpaikassa on kestänyt jopa yli viisi vuotta. Mikäli kysymys ja sen tarkennus on ymmärretty vastaajien keskuudessa oikein, niin voidaan päätellä, että yleisemmin työsuhteet eivät ole kovin pitkäkestoisia huonon työilmapiirin työpaikoissa. Alle neljänneksellä vastaajista työsuhde huonon työilmapiirin työpaikassa on kestänyt edes yli kaksi vuotta.



Kuva 9. Työsuhteen enimmäiskesto huonon työilmapiirin työpaikassa (Webropol)

5.4 Hyvä työilmapiiri

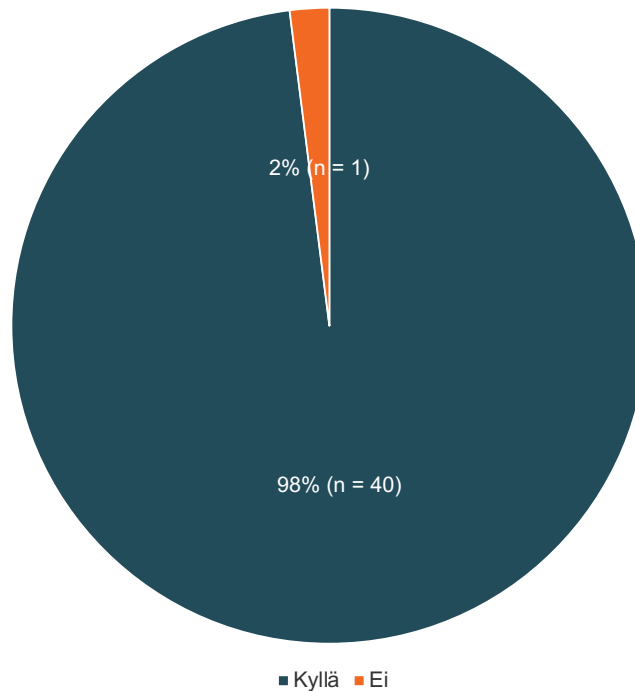
Vastaajien kokemuksesta hyvän työilmapiirin työpaikoista kysyttiin vastaajilta samaan tapaan, kuin huonon työilmapiirin työpaikoista. Jälleen vastaajan tuli ottaa kantaa siihen, että onko hän ylipäättään työskennellyt työpaikassa, jossa on vallinnut erityisen hyvä työilmapiiri ja, mikäli tähän vastasi myöntävästi, aktivoitui vastaajalle tarkentavia lisäkysymyksiä teemaan liittyen, jotka olivat idealtaan vastaavat, kuin huonon työilmapiirin osuudessa. Yhteensä 48:sta vastaajasta 85 prosenttia omasi kokemusta työskentelystä työpaikassa, jossa on vallinnut erityisen hyvä työilmapiiri (kuva 10). Tämä tarkoittaa sitä, että erityisen hyvän työilmapiirin työpaikoissa on työskennellyt neljä prosenttia enemmän vastaajista, kuin huonon työilmapiirin työpaikoissa, joka on ehdottomasti positiivinen asia (kuvat 7 & 10).



Kuva 10. Kokemus työpaikasta, jossa hyvä työilmapiiri (Webropol)

Vastaajille annettiin myös vastaavasti mahdollisuus kommentoida syitä erityisen hyvän työilmapiirin taustalla eli, mitkä asiat tai tekijät he ovat kokeneen vahvistaneen työpaikalla vallitsevaa erityisen hyvää työilmapiiriä. Vastaaminen tähänkin avoimeen kysymykseen on ollut vapaaehtoista, mutta kaikki 41 erityisen hyvän työilmapiirin työpaikassa työskentelystä kokemusta omaava vastaaja halusi jakaa omat kokemuksensa asiasta. Avoimen kysymyksen vastaukset on esitetty liitteessä 3. Erityisen hyvän työilmapiirin taustalla koettiin myös vahvaa vaikutusta sosiaalisista tekijöistä, kuten työkavereista. Myös hyvä johtaminen ja esimies oli esillä hyvän työilmapiirin edesauttajana. Vahva yhteisöllisyys on koettu

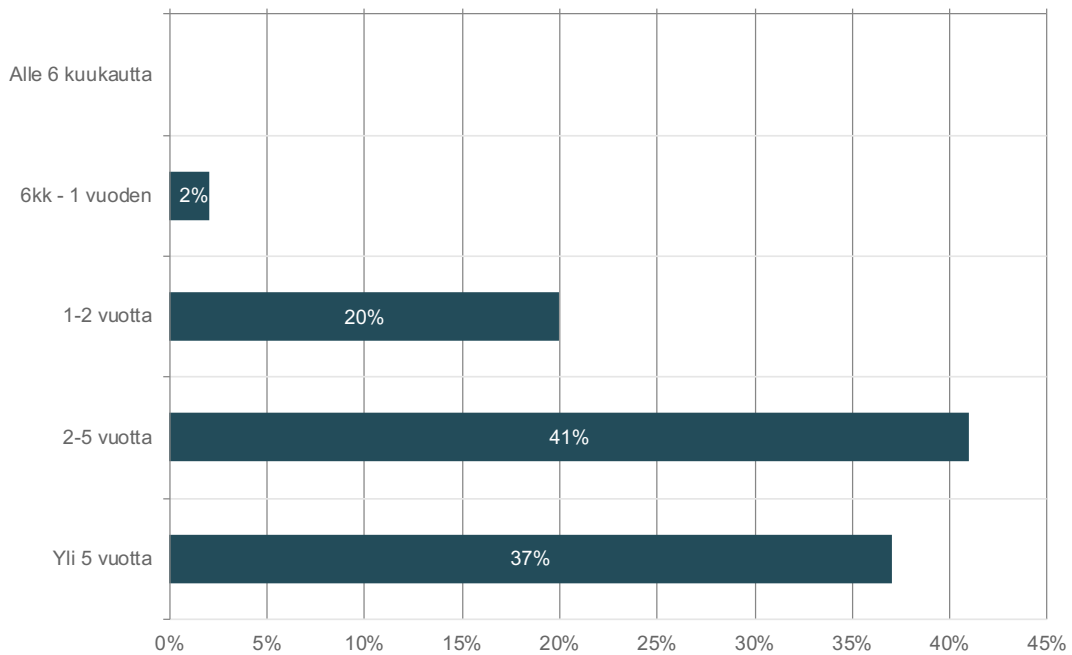
hyvän työilmapiirin tärkeäksi tekijäksi ja työyhteisön tuki sekä yhteinen vastuunkantaminen tehtävistä töistä. Työnantajan kannalta hyvän työilmapiirin tekijöitä on ollut esimieheltä ja johtamiselta saatu luottamus, joustavuus, työpaikan etenemismahdollisuudet, työstä palkitseminen sekä palautteen antaminen. Suurimpana tekijänä on kuitenkin ollut hyvä työyhteisö, jossa ihmiset ja työntekijöiden väliset suhteet keskenään ovat avainasemassa erityisen hyvän työilmapiirin edistämässä.



Kuva 11. Hyvä työilmapiiri perusteena työssä pysymiselle (Webropol)

Huonon työilmapiirin kohdalla vastaajilta selvitettiin, että onko huono työilmapiiri yksinään toiminut perusteena sille, että vastaaja olisi hakeutunut uusiin työtehtäviin. Hyvän työilmapiirin kohdalla ajatus käännettiin toisin päin ja vastaajilta kysyttiin, että kokeeko hän miettivänsä vähemmän työpaikan vaihtamista silloin, kun hän työskentelee paikassa, jossa vallitsee hyvä työilmapiiri. Tämän kysymyksen vastaukset on esitetty yllä olevassa kuvassa 11. Yhteensä 41:stä vastaajasta ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että hyvä työilmapiiri ei saa häntä miettimään vähempää työpaikan vaihtamista. Täten 98 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että hyvä työilmapiiri pitää ajatukset työpaikan vaihtamisesta poissa mielestä. Näin vahva näkemys hyvän työilmapiirin vaikutuksesta herättää mielenkiintoa selvittämään tarkemmin tuon yhden henkilön vastausta, että miksi hän ei koe miettivänsä vähemmän työpaikan vaihtoa työskennellessään hyvän työilmapiirin työpaikassa. Kysymysmuotoilua olisi voinut toki tarkentaa, mutta vahva enemmistö vastaajista on kuitenkin ollut sitä mieltä, että hyvä työilmapiiri poikii vähemmän ajatuksia työpaikan vaihtamisesta

ja tässä ei ole toki huomioituna muita syitä työpaikan vaihtamiseen, kuten uralla eteneminen, toive paremmasta palkasta tai miellyttävämmät työtehtävät.



Kuva 12. Työsuhteen enimmäiskesto hyvän työilmapiirin työpaikassa (Webropol)

Yllä olevassa kaaviossa (kuva 12) on esitetty vastaajien selvitykset siitä, että kuinka kauan he ovat pisimmillään työskennelleet työpaikassa, jossa on vallinnut hyvä työilmapiiri. Vastauksien piiristä on samaan tapaan, kuin huonon työilmapiirin kohdalla pyritty rajaamaan pois määräaikaiset työsuhteet, kuten kesätyöt tai muut määräaikaiset sopimukset, joita ei ole muutettu vakituiseksi työsuhteeksi. Perustelut tälle ovat vastaavat, kuin huonon työilmapiirin kohdalla eli vastauksista on haluttu rajata pois sellaiset työsuhteet, johon vastaaja ei ole käytännössä pystynyt itse vaikuttamaan tai pidempi työsuhde ei ole ollut edes tarkoituksenmukainen.

Vertailtaessa hyvää ja huonoa työilmapiiriä työsuhteen keston (kuvat 9 & 12), voidaan todeta, että kaaviot näyttävät lähes toistensa vastakohtilta. Siinä, missä huonon työilmapiirin työpaikoissa koetut työsuhteet olivat pääsääntöisesti hyvinkin lyhyitä, niin hyvän työilmapiirin työpaikoissa koetut työsuhteet ovat taas vastaavasti pidempiä. Kukaan vastaajista ei ole työskennellyt hyvän työilmapiirin työpaikassa alle puolta vuotta ja vain kaksi prosenttia vastaajista on ollut maksimissaan vuoden verran hyvän työilmapiirin työpaikassa. Kaksi prosenttia vastaa määrällisesti yhtä vastaajaa. Joka viides vastaaja on työskennellyt pisimmillään hyvän työilmapiirin työpaikassa yhdestä kahteen vuotta, mutta noin 40 prosenttia vastaajista on työskennellyt hyvän työilmapiirin työpaikassa yli kaksi vuotta,

mutta kuitenkin maksimissaan viisi vuotta. Yli kolmanneksella työsuhde hyvän työilmapiirin työpaikassa on kestänyt jopa yli viisi vuotta, mikä on todella hyvä luku.

Työsuhteen kestoa arvioitaessa ei olla kuitenkaan voitu saada tarkkaa selvitystä siitä, että onko kyseiset työsuhteet tapahtuneet aiemmin vai onko vastaaja esimerkiksi tällä hetkellä töissä kyseisessä hyvän – tai huonon työilmapiirin työpaikassa. Vastaajalta kysyttiin sitä, että kauan hän on pisimmillään työskennellyt kyseisessä työpaikassa, jolloin vastaaja on vastannut kysymykseen sen hetkisen tilanteen mukaan.

6 Pohdinta

Tässä luvussa analysoin ja käsittelen syvällisemmin tutkimustuloksia ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä. Esitän myös tutkimuksen luotettavuus- ja pätevyyspohdinnat sekä analysoin opinnäytetyön toteutumista kokonaisuudessaan.

6.1 Johtopäätökset

Yleisesti ottaen on täysin luonnollista olettaa, että työilmapiirillä on vaikutusta henkilöstön viihtyvyyteen – tämä on suorastaan päivänselvä asia, eikä sen vahvistaminen vaadi sen enempää tutkimista tai selvittämistä. Hyvän työilmapiirin työpaikassa henkilöstö viihtyy hyvin ja huonon työilmapiirin työpaikassa viihtyvyys kärsii. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena ei ollutkaan vahvistaa yleisesti tiedossa ollutta faktaa, vaan selvittää tarkemmin sitä, että kuinka suuri vaikutus työilmapiirin laadulla on loppujen lopuksi työsuhteen kestoon ja voidaanko työilmapiiriä vahvistamalla pyrkiä pidentämään työsuhteiden kestoa sellaisillakin aloilla, missä vaihtuvuus on muuten suurempaa. Vaihtuvuuden taustalla vaikuttaa paljon muitakin syitä, kuin työssä koettu työhyvinvointi, kuten toive paremmasta palkasta, kiinnostavammasta työstä, yleinen uralla eteneminen, itsensä kehittäminen, uudet haasteet, isompi vastuu ja niin edelleen. Sitten on vielä se tämän päivän riskitaitainen tekijä, jonka mukaan rekrytoinneissa toisaalta arvostetaan sitä, että uusi työntekijä ei ole luonnostaan kovin vaihtoaltis työpaikkojen suhteen, mutta toisaalta toivotaan, että hänellä olisi mahdollisimman paljon työkokemusta taustalla. Ainakaan nuoret työntekijät eivät pysty täyttämään kumpaakin edellä mainittua kriteeriä eli joko heillä on vähän työkokemusta eri työtehtävistä, mutta pitkiä työsuhteita takana, tai sitten lyhyitä työsuhteita useammista eri työtehtävistä. Toisaalta myös työkulttuuri tänä päivänä on menossa siihen suuntaan, että itsensä kehittäminen eri kokemuksien muodossa on suositeltua tänä päivänä ja paikalleen jäämistä ei katsota niin hyvällä.

Työkulttuurin murroksesta riippumatta työnantajan tahtotila on useimmiten se, että työntekijöiden pitkäkestoiset työsuhteet ovat toivottavia. Näin työsuhteesta saadaan paras hyöty irti, kun rekrytointiin ja perehdyttämisiin kuluu vähemmän rahaa, ja osaava työntekijä on taloudellisesti tuottavampi, kuin perehdytysvaiheessa oleva työntekijä. Toki siitäkin on kokemuksia ja näkemyksiä esitetty, että tuottavuus voi myös laskea pitkissä työsuhteissa motivaation laskun myötä, mutta voisiko hyvällä työilmapiirillä myös vaikuttaa tällaisiin asioihin?

Suomalaisen Työn Liiton teettämän tutkimuksen mukaan hyvä työilmapiiri koettiin työhyvinvoinnin tärkeimmäksi tekijäksi (Airila & Eljala 2017). Tätä näkemystä vahvistaa myös

opinnäytetyön yhteydessä toteutettu tutkimus, jonka mukaan työilmapiiri koetaan yleisesti ottaen hyvin tärkeänä ominaisuutena työpaikoilla. Tästä voidaankin olettaa, ettei töissä käydä tänä päivänä pelkän rahan ja velvollisuuden täyttämisen vuoksi. Ihmisiä oikeasti kiinnostaa myös työhyvinvointi ja työpaikalla vallitseva työilmapiiri oman viihtyvyytensä kannalta. Tästä johtuu varmasti myös se, miksi usein näkee jo työpaikkailmoituksissa mainostusta siitä, että kyseinen työ tarjoaa myös huipputiimin ympärille tai mahtavan työyhteisön tai muuta vastaavaa. Suurin osa tutkimukseen vastanneista olivat jopa sitä mieltä, että työskentelevät mieluummin pienemmällä palkalla sellaisessa työpaikassa, jossa vallitsee todella hyvä työilmapiiri, kuin isommalla palkalla sellaisessa työpaikassa, jossa vallitsee todella huono työilmapiiri. Tätäkin tulosta vahvistaa Suomalaisen Työn Liiton tekemä tutkimus, jonka mukaan palkalla koettiin olevan vähän merkitystä työhyvinvoinnin kannalta (Airila & Eljala 2017). Suomalaiset ovat ehkä muutenkin kansana sellaista väkeä, jotka eivät niinkään pröystäile rahalla, mutta varsinkin nuorempien vasta työuransa aluillaan olevien ihmisten keskuudessa halu oman elämänsä rakentamisesta ja siitä heijastuva rahanpuute voi näkyä ahneutena työelämässä. Siitä huolimatta tutkimustulokset viittaavat kuitenkin siihen, että tänä päivänä töissä halutaan käydä enemmänkin sieltä saadun energian ja hyvän olon vuoksi, kuin työstä maksetun vastineen vuoksi. Varsinkin näin pandemia-aikana, kun monilla aloilla työn kautta tapahtuva vuorovaikutus on kärsinyt ja vähentynyt etätöistä johtuen, kuulee jatkuvasti puhetta siitä, miten ihmiset ikävöivät takaisin normaaliin arkeen, jossa työkavereiden kanssa voidaan olla paremmin tekemisissä.

Vertailu hyvän työilmapiirin ja miellyttävien työtehtävien kesken toi hieman enemmän hajontaa tutkimuksessa. Miellyttävät työtehtävät koetaan luonnollisesti tärkeäksi ominaisuudeksi työpaikalla, mutta tässäkin kohtaa hyvä työilmapiiri koettiin jonkun verran tärkeämpänä. Hyvä työilmapiiri lisää energiaa ja motivaatiota työtä kohtaan, joka toimii omalla tavallaan energiana, jota työntekijät käyttävät hyväkseen työnteossa (Juuti & Vuorela 2015, luku 2). Hyvä työilmapiiri ja mahtava työyhteisö voi saada epämieluisatkin työtehtävät tuntumaan kevyemmiltä, mutta toisaalta miellyttäviin työtehtäviin voi olla myös helpompi uppoutua paetakseen ympärillä vallitsevaa huonoa työilmapiiriä. Huonolla työilmapiirillä on toki vaikutusta työyhteisön jaksamiseen ja varsinkin sosiaalisten suhteiden kuormittavuus voi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja siitä suoriutumiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että isommasta hajonnasta riippumatta hyvä työilmapiiri päihittää vähemmän mieluisat työtehtävät eli työilmapiirin laatuun panostamalla voidaan mahdollisesti saada työntekijät viihtymään pidempään myös näissä vähemmän miellyttävissä työtehtävissä. Viitalan (2014) mukaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti työpaikalla vallitsevat sosiaaliset suhteet ja luottamus työnantajaan, jotka ovat myös hyvän työilmapiirin olennaisia vahvistajia. (Viitala 2014, luvut 1 & 3.)

Tutkimuksen lopputuloksena voidaan todeta, että työilmapiirin laadulla on huomattavaa vaikutusta työsuhteen kestoon ja nimenomaan hyvällä ja huonolla työilmapiirillä. Niin sanotun neutraalin työilmapiirin vaikutuksia ei ole otettu tutkimuksessa huomioon, joka tarkoittaisi enemmän sellaista työilmapiiriä, joka ei herätä työntekijässä suurempia tunteita niin negatiivisessa, kuin positiivisessakaan mielessä. Lähes kaksi kolmesta tutkimukseen vastanneesta henkilöstä on työskennellyt miellyttävissä työtehtävissä, mutta hakenut uusia työtehtäviä pelkästään työpaikalla vallinneen huonon työilmapiirin johdosta. Vastavasti lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että miettii vähemmän työpaikan vaihtamista silloin, kun työskentelee työpaikassa, jossa vallitsee hyvä työilmapiiri. Nämä luvut puoltavat hyvin vahvasti sitä ajatusta, että hyvällä työilmapiirillä voidaan luoda pidempiä työsuhteita. Tutkimuksessa todettiin myös se, että huonon työilmapiirin työpaikoissa toteutuneet työsuhteet ovat olleet pisimmilläänkin pääosin lyhytkestoisia, kun taas hyvän työilmapiirin työpaikoissa ollaan viihdytty pidemmän aikaa.

Jotkut työnantajat voivat itsekkin syyllistyä siihen ajatukseen, että he eivät näe tarpeelliseksi panostaa työilmapiiriin tai yleiseen työhyvinvointiin, koska he ajattelevat itsekkin työn olevan harvemmin kenenkään unelmatyötä. Esimerkiksi kaupanalasta usein ajatellaan, että siellä työskentelee nuoret ja opiskelijat, mutta silti kaupassa käydessä voi lähes aina todeta sen, että sieltä löytyy samoihin uniformuihin pukeutuneena myös vanhempia henkilöitä. Se, minkä toinen kokee hanttihommaksi voi olla toisen kutsumusammatti, ja siten kaikkia työtehtäviä tulisi arvostaa. Toistaiseksi automatisaatiolla ja teknologian kehityksellä ei pystytä vielä korvaamaan suurinta osaa ammateista ja eihän tämä tuntemamme maailma toimi, jos kaikki ihmiset haluaisivat kouluttautua tradenomeiksi, juristeiksi, opettajiksi tai palomiehiksi. Työpaikasta tai ammatista riippumatta hyvän työilmapiirin tulisi luokitua ihmisen perusoikeuksiin ja työilmapiiriin panostamalla voidaan myös lisätä yleistä työhyvinvointia ja sitä kautta vähentää sairauspoissaoloja tai jopa mielenterveyssyistä johtuvia työkyvyttömyyseläkkeitä.

Suurimpana tekijänä huonon työilmapiirin taustalla oli tutkimuksen mukaan koettu esimies tai johtaminen ylipäätään. Työnantaja ei palvele omia tarpeitaan lietsomalla huonolla työilmapiiriä, vaan työnantajan pitäisi ehdottomasti toimia suunnannäyttäjänä ja roolimallina hyvän työilmapiirin edistämiseksi. Hyvä työilmapiiri tuo myös avoimuutta ja luottamusta, jolloin mahdollisesti motivaation laskiessa on helpompaa nostaa kissa pöydälle ja keskustella avoimesti esimerkiksi työtehtävän kehittämisestä, jotta motivaatiota saataisiin taas nostatettua. Avoimuus ja luottamus ihmisten välillä ovat Juutin ja Vuorelan (2015 luku 2.) mukaan ilmapiirin olennaisimpia tekijöitä työpaikalla. Esimies on myös avainasemassa puuttamaan sellaisiin tilanteisiin, jossa huonolla työilmapiiriä lietsoo joku yksittäinen henkilö

työyhteisössä, joka oli myös mainittu yleisenä tekijänä huonon työilmapiirin taustalla. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

Työilmapiirin kehittäminen nimenomaan esimiestyön ja johtamisen kannalta on tämän tutkimuksen perusteella ehdottomasti suositeltavaa sellaisiin työpaikkoihin, joissa kamppailaan huonon työilmapiirin ja suuren vaihtuvuuden kanssa, vaikka työilmapiiri ei välttämättä olisikaan niin huono. Neutraalinkin työilmapiirin kääntäminen todella hyväksi työilmapiiriksi voi vähentää vaihtuvuutta. Yksittäinen työntekijä ei välttämättä pysty omalla toiminnallaan vaikuttamaan yleisesti vallitsevaan työilmapiirin laatuun, vaikkakaan ei hänen panoksensa ole missään nimessä täysin merkityksetöntä. Esimiesasemassa työskentelevällä henkilöllä on enemmän vaikutusvaltaa alaisiinsa ja siten hänen on helpompaa viedä erilaisia kehityksiä eteenpäin työyhteisössä. Voisi myös olla hyvä tutkia tarkemmin sitä, että mitkä ovat esimiestyön suurimpia kompastuskiviä nimenomaan huonon työilmapiirin kannalta ja miten sellaiset kompastuskivet voidaan välttää.

6.2 Luotettavuuspohdinnat

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan ensinnäkin siten, että tutkimus on toteutettu tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. Luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Pätevyys eli validiteetti puolestaan kuvaa sitä, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituksena mitata. Luotettavuusarvioinnissa otetaan huomioon sekä reliabiliteetti, että validiteetti, ja tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa vastausprosentin korkeus, otoksen edustavuus ja koko sekä se, että tutkimuskysymyksillä on mitattu oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2014, 174-178.)

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoite on ollut alusta asti hyvin selkeä ja se on ohjannut tutkimusprosessia järjestelmällisesti. Tutkimuksen tavoitetta pohtiessa voidaan törmätä siihen ajatukseen, että onko itse tutkimusongelmalla suurempaa tarvetta selvittää tai tutkia asiaa, koska vastaus voi vaikuttaa päivänselvältä asialta. On täysin selvää, että hyvä työilmapiiri lisää viihtyvyyttä ja päin vastaisesti huono työilmapiiri lannistaa, mutta se ei ole päivänselvää, että kuinka suuri vaikutus työilmapiirin laadulla todellisuudessa on työntekijöiden työsuhteiden keston. Menneisyyden ajatukset siitä, että työtä tehdään vain velvollisuudesta, ovat vielä ainakin osittain mukana tämän päivän työkuultuurissa ja vahvasti ainakin joidenkin ihmisten mielissä. Hyvin harva ihminen jättäytyy töistä pois ilman tietoa uudesta työpaikasta vain siksi, ettei koe työtä täysin omakseen tai siksi, koska työpaikalla on asiat huonosti. Velvollisuuksien noudattamista ja turvallisuudentuntua ajatellen työpaik-

kaa vaihdetaan vasta sitten, kun uusi työpaikka on jo tiedossa. Lähtökohtaisesti työpaikasta lähdetään jonkin tarpeen tai herätteen perusteella, joka voi pohjautua käytännössä mistä vain (Flowers & Hughes 1973).

Tutkimuksen tavoite työilmapiirin merkittävyyden selvittämisestä työsuhteiden keston kannalta on ollut ajankohtainen erityisesti näin pandemia-aikana, jolloin työilmapiirin heikentyminen on ollut isosti puheenaiheena. Ajankohtaisuutta olisi korostanut se, jos tutkimus olisi liittynyt enemmänkin työilmapiirin kehittämiseen esimerkiksi etätöissä näin poikkeusaikoina. Toinen näkökulma tutkimuksen tavoitteen ajankohtaisuuteen liittyen on ollut työ-
kulttuurin murros, joka on osaltaan lisännyt vaihtuvuutta työntekijöiden keskuudessa. Työtehtäviin ei ole enää tarkoituskaan sitoutua pitkäksi aikaa, vaan uusien haasteiden metsästäminen ja uralla eteneminen on jopa suositeltavaa tänä päivänä. Tästä huolimatta ollaan voitu todeta, että hyvä työilmapiiri vaikuttaa pidentävästi työsuhteiden keston ja työntekijät arvostavat hyvää työilmapiiriä.

Kyselytutkimuksen toteutus on onnistunut opinnäytetyön kannalta hyvin. Tutkimuskysymyksillä on noudatettu tutkimuksen tavoitetta ja itse tutkimus on toteutettu tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. Kyselytutkimukseen vastaaminen aloitettiin 51 henkilön toimesta, joista vain kolme jätti vastaamisen kesken, mikä kertoo myös onnistuneesta kyselytutkimuksesta. Vastaaminen ei ole ollut liian vaivalloista, mutta kysymyksiä ymmärtäminen on voinut tuottaa haasteita muutaman pidemmän kysymyksen kohdalla ja tämä on voinut aiheuttaa väärinymmärryksiä vastaajissa, jos kysymys on luettu kiireessä hätäisesti. Itse kyselytutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa on kuitenkin enemmän haasteita, koska esimerkiksi todellista vastausastetta on hankalaa arvioida. Kyselytutkimus ohjattiin määrittelemättömälle määrälle ihmisiä, jonka vuoksi vastausaste ollaan voitu laskea ainoastaan sen perusteella, ketkä ovat avanneet kyselytutkimuksen linkin. Itse tutkimus on siis voinut näkyä tuhansille ihmisille, jonka johdosta 48 ihmisen kannanotto kyseiseen tutkimukseen on kohtalaisen heikko otanta. Toki 48 vastaajaa on vielä hyvin pieni määrä suhteutettuna esimerkiksi kaikkiin Suomen työssäkäyviin ihmisiin eikä siten vielä kovin luotettava tulos, mutta toisaalta tulosten vahva jakautuminen voi puoltaa tulosten luotettavuutta.

Luotettavuudeltaan kyselytutkimus on luotettava, koska sillä ei ole tuotettu sattumanvaraisia tuloksia. Vastauksien keskijajonta on ollut hyvin pientä ja esimerkiksi avoimissa vastauksissa on paljon korostunut samanlaisia tekijöitä vastaajien keskuudessa. Pätevyyden osalta tutkimuksella on myös onnistuttu hyvin, koska tutkimuksella saatiin vastaukset tavoitteen mukaiseen tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Tutkimuskysymyksiä on ajateltu

hyvin ennakkoon ja siten myös saatu tehtyä sopivat rajaukset kysymyksiin, jolloin esimerkiksi rajattiin pois sellaiset työsuhteet, joita ei luonnollisestikaan voida huomioida tämän tavoitteen tutkimuksessa. Tutkimustulokset eivät herättäneet suuremmin lisäkysymyksiä, mutta laadullisia kysymyksiä toki joihinkin vastauksiin liittyen herää. Tutkimuksen vastaajien taustoista ei ole kuitenkaan tarkempaa tietoa, joka tuo omaa haastettaan vastausten analysointiin, koska vastaajien joukossa voi olla sellaisia henkilöitä, jotka luonnostaan eivät viihdy pitkiä aikoja yhdessä työpaikassa työilmapiirin laadusta riippumatta. Toki kysymyksillä koskien työsuhteiden kestoa pyrittiin rajaamaan esimerkiksi määräaikaiset työsuhteet pois, joka tuo tähän luotettavuutta. Toisaalta myös kaikista vastaajista 81 prosenttia oli työskennellyt huonon työilmapiirin työpaikassa (kuva 7) ja 85 prosenttia oli työskennellyt hyvän työilmapiirin työpaikassa (kuva 10), joka on huomattava enemmistö kaikista vastaajista ja kuvastaa myös työsuhteiden enimmäiskeston luotettavuutta. Huonon työilmapiirin työpaikoissa työsuhteet ovat kestäneet huomattavasti vähemmän aikaa, kuin hyvän työilmapiirin työpaikoissa, joka viittaisi siihen, että kysymyksiin on osattu vastata oikein ja rajata määräaikaiset työsuhteet vastauksien piiristä pois (kuvat 9 & 12).

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö on onnistunut käytettävissä olevan aikataulun puitteissa hyvin. Raportti on selkeä, ytimekäs ja johdonmukainen, eikä harhaile. Tietoperustan osalta raportissa on käsitelty kolmea suurempaa aihealuetta, jonka vuoksi aiheita ei ole voinut käsitellä kovin syvällisesti, vaan aiheiden käsittelyssä on pitänyt tehdä selkeitä rajauksia. Kaikki tietoperustan aiheet ovat kuitenkin olleet tutkimuksen kannalta aiheellisia käsitellä. Lähteitä on myös hyödynnetty opinnäytetyössä kiitettävästi.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan ollut mielenkiintoinen ja opettavainen osa ammattikorkeakoulututkinnon suorittamista. Koko tutkinnossa olen kokenut kaikista pelottavimmaksi osaksi nimenomaan opinnäytetyön tekemisen, koska tämä on ollut minulle ensimmäinen laatuaan ja kaikkien muiden tehtävien koulutöiden ohella ajatus siitä, että yksin pitää kirjoittaa vähintään kolmekymmentä sivua pitkä raportti jostakin aiheesta on tuntunut hyvin haastavalta. Ylioppilaskirjoituksiin tai koulujen pääsykokeisiin valmistautuminen on tuntunut ajatuksena lastenleikiltä opinnäytetyöhön verrattuna. Toki yksi syy aiheen pelottavuuden taustalla on varmasti ollut se, ettei monimuoto-opintojen yhteydessä ole suuremmin harjoiteltu tai käsitelty opinnäytetyöprosessia, joka on tehnyt asiasta ainakin itseleni opintoihin pakollisesti sisältyvän mustan aukon. Tässä se kuitenkin nyt on – nimittäin valmis opinnäytetyö.

Opinnäytetyön suunnittelu lähti liikkeelle aiheen valinnasta. Yritin saada työpaikkani kautta toimeksiannon opinnäytetyölleni, mutta sellaista ei valitettavasti tähän hätään löytynyt. Jouduin siis keksimään aiheen opinnäytetyölleni itse ja täten yritin löytää itselleni sellaisen aiheen tutkittavaksi, joka olisi mahdollisimman mielenkiintoinen pitämään yllä tekemisen motivaatiota ja toisaalta myös olisi ajankohtainen aihe tutkittavaksi. Tärkeä pointti aiheen löytämisessä oli myös se, ettei täysin vastaavasta aiheesta olisi aiemmin jo tehty opinnäytetyötä. Päädyin tutkimaan työilmapiirin roolia työsuhteiden keston kannalta, koska aihe on ollut itselleni hyvin olennainen sekä hyvässä, että pahassa koko oman työurani ajan. Työilmapiiri on myös mielestäni aina ajankohtainen aihe ja hyvin tärkeä tekijä työpaikalla ottaen huomioon sosiaalisten suhteiden tärkeyden ihmisten elämässä. Omalla kokemuksellani koen myös erittäin harmilliseksi asiaksi sen, miten paljon työilmapiirin laatu voi vaikuttaa negatiivisesti jopa tehtävään työhön ja unelma-ammattiksi koettu työ voikin kääntyä pahimmassa tapauksessa jopa painajaiseksi työrintamalla. Tätä havaintoa myös vahvisti opinnäytetyöni tutkimus.

Projektisuunnitelman laadinta oli hyvin olennainen osa opinnäytetyön tekemistä ja se hahmotti lopulta huomattavasti käsitystäni opinnäytetyöprosessista. Suunnitelmalla loin tutkimuksen tavoitteet ja selkeytin opinnäytetyön kokonaisuutta luomalla niin sanotusti kehykset työlle. Opinnäytetyön sisältö ja erityisesti teoreettinen viitekehys rupesi avautumaan huomattavasti paremmin opinnäytetyösuunnitelman myötä. Myös aikataulun suunnittelu ja lähteisiin tutustuminen jo suunnitteluvaiheessa helpotti huomattavasti prosessia, koska näin koko projekti sai itselleen rungon, joka varmisti paremmin tekemistä ja siten työn etenemistä. Itselläni oli hyvin tiukka aikataulu opinnäytetyön kanssa, jonka vuoksi aikataulusuunnitelma oli suorastaan elintärkeä ominaisuus opinnäytetyöni valmistumisen kannalta ja samoin koko opinnäytetyösuunnitelma. Valmista aikataulua oli muutenkin mukavaa ja helppo seurata ja aionkin jatkossa hyödyntää aikatauluttamista enemmänkin sekä työssäni, että myös vapaa-ajan asioiden järjestämisessä. En olisi mitenkään pystynyt lähteä kirjoittamaan opinnäytetyötä puhtaalta pöydältä ilman suunnitelmaa tai ainakin tällöin olisin varmasti harhaillut paljon asian ympärillä ennen, kuin olisin vasta päässyt asian ytimeen.

Opinnäytetyöprosessin suurimmat haasteet tämän työn kohdalla koin sopivien lähteiden löytämisessä. Pandemia tilanteesta johtuen kunnan kirjastot ovat olleet kiinni, eikä kirjastojen kirjahyllyille ole päässyt etsimään oikeanlaisia lähteitä. Kirjastojen nettisivuilta pystyy toki hakemaan hakusanoilla aiheeseen soveltuvaa kirjallisuutta, mutta esimerkiksi työilmapiiri on hakusananaan tuonut hyvin vähän kirjallisuuslähteitä hyödynnettäväksi. Koulun kirjastoon on onneksi päässyt paikan päälle ja onnistuin myös lopulta löytämään koulun tie-

tokannasta hyviä e-kirjoja hyödynnettäväksi. En ehkä alkuun osannut käyttää oikeita hakusanoja tiedon etsimisessä, mikä toi tähän omat haasteensa ja tämä vahvistaa myös sitä, miten opinnäytetyön kokonaisuus on auennut ajatuksena paremmin vasta sitä tehdessä.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen ja kehittävä. Opinnäytetyötä tehdessä oli mielenkiintoista nähdä, kuinka alkuun niin pelottavasta asiasta muotoutui hyvinkin selkeänoloinen kokonaisuus, jossa onnistumisen varmistaa hyvä ja selkeä suunnittelu. Kuten ohjaajani sanoi, että opinnäytetyön tekeminen on prosessi, niin opinnäytetyö selkeni, muovautui ja eli koko prosessin ajan, kunnes siitä vasta loppumetreillä hioutui itsellenikin selkeämpi kokonaisuus ja myös ymmärrys aiheeseen kasvoi. Vaikka opinnäytetyö vaikutti etukäteen hyvin pelottavalta ja ylitsepääsemättömältä tehtävältä, niin prosessi avasi huomattavasti ajatuksia ja omaa suhtautumista asiaan helpottaen tekemistä. Alkuun koin hyvin haastavana ajatuksena sen, että raportin pituus tulisi olla vähintään kolmekymmentä sivua ja loppujen lopuksi raportilla onkin tekstiä lähemmäs viisikymmentä sivua. Tämä opinnäytetyöprosessi on huomattavasti vahvistanut ajatustani siitä, että vaikka muuten rohkea olenkin enkä pelkää haasteita, niin silti itsekkin syyllistyn joissain asioissa pelkäämään asioita liikaa etukäteen. Esimerkiksi ylioppilaskirjoituksiin tai pääsykokeisiin verrattuna tällainen itse tehty opinnäytetyöhän on itse asiassa paljon kivampi vaihtoehto, koska tällöin opiskelija pystyy parhaiten itse vaikuttamaan tekemäänsä työhön ja tavoittelemaansa arvosanaan. Tästä havainnosta vahvistuneena olenkin ruvennut avoimemmin pohtimaan jatkokouluttautumista ja enää en mieti sellaisia asioita, kuin ettei minusta olisi lähteä pyrkimään jollekin tietylle alalle sen haastavuuden vuoksi, koska sitä varten sitä koulua käydään, jotta haastavilta tuntuviin asioihin voitaisiin saada selvyyttä ja ymmärrystä.

Lähteet

Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYpro. Helsinki.

Airila, A. & Eljala, J. 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Luettavissa: <https://suomalainentyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>. Luettu: 4.5.2021.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Ashraf, M. 2019. The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/JWL-12-2017-0113/full/pdf?title=the-mediating-role-of-work-atmosphere-in-the-relationship-between-supervisor-cooperation-career-growth-and-job-satisfaction>. Luettu: 17.5.2021.

Bentein, K., Stanley, L., Vandenberg, R. & Vandenberghe, C. 2013. Commitment profiles and employee turnover. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S000187911300033X?via%3DiHub>. Luettu: 7.5.2021.

Cohen, L. & Manion, L. 1980. Research Methods in Education. Groom Helm Ltd. London.

Coomber, R. 1997. Using the Internet for Survey Research. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.5153/sro.73>. Luettu: 11.5.2021.

Creswell, J.W. 1994. Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches. SAGE Publications. London.

Drury, P. 2016. Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/HRMID-02-2016-0015/full/pdf?title=employer-branding-your-not-so-secret-weapon-in-the-competition-for-young-workers>. Luettu: 7.5.2021.

Finanssiala Ry 2019. Vakuutusvuosi 2018. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2019/05/FA-Julkaisu-Vakuutusvuosi-2018-1.pdf>. Luettu: 17.5.2021.

Flowers, V. & Hughes, C. 1973. Why Employees Stay. Luettavissa: <https://hbr.org/1973/07/why-employees-stay>. Luettu: 7.5.2021.

Hakanen, J. 2021. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.
Luettu: 3.5.2021.

Hautamäki, M. 2017. Miten parantaa tulehtunutta työilmapiiriä – näitä lääkkeitä työpaikalla voi kokeilla. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9444174>. Luettu: 17.5.2021.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö – avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Tammi. Hämeenlinna.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Vantaa.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent. Helsinki.

Lehto, P. 2018. Tuorein työnantajakuvatutkimus – VTT kärjessä. Luettavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/tuorein-tyonantajakuvatutkimus-vtt-karjessa>. Luettu: 17.5.2021.

Manka, M. & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki.

Masalin, S. 2011. Työnantajien kilpailu motivoituneista ja hyvistä työntekijöistä kiristyy. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000004790167.html>. Luettu: 6.5.2021.

Mayhew, R. 2021. Advantages of Turnover. Luettavissa: <https://smallbusiness.chron.com/staff-turnover-employee-benefits-44491.html>. Luettu: 7.5.2021.

MTV Uutiset, 2019. Työsuhteiden lyhyt kesto voi herättää epäilyksiä työnantajissa – näin monta vuotta sinun tulisi tehdä töitä ennen vaihtoa. Luettavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/tyosuhteiden-lyhyt-kesto-voi-herattaa-epailyksia-tyonantajissa-nain-monta-vuotta-sinun-tulisi-tehda-toita-ennen-vaihtoa/7489024#gs.1hkflq>. Luettu: 16.5.2021.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Porvoo.

Robinson, D. 2003. Defining and Creating Employee Commitment: A review of current research. Luettavissa: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp21.pdf>. Luettu: 6.5.2021.

Pölkki, M. 2003. Tutkimus: Huono työilmapiiri vie usein sairauslomalle. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004126396.html>. Luettu: 4.5.2021.

Santaharju, T. 2015. Suomalainen pysyy työpaikassa keskimäärin vuosikymmenen. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8154206>. Luettu: 16.5.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 3.5.2021.

Sukamolson, S. 2007. Fundamentals of quantitative research. Luettavissa: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48405070/Suphat_Sukamolson-with-cover-page.pdf?Expires=1620726108&Signature=B~oEf4TdCFdQsxfKVuT-fnKqubk9K5pSgTw8kyP0mFauxNfn5r-uu2KW3mlmy1zYeZs6hM6pJ9Jmm26ROGgLo-TUgQmX8JGNaYjDLJa3asHKHJe6WOaZuWWYFccaQBSTmNABly-DAqERyfe3P4fF89LN-rJU4QpZDb-eeRs7Us~Jlfj7AYI4rgH6JJ~wl0loCa30j~sSMI1HA3aBPI-Bol1ZfGRx5PpxwE6owYRgl4oLX0nVuZBHrqBql5LZyDY7ItJoLJrVCyqTzio-suG1mbl9nJwm-eh4~TbziYsWxjlkF~CdKKI0YgJUnqgy7kYQM17pKJnUlmjiby0JEHj6n-i~nKqQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Luettu: 11.5.2021.

Tilastokeskus 2021. Käsitteet – Mediaani. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/medi-aani.html>. Luettu: 12.5.2021.

Työsuojelu 2021. Työsuhde. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde>. Luettu: 30.5.2021.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Edita. Helsinki.


Williams, E. 2021. How Work Atmosphere Affects the Workplace. Luettavissa: <https://smallbusiness.chron.com/work-atmosphere-affects-workplace-48091.html>. Luettu: 17.5.2021.

YTK-Yhdistys 2019. Lähes kolmannes suomalaisista on harkinnut työpaikan vaihtoa uupumuksen takia – Asiantuntija antaa viisi täsmävinkkiä työssä jaksamiseen vuodelle 2020. Luettavissa: <https://ytk-yhdistys.fi/info/blogi/tyopaikan-vaihdon-syy-on-usein-uupuminen>. Luettu: 5.5.2021.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus

Tutkimus työilmapiirin vaikutuksesta työsuhteen keston

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.



Tervetuloa vastaamaan työilmapiiriä ja sen vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen koskevaan kyselytutkimukseen. Kyselytutkimus toteutetaan osana Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyö prosessia ja sen vastauksilla pyritään selvittämään, onko työilmapiirin laadulla vaikutusta työsuhteen keston.

Kyselytutkimus on suunnattu kaikille 18 vuotta täyttäneille henkilöille, joilla on kokemusta työskentelystä vähintään yhdessä työpaikassa.

Mitä enemmän kyselyyn saadaan vastauksia, sitä paremmat tutkimustulokset saadaan, joten etän jätä vastaamista kesken. Vastaathan kyselyyn kuitenkin itse vain kerran. Voit myös halutessasi jakaa kyselyn linkkiä eteenpäin läheisillesi ja tuttavillesi.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään nimettömästi ja vastausaika on 10.5.2021 klo 23:59 asti.

Kiitos osallistumisestasi!

Ongelmatilanteissa voit olla sähköpostitse yhteydessä osoitteeseen caroline.zelmin@myy.haaga-helia.fi

Kuvan lähde: The Technology Headlines 2021.

Tämän sivun kysymyksillä selvitetään vastaajien taustatietoja ja työkokemuksen määrää. Vastaukset auttavat hahmottamaan vastaajan kykyä tunnistaa ja arvioida työilmapiirin laatua. Vastauksilla pystytään myös kartoittamaan sukupuolten välisiä suhtautumiseroja työilmapiirin laatuun.

1. Valitse ensin sukupuolesi *

- Nainen
- Mies
- En halua vastata

2. Minkä ikäinen olet? *

- Alle 30 vuotta
- 30-45 vuotta
- Yli 45 vuotta

3. Kuinka monessa eri työpaikassa tai työyhteisössä olet työskennellyt? *

Tähän vastaukseen luetaan mukaan myös määräaikaiset työsuhteet.

- 1-4
- 5-9
- 10-14
- Yli 15

Tämän sivun kysymyksillä selvitetään vastaajan suhtautumista työilmapiiriin ja sen laatuun.

4. Kuinka tärkeäksi ominaisuudeksi työpaikalla koet hyvän työilmapiirin? *

Aseta liukukytin asteikolla 0-5 sellaiseen kohtaan, jonka koet parhaiten kuvastavan omaa suhtautumistasi asiaan.

5 = Erittäin tärkeäksi

0 = En lainkaan tärkeäksi



5. Työskentelisitkö mieluummin pienemmällä palkalla sellaisessa työpaikassa, jossa on todella hyvä työilmapiiri vai isommalla palkalla sellaisessa työpaikassa, jossa on todella huono työilmapiiri? *

Aseta liukukytin asteikolla 0-10 sellaiseen kohtaan, jonka koet parhaiten kuvastavan omaa suhtautumistasi asiaan.

10 = Pienempi palkka ja hyvä ilmapiiri

0 = Isompi palkka ja huono ilmapiiri



6. Työskentelisitkö mieluummin miellyttävissä työtehtävissä sellaisessa työpaikassa, jossa on todella huono työilmapiiri vai vähemmän miellyttävissä työtehtävissä sellaisessa työpaikassa, jossa on todella hyvä työilmapiiri? *

Aseta liukukytin asteikolla 0-10 sellaiseen kohtaan, jonka koet parhaiten kuvastavan omaa suhtautumistasi asiaan.

10 = Ei miellyttävä työtehtävä, mutta hyvä työilmapiiri

0 = Miellyttävä työtehtävä, mutta huono työilmapiiri



Tämän sivun kysymyksillä selvitetään vastaajan mahdollisia kokemuksia huonosta työilmapiiristä ja miten se on vaikuttanut hänen työelämäänsä.

7. Oletko työskennellyt työpaikassa, jossa on vallinnut huono työilmapiiri? *

Kyllä

Ei

8. Kerro muutamalla sanalla mikä tai mitkä asiat ovat tehneet työilmapiiristä erityisen huonon.

Tähän kohtaan riittää yksikin asia, kuten työkaverit, esimies, työn laatu tai voit toki myös kertoa syvällisemminkin kohtaamistasi ilmapiiriongelmissa.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

9. Onko huono työilmapiiri yksinään toiminut perusteena sille, että olisit hakenut uusia töitä, vaikka itse työtehtävä olisi ollut muuten mieluisa? *

Kyllä

Ei

10. Kuinka kauan olet pisimmillään työskennellyt tällaisessa huonon työilmapiirin työpaikassa? *

Ethän huomioi tässä vastauksessa määräaikaista työsuhteita (esim. kesätyöt tai muut määräaikaisten sopimukset, joita ei ole muutettu vakituiseksi työsuhteeksi).

- Alle 6 kuukautta
- 6kk - 1 vuoden
- 1-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Tämän sivun kysymyksillä selvitetään vastaajan mahdollisia kokemuksia hyvästä työilmapiiristä ja miten se on vaikuttanut hänen työelämäänsä.

11. Oletko työskennellyt työpaikassa, jossa on vallinnut erityisen hyvä työilmapiiri? *

- Kyllä
- Ei

12. Kerro muutamalla sanalla mikä tai mitkä asiat ovat tehneet työilmapiiristä erityisen hyvän.

Tähän kohtaan riittää yksikin asia, kuten työkaverit, esimies, työn laatu tai voit toki myös kertoa syvällisemminkin kokemastasi hyvästä ilmapiiristä työpaikalla.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

13. Koetko mieltiväsi vähemmän työpaikan vaihtamista silloin, kun työskentelet paikassa, jossa vallitsee hyvä työilmapiiri? *

- Kyllä
- Ei

14. Kuinka kauan olet pisimmillään työskennellyt tällaisessa hyvän työilmapiirin työpaikassa? *

Ethän huomioi tässä vastauksessa määräaikaista työsuhteita (esim. kesätyöt tai muut määräaikaiset sopimukset, joita ei ole muutettu vakituiseksi työsuhteeksi).

- Alle 6 kuukautta
- 6kk - 1 vuoden
- 1-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Liite 2. Avoimet palautteet huonon työilmapiirin syistä

Kerro muutamalla sanalla mikä tai mitkä asiat ovat tehneet työilmapiiristä erityisen huonon.

Tähän kohtaan riittää yksikin asia, kuten työkaverit, esimies, työn laatu tai voit toki myös kertoa syvällisemminkin kohtaamiasi ilmapiiriongelmi.

Vastaajien määrä: 39

| Vastaukset |
|---|
| Huono esimies. Huono ryhmädynamiikka, esim liikaa samanlaisia persoonia. |
| Joukossa ollut yksi henkilö joka omalla toiminnallaan "saastuttaa" koko yhteisön |
| Huono kommunikaatio, tunne kollegan vähättelystä, työn kasaantuminen yhdelle henkilölle |
| Huono johtaminen, asioita ei sovittu selkeästi, työkaveri sooloi eikä noudattanut yhteisiä sääntöjä |
| Kireä tunnelma ensin kahden henkilön välillä levisi, syntyi kahtiajakautunutta menoa ja kohta koko työyhteisö voikin jo huonosti. |
| Esimies |
| Esimies |
| Esimiehen painostus, liiat työtehtävät, ei työkavereihin tutustumista etätöiden aikana. |
| Esimies ja johtaminen ylipäättään, yksittäinen työkaveri, työn laatu ja kuormittavuus, työntekijöitä tai heidän panostaan ei ole arvostettu, positiivista palautetta ei ole saatu työkavereilta tai esimieheltä. |
| Ihmiset ei halunneet tulla toimeen, keskinäistä kiistelyä |
| Ollut työpaikkakiusaamista. |
| Työkaverit, työnantaja, huono johtaminen |
| Esimies puhuu muista työntekijöistä pahaa muille. |
| Esihenkilön ammattitaidottomuus |
| Ihmisten negatiivisuus, yleinen turha valittaminen, muiden selän takana puhuminen |
| Yhteisiä asioita ei hoideta vaan ne kasautuvat parille henkilölle. Puhutaan selän takana. Pomon sijainen täysin kykenemätön tehtäviinsä ja puhuu alentavasti. Suosii työntekijöitä jotka eivät osallistu yhteisiin tehtäviin. Solidaarisuuden puute. |
| Kyttäyskulttuuri, juoruaaminen, kova kilpailu, huono esimies/ylemmät johtajat, seksuaalinen häirintä, palkkaukseen liittyvät asiat. |
| Esimiehen väläpäättämättömyys tai tilannetajun puuttuminen. Työntekijöiden väliset kuppikunnat. Osa työntekijöistä tekee tunnollisesti kaiken, osa vain välttämättömät työtehtävät. Muut joutuu paikkailemaan huolimattomasti tehtyjä tehtäviä. |
| Toimitusjohtajan selkeä narsistinen suhtautuminen osaan työntekijöistä |
| Eriarvoinen kohtelu, huono esimiestyöskentely, heikko tiedonkulkua, epäselvät työohjeet, heikko perehdytysprosessi, arvostuksen puute |
| Lähiesimies ja työnjohto |
| Kiusaaminen, huono johtajuus/esimies, puhumattomuus, tietämättömyys ja väläpäättämättömyys |
| Yksittäiset henkilöt työpaikalla, huono johtaminen |
| Tiimissä työskenteli yksi henkilö, joka laiminlöi omat tehtävänsä ja pyrki luomaan vastakkainasettelua, esimies oli täysin kyvytön hoitamaan asiaa, minkä seurauksena koko tiimi jäi kahden kuukauden sairauslomalle ja puolet irtisanoutui. |
| Yleensä joka työpaikasta löytyy joku ihminen, jolla ei ole mikään hyvin. Jos näitä on useampia, fillis kärsii rajusti. Usein myös väläpäättämättömyys ja "ei kuulu mulle" -asenne heikentää työilmapiiriä. |
| Huono johtaminen, johtajan luottamuspuola alaisten taitoihin, päälle päämäärä, äkilliset muutokset varoittamatta, alaisten jatkuva tarkkailu, työkaverin kiusaamaksi ja valheiden kohteiksi joutuminen... |
| Työkaveri ja esimies |
| Työkaveri, yksi ihminen joka myrkytti koko yhteisön käytöksellään. |
| Työkaverit |
| Perehdyttäjäni tiuski minulle ja välillä jätti minut asiakkaiden kanssa yksin niin, että hän mainitsi auttavansa hetken kuluttua. Sitten yritti esimerkiksi 15 minuutin ajan keskustella niitä asiakkaita kanssa ja pahoitella, kun en osannut auttaa ilman apua jossain asiassa. |
| Eritainen tahti työkollegoiden keskuudessa |
| Huonona johtamista, esimies ei panosta työntekijöiden hyvinvointiin, investoinnit eivät helpota työntekijöiden työkuormaa, ei hankita sijaisia sairaslomalla oleville |
| Esimies. Selän takana puhuminen. Työntekijöiden vähättely. Kulttuuri. Omat arvot ovat ristiriidassa yrityksen toiminnan kanssa. Yhteistyön puute. Luottamuksen puute. Etenemismahdollisuuksia. Ei koulutukseen tai henkilön kehittämiseen panostamismahdollisuuksia. Työhyvinvointi ei johdon asialistalla. Ei vaikuttamismahdollisuuksia. Palkka |
| Työkaverit |
| Selän takana toisista puhuminen. |
| Esimiehen huono ihmisjohtaminen |
| Yhdessä tiimissä esimiehen johtamistyylillä vaikutti Muutamassa tiimikaveri on ollut myrkyllinen ja aiheuttanut kaikille pahoinvointia. Kun hän lähti, tunnelma suorastaan vapautui. |
| Yksin johtaminen ja muiden ammattilaisten tietotaidon hyödyntämättä jättäminen |
| Eräässä työpaikassa esimies vaikutti odottavan kaikkien osallistuvan turhanpäiväiseen juoruiluun tauoilla ja osittain kokouksissakin. Myös muilla esimiestehtävissä olevilla oli tapana puhua aliarvoiseen tai pilkkaavaan sävyyn entisistä työntekijöistä. Muutenkin kyseisen työpaikan ilmapiiri oli jotenkin negatiivisävytteinen, mitä tuli kanssakäymiseen ja keskusteluun työpaikalla. Johto ei näyttänyt arvostusta. |

Liite 3. Avoimet palautteet hyvän työilmapiirin syistä

Kerro muutamalla sanalla mikä tai mitkä asiat ovat tehneet työilmapiiristä erityisen hyvän.

Tähän kohtaan riittää yksikin asia, kuten työkaverit, esimies, työn laatu tai voit toki myös kertoa syvällisemminkin kokemastasi hyvästä ilmapiiristä työpaikalla.

Vastaaajien määrä: 41

| Vastaukset |
|--|
| Olen saanut olla sellainen urpo kuin olen. |
| Hyvä ja tasapuolinen esimies sekä omat vaikuttamis- ja etenemismahdollisuudet. |
| Jokainen porukassa arvosti jokaisen työpanosta. Aidosti oltiin kiinnostuneita työkavereista |
| Työkavereiden tuki. Valmius ja halu auttaa. Yhteisöllisyys joka on tulosta tiimitymistä edistävästä toimista. |
| Onpa ollut mahtava työporukka ja on puhallettu yhteen hiileen . |
| Avoim ja reilu ilmapiiri, saa apua aina tarvittaessa |
| Hyvä johtaminen, paljon huumoria, työkaverit ystävällisiä, avuliaita, tekivät sen mitä sovittiin, kaikki sitoutuivat sääntöihin |
| Toisten tukeminen ja avoin keskustelukuluttuuri |
| Avoimuus ja hyvät tyytit |
| Työkaverit, työn laatu |
| Työn joustavuus, hyvä esimies, hyvä ja kannustava työyhteisö, tasa-puolisuus työntekijöiden kesken, yhteishenki, työstä palkitseminen ja kiitoksen saaminen |
| Kaikki tukevat toisia, ei kilpaile liiaksi keskenään. |
| Työntekijät otetaan huomioon. Hyvä pomo ja työkaverit. |
| Hyvä johtaminen, työkaverit, esimies |
| Työkaverit, selkeät tavoitteet |
| Työkaverit. Toisissa on hauskaa ja tulee kaikkien kanssa toimeen, puhalletaan yhteen hiileen ja kaikilta pystyy kysymään apua |
| Huumori. Asioiden jakaminen. Toisista huolehtiminen. Ei tarvitse pärjätä yksin. |
| Läpinäkyvyys työkuultuurissa, joustavuus, asialliset kollegat, luottamus, reiluus palkka-asioissa. |
| Työkavereiden auttaminen. Tunne ettei jää yksin vaikeassa tilanteessa vaan tarvittaessa saa apua. |
| Ihanat työkaverit, yhteistyö ja työkaverin auttaminen sekä hyvä huumori. Toki esimiehellään on merkitystä. |
| Työntekijöiden keskinäinen kunnioitus ja yrityksen johdon oikeudenmukainen suhtautuminen jokaiseen |
| Hyvä esimiestyöskentely, hyvä tiimihenki, toimiva tiimityö, positiivisen palautteen saaminen, aito välittäminen |
| Työkaverit |
| Yhteisöllisyys, luottamus, innostus, tuki |
| Pieni työyhteisö, yksikön perustaminen yhdessä, kehittävä työote koko työyksiköllä |
| Työkaverit ja esimies |
| Hyvä ja helposti lähestyttävä esimies, joka luottaa alaisiinsa, yhteishenkeä nostattavat työpäivät, kannustaminen ja palkitseminen hyvin tehdystä työstä, rento ja huumorin täyteinen työilmapiiri, avun anto puolin ja toisin. |
| Työkaverit, halun auttaa. |
| Työkaverit |
| Työkaverit |
| Esimies luottaa alaisiinsa ja uskalltaa antaa vastuuta heille. Hän kyselee, mihin kukin haluaa kehittyä ja pyrki viemään tehtäviä siihen suuntaan, että ne koetaan mielekkäiksi. Mielestäni se on iso osa ilmapiiriä, kun esimieskin viestii luottamuksesta. Koko muikin työyhteisö luottaa toisiinsa, auttaa tarvittaessa ja pystyy yhdessä jakamaan työtehtäviä. Sitten, kun on kahvitauko tms. niin myös siellä kaikki tuntuu tykkäävän toisistaan ja pystyy jakamaan avoimesti omaa henkilökohtaista elämänsäkin. Meillä on hauska ja toimielias meininki. |
| Ihmisläheinen esimies Keskinäinen luottamus Yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään halu |
| Työntekijöille annettiin vastuuta, esimiehet työskentelivät muiden joukossa tasavertaisina |
| Luottamus. Avoimuus. Yhteistyö. Arvostus. Vaikeidenkin asioiden käsittely ja ratkaiseminen. Joustavuus. Tavoitteet. Arvot. Työkaverit. Esimies. Mielekkäät työtehtävät. Kehittymismahdollisuudet. |
| Työkaverit! |
| Työyhteisö ja asiakkaita, sekä tuki työ itsessään on ollut mukavaa. Mutta kyllä sitä työtä aina jaksaa jos porukka on hyvä, sillä tällöin kaikki tsemppaa toisiaan myös huonoina päivinä. |
| Työkaverit, psykologinen turvallisuus, innostava esimies ja toimenkuva. |
| Huumori, kunnioitus työyhteisön kesken |
| Työkaverit, esimies. Tehdään yhdessä-meininki. |
| Kaikki pääsivät näyttämään ja käyttämään omaa erikoisosaamistaan ja kantoivat vastuuta tekemisistään |
| Työkaverit |