

Työhyvinvointi syntyy kohtaamisissa

23.6.2026

Useissa organisaatioissa toteutettu kysely osoittaa, että yhteisöllisyys, luottamus ja arvostus ovat työhyvinvoinnin tärkeimpiä voimavaroja.

Työhyvinvointi rakentuu ennen kaikkea ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Viidessä eri organisaatiossa toteutetun kyselyn perusteella sitä vahvistavat erityisesti toimiva työyhteisö, avoin vuorovaikutus ja esihenkilön tuki. Tulokset perustuvat 335 avoimeen vastaukseen, joissa työntekijät kuvasivat työhyvinvointiaan vahvistavia tekijöitä omasta näkökulmastaan. Taulukossa 1 esitetään vastausten avainsanoihin ja laadulliseen teemoitteluun perustuva luokittelu sekä eri teemojen mainintamäärät. Luokittelun alustavassa vaiheessa hyödynnettiin tekoälyä (ChatGPT), minkä jälkeen tutkija tarkisti, täydensi ja tiivisti tulokset.

Taulukko 1. Työhyvinvointia vahvistavat tekijät

	Työhyvinvointia vahvistavat tekijät	**Mainintoja**
1	Työyhteisö, tiimi ja kollegat	176
2	Avoimuus, vuorovaikutus, kuulluksi tuleminen ja palaute	74
3	Johtaminen ja esihenkilön tuki	72
4	Vapaa-aika, palautuminen ja omat voimavarat	68

5	Työaika, etätyö, joustot ja työvuorosuunnittelu	63
6	Osaaminen, kehittyminen ja selkeät rakenteet	52
7	Oikeudenmukaisuus, arvostus ja luottamus	50
8	Työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet ja autonomia	44
9	Työn mielekkyys, merkityksellisyys ja onnistuminen	38
10	Työmäärä, resurssit ja kuormituksen hallinta	27
11	Työympäristö, työvälineet, turvallisuus ja työterveys	27
12	Edut, palkka ja tyhy/virkistys	20

Kyselyyn osallistuneiden vastauksissa työhyvinvointia vahvistavat tekijät liittyivät ennen kaikkea työyhteisöön, vuorovaikutukseen ja johtamiseen. Työyhteisö, tiimi ja kollegat on selvästi vahvin työhyvinvointia kannatteleva tekijä. Vastauksissa toistuvat hyvät työkaverit, tiimin tuki, huumori, yhteishenki ja auttamisen kulttuuri:

> “työkaverien tuki”
>
> “työyhteisön tuki, huumori, kannustus”
>
> “Hyvät työyhteisön jäsenet. Muutama läheinen työkaveri, joiden kanssa voimme pohtia työasioita yhdessä.”
>
> “työkavereiden tuki & apu tarvittaessa ja tsemppaaminen”

Avoimuus, vuorovaikutus, kuulluksi tuleminen ja palaute muodostivat aineistossa toiseksi merkittävimmän työhyvinvointia vahvistavan teeman. Vastauksissa korostui erityisesti kokemus siitä, että omat näkemykset ja huolet otetaan vakavasti sekä mahdollisuus keskustella työyhteisössä asioista avoimesti, rehellisesti ja rakentavasti.

> “Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen. Arvostus.”
>
> “Jos minulla on tunne, että minua kuunnellaan ja huoleni/murheeni otetaan tosissaan ja niihin puututaan.”
>
> “Avoimuus, rehellisyys”
>
> “Palaute, asioista puhuminen jos jokin askarruttaa”

Johtaminen ja esihenkilön tuki nousivat aineistossa kolmanneksi merkittävimmäksi työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi. Vastauksissa korostuivat erityisesti kannustava johtaminen, työntekijöiden kuunteleminen sekä kokemus siitä, että esihenkilö tarjoaa tukea haastavissa tilanteissa:

> “Avoimuus ja luotto johtajien ja henkilöstön välillä.”

> “Esihenkilön osoittama TODELLINEN kiinnostus työntekijöiden työhyvinvointia ja työtä kohtaan.”

> “Kannustava ja tukeva esihenkilö”

> “Rakentavat keskustelut esihenkilön kanssa”

Myös luottamus ja työntekijöiden puolella oleminen nähtiin tärkeinä hyvinvointia vahvistavina tekijöinä:

> ”Ongelmallisissa tai vaikeissa työtehtävissä johtajan tulisi ottaa jämäkästi kantaa asiaan, eikä jättää sitä työntekijän yksin pohdittavaksi. Johtaja on kuitenkin se joka viime kädessä tekee päätöksen hyvän tai huonon, mutta päätös on tehtävä. Johtajan tulee olla yksikkönsä työntekijöiden puolella.”

Kolmen keskeisimmän teeman lisäksi vastauksissa nousi esiin useita muita työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä. Työn hallinta, autonomia ja vaikutusmahdollisuudet koettiin tärkeiksi, sillä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, aikatauluihin ja työn toteuttamistapoihin lisäsi työn mielekkyyttä ja hallinnan tunnetta:

> “Etätyö, itsenäisyys ja saa itse hallinnoida omaa kalenteria.”

> “Vapaus määritellä itse oma kalenteri ja asiakastapaamiset. Mahdollisuus välillä tehdä etätyötä, jos asiakastapaamiset sen sallii. Pidän itse huolen siitä, että en kuormitu ja pidän riittävästi palautumisen hetkiä työpäivän sisällä.”

> “Vapaus omaan työhön ja sen muokkaamiseen siten, että se tukee omaa hyvinvointia.”

Myös työkuorman kohtuullisuus, riittävät resurssit ja toimiva työn organisointi nähtiin merkittävinä hyvinvointia tukevina tekijöinä.



Kuvio 1. Työhyvinvointia vahvistavat tekijät

Useissa vastauksissa korostuivat lisäksi työn merkityksellisyys, onnistumisen kokemukset sekä oman osaamisen hyödyntäminen. Työhyvinvointia vahvistivat myös arvostuksen, luottamuksen ja oikeudenmukaisen kohtelun kokemukset. Osassa vastauksista korostui tunne oikeudenmukaisuuden puutteesta:

> “Tasavertainen reilu kohtelu, kaikille samat säännöt, luotettavat ammattitaitoiset esihenkilöt ja heidän tuki olis tosi jees!”

Työn ulkopuolisista voimavaroista erityisesti vapaa-aika, perhe, harrastukset, liikunta ja riittävä palautuminen nähtiin tärkeinä työssä jaksamisen tukijoina. Lisäksi työolosuhteiden, työympäristön ja työhyvinvointia tukevien etujen, kuten virkistystoiminnan ja liikuntaetujen, koettiin tukevan hyvinvointia, vaikka niiden merkitys jäi selvästi vähäisemmäksi kuin työyhteisöön, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvien tekijöiden.

Mitä aiempi tutkimus kertoo?

Tulokset eivät ole yllättäviä suhteessa aiempaan tutkimukseen. Mankan ja Mankan (2016, 75–76) mukaan työhyvinvointi syntyy työn, työyhteisön, johtamisen ja yksilöllisten voimavarojen yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointi ei siten ole pelkästään yksilön ominaisuus tai vastuu, vaan siihen vaikuttavat olennaisesti myös organisaation rakenteet, toimintatavat ja kulttuuri. Työhyvinvointia voidaan tarkastella voimavarojen ja

kuormitustekijöiden välisenä tasapainona. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi työn autonomia, sosiaalinen tuki, osaamisen hyödyntäminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Näiden tekijöiden on todettu lisäävän työn imua, vahvistavan motivaatiota ja tukevan työssä jaksamista (Manka & Manka 2016, 68, 76–77).

Johtamisella on aina nähty olevan keskeinen rooli työhyvinvoinnin rakentumisessa. Oikeudenmukainen, osallistava ja työntekijöitä arvostava johtaminen vahvistaa luottamusta, sitoutumista ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Hyvä johtaminen luo edellytyksiä avoimelle vuorovaikutukselle sekä työntekijöiden kokemukselle siitä, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja he saavat tarvittaessa tukea. Vastaavasti johtamisen puutteet voivat lisätä työn kuormittavuutta, heikentää työssä jaksamista ja kasvattaa työuupumuksen riskiä (Tafvelin 2017, 79–80).

Niin ikään työyhteisön sosiaaliset suhteet muodostavat toisen keskeisen työhyvinvoinnin perustan. Tutkimusten mukaan työyhteisön toimivuus on yksi merkittävimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, sillä työntekijöiden välinen luottamus, avoin vuorovaikutus ja kollegiaalinen tuki vahvistavat psykologista turvallisuutta ja vähentävät työssä koettua kuormitusta (Rantala & Hätinen 2017; Seppälä & Hakanen 2017).

Lopuksi

Tulokset osoittavat, että työhyvinvointi rakentuu ennen kaikkea sosiaalisissa suhteissa, vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Työntekijöiden vastauksissa korostuivat sekä kollegiaalinen että esihenkilön tuki, avoin keskustelukulttuuri, keskinäinen luottamus sekä kokemus yhteisöllisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. Nämä tekijät vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta, helpottavat haastavien tilanteiden käsittelyä ja tukevat työssä jaksamista.

Tulokset ovat linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa, jonka mukaan työyhteisön toimivuus, avoin vuorovaikutus ja esihenkilöiden tuki ovat keskeisiä työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä (Manka & Manka 2016; Rantala & Hätinen 2017; Seppälä & Hakanen 2017). Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä työntekijät uskaltavat tuoda esiin näkemyksiään, pyytää apua ja käsitellä myös epäkohtia rakentavasti. Tällainen toimintakulttuuri tukee sekä yksilöiden hyvinvointia että koko työyhteisön ilmapiirin kehittymistä.

Kyselyn perusteella työhyvinvoinnin kehittämisessä organisaatioiden kannattaa kiinnittää erityistä huomiota arjen kohtaamisiin, avoimeen vuorovaikutukseen sekä esihenkilöiden mahdollisuuksiin ja osaamiseen tukea työntekijöitä. Vaikka työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, tämän aineiston perusteella sen keskeisimmät voimavarat löytyvät ihmisten välisistä suhteista, luottamuksesta ja toimivasta yhteistyöstä.

Kysely työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Artikkelin tulokset perustuvat JOHDON TUKI -hankkeen alkukartoitukseen. Helmikuussa 2025 käynnistyneen hankkeen tavoitteena on kehittää johtamista, työhyvinvointia ja työyhteisöjen toimintaa yhteistyössä osallistuvien organisaatioiden kanssa. Hankkeessa ovat mukana kaksi kuntaa, hyvinvointialue, yksityinen sosiaalialan yritys sekä seurakunta. Hanketta rahoittaa Työsuojelurahasto.

Hankkeen alkuvaiheessa osallistujilta kartoitettiin heidän odotuksiaan ja toiveitaan hanketta kohtaan sekä kerättiin laajempi kyselyaineisto työhyvinvointiin, johtamiseen ja työyhteisön toimivuuteen liittyvistä teemoista. Tässä artikkelissa esitetyt tulokset perustuvat kyselyn 335 avoimeen vastaukseen, joissa osallistujat kuvasivat työhyvinvointiaan vahvistavia tekijöitä omasta näkökulmastaan.

Emilia Kangas
Johtamisen yliopettaja
SEAMK

Lähteet

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

Rantala, A., & Hätinen, M. (2017). Työterveyspsykologin tehtävät työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.

Seppälä, P., & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.

Tafvelin, S. (2017). Transformational leadership and employee well-being. Teoksessa E. K. Kelloway, K. Nielsen & J. K. Dimoff (toim.), *Leading to occupational health and safety*. Wiley.