

# Jutellaanko? Kommunikoinnin merkitys työhyvinvoinnille tuotantotyössä

Case: Fazer Makeiset

Elina Lehtola

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketoimintaosaamisen johtaminen  
Tradenomi YAMK

2021

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketoimintaosaamisen johtaminen  
Tradenomi YAMK

---

<b>Tekijä</b>	Elina Lehtola	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja(t)</b>	Kaisa Lammi		
<b>Toimeksiantaja</b>	Fazer Makeiset Oy		
<b>Työn nimi</b>	Jutellaanko? Kommunikoinnin merkitys työhyvinvoinnille tuotantotyössä		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	67+3		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajalle, millaisista asioista hyvinvointi koostuu tuotantotyössä. Haluttiin selvittää, millä tavoin tuotantotyöhön voisi sitouttaa. Tutkimuksella pyrittiin saamaan tarkempaa tietoa siitä, millaisiin asioihin työhyvinvoinnin kehittämisen resursseja tulisi suunnata tulevaisuudessa. Tutkimuksessa pohdittiin myös esihenkilön roolia työhyvinvoinnin rakentajana tuotantotyöntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluiluina seitsemälletoista (17) tuotantotyöntekijälle. Litteroidusta materiaalista löydettiin sisällönanalyysillä selkeitä teemoja, joiden perusteella rajattiin teoreettinen viitekehys. Aineisto saatiin kvantifioitua ja tuloksissa esitettiin ainoastaan ne asiat, joiden nähtiin toistuvan vähintään kolmasosalla haastateltavista. Teoreettinen viitekehys koostuu pääosin suomenkielisestä kirjallisuudesta. Lisäksi on käytetty muutamia kansainvälisiä teoksia, tutkimuksia ja artikkeleita. Sähköiset lähteet ovat mukana antamassa lisää ajantasaista työelämänäkökulmaa.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin selkeät suuntaviivat sille, mitä asioita työhyvinvoinnin eteen tulisi toimeksiantajaorganisaatiossa kehittää. Hyvinvointiin vaikuttaa tehdyn tutkimuksen mukaan eniten työyhteisö, jonka kanssa työskennellään ja toimivat, työhön soveltuvat työvälineet. Avoimen kommunikoinnin ja selkeän viestinnän merkitys nousivat työyhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeiksi rakennuspalikoiksi. Niiden merkitys korostui monessa eri yhteydessä ja tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että toimeksiantajan olisi tulevaisuudessa tärkeä keskittyä sisäisen viestinnän ja kommunikoinnin toimivuuteen.

Avainsanat

työhyvinvointi, kommunikointi, tuotantotyö, johtaminen

Degree Programme in Management  
of Business Competencies  
Master of Business Administration

---

<b>Author</b>	Elina Lehtola	Year	2021
<b>Supervisor</b>	Kaisa Lammi		
<b>Commissioned by</b>	Fazer Makeiset Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Importance of Communication in Production Work		
<b>Number of pages</b>	67+3		

---

The objective of this thesis was to study production workers wellbeing at a confectionary factory. Commissioner wanted to find out, from which kind of principles, is wellbeing build from production workers point of view. This thesis also goes deeper studies about what influence confectionary management has on production workers overall wellbeing.

This is a qualitative research and the method to get information was theme interview. There were 17 persons from production, who were interviewed privately with video interview tools. The results were analysed by content analysis. To analyse results correctly, understanding of the theory was needed. Framework of thesis theory is built that readers has an understandable link between results and theory. References consist mostly of literature about wellbeing and leading.

The most important finding of wellbeing was the meaning of good internal communication. Almost all the employees who were interviewed said that wellbeing at work is all about people, communication and tools to use at work. In the future commissioner should focus on finding resources developing internal communication.

Key words

communication, production work, wellbeing, leading

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	TYÖHYVINVOINTI TUTKIMUKSEN PERUSKALLIONA .....	9
2.1	Toimeksiantajana Fazer Makeiset .....	9
2.2	Mistä työhyvinvointi koostuu? .....	11
2.3	Yksilön ja työyhteisön vastuu työhyvinvoinnista.....	14
2.4	Organisaation vastuu työhyvinvoinnista.....	16
3	JOHTAMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE .....	19
3.1	Lähiesihenkilötyö .....	19
3.2	Viestinnän ja keskustelun merkitys johtamisessa .....	21
3.3	Millaista johtamista odotetaan.....	24
4	PÄÄMÄRÄNÄ SITOUTUNEISUUS?.....	26
4.1	Sitoutumisen kolme puolta.....	27
4.2	Organisaatiokulttuurin merkitys sitoutumiselle .....	29
4.3	Henkilöstömuutokset osana liiketoiminnan luonnetta .....	30
5	LAADULLINEN TUTKIMUS .....	33
5.1	Teemahaastattelu valikoiduille tuotantotyöntekijöille .....	34
5.2	Teemahaastatteluun valmistautuminen .....	36
5.3	Teemahaastattelun toteutus .....	37
5.4	Tutkimuksesta saatu aineisto.....	40
5.5	Aineiston analysointi .....	41
5.6	Haastatteluista analyysiin .....	42
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	47
6.1	Tuotantotyöntekijöiden hyvinvoinnin kulmakivet .....	48
6.2	Hyvinvointiin vaikuttaminen työyhteisössä .....	50
6.3	Esihenkilötyö ja sisäisen viestinnän merkitys tuotannossa .....	51
6.4	Kommunikoinnin merkitys hyvinvoinnille.....	53
6.5	Ajatuksia sitoutumisesta .....	55
6.6	Johtopäätökset .....	55
7	POHDINTA .....	58
7.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	59

---

7.2 Kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.....	61
LÄHTEET.....	63
LIITTEET .....	67

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Raakatekstin luokittelun esimerkki.....	44
Taulukko 2. Työhyvinvointi koostuu - teeman analyysi .....	45
Taulukko 3. Tutkimustulokset taulukoituina teemoittain .....	47

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Työhyvinvoinnin rakentuminen fyysisten, sosiaalisten ja psyykkisten osa-alueiden mukaisesti. ....	12
Kuvio 2. Hyvinvoivalle työyhteisölle työn maailma on selkeä ja perustehtävä selvillä .....	17
Kuvio 3. Huonosti voivan työyhteisön sisäinen maailma kasvaa ja työn maailman rakenteet hämärtyvät.....	18
Kuvio 4. Tutkimusaineiston kerääminen teemahaastatteluilla .....	37
Kuvio 5. Tutkimusaineistoin analysointiprosessi kuvattuna vasemmalta oikealla .....	42
Kuvio 6. Hyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita, jotka vaativat onnistuakseen kommunikointia .....	53

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tulee pureutumaan vuosittain Fazerin henkilöstölle tehtävien henkilöstökyselyiden tuloksiin ja tarpeeseen ymmärtää syvemmin, millaisista asioista työhyvinvointi vuoro- ja tuotantotyössä muodostuu. Laadullisin menetelmin haetaan juurisyitä aiemmin saatuihin tuloksiin ja etsitään konkreettisia keinoja tuotantotyöntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tahto olla myös tulevaisuudessa sekä kiinnostava organisaatio potentiaalisille työnhakijoille että pitkäaikainen hyvinvoiva työpaikka olemassa olevalle henkilökunnalle ohjaa tarpeeseen ymmärtää, mistä hyvinvointi tuotannollisissa tehtävissä rakentuu.

Opinnäytetyön aiheena on selvittää tuotantotyössä työskentelevien näkemyksiä työympäristöstään ja sitoutumisen merkityksestä yritykseen. Tutkimuksen tarkoituksena on parantaa työntekijäymmärrystä, löytää esihenkilötyöhön ja viestintään keinoja, joilla johtaminen voisi edistää hyvinvointia. Tutkimuksen pohjalla toimii yrityksen tekemä kvantitatiivinen henkilöstökysely, jota hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen teemojen valinnassa. Näillä menetelmillä tähdättiin syvälliseen ja yksityiskohtaiseen dataan, jolla ohjataan työhyvinvoinnin ja viestinnän tulevaisuuden toimintasuunnitelmia ja resursseja sekä kehitetään esihenkilötyötä. Tällä aineistotriangulaatiolla (Puusa 2020, 185) pyritään lisäämään myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksellinen osuus toteutettiin tekemällä teemahaastattelut seitsemälletoista (17) tuotantotyöntekijälle. Haastatteluissa esiin nousseiden teemojen pohjalta muotoutui opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tiivistetympi rajaus. Teoria pureutuu työhyvinvointiin yleisesti. Lisäksi tarkastelen sen rakentumista Maslown tarvehierarkiaan nojaten ja selvitän, kenen vastuulla työhyvinvointi on. Johtamiseen liittyvä teoria on rajattu niille osa-alueille, jotka nousivat teemahaastatteluissa esiin ja ovat tästä syystä sekä tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiä ymmärtää. Jotta pystyn perustelemaan sitoutumista tai sitoutumattomuutta, selvitin millä eri tavoilla sitoutumista työssä voidaan jaotella ja mitä se käytännössä merkitsee organisaatiolle.

Lähdemateriaali perustuu suurelta osin kirjallisuuteen, jonka valinnassa kiinnitin huomiota kirjoittajien taustoihin ja tuntemukseen alalta. Kirjallisuudessa oli hyvin

paljon valinnanvaraa ja sopivien teosten löytäminen vei paljon aikaa. Pysin löytämään sellaisia teoksia, joissa oli tarkasteltu enemmän kuin yhtä työssäni esiintyvää asiakokonaisuutta, jotta tutkijana oli helpompi ymmärtää myös teoriassa toistuvia syy-seuraussuhteita. Monet teokset olivat pintaraapaisuja ja toistivat samoja asioita kattotasolla, tästä syystä etsin muutaman tutkimuksen ja tuoreen lähdemateriaalin lisäksi, myös muutaman vanhemman teoksen vertailuksi. Vaikka podcastit ja blogitekstit eivät ole tieteellisyyden näkökulmasta välttämättä suosituimpia, halusin kuitenkin ottaa myös näitä mukaan tuomaan alan asiantuntijanäkemyksiä ja ajankohtaista kokemusta tämän hetken työelämään pohjautuen. Nämä lähteet tuottaneet henkilöt ovat oman alansa asiantuntijoita ja koen, että näiden lähteiden käyttäminen täyttää tieteellisyyden kriteerit. Myös kansainväliset tutkimukset ovat tukemassa teoreettista viitekehystä.



## 2 TYÖHYVINVOINTI TUTKIMUKSEN PERUSKALLIONA

Työhyvinvoinnin merkitystä yritykselle voi tuskin korostaa liikaa. Sen tila on nähtävissä suoraan yrityksen tuloksessa ja mitä aiemmin puutteisiin tartutaan, sitä enemmän sillä on vaikutusta tuloksellisuuteen. Se vaatii systemaattista johtamista, jatkuvaa arviointia, eikä työ sen ympärillä lopu koskaan. Kun organisaatiossa voidaan hyvin, siellä tuntuu turvalliselta, tavoitteisiin on sitouduttu ja kehityminen tapahtuu kuin itsestään. (Manka & Manka 2015, 80–82.) Myös Ojala ja Ahonen (2005, 27–28) korostavat hyvinvoinnin näkyvän siinä, miten koko työyhteisö, yksilöt itsenäisesti ja yhdessä kokevat työpäivän menneen.

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 8–9) kiteyttävät hyvinvoinnin työpaikalla olevan arkisten asioiden toimivuutta. Toteutuakseen työhyvinvointiin sitoutuminen tulee olla jo organisaation strategisissa linjauksissa ja aito kiinnostus sitä kohtaan tulee kummuta johtotasolta. Vaikka johdolla ja esihenkilötyöllä on sen toteutumisessa suuri vastuu, vaatii se myös yhteistyötä henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon, työsuojelun ja työyhteisön itsensä välillä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19; Suonsivu 2014, 167–168.) Rauramo (2012, 37–38) täsmentää, miten työterveyshuolto rakennetaan aina yrityksen tarpeisiin ja yhteistyö edellä mainittujen organisaation tahojen välillä on toimittava, että työterveyshuollon rooli terveyden ja hyvinvoinnin edistäjänä toteutuu. Jotta olisi helpompi ymmärtää työhyvinvoinnin merkitystä tämän tutkimuksen kohderyhmää ajatellen, on tärkeää tietää, millaisesta toimintaympäristöstä on kyse. Ennen kuin pureudutaan tarkemmin tutkimuksen vaatimaan teoriapohjaan, kerron lyhyesti tutkimukseni toimeksiantajasta.

### 2.1 Toimeksiantajana Fazer Makeiset

Tämä opinnäytetyö käsittelee hyvinvointia Fazer Makeisten tuotantoyöntekijöiden keskuudessa ja tästä syystä rajasin organisaatioon liittyvän tiedon ainoastaan makeisliiketoimintaa. Sisäinen toimintaympäristö, koostuu kolmesta makeisia, keksejä ja välipaloja valmistavasta tuotantolaitoksesta. Tarkasteltavat tehtaat ovat karamellien tuotantolaitos Lappeenrannassa, välipalat Lahdessa ja suklaata sekä keksiä valmistavat tehtaat Vantaalla. Makeisten liikevaihto vuonna 2019 oli 353 miljoonaa euroa (Oy Karl Fazer Ab). Ydintoimintaa tällä liiketoiminta-alueella

ovat edellä mainitut elintarviketuotteet. Tehtaiden henkilökunta koostuu vakituisista (v. 2020 yhteensä 1002) ja määräaikaisista työntekijöistä, joiden määrä vaihtelee 250–300 henkilön välillä sesongista riippuen (Lehtonen 2021, Mäkitalo 2021a).

Henkilöstön kokonaismäärän lisäksi tässä tutkimuksessa on oleellista huomioida myös tehtaissa sijaitsevien osastojen/linjojen koko ja määrä. Vantaalla on yhteensä 25 erilaista linjaa, joiden koko henkilömäärältään vaihtelee 5–50 välillä. Suurimmat osastokoot ovat sesongeissa ja keskimääräinen osastokoko Vantaalla on 18 henkilöä. Lappeenrannasta löytyy 11 tuotantolinjaa, joiden koko on keskimäärin 33 henkilöä. Osastokoot vaihtelevat Lappeenrannassa 15–65 henkilön välillä. Lahdessa on ainoastaan yksi osasto, jolla työskentelee 60 henkilöä. (Mäkitalo 2021 b.)

Työtä tehdään kellon ympäri ja vuoroja on tehtaasta riippuen 3–5 erilaista. Kaikki työntekijät tekevät pääsääntöisesti kaikkia vuoroja. Työtehtävät vaihtelevat linjasta ja osastosta riippuen, mutta pitävät sisällään muun muassa linjan häiriöttömän toiminnan varmistamista, laadunvalvontaa ja siisteyden ylläpitoa. Lisäksi perehdyttäminen ja työturvallisuudesta huolehtiminen ovat jokaisen vastuulla. Työtä tehdään linjoilla yksin tai muutaman henkilön ryhmissä. (Lehtonen 2021, Modig 2021.) Pääsin myös itse tutustumaan Vantaan makeistehtaaseen ja koen tärkeäksi huomion siitä, miten myös työolosuhteet ja miljöo jossain määrin vaihtelevat osastoilla. Suurimmassa osassa osastoilla oli melua ja korvatulppien käyttöä vaa-dittiin, kun taas muutamalla osastolla oli hiljaisempaa. Tällöin myös mahdollisuus keskinäiseen vuorovaikutukseen riippuu siitä, millä osastolla työskennellään.

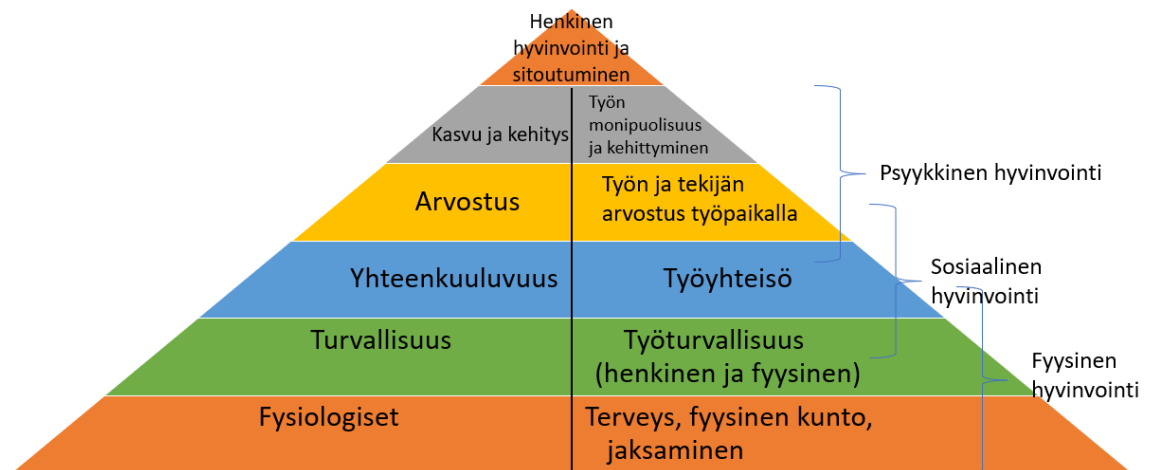
Fazer tekee vuosittain työntekijöilleen henkilöstökyselyn, jossa tuotantotyöntekijöiden osalta selvitetään heidän näkemyksiään omistautuneisuuteen, johtamiseen, työhyvinvointiin, muutoksiin ja työturvallisuuteen liittyen. Kysymyksiä on 22 suppeammassa kyselyssä ja laajemmassa noin 45. Molemmissa käytetään Likertin 5-portaista asteikkoa (Vilkkä 2007, 46).

Kyselystä selviää tilanne hyvin ylätasolla, mutta pelkästään sen perusteella oli haasteellista löytää juurisyitä tuloksille tai lähteä miettimään korjaavia toimenpiteitä. Kyselyitä verrataan aina edellisten vuosien tuloksiin ja tässä opinnäytetyössä tilannetta on tarkasteltu kolmen edellisen vuoden kyselyiden verran. Niistä selviää kehittämiskohtia työhyvinvoinnin ja johtamisen osalta. Näitä kokonaisuuksia ei voida täysin eriyttää omikseen, vaan ne kulkevat käsi kädessä kohti hyvinvoivaa ja sitoutunutta henkilökuntaa. Jotta teoreettinen viitekehys voitiin opinnäytetyössä rajata tutkimukseen sopivaksi, rajausta tarkennettiin ja teoriaa syvennettiin teemahaastatteluiden ja analysoinnin edetessä.

## 2.2 Mistä työhyvinvointi koostuu?

Hyvinvoiva työpaikka koostuu terveestä työstä sekä siitä, että johto ja työyhteisön jokainen jäsen ovat sitoutuneita ja aktiivisia toimijoita (Behm & Lyytinen 2020; Paasivaara & Nikkilä 2010, 19). Kauhasen (2010, 201) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden samanaikainen kehittäminen tuottaa sekä yksilön, että organisaation tarpeita tyydyttävän tuloksen. Näitä toimenpiteitä ovat työolojen kehittäminen, työn sisällön rikastuttaminen, johtamistapa ja töiden järjestäminen. (Kauhanen 2010, 201.) Ojala ja Ahonen (2005, 33) haluavat muistuttaa, että työhyvinvoinnille merkityksellistä ovat myös työ itsessään ja käytettävät viestintä sekä tiedotusvälineet ja -muodot.

Suonsivu lähtee avaamaan työhyvinvoinnin käsitettä selvittämällä työpahoinvoinnin keskiössä olevaan stressiin johtavia tekijöitä. Hän korostaa, kun arvioitavana kohteena on ihminen, vaikuttavat hyvinvointiin kaikki asiat niin työ- kuin yksityiselämässäkin. (Suonsivu 2011, 13, 18.) Ojala ja Ahonen (2005, 28–30) sekä Rauramo (2012, 15) rakentavat työhyvinvoinnin portaat Maslown (Maslow, Stephens & Heil 1998, xx) tarvehierarkian rinnalle (kuviokuva 1) ja näitä portaita mukailleen rakensin alle pyramidin, jossa vasemmalla on Maslown tarvehierarkia ja oikealla puolella Ojalaa ja Ahosta sekä Rauramo mukailleen rakennettuna portaat työhyvinvoinnin näkökulmasta.



Kuvio 1 Työhyvinvoinnin rakentuminen fyysisten, sosiaalisten ja psyykkisten osaluokkien mukaisesti (mukaillen Maslow ym. 1998, xx; Ojala & Ahonen 2005, 29; Rauramo 2012, 15)

Alimmalta tasolta löytyy fysiologiset tarpeet ja terveys, joka on kaiken hyvinvoinnin perusta. Perustarpeista kuten unesta ja monipuolisesta ravinnosta sekä liikunnasta huolehtiminen ovat jokaisen yksilön omalla vastuulla. (Ojala & Ahonen 2005, 28–30; Rauramo 2012, 26). Vaikka suurin vastuu hyvinvoinnin perustarpeiden toteutumisesta on yksilöllä, voidaan unen tarpeesta huolehtia työvuorosunnittelulla ja työpaikkaravintolassa kiinnittää huomio tarjottuun ravintoon, jota on tarjolla kaikissa vuoroissa työskenteleville. Rauramo nostaa esiin myös työpaikkaliikunnan merkitystä hyvinvoinnille ja sitä, miten hyvin työhön sekä työtiloihin integroidut liikuntamahdollisuudet edistävät fyysistä hyvinvointia. (Rauramo 2012, 28, 30).

Toisena pyramidissa on turvallisuus, joka voi olla työssä sekä fyysistä että psyykkistä. Fyysiset osa-alueet turvallisuudessa pitävät sisällään työympäristön ja työvälineet. Turvallisuus henkisellä tasolla liittyy toisten kohteluun, siihen että työpaikalla ei häiritä ahdistella tai kiusata. Toisaalta myös tunne siitä, että tietää mitä työssä tekee ja pystyy luottaa sen jatkuvuuteen lisäävät turvallisuuden tunnetta. (Ojala & Ahonen 2005, 29; Rauramo 2012, 70). Tomlinson (2010) avaa teoksessaan työvälineiden merkitystä johtamisessa monesta näkökulmasta. Niin rahallisten resurssien kuin myös henkilöstön hyvinvointiin liittyen mainittakoon, että ennakkoinnin merkitys niin työn suunnittelussa kuin työvälineiden oikeellisuudessa

ja huollossa ovat merkityksellisiä tehokkuuden kannalta. (Tomlinsong 2010, 79, 99.)

Kolmantena onnistuneen työhyvinvoinnin rakentumisen edellytyksenä on yhteisöllisyys, joka syntyy sekä yksilöllisestä kokemuksesta että yhdessä tavoiteltavasta päämäärästä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30; Rauramo 2012, 104). Näin työpaikan samoja päämääriä tavoitteleva yhteisöllinen ilmapiiri lisää myös sitoutuneisuutta työhön (Ojala & Ahonen 2005, 30). Yhteisöllisyyteen vaikuttaa suurelta osin organisaatiossa vallitseva henkinen tila, muutospainet, yhteisöllinen älykkyys ja yhteenkuuluvuuden tunne. Nämä muodostuvat esihenkilön ja työyhteisön yksilöllisistä havainnoista. Ilmapiirin vastuu on jokaisella ja sen positiiviseen luomiseen vaaditaan sitoutumista ja kehitystyötä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 31; Rauramo 2012, 107, 109.) Juuti (2006, 82) haluaa nostaa työpaikan hyvien sosiaalisten suhteiden olevan suuri tekijä myös työuupumuksen välttämässä.

Työelämässä kaivataan arvostusta ja merkitykselliseksi kokemisen tunnetta. Tämä sosiaalista hyvinvointia tukeva osa korostaa tarvetta saada työstään ja ammattitaidostaan arvostusta henkilöiltä, jotka koetaan itselle arvostusta haettavan asian kannalta tärkeiksi. Kollegat ja esihenkilöt työpaikalla ovat avainasemassa siinä, että huomioidaan jokaisen työpanos ja kohdellaan arvostavasti. Arvostuksen puute voi näkyä itsetunnon alentumisena ja turvattomuutena, mutta parhaimmillaan arvostuksen osoittaminen lisää yhteisöllisyyttä ja parantaa yhteistyötä. (Ojala & Ahonen 2005, 30; Rauramo 2012, 124, 128.)

Maslown ym. (1998, xx) ja Rauramon (2012, 146) tarvehierarkian korkeimmalla tasolla ovat henkilökohtaiseen osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät tarpeet. Työelämässä tämä voidaan nähdä selkeänä kilpailuvalttina, varsinkin kun henkilöstön osaamista kehitetään ennakoivasti tulevaisuutta ajatellen. Yksilön työhyvinvoinnin kannalta osaamisen kehittämisen tarpeet ovat yksilöllisiä, mutta niiden mahdollistaminen helpottaa muuttuvassa työelämässä pärjäämistä ja päämäärien saavuttamista. (Ojala & Ahonen 2005, 30; Rauramo 2012, 146.)

Tasapainon löytyminen yrityksen tärkeimmälle voimavaralle eli ihmisille takaa hyvinvoivan työyhteisön. Tasapaino tulisi löytyä, työn vaativuuden ja jokaisen toimintakyvyn välille. Jotta tasapaino voidaan saavuttaa, on uskallettava tiedostaa vaikeudet ja lähteä viemään muutosta eteenpäin. (Kiviranta 2010,46.)

### 2.3 Yksilön ja työyhteisön vastuu työhyvinvoinnista

Ilmapiiri työpaikalla vaikuttaa suoraan siihen, miten töissä voidaan. Kärjistettynä voidaan sanoa, että hyvä ilmapiiri luo hyvinvoivia, avuliaita, sitoutuneita ja luovia työntekijöitä, kun taas huonon ilmapiirin vaikutuksesta tilanne on päinvastainen. Mitä useampi voi hyvin, sitä paremmin se vahvistaa työpaikan positiivista ilmapiiriä. (Pennonen 2021,119.) Vaikeasti hahmotettava ja näkymättömissä rakentuva ilmapiiri saa muotonsa yhteisön jokapäiväisen toiminnan myötä. Siihen vaikuttaa eniten ihmisten välinen yhteistyö ja tapa kommunikoida. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 75.) Miten yksilö ja yhteisö voivat siis konkreettisesti vaikuttaa ilmapiiriin tai voiko näitä tässä kontekstissa edes erottaa toisistaan?

Tärkeää on ensinnäkin muistaa, että jokainen on vastuussa oman osaamisensa, työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisesta sekä arvioinnista, eikä tätä ei voida ulkoistaa esihenkilöille tai muille (Pakka & Rätty, 2010, 12; Lyytinen & Behm 2020). Mangat (2016, 77) haluavat myös muistuttaa, että jokainen myös kokee työhyvinvoinnin eri tavalla ja ulkoisten puitteiden lisäksi henkilön omat psyykkiset ja fyysiset voimavarat vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Vaikka psykologinen pääomamme on isoksi osaksi perimän ja kasvatuksen myötä meille annettua, voi sitä oppia niin yksilö- kuin työyhteisötasolla ja siihen voidaan vaikuttaa paljolti omilla valinnoilla (Leppänen & Rauhala 2012, 50; Manka & Manka 2016, 158).

Psykologinen pääoma voidaan jakaa neljään eri tekijään, itseluottamukseen, toiveikkuuteen, optimistisuuteen ja sitkeyteen. Itseluottamusta jokainen voi henkilökohtaisesti kehittää oman osaamisensa lisäämisellä sekä parantamalla fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Itseluottamus luo kivijalan omalle toiminnalle ja vaatii jatkuvat kehittämisen lisäksi onnistumisen tunteita, siksi itsensä haastaminen tu-

lee olla kohtuullista. Toiveikkuuden merkitys osana psykologisen pääoman muodostumista on kehitettävissä, kun oppii asettamaan itselleen realistisia tavoitteita ja löytämään keinot niihin pääsemiseksi lannistumatta. (Leppänen & Rauhala 2012, 61; Manka & Manka 2016, 161–163.)

Optimistisuus ruokkii psykologista pääomaa ja sitä voi kehittää itsessään, kun oppii ajattelemaan elämässä olevan enemmän hyvää kuin huonoa. Realistinen optimisti ei jää maahan makaamaan haasteiden tai virheiden edessä, vaan pyrkii selittämään ne enemmän ulkoisilla ratkaistavissa olevilla syillä. Kun oppii näkemään, etteivät virheet ole aina itsestä johtuvia, on ne helpompi unohtaa eikä esimerkiksi lähteä heijastamaan tai yleistämään menneitä virheitä ja ongelmatilanteita muille elämän osa-alueille. Neljäs psykologiseen pääomaan vaikuttavista tekijöistä on henkilön sitkeys, joka on rinnastettavissa myös sopeutumiseen muutoksissa. Sinnikäs työyhteisö pärjää muutoksessa ja sellaisen rakentuminen vaatii positiivisia tunteita. Sitkeys näkyy lannistamattomuutena haasteiden edessä ja joustavuutena työssä. (Leppänen & Rauhala 2012, 64, 68; Manka & Manka 2016, 164–167.)

Jokaisen vastuu työyhteisön hyvinvoinnista voidaan nostaa esiin mahdollisuuksina ratkaista ongelmatilanteita ja ehkäistä niitä ennakoidusti. Edellä mainittujen psykologisten pääomien huolehtimisen lisäksi, konkretiassa tulisi ottaa huomioon oma käyttäytymien ja yhteisten sääntöjen sekä ohjeiden noudattaminen. Anteeksi pyytämisen ja kuuntelun taito sekä tasa-arvoinen kohtelu ovat työyhteisössä jokaisen vastuulla, eikä niitä voida sivuuttaa, mikäli toivotaan työyhteisön voivan hyvin. (Rauramo 2012, 86, 109–110; Pennonen 2021, 120.) Toisaalta taas Roos ja Mönkkönen (2015, 18) puoltavat kyllä jokaisen yksilön henkilökohtaisia kykyjä toimia yhteisössä ja alaisina, mutta muistuttavat kuitenkin ympäristön vaikuttavuudesta yksilöihin ja siitä, ettei toimintaa voida tarkastella tutkimatta toimintaympäristöä kokonaisuutena.

Työyhteisö koostuu henkilöistä työpaikalla ja sen luomalla yhteisöllisyydellä tuetaan keskinäistä kanssakäymistä, terveyttä ja hyvinvointia, oppivaa organisaatiota sekä tuloksellisuutta. Kuten jo edellä mainittiin kukaan ei ole vapautettu hy-

vinvoinnin edistämisen ja yhteisöllisyyden vastuusta, vaan niiden jatkuva rakentaminen on jokaisen siihen kuuluvan vastuulla. (Paasivaara & Nikkilä 2010,12, 17–19, 23.) Räisänen ja Roth (2012, 23) nostavat esiin riittävän kommunikoinnin ja yhdessä suunnittelun merkityksen olevan avain asemassa työyhteisön yhteistyötä ja hyvinvointia rakennettaessa.

Ristiriidan ihmisten välillä ovat yrityksissä arkipäivää ja parhaiten niistä selviydytään käsittelemällä ne pikimmiten hyviä vuorovaikutustaitoja ja yhteistoimintaosaamista hyödyntäen (Perkka-Jortikka 2002, 23). Näihin hankaliin tilanteisiin tai työtoverin käytösnormeista poikkeavaan käytökseen tulee työyhteisön puuttua henkisellä tasolla ja kertoa siitä esihenkilölle, jolla on laillisesti lopullinen vastuu asian hoitamisesta (Räisänen & Roth 2012,19).

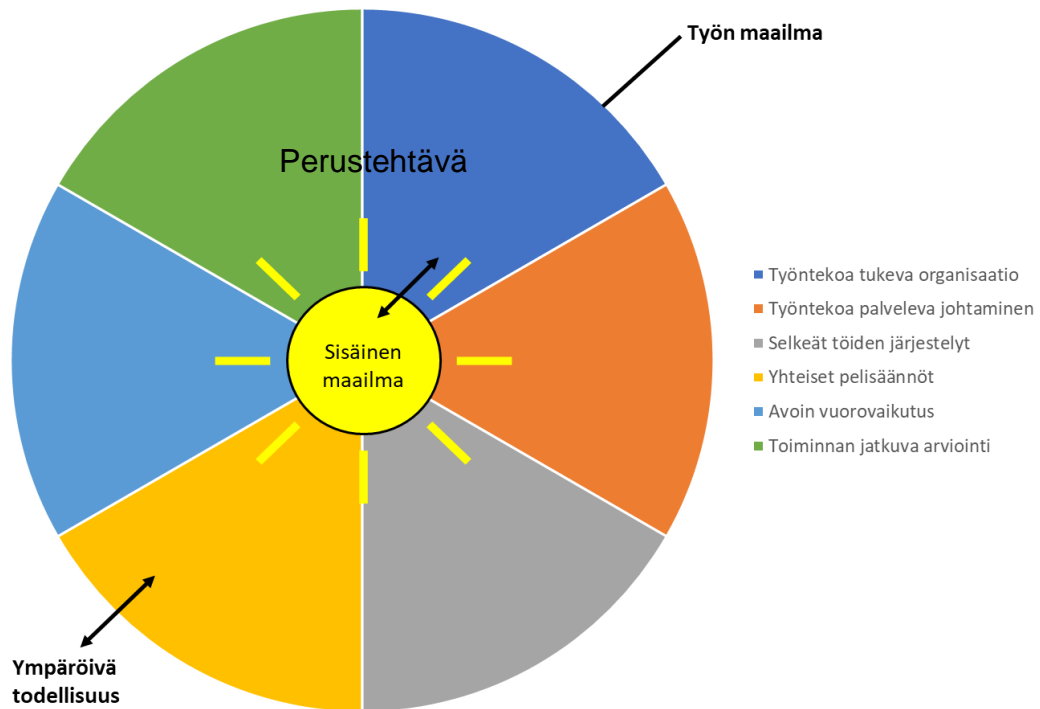
Hyvinvoiva eteenpäin puskeva työyhteisötaidot omaava henkilökunta koostuu siis auttavista ja tukea antavista jäsenistä, joilla on yhteisiä arvoja ja keskinäinen luottamus (Aarnikoivu 2010, 22; Paasivaara & Nikkilä 2010, 21). Hyvinvoiva yhteisö on ilmapiiriltään positiivinen ja jokainen voi omalla myönteisellä asenteella ja ajattelutavallaan vaikuttaa siihen. Usein hyvästä työilmapiiristä ei kuitenkaan keskustella vaan asia nostetaan esiin vasta, kun siinä on jotain ongelmia. Ensimmäisen tärkeää olisi kuitenkin nostaa esiin juuri hyvää ilmapiiriä, jolloin se ruokkisi automaattisesti selviämisen ja luottamuksen tunnetta sekä parantaisi yhteisöllisyyttä. (Kiviranta 2010, 118–119.)

#### 2.4 Organisaation vastuu työhyvinvoinnista

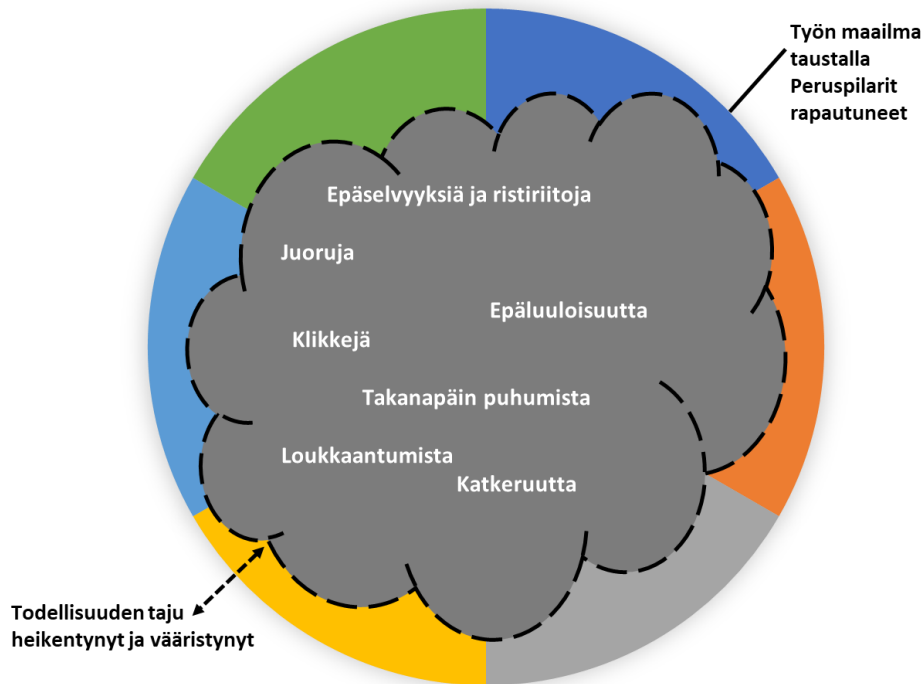
Organisaatio eli yritys itsessään luo raamit kaikelle sille mitä hyvinvoinnin eteen tehdään. Organisaation johtotasolla tehdään päätökset työhyvinvoinnille suunnatuista resursseista ja siitä, miten ne viedään toteutukseen. Organisaation tulee myös huolehtia, että työhyvinvoinnin kehittäminen ei missään vaiheessa lopu. Se on jatkuva kehä, jossa yrityksen jokaista osastoa arvioidaan, tarkastellaan, päätetään sopivat työkalut haasteiden korjaamiseen sekä valvotaan että sovitut parannustoimenpiteet viedään toteutukseen saakka. (Työturvallisuuskeskus 2019, 4–5, 13.)



Järvinen on jakanut työyhteisön toiminnan kahteen puoleen, jotka ovat työn maailma ja sisäinen maailma. Työn maailmassa (kuvio 2), ollaan perustehtävän parissa. Siinä kaikilla on selvä tehtäväkuva ja yhteiset pelisäännöt, organisaatio tukee työntekijöitään, johtoon luotetaan ja kommunikointi toimii kaikilla. Näiden toimivuus on organisaation vastuulla. Jos näissä alkaa näkyä säröilyä (kuvio 3), oireilu alkaa näkyä henkilökunnan toisen toiminnan eli sisäisen maailman kasvuna. Tällöin epäselvyydet, ristiriidat, juorut ja epäluuloisuus kasvavat, sivuuttaen työn maailman taustalle ja työnteko itsessään alkaa unohtua, eikä tunnisteta enää mikä on totta ja mikä ei. (Järvinen 2019,51–55.) Myös Lampikoski (2005, 122) nostaa esiin henkilökunnan epätietoisuuden, joka varsinkin muutostilanteissa aiheuttaa henkilöstövaihtuvuutta ja stressiä.



Kuvio 2. Hyvinvoivalle työyhteisölle työn maailma on selkeä ja perustehtävä selvillä (mukaillen Järvinen 2019, 52)



Kuvio 3. Huonosti voivan työyhteisön sisäinen maailma kasvaa ja työn maailman rakenteet hämärtyvät (mukaillen Järvinen 2019, 55)

Jotta työpaikalla voidaan hyvin, on siellä työskenteleviä ymmärrettävä. On yrityksen vastuulla etsiä, perehdyttää ja kouluttaa esihenkilöitä, jotka tuntevat itsensä ja haluavat oppia tuntemaan ja ymmärtämään henkilökuntansa. On mahdotonta rakentaa hyvinvoivaa työyhteisöä tuntematta siihen kuuluvia yksilöitä. Kehittymistarpeet, osaaminen, henkiset ja fyysiset resurssit työhön sekä elämäntilanne vaikuttavat siihen, mitä työhyvinvointi kenellekin yksilönä merkitsee ja mitä sen onnistuminen vaatii. (Suonsivu 2014, 164–165.) Johtaminen kokonaisuutena on iso osa työhyvinvoinnin onnistumista, siitä ja keskustelun ja viestinnän merkityksestä seuraavassa luvussa 3 lisää.

### 3 JOHTAMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE

Hyvinvointia voi kehittää monella tavalla, mutta ilman onnistunutta johtamista se ei ole helppoa (Juuti 2006,83). Morgan (2020) kirjoittaa miten johtajan tulee nähdä visioimalla, kuinka asioita parannetaan, pitäen samalla keskusteluyhteys ja ihmiset etusijalla. Myös Järvinen (2019, 13) on nostanut esihenkilötyön keskiöön kuuntelemisen, henkilöstön mielipiteiden ja osaamisen hyödyntämisen taidon sekä kyvyn tehdä päätöksiä ja löytää ratkaisuja. Järvinen (2019,15,23) huomauttaa, että luottamuksen ansaitakseen pelkkä kuuntelu ei riitä, vaan on tärkeää, että esihenkilö on oikeasti kiinnostunut henkilöstöstään niin positiivisissa kuin negatiivisissakin asioissa. Vain riittäväällä yksilöiden vahvuuksien ja tarpeiden tuntemisella esihenkilö pystyy luomaan sitoutumista ja motivaatiota lisäävää mielekkyyttä työhön (Kiviranta 2010, 97–98).

Johtamisen tulee mukautua alati muuttuvaan työympäristöön. Johtamisosaamisen merkitys ja vaativuus on muuttunut sen myötä, kun henkilöstön yksityiselämän roolit on alettu huomioida työelämässä, jotta saadaan organisaatiolle toivottu työpanos. (Kiviranta 2010,110.) Hyppänen (2007, 16–17) haluaa nostaa esiin johtamisosaamisen merkityksen myös haasteelliseksi muuttuneilla työmarkkinoilla, missä yritys voi haalia hyvällä esihenkilötyöllä kilpailijoitaan enemmän työnhakijoita, sekä pitää paremmin kiinni olemassa olevasta henkilöstöstä. Tämä johtaakin tutkimuksessani lähiesihenkilötyön tarkasteluun, josta jatketaan seuraavassa.

#### 3.1 Lähiesihenkilötyö

Fazer Makeisilla työskentelee tuotannollisissa sekä varastologiikan ja kunnossapidon esihenkilötehtävissä yhteensä 46 esihenkilöä. Näistä 32 työskentelee Vantaalla 13 Lappeenrannassa ja Lahdessa 1. Esihenkilöt on jaoteltu työskentelemään tehtailla osastoittain ja suorien alaisten määrä vaihtelee 20 henkilöstä ylöspäin. Vuorotyön ollessa kyseessä on huomioitavaa kuitenkin se, että välttämättä paikalla ei ole aina oma lähiesihenkilö. Paikalla on aina esihenkilö, mutta hän johtaa enemmän työtä kuin tekijöitä henkilötasolla. (Mäkitalo 2021a.) Fazer Ma-

keisten työnjohtajien rooliin kuuluu tuotannon läpiviennin varmistaminen, esihenkilönä toimiminen oman osaston tuotantotyöntekijöille, resurssien ja oman työn suunnittelu annetut tavoitteet kaikkea tekemistä ohjaten.

Opinnäytetyön tutkimuksessa pyritään löytämään työkaluja työnjohdollisten esihenkilöiden hyvinvointia edistävään johtamiseen tuotantoympäristössä. Tässä roolissa korostuu Järvisen (2019,15) mainitsema tiimin arvostuksen saaminen olemalla heidän työnsä asiantuntija ja siitä kiinnostunut. Hyvinvoivan, innovatiivisen ja kehittyvän työyhteisön keskiössä on ihmisiä, eikä asioita johtava keskustelevalta esihenkilö. (Juuti 2006, 83–84).

Näiden ominaisuuksien rinnalle selvitettiin Sydneyssä tehdyssä tutkimuksessa ominaisuuksia, joilla esihenkilö tunnistaa ja ennakoii työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin liittyviä seikkoja. Tutkimus vahvisti muun muassa sen, että esihenkilön itsevarmuus ja rohkeus keskustella työntekijöilleen helpottaa henkiseen hyvinvointiin liittyvistä asioista puhumista ja ennakoivaa puuttumista. (Bryan, Gayed, Milligan-Saville, Madan, Calvo, Glozier & Harvey 2018.) Myös Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 88) puolsivat tätä ajatusta, nostamalla esiin lähiesihenkilön itsevarmuuden tärkeäksi ominaisuudeksi luodakseen turvallisen ilmapiirin, missä myös muutostilanteiden ja haasteiden hoitaminen sujuu ilman luottamuksen horjumista. Maslow ym (1998, 152) nostavat esille myös esihenkilöiden yksilöllisyyden ja sen, että onnistuakseen esihenkilö itsessään tarvitsee henkilökohtaisesti kyvyilleen ja persoonalleen sopivan paikan sekä ihmiset, joita johtaa. Tässä kohtaa on hyvä nostaa esiin vielä Aarnikoivun (2010,20) argumentti siitä, miten myös jokaisen johdettavan työntekijän vastuulla on panostaa luottamussuhteeseen olemalla omatoimisesti keskustelevalta, nostamalla asioita keskusteluun ja ennen kaikkea luomalla esihenkilöstä positiivisen ihmiskäsityksen ilman ennakkoluuloja.

Lähiesihenkilötyön eli työnjohdollisen työn merkityksellisyyttä ja tarpeellisuutta on kyseenalaistettu, mutta nykyään koetaan tarpeelliseksi, että työyhteisössä on henkilö, joka on vastuussa suunnittelusta, organisoinnista ja ohjauksesta. Lähiesihenkilön rooli pitää pakan kasassa ja helpottaa työn raamien muodostumista. Lähiesihenkilöllä on myös rooli luoda keskustelun ilmapiiriä. Kun työyhteis-

sössä keskustellaan riittävän perusteellisesti työasioista, on helpompi löytää yhteisymmärrys ja taklata esimerkiksi ikäpolvien välisestä, arvoista tai käyttäytymismalleista johtuvat väärinymmärrykset (Kiviranta 2010, 73–74, 85). Viestinnän ja keskustelun merkitys työhyvinvoinnille nousi tehtyjen teemahaastattelujen jälkeen tutkimuksen kannalta suurimpaan rooliin, tästä syystä tarkastellaan seuraavassa aiheeseen liittyvää teoriaa tarkemmin.

### 3.2 Viestinnän ja keskustelun merkitys johtamisessa

Yrityksen sisäinen viestintä tarkoittaa kaikkea työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää (Kauhanen 2010, 174). Organisaation keskustelun sisällön tulisi olla johdon ja esihenkilöiden viestinnän tulosta (Juholin 2007, 9). Esihenkilöiden on hyvä huomioida, että avoin viestintä liiketoiminnasta helpottaa ympärillä tapahtuvien saneerauksien ja muutosten vaikutusta työntekijöihin, koska tällöin voidaan olla varmempia omasta tilanteesta (Juuti 2006, 80).

Työilmapiirin muodostumiseen vaikuttaa hyvin paljon se, millaisia kohtaamisia ihmisillä on keskenään. Osataanko ottaa muut huomioon ja osaako kukin peilata omaa tekemistään. Vaikka jokaisella on vastuu tavastaan kommunikoida, viime kädessä vastuu sen toimivuudesta ja mahdollisiin epäkohtiin puuttumisesta on esihenkilöllä. (Kuusela 2013, 42–43.) Dewhurst ja FitzPatrick (2019,3) kuitenkin nostavat esiin, että esihenkilöllä tulee olla ymmärrystä ihmisten peruskäyttäytymisestä, pystyäkseen ohjaamaan sisäistä viestintää ja keskustelua.

Keskustelun merkitys työyhteisön toimivuudelle on tärkeää, eikä inhimillisen kontaktin tarvetta pysty hoitamaan sähköisesti. Päivittäinen dialogi esihenkilön kanssa on tärkeää, mutta tärkeää ovat myös ennalta sovitut, säännölliset, yhteisöllisyyttä luovat palaverit ja isojen asioiden informointi kasvatusten koko organisaatiolle. Jokaisella tulisi olla tieto siitä, missä ja milloin epäkohtia tai haasteita voidaan yhdessä ratkoa. Merkityksellistä tällaisten tilaisuuksien onnistumiselle on, että osallistujamäärä on tilanteeseen sopiva, kaikille on etukäteen tiedossa agenda ja mahdollisuus omaan puheenvuoroon. (Järvinen 2019, 38–29, 42–43).

Myös Rauramo (2012, 117–118) listaa onnistuneen palaverin olevan hyvin suunniteltu, siihen on ollut mahdollisuus valmistautua ja siellä keskustellaan asioista, jotka koskeva osallistujiaan ja heidän työtään.

Yhteisten palavereiden lisäksi myös esihenkilön ja työntekijän välisen kahdenkeskisen keskustelun merkitystä ei voi unohtaa. Säännöllisillä kahdenkeskisillä keskusteluilla voidaan viestiä luottamusta ja välittämistä sekä muita onnistuneelle johtamiselle tärkeitä arvoja. Näitä kahdenkeskisiä neuvotteluita voidaan kutsua monella eri nimellä, mutta vakiintunein nimitys on kehityskeskustelu. Sen perimäinen tarkoitus on kannustaa ja rohkaista puhumaan, jotta löydettäisiin keinoja niin yksilön kuin koko organisaation päämäärien saavuttamiseksi. (Wink 2006, 139–145.) Aarnikoivu (2010, 18–19) haluaa vielä korostaa, että onnistuneen kehityskeskustelun takana täytyy olla valmiiksi jokapäiväisen kanssakäymisen myötä syntynyt luottamuksellinen keskusteluyhteys esihenkilön ja alaisen välillä.

Jotta keskustelun ilmapiiri ylipäättään syntyisi, on esihenkilön saatava työntekijänsä vakuutetuksi siitä, että heidän sanomisillaan on merkitystä, kykyihin luotetaan, heitä ymmärretään ja asioita viedään eteenpäin (Aarnikoivu 2010, 20–21; Dewhurst ja FitzPatrick 2019, 25, 59). Esihenkilön tehtävänä on tilaisuuksien järjestämisen ja keskustelukulttuuriin ylläpidon lisäksi, ottaa vastuu niiden sujuvuudesta ja eteenpäinviemisestä. Hänen tulisi pystyä ohjaamaan puheenvuorot tasaisesti jokaiselle sekä syventämään tarvittaessa keskustelua lisäkysymyksillä (Kuusela 2013, 52–53). Jokainen haluaa tietää työtään koskevista asioista ja saada mahdollisuuden vaikuttaa niihin, siksi onkin esihenkilön vastuulla mahdollistaa tämä, vaikka vuorotyö tai muut työhön liittyvät asiat loisivat toteuttamiselle omat haasteensa (Rauramo 2012, 118).

Vaikka tiimeille olisi luotu mahdollisuus keskusteluun ja kommunikointiin, on tärkeää, miten kommunikoidaan. Losada ja Heaphy (2004) ovat tutkineet millaista kommunikointi on menestyvässä ja hyvinvoivassa tiimissä. Me -henkeä luotsaava keskustelu syntyy tasavertaisuudesta ja kannustamisesta. Hyväksytään ja arvostetaan muiden mielipiteitä sekä ollaan aidosti kiinnostuneita toisista. Ei riitä, että jokainen saa puhua, jollei häntä kuunnella. (Losada & Heaphy 2004, 747, 762.) Kommunikoinnin tapaan liittyy merkitsevästi myös sanaton eli nonverbaali

viestintä. Näitä viestinnän eri osa-alueita ovat eleet, katse, kasvon ilmeet, kehon asento, tilan käyttö ja keskustelevien ihmisten välillä oleva etäisyys. Voidaankin karkeasti eritellä kielen olevan yksiulotteista kuuloon perustuvaa viestintää, kun taas eleet ja kehonkieli luovat moniulotteisuutta kommunikointiin ja sitä vastaanottavat useat eri aistit kuten näkö, kuulo ja tunto. (Haddington ja Kääntä 2011, 16–17.)

Sosiaalisissa tilanteissa sanaton viestintä myös kertoo ihmisistä enemmän ja keskustelut kasvokkain ovat merkityksellisiä niin oman osaamisen jakamisessa, kuin toisten todellisessa ymmärtämisessä (Dewhurst & FitzPatrick 2019, 2; Järvinen 2019, 41). Elekielellä voidaan myös vaikuttaa yleiseen fiilikseen. Keskustelun verbaalisen viestin lisäksi tapa puhua vaikuttaa siihen, miten viesti ymmärretään. Positiivinen elekieli voi muuttaa niin omat kuin ympärilläkin olevien alun perin negatiiviset tuntemukset päinvastaisiksi. (Benyik & Kohen 2007, 10–11.)

Esihenkilön on hyvä muistaa olevansa esimerkkinä myös viestintään ja keskusteluun liittyvissä asioissa. Mikäli esihenkilö itse ei ole sitoutunut sisäisen viestinnän toimivuuteen tai kokee sen tarpeettomaksi, ei sen onnistumista tai siihen panostamista voida odottaa alaisiltakaan. (Dewhurst & FitzPatrick 2019, 24.) Esimerkin merkitys näkyy myös muutosten viestinnässä. Viesti täytyy olla kohderyhmälleen ymmärrettävässä muodossa ja kertoa, miten se konkreettisesti vaikuttaa heidän omaan työhönsä. Tämäkään ei kuitenkaan riitä, jos esimerkiksi säästötoimenpiteiden välttämättömyydestä kertomisen jälkeen yrityksen johtoporras ei joudu luopumaan mistään eduistaan ja työntekijät puurtavat enemmän pienennyksillä resursseilla. Viestinnässä on tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, kuka toimii viestin viejänä. Useimmiten paras viestijä on hän, joka tuntee yleisönsä ja viestittävän aiheen. (Dewhurst & FitzPatrick 2019, 82–83; 122.) Lyhyesti sanottuna sanojen ja tekojen tulee olla linjassaan kaikessa viestintään liittyvässä kontekstissa. Seuraavassa lisää pohdintaa siitä, mitä muuta johtamiselta nykyään odotetaan.

### 3.3 Millaista johtamista odotetaan

Hierarkkinen johtaminen ilman keskustelua ja tasa-arvoisuutta eivät ole nykypäivää, ja ihmiset arvostavat mahdollisuutta yhdessä luomiselle ja oppimiselle (Nikkilä ym 2010, 19). Ikä vaikuttaa siihen millaista johtamista esihenkilöltä odotetaan ja virhe on johtaa esihenkilölähtöisesti ilman keskusteluyhteyttä. Esimerkiksi koulutuksen tarjoamisen sijaan varttuneemmat ja kokeneemmat toivovat kuulluksi tulemista, tavoitteellista johtamista ja esihenkilön osoittamaa luottamusta. Nuoremille johtamiseksi riittää annettu aika vaiheittaiseen oppimiseen ja perehdyttämiseen sekä selkeät toimenkuvat, unohtamatta keskustelun tarvetta ja mentoointia. (Kiviranta 2010, 57.)

Kun työntekijät ovat kokemattomia ja työelämätaitoja vasta oppimissa, on tavoitteiden selkeys, työtapojen ja saavutusten arviointi asiajohtamisten ytimessä. Kuten on jo todettu, pelkkä asioiden johtaminen ei riitä vaan tarvitaan myös ihmiskeskeistä johtamista täydentämään edellä esitettyä tehokkuutta, tuottavuutta ja laatua korostavaa asiakeskeisempää johtamista. (Kiviranta 2010, 63.) Myös Rauramo (2012, 126) korostaa, että johtamiselta odotetaan selkeyttä tavoitteiden ja työn organisoinnin osalta, sekä kannustusta ja tukea niistä suoriutumiseen.

Ihmiskeskeisen johtamisen arvostus korostuu mitä kokeneempia henkilöitä on johdettavana. Ei odoteta enää selkeitä käskyjä vaan halutaan enemmän tilaa oivaltaa itse, jolloin myös sitoutuminen itse oivallettua asiaa kohtaan on mielekkäämpää. Esihenkilön tuleekin johtamisessa keskittyä avoimien ja tarkempien kysymysten esittämiseen kuin omien mielipiteiden ja ratkaisujen esittämiseen. (Kiviranta 2010, 64.)

Kaiken edellä mainitun nivoo yhteen Morin (2004), listaamalla odotuksia, jotka toteuttamalla esihenkilö voi rakentaa hyvinvoivan työpaikan. Työolojen tulee olla turvalliset sekä henkisesti että fyysisesti. Työn tarkoituksen tulee olla tekijälleen selkeä ja työkuorman sopiva. Työhön ja tekijöihin osataan luoda positiivisuutta. Työntekoon annetaan mahdollisuus vaikuttaa. Huolehditaan työntekijöiden riittävästä tuesta ja annetaan työstä rakentavaa sekä positiivista palautetta. (Morin



2004, 9–10.) Aarnikoivu (2010) listaa vielä toimintoja, jotka toteuttamalla esihenkilö herättää luottamusta työntekijöissään. Ensimmäisenä odotetaan tehtävään sopivaa ammattitaitoa ja valtaa toteuttaa tarvittavat toimenpiteet. Toiseksi listautuu aito tahto toimia työntekijöiden etujen mukaisesti ja välittää muista. Rehellisyys korostuu lupauksen pitämisenä ja totuudenmukaisuutena. Lisäksi odotetaan, että toiminta on ennustettavaa ja odotusten mukaista. (Aarnikoivu 2010, 23) Olsivatko nämä esimerkiksi keinoja, mitkä toteutuessaan sitouttaisivat työntekijät vai onko sitoutumisen keinot jotain muuta. Niistä lisää seuraavassa.

#### 4 PÄÄMÄRÄNÄ SITOUTUNEISUUS?

Opinnäytetyö käsittelee sitoutumista mikrotasolla eli kohteena on organisaation yksikkö. Makrotason sitoutuminen kattaisi kansakuntia, alueita, paikkakuntia tai työelämään osallistumista yleisesti. (Lampikoski 2005, 51, 55.) Sitoutuminen työelämässä tarkoittaa lähtökohtaisesti positiivisia asioita. Yritykseen sitoutunut henkilö haluaa tehdä parhaansa sen hyväksi, arvoihin sekä päämääriin sitoutuen. Sitoutuminen voi merkitä erilaisia asioita ja sitoutua voi eri lailla, riippuen mitä kukin työssään näkee sitoutumisen arvoiseksi. Se voi kohdistua henkilöön, arvoihin tai toimintaan. (Leiviskä 2011, 120.)

Kiviranta haluaa nostaa esiin, miten sitoutuminen muuttuu myös iän myötä. Usein nuoremmat janoavat urakehitystä ja hyvää toimeentuloa ilman sitoutumista organisaatioon, kun taas pitempään työelämässä olleet tarvitsevat toki toimeentulot elääkseen, mutta merkityksellisempää sitoutumisen kannalta ovat sen sisältö, työyhteisö sekä kehittymismahdollisuudet. (Kiviranta 2010, 42–43.) Rauramo (2012, 104) arvioi myös, että pitkäaikainen sitoutuneisuus ei ole enää tätä päivää ja tätä näkökulmaa puoltavat varsinkin nuorten työntekijöiden keskuudessa myös Ojala ja Ahonen (2012, 29), jotka sanovat sitoutuneisuuden muuttuneen enemmän luottamukseen omasta osaamisesta ja sen markkina-arvosta.

Sitoutumisesta puhutaankin monissa eri yhteyksissä, eikä sen käsitteelle löydy yhtä selitystä. Engage for success ja CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) avaavat verkkosivuillaan työntekijän sitoutumisen näkyvän siinä, miten työntekijä haluaa antaa työlleen parhaansa päivittäin, koska työnantaja on luonut siihen oikeat olosuhteet. Konkretiassa sitoutunut työntekijä herää aamulla hyvillä mielin alkavasta työpäivästä ja sen tuomista mahdollisuuksista olla innovatiivinen. Sitoutunut työntekijä tietää mitä tehdä ja miten pystyy parhaimpaan tulokseensa. Lisäksi hän nauttii muun työyhteisön keskustelelevasta ilmapiiristä, jossa avunanto on kaksisuuntaista ehdoitta. (Engage for success 2021.)

Psyconin tutkimusjohtaja ja psykologian tohtori Mikael Nederström (2019) mainitsee blogitekstissään 5 sitouttamisen tekijää psykologisella tasolla. Kaksi ensimmäistä liittyvät työn merkityksellisyyteen ja kehittymismahdollisuuksiin, mutta

kolme muuta ovat selkeästi ihmisiin liittyviä sitouttamisen keinoja. Niitä keinoja, joihin työyhteisön sisällä voidaan vaikuttaa ovat johdon luottamus, sisäisen motivaation ylläpito ja työyhteisön sosiaalisen tuen merkitys (Nederström 2019). Nederstömiä puoltaa myös Leiviskä (2011, 123), joka nivoo nämä viisi sitouttamisen tekijää kahteen tärkeään kokonaisuuteen, joita ovat työyhteisön kokonaisvaltainen hyvinvointi ja mielekkään työn merkityksellisyyden näkeminen osana kokonaisuutta.

Työyhteisön hyvinvoinnista eli työhyvinvoinnista kokonaisuutena voi lukea kapaleesta 2. Mutta työn merkityksellisyyttä käsittelen seuraavassa. Lampikoski (2005) pohtii teoksessaan avainhenkilöiden sitouttamisen merkityksellisyyttä. Hänen mielestään tärkeimpiä sitoutettavia ovat moniosaavat avainhenkilöt ja kutsuukin näitä työntekijöitä ydintyövoimaksi. Kun taas reunatyövoima, jotka tekevät rutiiniluontoista helpompaa työtä, eivät hänestä niinkään vaatisi sitouttamista, vaan huomio tulee kiinnittää kohteluun mahdollisissa muutostilanteissa kuten lomautukset ym. Lampikoski kuitenkin muistuttaa että avainhenkilön tehtävä voi yrityksessä olla mikä tahansa, aina kirvesmiehestä johtotehtäviin, vain sitouttamisen tapa on erilainen (Lampikoski 2005, 30-31, 38.) Näkisin että jossain määrin yrityksen jokainen henkilö on avainhenkilö ja jokaisen työpanosta tarvitaan organisaation toiminnassa. Ero varmasti on siinä, miten yritykset tuovat merkityksellisyyden esiin vai tuovatko.

Kiviranta (2010, 62) haluaa korostaa merkityksellisyyden tunteen tarpeen koskevan jokaista työntekijää, onnistuakseen ja ollakseen motivoitunut sekä sitoutunut. Merkityksellisyyden tunteeseen kytkeytyy ylpeyden tunne työstä ja sen tuloksista. Esihenkilöllä on mahdollisuus luoda tätä tunnetta kannustamalla ja antamalla palautetta sekä palkitsemalla uusien tehtävien onnistumista ja aikaansaannoksia. (Hyppänen 2007, 144.)

#### 4.1 Sitoutumisen kolme puolta

Sitoutuneisuuden organisaatioon voidaan ajatella käyttäytymismalleiltaan olevan kolmenlaisia, affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista, jatkuvuussitoutumista ja normatiivista eli tiedollista sitoutumista. Yhtenäistä kaikessa sitoutumisessa on

tunne pysyvyydestä ja organisaation arvojen liittyminen henkilökohtaisiin arvoihin. (Leiviskä 2011, 120, 122–123; Kiviranta 2010, 41; Hyppänen 2007, 144; Baptiste 2008.)

Tunteeseen perustuva sitoutuminen tapahtuu henkilön omasta halusta. Tunnesitoutumisen syntymiseen vaikuttaa mahdollisuus osallistua, rakentaa identiteettiä organisaatiosuhteessa ja arvot ovat samaistuttavat. Tunteillaan sitoutunut työntekijä saa työpaikallaan hyvää kohtelua, kunnioitus on molemminpuolista ja työntekijällä on aito halu antaa paljon ja parantaa suorituksia organisaation hyväksi. Tutkitusti tunneperäisesti sitoutunut henkilökunta on vähemmän poissa ja vaihtuvuus on pientä. (Leiviskä 2011, 121–122; Kiviranta 2010, 42.) Lampikoski (2005, 48) nostaa esiin vielä, miten tunnesitoutuneet henkilöt korostavat organisaation sosiaalisten suhteiden merkitystä ja pitää arvositoutumista aitona sitoutumisena, koska usein silloin myös työ tuntuu kutsumukselta tai jopa elämäntehtävältä.

Jatkuvuussitoutuminen on paljolti saavutettujen etujen vuoksi sitoutumista. Henkilö sitoutuu, koska lähtemisestä voisi koitua ei toivottuja menetyksiä tai annettu panos jäisi organisaatioon, jolloin lähteminen ei ole järkevä vaihtoehto. Työntekijälle tärkeää on, että työmäärä ja odotukset vastaavat rahallista korvausta. Jatkuvuussitoutuneet antavat organisaatiolle vain pakollisen itsestään ja seurauksena voi olla ikävää työkäyttäytymistä. (Leiviskä 2011, 121–122; Kiviranta 2010, 42.) Etuihin perustuvaa sitoutumista motivoi ammatin tarjoama status tai asema sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön (Lampikoski 2005, 49).

Kolmas käyttäytymismalli on sitoutumista velvollisuudentunteesta tiedostettua eli normatiivista. Tunne velvollisuudesta organisaatiota kohtaan syntyy, kun henkilö oppii tuntemaan organisaation ja sen myötä sisäistämään normit. Velvollisuuden tunne voi tulla myös vastapalveluksen antamisen tarpeesta esimerkiksi saatuja etuja kohtaan, näin ollen henkilö lähtökohtaisesti haluaa antaa panoksensa yritykselle psykologisen sopimuksen myötä. Tällöin taas sosiaalinen sitoutuminen voi jäädä vähemmäksi. (Leiviskä 2011, 121–122.) Velvollisuuden tunne voi olla usein ajan sanelemaa ja esiintyy useammin vanhemmilla pitkän uran omaavilla

työntekijöillä (Lampikoski 2005, 48). Vastuuntunto ja oman työn tunteminen tärkeäksi ja merkittäväksi johtavat normatiiviseen sitoutumiseen, jolloin henkilö haluaa olla sitä omasta tahdosta tekemässä (Kiviranta 2010, 42).

Organisaation tulisi löytää keinot kasvattaa henkilökunnassaan tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista, jossa korostuvat työn merkityksellisyys ja hyvä työilmapiiri (Leiviskä 2011, 122). Sitoutumisen monimuotoisuuden vuoksi voidaan nimetä vielä seuraavanlaisia muotoja, jotka eivät ole sidonnaisia organisaatioon. Näitä ovat työtehtävään sitoutuminen, karrieeri- eli uratavoitteisiin sitoutuminen, työympäristöön sitoutuminen, muodollinen etuihin sitoutuja, jolla pääpaino omat tavoitteet, pakollinen sitoutuminen, jolloin tyypillisesti ollaan lomautus- tai irtisanomisuhan alla sekä paluusitoutuja, joka jostain ulkoisesti syystä on johtanut työpaikan vaihtumiseen mutta halu päästä lähtöorganisaatioon edelleen on. (Lampikoski 2005, 49–50.)

#### 4.2 Organisaatiokulttuurin merkitys sitoutumiselle

Perustan koko organisaation toiminnalle luo sen työkuulttuuri, jota kutsutaan myös organisaatiokulttuuriksi (Rauramo 2012, 133). Tämä kulttuuri koostuu yhteisön toimintatavoista ja kuvaa yritykselle tyypillisiä asioita, joilla se pärjää tehtävässään. Useimmiten siihen kuuluvat huomaavat sen nopeasti ja mukautuvat tullaan hyväksytyksi. Tämä sosiaalinen järjestys on muotoutunut ääneen lausumattomista säännöistä, jotka syntyvät ajan kanssa, eivätkä ole muuttumattomia, vaan muovautuvat työntekijöiden vaihtuvuuden mukana ja varsinkin esihenkilövaihdoksissa. (Kuusela 2013, 174–175.)

Nämä yhteisön vuorovaikutuksessa muuttuvat säännöt koostuvat mm ympäristöstä opituista arvoista, erilaisista uskomuksista, muovautuneista traditioista ja rituaaleista ja niihin vaikuttaa myös miljöö, jossa työskennellään (Rauramo 2012,133). Organisaation kulttuurille muovautuneet käytännöt tai säännöt ovat suoraan kytkeytyneet hyvinvointiin ja negatiivinen kulttuuri saattaa lisätä masennusta sekä huolia vapaa-ajalla, jolloin sitoutuminen yritykseen on vaikeaa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 64). Sitoutumisen kannalta on myös tärkeää, että yrityk-

sen arvoihin voi jokainen työntekijä nojata ja ne näkyvät jokapäiväisessä tekemisessä helpottaen esimerkiksi päätöksentekoa ja toimivaa vuorovaikutusta. Parhaimmillaan arvot ohjaavat johtamista, työn organisointia ja tekemistä sekä työntekijöiden kommunikointia ja kaikkien työntekijöiden on helppo niihin samaistua (Rauramo 2012, 133–135). Samaistuminen ja sen kautta sitoutuminen ovat korkeammalla tasolla silloin, kun asioita on päätetty yhdessä, eikä esimerkiksi johdon tasolta (Pakka & Rätty 2010, 31).

Organisaatiokulttuurin isoimpana tekijänä on esihenkilöiden toimintatavat ja se kulkevatko puheet ja teot käsikädessä. Työtavat, yhteistyön merkityksen korostaminen, keskustelukulttuuri ja olemus näkyvät suoraan työyhteisön toiminnassa. Kun organisaatiokulttuuriin ei kiinnitä erityisemmin huomiota, vapaa-aika on vapaata, eikä se aiheuta negatiivisia ajatuksia. Tällöin voidaan ajatella sen olevan hyvää ja henkilökunnan sitoutunutta. (Kuusela 2013, 179–18; Paasivaara & Nikkilä 2010, 64.)

#### 4.3 Henkilöstömuutokset osana liiketoiminnan luonnetta

Henkilöstön vaihtuvuuteen ja muutoksiin voi olla useita erilaisia syitä. Tässä tutkimuksessa pääajatuksen on kartoittaa, miten vaihtuvuus näkyy tutkittavan kohderyhmän eli tuotannollista työtä tekevien näkökulmasta Fazer makeisten toimintaympäristössä. Lisäksi pohditaan, voidaanko vaihtuvuuden luomaa kuormitusta minimoida ja sulauttaa se vielä paremmin osaksi liiketoimintaa.

Rekrytointi tuotannollisiin tehtäviin muuttuu vuosi vuodelta haastavammaksi. Hakijamäärät laskevat ja ammattitaitoisen henkilökunnan löytyminen on toisinaan kiven alla. Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2018 tekemän tutkimuksen mukaan, neljäosalla 550:stä tutkimukseen vastanneesta yrityksestä kertoi henkilöstön saatavuudessa olevan suuria vaikeuksia. Teollisuustyöntekijöiden löytäminen oli neljänneksi haastavina kattaen 12 % ja työnjohdolliset tehtävät löytyivät toiselta sijalta kattaen 33 % vastanneista yrityksistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018, 8;11.) Tutkimukset rekrytointien ja henkilöstövaihtuvuuden kustannuksista yrityksille ovat lähtökohtaisesti toimihenkilö- ja asiantuntijatehtävistä, enkä

koe, että pelkät rahassa mitattavat kustannukset ovat tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä. Todettakoon vain, että väärä ihminen väärässä paikassa voi tulla kalliiksi sekä henkisesti että fyysisessä pääomassa (Aura & Ahonen 2016, 152; Väisänen 2019, 221–222) ja rekrytointien onnistumisella on näin ollen suuri merkitys myös työhyvinvoinnin kannalta.

Makeisten tuotanto on kuitenkin hyvin sesonkiluonteista. Joulusuklaan valmistukseen Vantaalle palkataan vuosittain noin 120 henkilöä ja Lappeenrantaan kesä-/marmeladisesonkiin noin 80 henkilöä määräaikaiseen työsuhteeseen. Tällöin on onnistuttava sekä rekrytoinneissa että perehdytyksessä, koska työn laatu vaatii uusien työntekijöiden vastaanottamista. Vaikka perehdytyksen onnistuminen on viime kädessä esihenkilön vastuulla, on myös muulla henkilökunnalla suuri merkitys sen toteutumisesta (Aura & Ahonen 2016, 153). Sekki ja Niemi (2016) haluavat kuitenkin muistuttaa, että jos perehdytys jää täysin kollegoiden vastuulle esihenkilön tai organisaation laiminlyönnin vuoksi, ei se välttämättä noudata sitä linjaa, mitä yrityksessä odotetaan ja sitoutuminen esimerkiksi tavoitteisiin voi jäädä heikoksi.

Henkilöstön suuri vaihtuvuus saattaa olla myös seuraamusta huonosti voivasta työyhteisöstä tai muista työyhteisön sisäisistä haasteista. Sijoittaminen työhyvinvointiin voi palautua yritykselle moninkertaisena takaisin esimerkiksi organisaation tuottavuuden, sairaspöissaolojen ja henkilöstövaihtuvuuden vähäisyytenä (Pennonen 2021, 18). Näin ollen, vaikka henkilöstömuutokset ovat tässä tutkimusympäristössä välttämättömyys, voidaan silti pyrkiä minimoimaan vaihtuvuus vakituisen henkilökunnan osalta ja luoda työpaikka, johon määräaikaiset haluavat palata. Baptiste (2008) korostaa miten suuri kilpailuvaltti hyvinvoiva organisaatio voi nykypäivänä olla, toisaalta hän pitää siihen panostamista välttämättömyytenä vastuulliselle yritykselle, joka haluaa menestyä ja kehittyä.

Voidaanko siis päätellä, että mikäli pystymme luomaan työntekijöille edellytykset voida työssään hyvin, kaikki henkilöstövaihtuvuuden kustannukset voidaan minimoida, rekrytointi on helpompaa, sitä tarvitaan vähemmän ja haastatteluissani esiin noussut jatkuvasta perehdytyksestä johtuva henkilöstön lisäkuormitus myös

vähenee? Nämä tulokset eivät ole nähtävissä välittömästi, mutta keinot hyvinvoivan organisaation aikaansaamiseksi pyrittiin selvittämään tutkimuksen haastatteluilla. Haastattelun tuloksiin päästään luvussa kuusi.



## 5 LAADULLINEN TUTKIMUS

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa teoria pohjautuu tutkimuksen viitekehysten kannalta merkittävään tietoon. Viitekehys määritetään tutkimuksen keskeisten käsi kädessä toisensa kanssa kulkevien käsitteiden pohjalta. Teoria tutkimuksessa on välttämätön, mutta sen sisältö ei ole yksiselitteinen vaan tehtävästä tutkimuksesta riippuvainen. Sitä tarvitaan käytettävistä metodeista, sekä tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23–24.)

Kun tutkittavana on yli 600 tuotantotyöntekijää, keskusteltiin tutkimusmenetelmästä pitkään. Tieteellisyyden koettiin olevan lähtökohtaisesti heikkoa, kun tutkittavista haastateltaviksi voidaan ottaa vain murto-osa, joiden pitäisi edustaa koko työyhteisöä. Kananen (2017, 179) pohtii myös haastateltavien riittävää määrää, mutta toteaa, että viimeistään silloin kun tutkittavien vastaukset alkavat toistaa itseään, voidaan todeta, että saturaatio on tavoitettu. Tätä luotettavuuskriteeriä käytettiin myös tässä tutkimuksessa, kun samaa tarkoittavia asiat taulukoitiin yhteen jokaisen haastateltavan osalta teemoittain (taulukko 2). Tällöin tein aineiston kvantifiointia eli laadullisen aineiston analysointia määrällisessä, sisältöä erittelevässä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 138; Eskola & Suoranta 2008, 164.)

Toimeksiantaja ei kokenut saavansa määrällisellä kyselytutkimuksella aikaan sitä tietoa, mitä nyt on tarpeen saada, sillä määrällisiä tutkimuksia samalle kohderyhmälle tehdään vuosittain yrityksen toimesta. Tutkimusmenetelmän valinnassa haluttiin myös kuulla toimeksiantajan toiveita ja tarvetta. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi tilanteessa, jossa halutaan täsmentää ennalta saatuja tietoja aiheesta (Metsämuuronen 2009, 245). Tutkijana koin, että tämä menetelmä palvelee juuri tätä tarvetta. Toimeksiantajan tekemistä henkilöstökyselyistä saadut tulokset ovat mukana tutkimuksellisena lähdeaineistona myös tässä tutkimuksessa, tuoden sille myös aineistotriangulaation lisäämää luotettavuutta. Myös Järvinen (2019, 132–134) nostaa esiin haasteen saada kyselytutkimuksella syvällisempää ymmärrystä työntekijöiden todellisista kokemuksista ja kehittämisajatuksista ja usein kyselyt herättävät esihenkilöille enemmän lisäkysymyksiä

kuin konkreettiseen toimintaan johtavia vastauksia. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla teemahaastattelulla saadaan aikaan syvällisempää ymmärrystä ongelmista ja kehittämistarpeista ollen tavoitteellinen ongelmaselvitys (Järvinen 2019, 135–136).

Puusa ja Juuti (2020, 61–62) nostavat esiin sen, miten laadulliselle tutkimukselle tyypillinen tutkimuskohteen abstraktius, inhimillisyys ja tulkinnallisuus, ovat antaneet ymmärrystä johtamiseen vaikuttavista käsityksistä ja sisäisten vuorovaikutussuhteiden merkityksestä. Juuri näitä asioita tutkimuksella myös haetaan, sitä miten esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa hyvinvointiin. Lisäksi juuri vuorovaikutuksen merkityksellisyys nousi tutkimuksessa tärkeäksi teemaksi ja koen että tehdyt haastattelut saattoivat olla myös apu kohti avoimempaa työyhteisöä.

### 5.1 Teemahaastattelu valikoiduille tuotantotyöntekijöille

Teemahaastatteluissa on ennalta määritelty, mistä aiheista tullaan haastattelemaan ja kysymykset ovat puolistrukturoidusti kaikille samat, ilman valmiita vastausvaihtoehtoja (Eskola & Vastamäki 2015, 29). Teemat haastatteluille nostettiin henkilöstökyselyn perusteella lisätutkimusta vaativista aiheista ja niistä pyrittiin kertomaan haastateltaville ennen haastattelua, jotta heillä on mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Osa haastatteluista tuli niin nopealla aikataululla, että tarkemmin teemat kerrottiin osalle vasta haastattelun aluksi. Puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoituksena on antaa mahdollisimman paljon tilaa haastateltavan ajatuksille ilman liikaa johdattelua, kuitenkin pysyen valittujen teemojen rajoissa. Metsämuuronen (2009, 247) suosittelee tätä haastattelun muotoa myös tilanteissa, joissa haastattelun aihe on arka vastaukset ennalta tiedostamattomia.

Haastattelu sopii menetelmäksi, kun halutaan tietää syvempi syy tietylle ajatus-tavalle ja tarvittaessa selkeyttää kysymykset haastateltavalle paremmin ymmärrettävällä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85). Kuten Eskola ja Vastamäki mainitsevat teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin (2015, 27) yksinkertaisin ja useimmiten tehokkain tapa tietää mitä jostain ajatellaan, on kysyä suoraan eli tässä tilanteessa haastatella. Haastattelulla saadaan subjektiivisia kokemuksia ja

tietoa tutkittavien tekemistä tulkinnoista ja merkityksistä (Puusa ja Juuti 2020,104). Teemahaastattelun vahvuutena on myös mahdollisuus tarvittaessa tarkentaa ja syventää alun perin mietittyjä kysymyksiä, pitäen mielessä kuitenkin mikä on haastattelun tarkoitus tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Kysymysten tarkentamisen lisäksi Puusa ja Juuti (2020, 107) nostavat esiin mahdollisuuden tulkita kehonkieltä ja muuta non-verbaalista viestintää kuten katsekontaktia ja puhetapaa. Vallitseva koronatilanne ja haastateltavan etäisyys haastateltaviin johti siihen, että haastattelut tehtiin videohaastatteluina. Videohaastatteluiden etuna oli litteroinnin osalta hyvä mahdollisuus palata haastattelutilanteeseen uudelleen tulkitsemaan ja tarkistamaan tulkintaa, tutkimalla tarkemmin myös non-verbaalista eli sanatonta viestintää. Haastatteluissa käytetty Teams-työkalu toimi hyvin sekä haastattelijalle että haastateltavalle. Ainoastaan yhdessä haastattelussa ääni hävisi muutaman kerran ja osan kasvot näkyivät välillä vain osittain. En koe, että tämä kuitenkaan vaikutti lopulliseen tulkintaan, sillä näissäkin tilanteissa haastateltavan ajatus saatiin analyysiin mukaan.

Haastateltavien ryhmä koostui työsuojelun ja esihenkilöiden kanssa yhteistyönä valikoidusta haastatteluun halukkaista työntekijöistä, jotka etsittiin tuotannon eri osastoilta. Ilmoitus haastatteluista (Liite 2) ja tiedot mahdollisuudesta osallistua haastatteluun olivat esillä kaikille tuotantotyöntekijöille huhti-toukokuussa reilu kahden viikon ajan. Koettiin tärkeäksi antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja halutessaan osallistua haastatteluihin.

Omatoimisesti haastatteluun ilmoittautui ainoastaan viisi henkilöä ja näin ollen esihenkilöiden ja työsuojelun rooli korostui haastateltavien löytymisessä. Näin myös saatiin kontrolloitua sitä, että haastateltavia löytyisi jokaiselta osastolta tasapuolisesti. Halukkaita onneksi löytyi, kun esihenkilöt rohkaisivat työntekijöitään ja pyrkivät löytämään haastattelulle pikaisesti sopivan ajankohdan työajalle. Haastatteluajankohta oli mahdollista varata Webropoliiin luodun events -työkalun avulla tai olemalla suoraan yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla suoraan minuun. Nämä pikaisesti sovitut haastattelut olivat toimivia ja sillä hyödynnettiin esimerkiksi laiterikoista johtuvia joutenolon ajankohtia. Vaikka nämä pikaisesti mukaan otetut haastateltavat eivät saaneet etukäteen sähköposti-infoa (Liite 3)

haastattelusta, ei poikkeavuutta haastatteluissa ollut nähtävissä ja haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin laajasti.

Haastatteluihin valittavien henkilöiden määrityksen tärkeydestä huomauttaa myös Tuomi & Sarajärvi (2018, 98) kertoessaan, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastotiedon tuottamisen sijaan löytämään teoreettinen tulkinta tietyille ilmiölle, jolloin ns. laatu korvaa määrän. Tällä pyritään myös taklaamaan Tuomen ja Sarajärven mainitsema (2018, 86) ongelma saada tutkimuksen kannalta haastatteluista vain puutteellista tietoa. Etuna haastattelussa on mahdollisuus valita tutkimukseen sellaisia henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta ja haastattelut ovat tarkoituksenmukaisempia (Puusa & Juuti 2020, 106).

## 5.2 Teemahaastatteluun valmistautuminen

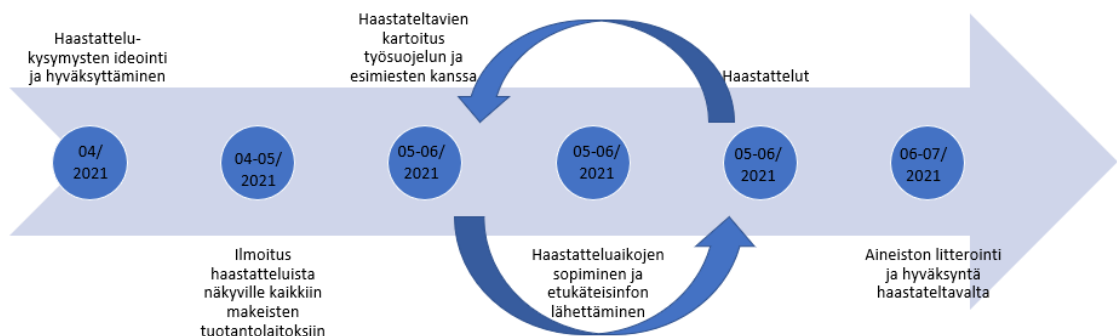
Teemahaastattelu on vapaamuotoista ennalta määritellyistä teemoista keskustelua, jossa haastateltavaa kannustetaan syventävin kysymyksiin puhumaan valitusta aiheesta. Haastattelut itsessään ovat aina erilaisia ja riippuvat haastateltavan tavasta ja halusta keskustella. Kuitenkin ennalta suunniteltu runko on oltava, jotta haastateltava saa riittävästi materiaalia valituista teemoista teorian kanssa tulkittavaksi. (Puusa & Juuti 2020, 112–113.)

Haastattelun onnistumiseksi valmistautumisella on erityisen tärkeä rooli. Haastattelija pystyy vaikuttamaan hyvin paljon haastattelun tuloksiin sillä, miten hän haastattelee ja varsinkin, miten kysymykset on muotoiltu. Hyvin suunniteltu ja mahdollisesti myös harjoiteltu haastattelu mahdollistavat luotettavamman toteutustavan ja varmentavat, että haastateltava ymmärtää kysymykset oikein. (Puusa & Juuti 2020, 107–108). Kananen (2017, 90) myös korostaa haastattelijan ja haastateltavan yhteisen kielen löytymistä haastattelun onnistumisen kannalta. Pyrin ottamaan mahdollisimman paljon selvää saatujen aineistojen ja keskustelujen perusteella siitä, mitä työ Fazer makeisten tuotannossa on, ymmärtääkseni paremmin haastateltavia. Kuitenkin työn luonne osastoilla on erilainen ja parhaan ymmärryksen työstä itsestään sai vasta haastatteluissa. Myös tietynlainen epä-tietoisuus auttoi jättämään ennako-oletukset haastatteluissa pois ja korosti haastateltavien antamia näkemyksiä ja kokemuksia työstä.

Haastattelun onnistumisen kannalta oleellista on, että haastateltava tuntee olonsa mukavaksi ja turvalliseksi. Tähän pystyy vaikuttamaan haastattelupaikalla ja keskustelun alulla eli esipuheella. Lisäksi tärkeää on miettiä miten puhutellaan ja saadaanko haastattelun luonne sujuvan keskustelevalksi (Eskola ym 2015, 30–33.) Puusa ja Juuti (2020, 108) muistuttavat luomaan luotettavuuden tunteen ja motivoivan keskustelevan ilmapiirin haastattelutilanteeseen. Useamman vuoden haastattelukokemuksesta oli selkeästi hyötyä tässä tutkimuksessa, sillä monet uskalsivat puhua rohkeasti ja avoimesti valituista teemoista.

### 5.3 Teemahaastattelun toteutus

Puusa ja Juuti (2020, 183) nostavat esiin prosessinkuvauksen lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Rakensin prosessikaavioon (Kuvio 4) kuvaamaan tutkimuksen vaiheita. Näitä vaiheita ja haastattelun toteutusta konkretiassa avataan seuraavissa kappaleissa yksityiskohtaisemmin. Nuoli osoittaa prosessiin suunnat ja pallot sen sisällä merkitsevät tutkimusvaiheen ajankohtaa kuukausitasolla. Kaa-revat nuolet merkitsevät haastatteluiden ja haastateltavien etsimisen vuorotel-leen prosessissa, sillä lisähaastateltavia etsittiin haastatteluiden jo alettua.



Kuvio 4. Tutkimusaineiston kerääminen teemahaastatteluilla

Kun päätös tutkimuksen toteuttamisesta teemahaastatteluna oli päätetty, tutkin lähdeaineistoksi saamiani henkilöstökyselyn tuloksia ja luonnostelin tutkimuskysymykseni ja esille nousevien teemojen perusteella yhteensä seitsemän pääkysymystä. Toimeksiantaja valitsi tarkoitukseensa valideimmat kysymykset, joilla etsittiin tietoa seuraaviin teemoihin liittyen: työhyvinvointi, yhteishenki, tiedon

kulku ja keskustelu. Kysymykset muokattiin lopulliseen malliinsa ohjaajan kanssa ja löytyvät liitteestä 2. Niissä pyrittiin välttämään dikotomisuutta eli mahdollisuutta vastata vain kyllä tai ei (Kananen 2017,92).

Tutkimukseen saatiin mukaan yhteensä 17 haastateltavaa ja edustettuina oli kaikki kolme makeisten tuotantolaitosta. Haastattelut tehtiin aikavälillä 18.5-18.6.2021. Sähköpostitse lähetetty ennako-ohjeistus (liite 3) haastatteluun tulevalle sisälsi ohjeet Teamsin käytöstä ja varatun tilan löytymisestä sekä tiedon haastattelun videoinnista. Ohjeistusta ei pystytty lähettämään nopeasti sovittuihin haastatteluihin, joista aiemmin mainittiin. 4 haastateltavaa jäi ilman ennako-ohjeistusta.

Haastateltavat olivat tehtaalla haastattelua varten varatuissa tiloissa, työsuojeluvaltuutetun tai esihenkilön työhuoneissa, kotonaan tai omalla rauhallisella työpisteellään. Varmistin aina ennen haastattelua, että haastateltavan tila oli rauhallinen ja että hän sai varmasti puhua ilman että ulkopuoliset kuulevat. Kaikki haastattelut pystyttiin toteuttamaan ilman häiriötekijöitä

Jotta haastattelut saatiin pidettyä ajalliseksi 30 min raameissa, tästä mainittiin haastattelu alussa. Lisäksi pyrin haastattelutilanteessa siihen, että jokainen aihekokonaisuus tulisi pääpiirteittäin käsiteltyä alle 10 minuutissa. Haastattelun alkuun ja loppuun tuli kuitenkin jättää riittävästi aikaa tutustumiseen ja haastattelun päättämiseen, miellyttävän haastattelukokemuksen luomiseksi. Tämä aika oli valittuihin teemoihin ja kysymyksiin nähden sopiva, haastattelut kestivät ajallisesti 25-40min.

Haastattelun alussa esittelin itseni ja kävin läpi tutkimuksen taustan. Kerroin haastateltavalle vielä miksi ja mihin tutkimusta tullaan käyttämään. Lisäksi varmistin luvan videointiin ja kerroin, ettei videoita tule näkemään lisäkseni kukaan muu ja että ne poistetaan tutkimuksen analysoinnin jälkeen. Korostin vielä, ettei haastateltavaa tulla tunnistamaan julkaistavasta tutkimuksesta, vaan he pysyvät anonyymeinä.

Haastattelun kysymysrunko oli kaikille sama, mutta sitä ei seurattu järjestelmällisesti vaan edettiin joustavasti sen mukaan mistä keskusteltiin. Kysymykset toimivat enemmän keskustelun aloittajina ja muistilistana niin, että kaikki teemat tulevat läpikäydyksi. Haastateltavien työkokemus toimeksiantajayrityksessä näkyi valtavana määränä ajatuksia ja omakohtaisia kokemuksia tutkimuksen teemoista. Keskustelu eteni hyvin spontaanisti lähes kaikkien kanssa. Nähtävissä oli epävarmuutta henkilöiden kanssa, jotka eivät olleet hakeutuneet haastatteluun omatoimisesti. Tällöin oli kuitenkin positiivista nähdä, että vaikka tilanne ei ollutkaan haastateltavalle kovin helppo ja vastausten saaminen vaati hiukan enemmän syventäviä kysymyksiä, oli vastuksissa selkeää synergiaa avoimempien henkilöiden kanssa. Koin kuitenkin tärkeäksi, että varautuneempien ja hiljaisempien henkilöiden ääni saatiin kuuluviin, vaikkeivat he itse välttämättä olisi haastatteluun hakeutuneetkaan.

Kun haastattelurunko oli käyty läpi, annoin lopuksi mahdollisuuden jokaiselle kertoa vielä keskusteltuihin teemoihin liittyviä ajatuksia, jos ne eivät olleet vielä tulleet aiemmin esille. Haastattelun lopuksi käytiin vielä läpi, että tutkimus kokonaisuudessaan tullaan lähettämään heidän omaan sähköpostiinsa ja että tulen mahdollisesti olemaan yhteydessä analysointivaiheessa haastateltavaan sähköpostitse. Tämän jälkeen haastattelu päättyi.

Koin haastattelut hyvin onnistuneiksi. Suurin syy onnistumiseen oli vastaajien rohkeus ja avoimuus käytyjä teemoja kohtaan. Keskustelua helpotti varmasti aiheiden käytännönläheisyys ja kysymysten helppous. Oli mahtavaa huomata, miten vähän tietoa tarvitsi kalastella ja miten avoimesti lähes kaikki tilanteeseen suhtautuivat. Haastattelukokemuksesta itsestään huokui jollain tapaa ihmisten halu ja tarve keskustella, sekä olla vaikuttamassa työhyvinvointiin. Keskustelut pysyivät hyvin määritellyissä teemoissa ja ajallisesti kaikkien kanssa saatiin aiheet käsiteltyä ilman kiireen tuntua.

#### 5.4 Tutkimuksesta saatu aineisto

Videoitua aineistoa tuli yhteensä 493 minuuttia. Videotallenteilla ei ole mukana alku- ja loppukeskustelua vaan ainoastaan teemahaastatteluun liittyvä keskustelu. Haastattelija kirjoitti jokaisesta haastattelutilanteesta muistiinpanot siltä varalta, että videot häviäisivät. Haastateltavien määrä oli yhteensä seitsemäntoista (17) henkilöä ja tämä katsottiin tutkimusresursseihin nähden riittäväksi. Vastajissa oli edustettuina kaikki kolme tehdasta ja kuusitoista (16) eri osastoa. Vaikka kaikki osastot eivät olleet edustettuina, oli näidenkin kaikkien osastojen kohdalla huomattavissa selkeää synergiaa vastausten osalta. Haastateltavien määrä katsottiin riittäväksi, sillä vastaukset alkoivat jossain määrin toistamaan itseään ja selkeät yhtenevät suunnat vastauksista oli löydettävissä. Poikkeavuudet olivat hyvin osastokohtaista spesifitietoa, ettei niiden merkitystä näin suuren organisaation tutkimuksessa nähty resurssien ja ajankäytön osalta tässä tutkimuksessa mahdolliseksi. Pohdinnassa palaan vielä tähän aiheeseen paremmin.

Haastateltavien työurat Fazerilla olivat kahdesta neljäänkymmeneen vuotta pitkiä, joten aivan vasta palkattuja haastateltavissa ei ollut. Yritimme saada myös lyhyemmän työsuhteen omaavia henkilöitä siinä onnistumatta. Yksi haastateltavista nosti tämän myös esiin ajatuksellaan siitä, että määräaikaiset tai juuri aloittaneet eivät uskalla lähteä mukaan koska ovat epävarmempia työpaikastaan. Tätä kommenttia voisi puoltaa esimerkiksi ajatus omasta valta-asemasta. Luottamus omasta asemasta ja sen myötä rohkeus puhua peilautuu usein siihen, miten paljon henkilöllä on yrityksessä valtaa ja mahdollisuuksia käyttää sitä (Aarnikoivu 2010, 19).

Purin haastattelut litteroimalla vastaukset word dokumentille haastateltavien vastausten osalta. Haastattelussa tekemiäni kysymyksiä (Liite 1) ei litterointiin avattu, sillä ne olivat lähinnä asiaa tarkentavia ja liittyivät teeman kysymyksiin tuomatta lisäarviota analyysille. Litteroitua materiaalia oli jokaista haastateltua kohden 25–35 lausetta. Lauseisiin oli tiivistetty haastateltavan ajatus puheen ja videolta välittyneiden mikroilmeiden kuten ilmeiden ja eleiden perusteella. Haastateltavat saivat luettavakseen oman litteroidun tekstinsä, jotta voitiin välttyä tutkijan omilta väärintulkintoilta. 3 haastateltavista halusi pieniä korjauksia, muiden



osalta tekstissä ei ollut muokattavaa. Kun litteroitu aineisto oli haastateltavan hyväksymä, voitiin aloittaa aineiston tarkempi analysointi.

### 5.5 Aineiston analysointi

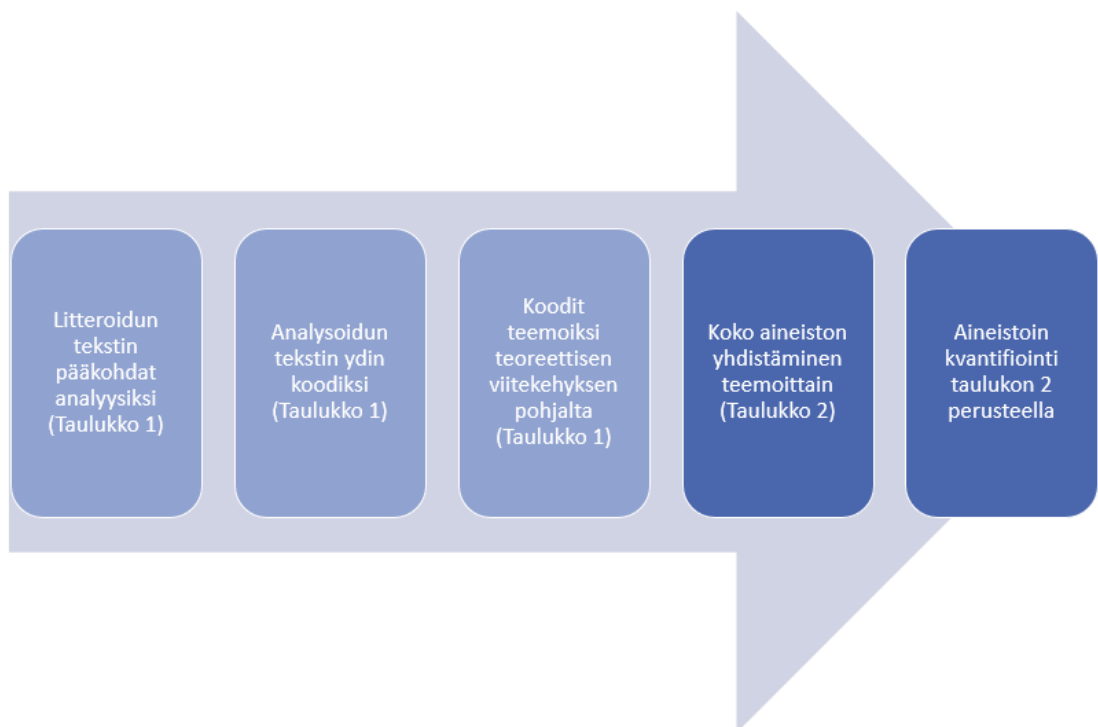
Aineiston analysointi on laadullisen tutkimuksen osalta keskiössä, ollen kokonaisuus, jota ei voida erottaa aineiston keruusta. Ihmistutkimus synonyymillakin tunnettu laadullinen tutkimusote korostaa analysoinnin merkitystä ja sitä tulee olla mietittynä jo ennen aineiston keruuta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76–77.) Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että aineistonkeruu ja analyysi vuorottelevat syklillä, jonka tarpeen määrittelevät tarvittava tieto ja sen määrä (Kananen 2017, 131).

Laadullisen tutkimustavan analyysille on tyypillistä absoluuttisuus ja analysointi vaatii syy-seuraussuhteiden selvittämistä tilastojen tekemisen sijaan. Yksikin eriävä näkemys vaatii uudelleenajattelua ja tästä syystä analyysissä on hyvä tehdä raakahavaintojen karsintaa suppeammaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2011, 38, 42–43.) Tässä tutkimuksessa on käytetty laadulliselle tutkimukselle erittäin tyypillistä sisällönanalyysiä, joka auttaa rakentamaan väljän teoreettisen viitekehyksen haastatteluista saadun sisällön pohjalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että analyysiä ei ohjaa tietoteoria vaan siihen voidaan soveltaa useampia teorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Tarkemmassa analysoinnissa otin huomioon enää videoista propositiotason litteroinnilla valitun materiaalin eli videohaastattelun sisältö tiivistettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi ennalta valittujen teemojen perusteella. En siis huomionut tallennettuja videoita enää tässä vaiheessa, vaan analysoin ainoastaan haastateltavan hyväksymän materiaalin, josta edellä kerrottiin. Tämän jälkeen materiaali tiivistettiin kategorisoimalla tulokset. Kategorisoinnissa tulee isoon rooliin tutkijan omat näkemykset, joiden perusteella päätetään, miten haastateltavan ilmaukset luokitellaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114). Luokittelu eli samaa tarkoittavien asioiden yhdistäminen, tehtiin määritellyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (Kananen 2017, 134–135, 141, 146.) Aineiston kategorisoinnista ja luokittelusta seuraavassa.

## 5.6 Haastatteluista analyysiin

Tässä kappaleessa avaan aineiston analysointiprosessin. Analysointi vaati jatkuvaa teorian tutkimista ja siihen uudelleen palaamista. Analysointi ei ollut helppoa koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole selkeästi määritelty miten sitä tehdään. Useita erilaisia kokeiluja vaatinut analysointiprosessi muovautui lopulliseen muotoonsa yrityksen ja erehdyksen kautta, samalla sisällönanalyysistä kertovaan teoriaan nojaten. Jotta kaikkien haastateltavien näkemykset tulivat huomioituksi, päädyin tekemään tuloksista taulukointia. Muotoilin kuvion 5. kuvamaan analysointiprosessin vaihteita, jotka avaan tarkemmin tässä luvussa. Tämä tutkimukseen valittu tapa analysoida mukailee jossain määrin Metsämuurosen (2009, 256) teoksessa kuvattua Syrjäläisen sisällönanalyysiprosessia. Nuoli kuvaa prosessin suunnan ja laatikoiden sinisen eri sävyt viittaavat analysointiprosessin kahteen eri taulukointiin, jotka tulevat kappaleessa 4.



Kuvio 5. Tutkimusaineiston analysointiprosessi kuvattuna vasemmalta oikealla

Kategorisointiin ja luokitteluun käytettiin apuna excel-tilukkoa ja havainnollistava esimerkki tästä seuraavalla sivulla (taulukko 1). Jokaisesta haastattelusta

tehtiin oma erillinen taulukko. Taulukon pystysarakkeen **raakatekstiin** on koottu haastattelusta litteroitu teksti, jonka jokainen lause on laitettu omaan sarakkeeseen. **Analyysiin** kokosin raakatekstin pääajatuksen siitä, mihin asiaan sillä viitataan. Tämän jälkeen tutkin lisää aiheeseen liittyvää teoriaa, jotta ymmärtäisin mahdollisimman hyvin mihin teemaan sillä kulloinkin voitaisiin viitata.

Tein **koodi** -sarakkeen helpottamaan aineiston käsittelemistä jatkossa ja tiivistin siihen maksimissaan kahdella sanalla raakatekstin pääajatuksen. Tämän jälkeen yhdistin koodit vielä kokoamani teoreettisen viitekehyksen osalta oikeaan **teemaan**, joka tarkoittaa edellä mainittua luokittelua. Vaikka suoria haastattelukysymyksiä ei kaikista teemoista ollut, löytyi useista keskusteluista jotain aihepiiriin sopivaa ja koin tämän selkeäksi tavaksi itselle lähteä näinkin kattavaa aineistoa analysoimaan. Tämä tapa auttoi myös hahmottamaan tutkimuksen kannalta etisyyden tiedon löytymistä laajasta haastatteluaineistosta.

Sopivien teemojen löytyminen jokaiselle raakatekstin lauseelle ei ollut aluksi helppoa, sillä toisinaan sopivia teemoja oli alun perin useita. Näin ollen koodauksen merkitys kasvoi, sillä tein lopulta teemoituksen suoraan sen perusteella. Tein kaikkien haastatteluiden luokittelut hyvin tiiviissä aikataulussa, jotta luokittelu pysyisi samanlaisena. Tässä kohdassa analysointia omalla tulkinnallani oli valtava merkitys sen suhteen, miten asiat luokitellaan ja mihin teemaan ne kulloinkin yhdistetään. Tarkistin myös usein edellisestä taulukosta, mihin teemaan koodi oli aiemmin liitetty. Näin pystyin varmistamaan, että analysointi pysyisi samassa linjassa jokaisen haastatteluanalyysin kohdalla. Taulukon 1 esimerkin tapaan analysoin jokaisen haastattelun omaksi taulukokseen.

Taulukko 1. Raakatekstin luokittelun esimerkki

Raakateksti	Analyysiin	Koodi	Teema
Hyvinvointia työhön luo työkaverit ympärillä. Työkaverit suurin syy työssä jaksamiseen.	Kollegoilla suurin merkitys työhyvinvoinnille	TYÖYHTEISÖ	TYÖHYVINVOINTI KOOSTUU
Kokee työn ja järjestelmien toimivuuden vaikuttavan paljon hyvinvointiin.	Työn organisointi ja työvälineet vaikuttaa työhyvinvointiin.	TYÖVÄLINEET JA SUUNNITTELU	TYÖHYVINVOINTI KOOSTUU
Erittäin paljon petrattavaa työn suunnittelussa. Tehtävien ja työn ennakkoinnissa parannettavaa.	Ennakoiva suunnittelu puuttuu	ESIMIESTYÖ JA SUUNNITTELU	LÄHIESIMIESTYÖ

Puusa ja Juuti (2020, 143) ilmaisee analysoinnin lähtevän tutkimusmateriaalin ryhmittelyllä samalla lähdeaineistoon perehtyen. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tutkimuksen viitekehys tiivistettiin ja lähdeaineistoa etsittiin sen perusteella, mitkä asiat haastatteluissa nousivat esille ja olivat tutkimuksen kannalta tarpeellisia. Oli hienoa huomata se, miten jo ennen haastatteluja etsitty teoria työhyvinvointiin liittyen oli samassa linjassa haastattelussa nousseiden asioiden kanssa. Tämä helpotti jonkin verran myös raakatekstin luokittelussa, jolloin teemoja itsessään ei tarvinnut miettiä itse vaan ne oli löydettävissä jo tutkimastani lähdeaineistosta.

Koska haastattelun kuluessa teemoista nousi selkeästi yhteneviä aiheita, päätin koota teemoittain vastaukset analysoitavaksi. Teemat ovat opinnäytetyön teoreettinen viitekehys: mistä työhyvinvointi koostuu, työhyvinvoinnin vastuualueet, johtamisen viestinnälliset asiat, johtamiseen liittyvät odotukset, lähiesihenkilötyö, keskustelu ja sitoutuminen. Jokaisesta teemasta tein oman taulukon (taulukko 2.), johon kokosin analyysistä samaa tarkoittavat omaksi sarakkeeksi. Jos henkilön (1–17) kohdalla oli keskusteltu aiheesta, lisäsin rastin hänen kohdalleen taulukkoon ja avasin tämän muistiinpanoksi tarkemmin. Tässä kohtaa myös isossa roolissa oma tulkintani, johon käytin apuna sekä teoriaa että linjassa kulkevaa tapaa tulkita jokaista haastattelua samalla tavalla.

Taulukko 2. Työhyvinvointi koostuu -teeman analyysi

Hlö	Organisoitu työ=selkeä työnkuva	Työvälineet	Työyhteisö (kollegat)	Työn monipuolisuus	Sopiva työkuorma	Työ- olosuhteet (miljö)
1.	x	x				
2.			x	x	x	
3.		x				x
4.	x	x	x			
5.	x	x	x	x		
6.		x		x		x
7.		x	x	x	x	
8.			x		x	
9.		x	x	x		
10.		x	x			
11.	x	x				
12.			x	x		
13.	x		x			
14.			x			
15.		x	x			x
16.		x	x	x	x	
17.	x	x	x			

Jokaisessa teemassa nousi esiin muutamia selkeästi yhteneviä piirteitä. Kuten taulukosta 2 on selkeästi huomattavissa, suurimmalla osalla haastateltavista työhyvinvointiin vaikuttaa eniten työvälineet ja työyhteisö. Tämän yhteneväisyyteen viittaavan huomion pohjalta, näin tarpeelliseksi tehdä analysointia kvantifioimalla taulukot, jotta saisin luotua luotettavampaa ja yleistettävämpää tietoa haastattelun tuloksista. Kvantifiointi tarkoittaa laadullisen aineiston analysointia määrällisillä menetelmillä (Eskola & Suoranta 2008, 164–165). Tutkin tarkemmin jokaisesta teemasta ne esille nousseet aihepiirit, jotka tulivat esiin vähintään kuudessa kaikista seitsemästätoista (17) haastattelusta. Tarkoittaen että ainakin 1/3 tutkittavistani on kyseistä mieltä asiasta. Tällä pyrin nostamaan esiin analyysissa tehtyjen havaintojen toistuvuutta, jonka myös Metsämuuronen (2009, 264) nostaa yhdeksi hyvän laadullisen aineiston raportoinnin kriteeriksi.

Esimerkki haastattelutulosten kvantifioinnista taulukossa 2. Taulukosta tarkempaan pohdintaan otin miksi organisoitu työ, työvälineet, kollegat ja monipuolinen

työnkuva tuovat hyvinvointia Fazerin tuotantotyöntekijöille. Koin että osastokohtaisesti saatavat yksittäiset tulokset eivät tue tutkimuskysymystä, kun hyvinvointia oli tarkoitus kartoittaa koko makeisten tuotantoketjun osalta. Kvantifioidut tulokset kokonaisuudessaan annoin kuitenkin toimeksiantajalle, jos mahdollisia lisätutkimuksia tullaan osastokohtaisesti tulevaisuudessa tekemään. Analysoimieni haastattelutulosten ja teorian pohjalta lähdin kokoamaan tuloksia, jotka avaan seuraavassa luvussa kuusi.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tulen avaamaan tässä luvussa analysoimani tulokset kokonaisuutena. Kerron, mitkä aiheet nousivat kussakin teemassa esiin vähintään noin 1/3 kaikista haastatteluista ja miten haastateltavat tätä perustelivat. On tärkeää ymmärtää, että todellisuudessa kyseistä asiaa puoltavia voi olla enemmän kuin tuloksissa on mainittu. Tämä johtuu siitä, että kaikkiin teoreettisen viitekehykset aiheisiin liittyen ei ollut suoria kysymyksiä vaan ne ovat nousseet haastateltavien itsensä myötä esiin. Tuloksissa käydään läpi niitä asioita, joiden nähtiin selkeästi toistuvan keskusteluissa ja jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellisia, nämä löytyvät alla olevasta taulukosta 3. Värikoodit kertovat missä kappaleessa aihetta avataan enemmän ja mihin teemaan ne on liitetty.

Taulukko 3. Tutkimustulokset taulukoituina teemoittain

	VASTAAJAMÄÄRÄ																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Hyvin organisoitu selkeä työnkuva	■																	
Oikeat työvälineet	■																	
Työyhteisö (kollegat)	■																	
Monipuolinen työnkuva	■																	
Organisaation tasa-arvoinen kohtelu	■																	
Organisaation järjestämät riittävät resurssit	■																	
Organisaation arvostus työntekijöitä kohtaan	■																	
Yhteishenki on jokaisen vastuulla	■																	
Ilmapiiriin vaikuttaa toisten kohtelu	■																	
Esihenkilöiden työkuorma koetaan isoksi	■																	
Esihenkilöt voivat vaikuttaa työilmapiiriin	■																	
Viestinnän haasteellisuus	■																	
Info tv sopii tiedonvälitykseen	■																	
Esihenkilöiltä odotetaan tasavertaista työnjakoa	■																	
Esihenkilöiltä odotetaan läsnäoloa	■																	
Avoin vuorovaikutus ja keskustelu tärkeää	■																	
Kehityskeskustelu koetaan tärkeäksi	■																	
Sitoutunut palkkaan	■																	
Sitoutunut työnkuvaan	■																	
Sitoutunut työnantajaan	■																	

Hyvinvoinnin kulmakivet  
 Hyvinvointiin vaikuttaminen työyhteisössä  
 Esihenkilöt ja viestinnän merkitys tuotannossa  
 Keskustelun merkitys hyvinvoinnille  
 Ajatuksia sitoutumisesta



Näiden haastattelutulosten rinnalle haluan nostaa toimeksiantajayrityksen 2021 loppuvuodesta tekemän EHS (environment health & safety) verkkokertauskurs- sin avoimen kysymyksen vastaukset. Kurssi oli kohdistettu makeistehtaiden tuo- tanto- ja toimihenkilötehtävissä työskenteleville ja sen suorittamiseen on aikaa vielä 31.12.2021 saakka. Tarkastelin 8.10.2021 mennessä tulleet vastaukset, joita oli yhteensä vajaa 400 kpl, näistä vastaajista 315 työskentelevät tuotannol- lisissa tehtävissä. Avoimet kysymykset, joista tarkasteltavat vastukset saatiin, oli- vat: Mitä työhyvinvointi tarkoittaa juuri sinulle? Mikä sinusta edesauttaa hyvää fiilistä omassa tiimissä? Kysymyksiin vastanneita oli yhteensä 221. Taulukoin vastaukset samaan tapaan esimerkkitaulukon 1. mukaisesti ja löysin sieltä yhden selkeän yhteneväisyyden, jonka haluan nostaa tutkimukseen vahvistamaan omia saamiani tuloksia. 161 vastaajaa nosti esiin työhyvinvoinnin kannalta merkityk- selliseksi tekijäksi työpaikalla vallitsevan yhteishengen.

Tehty kysely ei kuitenkaan kertonut, mitkä asiat tarkemmin yhteishengen vaikut- tavat. Vastauksia tähän saatiin taas omasta tutkimuksestani ja niihin tarkemmin pureutuu luku 6 kokonaisuudessaan. Tulokset pureutuvat tutkimusongelman rat- kaisemiseen. Millä keinoin voidaan parantaa tutkittavan ryhmän työhyvinvointia ja miten heitä voisi sitouttaa?

## 6.1 Tuotantotyöntekijöiden hyvinvoinnin kulmakivet

Haastateltavien keskuudesta voidaan nostaa yhteneväiseksi näkemyksesi se, että työhyvinvoinnin kannalta kaksi merkityksellisintä asiaa ovat työyhteisö ja työ- välineet. Lisäksi esiin nousivat työn monipuolisuuden sekä sen organisointiin liit- tyvien asioiden vaikutus työhyvinvointiin. Vastauksissa nousi näin ollen esiin te- kijöitä fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueelta. Nämä tulok- set on koottu aiheeseen liittyvästä suorasta kysymyksestä: Millaiset asiat luovat sinulle työhyvinvointia työpaikalla ja miksi? Kaikki haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Jopa kolmetoista (13) vastaajaa nosti keskusteluissa esiin työyhteisön merkityk- sen hyvinvoinnille esiin keskustelussa. Suurin syy työssä jaksamiseen ovat tuo- tantotyössä ihmiset, joiden kanssa työtä tehdään. Tarkemmin kuvailtuna sellaiset



ihmiset, joiden kanssa työ on sujuvaa, tiimityö toimii ja kemiat kohtaavat. Kollegoilta toivottiin ahkeruutta, auttamisen halua, avoimuutta ja tasa-arvoista kohtelua. Muutama nosti esiin myös mahdollisuuden tutustua uusiin ihmisiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Koska tämä teoriassa avattu Maslown tarvehierarkian kolmas taso eli yhteisöllisyyden tarve korostui hyvinvoinnin tärkeimmäksi osa-alueeksi, tulisi siihen panostaminen olla toimeksiantajayrityksen prioriteettina. Kappaleessa 6.2 ja johtopäätöksissä avaan tarkemmin ajatuksia yhteisöllisyyteen ja työyhteisöön liittyen.

Työvälineiden merkitys korostui kahdellatoista (12) vastaajalla työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Työvälineiksi luetaan tässä yhteydessä mm. työvaatteet, apuvälineet, isot tehdaskoneet sekä tietokoneilla käytettävät järjestelmät. Ensimmäkin keskusteluissa esiin nousi se, miten tärkeää on kaikkien työvälineiden kunto ja toimivuus. Lisäksi keskusteltiin siitä, miten tärkeää on, että välineet sopivat ja ovat oikeita niillä tehtävään työhön. Välineiden uusimisessa korostui niiden käyttöönottoon tehtävä perehdyttäminen. Haastateltavien mielestä oli tärkeää, että perehdytykseen on varattu riittävästi kaikille aikaa oppia. Huomioiden että oppiminen vie eri ajan jokaiselta. Lisäksi työvälineet vaikuttavat paljon työn tekemisen ergonomisuuteen, johon haastateltavat myös halusivat kiinnittää huomiota. Se ovatko koneet ja raaka-aineet mietitty käyttäjäystävällisiksi, ja mitä niiden käyttö fyysisyyden kannalta merkitsee, vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin. Tässä esiin nousi työn suunnitelmallisuus ja sisäinen kommunikointi. Keskusteluissa muutamat pohtivatkin, että tietävätkö raaka-aineen tilaajat esimerkiksi sitä, miten hyvin tilatut tuotteet käytännössä toimivat ja sopivatko ne yhteen koneiden kanssa.

Monipuolinen työnkuva nousi esiin seitsemällä vastaajista. Monipuolisuudella viitattiin mahdollisuuteen työskennellä useammalla osastolla tai päästä työnkiertoon. Tärkeänä pidettiin mahdollisuutta kouluttautua ja tilaisuuksia päästä oppimaan uutta. Myös sopivassa määrin haastetta tarjoava työnkuva lisäsi osalle vastaajista mielekkyyttä ja motivaatiota. Tästä löytyykin yhteys Maslown tarvehierarkian ylimmälle tasolle, joka kattaa tarpeen kehittymiseen. Tässä kohtaa nousee

esille tarve keskustelulle. Ilman vuorovaikutusta esihenkilön kanssa tai säännöllisiä kehityskeskusteluita, ei yksilöllisiä tarpeita kehittyä tai kouluttautua välttämättä päästä ollenkaan kartoittamaan.

Työnkuvan selkeyden merkitys korostui eniten heillä, joilla sen kanssa oli haasteita. Vastaajista kuusi nosti tämän tekijän merkityksellisyyden esiin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Tässä vaiheessa on hyvä palata teorian kuvioihin 1. ja 2. joista selviää perustehtävän selkeyden merkitys hyvinvoinnille. Epätietoisuus omasta roolista ja/tai työtehtävistä koettiin vaikuttavan jaksamiseen merkittävästi. Useat odottamattomat muutokset ja huono organisointi luovat stressiä, turvattuutta ja kiireen tuntua. Liitän tämän psyykkisen hyvinvointiin vaikuttavan osa-alueen Maslown hierarkian arvostuksen tarpeeseen. Työntekijä, joka ei ymmärrä työnkuvaa tai jolle sen merkitys on epäselvä, tuskin pystyy kokemaan siitä myöskään arvostusta. Henkilöt, joiden kanssa tämä aihe nousi esiin, kertoivat myös haasteista kommunikoinnissa. Näin ollen epätietoisuuteen omasta työstä voi linkittää haasteet viestinnässä ja/tai puutteellisen keskustelun.

## 6.2 Hyvinvointiin vaikuttaminen työyhteisössä

Tässä käydään läpi tuloksia, jotka liittyivät yhteishenkeen liittyvään haastattelukysymykseen (liite 1). Haastatteluiden perusteella voidaan olla yhtä mieltä teorian kanssa siitä, että vastuu organisaatiossa vallitsevasta ilmapiiristä on jokaisella siellä työskentelevällä. Tämän nostivat esille kymmenen (10) haastatteluun osallistuneesta. Käydään tässä kappaleessa ensin läpi niitä asioita, jotka haastatteluissa korostivat yksilön ja yhteisön vastuuta hyvinvoinnista, ja sen jälkeen organisaation mahdollisuuksia vaikuttaa tuotantotyöntekijöiden hyvinvointiin.

Ilmapiirin suurimmaksi tekijäksi koettiin tapa kohdella toisia ja tämän nostivat esiin yhdeksän haastateltua. Merkitykselliseksi koettiin se, miten toiset otetaan vastaan niin ensimmäisellä kerralla, kuin jatkossa jokaisena yhteisenä työpäivänä. Koettiin tärkeäksi, että kakkien kanssa on tultava toimeen, riippumatta pitääkö henkilöstä itse. Jokaisen on tärkeää vetää yhtä köyttä kuitenkin omasta tontistaan ja vastuistaan huolehtien. Tämä kaikki kuulostaa tutulta, kun palataan

kappaleeseen 2.2, jossa listataan juuri näiden samojen edellä mainittujen asioiden vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin. Johtopäätöksissä palaan siihen, mistä syystä nämä monelle entuudestaan selvät asiat saattavat olla haasteellisia toteuttaa käytännössä.

Entä mitkä asiat nähtiin organisaation kannalta mahdollisuuksina vaikuttaa hyvinvointiin? Resurssit monessa eri näkökulmassa nousivat esiin kuudessa eri keskustelussa. Tuotantotyöntekijöiden hyvinvointiin voidaan vaikuttaa haastatteluiden pohjalta sillä, että työntekijöitä on riittävästi. Osaamistason tulee olla tehtävän kannalta riittävä ja tässä esiin nousi perehdytykseen varatut riittävät resurssit sekä rekrytoinneissa onnistuminen. Työntekijöiden arvostuksella ja tasa-arvoisella kohtelulla organisaatiossa on merkitystä. Tähän voisi keskusteluiden pohjalta käytännössä vaikuttaa muun muassa kiinnittämällä huomiota samanarvoiseen kohteluun työtehtävästä riippumatta niin määräaikaisten kuin vakituisten kohdalla. Myös pienillä henkilökohtaisilla muistamisilla, kuten joululahjoilla tai tärkeillä merkkipäivillä koettiin olevan merkitystä.

### 6.3 Esihenkilötyö ja sisäisen viestinnän merkitys tuotannossa

Seuraavaksi tullaan avaamaan haastatteluissa esiin tulleita ajatuksia johtamisesta. Nämä asiat nousivat esiin pääosin keskusteluissa esihenkilön vaikutuksesta yhteishenkeen ja tiedon kulusta (Liite 1). Aluksi käydään läpi lähiesihenkilöistä nousseita ajatuksia. Avataan viestinnän merkitystä ja siihen toimivimpia tapoja tuotantotyössä. Lopuksi listataan vielä, millaista johtamista tuotantotyöntekijät odottavat.

Ensinnäkin yli 1/3 nosti esiin tyytyväisyytensä esihenkilötyötä kohtaan. Heitä pidetään helposti lähestyttävänä, kuuntelevina ja työturvallisuudesta huolehtivina. Seitsemän henkilön kohdalla esiin nousi myös keskustelu esihenkilötyön vaativuudesta ja heidän työkuormastaan. Nämä henkilöt olivat kokeneet, että esihenkilöiden työaika ei ole riittävä, jotta he ehtisivät olla läsnä tiiminsä arjessa ja kommunikoida riittävästi heidän kanssaan. Seitsemän henkilöä niin ikään nostivat

esiin esihenkilön merkityksellisyyden työilmapiirille. Kun esihenkilö luo toiminnal-  
laan luotettavan ilmapiirin ja työskentelee positiivisella fiiliksellä, koetaan tämän  
vaikuttavan esimerkillisesti työyhteisön ilmapiiriin ja toimintaan.

Yhdessätoista (11) eri haastattelussa nousi esiin viestintään liittyvät haasteet ja  
niiden merkitys työhön sekä siinä jaksamiseen. Enimmäkseen haasteet näkyvät  
osastojen välisessä viestinnässä, mutta myös osastojen sisäisessä tiedonku-  
lussa. Tämä aiheuttaa ongelmia työntekoon liittyen etenkin suunnitelmien muu-  
toksina, virheellisten tuotteiden valmistuksena, epävarmuutena ja ylimääräisenä  
henkisenä sekä fyysisenä kuormituksena. Muutenkin työn tekemiseen ja siitä  
suoriutumiseen liittyvää ajantasaista viestintää olisi haastateltavien mielestä hyvä  
saada enemmän. Puutteellinen viestintä näkyy myös huhujen ja disinformaation  
lisääntymisenä sekä hyvinvointia kuormittavana epätietoisuutena.

Informaation jakamisen haasteet esihenkilöillä ymmärrettiin ja keskusteluiden pe-  
rusteella koettiin Infotelevisio parhaaksi väyläksi jakaa koko makeistuantoa  
koskevaa tietoa. Jos niihin on mahdollista saada ajantasaista ja kohdennettua  
infoa, uskoo ainakin yhdeksän haastatelluista sen tavoittavan ison osan tuotan-  
totyöntekijöistä. Osaston sisäisen viestintään kaivattiin myös yhteneväisempää  
esihenkilöiden toimesta organisoitua ja suunniteltua tiedonantotapaa, jotta tieto  
eri vuorojen välillä liikkuisi paremmin.

Edellä avatun perusteella voidaan jo päätellä jotain siitä, mitä tuotantotyöntekijät  
esihenkilöiltään odottavat. Vaikka odotuksia esihenkilötyötä kohtaan ei kysytty  
suoraan, nousi haastatteluista tähän liittyen kaksi selkeää teemaa. Ensinnäkin  
yhdeksän haastatelluista toivoi esihenkilöltään enemmän läsnäoloa. Läsnäolon  
nähdään luovan luottamuksellisen suhteen ja paremman ymmärryksen esihenki-  
lön todellisesta roolista sekä merkityksestä tiimilleen. Tätä läsnä olevan esihen-  
kilön merkitystä puoltaa myös teorian luku 3.1. Siinä myös todetaan esihenkilöiltä  
vaadittavia kompetensseja, jotka jollain tapaa kaikki viittaavat tarpeeseen olla  
läsnä alaisilleen.

Toinen esiin noussut odotus on esihenkilön kyky jakaa työt tasapuolisesti. Kuu-  
dessa haastattelussa nousi esiin kokemus siitä, että mikäli esihenkilö ei ole pai-  
kalla, on hänen haastavampi ymmärtää työtä ja nähdä työmäärän olevan tasai-  
sesti jakautunut. Näiden lisäksi esihenkilöiltä odotetaan myös palautetta ja rehel-  
lisyyttä sekä avoimuutta.

#### 6.4 Kommunikoinnin merkitys hyvinvoinnille

Yksi aihepiiri nousi selkeästi ylitse kaikkien muiden, kun etsittiin hyvinvoinnin kan-  
nalta merkityksellisintä tekijää. Jopa kuusitoista (16) haastatelluista nosti esiin  
avoimuuden ja keskustelun olevan merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta. Yri-  
tyksen sisäinen kommunikointi oli jollain tapaa yhteydessä moniin tutkimustulok-  
sissa esiin nousseisiin teemoihin ja sille annettiin merkitystä eri konteksteissa.  
Kuvioon 6. poimin haastattelutuloksista työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka  
onnistuaakseen ja toteutuakseen vaativat osakseen kommunikointia. Selkeää  
haastatteluiden perusteella on, että kaikilla on tarve päästä puhumaan asioista ja  
tulla kuulluksi. Jokainen haluaa tietää, mitä omaan työhön liittyvää yrityksessä  
tapahtuu ja mihin ollaan pyrkimässä. Mutta missä, miten ja kenen kanssa näistä  
kommunikoidaan? Entä jos asioista ei puhutakaan? Näistä tarkemmin seuraa-  
vissa kappaleissa.



Kuvio 6. Hyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita, jotka vaativat onnistuaakseen kom-  
munikointia

Paikalla fyysisesti ei nähty olevan niin suurta merkitystä, kunhan keskusteluun kannustettaisiin ja sille olisi järjestetty selkeästi jokin tilaisuus esimerkiksi aamutai viikkopalaveri. Monet olivat valmiita tulemaan ennen työvuoroaan paikan päälle, mikäli tämä mahdollistaisi edes lyhyet yhteiset juttutuokiot. Kolme henkilöä koki, että esihenkilön läsnäolo ei olisi yhteisissä keskusteluissa tarpeen, mutta tämän ajatuksen näin linkittyvän henkilöihin, joiden esihenkilö oli muutoinkin fyysisesti paikalla vain vähän.

Selkeä enemmistö koki, että viikoittain tai edes kuukausittain tapahtuva osastopalaveri esihenkilön johdolla parantaisi ilmapiiriä. Esihenkilö pystyisi ohjaamaan keskustelua niin, että kaikki saisivat halutessaan äänen kuuluviin ja että keskustelu pysyisi asiallisena. Myös mahdollisuus ehdottaa suoraan esihenkilölle agendalle lisättäviä keskustelun aiheita, voisi madaltaa kynnystä puhua mielen päällä olevista asioista. Myös kuusi henkilöä haastatelluista nosti kehityskeskusteluiden merkityksen tärkeäksi, niin omien kehittymismahdollisuuksien kannalta kuten senkin, että niissä on tilaisuus keskustella ihan kahdestaan esihenkilön kanssa työhön liittyvistä asioista.

Yhteinen keskustelu haastatteluiden perusteella mahdollistaisi tutustumisen ja työkavereiden paremman ymmärtämisen. Palavereissa toivottiin pureutuvan kaikkeen, mikä vaikuttaa työn tekemiseen, onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Ne ovat työntekijöille tilaisuuksia sparrailla yhdessä parhaista käytännöistä ja toimivat näin ollen myös oppimistilaisuuksina. Kun keskustelulle annetaan mahdollisuus ja siihen kannustetaan, uskotaan sen luovan avoimempaa ilmapiiriä työyhteisöön, myös järjestettyjen palavereiden ulkopuolelle.

Keskusteluissa nousi esiin haasteita, jotka voivat olla seurausta epätietoisuudesta ja riittämättömästä kommunikoinnista. Virhetilanteisiin etsitään syyllisiä ja keskustelut saavat usein ikävän sävyn, ratkaisukeskeisen keskustelun sijaan. Jos työn tekemiseen liittyvistä asioista ei ole selkeää tietoa tai niistä ei ole päästy puhumaan kasvotusten, lisääntyy huhupuheet ja turvattomuus. Koettiin että mikäli tiimeille ei ole tilaisuuksia tutustua toisiinsa, syntyy helposti kuppikuntia. Ajan

saatossa kuppikuntien välisten kuilujen on koettu kasvaneen ja tämän myötä yhteisöllisyyden heikentyneen.

### 6.5 Ajatuksia sitoutumisesta

Syitä tuotantotyöntekijöiden sitoutumiseen löytyi yksi yli muiden. Sen lisäksi että 1/3 vastaajista mainitsi sitoutumisen syyksi organisaation itsessään, oli kymmenen vastaajista sitä mieltä, että suurin syy sitoutumiselle on työstä ajallaan saatava kilpailukykyinen palkka. Myös työnkuvaan itsessään sanoi sitoutuvansa 1/3 haastatelluista. Käytyjen keskusteluiden perusteella suurin osa on sitoutunut luvussa 4.1 tarkemmin avattuun jatkuvuuteen. Koulutustaso tai sen puute on sitonut työntekijöitä tehtävään, koska koetaan että palkka on koulutusvaatimukseen nähden tehtävästä pääsääntöisesti hyvä.

Keskustelut sitoutumisen ympärillä painottuivatkin haastateltavien kanssa suurelta osin siihen, millaisia vaikutuksia on useilla henkilöstömuutoksilla eli sitoutumattomuudella niin tuotantotyöntekijöiden kuin toimihenkilöidenkin osalta. Yhdeksässä haastattelussa nousi esiin asioita, johon henkilöstömuutokset vaikuttavat. Tuotantotyöntekijöiden vaihtuvuus näkyi melkeinpä jatkuvana tarpeena perehdyttää ja opastaa uusia työntekijöitä oman työn ohessa. Koettiin että työn tekemiseen ei ehdi tulla toimivia rutiineja, ennen kuin henkilökunta jälleen muuttuu. Myös ammattitaito jää puutteelliseksi, kun henkilö vaihtuu juuri kun hän on oppinut tehtävän hyvin. Toimihenkilöiden ja esihenkilöiden vaihtuvuus taas näkyy tuotannon keskuudessa uuden henkilön mukanaan tuomina toisinaan tarpeettomiksikin koettuina uudistuksina. Koetaan, että usein myös vanhat hyväksi todetut käytännöt häviävät lähtevän henkilön mukana.

### 6.6 Johtopäätökset

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja teemahaastatteluiden analysoinnin perusteella olen löytänyt elementtejä, joihin panostamalla työntekijöiden hyvinvointia voitaisiin edistää. Tutkimukseni luettua voidaan olla yhtä mieltä siitä, että työyhteisöllä kokonaisuutena on suurin merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Tätä puoltavat niin haastattelutulokset ja toimeksiantajan kysely kuin aiheeseen liittyvä

teoriatieto. Olennaista tutkimuksen onnistumisen kannalta oli kuitenkin ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat työyhteisöön ja miten siitä saadaan kokonaisuutena hyvinvoiva.

Tässä kohtaa tutkimuksen keskiöön nousee yrityksen sisäinen viestintä ja kommunikointi. Ensinnäkin jokaisen vastuulla on kiinnittää huomio siihen, miten kohdataan toinen ihminen työpaikalla. Tässä kohtaa on tärkeä miettiä toimintaympäristöä ja etsiä sieltä mahdollisia haasteita, jotka peilaavat työyhteisön tapaan kommunikoida. Työajat, työkuorma, epävarmuus, henkilöstövaihtuvuus ja muutostilanteet ovat asioita, jotka haastavat jokaista työympäristöä ja vaikuttavat jokaiseen yksilöllisesti eri tavalla. Tällöin korostuu yksilötasolla psykologisen pääoman eli itseluottamuksen, toiveikkuuden, optimistisuuden ja sitkeyden kehittäminen. Näihin myös esihenkilö voi kannustaa, tuntemalla työntekijät paremmin ja ymmärtämällä heidän tarpeensa.

Myös organisaation johtotasolla on samalla tärkeä miettiä, ovatko he saaneet luotua kuvion 2. mukaisen selkeän työympäristön, jossa kaikki työelämään rakennuspalikat on huomioitu ja ne ovat tasapainossa keskenään. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Järvisen kuudesta työelämää kuvaavasta sektorista yhden rakenteet ovat toimeksiantajayrityksessä hämärtyneet. Keskittymällä avoimen vuorovaikutuksen parantamiseen, voidaan tukea työn maailman selkiytymistä.

Kommunikointiin liittyen erittäin tärkeää olisikin kiinnittää huomiota siihen, että työhön liittyvälle keskustelulle on järjestetty aikaa säännöllisesti ja tämä resursoinnin riittävyys tulisi olla organisaation johtotasolta määritelty. Mitä avoimempi ilmapiiri työyhteisössä on, sitä enemmän ihmiset myös tutustuvat toisiinsa, ymmärtävät toisiaan ja saavat riittävästi omaan työhönsä liittyvää tietoa. Ymmärsin konkretiassa makeistuotannon tutustumiskäynnillä sen, miten haastavaa toisiin tutustuminen joillain osastoilla on pelkästään työn luonteen vuoksi. Jos työssä itsessään ei ole mahdollista keskustella kollegoiden kanssa melun tai työn vaatiman jatkuvan keskittymisen takia, on mahdotonta olettaa, että toisiin voisi tutustua ilman että sille on järjestetty erikseen tilaisuutta.



Vaikka vuorotyö luo omat haasteet osaston yhteisille palavereille, uskon että monet ovat valmiita joustamaan työajassaan, jos mahdollisuus keskustelulle luodaan. Esihenkilön tulee varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin, riippumatta siitä miten ujo tai äänekkäs persoona on kyseessä. Informatiivisessa organisaatitasoisessa viestinnässä avainasemassa on haastatteluissa esiin noussut hyvin toteutettu Infotelevision käyttö kohdennetulla ja ajantasaisella tiedolla.

Koska opinnäytetyössä haluttiin alun perin selvittää keinoja sitoutumiseen, on edellä analysoitujen haastattelutulosten ja teorian perusteella tärkeää miettiä, onko tämän kaltaisessa liiketoiminnassa kannattavaa käyttää resursseja pyrki- myksenä sitouttaa henkilökuntaa. Olisiko kuitenkin järkevämpää miettiä mahdollisimman toimivat prosessit siihen, että henkilöstömuutokset sesonkiluonteisuuden vuoksi kuormittaisivat mahdollisimman vähän olemassa olevaa henkilökuntaa. Tavoitteena näkisin luoda hyvinvoivan työpaikan jokaiselle, riippumatta siitä onko työsuhde heille määräaikainen vai vakituinen. Valttikortti työntekijämielikuvalle on työntekijät, jotka lähtiessäänkin ovat tyytyväisiä työpaikassa vallinneeseen ilmapiiriin. Kuten Leiviskä (2011, 122) mainitsee, olisi organisaation kannattavinta panostaa tunneperäiseen sitoutumiseen, johon vaikuttaa työilmapiiri. Tässä palaamme taas haastatteluista saatuihin tuloksiin ja keskustelun merkityksellisyyteen työhyvinvoinnille ja ilmapiirille.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin, jotta toimeksiantajayritys ymmärtäisi paremmin tuotantotyötä tekevän henkilökunnan hyvinvointiin vaikuttavia kompetensseja. Tavoitteena oli selvittää viestintä- ja johtamistapoja, mitkä edistävät työhyvinvointia. Lisäksi tavoitteena oli löytää keinoja sitouttamiseen.

Tutkimusta tehdessä oli hienoa huomata, miten helposti ymmärrettävistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu ja miten tulokset olivat myös yhteydessä aiheista löytyvään teoriaan. Monet hyvinvointi edistävät asiat ovat maalaisjärjellä ymmärrettävissä, mutta teorian kautta oppimani asiat syvensivät ymmärrystä ja oli helppompaa löytää asioille selkeämpiä syy-seuraus suhteita.

Entä toteutuiko tutkimukselle esitetyt tavoitteet? Tutkimuksen aloitusvaiheessa oli toimeksiantajan omista henkilöstötutkimuksesta löytynyt raamit sille, mitä asioita tulee selvittää, että työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ymmärretään. Hiukan vielä pintapuolinen ymmärrys sai tutkimuksen myötä syvyyttä. Taulukkoa 4. tutkiessa voidaan todeta, mitkä asiat vaikuttavat selkeästi hyvinvointiin ja mihin toimeksiantaja voi hyvinvoinnin kehitystyössä tulevaisuudessa keskittyä. Hyvinvointia työntekijät saavat avoimen vuorovaikutuksen omaavassa työympäristössä, jossa kaikki tulevat keskenään toimeen. Kun työn tekemiseen liittyvät koneet ja välineet ovat ergonomisia, toimivia ja ehjiä, sujuu työnteko ilman ylimääräisiä kuormitustekijöitä. Näiden pohjalta on mahdollista miettiä toimenpiteitä, resursseja ja budjetointia sen mukaan, mitä olisi hyvä lähteä toteuttamaan.

Tutkimuksen tavoitteista jäi puuttumaan määräaikaisten työntekijöiden näkökulma hyvinvoinnista. Tämä olisi antanut myös tärkeää tietoa sen suhteen, että saisimme samoja työntekijöitä uudelleen töihin. Joko määräaikaiseen työsuhteeseen tai tulevaisuudessa muihin tehtäviin. Uskon kuitenkin tutkimuksen ja teorian pohjalta, että hyvä työilmapiiri edistää ihan jokaisen hyvinvointia riippumatta työsuhteen luonteesta. Ja haastatteluissa esiin noussut tasa-arvoinen kohtelu on hyvin tärkeää myös ja varsinkin määräaikaisten kohdalla.

Pohdin vielä seuraavaksi teorian pohjalta tekemäni tutkimuksen luotettavuutta ja toteutuuko eettisyyden kriteerit. Kiteytän vielä lopuksi tutkimuksen pohjalta heränneitä ajatuksia siitä, mitä konkretiassa voisi tehdä ja heräsikö tarve tutkia tätä aihetta vielä tulevaisuudessa lisää.

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kun tutkimuksen kohteena ovat ihmiset, joista jokainen on omanlaisensa yksilö, ei niitä tutkittaessa ole mahdollista saada kaikenkattavia muuttumattomia totuuksia. Jotkut ovatkin jopa sitä mieltä, että laadullista tutkimusta on mahdotonta tarkastella luotettavasti. (Kananen 2017, 173; Puusa 2020, 109). Perusta luotettavuuden tarkastelulle tulee tutkijan kyvystä perustella ja avata lukijalleen tutkimuksen eteneminen ja syyt tehtyihin tulkintoihin mahdollisimman kattavasti ja ymmärrettävästi, valittuun teoriaan peilaten (Kananen 2017, 178; Puusa 2020, 143). Tähän on tutkimuksessa pyritty avaamalla sekä kuvioin että sanallisesti lukijalle tutkimusprosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja rehellisesti.

Puusa (2020, 183-184) kannustaa käymään analysoitu aineisto läpi haastateltujen kanssa jotta tulkinnot ovat paikkansa pitäviä ja luotettavuus myös näin ollen parempi. Myös Kananen (2017, 177) puoltaa tätä informantin vahvistuksen käyttöä luotettavuuden kriteerinä, tällöin voidaan ainakin varmistaa se, että tutkija on ymmärtänyt oikein haastateltavaa. Näin toimittiin heti ennen kuin tekstiä alettiin analysoimaan. Kuten aiemmin mainittiin, haastattelun jälkeen litteroin tekstin ja lähetin sähköpostitse hyväksyttäväksi haastateltavalle itselleen. Tämän jälkeen haastatteluvideoista en enää tehnyt lisätulkintoja analysoitavaksi, ettei tekstin merkitys muutu virheelliseksi vain tutkijan päätelmän mukaan.

Luotettavuuden osalta tärkeää on, että tutkija ymmärtää teemoittavansa asioita eri tavalla kuin tutkittava ja raportoikin tutkittavan hyväksymät tulokset viitekehystä riippumattomalla tavalla ymmärrettäväksi (Puusa 2020, 110). Tässä tutkimuksessa on pyritty alusta asti välttämään pelkästään ammattikieltä ymmärtävien termien käyttöä. Haastatteluissa käytettiin puhekieltä ja vältettiin menemästä liian yksityiskohtaisiin tietoihin esimerkiksi tuotantotyön tekemiseen liittyen. Tämä joltain osin karsi pois yksittäisiä vastauksia. Ja kuten aiemmin mainittiin, ihmisiä

tutkittaessa on erittäin haasteellista tuottaa jokaista koskettavaa yksityiskohtaista totuuksia. Näin ollen tutkijana jätin tästä tutkimuksesta pois yksityiskohtaiset tiedot eri osastojen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja käsittelin tuloksia koko makeistuotannon tasolla.

Kolmen toisiinsa kiinnittyvän käsitteen (uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys) alle voidaan määrittää se, onko tutkimus edes olemassa oleva. Ensinnäkin uskottavuuden luo ulkopuolisen lukijan hyväksyntä, että tutkimuksen tulokset ovat paikkansa pitäviä ja niihin johtaneet aineistot on kerätty asianmukaisesti sekä analysoitu perusteellisesti. Tämä hahmottuu lukijalle tutkimusprosessin kuvauksessa, perusteluissa ja analyysissä. Luotettavuus nojaa jo aiemmin mainittuun tutkijan kykyyn perustella ja havainnollistaa yksityiskohtaisesti valitsemansa metodit jokaisessa tutkimusvaiheessa niin, että lukija voi ymmärtää ja vakuuttua että tutkijan tekemät valinnat esim tutkimusmetodien suhteen ovat oikeat. Tutkimuksen eettisyys näkyy tavoitteessa saada tutkimuskohteelle hyvää aikaa ja tutkimus voisi käydä esimerkkinä mille tahansa hyvälle tutkimukselle. (Puusa ym 2020, 175,178, 180–181.)

Vaikka haastattelututkimus on tehty vain murto-osalle koko makeistuotannosta, saatiin tuloksilla selkeät suuntaviivat sille, millä tavoin työhyvinvointia pystyy kehittämään. Toimeksiantajan oma (EHS) kysely kuitenkin vahvasti laajemmalla vastaajamäärällään sitä, mikä vaikuttaa kaikkein eniten työhyvinvointiin. Näin ollen meillä löytyi monipuolisemmalla otannalla selkeä syy keskittyä juuri työyhteisöön ja selvittää keinoja, jotka parantavat työntekijöiden keskinäistä toimimista yhdessä.

Haastatteluun olisin kaivannut vielä alle vuoden työsuhteessa tai määräaikaisessa työsuhteessa olevaa henkilöä, entistä laajemman näkökulman saamiseksi. Mielestäni onkin tärkeä nostaa esiin vielä luotettavuudenkin kannalta, että tutkimuksessa ei ole huomioitu näitä lyhyemmän työuran Fazerilla omaavia. Haastatteluissa oli huomattavissa se, että jos henkilöllä ei ollut vertailukohtaa muista työnantajista, epäkohdat nousivat helpommin pinnalle kuin henkilöillä, jotka ovat nähneet myös muiden yritysten toimintamalleja.

Kuten alussa mainittiin tuli tarve tämän tutkimuksen tekemisestä toimeksiantajan omasta halusta olla myös tulevaisuudessa työpaikka, jossa työntekijät voivat hyvin. Eettisin perustein voidaan vakuuttua siitä, että tutkimuksella haluttiin saada aikaan hyvää. Tutkimus tukee toimeksiantajan omia meneillään olevia henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyviä koulutuksia ja kyselyitä, ollen tarpeellinen osa kehitystyötä. Tutkimuksen myötä ymmärretään paremmin työntekijän näkökulma hyvinvoinnille ja sille, mistä se koostuu juuri tuotantotyössä. Saatujen tulosten avulla löydettiin työhyvinvointiin selkeä kompetenssi, johon voidaan keskittyä hyvinvoinnin parantamiseksi.

## 7.2 Kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tulen tässä luvussa vielä avaamaan omia näkemyksiä sille, mitä työhyvinvoinnin edistämiseksi konkretiassa voisi toimeksiantajayrityksessä ensisijaisesti tehdä. Pohdin myös sitä, mitä asioita oman tutkimukseni perusteella olisi hyödyllistä vielä tutkia tulevaisuudessa. Haluan vielä korostaa, että työpaikalla fyysisesti työskentelevät tietävät mitkä tavat toimia ovat parhaita käytännössä ja konkreettiset toimet on suunniteltava muiden, kuin ulkopuolisen tutkijan toimesta. Voin vain antaa tutkimukseni tulosten perusteella näkemykseni sille, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota.

Kuten olen alussa maininnut, teemahaastattelun on tehty vain pienelle murtoosalle koko Fazer Makeisten tuotantoketjusta. Omat tulokseni antoivat selkeän suuntaviivan sille, mitä asioita tulisi kehittää ja mihin keskittyä. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin myös selkeästi vain tiettyjä osastoja koskevia hyvinvoinnin parantamiseen liittyviä asioita. Nämä osastokohtaisemmat asiat voisivat olla tavoitteena selvittää sen jälkeen, jos ja kun tuotantotyöhön saadaan avoimempi ilmapiiri ja keskusteluille löytyy sopiva foorumi. On tärkeää muistaa, että osastot ovat hyvin eri kokoisia, työolot erilaiset ja esimerkiksi henkilöstömuutokset ovat jollain osastoilla suurempia kuin toisilla. Esimerkiksi pelkästään sesonkiluontoinen työ vaatii hyvinvoinnin edistämiseksi ehkä eri asioita kuin tehtävät, jossa sama työpari on työskennellyt vuodesta toiseen kahdestaan. Myös työn laatu ja

miljöö vaikuttavat esimerkiksi siihen, pystyykö työpäivän aikana juttelemaan kenenkään kanssa muuta kuin tauoilla. Tällä on suuri merkitys sen suhteen, miten työilmapiiriä voidaan lähteä parantamaan milläkin osastolla.

Koen että osastopalaverien, kehityskeskusteluiden järjestämisen helpottamiseksi olisi tärkeä rakentaa selkeä malli, jota voidaan osastokohtaisesti muokata tarpeiden mukaan. Mallin voisi rakentaa vuosikello tyyppisesti, jolloin seuraaminen ja ennakoiminen olisi helpompaa työvuorosuunnittelussa. Mallin rakentamiseen olisi hyvä käyttää mahdollisimman erityyppisten osastojen henkilökuntaa, niin esihenkilöitä kuin työntekijöitä että mahdollisimman monet muuttujat osattaisiin ottaa huomioon. Esimerkiksi palvelumuotoilun työkaluja käyttäen olisi vuosikellon lisäksi hyvä rakentaa agendapohja, johon työntekijöillä olisi tarpeen mukaan mahdollista nostaa tärkeäksi kokemia asioita ja suunnitella toimiva tapa muistion kirjaamiseen. Muistio tulisi olla koko osaston nähtävillä, jotta henkilöt, jotka eivät mahdollisesti ole päässeet paikalle saavat käsityksen asioista, joista on keskusteltu. Koko makeisten tuotantoketjun yhtenäinen palaverimalli korostaisi myös yhdenvertaista kohtelua ja tasa-arvoista toimintaa. En koe tuntevani liiketoimintaa riittävän hyvin pystyäkseni rakentamaan itse toimivaa tapaa saada keskustelut säännölliseksi osaksi työtä ja tästä syystä on tärkeää, että toimivimmat tavat innovoidaan esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa.

Jatkotutkimuksena nostaisin esiin määräaikaisten hyvinvointiin liittyvien kompetenssien kartoittamisen. Koska haastateltavaksi ei saatu tähän tutkimukseen yhtään määräaikaisesti työskentelevää, olisi tähän kartoitukseen mietittävä joku toinen foorumi, jota kautta uskallettaisiin rehellisesti kertoa henkilökohtaisista hyvinvointiin vaikuttavista asioista. Näin ollen voitaisiin vielä paremmin ymmärtää juuri lyhyemmässä työsuhteessa olevien hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja mahdollistaa juuri määräaikaisten paluu yritykseen uudelleen. Myös palaverien tarve on hyvin poikkeavat henkilöillä, joiden työsuhde kestää alle vuoden. Kuitenkaan palaverin ja keskustelun merkitystä ei sovi unohtaa myöskään sesonkiluonteisissa tehtävissä. Niille on vain löydettävä sopiva agenda ja tapa toteuttaa.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, A. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. Painos. Tampere: Vastapaino.
- Baptiste, N. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. Viitattu 15.10.2021. <https://www.proquest.com/docview/212068582?pq-origsite=primo&accountid=27297>
- Behm, K & Lyytinen, N. 2020. Työhyvinvoinnin johtaminen. Psykopodiaa – podcast.
- Benyik, L & Kohen, S. 2007. Ymmärrä elekieltä. Benyik Laura.
- Bryan, B T. Gayed, A. Milligan-Saville, J S. Madan, I. Calvo, R A. Glozier, N & Harvey, S B. 2018. Managers' response to mental health issues among their staff. Viitattu 9.9.2021. <https://academic.oup.com/occmed/article/68/7/464/5061291>.
- Dewhurst, S & FitzPatrick, L. 2019. Successful employee communications. London: Kogan Page Limited.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Osaavan henkilöstön saatavuus ja rekrytointivaikeuksien yleisyys. Viitattu 8.2.2021. [https://ek.fi/wp-content/uploads/Osaavan-tyovoiman-saatavuus\\_Kyselytulokset\\_24.8.2018.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Osaavan-tyovoiman-saatavuus_Kyselytulokset_24.8.2018.pdf)
- Engage for success. 2021. What is employee engagement? Viitattu 9.5.2021. <https://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement>.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. Painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J & Vastamäki, J. 2015 Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 27-55.
- Haddington, P & Kääntä, L. 2011. Kieli, keho ja vuorovaikutus. Multimodiaalinen näkökulma sosiaaliseen toimintaan. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hyppänen, J. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima oy.
- Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Media & Viestintä, 30(2). Viitattu 20.9.2021. <https://doi.org/10.23983/mv.62669>
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77-92.
- Järvinen, P. 2019. Onnistu esimiehenä. 14. Painos. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin-luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lehtonen, E. 2021. Tietoja makeisten tuotantotoista. Sähköposti elina.lehtola@edu.lapinamk.fi. 12.4.2021.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 6.9.2021 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/FABBBXXTBBAEC#/kohta:JOHDA\(\(20\)IHMIST\(\(c4\)\(\(20\)Psykologiaa\(\(20\)johtajille\(\(20\)piste:b12](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/FABBBXXTBBAEC#/kohta:JOHDA((20)IHMIST((c4)((20)Psykologiaa((20)johtajille((20)piste:b12)

Losada, M & Heaphy, E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. Viitattu 14.9.2021. [http://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s8\\_losada.pdf](http://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s8_losada.pdf).

Manka, M & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Maslow, A., Stephens, D & Heil G. 1998. Maslow on management. Canada: John Wiley & Sons.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. 1. painos. Helsinki: International Methelp.

Modig, A-M. 2021. Tietoja makeisten tuotantotoista. Sähköposti elina.lehtola@edu.lapinamk.fi. 13.4.2021.

Morin, E. 2004. The meaning of work in modern times. Viitattu 14.9.2021. <https://uiamaket.files.wordpress.com/2015/03/estelle-2004-the-meaning-of-work-in-modern-times-pdf.pdf>

Morgan, J. 2020. What is leadership, and who is a leader? Viitattu 9.2.2021. <https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/>.



Mäkitalo, P. 2021a. Tietoja makeisten tuotantotöistä/org.kaavio. Sähköposti elina.lehtola@edu.lapinamk.fi. 13.4.2021.

Mäkitalo, P. 2021b. Henkilömäärät esimiehillä, linjojen määriä tehtailla. Sähköposti elina.lehtola@edu.lapinamk.fi. 11.11.2021.

Nederström, M. Sitouttamisen viisi tekijää. 2019. Viitattu 3.3.2021. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>.

Otala, L & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Oy Karl Fazer Ab. Fazer Makeiset: Tiedostava herkuttelu antaa iloa. Viitattu 18.5.2021. <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/liiketoimintamme/fazer-makeiset/>

Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. Painos. Helsinki : Kirjapaja.

Pakka, J & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 1.11.2021. [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf)

Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. 1. Painos. Helsinki: Duodecim.

Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rauhala, I., Leppänen, M & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.9.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/FAJBBXXTBBAED#kohta:Aluksi\(\(20\):Psykologisen\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)oman\(\(20\)faktat\(\(20\)/piste:b183](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/FAJBBXXTBBAED#kohta:Aluksi((20):Psykologisen((20)p((e4)((e4)oman((20)faktat((20)/piste:b183).

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Sekki, A & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä. Helsinki: Alma Talent. E-Kirja. Viitattu 20.9.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/IAG-BHXCTEB#kohta:MENESTY\(\(20\)YRITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b2637](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/IAG-BHXCTEB#kohta:MENESTY((20)YRITT((c4)J((c4)N((c4)((20)/piste:b2637).

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 1.Painos. Kuopio: UNIpress.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. Painos. Kuopio: UNIpress.

Tomlinson, P. 2010. Equipment management key to equipment reliability and productivity in mining. Littleton, Colorado: Society for Mining, Metallurgy, and Exploration. E-kirja. Viitattu 25.10.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/reader.action?docID=464572>

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

Työturvallisuuskeskus. 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. Viitattu 9.9.2021. [https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin\\_johdaminen\\_201805\\_27689\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johdaminen_201805_27689_netti.pdf).

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Väisänen, K. 2019. Väärää yrittämistä. Kun teet kotiläksysi, rahan tuloa ei voi estää. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.9.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/EAGBGXDTEB#kohta:Sis\(\(e4\)llys/piste:t2W](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/EAGBGXDTEB#kohta:Sis((e4)llys/piste:t2W).

Wink, H. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 139–155.

## LIITTEET

- Liite 1. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset
- Liite 2. Tiedote haastatteluun osallistumisesta
- Liite 3. Info haastatteluun osallistuvalla

Liite 1. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset:

Miten monta vuotta olet työskennellyt Fazer Makeisilla?

Millaiset asiat luovat sinulle työhyvinvointia työpaikalla ja miksi?

→ Millä keinoin Fazer voisi parantaa sitä?

Mikä vaikuttaa yhteishenkeen työyhteisössäsi?

→ Miten jokainen henkilökohtaisesti voi vaikuttaa?

→ Miten esihenkilö voi vaikuttaa?

Millaiset asiat edistävät tiedon kulkua ja keskustelua?

→ Mikä on sinulle helpoin keino saada oma ääni kuuluville?

→ Mitkä ovat sinulle toimivimmat tavat saada työhön liittyvää tietoa?

Liite 2. Tiedote haastatteluun osallistumisesta

## Haluatko vaikuttaa hyvinvointiin työpaikallasi?



Moikka!

Etsin YAMK opinnäytetyöhöni liittyen haastateltavaksi n 20 Fazer Makeisten tuotantotyöntekijää.

Keskustelu käydään luottamuksellisesti työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja mietitään, miten sitä voitaisiin parantaa. Haastattelu kestää n 30 min ja se tehdään työajalla, yksilöhaastatteluna. Tulokset julkaistaan anonyymisti.

Jos kiinnostuit, laita minulle sähköposti  
9.5 mennessä  
[elina.lehtola@edu.lapinamk.fi](mailto:elina.lehtola@edu.lapinamk.fi)

Terkuin,  
Elina

Tutkimuksen tekijä on opintovapaalla Fazerin rekrytoinnista.  
Tutkimus tehdään yhteistyössä Fazerin työhyvinvointitiimin kanssa.



**LAPIN AMK**  
Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

### Liite 3. Info haastatteluun osallistuvalla

Moikka,

Kiva että pääset mukaan haastatteluun 28.5 klo 9. Tässä muutama juttu ennen sitä.

Jotta saisit olla rauhassa haastateltavana, tätä varten on varattu tila:

Taste 1 krs. aulan pieni neukkarikoppi. Kulku balance aulasta postitushuoneen vasemmalta puolelta portaat ylös.

Ovessa on "varattu" lappu tätä varten! Voit osallistua haastatteluun halutessasi myös muualta.

Kuva kopista vielä alla:



Haastatteluun on aikaa 30 min ja tulen videoimaan sen vastausten analysointia varten.

Videoita ei tule näkemään lisäksi kukaan muu ja vastauksesi tullaan esittämään opinnäytetyössä anonyyminä, eikä sinua näin ollen voida tuloksissa tunnistaa.

Ennen julkaisua tulen mahdollisesti olemaan sinuun yhteydessä varmistaakseni, että olen analysoinut vastauksesi oikein ja ymmärtänyt mitä olet tarkoittanut.

Haastatteluun pääset mukaan kirjautumalla omalla puhelimellasi sähköpostiin, johon olen lähettänyt teams kutsun.

**Ota puhelimesi mukaan haastatteluun.** Mikäli sinulla ei ole videopuheluun soveltuvaa puhelinta ilmoita siitä minulle. Liitteenä ohje kirjautumisesta teamsiin puhelimen selaimella.

Jotta pystyisit hiukan valmistautumaan haastatteluun, tässä aihealueet mistä tulemme juttelemaan:

Työhyvinvointi, yhteishenki ja tiedonkulku.

Jos sinulle tulee ennen haastattelua kysyttävää tai joudut jostain syystä siirtämään/peruuttamaan haastattelun, ole minuun yhteydessä 0405603451 tai [elina.lehtola@edu.lapinamk.fi](mailto:elina.lehtola@edu.lapinamk.fi)

Elina Lehtola

*Opiskelija*

*Liiketoimintaosaamisen johtaminen*

*Tradenomi YAMK*

+35840 5603451

[elina.lehtola@edu.lapinamk.fi](mailto:elina.lehtola@edu.lapinamk.fi)