



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Cia Pirttinen & Janina Pöytälaakso

---

## Esihenkilötyön vaikutukset työhyvinvointiin asiantuntijaorganisaatiossa

Opinnäytetyö  
Syksy 2024  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä <sup>1</sup>

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Cia Pirttinen ja Janina Pöytälaakso

Työn nimi: Esihenkilötyön vaikutukset työhyvinvointiin asiantuntijaorganisaatiossa

Ohjaaja: Beata Tajala

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 57

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esihenkilötyön vaikutuksia työhyvinvointiin sekä muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden psyykkiseen, fyysiseen sekä sosiaaliseen työhyvinvointiin ja millä keinoin niitä voitaisiin tukea mahdollisimman tehokkaasti ottaen huomioon muun muassa nykypäivän työskentelymallit.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin loppuvuodesta 2024 sähköisellä kyselylomakkeella koulutuslalla toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio jakoi linkin kyselyyn Intran uutispalstan kautta. Vastauksia kyselyyn saatiin 26. Opinnäytetyön tulosten perusteella ei voida tehdä pienen vastaajamäärän vuoksi tilastollisesti päteviä johtopäätöksiä; tulokset ovat siis suuntaa antavia.

Kyselyssä oli kolme teemaa, joihin liittyviä väittämiä vastaajat arvioivat Likertin asteikolla. Teemat liittyivät yksilön työhyvinvointiin, työyhteisön hyvinvointiin sekä esihenkilötyöhön ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Yllättävää kyllä, vastaukset kaikilla osa-alueilla jakautuivat melko tasaisesti, joten selkeitä johtopäätöksiä työyhteisöstä ei oikeastaan voi tällä perusteella tehdä. Tätä selittänee osaltaan se, että kohdeorganisaatiossa on hyvin erilaisia asiantuntijatehtäviä ja esimiehiä. Oletettavaa siis on, että johtamiskäytännötkin vaihtelevat organisaation sisällä.

Paremmiin onnistuakseen tutkimus olisi vaatinut enemmän vastauksia sekä yksityiskohtaisemmat taustatiedot (esim. osasto tai yksikkö). Enemmän vastauksia olisi todennäköisesti saatu henkilöstölle lähetetyllä sähköpostilla kuin Intrassa olleella linkillä. Tähän ei tutkimuksen tekijöillä kuitenkaan ollut vaikutusmahdollisuutta, vaan päätös kyselyn jakamisesta tehtiin kohdeorganisaatiossa.

<sup>1</sup> Asiasanat: työhyvinvointi, esihenkilötyö, johtaminen, työyhteisö

## SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract <sup>1</sup>

Degree programme: Bachelor of Business Administration, Business Management

Authors: Cia Pirttinen, Janina Pöytälaakso

Title of thesis: The effects of managerial work on employee well-being at an expert organization

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2024

Number of pages: 57

Number of appendices: 2

---

The aim of this thesis was to investigate the effects of managerial work on employee well-being and other factors that influence well-being at work. The aim was to determine how a manager can impact employees' psychological, physical, and social well-being, and what methods could be used to support these aspects as effectively as possible, considering, among other things, today's working models.

The thesis was conducted as a quantitative research project. The data was collected at the end of 2024 using an electronic questionnaire at a professional organization operating in the education sector. The target organization shared the link to the survey through its Intranet news section. A total of 26 responses were received. Based on the results of the thesis study, no statistically valid conclusions can be drawn due to the small number of respondents; so, the results are indicative.

The survey included three themes, and the respondents assessed statements related to them on a Likert scale. The themes pertained to individual well-being at work, well-being within the work community, and managerial work and the management of well-being at work. Surprisingly, the responses across all areas were distributed quite evenly, making it difficult to draw clear conclusions about the work community. This may partly be explained by the fact that there are very different expert roles and managers within the target organization. It is therefore reasonable to assume that management practices also vary within the organization.

To succeed better, the study would have required more responses as well as more detailed background information (e.g., department or unit). More responses would likely have been obtained through an email sent to the staff rather than a link posted over the Intranet. However, the researchers had no influence on this decision, as the decision to distribute the survey was made within the target organization.

<sup>1</sup> Keywords: well-being at work, supervisory work, leadership, work community

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo .....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimustyön tavoitteet .....	8
1.2 Keskeiset käsitteet .....	8
1.3 Kohdeorganisaatio .....	9
2 TYÖHYVINVOINTI JA ESIHENKILÖTYÖ.....	10
2.1 Yksilön työhyvinvointi .....	13
2.2 Työyhteisön hyvinvointi .....	17
2.3 Esihenkilötyö .....	19
2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen .....	22
2.4.1 Perehdytys ja ennakointi .....	24
2.4.2 Seuranta ja mittarit .....	25
2.4.3 Kehityskeskustelut.....	25
2.4.4 Palautteen anto .....	26
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	28
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	30
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
5.1 Yksilön työhyvinvointi .....	54
5.2 Työyhteisön hyvinvointi .....	55
5.3 Esihenkilötyö ja työhyvinvoinnin johtaminen .....	56
LÄHTEET .....	58
LIITTEET .....	60

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli.....	14
Kuvio 2. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite.....	17
Kuvio 3. Tukea antava työyhteisö osana hyvinvoivaa ja tuottavaa työyhteisöä .....	18
Kuvio 4. Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia .....	22
Kuvio 5. Ikäjakauma.....	30
Kuvio 6. Sukupuoli .....	31
Kuvio 7. Työkokemus.....	32
Kuvio 8. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi.....	33
Kuvio 9. Työskentelen pääasiassa.....	34
Kuvio 10. Koulutustaso.....	34
Kuvio 11. Työnkuvani on selkeä ja ymmärrettävä .....	35
Kuvio 12. Työnkuvani vastaa koulutustaustaani.....	36
Kuvio 13. Koen että vastuuni ovat kohtuulliset ja hallittavissa.....	36
Kuvio 14. Työntekijöiden työhyvinvoinnin arvostus.....	37
Kuvio 15. Työpaikan tarjoamien työhyvinvointipalvelujen riittävyys.....	38
Kuvio 16. Ongelmakohtiin reagointi ja työnteon sujuvoittamisen kehittäminen työpaikalla. ...	38
Kuvio 17. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä.....	39
Kuvio 18. Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen.....	40
Kuvio 19. Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen prosenttiyksiköt.....	40
Kuvio 20. Millainen on mielestäsi hyvinvoiva työyhteisö? .....	41

Kuvio 21. Millainen on mielestäsi hyvinvoiva työyhteisö? .....	41
Kuvio 22. Vastaukset kysymykseen joku muu, mikä? .....	42
Kuvio 23. Työpaikalla on positiivinen ja kannustava ilmapiiri. ....	42
Kuvio 24. Työyhteisö tukee työntekijöidensä henkistä ja fyysistä hyvinvointia. ....	43
Kuvio 25. Yhteistyö työpaikalla sujuu erittäin hyvin. ....	43
Kuvio 26. Koen että työpaikalla kaikkia kohdellaan reilusti ja yhdenvertaisesti. ....	44
Kuvio 27. Muutoksista ilmoittaminen. ....	45
Kuvio 28. Konfliktitilanteisiin puuttuminen ja niiden hoitaminen. ....	46
Kuvio 29. Olen yhteydessä esihenkilööni. ....	46
Kuvio 30. Esihenkilöni viestintä on tehokasta. ....	47
Kuvio 31. Esihenkilön luoma ilmapiiri. ....	48
Kuvio 32. Esihenkilöni seuraa työntekijöiden hyvinvointia. ....	48
Kuvio 33. Esihenkilötyö vaikuttaa positiivisesti motivaatiooni . ....	49
Kuvio 34. Voin luottaa esihenkilöni apuun, kun kohtaan haasteita työssä. ....	50
Kuvio 35. Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä. ....	50
Kuvio 36. Esihenkilöni kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja mahdollistaa työntekijöiden kehittää itseään. ....	51
Kuvio 37. Esihenkilöni kuuntelee palautteeni ja kehitysideani .....	52

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, johon vaikuttavat fyysiset psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Työympäristö, työn sisältö ja esihenkilötyö ovat keskeisiä elementtejä, jotka muokkaavat työhyvinvointia. Työssään hyvinvoiva työntekijä on tehokkaampi ja motivoituneempi, ja näin ollen työ on tuloksellisempaa. On siis ensiarvoisen tärkeää, että menestystä tavoitteleva organisaatio panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin. Ongelmatilanteisiin tulee puuttua viipymättä, jotta esimerkiksi sairauspoissaolot ja työuupumukset voitaisiin ennaltaehkäistä.

Aihe on ajankohtainen, sillä työhyvinvoinnin haasteita ovat jatkuvat muutokset työelämän rakenteissa, yhteiskunnassa sekä ympäröivässä maailmassa. Esimerkiksi teknologian kehitys ja kansainvälistyminen näkyvät jokaisella työpaikalla. Myös koronapandemia vaikutti suuresti työelämään ja tutkimusten mukaan ennen pandemiaa Suomalaisten kokema työhyvinvointi oli siis paremmassa tilanteessa, kuin mitä se on tänä päivänä.

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden motivaatioon, tyytyväisyyteen sekä psyykkiseen hyvinvointiin. Esihenkilön vastuulla on luoda turvallinen ja tasa-arvoinen työympäristö, jossa jokainen saa tuoda oman persoonansa esiin. Esihenkilötyön lisäksi on myös erittäin tärkeää, että työntekijät huolehtivat itsestään esimerkiksi noudattamalla terveellisiä elämäntapoja ja huolehtimalla työ- ja vapaa-ajan tasapainosta. Jokaisella työntekijällä voi osallaan myös vaikuttaa työilmapiiriin ja sen kehittämiseen.

Tuki- ja liikuntaelinsairauksien rinnalla mielenterveyden haasteet ovat suurin työkyvyttömyyttä aiheuttava tekijä. Parhaimmillaan työ tukee mielenterveyttä, mutta työpaikoilla on myös huomioitava tilanne, jossa työ on yksi mielenterveyden kuormittajista. Tästä syystä työhyvinvoinnin seurantaan ja sen ylläpitämiseen täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota, ja keksiä keinot, jotka tukevat koko organisaation, sekä yksilöiden työhyvinvoinnin. Etä- ja hybridityön lisääntymisen myötä yksilön vastuu työhyvinvoinnin huolehtimisesta on kasvanut. Lähijohtajan ja työyhteisön tuki on vähäisempää kotona työskennellessä, ja on itse huolehdittava jaksamisestaan ja tunnistettava esimerkiksi uupumisen signaaleja.

Opinnäytetyössä työhyvinvointia tarkasteltiin ensin yleisellä tasolla ja sen jälkeen yksilö- ja yhteisötasolla. Näiden jälkeen paneuduttiin esihenkilötyön mahdollisuuksiin vaikuttaa työhyvinvointiin. Teoreettisen tarkastelun jälkeen käytiin läpi käytetyt tutkimusmenetelmät, laaditut

kyselyt sekä niistä saadut tulokset. Tulosten pohjalta tehtiin johtopäätöksiä kohdeorganisaation nykytilanteesta ja siitä, miten työhyvinvointia voitaisiin lähteä parantamaan.

## 1.1 Tutkimustyön tavoitteet

Opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia työhyvinvointia yksilö- ja työyhteisötasolla sekä esihenkilötyön vaikutuksia työhyvinvointiin. Opinnäytetyön avulla voidaan antaa esihenkilöille ajankohtaista tietoa työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista. Näiden avulla esihenkilöiden on mahdollisuus tarkastella ja kehittää omaa työskentelyään.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn vastanneet ovat kaikki saman organisaation työntekijöitä. Kysely on jaettu samoihin teemoihin, kuin viitekehyskin. Nämä ovat:

1. Yksilön työhyvinvointi
2. Työyhteisön hyvinvointi
3. Esihenkilötyön vaikutukset

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat työhyvinvointi, työyhteisö ja esihenkilötyö. Työhyvinvointi on Hyppäsen (2013, s. 165–166) mukaan laaja kokonaisuus, joka muodostuu muun muassa työympäristöstä ja -ilmapiiristä, mielekkäistä työtehtävistä sekä työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista. Siihen vaikuttavat myös työntekijän terveydentila, motivaatio sekä johtaminen.

Suonsivun (2011, s. 58–60) mukaan työyhteisö on keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Tasa-arvoinen työyhteisö on perustana työyhteisön työhyvinvoinnille. Tällaisissa työyhteisöissä toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistaminen ja syrjimättömyys. Hyvinvoiva työyhteisö edistää työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista sekä luottamusta. Nämä kaikki parantavat jaksamista ja suoriutumista.

Hyppäsen (2013, s. 11) mukaan esihenkilötyö on pääasiassa johtamista, joka on sisällöltään vuorovaikutteista, sekä tavoitteellista vaikuttamista ja voi kohdistua joko yksilöihin, tai tiimeihin. Johtaminen itsessään on toimintaa, jossa tavoitteena on hyvät tulokset niin ihmisten avulla,



kuin myös yhteistyössä heidän kanssaan. Esihenkilötyössä on tärkeää omata hyvät viestintä- sekä vuorovaikutustaidot, jotta vuorovaikutus esihenkilön, sekä alaisien välillä olisi mahdollisimman mutkatonta.

### **1.3 Kohdeorganisaatio**

Organisaatio, jossa tutkimus toteutettiin, on koulutusalaalla toimiva asiantuntijaorganisaatio. Kyseisessä organisaatiossa henkilökuntaa on noin 400. Kohdeorganisaation toiminta perustuu vahvasti alueelliseen yhteistyöhön sekä yhteiskunnalliseen vastuuseen. Koulutuksen lisäksi organisaatio on vahvasti mukana myös alueellisissa ja kansallisissa tutkimus- ja kehittämisprojekteissa.

## 2 TYÖHYVINVOINTI JA ESIHENKILÖTYÖ

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointia käy yleisellä tasolla mutta myös yksilö- ja yhteisötasolla. Näiden lisäksi käsitellään myös esihenkilötyötä sekä sen vaikutuksia työhyvinvointiin.

**Työhyvinvointi** on laaja kokonaisuus, joka muodostuu muun muassa työympäristöstä ja -ilmapiiristä, mielekkäistä työtehtävistä sekä työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista. Siihen vaikuttavat myös työntekijän terveydentila, motivaatio sekä johtaminen (Hyppänen 2013, s. 10–11). Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu johtajien lisäksi myös työntekijöille (Sosiaali- ja terveysministeriö, i.a.). Työnantajan on huolehdittava turvallisuudesta sekä työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuu on huolehtia omasta työkyvystään sekä ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä.

Työ itsessään on myös keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa, sillä jokaisessa työssä on erilaisia voimavara- ja kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen (Tampereen yliopisto, i.a.). Esimerkiksi kiire ja ristiriitaiset vaatimukset voivat olla kuormitustekijöitä, kun taas voimavaroja antaa selkeät tavoitteet, yhteenkuuluvuuden tunne ja mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemisen tapoihin tai mahdollisuudet vaikuttaa työllä ympäröivään maailmaan.

Suutarisen (2010, s.14) mukaan työhyvinvointityö on pitkälti lailla säädeltyä toimintaa. Siihen kuitenkin mahtuu paljon muutakin ei-lakisäätteistä toimintaa esimerkiksi terveellisten elämäntapojen edistämistä ja ylläpitämistä sekä virkistys- ja kulttuuritoimintaa. Näiden lisäksi myös työyhteisö- ja esihenkilötaitojen kehittäminen on todella tärkeää.

Koronapandemia vaikutti työhyvinvointiin negatiivisesti. Työhyvinvoinnin tutkimusprofessori Hakasen ja erikoistutkija Kaltiaisen (2023) tekemien tutkimusten tuloksia vuodelta 2019, ja seuraavan kerran vuodelta 2023 vertaillen voidaan huomata, että työhyvinvointi ei ole palautunut siihen, mitä se oli ennen pandemiaa. Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia, esihenkilötyötä, sekä esihenkilötyön vaikutuksia työhyvinvointiin. Ennen pandemiaa Suomalaisen kokema työhyvinvointi oli siis paremmassa tilanteessa, kuin mitä se on tänä päivänä. Hakasen ja Kaltiaisen tekemässä tutkimuksessa muun muassa työkyky on heikentynyt vuoden 2019 jälkeen jopa 2,6 %. Kuitenkin samainen tutkimus myös osoittaa sen, että krooninen työväsymys on hieman laskenut vuoden 2021 jälkeen, ja on samalla tasolla kuin vuonna 2019. Heidän mielestään ratkaisukeinona tutkimuksen analysoinnin perusteella olisi se, että

työntekijöiden itsenäisyyttä lisäämällä, sekä mahdollistamalla uuden oppimista saataisiin mahdollisesti parannettua työhyvinvointia.

Hakanen ja Kaltiainen (2023) toteavat tutkimuksessaan edelleen, että työhyvinvointia voi kohentaa myös muun muassa yhteisöllisyyden rakentaminen, johon kuuluu reilu kohtelu ja avoin viestintä. Johtamista tulisi toteuttaa niin, että työntekijät kokisivat olonsa arvostetuksi, sekä olisivat rohkeampia kehittämään työssään.

Työhyvinvointi on monitieteinen alue, jota tutkitaan monipuolisesti eri tieteenalojen näkökulmasta, kuten psykologian, sosiaalipsykologian, sosiologian, terveystieteiden ja kauppatieteiden näkökulmasta Tampereen yliopisto, i.a.). Siihen vaikuttaa oleellisesti kolme eri osa-aluetta fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi.

**Fyysinen toimintakyky** toimii joissain ammateissa ja työtehtävissä työvälineenä (Työturvallisuuskeskus, i.a.). On tärkeää, että jokainen työntekijä huolehtii itsestään myös vapaa-ajalla liikkumalla ja kiinnittämällä huomiota elintapoihin. Liikunnan tulisi olla monipuolista, ja esimerkiksi arjessa portaiden korvaaminen hissillä ja työmatkan kulkeminen pyörällä, tai jalkaisin auton sijaan on itsessään jo hyvää arkiliikuntaa. Fyysisessä työssä kuormitustekijät liittyvät pääasiallisesti työasentoihin, liikkeisiin, jota työnteossa täytyy harjoittaa, sekä fyysisen voiman käyttöön.

**Psyykkinen hyvinvointi ja mielenterveys** edesauttaa työkykyä (Työterveyslaitos, i.a.-c). Moitteettomat työolosuhteet, oikeudenmukainen esihenkilötyö, arvostuksen kokeminen ja sekä mielekäs työ edistävät yksilön psyykkistä työhyvinvointia. Parhaimmillaan työ tukee ihmisten mielenterveyttä, mutta samalla mielenterveyden häiriöt ovat tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohella suurin työkyvyttömyyttä aiheuttava sairausryhmä. Esimerkiksi liiallinen kuormitus ja ajalliset haasteet voivat aiheuttaa mielen hyvinvoinnin ongelmia, jotka heikentävät työkykyä.

Yksityiselämässä tapahtuneet kuormittavat tapahtumat, ovat myös mielenterveyden kannalta riskitekijöitä (Työterveyslaitos, i.a.-c). Työelämässä voidaan tukea myös tilanteita, jotka tapahtuvat yksityiselämässä. Kun henkilö kohtaa yksityiselämässään esimerkiksi kriisitilanteen, joka voi vaikuttaa myös työkykyyn, tulisi työntekijää tukea ymmärtäväisellä asenteella sekä työjärjestelyillä. Työtehtäviä voitaisiin siis esimerkiksi helpottaa yhdessä sovitun ajanjakson ajaksi. Mielenterveyden ja psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys on korostunut osaamiseen ja uusiin innovaatioihin keskittyvässä yhteiskunnassa, jossa työ on jatkuvan muutoksen keskellä.

Myös muutostilanteissa on tärkeä huomioida työhyvinvointia, sillä muutostilanteet itsessään voivat kuormittaa. Mikäli käytäntöjä mielenterveyden vahvistamiseen ei työpaikalla ole, on se riskitekijä, ja on yhteydessä heikentyneeseen mielenterveyteen sekä riskiin sairastua masennukseen (Työterveyslaitos, i.a.-c). Rauramo (2008, s.87–89) esittää, että muutoksenhallintaa edistää hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä sekä muutoksen selittäminen ja oikeuttaminen. On myös tärkeää, että muutoksia suunnitellaan ja niistä kerrotaan avoimesti jo hyvissä ajoin, ettei muutos luo turvattomuutta.

**Sosiaalinen hyvinvointi** näyttäytyy Jaben (2012, s. 30) mukaan viestintänä sekä avoimena ympäristönä, jossa voidaan keskustella yhdessä. Sosiaalisen hyvinvoinnin vahvistamiseen tarvitaan sitä, että esihenkilö on tukemassa alaisiaan. Erityisesti muutosten aikaan täytyy olla aktiivinen ja pitää työntekijät ajan tasalla. Sosiaalista hyvinvointia on myös se, että mahdollisia muutoksia käsitellään ja annetaan lupa esittää erilaisia näkökulmia.

Jabe (2012, s. 30) korostaa vuorovaikutuksen tärkeyttä. Hänen mielestään on tärkeää, että esihenkilön sekä alaisten välillä on vuorovaikutusta, ja mieluusti mahdollisimman paljon. Tämä vuorovaikutuksen lisääminen tukee esimerkiksi muutostilanteissa. Luottamus on hänen mukaansa sellainen asia, mitä rakennetaan ajan kanssa, ja muodostuu muun muassa yhteisöistä, sekä yhteisillä arvoilla ja rutiineilla. Luottamuksen rakentaminen vie aikansa, mutta sen tuhoamiseen ei tarvita kuin pieni hetki. Hankalat tilanteet ovat sellaisia tilanteita, joissa luottamusta punnitaan.

Jaben (2012, s. 30) mukaan on monia tilanteita ja tapahtumaketjuja, jotka voivat syödä sosiaalista hyvinvointia. Useat tilanteista liittyvät ihmisten välisiin konflikteihin, jotka ovat esimerkiksi selän takana puhuminen tai juoruilu. Sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta huonoja tilanteita ovat myös yhteisien aikataulujen laiminlyöminen sekä tehtävien tekemättä jättämiset.

Vastapainoksi näille sosiaalisen hyvinvoinnin alentaville tekijöille, ovat asiat, joiden avulla sosiaalista hyvinvointia voidaan parantaa, tai rakentaa (Jabe 2012, s.30). Keinot tähän ovat muun muassa yhteisten pelisääntöjen luominen, sekä niiden noudattaminen. Myös kannustavan palautteen antaminen henkilöstölle, sekä yhteiset onnistumisen kokemukset rakentavat sosiaalista hyvinvointia. Keskustelujen ja vuorovaikutuksen tärkeyttä korostetaan sekä sitä, että tietoa on tarjolla runsaasti.

## 2.1 Yksilön työhyvinvointi

Työhyvinvointi on tärkeää niin yksilön kannalta, kuin myös organisaation näkökulmasta. Kun työntekijä voi hyvin, hän myös suoriutuu tehtävistään paremmin. Tämä edesauttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa (Työterveyslaitos i.a.-e). Rauramon (2008, s. 9–11) mukaan parhaimmillaan työ on ihmiselle hyvinvoinnin lähde, mutta pahimmillaan se kuluttaa voimavarat sekä terveyden. On tärkeää, että työ vastaa tekijänsä odotuksia ja osaamista. Jokainen kuitenkin kokee hyvinvoinnin hyvin erilaisena, ja jokaisella on oikeus määritellä se eri tavalla.

Suonsivu (2015, s. 80–81) korostaa yksilön vastuuta omien voimavarojensa tukemisessa, ja jokaisen tulisikin huolehtia omasta jaksamisestaan, sekä terveydestään. Työyhteisössä esihenkilö on tärkeässä roolissa siinä, kun tarkastellaan henkilöstön voimavaroja. Kun työ on organisoitu hyvin ja henkilöstö saa olla mukana vaikuttamassa sekä tehdä itsenäistä työtä, on näiden huomattu lisäävän voimavaroja. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa edistää riittävyyden tunnetta. Suonsivu (s. 89) jatkaa, että riittävyyden tunteen kokemisessa on muistettava, että kyse ei ole pelkästään johtamisesta. Hyvälläkin johtamisella voi yksilö tuntea riittämättömyyttä. Tämän vuoksi onkin muistettava, että jokaisen kannettava vastuu omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään, sekä siitä mitä työyhteisölle itsestään antaa.

Suonsivun (2015, s. 36–37) mukaan työstressistä puhutaan sellaisesta tilanteesta, jolloin työntekijä kokee itsensä kykenemättömäksi toteuttamaan sitä, mitä häneltä vaaditaan tai odotetaan. Suonsivu toteaa (s. 23–24) että stressiin sopeutuminen on välttämätöntä ja terveys on vaarassa sitten, kun sopeutuminen vie ihmiseltä liikaa voimia, jolloin stressi muuttuu haitalliseksi. Hänen mukaansa muun muassa ongelmanratkaisutaidot sekä vuorovaikutustaidot ovat taitoja, joilla omaa henkilökohtaista stressiä pystyy vähentämään. Työ tukee mielenterveyttä silloin, kun se on työntekijän osaamiseen ja vaatimukseen nähden kohtuullista. Myös työntekijän voimavarat tulee huomioida.

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kuvattuna ihmisten perustarpeet suhteessa työhön ja näiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallin perustana ovat Abraham Maslowin tarvehierarkia alkaen fysiologisista perustarpeista edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Mallin luomisessa on hyödynnetty myös TYKY- ja työhyvinvointimalleja, ja jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yksilö- ja organisaatiossa. Alla esitetty porrasmalli on luotu työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi (Rauramo, 2008, s. 34).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo, 2009, s. 34).

Ensimmäinen porras eli psykofysiologiset perustarpeet, kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön (Rauramo, 2008, s. 35–39). Tekijänsä mittainen työ tarkoittaa, että työ vastaa tekijän osaamista ja tarjoaa sopivaa kuormitusta ja edistää terveyttä sekä työkykyä. Kuormituksen kokeminen on hyvin yksilöllistä ja toisille esimerkiksi jatkuvat uudistukset ja muutokset ovat raskaampia, kun taas toisille ne ovat innostuksen ja motivaation lähde. On tärkeää, että myös vapaa-ajan virikkeet, uni ja ravinto ovat tasapainossa työn kanssa.

**Toinen porras** eli turvallisuuden tarve tarkoittaa Rauramon (2008, s. 35) mukaan sitä, että jokaisella on oltava turvallinen työympäristö sekä tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Myös työn pysyvyys ja riittävä toimeentulo on osa turvallisuutta. Myös riskienhallinta ja asianmukainen työsuojelutoiminta lisäävät turvallisuuden tarpeen täyttymistä.

Turvattomuus on lisääntynyt merkittävästi, sillä työelämää ohjaa jatkuvat muutokset, kuten kansainvälistyminen, teknologian kehitys, arvojen ja etiikan roolin korostuminen sekä ekologisuuden merkityksen korostuminen (Rauramo, 2008, s. 86–87). Muutosvastarinta on tällaisissa tilanteissa täysin luonnollista. Sen takia on erittäin tärkeää kiinnittää panostaa muutosjohtamiseen ja muutoksen laatuun. Hyvin suunniteltu ja avoin viestintä on erittäin tärkeää muutostilanteessa.

**Kolmas porras** eli liittymisen tarvetta tukee aktiivinen ja yhteisöllinen työyhteisö, joissa työntekijäistä huolehditaan (Rauramo, 2008, s. 122). Yhteisö on yksilölle tärkeä voimavara yhteiskunnan tärkein koossa pitävä voima. Työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esihenkilön johtamistyylin sekä työyhteisön muodostama kokonaisuus, jonka takia on erityisen tärkeää, että jokainen sitoutuu sen kehittämiseen. Yhteisöllisyys ja erilaisuuden hyväksyminen edesauttaa myös yksilön hyvinvointia, ja jokainen saa tuoda oman persoonansa esiin. Yhteisöllisyys edellyttää aktiivista osallistumista esimerkiksi yhteisiin kahvihetkiin tai muuhun toimintaa.

**Neljäs porras** eli arvostuksen tarve täyttyy Rauramon (2008, s. 35) mukaan, kun organisaation toimintastrategia, visio, missio ja arvot ovat suunniteltu tukemaan työhyvinvointia. Myös oikeudenmukaisuus niin palkassa ja palkitsemisessa kuin palautteenantamisessakin on tärkeää. Nämä kaikki teemat tulee olla osa jokapäiväistä toimintaa.

Arvostuksen tarve voidaan Maslowin tarvehierarkian mukaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen (Rauramo, 2008, s. 143–144). Alempi on toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta ja ylempi on itsearvostusta. Muiden osoittamaan arvostukseen vaikuttaa jokaisen itsearvostus. Kuitenkin arvostuksen kokeminen ja saaminen on itsetunnon kehittymisen ja säilymisen perusedellytyksiä. Työelämässä on tärkeää, että jokaisen yksilön työpanos otetaan huomioon ja kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja arvostavasti.

**Viides porras** eli itsensä toteuttamisen tarve on Rauramon (2008, s. 35) mukaan yksilön ja yhteisön oppimisen tukemista ja edistämistä. On tärkeää, että henkilöstö aktiivisesti kehittää itseään ja ymmärtää sen merkityksen. Myös työtehtävien tulee tarjota oppimiskokemuksia ja

uusia oivalluksia sekä mahdollisuuksia hyödyntää omia vahvuuksiaan kokonaisvaltaisesti. Osaamisen kehittäminen tukee organisaation tavoitteita ja visiota.

Osaamistaan kehittävä organisaatio pystyy paremmin säilyttämään kilpailukykyänsä ja saavuttamaan tavoitteensa, sillä ympäristö ja olosuhteet muuttuvat jatkuvasti (Rauramo, 208, s. 160–161). On tärkeää, että toiminta ja kehitys perustuvat yhdessä sovittuihin tavoitteisiin, jolloin myös yksilötasolla voidaan kehittää omaa työtä yhteistä etua tukien. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin parhaimmillaan tarjoaa ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja oppimisen iloa. Itsensä kehittäminen on myös yksilön kannalta merkittävä kilpailuetu työmarkkinoilla. Lisäksi se edistää työn hallinnan tunnetta ja hyvinvointia.

**Työaika** on oleellinen osa työhyvinvointia, sillä se vaikuttaa työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn sekä siihen, miten työntekijä pystyy sovittamaan työn ja vapaa-ajan yhteen (Työterveyslaitos, i.a.-b). Hyvinvoinnin sekä stressinhallinnan kannalta on todella tärkeää, että työaika ja vapaa-aika on tasapainossa. Erityisesti vuoro- ja yötyö vaikuttaa työntekijöihin monella eri osa-alueella, ja on fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti raskaampaa. Työvuorojen suunnittelu ja kehittäminen on tärkeää, sillä työajan vaikuttavat kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin ja työkykyyn. Onnistuneet ratkaisut palvelevat työntekijää sekä työnantajaa. Työn tekeminen on turvallisempaa, työn kuormittavuus sekä tapaturmat vähenevät ja työhyvinvointi paranee. Työntekijöiden on myös itse huolehdittava palautumisesta ja levosta työaikaisten ulkopuolella.

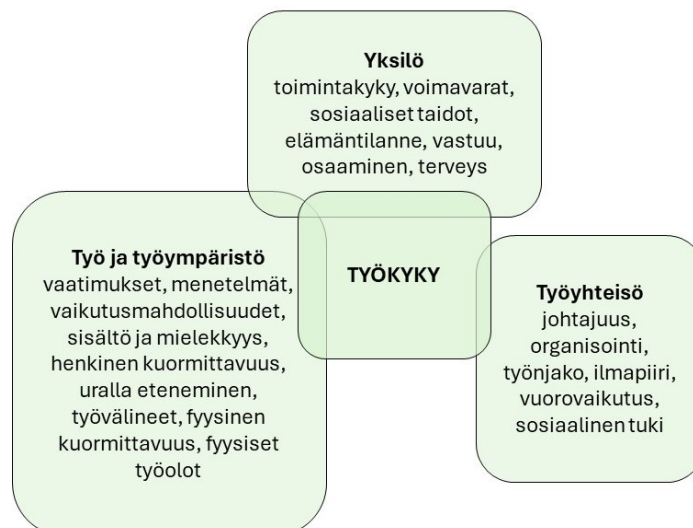
Työterveyslaitoksen (i.a.-b) mukaan työpäivän aikana pidetyt tauot edistävät työstä palautumista. Työterveyslaitos korostaa myös minitaukojen pitämisen tärkeyttä. Myös Vihtkari (2024) toteaa, että taukoihin tulee kiinnittää huomiota. Siinä missä työasentoihinkin. Hänen mukaansa esimerkiksi pitkään paikallaan olemisen haittoja kannattaa minimoida tauotuksella, sekä kevyellä liikkumisella. Vihtkari kuvaakin mikrotaukoja taukoina, jotka eivät ole virallisia. Mikrotauko voi olla esimerkiksi muutaman minuutin kävely istumatyötä tekeväälle, tai seisomatyötä tekeväälle muutaman minuutin hengähdystauko istuen.

**Hybridi- ja etätöön** yleistyttyä on syntynyt haasteita yksilötasolla itsensä johtamiselle Eklundin ym. (2021, s. 75) mukaan. Etätö ei automaattisesti sovi kaikille, ja etätöitä tehdessä työntekijän täytyy olla motivoitunut työstään ja on omattava tarvittavat taidot itsensä johtamiseen. Etätöissä kohdattavia haasteita voi olla muun muassa se, ettei työstä pysty irtautumaan samalla tavalla, kuin toimistolta kotiin lähdettäessä. Tällöin vapaa-ajan ja työajan erottaminen voi olla haastavaa. Myös työaika saattaa venyä etätöitä tehdessä useammin, sosiaalinen



vuorovaikutus vähentyä, ja tuki työn tekemiseen ja työasioihin liittyen saattaa olla vähäisempää. Tämä voi aiheuttaa myös eristyneisyyden tunnetta muusta työyhteisöstä.

Eklundin ym. (2021, s. 80) mukaan yksilön täytyy varmistaa oma työkykynsä. Etätyössä työntekijä on pääosin itse vastuussa työkyvyn ylläpitämisestä, sillä niin lähijohtajan, kuin työyhteisönkin tuki on vähäisempää kotoa käsin työskennellessä. On siis itse huolehdittava jaksamisestaan, sekä siitä että tunnistaako itsessään työuupumuksen signaaleja. Työterveyslaitoksen 2023 tekemän tutkimuksen mukaan todetaan, että esimerkiksi tietyissä elämäntilanteissa etätyöskentely mahdollistaa sen, että aikaa sekä voimia säästyy, joten on yksilöllistä, miten kotona työskentely sopii omalle kohdalle. Alla olevassa kuviossa määritellään työkyky ja siihen liittyvät osa-alueet (Innanen ym., 2006., s. 31).



Kuvio 2. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Innanen ym., 2006, s. 31).

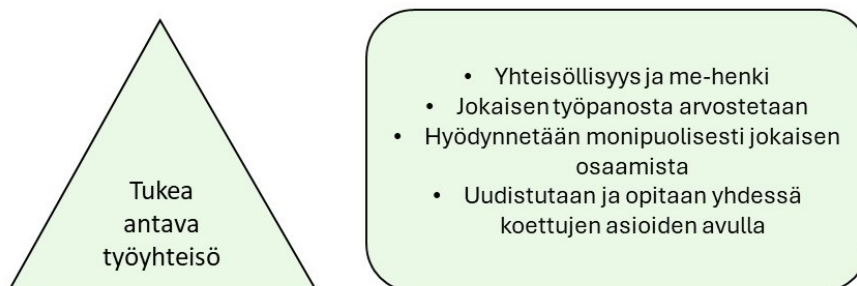
## 2.2 Työyhteisön hyvinvointi

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat yksilölle tärkeä voimavara. Ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa motivaatiota, tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Hyvä työyhteisö kykenee tukemaan yksilön itsetuntoa, ja jokainen saa tuoda persoonallisuutensa esiin. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma rooli, ja oikeus hyvään kohteluun omana itsenään. Myös sosiaalisen tuen saaminen on työssä jaksamisen ja työn mielekkyyden kokemisen kannalta tärkeää (Rauramo, 2008, s. 122–124).

Kehusmaan (2011, s. 116) mukaan tukea antavassa työyhteisössä, työyhteisö ymmärtää yhteiset tavoitteet, sekä sen että jokainen heistä työskentelee juuri yhteisten tavoitteiden eteen. Työyhteisössä, jossa osoitetaan tukea myös, luotetaan toisiinsa ja siihen, että apua on aina saatavilla, kun sitä tarvitaan. Ongelmat ratkaistaan yhdessä eikä kenenkään työhön suhtauduta vähättelevästi. Kehusmaan mukaan tällainen toiminta saa aikaan Me-tunnetta, joka kasvaa, kun käsitellään niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin yhdessä. Myös Suonsivu (2011, s. 59) korostaa, että työyhteisön hyvinvointia mielletään työryhmässä esiintyvällä me-henkisyydellä.

Suonsivun (2011, s. 58) mukaan terve ja tasa-arvoinen työyhteisö on perustana työyhteisön työhyvinvoinnille. Tällaisissa työyhteisöissä toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistaminen ja syrjimättömyys, sekä eri sukupuolten ja eri-ikäisten välinen tasa-arvo. Myös erilaisten kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen, on yksi terveen ja tasa-arvoisen työyhteisön edellytyksistä.

Työntekijän kokemus työyhteisöstä, jossa voidaan hyvin, lisää työmotivaatiota, sekä työhön sitoutumista. Edellä mainittujen lisäksi Suonsivun mukaan myös luottamuksen syntyminen hyvinvoivassa työyhteisössä on helpompaa, ja nämä kaikki yhdessä luovat paremmat edellytykset työsuorituksen parantumiseen ja jaksamiseen työssä. Suonsivu (2011, s. 60) toteaa, että työhyvinvoinnin tilaan työyhteisössä vaikuttaa jokainen, joka yhteisössä työskentelee, tai on jossain roolissa läsnä työyhteisön joukossa



Kuvio 3. Tukea antava työyhteisö osana hyvinvoivaa ja tuottavaa työyhteisöä (Kehusmaa, 2011, s. 117).

**Työilmapiiri** on organisaatioilmapiirin, johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Yhdessä organisaatiossa voi kuitenkin olla useita ilmapiirejä, mutta kaikista on nähtävillä seuraavat asiat: rakenne, vastuu, työnkokeminen haasteelliseksi, palkitseminen, kannustaminen ja tukeminen sekä ristiriitojen ratkaiseminen. Työilmapiiri muodostaa yhteyden organisaation ja yksilön välille. Ilmapiirin mittaaminen voi sen moniulotteisuuden vuoksi olla haastavaa, joten on tärkeää, että keskitytään olennaisten asioiden selvittämiseen. Työolojen kehittäminen sujuu parhaiten, kun jokainen on sitoutunut työolojen kehittämiseen. Ongelmien rutiininomainen ja suunnitelmallinen ratkominen luo luottamusta ja sujuvuutta (Rauramo, 2008, s. 124–125).

Työyhteisöissä kohdataan toisinaan myös konfliktitilanteita ja ristiriitoja. Tällaisten tilanteiden puhkeamiseen ei tarvita mitään sen erityisempää kuin joukko ihmisiä ja erilaisia mielipiteitä. Konfliktien lisäksi erilaiset mielipiteet tarjoavat kuitenkin myös mahdollisuuden kehittää toimintaa, se vaatii kuitenkin avointa keskustelua ja kyky ottaa myös toisten mielipiteet huomioon. Konflikteja voi aiheuttaa esimerkiksi isot muutokset, kuten lomautukset tai organisaatio muutokset. Tällaiset tilanteet vaikuttavat myös työyhteisön toimintakykyyn, joten on tärkeää, että se huomataan ja se päästään ratkaisemaan jo aikaisessa vaiheessa (Laine & Salonen, 2014, s. 9–12).

### 2.3 Esihenkilötyö

Hyppäsen (2013, s. 11) mukaan esihenkilötyö on pääasiassa johtamista, joka on sisällöltään vuorovaikutteista, sekä tavoitteellista vaikuttamista ja voi kohdistua joko yksilöihin, tai tiimeihin. Johtaminen itsessään on toimintaa, jossa tavoitteena on hyvät tulokset niin ihmisten avulla, kuin myös yhteistyössä heidän kanssaan. Esihenkilötyössä on tärkeää omata hyvät viestintä- sekä vuorovaikutustaidot, jotta vuorovaikutus esihenkilön, sekä alaisien välillä olisi mahdollisimman mutkatonta. Hyvien vuorovaikutustaitojen, sekä kommunikoinnin avulla voidaan saada aikaiseksi esimerkiksi toimivampi työyhteisö, ja parempi ilmapiiri. Hyppänen (s. 11) toteaa myös, että esihenkilön tulee osata toimia niin yksilöiden, kuin ryhmienkin kanssa ja muistaa käytännön työn lisäksi noudattaa myös erilaisia lakipykälä. Esihenkilötyössä on tärkeää olla paineensietokykyinen, ja sopeutua nopeastikin muuttuviin tilanteisiin.

Joen (2018, s. 123) mukaan johtamisella sekä esihenkilötyöllä on suuri vaikutus siihen, miten yrityksessä saadaan luotua henkilöstön motivoitumiselle, sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollisimman hyvät edellytykset. Joki toteaa, että tavoitteena olisi saada yritykseen

houkutelua sinne sopivaa henkilöstöä, ja saada heidät pidettyä yrityksessä muun muassa kannustamalla, sekä auttamalla siinä että henkilöstö kokee onnistumisen kokemuksia.

**Esihenkilön tehtävät** eivät Hyppäsen (2013, s. 11–15) mukaan koostu vain henkilöstön työtehtävien jakamisesta, vaan tehtävälista on melko pitkä sekä haastava, ja esihenkilön onkin osattava hallita kokonaisuuksia. Esihenkilön tulee siis osata johtaa, mutta myös saada aikaiseksi asioita, joiden avulla organisaation on mahdollista päästä tavoitteisiin ja saada tulosta. Hyppänen (s. 13) toteaa myös, että työtehtävät, joita esihenkilötyöhön kuuluu perustuvat paljolti lainsäädäntöön, sekä liiketoiminnalle asetettuihin tarpeisiin. Näiden myötä esihenkilötyöhön liittyvätkin tietyt odotukset, sekä velvoitteet.

Joen (2018, s. 123) mukaan käytännön esihenkilötyöhön kuuluu henkilöstön tavoitteiden mukaista johtamista, sekä esimerkiksi palautteen antamista. Myös palaverit, viestintä, sujuva tiedonkulku sekä onnistunut delegointi kuuluu esihenkilön tehtäviin. Joki korostaa työyhteisön johtamisen vaikuttavuutta siihen, millainen ilmapiiri työyhteisössä on ja millaisia ihmissuhteita työyhteisössä saadaan luotua. Esihenkilön tulisi pyrkiä siihen, että hän onnistuu luomaan avointa vuorovaikutusta ja saisi kannustettua henkilöstöään niin yksilötasolla, kuin ryhmänäkin.

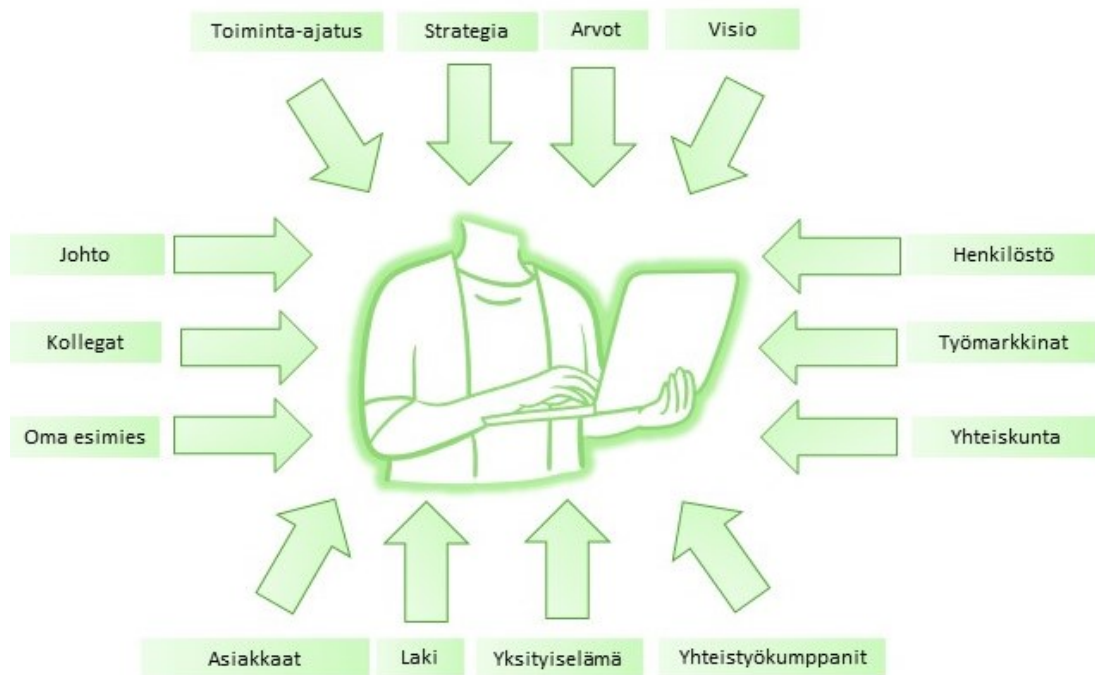
Joki (2018, s. 124) toteaa myös esihenkilön vastuusta huolehtia siitä, että työjärjestelyt ovat mahdollisimman selkeitä, sekä tarpeeksi haastavia, ottamalla samalla kuitenkin huomioon sen, että ylikuormittuminen olisi vältettävissä. Hyvän esihenkilön ominaisuuksiksi Joki listaa johtajan hyvän itsetuntemuksen, rehellisyyden, avoimuuden, oikeudenmukaisuuden, luotettavuuden, sitkeyden, tasapuolisuuden ja joustavuuden. Esihenkilöltä tulee Joen mukaan löytyä tiettyä herkkyyttä, unohtamatta kuitenkaan liike-elämässä tarvittavaa vaistoa. Myös virheiden myöntäminen, sekä niistä oppiminen on menestyvän esihenkilön taitoja. Joki korostaa myös esihenkilötyön vaatimuksia, sillä on selvää, että esihenkilötyöltä odotettavat vaatimukset ovat korkealla. Tämän vuoksi esihenkilötyössä tulisi saada riittävää tukea, sekä hankkia työkaluja johtamisen tueksi.

Joen (2018, s. 124–125) mukaan kehittäminen esihenkilötyössä tarvitsee tuekseen henkilöstöasiantuntijan panostusta. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta katsottaessa, esihenkilöiden halu, sekä kyky itsensä kehittämiseen ja työssä kehittymiseen on tärkeää. Joki toteaa, että mikäli esihenkilöltä ei löydy halukkuutta itsensä ja oman osaamisen kehittämiseen, ei tämä vakuuta myöskään alaisia siitä, että tällainen toimii kannustajana heidän osaamisensa kehittämisessä. Joen mukaan lähdeettäessä pohtimaan kehittämissuunnitelmaa esihenkilölle, tulee miettiä

mitkä ovat esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä nykyhetkessä, mutta on huomioitava tarpeet myös tulevaisuuden osalta. On pohdittava mitä onnistuminen työssä edellyttää, mikä jo hallinnassa ja mihin tarvitaan kehitystä. Lähtötilanteen kartoittamiseksi voi kerätä tietoa esimerkiksi alaisilta, kollegoilta tai mahdollisesti asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Näiden kerättyjen tietojen pohjalta aletaan laatimaan kehityssuunnitelmaa, johon voi liittyä koulutusta joko organisaation sisällä, tai mahdollisesti jopa organisaation ulkopuolelta oman osaamisen kehittämistarpeen mukaisesti.

**Esihenkilön rooli** Jaben (2012, s 36) mukaan korostuu varsinkin hankalissa ja vaativissa tilanteissa. Jokaisen yksilön tulisi kokea olonsa arvostetuksi ja tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuus on tärkein tekijä, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ainoastaan olemalla oikeudenmukainen olisi onnistunut esihenkilön roolissa. Tämän lisäksi esihenkilön täytyy muistaa näyttää esimerkkiä sekä teoillaan ja käytöksellään osoittaa olevansa sanojensa mukainen. Kehusmaan (2011, s. 118) mukaan yhteisöllistä ja osallistavaa johtamista havitellessa, tulee johtamisen olla reilua. Tätä voidaan toteuttaa ottamalla huomioon ihmisten näkemyksiä sekä ajatuksia, ja hyödyntämällä tätä tietoa organisaation sisällä.

Johtamisessa luottamuksen täytyy olla eritoten molemminpuolista Kehusmaa (2011, s.118) painottaa. Molemmin puoleista luottamusta voi hänen mukaansa kasvattaa esimerkiksi antamalla vastuuta myös yhteisölle vaikuttaa asioihin, ja antaa heidän tuntee olonsa kuulluksi. Esihenkilön oma esimerkillinen toiminta, ja myös omien virheiden myöntäminen luo luottamusta esihenkilöön. Rehellisyys, esimerkiksi asioissa, joita ei pysty toteuttamaan antaa hyvää pohjaa luottamukselle, ettei asioita luvata turhaan ja sitten myöhemmin todeta, ettei niiden toteuttaminen todellisuudessa olekaan mahdollista.



Kuvio 4. Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia (Hyppänen 2007, s. 9).

**Johtajan itsetuntemuksen** tulee Kehusmaan (2011, s. 119) mukaan olla hyvää, sillä tämän avulla saadaan luotua hyvää perustaa johtajuudelle. Johtajuudessa täytyy osata havaita ja tunnistaa mitä on vielä kehitettävää, ja mitkä ovat ne omat vahvuudet. On osattava ymmärtää omaa toimintaansa, sekä niitä asioita, joita tehtyjen päätösten taustalla on. Kehusmaan mukaan aktiivisen palautteen hankkiminen omasta toiminnastaan auttaa kehittymään paremmaksi johtajaksi. Kehusmaan (2011, s. 120) mukaan tärkeää osata keskittyä olennaiseen, eikä hukata aikaa. Tämä pätee myös organisaatioon, ja johtajan tehtävä on auttaa koko organisaatiota keskittymään olennaisiin asioihin ja sivuuttamaan epäolennaiset asiat. Turhien asioiden karsiminen tulee olemaan ja on no nyt yksi keskeisempiä kehitysalueita työelämässä.

## 2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Hyppäsen (2013, s. 166–169) jokaisen työpaikan on itse määriteltävä se kokonaisuus, jota työhyvinvointi pitää juuri heidän työpaikallaan sisällään. Kokonaisuuden tulee olla hallittavissa, ja sille tulisi asettaa tavoitteet ja tavoitteisiin pääsemistä varten tulisi olla suunniteltuna toimenpiteet. Tätä kaikkea tulisi myös seurata säännöllisesti. Työhyvinvoinnin johtaminen saattaa kuulostaa haastavalta, sillä se miten työhyvinvointi koetaan, riippuu täysin yksilöstä. Yksilön

tunnetila ja kokemukset vaikuttavat pitkälti siihen, miten yksilö työhyvinvoinnin kokee tai näkee. Tästä huolimatta työhyvinvointia voidaan myös johtaa.

Työhyvinvoinnin kuusi avaintekijää ovat (Center for Creative Leadership, 2024):

1. Työn tarkoitus, sillä on tärkeää, että työntekijät kokevat työnsä arvon ja merkityksen
2. Kehitys, joka tarkoittaa kasvua ja kehitystä työntekijänä. Se on tärkeä osa hyvinvointia. Kun oppiminen on osana yrityksen kulttuuria, työntekijät voivat innovatiivisempia, sillä he eivät pelkää ottaa riskejä.
3. Terveys, joka on olennaisin osa työhyvinvointia. Terve mieli ja keho parantavat päättelyä ongelmanratkaisua, oppimista ja luovuutta.
4. Työnhallinnan tunne, jonka kokeminen parantaa hyvinvointia ja antaa sitkeyttä saavuttaa tavoitteet.
5. Yhteys, sillä vahvat ja terveet ihmissuhteet sekä yhteenkuuluvuuden tunne luovat muiden hyväksymisen ja kunnioituksen kulttuurin.
6. Joustavuus, sillä se auttaa työntekijää selviytymään haastavissakin organisaatioympäristöissä muutosten keskellä. Joustavat ihmiset toimivat tehokkaammin ja tuottavammin.

Näihin kuuteen asiaan keskittymällä, johtajat asettavat etusijalle sekä oman että muiden hyvinvoinnin ja tulokset näkyvät niin pienemmissä tiimeissä vaan myös koko organisaation kulttuurissa (Center for Creative Leadership, 2024). Kun työntekijöiden hyvinvointia tuetaan ja kehitetään uudet toimintatavat tulevat nopeasti osaksi organisaation rutiineja ja käytäntöjä.

Johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin sekä johtamistyyllillä että työhyvinvoinnin toimenpiteillä (Tampereen yliopisto, i.a.). Johtaminen vaikuttaa työympäristöön ja -ilmapiiiriin, turvallisuuteen ja oikeudenmukaisuuden tunteeseen työpaikalla sekä työnhallintaan. On tutkittua, että positiivinen johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin myönteisesti.

Suonsivu (2011, s. 165) kertoo, että työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeää olisi huolehtia siitä, ettei työ kuormita työntekijää jatkuvasti ja kohtuuttomasti. Samalla Suonsivu pohtii muun muassa sitä, onko työ sellaista, johon työntekijällä on ammatilliset valmiudet, sillä mikäli työ ei ole sellaista mikä vastaa työntekijän valmiuksia, voi tämä tuottaa arvoristiriitoja, joka vaikuttaa työntekijän työhyvinvoinnin alenemiseen. Jos työntekijälle annetut tehtävät eivät vastaa

työntekijän koulutusta, saattaa tämän vuoksi tulla turhautumista. Tällöin riskinä on henkisten voimavarojen vähentyminen, ja myös itsetuntoon liittyvien ongelmien ilmaantuminen.

### 2.4.1 Perehdytys ja ennakointi

Laine ja Salonen (2014) korostavat perehdytyksen merkitystä ja sitä, että työntekijä saataisiin mahdollisimman hyvin tutustutettua työpaikkaan, työtehtäviin sekä työympäristöön. Myös se on tärkeää, että perehdytystilanteessa annetaan mahdollisuuksien mukaan ihmisten tutustua toisiinsa kahdenkeskisen vuorovaikutuksen avulla. Joen (2018, s.122) mukaan silloin, kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, osoittaa tämä aitoa kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan. Perehdytyksen voi hoitaa joko tarkasti perehdytys suunnitelmaa noudatettuna, tai tapauskohtaisesti käyttäen luovuutta, kuitenkin Joen mukaan oleellisinta on se, että perehdytys hoidetaan.

Laineen ja Salosen (2014, s. 11) mukaan tauoilla käydyt epäviralliset keskustelut rentouttavat työpaikkojen ilmapiiriä ja ennalta ehkäisevät konflikteja. Ennakoiva ja edistävää organisaatio mittaa työilmapiiriä ja terveyttä, sekä vahvistaa terveyttä edistäviä tekijöitä. Ennakoimalla voidaan kehittää parannustoimenpiteitä jo hyvissä ajoin. Tällöin yritys voi keskittyä tuloksen tekoon ja suunnitella toimintaa pitkällä tähtäimellä. Edistävää organisaatio kartoittaa työskentelyolosuhteet, työvälineet sekä ergonomian (Jabe 2012, s. 123).

Suonsivun (2011, s. 166) mukaan organisaatioiden tulisi tavoitteita määrittellessään huomioida työntekijöiden erilaiset näkemykset, ja esimerkiksi se, että yhä useampi työntekijä odottaa nykyään työpaikaltaan joustavuutta, jotta työn yhdistäminen esimerkiksi perhe-elämän kanssa olisi sujuvaa. Suonsivu korostaa myös eettisyyden tärkeyttä. Eettisyyttä pohdittaessa tulee hänen mukaansa johtamisessa korostua oikeudenmukaisuus sekä laaja-alaisuus. Johtamisen ollessa eettistä, vaikuttaa se henkilöstön hyvinvointiin positiivisesti ja tätä kautta esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen nousujohteisesti. Suonsivu kuitenkin toteaa myös, ettei eettisiä johtajia olla automaattisesti eikä sitä voi myöskään teeskennellä. Työelämän ollessa hektistä, saattaa tämä aiheuttaa kapeakatseisuutta johtajassa ja tämä saattaa aiheuttaa tilanteita, joissa tehtävät ratkaisut eivät aina ole niin johdonmukaisia.

Suonsivu (2011, s. 168–169) pohtii myös miten eettisen johtamistavan omaavat johtajat ovat päässeet sille tasolle, että heidän johtamistyyliinsä on reilua ja oikeudenmukaista. Hänen mukaansa kuitenkin asiaa on tutkittu tarkemmin, ja esimerkiksi suoraselkäisyys ja vastuun kantaminen ovat asioita, joita tutkimuksia tehdessä on noussut esille. Johtajilta sekä esihenkilöiltä



kun edellytetään sitä, että he kykenevät suhtautumaan oikeudenmukaisesti, sekä puolueettomasti jokaiseen alaiseensa, ja alaisten eriäviinkin mielipiteisiin. Suonsivu korostaa johtamisessa ajattelun, sekä laajojen kokonaisuuksien hahmotuskyvyn taitoja. Hän kuitenkin toteaa myös sen, etteivät resurssit aina riitä asioiden huolelliseen tutkimiseen esimerkiksi erilaisten näkökulmien ja tarpeiden osalta. Tämän vuoksi Suonsivun mukaan onkin haastavaa saada saavutettua korkea eettinen taso.

### **2.4.2 Seuranta ja mittarit**

Suonsivu (2011 s. 97) kertoo työhyvinvoinnin mittareiden toimivan apuna toiminnan ohjauksessa, sekä arvioinnissa. Mittareiden avulla saatuja tuloksia analysoimalla, saadaan esille työhyvinvoinnin kannalta parantamista ja huomioimista vaativia osa-alueita. Tulosten avulla saadaan muun muassa selville, miten ihmiset viihtyvät työssään. Mittauksia tekemällä, saadaan toteutettua ennaltaehkäisevää työhyvinvointia, sekä apua mahdollisten kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen.

Suonsivu (2011, s. 97) korostaa mittausten sekä seurannan tärkeyttä juuri siksi, että epäkohtiin voitaisiin puuttua ja aloittaa toimenpiteitä niiden parantamiseen, ennen kuin nämä ehtivät muodostua ongelmiksi työyhteisössä. Pelkästään johdon sekä esihenkilöiden näkemykset eivät riitä työyhteisön kehittämiseen, vaan on tärkeää, että saadaan henkilöstön ääni kuuluviin esimerkiksi ilmapiirin tai työyhteisön olojen osalta.

### **2.4.3 Kehityskeskustelut**

Joen (2018, s. 130–131) mukaan jokaisessa yrityksessä kehityskeskustelut toimivat hyvänä välineenä johtamisessa sekä henkilöstötyössä. Kehityskeskusteluilla voi hänen mukaansa olla useampi eri nimitys, mutta nimityksestä riippumatta on tärkeintä, että keskustelulle on asetettu selkeät tavoitteet. Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että niihin on ennalta sovittu aika, johon on varattu aikaa niin että keskustelut voidaan hoitaa kiireettömästi. Tämän lisäksi myös molempien osapuolten valmistautuminen keskusteluun on oleellista. Joen mukaan keskusteluja olisi hyvä olla tietyin väliajoin. Näiden avulla saadaan edistettyä molemminpuolista luottamista, sekä avoimuutta esihenkilön ja alaisten välillä. Keskustelut ovat myös hyviä tilaisuuksia molemminpuolisen palautteen antamiseen, sekä selkeyttämään työntekijän

tavoitteita työn suhteen. Niiden avulla myös pystytään seuraamaan työntekijän suoriutumista työssä.

Joki (2018, s. 132–133) kertoo hyvin toteutuneen kehityskeskustelun antavan työntekijälle vastauksia siitä, minkälaista tulosta hänen odotetaan tekevän, ja vastavuoroisesti esihenkilölle vastauksia siihen, minkälaista tukea työntekijä häneltä, tai yritykseltä tarvitsee, jotta hänen on mahdollista päästä tavoitteisiinsa. Keskustelut ovat hyvä tilaisuus työntekijälle kertoa omia mielipiteitään ja näkemyksiään asioista, sekä kertoa esimerkiksi parannusehdotuksia työhön tai työyhteisöön liittyen.

Joen (2018, s. 133) mukaan joissain organisaatioissa kehityskeskusteluiden yhteydessä käydään lävitse tavoitteiden lisäksi myös henkilökohtaisen palkkion ja palkankorotuksen osuutta, mutta Joen mukaan on organisaatiosta riippuvaa, keskitytäänkö kehityskeskusteluissa ainoastaan työn tavoitteisiin, jolloin palkka-asioista keskustelemiseen varataan aika eri ajankohdalle.

#### **2.4.4 Palautteen anto**

Rakentavan palautteen merkitys työhyvinvoinnin kannalta on Rauramon (2008, s. 152–153) mukaan ensiarvoisen tärkeää, ja sen avulla voidaan arvioida omaa työtä, korjata virheitä, kehittää itseään sekä saada onnistumisen kokemuksia. Hyvää johtamista on palautteen antaminen ja palkitseminen, silloin kun siihen on aihetta. Ikävimmässä tapauksessa työntekijä ei saa palautetta lainkaan ja kokee itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Palautteelle tulisi varata aina aikaa, jotta siitä tulisi luonteva ja säännöllinen toimintatapa.

Jaben (2012, s. 54) mukaan on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota tyyliin. Työyhteisössä kuitenkin joudutaan antamaan myös korjaavaa palautetta. Tämän tulee kuitenkin olla selkeää ja kohdistua asiaan, eikä kenenkään persoonaan tai arvoihin. Palaute on paljon muutakin kuin kritiikkiä ja taitavasti annettuna se on erittäin hyvä keino osoittaa arvostusta ja motivoida ihmisiä. Hakanen (2017) korostaa, että paras palaute on hyödyllistä riippumatta siitä, onko se korjaavaa vai kiittävää. Se vie aina kuitenkin eteenpäin ja auttaa saajaansa kehittymään. Palaute on merkki siitä, että ihmisen tekemä työ huomataan, sillä monessa organisaatiossa työntekijät kokevat puurtavansa yksin. Jos palautetta ei koskaan anna, työntekijälle saattaa tulla tunne siitä, ettei hänen työpanoksellaan ole mitään merkitystä.

Hakasen (2017) mukaan parhaimmillaan palaute energisoi, synnyttää työn imua sekä kannustaa kehittymään. Se on kuitenkin monella työpaikalla käyttämätön voimavara. Palautteen ei tarvitse olla suuria sanoja vaan on tärkeintä, että sen antajalla on hyvät tarkoitusperät. Myös arkinen mikropalaute eli tervehdys tai pieni kehu pitävät yrityksen yhteisen työvirran käynnissä.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällisen tutkimus. Kvantitatiiviseen tutkimukseen on mahdollista hankkia tiedot esimerkiksi erilaisista rekistereistä, tai tietokannoista. Vaihtoehtona on myös kerätä tiedot itse, kuten me tässä tutkimuksessa teimme. Heikkilän (2014, s. 17) mukaan tietojen kerääminen itse, on empiiristä tutkimusta tehtäessä melko yleistä. Hänen mukaansa internetin välityksellä tehtävät kyselyt ovat yleistyneet ja kyselylomakkeen avulla on helppo kerätä isompiakin vastausmääriä. Tutkimus toteutettiin Webropolilla luodun kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin kohdeyrityksen työntekijöille Intran uutispalstan kautta. Teoriassa tätä kautta tavoitettiin kaikki kohdeyrityksen työntekijät. Tutkimuksen teko-  
hetkellä työntekijämääräksi ilmoitettiin noin 400.

Webropolin avulla kyselyn laatiminen, aineiston kerääminen ja analysointi oli erittäin helppoa ja kätevää. Kysymyksiä oli yhteensä 31. Kysely oli avoinna vastaajille noin kolme viikkoa ja sinä aikana vastauksia saatiin 26.

Kyselyn alkuun kerättiin vastaajien taustatiedot, kuten ikä, sukupuoli, työkokemus, työskentelytapa ja koulutustaso. Varsinaiseen aiheeseen eli työhyvinvointiin ja esihenkilötyöhön liittyvät kysymykset laadittiin väittämämuotoon ja ryhmiteltiin teemoihin. Väittämiin vastattiin Likert-asteikon avulla, jossa 1 on täysin samaa mieltä ja 5 on täysin eri mieltä. Likert-asteikon lisäksi oli myös monivalintakysymyksiä sekä yksi avoin kysymys. Tällä pyrittiin siihen, että vastaamiseen olisi mahdollisimman matala kynnyks ja se olisi vaivatonta.

Yksilön työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ja väittämät:

1. Työnkuvani selkeä ja ymmärrettävä
2. Työnkuvani vastaa koulutustaustaani
3. Koen, että vastuuni ovat kohtuulliset ja hallittavissa
4. Koen, että työpaikallani arvostetaan työntekijöiden hyvinvointia
5. Työpaikkani tarjoamat työhyvinvointipalvelut ovat riittäviä

6. Koen, että työpaikallani ongelmakohtiin reagoidaan ja työnteon sujuvuutta kehitetään jatkuvasti
7. Koen saavuttavani tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä erittäin hyvin
8. Miten huolehdit omasta työhyvinvoinnistasi?

Työyhteisön hyvinvointiin liittyvät kysymykset ja väittämät:

9. Millainen on mielestäsi hyvinvoiva työyhteisö?
10. Työpaikalla on positiivinen ja kannustava ilmapiiri
11. Työyhteisö tukee työntekijöiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia
12. Yhteistyö työpaikalla sujuu erittäin hyvin
13. Koen, että työpaikalla kaikkia kohdellaan reilusti ja yhdenvertaisesti
14. Muutoksista ilmoitetaan avoimesti työyhteisössä ja myös työntekijät otetaan huomioon
15. Konfliktitilanteisiin puututaan ja ne hoidetaan asianmukaisesti

Esihenkilötyöhön ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät kysymykset ja väittämät:

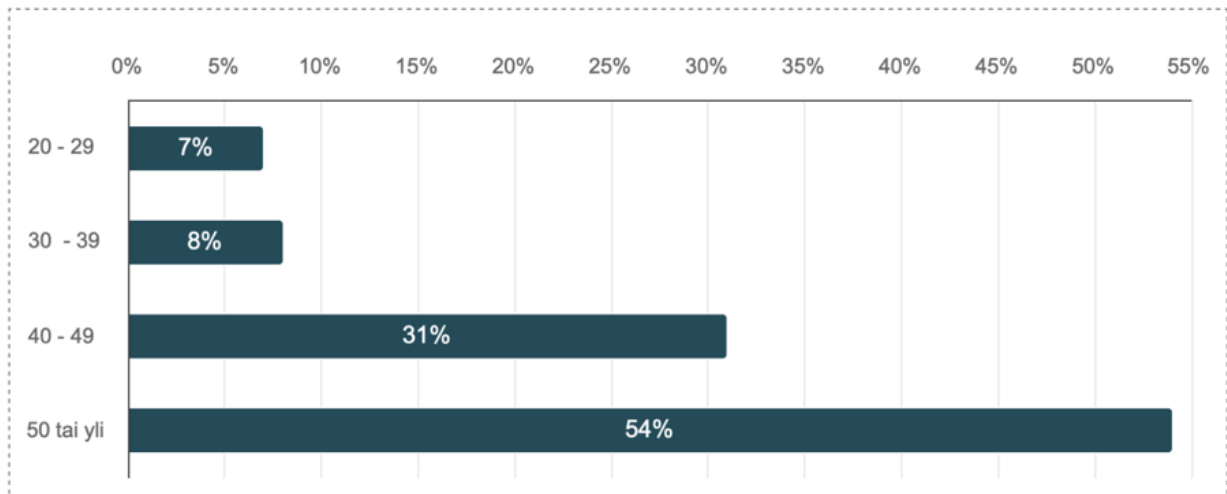
16. Olen yhteydessä esihenkilöni 1) päivittäin 2) viikoittain 3) harvemmin
17. Esihenkilöni viestintä on tehokasta
18. Esihenkilöni luoma työilmapiiri on hyvä
19. Esihenkilöni seuraa työntekijöiden hyvinvointia
20. Esihenkilötyö vaikuttaa positiivisesti motivaatiooni
21. Voin luottaa esihenkilöni apuun, kun kohtaan haasteita työssä
22. Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä
23. Esihenkilöni kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja tarjoaa mahdollisuuksia kehittää itseään
24. Esihenkilöni kuuntelee palautteeni ja kehitysideani
25. Miten työilmapiiriä ja -hyvinvointia voitaisiin parantaa työpaikallasi?

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavassa tulokset esitetään lukumäärinä ja prosentteina, vaikka kokonaisvastaajamäärä olikin vähäinen (26 vastaajaa). Arvoja ei voida pitää tilastollisesti merkittävänä, mutta kuitenkin suuntaa antavina. Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien ikäjakaumaa, siten että vastausvaihtoehdot oli luokiteltuna neljään eri ikäluokkaan: 20–29-vuotiaat, 30–39-vuotiaat, 40–50-vuotiaat, sekä 50-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli 50-vuotiaita tai yli 50-vuotiaita (53,8 %). Seuraavaksi suurimpana ryhmänä oli 40–49-vuotiaat (30,8 %). Vastaajista vähemmistö koostui 30–39-vuotiaista (7,7 %) sekä 20–29-vuotiaista (7,7 %).

### Ikäsi

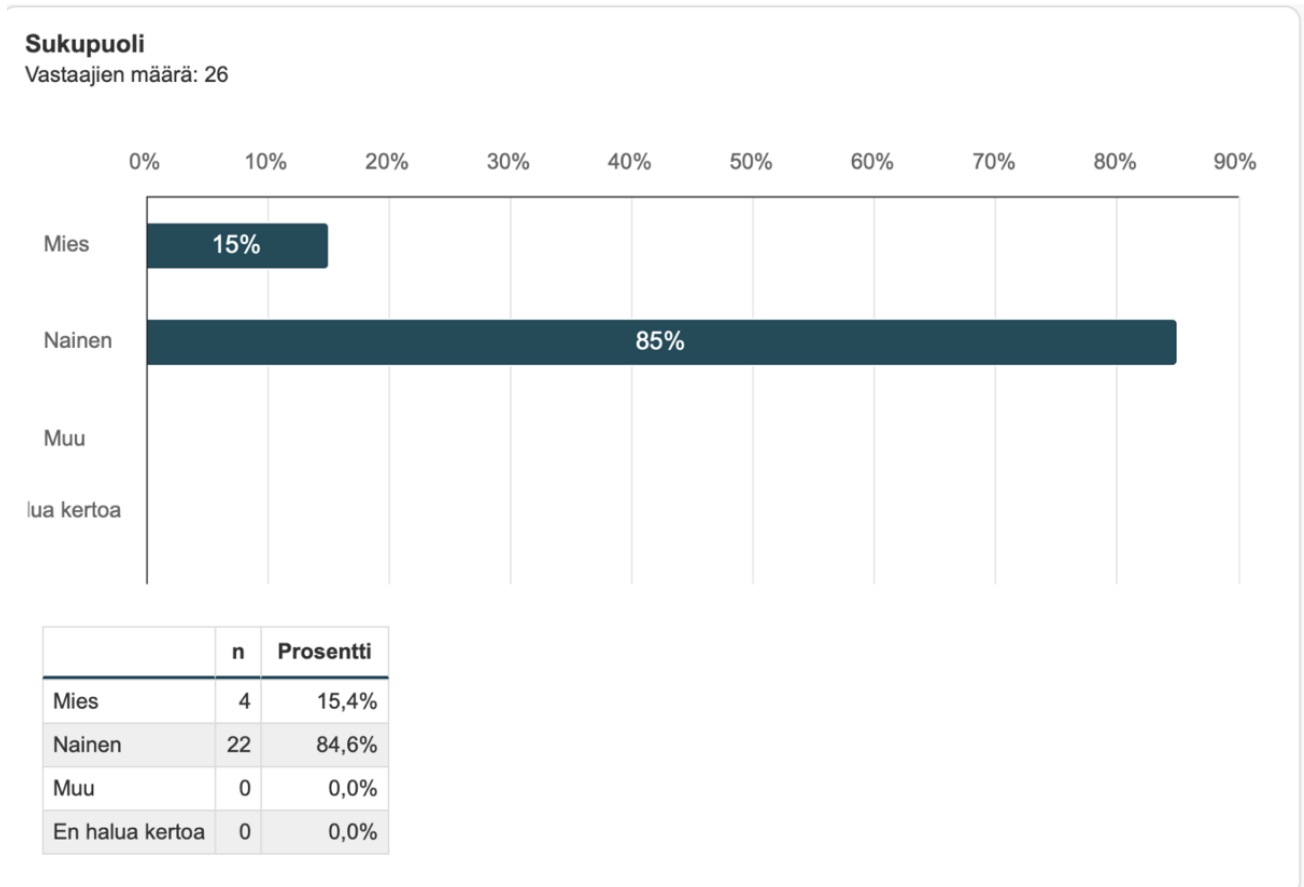
Vastaajien määrä: 26



	n	Prosentti
20 - 29	2	7,7%
30 - 39	2	7,7%
40 - 49	8	30,8%
50 tai yli	14	53,8%

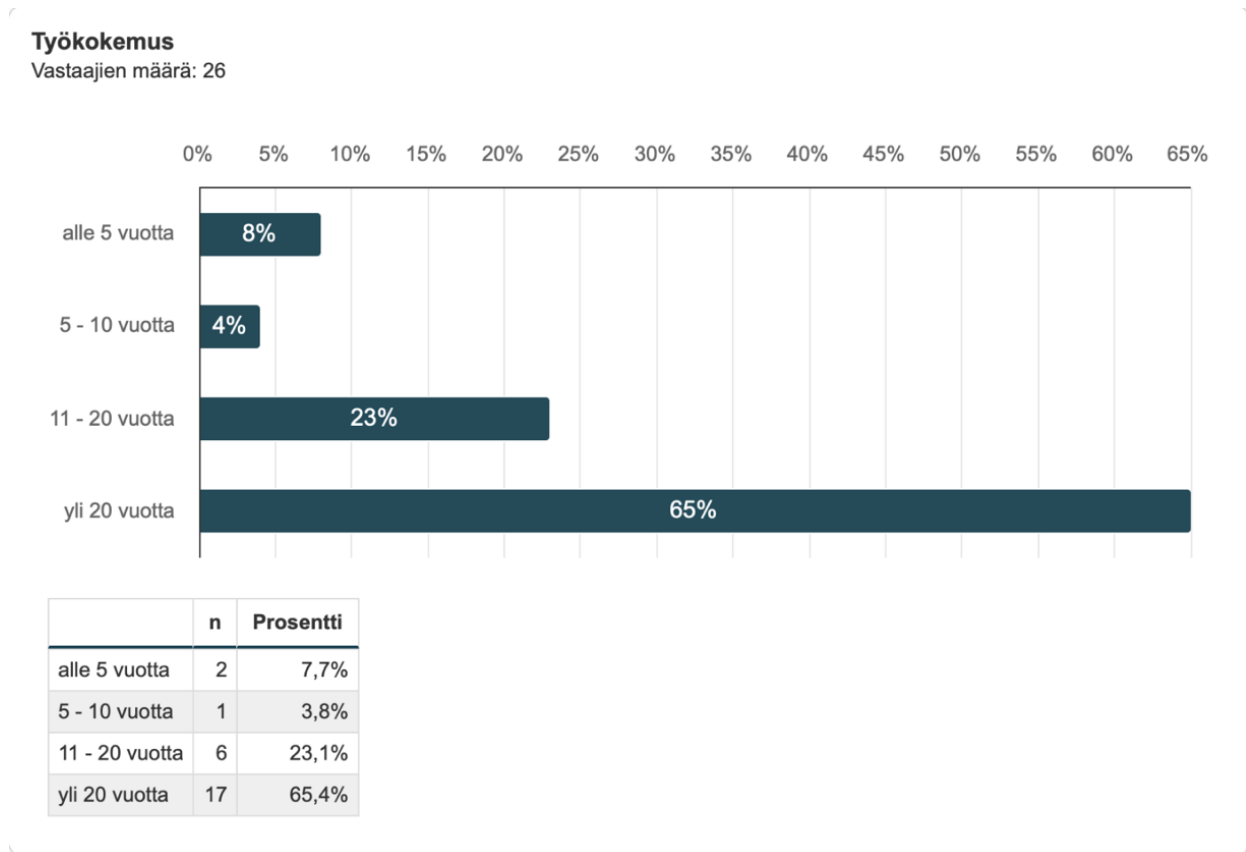
Kuvio 5. Ikäjakauma (n=26).

Alla olevassa kuviossa on nähtävissä sukupuolijakauma. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli naisia (84,6 %) ja loput vastanneista miehiä (15,4 %).



Kuvio 6. Sukupuoli (n=26).

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien työkokemusta. Suurin osa kyselyyn vastanneista (65,4 %) oli kerryttänyt työkokemusta yli 20 vuotta. Toiseksi eniten (23,1 %) vastauksia sai vastausvaihtoehto, jossa työkokemusta oli kertynyt 11–20 vuotta. Pienellä osalla vastaajista (3,8 %) oli työkokemusta 5–10 vuotta, sekä alle 5 vuotta (7,7 %).



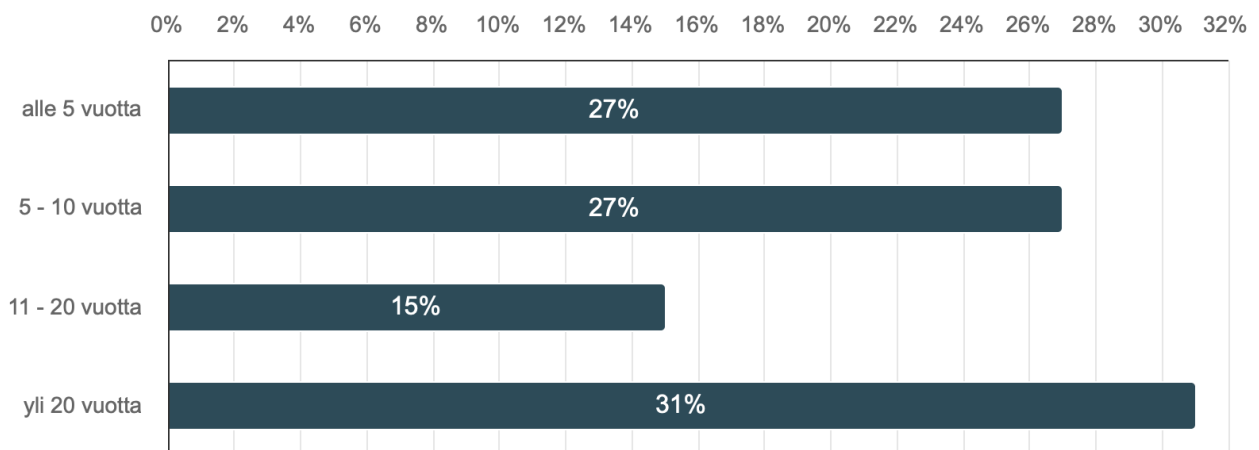
Kuvio 7. Työkokemus (n=26).



Kysymyksessä neljä selvitettiin miten pitkään he ovat nykyisessä työpaikassa työskennelleet. Vastaajista enemmistö (30,8 %) oli työskennellyt nykyisessä työpaikassaan jo yli 20 vuotta. 5–10 vuotta työskennelleitä (26,9 %) löytyi vastaajista alle 5 vuotta työskennelleiden (26,9 %) kanssa saman verran. Vastaajista vähemmistö (15,4 %) oli työskennellyt nykyisessä työpaikassa 11–20 vuotta.

#### Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

Vastaajien määrä: 26



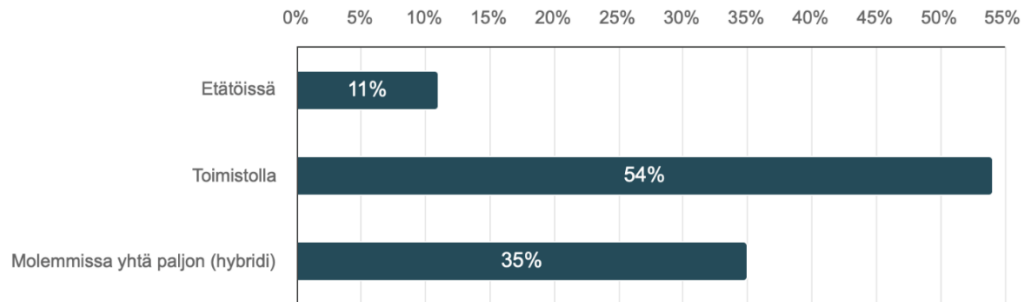
	n	Prosentti
alle 5 vuotta	7	26,9%
5 - 10 vuotta	7	26,9%
11 - 20 vuotta	4	15,4%
yli 20 vuotta	8	30,8%

Kuvio 8. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi (n=26).

Kyselyyn vastanneilta selvitettiin, miten he pääasiassa työskentelevät. Suurin osa vastaajista (53,9 %) ilmoitti työskentelevänsä pääasiassa toimistolla. Hybridimallin työskentely, eli toimistolla ja etänä yhtä paljon oli vastausvaihtoehdoista toiseksi suosituin (34,6 %). Selkeästi vähemmistö (11,5 %) työskenteli pääasiassa etätöissä.

### Työskentelyn pääasiassa

Vastaajien määrä: 26



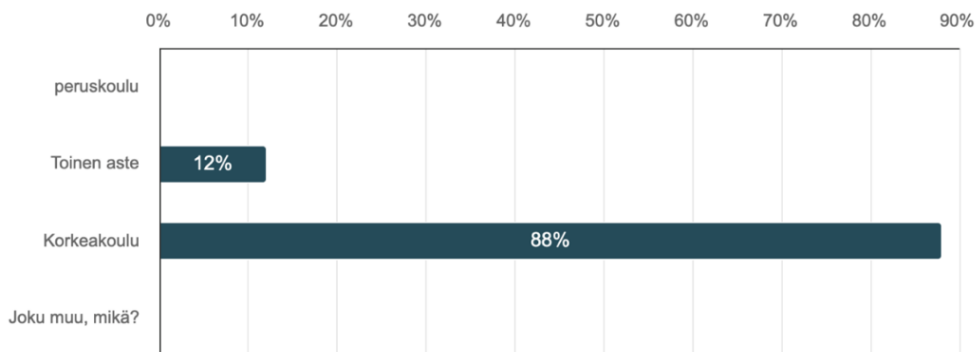
	n	Prosentti
Etätöissä	3	11,5%
Toimistolla	14	53,9%
Molemmissa yhtä paljon (hybridi)	9	34,6%

Kuvio 9. Työskentelyn pääasiassa (n=26).

Suurin osa 88,5 % vastaajista ovat korkeakoulun käyneitä. Toisen asteen käyneitä vastaajista löytyi 11,5 %.

### Mikä on koulutustasosi?

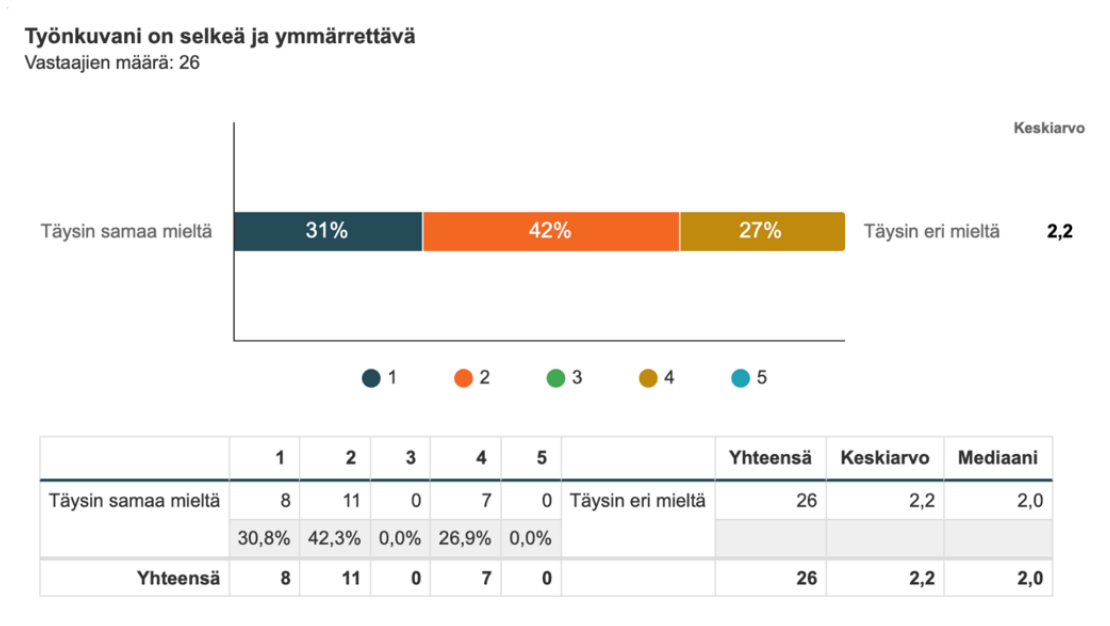
Vastaajien määrä: 26



	n	Prosentti
peruskoulu	0	0,0%
Toinen aste	3	11,5%
Korkeakoulu	23	88,5%
Joku muu, mikä?	0	0,0%

Kuvio 10. Koulutustaso (n=26).

Taustatietojen selvittämisen jälkeen tutkittiin yksilön hyvin vointia Likert-asteikon avulla. Ensimmäisenä oli ”Työnkuvani on selkeä ja ymmärrettävä”. Vastaajista kahdeksan (30,81 %) oli täysin samaa mieltä ja 11 (42,3 %) lähes samaa mieltä. Loput seitsemän (26,9 %) vastasi vaihtoehdon neljä eli hieman eri mieltä.

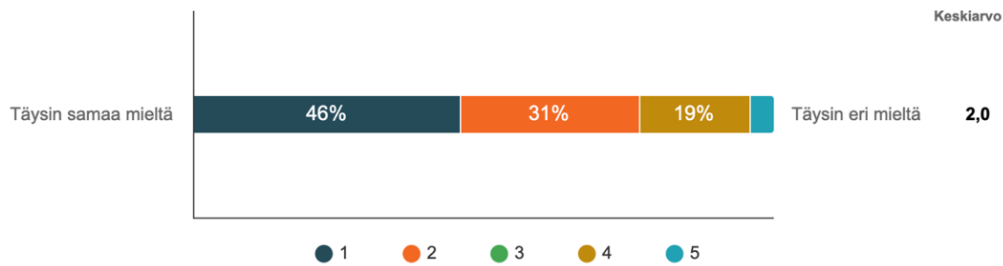


Kuvio 11. Työnkuvani on selkeä ja ymmärrettävä (n=26).

Toinen väittämä oli ”Työnkuvani vastaa koulutaustaani”. Vastaajista 12 (46,2 %) oli täysin samaa mieltä ja kahdeksan (30,8 %) lähes samaa mieltä. Vain yksi (3,8 %) oli täysin eri mieltä ja viisi (19,2 %) hieman eri mieltä.

### Työnkuvani vastaa koulutustaustaani

Vastaajien määrä: 26



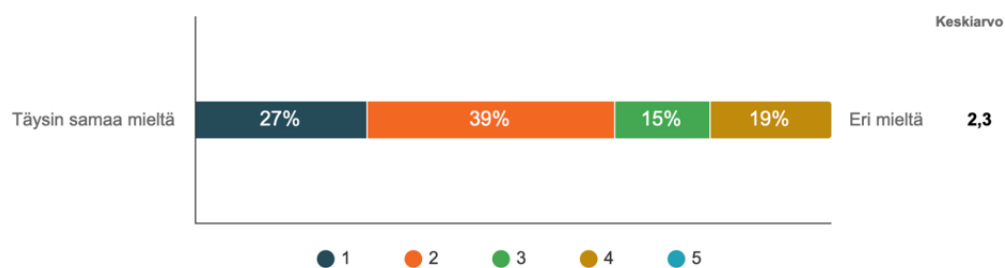
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	12	8	0	5	1	Täysin eri mieltä	26	2,0	2,0
	46,2%	30,8%	0,0%	19,2%	3,8%				
<b>Yhteensä</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		<b>26</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 12. Työnkuvani vastaa koulutustaustaani (n=26).

Seuraavaksi tutkittiin vastuiden jakautumista ”Koen, että vastuuni ovat kohtuulliset ja hallittavissa”. Seitsemän (26,9 %) oli täysin samaa mieltä, kymmenen (38,5 %) lähes samaa mieltä ja 4 (15,4 %) eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Loput 5 (19,2 %) oli hieman eri mieltä.

### Koen, että vastuuni ovat kohtuulliset ja hallittavissa

Vastaajien määrä: 26



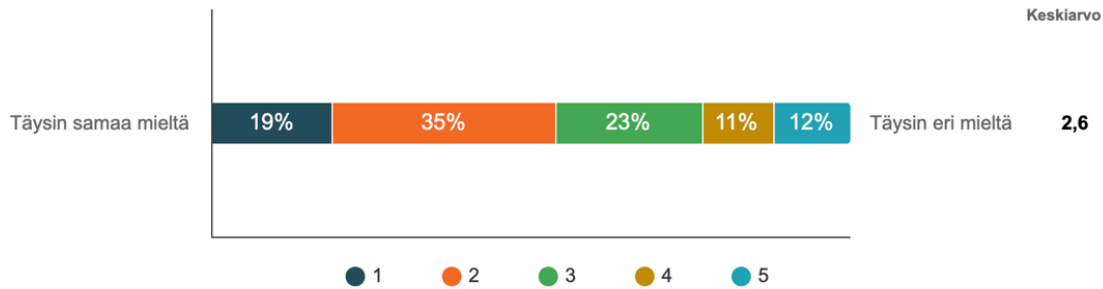
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	7	10	4	5	0	Eri mieltä	26	2,3	2,0
	26,9%	38,5%	15,4%	19,2%	0,0%				
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>		<b>26</b>	<b>2,3</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 13. Koen että vastuuni ovat kohtuulliset ja hallittavissa (n=26).

Väittämässä ”Koen että työpaikallani arvostetaan työntekijöiden hyvinvointia” vastaajista viisi (19,2 %) oli täysin samaa mieltä ja vastaajista yhdeksän (34,6 %) lähes samaa mieltä. Kuusi vastaajaa (23,1 %) eivät olleet samaa, eikä eri mieltä ja kolme vastaajaa (11,6 %) hieman eri mieltä. Täysin eri mieltä oli myös vastaajista kolme (11,5 %).

#### Koen, että työpaikallani arvostetaan työntekijöiden hyvinvointia

Vastaajien määrä: 26



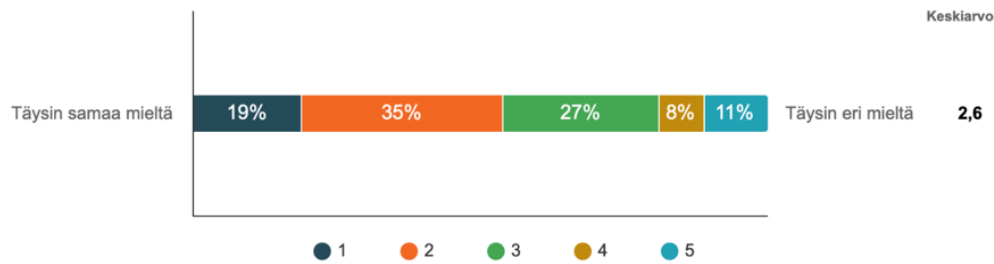
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	5	9	6	3	3	Täysin eri mieltä	26	2,6	2,0
	19,2%	34,6%	23,1%	11,6%	11,5%				
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>26</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 14. Työntekijöiden työhyvinvoinnin arvostus (n=26).

Vastaajilta selvitettiin myös, ovatko työpaikan tarjoamat työhyvinvointipalvelut riittäviä (Kuvio 15). Vastaajista viisi (19,2 %) oli täysin samaa mieltä ja yhdeksän (34,6 %) oli lähes samaa mieltä. Seitsemän (26,9 %) vastaajaa eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Kaksi (7,7 %) vastaajista oli hieman eri mieltä ja kolme vastaajaa (11,6 %) täysin eri mieltä.

### Työpaikkani tarjoamat työhyvinvointipalvelut ovat riittäviä

Vastaajien määrä: 26



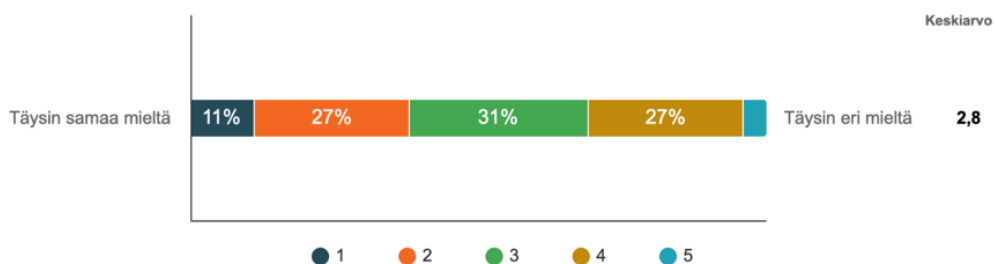
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	5	9	7	2	3	Täysin eri mieltä	26	2,6	2,0
	19,2%	34,6%	26,9%	7,7%	11,6%				
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		<b>26</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 15. Työpaikan tarjoamien työhyvinvointipalvelujen riittävyys (n=26).

”Koen että työpaikallani ongelmakohtiin reagoidaan ja työnteon sujuvuutta kehitetään jatkuvasti” väittämässä yksi (3,9 %) oli täysin eri mieltä. Seitsemän (26,9 %) vastaajista oli hie- man eri mieltä ja kahdeksan (30,8 %) vastaajaa eivät olleet samaa, eikä eri mieltä. Seitse- män vastaajaa (26,9 %) oli lähes samaa mieltä ja kolme (11,5 %) vastaajaa täysin samaa mieltä.

### Koen, että työpaikallani ongelmakohtiin reagoidaan ja työnteon sujuvuutta kehitetään jatkuvasti

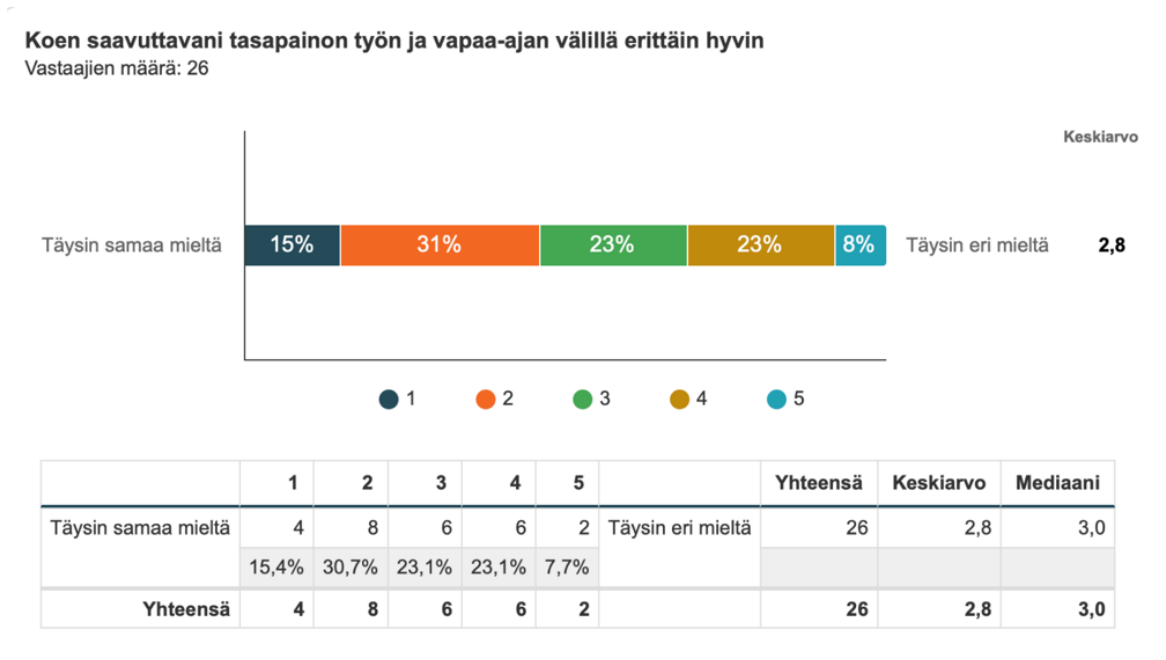
Vastaajien määrä: 26



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	3	7	8	7	1	Täysin eri mieltä	26	2,8	3,0
	11,5%	26,9%	30,8%	26,9%	3,9%				
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>		<b>26</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>

Kuvio 16. Ongelmakohtiin reagointi ja työnteon sujuvoittamisen kehittäminen työpaikalla (n=26).

”Koen saavuttavani tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä erittäin hyvin” väittämässä täysin eri mieltä oli kaksi (7,7 %) ja kuusi (23,1 %) oli hieman eri mieltä. Neljä (15,4 %) oli täysin samaa mieltä, kahdeksan (30,7 %) lähes samaa mieltä ja loput kuusi (23,1 %) ei samaa eikä eri mieltä.

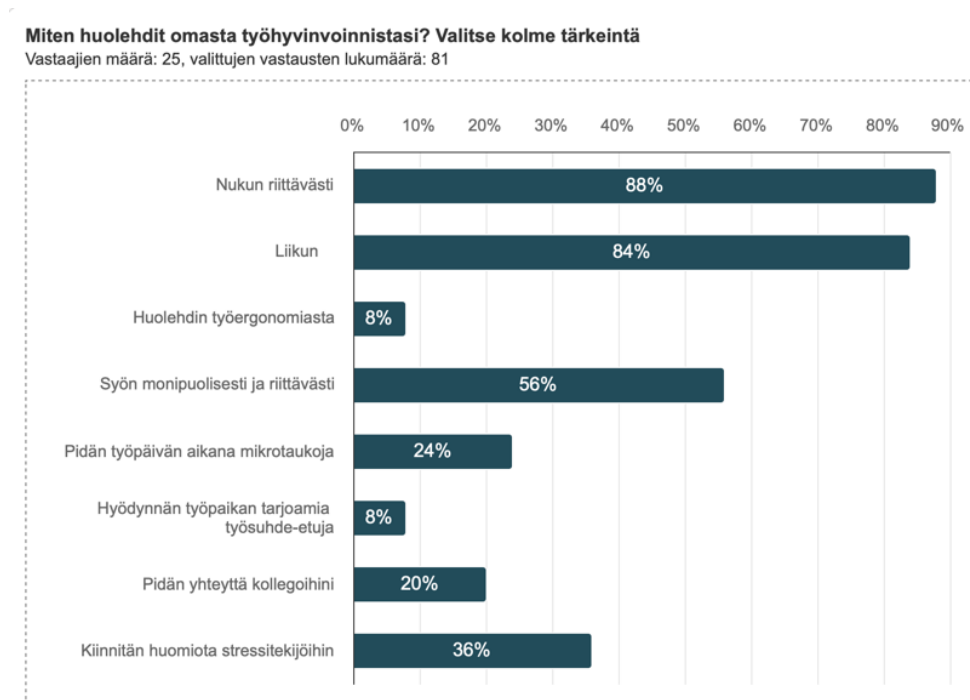


Kuvio 17. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä (n=26).

Vastaajilta selvitettiin miten he huolehtivat omasta työhyvinvoinnistaan. Vastausvaihtoehdoista tuli vastata kolme tärkeintä. Kuviossa 19 on nähtävissä, miten vastaukset jakoutuivat. Vaihtoehto ”Nukun riittävästi” oli 22 vastaajien (88 %) mielestä yksi tärkeimmistä, sekä myös vastausvaihtoehto ”Liikun”, joka keräsi vastauksia 21 (84 %). Kolmanneksi eniten ääniä (56 %) vastaajilta sai vastausvaihtoehto ”Syön monipuolisesti ja riittävästi”. Neljänneksi eniten vastauksia eli yhdeksän henkilön (36 %) äänet sai vaihtoehto ”Kiinnitän huomiota stressitekijöihin”.

”Pidän työpäivän aikana mikrotaukoja” oli kuuden (24 %) vastaajan yksi vaihtoehtoista ja ”Pidän yhteyttä kollegoihini” oli yksi viiden (20 %) vastaajan vaihtoehtoista. Loput äänet

jakautuivat tasan vaihtoehtoille ”Huolehdin työergonomiasta” sekä ”Hyödynnän työpaikan tarjoamia työsuhte-etuja” ja saivat kumpikin 2 vastaajan äänet (8 %).



Kuvio 18. Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen (n=25).

	n	Prosentti
Nukun riittävästi	22	88,0%
Liikun	21	84,0%
Huolehdin työergonomiasta	2	8,0%
Syön monipuolisesti ja riittävästi	14	56,0%
Pidän työpäivän aikana mikrotaukoja	6	24,0%
Hyödynnän työpaikan tarjoamia työsuhte-etuja	2	8,0%
Pidän yhteyttä kollegoihini	5	20,0%
Kiinnitän huomiota stressitekijöihin	9	36,0%

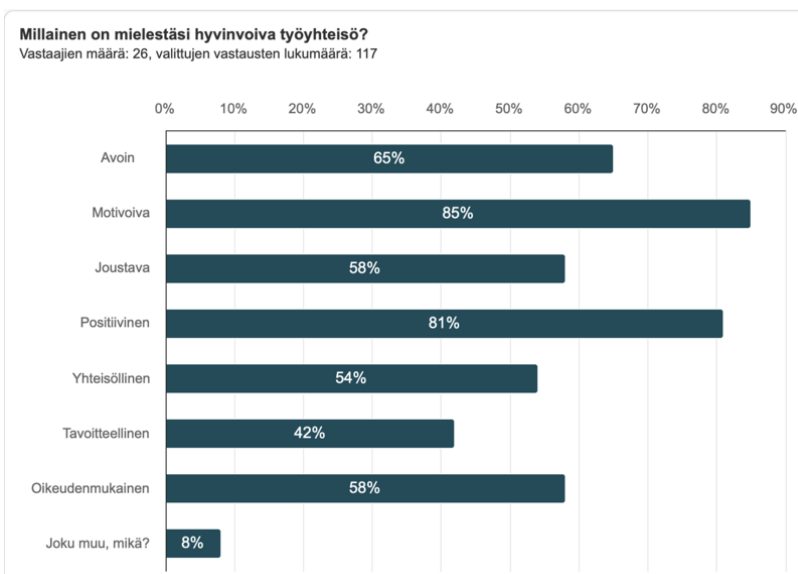
Kuvio 19. Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen prosenttiyksiköt.

Kyselyssä selvitettiin, millainen on vastaajien mielestä hyvinvoiva työyhteisö. Sopivia vaihtoehtoja sai valita niin monta kuin halusi. Kaksi adjektiivia nousi ylitse muiden, sillä suurin osa eli 22 (84,6 %) vastaajaa valitsi motivoivan sekä lähes yhtä moni eli 21 (80,8 %) vastaajaa valitsi positiivisen. Yli puolet eli 17 (65,4 %) vastaajaa koki avoimuuden tärkeänä sekä myös yli puolet eli 15 (57,7 %) vastaajaa valitsi joustavuuden ja oikeudenmukaisuuden.



Yhteisöllisyyden valitsi 14 (53,8 %) vastaajaa. Valmiista adjektiiveista vähiten tärkeänä pidettiin tavoitteellisuutta, jonka valitsi alle puolet eli 11 (42,3 %).

Viimeisenä vaihtoehtona oli ”joku muu, mikä?”, mikäli vastaaja koki jonkun oleellisen asian puuttuvan listalta. Tähän tuli kaksi vastausta, joista toinen oli hyväpalkkainen ja toisessa oli lueteltu useampia asioita: ”luottamuksellinen, kaikki mukaan ottava, yhteen hiileen puhaltava, erilaisuuden hyväksyvä, kannustava, uskaltaa tehdä virheitä”.



Kuvio 20. Millainen on mielestäsi hyvinvoiva työyhteisö (n=26)?

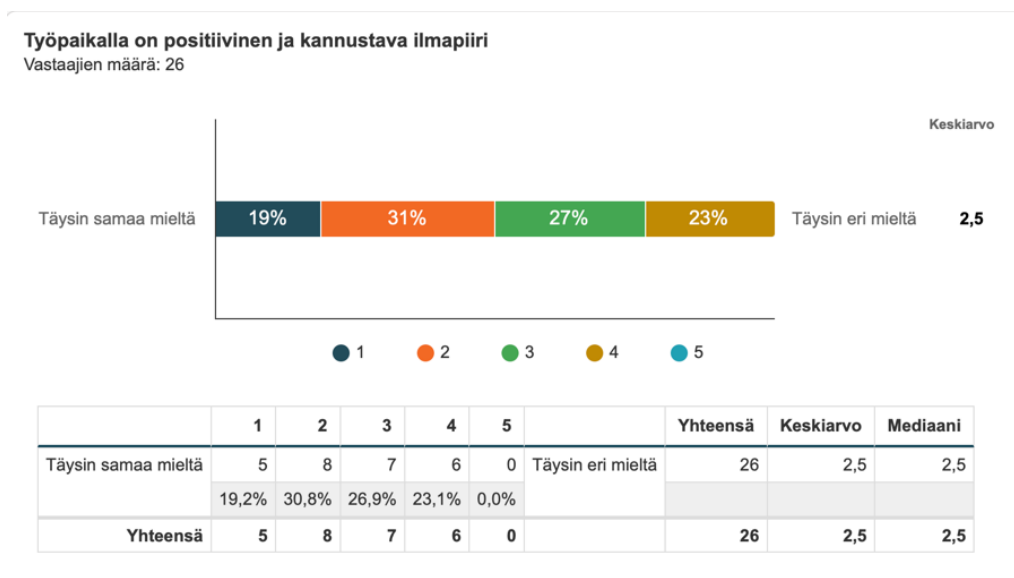
	n	Prosentti
Avoin	17	65,4%
Motivoiva	22	84,6%
Joustava	15	57,7%
Positiivinen	21	80,8%
Yhteisöllinen	14	53,8%
Tavoitteellinen	11	42,3%
Oikeudenmukainen	15	57,7%
Joku muu, mikä?	2	7,7%

Kuvio 21. Millainen on mielestäsi hyvinvoiva työyhteisö (n=26)?

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Joku muu, mikä?	Hyväpalkkainen
Joku muu, mikä?	luottamuksellinen, kaikki mukaan ottava, yhteen hilleen puhaltava, erilaisuuden hyväksyvä, kannustava, uskaltaa tehdä virheitä, ...

Kuvio 22. Vastaukset kysymykseen joku muu, mikä?

”Työpaikalla on positiivinen ja kannustava ilmapiiri? väittämässä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti vaihtoehtojen 1 täysin samaa mieltä ja 4 hieman eri mieltä välille. Täysin samaa mieltä oli 5 (19,2 %), lähes samaa mieltä oli 8 (30,8 %), ei samaa eikä eri mieltä oli 7 (26,9 %) ja loput 6 (23,1 %) hieman eri mieltä. Kukaan ei siis ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.

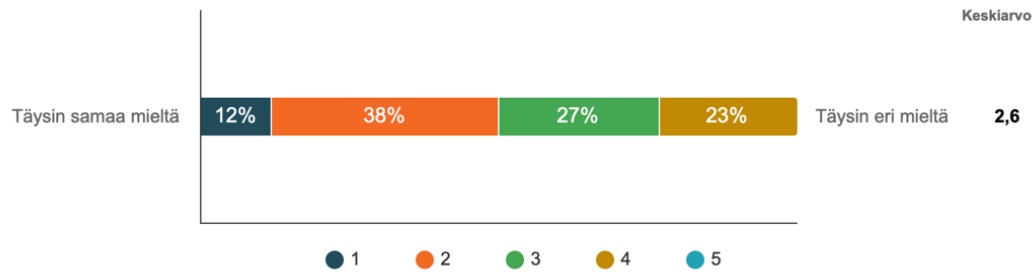


Kuvio 23. Työpaikalla on positiivinen ja kannustava ilmapiiri (n=26).

”Työyhteisö tukee työntekijöidensä henkistä ja fyysistä hyvinvointia” väittämässä huomattava vähemmistö eli 3 (11,5 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä. Kymmenen (38,5 %) oli kuitenkin lähes samaa mieltä, seitsemän (26,9 %) ei samaa eikä eri mieltä ja loput kuusi (23,1 %) hieman eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.

### Työyhteisö tukee työntekijöidensä henkistä ja fyysistä hyvinvointia

Vastaajien määrä: 26



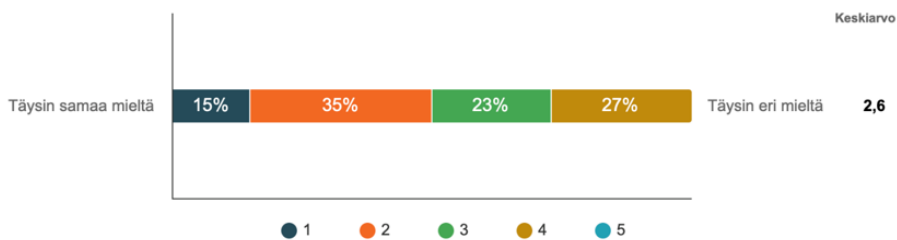
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	3	10	7	6	0	Täysin eri mieltä	26	2,6	2,5
	11,5%	38,5%	26,9%	23,1%	0,0%				
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>0</b>		<b>26</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>

Kuvio 24. Työyhteisö tukee työntekijöidensä henkistä ja fyysistä hyvinvointia (n=26).

”Yhteistyö työpaikalla sujuu erittäin hyvin” väittämässä täysin samaa mieltä oli neljä (15,4 %), lähes samaa mieltä yhdeksän (34,6 %), ei samaa eikä eri mieltä kuusi (23,1 %) ja loput seitsemän (26,9 %) hieman eri mieltä. Myöskään tässä väittämässä kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

### Yhteistyö työpaikalla sujuu erittäin hyvin

Vastaajien määrä: 26



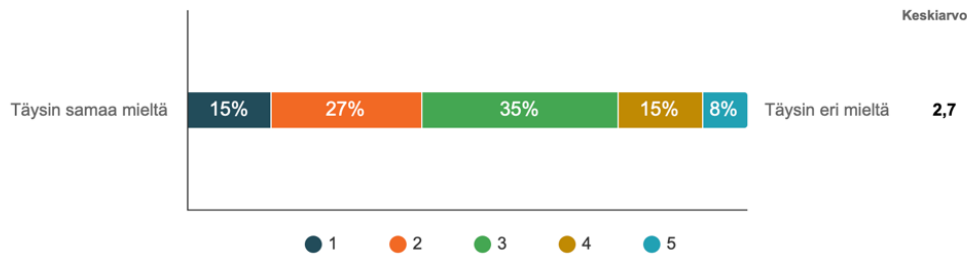
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	4	9	6	7	0	Täysin eri mieltä	26	2,6	2,5
	15,4%	34,6%	23,1%	26,9%	0,0%				
<b>Yhteensä</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0</b>		<b>26</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>

Kuvio 25. Yhteistyö työpaikalla sujuu erittäin hyvin (n=26).

”Koen, että työpaikalla kaikkia kohdellaan reilusti ja yhdenvertaisesti” väittämässä täysin samaa mieltä oli vain neljä (15,4 %) vastaajaa, lähes samaa mieltä seitsemän (26,9 %) ja ei samaa eikä eri mieltä oli yhdeksän (34,6 %). Hieman eri mieltä oli neljä (15,4 %) ja täysin eri mieltä loput kaksi (7,7 %).

**Koen, että työpaikalla kaikkia kohdellaan reilusti ja yhdenvertaisesti**

Vastaajien määrä: 26



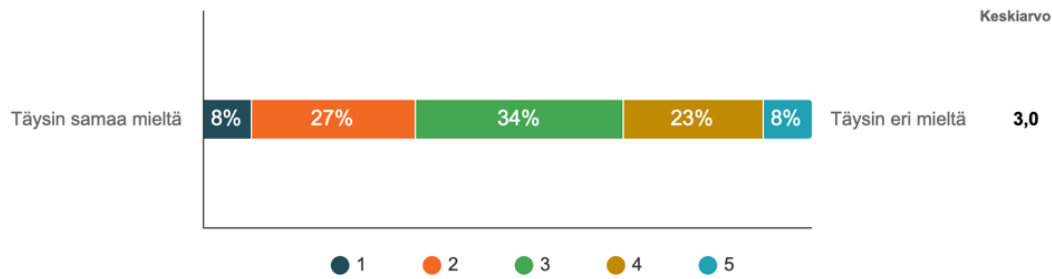
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	4	7	9	4	2	Täysin eri mieltä	26	2,7	3,0
	15,4%	26,9%	34,6%	15,4%	7,7%				
<b>Yhteensä</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		<b>26</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>

Kuvio 26. Koen että työpaikalla kaikkia kohdellaan reilusti ja yhdenvertaisesti (n=26).

”Muutoksista ilmoitetaan avoimesti ja työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon” väittämässä täysin samaa mieltä oli kaksi (7,7 %), myös täysin eri mieltä oli kaksi (7,7 %). Lähes samaa mieltä oli seitsemän (26,9 %), hieman eri mieltä oli kuusi (23,1 %) ja ei samaa eikä eri mieltä oli loput 9 (34,6 %) vastaajaa.

### Muutoksista ilmoitetaan avoimesti ja työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon

Vastaajien määrä: 26



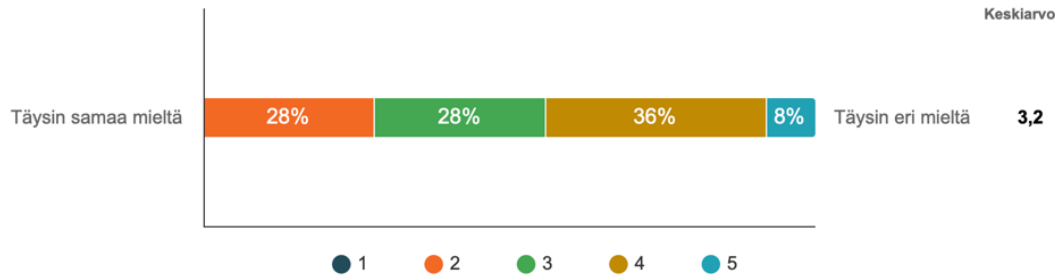
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	2	7	9	6	2	Täysin eri mieltä	26	3,0	3,0
	7,7%	26,9%	34,6%	23,1%	7,7%				
<b>Yhteensä</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>2</b>		<b>26</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

Kuvio 27. Muutoksista ilmoittaminen (n=26).

Vastaajilta selvittiin konfliktitilanteisiin puuttumista, ja hoidetaanko ne asianmukaisesti. Kuukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä. Enemmistö vastaajista, eli yhdeksän (36 %) oli hieman eri mieltä. Saman verran ääniä sai vaihtoehdot lähes samaa mieltä, (7 vastaajaa, 28 %) sekä ei samaa eikä eri mieltä (7 vastaajaa, 28 %). Kaksi vastaajaa (8 %) oli täysin eri mieltä.

### Konfliktitilanteisiin puututaan ja ne hoidetaan asianmukaisesti

Vastaajien määrä: 25



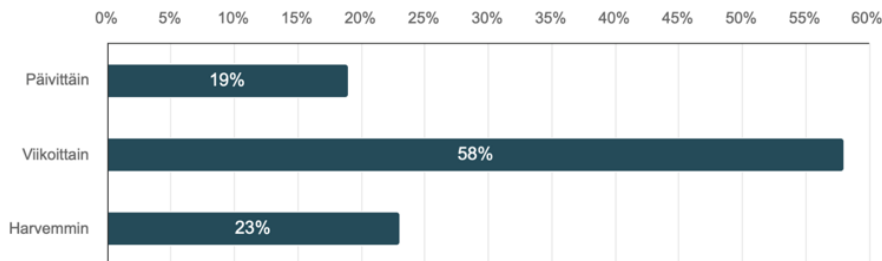
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	0	7	7	9	2	Täysin eri mieltä	25	3,2	3,0
	0,0%	28,0%	28,0%	36,0%	8,0%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>2</b>		<b>25</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>

Kuvio 28. Konfliktitilanteisiin puuttuminen ja niiden hoitaminen (n=25).

”Olen yhteydessä esihenkilööni” kysymyksessä vastauksia selkeästi eniten sai vaihtoehto viikoittain, sillä tämän vaihtoehdon vastasi vastaajista viisitoista (57,7 %). Toiseksi eniten vastauksia sai vaihtoehto harvemmin, jonka vastasi vastaajista kuusi (23,1 %). Vähiten ääniä, mutta kuitenkin vain yhden vastaajan erolla, sai vaihtoehto päivittäin, jonka vastasi viisi (19,2 %).

### Olen yhteydessä esihenkilööni

Vastaajien määrä: 26



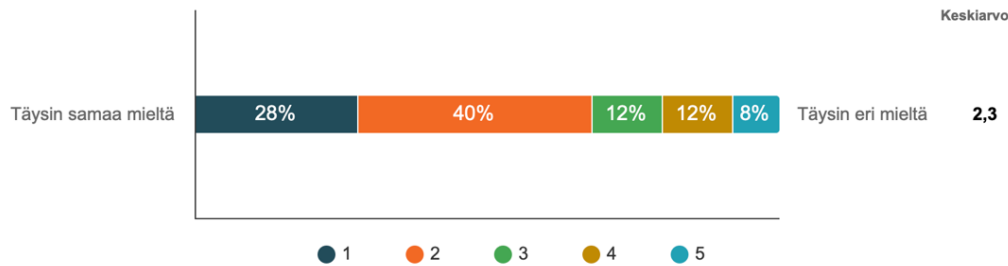
	n	Prosentti
Päivittäin	5	19,2%
Viikoittain	15	57,7%
Harvemmin	6	23,1%

Kuvio 29. Olen yhteydessä esihenkilööni (n=26).

”Esihenkilöni viestintä on tehokasta” väittämän kanssa seitsemän (28 %) oli täysin samaa mieltä, kymmenen (40 %) lähes samaa mieltä ja kolme (12 %) ei samaa eikä eri mieltä. Täysin eri mieltä oli kaksi (8 %) ja hieman eri mieltä 3 (12 %).

#### Esihenkilöni viestintä on tehokasta

Vastaajien määrä: 25



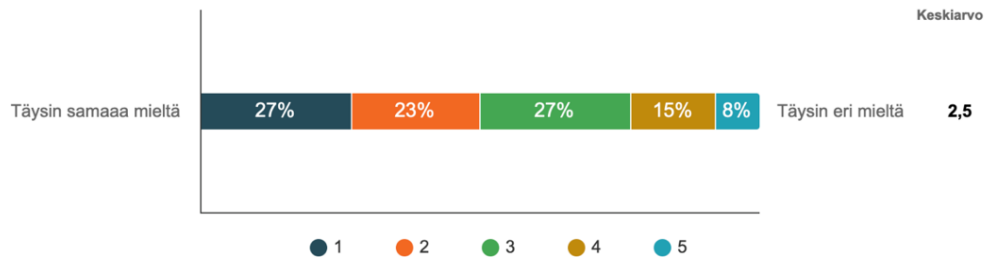
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	7	10	3	3	2	Täysin eri mieltä	25	2,3	2,0
	28,0%	40,0%	12,0%	12,0%	8,0%				
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>25</b>	<b>2,3</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 30. Esihenkilöni viestintä on tehokasta (n=25).

”Esihenkilöni luoma työilmapiiri on hyvä” väittämässä täysin eri mieltä oli kaksi (7,7 %) vastaajaa, hieman eri mieltä neljä (15,4 %) ja ei samaa eikä eri mieltä seitsemän (26,9 %). Täysin samaa mieltä oli seitsemän (26,9 %) ja loput 6 (23,1 %) lähes samaa mieltä.

### Esihenkilöni luoma työilmapiiri on hyvä

Vastaajien määrä: 26



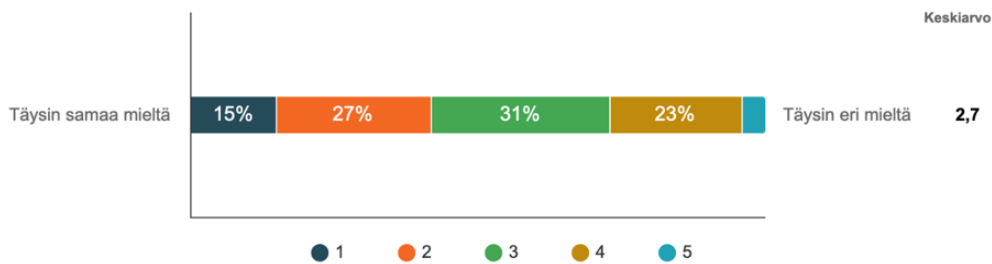
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	7	6	7	4	2	Täysin eri mieltä	26	2,5	2,5
	26,9%	23,1%	26,9%	15,4%	7,7%				
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		<b>26</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>

Kuvio 31. Esihenkilön luoma ilmapiiri (n=26).

”Esihenkilöni seuraa työntekijöiden hyvinvointia” väittämässä neljä (15,4 %) oli täysin samaa mieltä, seitsemän (26,9 %) lähes samaa mieltä ja kahdeksan (30,8 %) ei samaa eikä eri mieltä. Vain yksi (3,8 %) oli täysin eri mieltä ja loput kuusi (23,1 %) hieman eri mieltä.

### Esihenkilöni seuraa työntekijöiden hyvinvointia

Vastaajien määrä: 26



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	4	7	8	6	1	Täysin eri mieltä	26	2,7	3,0
	15,4%	26,9%	30,8%	23,1%	3,8%				
<b>Yhteensä</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		<b>26</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>

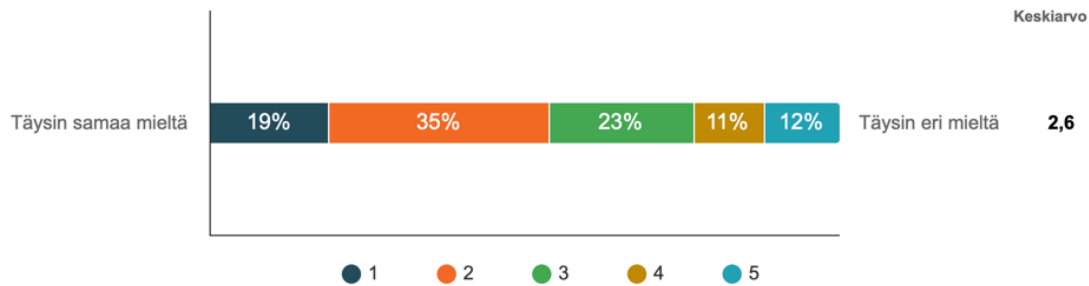
Kuvio 32. Esihenkilöni seuraa työntekijöiden hyvinvointia (n=26).



”Esihenkilötyö vaikuttaa positiivisesti motivaatiooni” väittämässä viisi (19,2 %) oli täysin samaa mieltä, yhdeksän (34,6 %) lähes samaa mieltä ja kuusi (23,1 %) ei samaa eikä eri mieltä. Kolme (11,5 %) oli täysin eri mieltä ja myös kolme (11,6 %) oli hieman eri mieltä.

#### Esihenkilötyö vaikuttaa positiivisesti motivaatiooni

Vastaajien määrä: 26



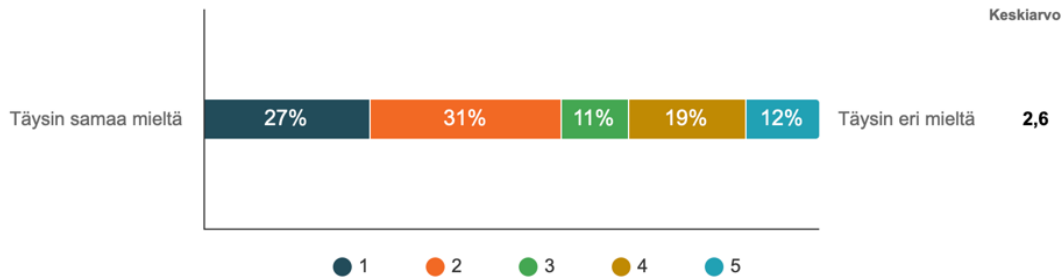
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	5	9	6	3	3	Täysin eri mieltä	26	2,6	2,0
	19,2%	34,6%	23,1%	11,6%	11,5%				
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>26</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 33. Esihenkilötyö vaikuttaa positiivisesti motivaatiooni (n=26).

”Voin luottaa esihenkilöni apuun, kun kohtaan haasteita työssä” väittämässä kolme (11,5 %) oli täysin eri mieltä ja viisi (19,2 %) hieman eri mieltä. Kolme (11,6 %) valitsi vaihtoehdon kolme eli ei samaa eikä eri mieltä. Seitsemän (26,9 %) oli täysin samaa mieltä ja kahdeksan lähes samaa mieltä (30,8 %).

### Voin luottaa esihenkilöni apuun, kun kohtaan haasteita työssä

Vastaajien määrä: 26



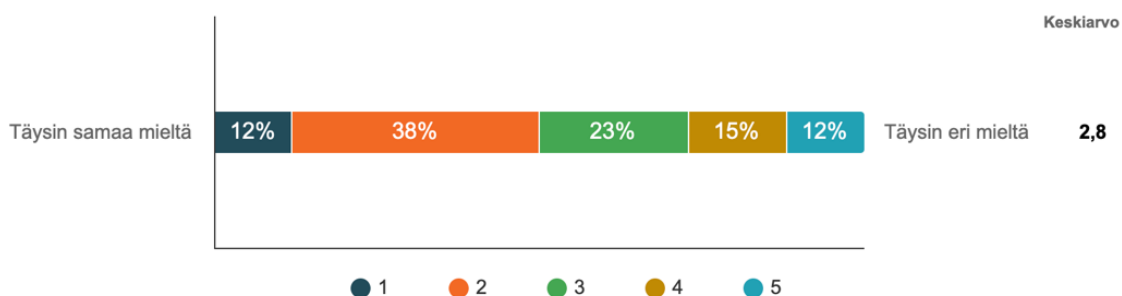
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	7	8	3	5	3	Täysin eri mieltä	26	2,6	2,0
	26,9%	30,8%	11,6%	19,2%	11,5%				
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		<b>26</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 34. Voin luottaa esihenkilöni apuun, kun kohtaan haasteita työssä (n=26).

”Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä” väittämässä täysin samaa mieltä oli vain kolme (11,5 %), mutta lähes samaa mieltä oli kymmenen (38,5 %). Ei samaa eikä eri mieltä oli kuusi (23,1 %), hieman eri mieltä oli neljä (15,4 %) ja täysin eri mieltä oli kolme (11,5 %).

### Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä

Vastaajien määrä: 26



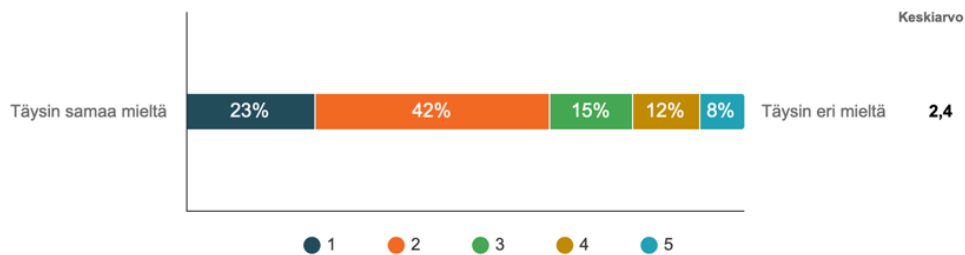
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	3	10	6	4	3	Täysin eri mieltä	26	2,8	2,5
	11,5%	38,5%	23,1%	15,4%	11,5%				
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>		<b>26</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>

Kuvio 35. Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä (n=26).

”Esihenkilöni kannustaa oppimiseen ja tarjoaa mahdollisuuksia kehittää itseään” väittämässä kuusi (23,1 %) oli täysin samaa mieltä, 11 (42,3 %) lähes samaa mieltä ja neljä (15,4 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kolme (11,5 %) vastaajaa oli hieman eri mieltä ja kaksi (7,7 %) täysin eri mieltä.

**Esihenkilöni kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja tarjoaa mahdollisuuksia kehittää itseään**

Vastaajien määrä: 26



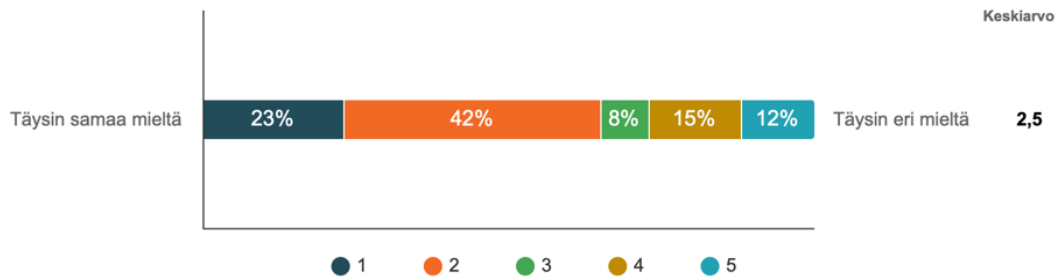
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	6	11	4	3	2	Täysin eri mieltä	26	2,4	2,0
	23,1%	42,3%	15,4%	11,5%	7,7%				
<b>Yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>26</b>	<b>2,4</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 36. Esihenkilöni kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja mahdollistaa työntekijöiden kehittää itseään (n=26).

”Esihenkilöni kuuntelee palautteeni ja kehitysideani” väittämässä kuusi (23,1 %) vastaajaa oli täysin samaa mieltä, 11 (42,3 %) oli lähes samaa mieltä ja kaksi (7,7 %) ei samaa eikä eri mieltä. Kolme (11,5 %) vastaajista oli täysin eri mieltä ja neljä (15,4 %) hieman eri mieltä.

### Esihenkilöni kuuntelee palautteeni ja kehitysideani

Vastaajien määrä: 26



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	6	11	2	4	3	Täysin eri mieltä	26	2,5	2,0
	23,1%	42,3%	7,7%	15,4%	11,5%				
<b>Yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>		<b>26</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 37. Esihenkilöni kuuntelee palautteeni ja kehitysideani (n=26).

Viimeisenä oli avoin kysymys ”Miten työilmapiiriä ja hyvinvointia voitaisiin mielestäsi parantaa työpaikallasi”, johon saatiin 11 vastausta. Vastauksissa oli selkeää yhtenäisyyttä, sillä monessa korostui yhteisöllisyyden lisääminen, työpaikan sisäisen viestinnän parantaminen sekä suosiminen. Toivotaan myös eri osaamisalojen yhteistyön lisäämistä, jotta päästäisiin tutustumaan paremmin omiin kollegoihin. Yksi vastaajista kokee työterveyspalvelut surkeina ja toivoisi niihin parannusta.

Useat vastaajat kokevat, että esihenkilötyö voi olla hyvinkin erilaista organisaation sisällä ja moni toivookin, ettei ketään suosittaisi vaan kaikkia johdettaisiin samojen periaatteiden mukaan ja että työt jakautuisivat tasaisemmin. Kaikilla tulisi olla samat säännöt ja kaikkia tulisi kohdella tasavertaisesti. Yhdessä vastauksessa asiaa tuodaan esiin seuraavasti: ”Esihenkilöllä on suosikkeja, joiden kaikki toiveet toteutetaan ja jotka saavat soloilla mielin määrin. Jos joku muu tekee saman, saa huomautuksia asiasta.”

Työntekijöitä tulisi ottaa enemmän päätöksen tekoon eikä vain ilmoittaa tehdyistä päätöksistä. Myös muutoksista viestimistä pidetään puutteellisena. Toivotaan enemmän tiedostusta työhön ja työympäristöön liittyvistä muutoksista ja sitä, että tiedotuskanavat pidettäisiin selkeinä. Tiedotuksen tulisi olla tasavertaista sekä avointa. Myös ongelma tilanteissa kaivattaisiin enemmän tukea esihenkilöltä.

Muutamassa vastauksessa tuotiin esiin myös huonoa työilmapiiriä ja selän takana puhumista. Toivottaisiin palauteenantoa niille tarkoitettujen väylien kautta, eikä niin että puhutaan työntekijöiden kesken tai oppilaiden kanssa epäammattimaiseen sävyyn kollegoista. Tällaiset kanavat eivät palvele ketään tai kehitä työyhteisöä. Eräs vastaaja korostaa, että omalla toiminnallaan pitäisi opettaa avoimuutta ja rehellisyyttä eikä juoruilua.

Yksi vastaajista toivoisi perehdytykseen panostamista esimerkiksi jakamalla vastuita useampien henkilöiden kesken, ettei perehdytys olisi vain tiettyjen ihmisten vastuulla. Vastaajan mukaan tästä voisi olla hyötyä hyvin moniulotteisesti: ”tiimityö nostaa työntekijöiden omaakin motivaatiota ja työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta. Se myös kasvattaa luottamuksen ilmapiiriä, kun kuhunkin työntekijään ja tämän osaamiseen luotetaan. Myös luottamus toisiin työntekijöihin on tärkeää ja jokaisen tulee olla valmis jakamaan tietoa ja luottamaan siihen, että myös työkaveri osaa tehdä asioita ja oppii saatuaan kunnollisen perehdytyksen.”

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella oli tarkoituksena selvittää, miten kohdeorganisaatiossa yksilö kokee työhyvinvointinsa ja millä keinoilla esihenkilö voisi siihen vaikuttaa. Tutkimusta ei voida pitää kovinkaan luotettavana, sillä vastauksia saatiin niin vähän. Siitä huolimatta vastauksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina. Vastauksia olisi todennäköisesti saatu kerättyä enemmän sähköpostin avulla. Kohdeorganisaatiossa kyselyä on kuitenkin jaettu Intranetissä, joka ei ole tavoittanut vastaajia niin tehokkaasti. Tähän tekijöillä ei kuitenkaan ollut vaikutusmahdollisuutta.

Vastaajista voidaan todeta, että suurin osa oli naisia (kuvio 6) ja joko 50- tai yli 50-vuotiaita (kuvio 5). Tästä voitiin päätellä, että tälle ryhmälle aihe tuntui kiinnostavalta. Suurin osa on ollut työelämässä jo pitkään yli 20 vuotta (kuvio 7). Hieman yli puolet vastaajista on ollut nykyisessä työpaikassa 10 vuotta tai alle ja hieman alle puolet vastaajista yli 10 vuotta (kuvio 8). Muutamaa vastaajaa on toisen asteen käyneitä, mutta kaikki loput ovat korkeakoulun käyneitä (kuvio 10). Enemmistö työskentelee toimistolla tai hybridi mallisesti. Vain kolme vastaajista on ilmoittanut työskentelevänsä täysin etänä (kuvio 9). Taustatietojen perusteella vastaajista voidaan siis päätellä heillä olevan paljon yhtäläisyyksiä.

### 5.1 Yksilön työhyvinvointi

Taustatietojen selvittämisen jälkeen kyselyssä oli yksilön työhyvinvointiin liittyvä osio. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että enemmistö kokee työnkuvansa olevan selkeä ja ymmärrettävä, sekä vastaavan koulutustaustaansa (kuviot 11 ja 12). Kuten Suonsivu (2011) korostaa, että tulisi työntekijälle annettujen tehtävien vastata työntekijän koulutusta, sillä mikäli työtehtävät poikkeavat koulutustaustasta, voi se aiheuttaa turhautumista työntekijöissä.

Yksilön työhyvinvoinnista voidaan nähdä, että vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Suurin osa vastanneista kertoo huolehtivansa riittävästä liikunnasta sekä unen saannista. Mutta esimerkiksi työergonomian ja työsuhte-etujen hyödyntämisen on valinnut vain kaksi (kuvio 18). Työhyvinvointipalvelut koetaan täysin tai melko riittävinä (kuvio 15), mutta myös pieni osa vastaajista on tyytymätön työpaikan tarjoamiin työhyvinvointipalveluihin, tämäkin voi vaikuttaa siihen miksi jotkut eivät niitä hyödynnä. Työsuhte-edut vaikuttavat myös siihen kokeeko työntekijä, että hänen hyvinvointiaan arvostetaan. Vastausten perusteella arvostuksen kokemisessa on paljon hajontaa, mutta kuitenkin enemmistö on samaa tai lähes samaa mieltä siitä, että

työpaikalla arvostetaan työntekijöiden hyvinvointia (kuvio 14). Suonsivu (2015) korostaa yksilön vastuuta omien voimavarojensa tukemisessa, ja jokaisen tulisikin huolehtia omasta jaksamisestaan, sekä terveydestään.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ainakin osa kohdeorganisaation työntekijöistä on sitä mieltä, että ongelmakohtiin reagoinnissa ja työnteon sujuvuudessa olisi parannettavaa (kuvio 16). Muun muassa Kehusmaa (2011) ja Rauramo (2008) puhuvat ongelmiin reagoimisen tärkeydestä ja keinoista.

Kyselyn vastausten perusteella osa vastaajista koki hallitsevansa erittäin hyvin tasapainon työn sekä vapaa-ajan välillä (kuvio 17). Kuitenkin osasta vastaajista tuntui myös siltä, ettei tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä löydy. Työterveyslaitoksen (i.a.) mukaan työntekijän oman hyvinvoinnin, sekä stressinhallinnan kannalta olisi tärkeää, että työaika ja vapaa-aika saataisiin tasapainoon. Työterveyslaitos muistuttaa, että työntekijöiden tulisi myös itse huolehtia palautumisestaan, sekä riittävästä levosta työaikojen ulkopuolella.

## 5.2 Työyhteisön hyvinvointi

Kyselyssä tahdottiin selvittää, miten yksilöt kokevat työyhteisön, ja minkälainen on heidän mielestään hyvinvoiva työyhteisö (kuvio 20). Kysymyksessä ei ollut rajattuna, montako vaihtoehtoa voi valita. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että hyvinvoiva työyhteisö on motivoiva, sekä positiivinen. Myös avoin, sekä joustava ja oikeudenmukainen työyhteisö saivat vastauksia hieman yli puolelta vastaajista. Hyvinvoiva työyhteisö auttaa Rauramon (2008) mukaan työntekijän itsetunnon tukemisessa. Hänen mukaansa jokaisella työntekijällä olisi oikeus hyvään kohteluun omana itsenään. Hän korostaa myös sosiaalisen tuen saamisen tärkeyttä, pohdittaessa työssä jaksamista ja työn mielekkyyttä.

Vastauksia tutkittaessa voitiinkin todeta, että suurin osa oli sitä mieltä, että motivoiva ja positiivinen työyhteisö on heidän mielestään hyvinvoiva. Seuraavassa kysymyksessä teemaan sopien selvitettiin, onko kohdeorganisaatiossa positiivinen ja kannustava ilmapiiri (kuvio 23). Vastauksien perusteella kohdeorganisaatiossa ei ainakaan selkeästi vallitse positiivinen ja kannustava ilmapiiri, mutta yksikään vastaajista ei ollut kuitenkaan täysinkään eri mieltä. Mielipiiteet jakautuivat melko tasaisesti lähes samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, sekä hieman eri mieltä vastausvaihtoehtojen välille. Tämän perusteella siis positiivisuudessa, sekä kannustamisessa olisi vastaajien mielestä hieman parannettavaa.

Kyselyn vastausten mukaan kohdeorganisaatiossa ei muutaman vastaajan mielestä kohdella kaikkia reilusti ja yhdenvertaisesti (kuvio 26). Suurin osa vastaajista ei ole asiasta juurikaan mitään mieltä. Vastausten perusteella voikin todeta, että työpaikalla tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten toisia kohdellaan ja että kohtelu olisi yhdenvertaista. Myös Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portainen toisessa portaassa korostetaan tasa-arvoista ja yhdenvertaista työyhteisöä.

Kyselyssä haluttiin selvittää, ilmoitetaanko kohdeorganisaatiossa muutoksista avoimesti ja otetaanko muutoksia pohdittaessa myös työntekijöiden mielipiteet huomioon (kuvio 27). Todettavissa on, ettei muutostilanteissa huomioiminen, ja avoimuus ole vastaajien mielestä kovin yleistä, muttei harvinaistakaan. Vastauksien perusteella osa vastaajista kokee, ettei muutostilanteissa huomioimista, sekä avoimuutta juurikaan ole. Kuitenkin löytyi vastaajista muutama, jotka oli täysin samaa mieltä, mutta myös muutama, jotka oli täysin eri mieltä. Kuten teoriaosuudessa on esitetty, tulisi Rauramon (2008) mukaan muutoksista kertoa hyvissä ajoin ja avoimesti, ettei työntekijät koe turvattomuuden tunnetta. Myös työterveyslaitoksen (i.a.) mukaan muutostilanteissa tulisi huomioida työhyvinvointi, sillä muutostilanteet voivat olla työntekijöille kuormittavia.

Työyhteisön hyvinvoinnissa kokonaistilannetta tarkastellen, olisi työyhteisön hyvinvoinnissa osittain parannettavaa, jotta tuloksista saataisiin enemmän positiivisia, mutta tilanne kuitenkin ei ole kaoottinen vaan löytyy myös asioita, joiden koetaan olevan hyvin. On huomioitava, että jokainen yksilö kokee työhyvinvoinnin ja siihen liittyvät asiat omalla tavallaan.

### **5.3 Esihenkilötyö ja työhyvinvoinnin johtaminen**

Esihenkilötyöhön liittyviin vastauksiin vaikuttaa paljon myös se, että organisaation sisällä esimiestyö voi olla hyvin erilaista, joten vastauksissa on otettava huomioon se, ettei kaikki vastaa samanlaisten kokemusten perusteella. Osa vastanneista kokee saavansa riittävästi tukea ja apua esimieheltä, mutta kaikilla tilanne ei ole samanlainen (kuvio 34). Myös etätyöllä voi olla vaikutus omaan kokemukseensa. Nämä seikat selittävät vastausten hajontaa, sillä melkein kaikissa kysymyksissä on valintoja molemmista ääripäistä.

Suurin osa oli joko samaa tai lähes samaa mieltä siitä, että esihenkilö kannustaa oppimiseen sekä tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia kehittää itseään (kuvio 36). Hakasen ja Kaltiaisen



(2023) mukaan motivaatio ja rohkeus itsensä kehittämiseen vaatii sen, että työntekijät kokevat itsensä arvostetuksi. Näin he kokevat itsensä kehittämisen merkityksellisempänä.

Osa tekee tiiviimpää yhteistyötä esimiehensä kanssa, ja on yhteydessä useammin kuin toiset enemmistä vastasi olevansa yhteydessä esihenkilöön viikoittain (kuvio 29). Suurin osa kokee Likertin asteikon perusteella, että esihenkilön viestintä on tehokasta tai ainakin melko tehokasta (kuvio 30), mutta kuitenkin viimeisessä kysymyksessä nousi esille myös toive selkeämmästä ja avoimemmasta vuorovaikutuksesta organisaation sisäisissä tiedotuskanavissa. Osa kokee, että tiedotus ei ole tasapuolista ja toivoo, että varsinkin muutoksista viestittäisiin paremmin.

Viimeisenä olleen avoimen kysymyksen vastauksista voidaan huomata, että parannettavaa olisi niin esihenkilötyössä, mutta myös työyhteisön toiminnassa. Moni kaipaa tiiviimpää työyhteisöä, avoimuutta ja luottamusta toisia kohtaan. Tässä on vastuu esihenkilön lisäksi myös jokaisella työntekijällä, jotta ei omalla toiminnallaan saastuta työyhteisöä, esimerkiksi puhumalla toisista selän takana. Tässä on myös tilaisuus esihenkilöillä miettiä, että millä keinoin työilmapiiriä voitaisiin parantaa sekä yhteisöllisyyttä.

Vaikka kyselyssä oli kokonaisuudessaan vähän vastaajia, viimeisessä avoimessa kysymyksessä oli kuitenkin selkeää yhtenäisyyttä vastauksissa. Moni haluaisi päästä tutustumaan paremmin toisiinsa, ja tämä voisi edesauttaa raja-aitojen pienenemistä. Muutenkin kaivataan avoimempaa toimintaa työyhteisössä sekä tiimityöskentelyä, jotta yhteisöllisyys lisääntyisi. Tässä olisi esihenkilöille selkeä ja konkreettinen toimi, joka voisi hyödyttää monella osa alueella. Kun työyhteisö tiivistyy, myös keskinäinen luottamus lisääntyy ja saataisiin kitkettä pois keskinäisiä ristiriitoja. Työilmapiiri on kuitenkin myös Hyppäsen (2013) mukaan keskeinen osa työhyvinvointia.

Avoimen kyselyn vastaaja määrästä (11) voidaan todeta, että vastaajissa on varmasti ne, joilla on ollut kehitysideoita. Ne 15, jotka eivät ole vastanneet eivät välttämättä ole välittäneet tai keksineet mitään kehitettävää. Kuitenkin avoimet kysymykset saavat helposti enemmän painoarvoa, sillä jos esimerkiksi kolme yhdestätoista vastaajasta on maininnut saman kehityskohteen se vaikuttaa pahemmalta. Likert-asteikon väittämiin on kuitenkin vastannut kaikki 26, joissa vastaukset ovat jakautuneet tasaisemmin ja niiden perusteella voidaan havaita, että on myös tyytyväisiä työntekijöitä.

## LÄHTEET

- Center for Creative Leadership. (2024). *Create a better culture: The Keys to Well-being and Leadership*. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/create-better-culture-the-keys-to-wellbeing-and-leadership/>
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., & Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen*. Brik.
- Hakanen, J. (2017). *Palaute on työelämän pienin suuri asia*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palautte-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2023). Suomalaisten työhyvinvointi jämahti koronan heikentämälle tasolle. *Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uud. p.). Edita.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Edita.
- Innanen, P., Salojärvi, S., Vauhkonen, P., Vesterinen, P. (2006) Työhyvinvointi: Vastuuta ja positiivista kierrettä. Teoksessa P. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 19–74). WSOYpro.
- Jabe, M. (2012). *Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi?* Yrityskirjat.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uud. p.). Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. (2011) *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kariston Kirjapaino Oy.
- Laine, N., & Salonen, M. (2014). *Ratkaise työpaikan ristiriidat*. Taurus Media.
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta* (uud. laitos). Edita.
- Rauramo, P. (2009). *Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja*. Työturvallisuuskeskus.
- Sosiaali- ja työterveysministeriö. (i.a.). *Työturvallisuus ja työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. (2011) *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIpress.
- Suonsivu, K. (2015). *Kohti riittävyttä: Matkalla työhyvinvointiin*. Unipress.
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen, & P. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 11–44). Otava.

- Tampereen yliopisto. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. (i.a.). *Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli*. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>
- Työsuojelu.fi. (i.a.) *Vastuut työsuojelussa*. <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-tyosuojelussa>
- Työterveyslaitos. (i.a.-a). *Elintavat ja työhyvinvointi*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos. (i.a.-b). *Työaika*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika>
- Työterveyslaitos. (i.a.-c). *Työelämä ja mielenterveys*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys>
- Työterveyslaitos. (i.a.-d). *Työssä palautuminen*. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aivotyossa-tietopankki/tyossa-palautuminen>
- Työterveyslaitos (i.a.-e) 1.1. *Työhyvinvointi*. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Työturvallisuuskeskus. (i.a.). *Fyysinen kuormitus*. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/fyysinen-kuormitus/>
- Vihtkari, J. (2024). Aloita työstä palautuminen jo työpaikalla – ota mikrotauot avuksi. *Taloustaito*. <https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/aloita-tyosta-palautuminen-jo-tyopaikalla-ota-mikrotauot-avuksi/#afd3d917>

## **LIITTEET**

**Liite 1. Sähköinen kyselylomake**

**Liite 2. Avoimen kysymyksen vastaukset**

**Liite 1. Kyselylomake****Esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin****Taustatiedot****Ikäsi**

- 20 - 29  
 30 - 39  
 40 - 49  
 yli 50

**Sukupuoli**

- Mies  
 Nainen  
 Muu  
 En halua kertoa

**Työkokemus**

- Alle 5 vuotta  
 6 - 10 vuotta  
 10 - 20 vuotta  
 yli 20 vuotta

**Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?**

- 2-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 yli 10 vuotta

**Työskentelen pääasiassa**

- Etätöissä
- Toimistolla
- Molemmissa yhtä paljon (hybridi)

**Mikä on koulutustasosi?**

- peruskoulu
- Toinen aste
- Korkeakoulu
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Yksilön työhyvinvointi****Työnkuvani on selkeä ja ymmärrettävä**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Työnkuvani vastaa koulutustaustaani**

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Koen, että vastuuni ovat kohtuulliset ja hallittavissa**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eri mieltä

**Koen, että työpaikallani arvostetaan työntekijöiden hyvinvointia**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Työpaikkani tarjoamat työhyvinvointipalvelut ovat riittäviä**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Koen, että työpaikallani ongelmakohtiin reagoidaan ja työnteen sujuvuutta kehitetään jatkuvasti**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Koen saavuttavani tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä erittäin hyvin**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Miten huolehit omasta työhyvinvoinnistasi? Valitse kolme tärkeintä**

- Nukun riittävästi
- Liikun
- Huolehdin työergonomiasta
- Syön monipuolisesti ja riittävästi
- Pidän työpäivän aikana mikrotaukoja
- Hyödynnän työpaikan tarjoamia hyvinvointi
- Pidän yhteyttä kollegoihini
- Kiinnitän huomiota stressitekijöihin

**Työyhteisön hyvinvointi**

**Millainen on mielestäsi hyvinvoiva työyhteisö?**

- Avoin
- Motivoiva
- Joustava
- Positiivinen
- Yhteisöllinen
- Tavoitteellinen
- Oikeudenmukainen
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Työpaikalla on positiivinen ja kannustava ilmapiiri**

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Työyhteisö tukee työntekijöiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Yhteistyö työpaikalla sujuu erittäin hyvin**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Koen, että työpaikalla kaikkia kohdellaan reilusti ja yhdenvertaisesti**

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Muutoksista ilmoitetaan avoimesti työyhteisössä ja myös työntekijät otetaan huomioon**



	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Konfliktitilanteisiin puututaan ja ne hoidetaan asianmukaisesti**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Esimiestyö ja työhyvinvoinnin johtaminen**

**Olen yhteydessä esimieheeni**

- Päivittäin
- Viikottain
- Harvemmin

**Esimieheni viestintä on tehokasta**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Esimieheni luoma työilmapiiri on hyvä**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Esimieheni seuraa työntekijöiden hyvinvointia**

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Esimiestyö vaikuttaa positivistisesti motivaatiooni**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Voin luottaa esimieheni apuun, kun kohtaan haasteita työssä**

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä**

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Esimieheni kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja tarjoaa mahdollisuuksia kehittää itseään**

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Esimieheni kuuntelee palautteeni ja kehitysideani**

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Miten työilmapiiriä ja -hyvinvointia voitaisiin mielestäsi parantaa työpaikallasi?**

---

---

---

---

---

## Liite 2. Avoimen kysymyksen vastaukset

### Miten työilmapiiriä ja -hyvinvointia voitaisiin mielestäsi parantaa työpaikallasi?

Vastaajien määrä: 11

#### Vastaukset

Vielä enemmän voitaisiin tehdä töitä sen eteen, että eri toimintojen ns. raja-aidat kaatuisivat. Parhaiten tämä tapahtuu niin, että ihmiset pääsevät tutustumaan toisiinsa.

Talon tasolla on suurta vaihtelua esihenkilötyössä (mikä on toki ymmärrettävää, mutta keskeinen parannettava tekijä).

Odotellaan tiettyjen henkilöiden eläkkeelle jäämistä. Lähin esihenkilö ei voi kaikille ongelmille/haasteille mitään vaan juuret ovat syvemmällä organisaation rakenteissa. Tätä ylempää johdettua työtehtävien jakoa ja etenkin työntekijöiden määrällistä jakaamaa ei voi pitää mitenkään tasapuolisena.

Byrokratiaa tulee vähentää koko ajan. Hallinnon ei tule teettää opettajilla työtä, joka ei tuota lisäarvoa opetukseen tai opiskelijoille rahoitusmallin mukaisesti.

Työyhteisössä tulee toimia aina avoimesti: asioista tiedotetaan tasalaatuisesti kaikille työyhteisössä ja etukäteen. Tiedotuskanavat pidetään selkeinä ja työyhteisöä infotaan missä kanavalla mistäkin infotaan tai mistä mitään löytyy. Ohjeet ja käytänteet määritellään aina selkeästi ja ne löytyvät helposti: perusohjeistukset on syytä tehdä myös kirjallisina ja niitä päivitetään tarvittaessa. Perehdyttämisen tärkeys ymmärretään ja siihen ollaan valmiita satsaamaan ja antamaan tarvittava aika: yhden kerran perehdytys harvoin riittää. Tulisi luoda perehdytys malli, jossa uudella työntekijällä olisi nimetty vastuuperehdyttäjä eri asioihin. Tärkeää olisi, että pienemmissä yksiköissä kaikilla tiimin jäsenillä olisi jonkinlainen perehdytysrooli. Kun perehdytys jaetaan pienempiin paloihin, kullekin perehdyttäjälle nimetään jonkin tehtävän perehdytys, eli perehdytys ei kuormita vain joitakin henkilöitä. Samalla tiimityö nostaa työntekijöiden omaakin motivaatiota ja työyhteisön yhtenäisyyden tunnetta. Se myös kasvattaa luottamuksen ilmapiiriä kun kuhunkin työntekijään ja tämän osaamiseen luotetaan. Luottamus toisiin työntekijöihin on tärkeä: kunkin tulee avoimesti olla valmis jakamaan tietoa ja luottaa siihen, että myös työkaveri osaa tehdä asioita ja oppii saatuaan kunnollisen perehdytyksen. Työyhteisön töiden kuormittavuutta tulisi pyrkiä tasaamaan jakamalla töitä tasapuolisesti: jopa vaativimmissa työtehtävissä on vaiheita, joita voidaan jakaa.

Esimiehellä on iso rooli. Nykyinen ei edes tiedä, mitä työnkuvaani kuuluu eikä hänellä ole selkeää näkemystä, mitä työni vaatii. Eli häneltä ei myöskään saa tukea tai apua ongelmatilanteissa. Esihenkilöillä on suosikkeja, joiden kaikki toiveet toteutetaan ja jotka saavat sooloilla mielin määrin. Joku muu jos tekee saman, saa huomautuksia asiasta. Eli esimiesten osaaminen ajan tasalle, tasapuolinen kohtelu ja samat oikeudet kaikille. Esimiesten viestintätaidot kuntoon. Päätöksenteossa työntekijöitä pitäisi kuunnella ihan oikeasti eikä vain ilmoittaa, että näin on päätetty tehdä.

Tämä on vaikea kysymys. Tuntuu, että millään muulla ei ole väliä kuin sillä, että kaikesta täytyy tulla hyvät palautteet asiakkailta eli opiskelijoilta. Työntekijät arvioivat toisiaan hyvin vähäisin perustein toistensa selän takana. Joskus jopa opiskelijat keskusteluihinsa mukaan ottaen. Itse henkilö ei tosin välttämättä saa koskaa tietää asiasta. Mielestäni tällaiset menettelyt ovat väärin ja valitettavasti yhä yleistymään päin. Väliä tulee mieleen, että tällainen opettaa opiskelijat juoruilemaan. Meillä on viralliset palauttekanavat, niin miksi sitten hyödynnetään tuollaisia ikäviä kanavia, jotka eivät mielestäni palvele työn aitoa kehittämistä. Meidän pitäisi opettaa avoimuutta ja rehellisyyttä.

Ei suosita ketään toista enempää.

Paremmat työterveyspalvelut. Seinäjoen Työterveys on surkein työterveys, mitä pitkällä työurallani eri paikoissa on koskaan ollut.

Työpaikan sisäistä viestintää parantamalla, kaikenlaisista työhön ja työympäristöön liittyvistä muutoksista pitää informoida paremmin.

enemmän osaamisalojen välistä yhteistyötä enemmän tapaamisia oman alan kollegojen kesken (oman tiimin kesken)