

**Satu Kalliokoski**

**M-KETJUN KAUPPIAIDEN KÄSITYKSIÄ ESIMIESTYÖSTÄÄN**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2017**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> Marraskuu 2017	<b>Tekijä</b> Satu Kalliokoski
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> M-KETJUN KAUPPIAIDEN KÄSITYKSIÄ ESIMIESTYÖSTÄÄN.		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen	<b>Sivumäärä</b> 59 + 3	
<b>Työelämäohjaaja</b> Ilkka Seppälä		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka M-ketjun kauppiaat itse kokevat oman esimiestyönsä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada neuvoja kokeneemmilta esimiehiltä ja löytää vinkkejä uudelle esimiehelle. Tavoitteena oli myös selvittää, tulisiko kauppiaiden välistä yhteydenpitoa lisätä. Tutkimusongelmaksi määriteltiin, millaisia käsityksiä M-ketjun kauppiaille on esimiestyöstään. Pääongelmaa tarkentamaan määriteltiin kaksi alaongelmaa: millaisia käsityksiä kauppiaille on esimiesosaamisestaan sekä millaisia käsityksiä kauppiaille on työhyvinvoinnistaan.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin henkilöstöjohtamista, esimiestyötä ja itsensä johtamista sekä työhyvinvointia. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Webropol-ohjelmalla. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena 65:lle kauppiaille. Vastauksia saatiin 23 ja vastausprosentti oli 35.</p> <p>Tutkimuksen mukaan kauppiaat kokivat pääsääntöisesti esimiesosaamisensa ja työhyvinvointinsa olevan hyvällä tasolla. Henkilöstön kanssa toimiminen koettiin sekä innoittavana että haastavana. Kehitysehdotuksia nousi esille sekä esimiesosaamisen että työhyvinvoinnin alueilta. Niitä olivat ajankäytön suunnittelu, kiireen hallinta, töiden delegointi, kehityskeskustelut, henkilöstön kanssa toimiminen, palautteen antaminen, työhyvinvointiin vaikuttavat asiat omassa elämässä, lomat ja sitä kautta omat voimavarat sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. Näihin olisi hyvä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Toisaalta osa näistä koettiin joidenkin vastaajien kohdalla myös voimavaroiksi ja asioiksi, jotka olivat hallinnassa. Tämä selittyy ehkä sillä, että vastaajien kauppiaskokemuksissa ja pohjakoulutuksissa on todella suuri ero.</p> <p>Tutkimus osoitti, että vastaajien joukossa on monipuolista osaamista, jonka jakamisesta tulisivat hyötymään kaikki ketjun kauppiaat.</p>		
<b>Asiasanat</b> esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, itsensä johtaminen, työhyvinvointi		

## ABSTRACT

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Ylivieska	<b>Date</b> November 2017	<b>Author</b> Satu Kalliokoski
<b>Degree programme</b> Business Management		
<b>Name of thesis</b> The perceptions of M-chain dealers of themselves as supervisors		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 59 + 3
<b>Supervisor</b> Ilkka Seppälä		
<p>This thesis investigated how the M-chain dealers perceive themselves as supervisors. The goal of the thesis was to get advice from experienced supervisors and to find tips for a new supervisor. The aim was also to find out whether the contacts between the merchants should be increased. The research theme was defined as the conceptions of the M-chain merchants in their supervisory work. The main problem was to define the two basic issues: what kind of perceptions the merchants have on their supervisor skills, and what the perceptions the traders have on their well-being at work.</p> <p>The theoretical framework of the thesis included personnel management, supervisory work and self-management as well as well-being at work. The empirical part of the thesis was carried out as a quantitative survey using the Webropol program. The study was conducted as a comprehensive study for 65 merchants. Altogether 23 replies were received and the response rate was 35.</p> <p>According to the study, merchants generally experienced that their supervisor skills and well-being at work was good. Working with staff was considered both as an inspirational and challenging factor. Development suggestions that were brought up concerned the areas of leadership skills and well-being at work. These included timing planning, urgency management, delegation of work, development discussions, working with staff, giving feedback, factors affecting workplace well-being in their private lives, vacations and thus their own resources, as well as developing the wellbeing of the work community. It would be good to pay attention to these issues in the future. On the other hand, some of these were also perceived by some respondents as resources and issues that were under control. This may perhaps be explained by the fact that the respondents' retail experience and education varied greatly from a little amount of experience and education to extensive career and education.</p> <p>The research showed that the respondents have versatile know-how that would be useful to shared by all chain dealers.</p>		

### Key words

supervisory work, human resource management, self-management, well-being at work

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b> .....	<b>4</b>
2.1 Henkilöstöjohtamisen taustaa maailmalla ja Suomessa .....	4
2.2 Henkilöstöjohtamisen käsite ja osa-alueet .....	5
<b>3 ESIMIESTYÖ</b> .....	<b>7</b>
3.1 Esimiehen tehtävät ja niiden merkitys .....	7
3.1.1 Toiminnan johtaminen ja kehittäminen .....	11
3.1.2 Ihmisten osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen .....	12
3.2 Esimiesosaaminen .....	14
3.3 Hyvän esimiehen ominaisuudet .....	16
<b>4 ITSENSÄ JOHTAMINEN</b> .....	<b>18</b>
4.1 Itsensä johtamisen käsite ja merkitys .....	18
4.2 Itsensä johtamisen osa-alueet .....	19
<b>5 TYÖHYVINVOINTI</b> .....	<b>23</b>
5.1 Työhyvinvoinnin käsite ja merkitys .....	23
5.2 Työhyvinvoinnin malleja ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä .....	25
5.3 Vertaistuki ja työuupumus .....	29
<b>6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>32</b>
6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat .....	32
6.2 Kyselylomakkeen laadinta .....	32
6.3 Tutkimuksen kohdejoukko sekä tutkimusaineiston keruu ja analysointi .....	33
6.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	34
6.5 Tutkimusaineiston kuvaus .....	35
<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>38</b>
7.1 Vastaaajien käsitykset esimiesosaamisestaan .....	38
7.2 Vastaaajien käsitykset työhyvinvoinnistaan .....	45
7.3 Vastaaajien neuvoja aloittavalle esimiehelle .....	52
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	<b>54</b>
8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin .....	54
8.2 Kehitysehdotukset .....	55
8.3 Opinnäytetyön arviointi .....	55
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>57</b>
<b>LIITTEET</b>	

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.....	3
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet .....	6
KUVIO 3. Työtulos esimiehen tai henkilöstön tekemänä .....	12
KUVIO 4. Johtajuuden osaamispuu.....	14
KUVIO 5. Esimies omaa toimintaansa refleктоimassa.....	15
KUVIO 6. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet.....	20
KUVIO 7. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite.....	24
KUVIO 8. Työkykytalo .....	26
KUVIO 9. Työhyvinvoinnin portaat.....	27
KUVIO 10. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli, vitamiinimalli .....	28
KUVIO 11. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimusongelmiin .....	33
KUVIO 12. Vastaajien kauppiaskokemus .....	35
KUVIO 13. Vastaajien koulutustausta.....	36
KUVIO 14. Vastaajien esimiesosaamisen hankkiminen .....	37
KUVIO 15. Vastaajien näkemykset onnistumisesta esimiestyössään .....	39
KUVIO 16. Vastaajien parhaimpia onnistumisia esimiestyössään.....	40
KUVIO 17. Vastaajien vaikeimpia haasteita esimiestyössään .....	41
KUVIO 18. Vastaajien tärkeinä kokemat asiat henkilöstöjohtajana kehittymisensä kannalta .....	42
KUVIO 19. Vastaajien kokemukset tuen saamisesta esimiestyöhönsä .....	43
KUVIO 20. Vastaajien näkemykset M-ketjun kauppiaiden yhteydenpidon ja vertaistuen lisäämisestä.....	44
KUVIO 21. Vastaajien työssä viihtyminen.....	45
KUVIO 22. Vastaajien työmotivaatiota lisäävät asiat .....	46
KUVIO 23. Vastaajien työmotivaatiota heikentävät asiat .....	47
KUVIO 24. Vastaajien omassa elämässään huomioimat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat.....	48
KUVIO 25. Vastaajien omassa työssään huomioimat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat .....	49
KUVIO 26. Vastaajien työpaikallaan huomioimat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat .....	50
KUVIO 27. Vastaajien työssään kokema stressi, masennus tai työuupumus.....	51
KUVIO 28. Vastaajien näkemykset työyhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisestä .....	52
KUVIO 29. Vastaajien neuvoja aloittavalle esimiehelle .....	53

## **KUVAT**

KUVA 1. M-ketjun myymälät .....	2
---------------------------------	---

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Esimiehen tehtävät.....	7
TAULUKKO 2. Työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet .....	10
TAULUKKO 3. Ajankäytön lohkot.....	22
TAULUKKO 4. Tyypillisimmät henkisen väsymyksen merkit .....	30
TAULUKKO 5. Keinoja työssä jaksamisen edistämiseen .....	31
TAULUKKO 6. Vastaajien tärkeinä kokemat asiat henkilöstöjohtajana kehittymisensä kannalta .....	42
TAULUKKO 7. Vastaajien näkemykset M-ketjun kauppiaiden yhteydenpidon ja vertaistuen lisäämisestä .....	44
TAULUKKO 8. Vastaajien työmotivaatiota lisäävät asiat.....	46
TAULUKKO 9. Vastaajien työmotivaatiota heikentävät asiat.....	48

## 1 JOHDANTO

Johtajuudessa kehittyminen on kokemuksellisuuteen ja vuorovaikutteisuuteen perustuvaa. Kokeneemmat esimiehet voivat tukea uusia esimiehiä jakamalla tietojaan ja taitojaan. Esimiestyössä ei tulla koskaan valmiiksi. Esimiehen on jatkuvasti seurattava, uudistettava ja kehitettävä itseään ja yhteisöään. Opinnäytetyöni liittyy henkilöstöjohtamiseen, esimiestyöhön, esimiehen itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin. Sanotaan, että osataksaan johtaa muita, tulisi ensin osata johtaa itseään.

Kiinnostus aiheeseen pohjautuu omaan esimiestyöhöni. Työskentelen M-ketjuun kuuluvassa M-market Lukkarissa myymälävastaavana. Lukkari on osuuskuntapohjainen päivittäistavarakauppa. Toimin myös osuuskunnan hallituksen puheenjohtajana. Koen, että työssäni tarvitsisin enemmän esimiestaitoja ja vertaistukea. Työn tavoitteena onkin saada neuvoja kokeneemmilta esimiehiltä ja löytää vinkkejä uudelle esimiehelle. Uskon, että työtäni voivat hyödyntää kaikki esimiestyötä aloittelevat. Tavoitteena on myös selvittää, tulisiko kauppiaiden välistä yhteydenpitoa lisätä.

Empiirisen tutkimuksen toteutan M-ketjussa. Työ rajataan koskemaan esimiesten käsityksiä aihepiiriin liittyen. Tämä opinnäytetyö on tutkimustehtävä, jonka tarkoituksena on selvittää M-ketjun kauppiaiden käsityksiä esimiestyöstään. Tutkimuksen pääongelmaksi ja alaongelmiksi muodostuivat seuraavat:

### **Millaisia käsityksiä M-ketjun kauppiaille on esimiestyöstään?**

- **Millaisia käsityksiä kauppiaille on esimiesosaamisestaan?**
- **Millaisia käsityksiä kauppiaille on työhyvinvoinnistaan?**

M-ketjuun kuuluvissa myymälöissä kauppias on yleensä itse johtaja ja esimies. Kauppiaiden tehtäväkenttä on suuri. Keskeisiä tehtäviä on huolehtia asioiden tapahtumisesta, ihmisten osaamisesta ja jaksamisesta sekä toiminnan kehittamisestä. Myös esimiehen oma osaaminen ja jaksaminen ovat erittäin tärkeitä. Kauppias on usein yksin tekemässä ja vastaamassa päätöksistään.

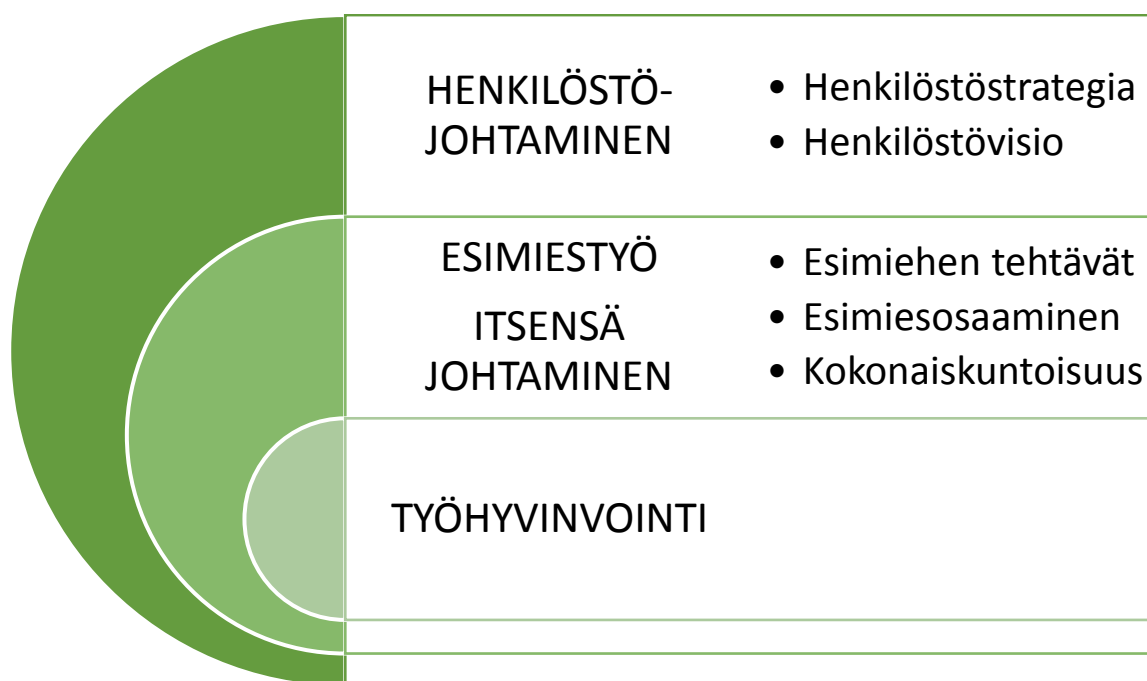
M-ketju on itsenäisten kauppiaiden vuonna 2006 perustama pieni päivittäistavaraketju Suomessa. M-ketjuun kuuluvia kauppiaita on yli 70 ja niitä löytyy läpi Suomen, Lapista Ahvenanmaalle. M-ketjun myymälöissä on valtakunnallinen perustuotevalikoima, jonka lisäksi jokainen kauppa voi ottaa myyntiin haluamiaan tuotteita. Jokainen kauppa on siis kauppiansa näköinen. (M-ketju 2017.) Kuvassa 1 esitetään M-ketjun myymälöiden sijoittuminen Suomessa.



KUVA 1. M-ketjun myymälät (M-ketju 2017)

Työssäni käsittelen henkilöstöjohtamista, esimiestyötä ja itsensä johtamista sekä työhyvinvointia. Kuvi-  
 ossa 1 on opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jossa on esillä työn keskeiset aiheet. Esimiestyö ja it-  
 sensä johtaminen pohjautuvat henkilöstöjohtamiseen. Hyvin tehtyinä ne tuottavat työhyvinvointia. Lu-  
 vussa kaksi käyn läpi henkilöstöjohtamisen käsitteen ja osa-alueet. Aluksi otan selvää henkilöstöjohta-  
 misen taustasta ja pohdin mitä henkilöstöjohtaminen on. Luvussa kolme tarkastelen esimiehen tehtäviä  
 ja niiden merkitystä sekä selvitän esimiesosaamiseen kuuluvia asioita ja hyvän esimiehen ominaisuuks-  
 sia. Luvussa neljä käsittelen itsensä johtamisen käsitettä, merkitystä ja osa-alueita. Luvussa viisi käsit-  
 telen työhyvinvointia ja sen merkitystä, työhyvinvoinnin malleja sekä työhyvinvointiin vaikuttavia teki-  
 jöitä. Tässä luvussa tarkastelen myös vertaistukea ja työuupumusta. Näissä luvuissa, luvut 2-5, on opin-  
 näytetyön teoriaosuus.

Luvussa kuusi kuvaan empiirisen tutkimuksen toteutusta. Luvussa seitsemän esitän tutkimustulokset.  
 Luvussa kahdeksan on johtopäätökset ja pohdinta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamista (leadership) on tutkittu paljon. Henkilöstöjohtamiseen on olemassa erilaisia teorioita ja malleja. Henkilöstöjohtaminen pohjautuu yrityksen strategiaan. Johtamisen tavoitteena on onnistuva toiminta, jonka avulla saavutetaan toivottua tulosta omistajalle, iloa tuloksesta asiakkaalle sekä tyytyväisyyttä ja kehittymishalua henkilöstölle (Harju & Kallasvuo 2007, 14).

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen taustaa maailmalla ja Suomessa

Henkilöstöjohtamisen juuria löytyy jopa 1800-luvun puoliväliltä. Tällöin kouluttamattoman työväen johtamisessa koettiin ongelmia ja yritettiin etsiä keinoja, joilla toimintaan löydettäisiin säännöllisyyttä ja kuria. Joissakin suurissa yrityksissä havaittiin, että tyytyväisemmät työntekijät olivat myös tehokkaampia. 1800-luvun lopulla ryhdyttiin pitämään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista muun muassa rakentamalla työntekijöille ja heidän perheilleen asuntoja. Vähitellen yrityksiin nimettiin myös vastuuhenkilöitä hyvinvoinnista huolehtimaan. 1900-luvun alussa henkilöstötoiminnot olivat Suomessa vielä vapaaehtoisia. Kehittämisen ja tutkimisen kohteeksi henkilöstöjohtaminen nousi erityisesti 1960- ja 1970-luvuilla. (Viitala 2009, 40-43.)

Mansukosken (2015, 11) mukaan henkilöstöön on kiinnitetty huomiota Suomessa aina 1940-luvulta lähtien. Jo silloin on pidetty tärkeänä henkilöstön sosiaalisista asioista huolehtimista. 1970-luvulla suorittajina pidettyä henkilöstöä haluttiin vahvistaa monipuolisella henkilöstöhallinnolla sekä koulutuksella. 1980-luvulla henkilöstö nähtiin enemmän aikaansaajina ja tuloksentekijöinä. Tämän vuoksi tarvittiin entistä monimuotoisempaa, liiketoimintalähtöistä henkilöstön kehittämistä. 1990-luvulla henkilöstön rooli korostui osajoina, asiantuntijoina sekä monipuolisina vaikuttajina. Henkilöstö nähtiin yhtenä organisaation perustana ja strategisena kilpailukyknä. Henkilöstöjohtamisella vahvistettiin henkilöstöä. 2000-luvulle tultaessa henkilöstön koettiin olevan monipuolinen ja verkottunut ja sitä pidettiin yrityksen voimavarana. Henkilöstöjohtamisessa keskityttiin muun muassa voimaannuttamiseen, vuorovaikutteisuuteen, tiimityöhön ja itsensä johtamiseen. (Mansukoski 2015, 11.)

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen käsite ja osa-alueet

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä tarkoituksellista toimintaa, jolla pyritään varmistamaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima sekä sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtamista ohjaavat lait, asetukset ja työehtosopimukset. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. (Viitala 2014.)

Yrityksessä ihmiset voidaan nähdä voimavarana. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joiden avulla säädellään henkilöstövoimavarojen määrää, varmistetaan riittävä osaaminen sekä ylläpidetään henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yksi johtamisen alue. Sitä voidaan kutsua myös henkilöstöjohtamiseksi. (Viitala 2014.) Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja suoriutumaan organisaation perustehtävästä (Lämsä 2016, 5). Henkilöstö on toiminnan keskeinen tekijä. Viitalan (2009, 8) mukaan yrityksen kehitys on ihmisten varassa. Heistä riippuu millä tavalla, missä aikataulussa ja millaisena yrityksen perustehtävä toteutuu. (Viitala 2009, 8.) Kamenskyn (2012, 47) mukaan kyseessä on joukkuepeli, jossa tuloksia saadaan aikaan yhdessä.

Henkilöstöjohtamiseen kuuluvalla työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden hoitoa. Siihen kuuluvat muun muassa työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely sekä paikallinen sopiminen. Työelämäsuhteiden hoitamista tarvitaan erityisesti vaikeina aikoina henkilöstöä vähennettäessä tai esimerkiksi siirrettäessä tuotantoa ulkomaille. (Viitala 2014.)

Henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta ovat myös johtajuus ja esimiestyö. Johtajat ja esimiehet tekevät päivittäin työtä henkilöstöjohtamiseen liittyvissä käytännön asioissa, kun he valitsevat, irtisanovat, ohjaavat, kouluttavat, arvioivat ja palkitsevat henkilöstöään. Esimiesten työstä paljon riippuu, kuinka henkilöstöjohtamisen tavoitteet toteutuvat tai jäävät toteutumatta. (Viitala 2014.)

Jotta yritys menestyisi ja sen toiminta olisi järkevää, sillä tulee olla strategia. Kamenskyn (2012, 18) mukaan strategia on yrityksen tietoista keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa. Lahtiluoma, Silander, Turunen ja Wiman (2008, 122) puolestaan määrittelevät strategian suunnitelmaksi, joka luodaan ja joka on tarkoitus toteuttaa.

Strategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteensa. Strategiassa määritellään miksi yritys on olemassa, mikä on sen tavoite ja millä periaatteella se toimii. (Kamensky 2012, 18-23.) Strategia nähdään yleensä ylimmän johdon tehtäväksi. Esimiehen on tärkeää tuntea strategia, jotta hän osaa viedä sitä eteenpäin. (Salminen 2014, 101-106.) Parhaimmatkin strategiat vaativat toteutuakseen hyvää johtamista (Kamensky 2012, 47). Esimies vastaa strategian viemisestä käytännön työhön. Jokaisen työntekijän tulee tietää yrityksen strategia ja mihin sen avulla pyritään. Työntekijän tulisi miettiä, kuinka hän itse pystyy parhaiten toteuttamaan strategiaa. (Salminen 2014, 104.)

Henkilöstöjohtamisen taustalla on yrityksen liiketoimintastrategia ja sen päämäärät ja tavoitteet. Henkilöstöjohtaminen on yksi osa liiketoimintastrategiaa ja sitä kutsutaan henkilöstöstrategiaksi. Henkilöstöstrategiassa pohditaan, millaista henkilöstöä tarvitaan ja minkä verran, miten ja mistä henkilöstö rekrytoidaan, miten osaamista ylläpidetään ja kehitetään, kuinka henkilöstöä palkitaan, millä tavoilla henkilöstöä tuetaan ja ohjataan sekä kuinka henkilöstöä tarvittaessa sijoitetaan uudelleen tai irtisanotaan. (Viitala 2014.) Kuvion 2 mukaan henkilöstöstrategiaan pohjautuen pyritään saavuttamaan haluttu henkilöstövisio, jonka avulla yritys voi toimia ja kehittyä.



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2014)

### 3 ESIMIESTYÖ

Esimiestyöhön kuuluu valtavasti erilaisia asioita ja aihealueita, jotka esimiehen tulisi osata ja huomioida työssään. Esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat huolehtiminen asioiden tapahtumisesta, ihmisten osaamisesta ja jaksamisesta sekä toiminnan kehittymisestä. Yksi keskeinen osa-alue on myös esimiehen oma osaaminen ja jaksaminen. Salmisen (2014, 353-358) mukaan esimiehen ensimmäinen asia on selvittää, mitä hänen esimiestyöhönsä kuuluu. Esimiehellä voi olla erilaisia tavoitteita uralleen ja hän voi tietoisesti tavoitella niitä, esimerkiksi kansainvälisiin tehtäviin pyrkiessä hakeutua mukaan kansainvälisiin hankkeisiin. Mikäli esimies on tyytyväinen nykyisiin tehtäviinsä, hän joutuu kuitenkin pohtimaan, mitä tehtävässä onnistuminen edellyttää jatkossa. (Salminen 2014, 353-358.)

#### 3.1 Esimiehen tehtävät ja niiden merkitys

Esimiehen tehtäväkenttä on laaja. Taulukossa 1 on jaoteltu esimiehen tehtävät kolmeen ryhmään. Esimies toimii ensinnäkin suunnan näyttäjänä, viestin välittäjänä ja päätösten tekijänä, toisena motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjänä sekä kolmantena työn tuottavuudesta huolehtijana.

TAULUKKO 1. Esimiehen tehtävät (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 29)

Suunnan näyttäjä, viestin välittäjä ja päätösten tekijä	Motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjä	Työn tuottavuudesta huolehtija
<ul style="list-style-type: none"> <li>tiedon välittäjä yrityksen tavoitteista työntekijöille</li> <li>työstä saadun tiedon välittäjä ylemmälle johdolle (esim. asiakasanalyysit)</li> <li>tarvittavien päätösten tekijä päätösvaltuuksiensa rajoissa ja tarvittaessa päätösten hankkija ylemmältä tasolta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tiedonvälittäjä työntekijöille joko kaisen työn tarpeellisuudesta</li> <li>yrityksen tavoitteiden ja työntekijän tarpeiden yhteen sovittaja</li> <li>mahdollisuuden antaja työntekijöille omaan työhön vaikuttamiseen</li> <li>yhteenkuuluvuuden edistäjä</li> <li>toisia arvostavan ja rakentavan keskustelukulttuurin edistäjä ja palautteen antaja</li> <li>työyhteisön oikeudenmukaisuuden edistäjä</li> <li>sosiaalisen tuen antaja ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>töiden organisoija</li> <li>sen varmistaja, että oikeita asioita tehdään oikealla tavalla oikeaan aikaan</li> <li>resursseista huolehtija: <ul style="list-style-type: none"> <li>oikea määrä henkilökuntaa</li> <li>oikea osaaminen</li> <li>yksilön osaamisen monistaminen työyhteisön osaamiseksi</li> <li>taloudelliset edellytykset</li> <li>työvälineet, olosuhteet</li> <li>jaksamisesta huolehtiminen, työajan hallinta</li> </ul> </li> </ul>

Salmisen (2014, 49-54) mukaan esimiehen tehtävänä on uudistaa, kehittää, selvittää ongelmia ja tehdä tulosta. Esimiehen työtehtäviin kuuluvia asioita ovat seuraavat: toiminnan valmistelu, tavoitteiden määrittäminen, seuranta ja palaute, resurssien jakaminen, innostaminen ja tukeminen, ongelmien ratkaiseminen, älyllinen haastaminen, työtapojen kehittäminen, työn merkityksen kokemuksen johtaminen, yrityksen edustaminen, toiminnan lainmukaisuuden valvonta sekä työrauhan varmistaminen. Jokainen esimies toteuttaa näitä tehtäviä omilla vahvuuksillaan ja taidoillaan. Osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat esimiehen johtamisvoimaan. Johtamisvoima koostuu monista eri asioista. Osa pohjautuu asemavaltuutukseen eli esimiesaseman myötä tulevaan käskyvaltaan, joka perustuu työlainsäädäntöön. Esimiehen on kuitenkin osattava myös motivoida ja kannustaa henkilöstöään. Johtamisvoima koostuu johtamistaidoista, johtamistyylistä, johtamisenergiasta sekä luottamuksesta. (Salminen 2014, 49-54, 333-335.)

Johtamistaidot ovat opeteltavissa olevaa osaamista, jota edellytetään asioiden ja ihmisten johtamisessa. Asioiden johtamisessa tarvittavia taitoja ovat informaatiotaidot, suunnittelutaidot, oman toimialan ja liiketoiminnan tuntemus, tekniikan tuntemus ja osaaminen, taloudellinen ymmärrys ja laskentaosaaminen sekä työlainsäädännön ja työehtosopimusten tuntemus. Ihmisten johtamisessa tarvittavia taitoja ovat tavoitteista sopimisen taito, motivointitaidot, vuorovaikutustaidot, palautteen antamisen taidot, kouluttajataidot sekä tiimityön johtamisen taidot. Johtamisympäristöstä riippuen tarvitaan myös erilaisia taitoja jaetussa johtajuudessa tai ryhmän ohjaamisessa. (Salminen 2014, 51.)

Johtamistyyli merkitsee sitä tapaa, jolla esimies harjoittaa johtamistaan. Johtamistyyli perustuu henkilön temperamenttiin ja muihin psyykkisiin piirteisiin, mutta siihen vaikuttaa myös se, millaista johtamista on tottunut ympärillään näkemään. Ei ole olemassa yhtä oikeaa johtamistyyliä. Johtamistyylejä on yhtä monenlaisia, kuin ihmisiäkin. Voi olla energisiä, viileitä, puheliaita tai hiljaisia johtamistyylejä. Myös omalla asenteella on suuri merkitys, olemmeko optimisteja vai pessimistejä. Pääasia kuitenkin on, että esimies kykenee hoitamaan tehtävänsä lain ja hyvien tapojen mukaan. Tarvittaessa tulisi osata myös vaihtaa omaa johtamistyyliä niin, että se palvelisi parhaiten erilaisissa tilanteissa. (Salminen 2014, 51-52.)

Johtamisenergialla tarkoitetaan yleistä energisyyttä sekä tahtotilaa, joka esimiehellä on tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisenergiaan kuuluu myös sitkeys ja määrätietoisuus, joita vaaditaan, kun asioita joudutaan useita kertoja toistamaan. Energisen ja hyvin valmistautuneen esimiehen johtamisvoima on suurempi kuin tilanteessa, jossa esimies on turhautunut ja hänen tavoitteensa ovat epäselviä. Energiempi ja sitkeämpi osapuoli saa yleensä tahtonsa läpi, eivätkä nämä ole vain esimiesten ominaisuuksia. (Salminen 2014, 53.)

Luottamus on myös yksi johtamisvoiman lähde. Luottamus esimiehen ja henkilöstön välille syntyy vuorovaikutuksessa vähitellen. Mitä suurempi luottamus henkilöstöllä on esimiestä kohtaan, sitä pienemällä johtamistyöllä esimies saa henkilöstön toimimaan suunnitelmien mukaan. Esimiehen on tärkeää vahvistaa vuorovaikutustaitojaan, joiden avulla hän voi lisätä myös luottamuspääomaansa. Luottamuksen voi myös menettää. Sen palauttaminen on yksi vaikeimpia tehtäviä esimiestyössä. (Salminen 2014, 54.)

Johtamisvoiman vahvuuteen vaikuttaa se, millaisella taidolla, tyyllillä, energialla ja luottamuksella esimies hoitaa tehtäväänsä. Johtamisvoima ei kuitenkaan voi koskaan olla sataprosenttinen, koska henkilöstön ajatteluun vaikuttavat myös sen omat tavoitteet. Johtamisvoiman kehittäminen on kuitenkin tärkeää, sillä sen myötä henkilöstö pystyy toimimaan tavoitteellisemmin, tehokkaammin ja motivoituneemmin. Hyvä johtaminen kasvattaa myös työtyytyväisyyttä. (Salminen 2014, 55.)

Monikaan ei ole syntynyt johtajaksi, vaikka joillakin sanotaan olevan synnynnäisiä johtajaominaisuuksia. Useimpien täytyy kasvattaa johtamistaitojaan käytännön olosuhteissa. Johtamistaitoja voi oppia. Se vaatii suunnitelmallista opiskelua ja kehittymistä, kuten mikä tahansa muukin ammattitaidon saavuttaminen. (Salminen 2014, 333-335.) Johtaminen ei pohjaudu esimiehen ominaisuuksiin tai taustaan, vaan siihen, kuinka paljon hän on kehittänyt johtamistaitojaan ja kuinka paljon hän on valmis kehittämään niitä jatkossa (Juuti 2016, 7). Järvisen (2013, 15-20) mukaan täytyy myös haluta johtaa ihmisiä, jotta voi onnistua ja kehittyä esimiestyössä. Esimiehen tulee olla kiinnostunut henkilöstöasioista. Hänen tulisi lisätä tietämystään myös psykologisella puolella, jotta hän voisi ymmärtää ihmismielen käyttäytymistä, sekä omaansa että henkilöstön. (Järvinen 2013, 15-20.)

Esimiehen työ ei onnistu yksin. Esimies tekee työtään vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Esimiestyö nähdään myös palvelutehtävänä, jossa esimies auttaa henkilökuntaa suoriutumaan tehtävästään mahdollisimman hyvin (Salminen 2014, 67). Parhaimmillaan työyhteisössä suunnitellaan jatkuvasti, kuinka se voisi toimia paremmin (Salminen 2014, 71).

Lait, työ- tai virkaehtosopimukset sekä työsopimus määrittelevät ne ehdot, joihin sekä työnantaja että työntekijä sitoutuvat. Tästä seuraa molemmille oikeuksia ja velvollisuuksia. Työnantaja on vastuussa siitä, että lakeja ja työehtosopimuksia noudatetaan. Esimies on työnantajansa edustaja. Hän käyttää työjohto- eli direktio-oikeutta. Hän on vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja työntekijä noudattaa velvollisuuksiaan. (Esimies.info 2009-2013.) Taulukossa 2 on esitetty työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.

TAULUKKO 2. Työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet (esimies.info 2009-2013)

Työnantajan oikeudet	Työnantajan velvollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnantajalla on oikeus ottaa työsuhteeseen</li> <li>• Direktio- eli työnjohto-oikeus, joka tarkoittaa sitä, että työnantaja saa ohjata ja päättää työntekijän tehtävistä lain, työehtosopimusten ja työsuojelun puitteissa (työnantaja siis päättää mitä työtä tehdään, miten työ tehdään ja missä työ suoritetaan)</li> <li>• Työnantajalla on oikeus päättää työsuhteesta ja irtisanoa työntekijä, silloin kun siihen on lainmukainen syy Lainmukainen syy voi olla: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) työntekijästä johtuva (syy on täytyy olla erityisen painava: esim. työntekijä toistuvasti törkeästi laiminlyö töitään ja rikkoor siten todistettavasti työn velvoitteita)</li> <li>b) työnantajasta johtuva (lähinnä taloudelliset ja tuotannolliset syyt, jolloin yrityksen koosta riippuen täytyy mahdollisesti noudattaa yhteistoimintamenettelyä)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työntekijöiden kohtelu</li> <li>• Säännönmukainen palkanmaksu</li> <li>• Työsuojeluvastuu, joka tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee varmistaa, ettei työ kuormita liikaa työntekijän terveyttä (sekä fyysinen että henkinen hyvinvointi)</li> <li>• Yhteistoimintavelvoitteet, jotka on määritelty yhteistoimintalaissa</li> <li>• Ylipäättään työnantaja voi antaa työntekijälle enemmän kuin mitä laissa ja sopimuksissa määrätään, mutta ei vähemmän</li> </ul>
Työntekijän oikeudet	Työntekijän velvollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikeus työ- tai virkaehtosopimusten mukaiseen palkkaan</li> <li>• Oikeus välttyä kaikenlaiselta syrjinnältä työpaikalla</li> <li>• Oikeus saada ohjeita ja perehdytystä työhön</li> <li>• Oikeus työsuojeluun – eli terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön</li> <li>• Järjestäytymisvapaus, eli oikeus liittyä ammattiliittoon tai muuhun työntekijäjärjestöön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velvollisuus noudattaa työnantajan ohjeita (mitä, miten ja missä työtä tehdään)</li> <li>• Velvollisuus pyrkiä tekemään työ huolellisesti</li> <li>• Noudattaa työsuojelu- ja työterveyteen liittyviä ohjeita</li> <li>• Vaitiolovelvollisuus työnantajan liikesalaisuuksista ja työtehtävissä saadusta luottamuksellisesta tiedosta</li> <li>• Kieltäytyminen työnantajan kanssa kilpailevasta toiminnasta</li> <li>• Velvollisuus ottaa huomioon työnantajan etu</li> </ul>

Esimiestyötä tarvitaan siihen, että toiminta suuntautuu asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja velvollisuuksia noudattaen. Määrätietoisena esimiestyön avulla henkilöstön energia kohdistetaan tärkeisiin kohteisiin ja vältetään tehottomuudelta, sählämiseltä ja turhautumiselta. Henkilöstö tarkastelee työpaikan asioita yleensä omasta näkökulmastaan. Esimiehen tulee tarkastella toimintaa koko organisaation näkökulmasta ja pitää huolta asiakasnäkökulman ja strategisten tavoitteiden säilymisestä toiminnan suuntaajina. (Salminen 2014, 49.)

### 3.1.1 Toiminnan johtaminen ja kehittäminen

Esimiehen työ on sekä päivittäisen työn johtamista että tulevaisuuteen katsomista (Salminen 2014, 29). Esimiehen päivittäisen työn johtamiseen kuuluu arjen toimintavastuu, joka pitää sisällään huolehtimisen toimintaympäristöstä, tavoitteista, resursseista ja osaamisesta, aikatauluista, työn sujumisesta sekä häiriöihin puuttumisesta (Työturvallisuuskeskus a).

Tulokset ovat toiminnan päätavoite. Tuloksilla tarkoitetaan kaikkia liiketoiminnan kolmea tavoiteryhmää; kannattavuutta, jatkuvuutta ja kehittymistä sekä niiden vuorovaikutusta (Kamensky 2012, 47). Asiointia tulee osata katsoa sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Esimiehen tulee tuntea rahoituksen periaatteet, vaikkei hän itse vastaisikaan rahoituksen suunnittelusta ja hankinnasta. Erityisesti pienessä yrityksessä esimiehen tulee osata talousasiat, sillä pienen yrityksen voimavarat kestävät harvoin virheitä tai erehdyksiä taloushallinnossa. Esimiehen toimintaa voidaan arvioida hänen vastuualueensa taloudellisen tuloksen perusteella. Jokaisen organisaation, eri osastojen ja lopulta jokaisen työntekijän pitäisi tuottaa enemmän tuloja kuin se/hän aiheuttaa menoja. Toiminnan tulosta voidaan kuvata monilla eri mittareilla ja laskelmilla. Nämä kuvaavat yleensä mennyttä aikaa. Tämän lisäksi tulisi pyrkiä arvioimaan myös tulevaisuutta. (Salminen 2014, 183-199.)

Jotta yritykset menestyisivät tulevaisuudessa, niiden tulisi löytää oikeita kehittämistavoitteita. Toiminnan kehittäminen koskee sekä hyvin menestyviä, keskinkertaisesti menestyviä että huonosti menestyviä yrityksiä. Kehittämistavoitteet voivat liittyä esimerkiksi toiminta-ajatuksen, liiketoimintaan, ympäristöön tai sisäiseen tehokkuuteen. Kun kehittämistavoitteet on asetettu, niille tulee löytää oikea tavoitetaso. Tavoitteiden tulee olla sopivan haasteellisia, realistisia sekä mitattavia. (Kamensky 2012, 205-225.)

Toiminnan kehittämisessä esimiehen yksi haaste on osata delegoida tehtäviä. Tehtäviä tulisi osata jakaa kaikille tasapuolisesti ja niin, että jokaisella olisi haastavia tehtäviä, jotka eivät kuitenkaan ole liian vaikeita. Esimiehen tulisi jättää perustyöstä suoriutuminen henkilöstölle ja keskittyä itse johtamiseen. (Hokkanen & Strömberg 2010, 117.) Erityisesti tilanteessa, jossa esimies siirtyy tehtäviinsä asiantuntijan tehtävistä, voi alkuun olla haasteellista nähdä uusia esimiestyön mukanaan tuomia tehtäviä. Esimiehen ei myöskään ole tarkoitus tehdä itse kaikkea, vaan olla mahdollistamassa henkilöstölle menestyminen tehtävien hoidossa. Kuviossa 3 havainnollistetaan, kuinka kiinnittämällä huomiota henkilöstön valmentamiseen, voi saatu tötulos olla moninkertainen verrattaessa siihen, mitä esimies yksin olisi ehtinyt tehdä. (Salminen 2014, 38-40.)



KUVIO 3. Työtulos esimiehen tai henkilöstön tekemänä (mukaiillen Salminen 2014, 39)

Asiakkaat ovat toiminnan jatkumisen kannalta tärkein tekijä. Esimiehen tehtävänä on luoda puitteet hyvälle asiakaspalvelulle. Asiakasnäkökulman tulisi ohjata kaikkea toimintaa organisaatiossa. Mitä tehokkaammin esimies pystyy ohjaamaan toimintaa, sitä parempaa palvelua yritys voi tuottaa. Palvelun laatu muodostuu teknisestä laadusta, mutta myös palveluprosessin laadusta. Kokonaislaatuun vaikuttaa paljon se, toteutetaanko palvelu ystävällisesti hymyillen vai virkamiesmäisen jäyhästi. (Salminen 2014, 34-36, 56, 113-121.)

### 3.1.2 Ihmisten osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen

Tuloksia tehdään yhdessä henkilöstön kanssa (Kamensky 2012, 47). Johtamisessa on osattava viestiä, telepatia ei toimi (Salminen 2014, 247). Esimiehen tehtäviä ihmisten johtamisessa ovat työn mielekkyyden varmistaminen, osaamisen kehittäminen sekä hyvän työilmapiirin ja työtyytyväisyyden luominen (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 7). Esimiehellä on vallan lisäksi myös paljon vastuuta. Hänen työtään ohjaavat useat lakisäätöiset asiat. Vastuualueeseen kuuluvat muun muassa työturvallisuus sekä henkilöstön hyvinvointi. (Pentikäinen 2009, 18-19.)

Työn mielekkyyttä voi varmistaa arvostamalla ja kannustamalla työntekijöitä. Henkilöstöllä tulee myös olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, esimerkiksi työvuoroissa tai työtehtävissä on hyvä kuunnella työntekijöiden toiveita ja pyrkiä totuttamaan niitä mahdollisuuksien mukaan. Henkilöstö, jolla on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, on usein sitoutuneempi ja innostuneempi. Työtehtäviin vaikuttamiseen

tarvitaan kuitenkin toimivaa ilmapiiriä sekä yhteistä vastuunottoa tehtävien tekemisestä. Jokaisella on suosikkitehtävänsä, mutta välillä joutuu tekemään myös tylsiä tai vaikeita tehtäviä. Henkilöstön on tärkeää osata tehdä kaikkia töitä, jolloin esimerkiksi äkilliset poissaolot eivät horjuta toimintaa. Esimiehen tulee myös toimia reilusti ja oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan. Sovituista asioista tulee pitää kiinni ja esimerkiksi työvuorojen jaossa tulee toimia oikeudenmukaisesti. (Lindström ym. 2014, 8-12.)

Osaamista kehitetään perehdyttämällä, tukemalla oppimista työssä sekä osaamisen jakamisella. Työtehtäviä tulisi jakaa vaihtelevasti osaamisen säilyttämiseksi. Työtehtävien teossa esimerkin näyttäminen ja yhdessä tekeminen lisäävät oppimista. Henkilöstöllä on erilaisia vahvuuksia, joita kannattaa hyödyntää. Myös erilaiset koulutukset voivat lisätä henkilöstön sitoutumista. (Lindström ym. 2014, 13-16.)

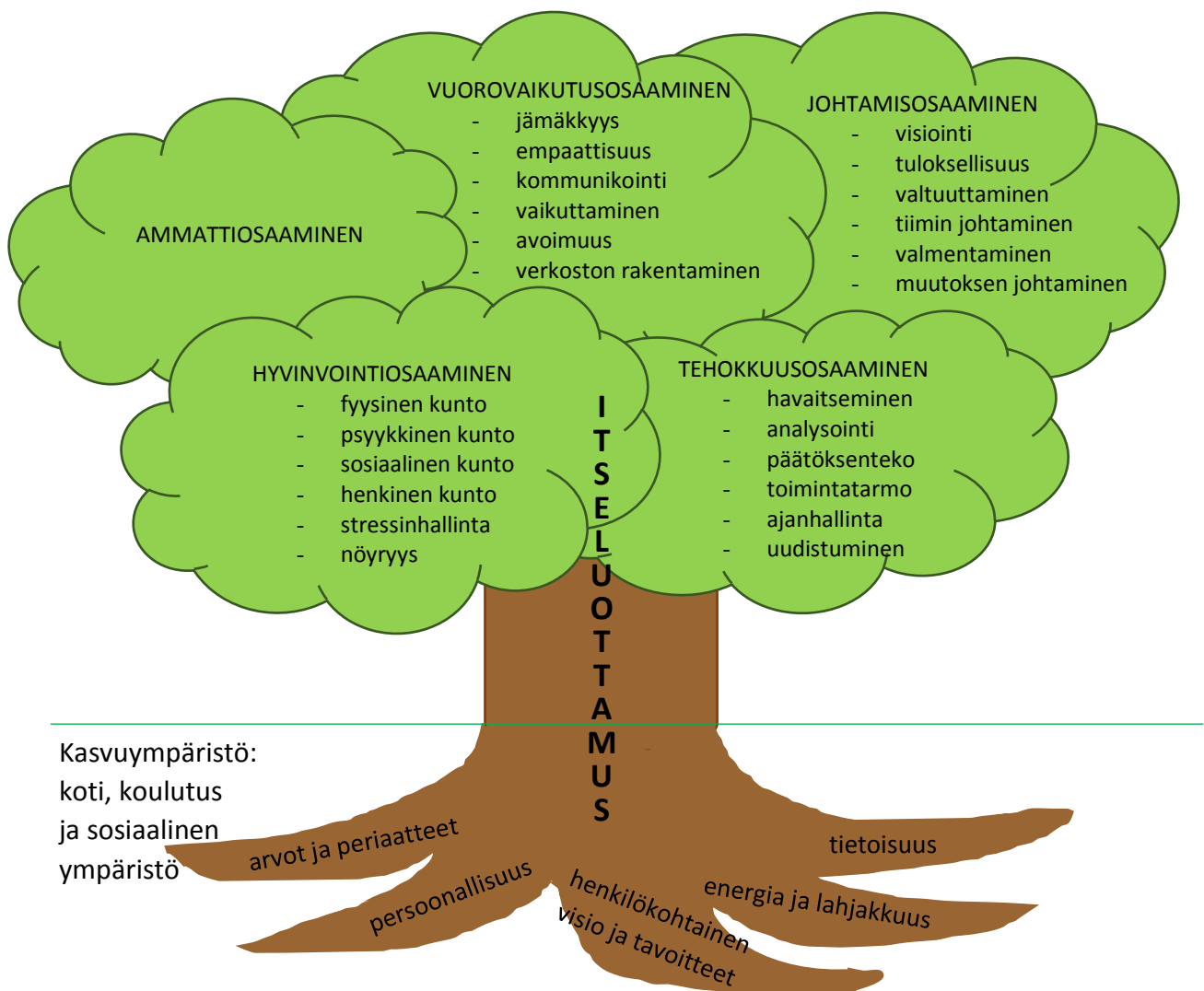
Hyvää työilmapiiriä luodaan yhteisellä vuorovaikutuksella. Esimiehen on hyvä koota henkilöstö yhteen keskustelemaan työn tekemisestä, käyttäytymisestä ja yhteisistä pelisäännöistä. Mikäli eteen tulee jotain ongelmia, ne olisi hyvä ottaa heti käsittelyyn ja löytää yhteinen ratkaisu. (Lindström ym. 2014, 17-20.) Työyhteisöön mahtuu aina monenlaisia ihmisiä. Tämä on suuri rikkaus. Henkilöstöstä löytyy sekä innokkaita uudistajia että heitä, jotka eivät koskaan haluaisi muuttaa mitään. Suhtautuminen asioihin on erilaista, sekä positiivista että negatiivista. Henkilöstön vaihtaminen ei ratkaise tilannetta. Helpompaa on saada negatiivisesti asioihin suhtautuvat mukaan. Jo se, että heihin kiinnitetään enemmän huomiota, voi vaikuttaa positiivisesti. (Pentikäinen 2009, 43-44.) Ihmisten välinen kanssakäyminen riippuu henkilöiden luonteista ja asenteista. Esimiehen tulisi hakeutua samalle aaltopituudelle kunkin alaisensa kanssa. Suoraviivaiselle henkilölle voi asioista puhua suoraan, kun taas herkemmälle on hyvä puhua diplomaattisemmin. Terve johtamisjärki muotoutuu ajan kanssa ja sitä voi myös tietoisesti kehittää. (Pentikäinen 2009, 48-49.)

Työviihtyvyyttä voidaan parantaa myös kehityskeskusteluilla. Niiden tarkoituksena on käydä rakentavaa keskustelua esimiehen ja henkilöstön jäsenen välillä kahden kesken. Keskusteluissa tulisi asettaa tavoitteita toiminnalle ja seurata niiden toteutumista, kiinnittää huomiota työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä pohtia ajatuksia tulevaisuudesta. Kehityskeskusteluiden yhteydessä voidaan kiinnittää huomiota myös työn kohtuulliseen kuormittamiseen ja työuupumiseen. Kehityskeskusteluissa voi apuna käyttää erilaisia lomakkeita. Keskusteluun on hyvä molempien valmistautua etukäteen. Kehityskeskusteluja voidaan käydä esimerkiksi 6-12 kuukauden välein. Hyvin onnistuneen keskustelun tuloksena työntekijä saa selkeämmän kuvan siitä, mitä häneltä odotetaan sekä motivaatiota työhönsä. Esimies taas oppii paremmin tuntemaan työntekijää ja päivittäinen esimiestyö helpottuu, kun työn sujumisen kannalta oleelliset asiat on yhdessä käyty läpi. (Pentikäinen 2009, 19, 127-135.)

Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus henkilökohtaisen palautteen antamiseen. Palautetta tulisi toki antaa jatkuvasti, aina kun työssä tulee sellaisia asioita, joista on hyvä antaa palautetta. Positiivista palautetta voidaan antaa julkisestikin, mutta kehitettävä palaute tulee aina antaa kahden kesken. (Pentikäinen 2009, 144.) Hyvä palautteenantotapa on kohdistaa palaute henkilön toimintaan, ei itse henkilöön (Hokkanen & Strömberg 2010, 27). Esimiehen on hyvä muistaa, että positiivisella palautteella on merkittävä vaikutus työn motivoijana.

### 3.2 Esimiesosaaminen

Sydänmaanlakka (2004, 148-150) on kuvannut esimiehen osaamista johtajuuden osaamispuun avulla (KUVIO 4). Puun lehdistö kuvaa esimiehen osaamisalueita. Puun runkona on kaiken perusta, itseluottamus. Juuret kuvaavat esimiestä itseään. Kasvuympäristö on maaperä, josta puu imee vaikutteita.



KUVIO 4. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149)

Esimiehen osaaminen kasvaa vähitellen pienistä oivalluksista, joita kertyy työntekemisen, koulutuksen sekä itsetutkiskelun ja pohdinnan kautta. Esimiestyössä on paljon erilaisia haasteita. Suoriutuakseen tehtävistään esimiehen tulisi itsensä uuvuttamisen sijaan tehdä asioita fiksummin. (Salminen 2014, 360-361.) Tämä vaatii oman elämän hallintaa, työkyvyn ylläpitoa, oman ajankäytön suunnittelua sekä kiireen hallintaa (Salminen 2014, 353). Esimiehille on olemassa erilaisia koulutuksia, muun muassa eri aloille kohdistettuja esimiehen erikoisammattitutkintoja (Lindström ym. 2014, 26). Myös ammattikirjallisuutta lukemalla voi kehittää itseään. Esimiehen tulisi päivittää osaamistaan koko työuran ajan. (Pentikäinen 2009, 159.)

Esimiehen tulee pohtia omia kykyjään ja taitojaan, omia perusarvojaan ja toimintatapojaan sekä tavoitteitaan ja unelmiaan. Hänen on hyvä tarkastella sitoutumistaan työhön, mitä antaa työhön itsestään ja mistä luopuu. Asioiden pohtiminen tuo myös motivaatiota työn tekemiseen. Sitoutumistaan joutuu tarkastelemaan yhä uudelleen asioiden muuttuessa. Esimiehen tulee ylläpitää tavoitteellista ja jatkuvasti uusiutuvaa toimintaa. Tämä vaatii kuria ja halua, mutta myös realistisuutta omista voimavaroistaan, ettei uuvuta itseään. Esimies voi pohtia itseään hahmottamalla seuraavia asioita: kuka olen, kuinka olen tullut tällaiseksi ja millainen haluaisin olla. Näiden pohjalta on mahdollista arvioida ja muuttaa omaa toimintaansa. (Nummelin 2007, 23-24.)

Kuviossa 5 havainnollistetaan, kuinka johtamistaidoissa voi kehittyä pohtimalla omia kokemuksiaan. Työssä eteen tulevat haastavat ja vaikeat tilanteet voivat opettaa paljon johtamisesta. Haastavaa tilannetta tulisi pohtia etäämpää, kuin ulkopuolisen silmin. Tilannetta tulisi osata myös tarkastella kokonaisnäkömyksenä. Tällöin on mahdollista huomata erilaisia näkökulmia. Kokemaansa voi verrata aiheesta löytyvään tietopuoliseen ainekseen. Tämän jälkeen työssä voi myös pyrkiä kokeilemaan uudenlaisia toimintamalleja. Näin esimies hyötyy kokemustensa pohdinnasta. (Juuti 2016, 118-122.)



KUVIO 5. Esimies omaa toimintaansa reflektioimassa (mukaillen Juuti 2016, 122)

Esimiehellä tulisi olla hyvä itsetunto. Esimies joutuu työssään kohtaamaan vastoinkäymisiä ja haasteita, jolloin itsetunto on toistuvasti koetuksella. Mikäli itsetunto on heikko, voi esimiehen käytös olla määrällävää. Ylikorostunut itsetunto taas ilmenee esimiehen käytöksessä ”tiedän kaiken” -ajatteluna, jolloin muiden ajatuksille ei jää lainkaan sijaa. Esimiehellä tulisi olla realistinen kuva itsestään. Hänen tulee tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä ottaa myös muiden näkemykset huomioon. (Pentikäinen 2009, 16-17.)

Yksi tärkeä asia esimiestyön osaamisessa on oma asenne. Esimies levittää ympärilleen joko positiivisuutta tai negatiivisuutta. Tämä voi välillisesti vaikuttaa hyvin useisiin henkilöihin lähtien esimiehen käytöksestä henkilöstöään kohtaan ja kulkeutuen henkilöstön mukana heidän perheisiinsä ja lähipiireihinsä. (Pentikäinen 2009, 18-19.) Oma asennettaan voi muokata itsetuntemuksen kautta. Hokkasen ja Strömbergin (2010, 19-20) mukaan henkilöt, joilla on hyvä itsetuntemus, katsovat elämää myönteisemmin. He myös selviävät epäonnistumisista muita nopeammin. (Hokkanen & Strömberg 2010, 19-20.)

Esimiehen tulee muistaa työn lisäksi muukin elämä. Työn tulisi olla tasapainossa muun elämän kanssa. On tärkeää huolehtia oman terveyden ja työkyvyn ylläpidosta, täysipainoisesta elämästä, riittävästä ja laadukkaasta vapaa-ajasta sekä omista läheisistä. (Salminen 2014, 360-361.) Oma toimintaenergiaansa voi lisätä hyvällä terveydellä, liikunnalla, oikealla ruoalla, riittävällä levolla ja rentoutumisella. Lisäksi täytyy huomioida oikea suhde työhön, oma motivaatio sekä määrätietoisuus. (Salminen 2014, 346.) Harjun ja Kallasvuon (2007, 16) mukaan esimiehen kunto vaikuttaa jopa yrityksen menestykseen. Huonokuntoinen esimies ei jaksakaan tehdä päätöksiä eikä välttämättä ole edes paikalla, silloin kun häntä tarvittaisiin. Vastaavasti hyväkuntoinen esimies pystyy tekemään parhaansa yhteiseksi hyväksi. (Harju & Kallasvuo 2007, 16.)

### **3.3 Hyvän esimiehen ominaisuudet**

Salmisen (2014, 43) mukaan hyvä esimies osaa ottaa käyttöön mahdollisimman suuren osan tiiminsä voimavaroista sekä saa parhaat ihmiset liittymään omaan tiimiinsä. Esimiestyön kaikkia osa-alueita ei kukaan tule täydellisesti hallitsemaan, mutta se ei ole myöskään tarpeellista. Jo lyhytaikainen panostus ihmisten johtamisen salaisuuksiin auttaa. Esimiesten tulisi hyödyntää koulutuksia ja paneutua henkilöstönsä johtamiseen ja valmentamiseen oman henkilökohtaisen suorittamisen sijaan. Salminen (2014, 43) viittaa Peter Druckeriin, jonka mukaan tehokkaat esimiehet ovat selvillä omasta ja henkilökuntansa ajankäytöstä, työskentelevät tavoitteellisesti, keskittyvät vahvuuksiinsa, kohdistavat huomionsa suorituksiin,

eivätkä työssä käytettyyn aikaan, toimivat strategisesti pohtien millaisia tuloksia heiltä odotetaan ja kuinka tulokset parhaiten saavutetaan. (Salminen 2014, 43-44.)

Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat tavoitteellisuus, suunnittelutaito, riittävä ammatillinen osaaminen, vuorovaikutustaidot, rohkeus palautteen antamiseen, kiinnostus johtaa muita ja vaikuttaa asioihin, luotamusta herättävä käytös, strategisen ajattelun taito sekä itsensä johtamisen taito. Hyvän esimiehen tulee sietää epävarmuutta ja yksinäisyyttä. Hänen on osattava ratkaista konflikteja rakentavalla tavalla sekä toimia itsenäisesti. Hänen tulee olla jämäkkä, mutta myös joustava. Hyvä esimies tohtii myöntää itselleen ja muille, ettei hän osaa, eikä tiedä kaikkea. Eri sidosryhmät odottavat esimieheltä erilaisia asioita. Työnantajalla, työntekijöillä sekä asiakkailta on kullakin omat odotuksensa esimiestä kohtaan. Usein esimiehellä on myös itsellään odotuksia omaa työtään ja itseään kohtaan. (Salminen 2014, 44-47.)

Järvisen (2011, 152-160) mukaan neljä keskeistä johtajuuden tehtävää ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Yksikään esimies ei kuitenkaan voi selviytyä näistä vaatimuksista täydellisesti, eikä pidäkään. Työssä joutuu kohtaamaan epäonnistumisia, turhautumista, omaa epätäydellisyyttä sekä osaamattomuutta. Tämän vuoksi olisi tärkeää osata oikein vastaanottaa ja käsitellä kriittistä palautetta sekä ymmärtää, ettei aina onnistu niin kuin haluaa. Esimiehen tulisi olla myös armelias ja lempeä sekä itseään että muita kohtaan. Esimiehen hyvä huumorintaju auttaa myös jaksamaan, tällöin ei kiellä tosiasioita, mutta ei myöskään ota itseään liian vakavasti. Parhaat esimiehet ovat ihmisinä vaatimattomia ja pehmeitä, mutta ammatillisesti vaativia ja lujia. (Järvinen 2011, 152-160.)

Esimehen tulisi oivaltaa, että hän voi itse parantaa omaa elämänlaatuaan. Menestymisen esteenä voi olla myös oma ajattelutapa. Mikäli on pitkän aikaa tottunut ajattelemaan ja tekemään työt samalla tavalla, voi olla haasteellista muuttaa omaa toimintaansa. (Salminen 2014, 363.) Onnistuakseen esimiestyössä tarvitaan maalaisjärkeä, riittävää rohkeutta puuttua asioihin tarvittaessa, oman ajattelun pohtimista sekä halua kehittyä (Salminen 2014, 366).

## 4 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Esimiehen on tärkeää miettiä oman työnsä mielekkyyttä, omaa osaamistaan ja jaksamistaan. Työn ja vapaa-ajan tulisi olla tasapainossa. Omalla asenteella on suuri merkitys. Osaamistaan voi lisätä opiskelemalla, kouluttautumalla tai lukemalla. Ajanhallinta ja asioiden tärkeysjärjestys auttavat kiinnittämään huomiota keskeisiin asioihin. Esimiehen on hyvä pitää yhteyttä esimerkiksi esimieskollegoihin, jotta hän ei jäisi asioidensa kanssa yksin.

Itsensä johtamisessa on hyvä tarkastella itseään ulkopuolisen näkökulmasta. Samoin voi myös peilata itseään aiempiin omiin esimiehiin. Kuinka he ovat toiminnassaan onnistuneet, epäonnistuneet tai kannustaneet? Onko ongelmia käsitelty ja mikä työssä on motivoinut? Näiden pohjalta on hyvä pohtia ja kehittää omaa toimintaansa. (Hokkanen & Strömberg 2010, 58-59.)

### 4.1 Itsensä johtamisen käsite ja merkitys

Salmimies ja Ruutu (2014) toteavat itsensä johtamisen perustuvan itsetuntemuksen lisääntymiseen. Ensin tulisi osata ymmärtää ja johtaa itseään, jotta tämän jälkeen olisi mahdollista johtaa muita niin, että kykenisi hyödyntämään johdettaviensa mahdollisuudet ja motivoimaan heitä tehtävissään. Omaan henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen vaikuttaa muun muassa oma asenne. Myös omat vahvuudet tulisi osata tunnistaa. Esimiestyössä persoonallisuutta käytetään myös työvälineenä. Kun on tietoinen omista kyvyistään ja tuntee itseään riittävästi, voi persoonallisuuttaan hyödyntää haluamallaan tavalla. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Salmimiehen (2008) mukaan itsensä johtamisella tarkoitetaan omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista ja niiden muokkaamista. Itsensä johtaminen on jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista, vanhan poisoppimista, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä erityisesti vastuun ottamista itsestä ja toisista. Itsensä johtamista tarvitaan erityisesti hyvinvointiin vaikuttavilla fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnan osa-alueilla. Se on kokonaisvaltaista itsensä huolehtimista ja omien voimavarojen suuntaamista haluamallaan tavalla. Kokonaisvaltaisella elämänhallinnalla on mahdollista saavuttaa tyytyväisyyttä ja mielenrauhaa. Se on yhteydessä myös stressin kokemiseen, itsearvostukseen, motivaatioon sekä tavoitteiden saavuttamiseen. (Salmimies 2008.) Sydänmaanlakan (2004, 65) mukaan olemme tehokkaita ja tunnemme olomme hyväksi, kun voimme hyvin kaikilla itsensä johtamisen osa-alueilla. Hyvällä

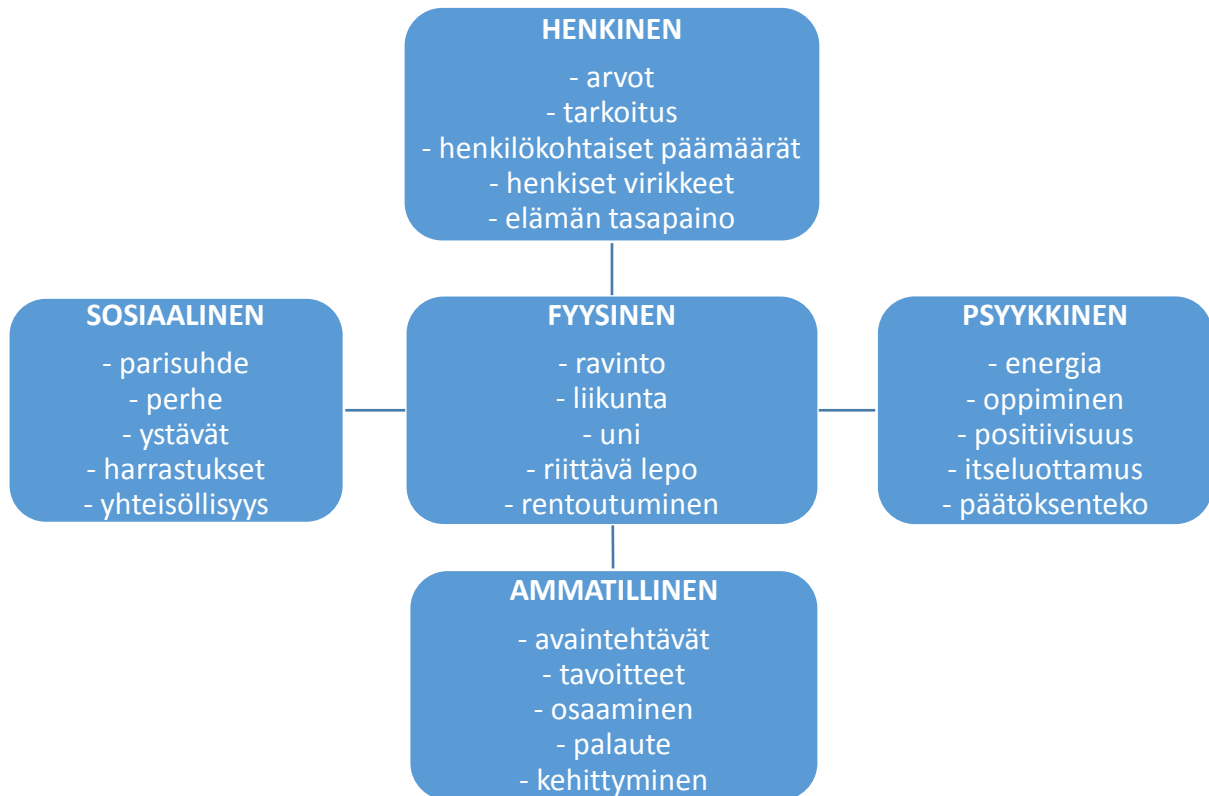
itsensä johtamisella on mahdollista vapauttaa energiaa ja saada uusia sisäisiä voimavaroja. Sen avulla myös toimitaan väsymystä ja tylsistymistä vastaan. Usein henkilön omat rajoittuneet näkemykset ovat suurimmat esteet muutoksen, kasvun ja kehittymisen tiellä. (Sydänmaanlakka 2004, 66.)

#### 4.2 Itsensä johtamisen osa-alueet

Itsensä johtamisen osa-alueita ovat muun muassa kokonaiskuntoisuus, itsensä tuntemus, omien heikkouksien ja vahvuuksien kehittäminen, oma motivaatio ja ajanhallinta. Kokonaisvaltainen oman elämän hallinta voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin. Salmimies (2008) määrittelee kokonaiskuntoisuuden seuraaviin osa-alueisiin: psyykinen hyvinvointi, fyysinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi, ammatillinen osaaminen, henkinen hyvinvointi ja taloudellinen tasapaino. Elämänhallinnan taidoissa hän nostaa esiin vuorovaikutustaidot, kiireen ja ajanhallinnan, stressin ja sen hallinnan, tunteet ja niiden hallinnan sekä riippuvuuksista vapautumisen. (Salmimies 2008.)

Harjun ja Kallasvuon (2007, 10-30) mukaan kokonaisyhyvinvointi perustuu neljään eri älykkyyteen. Nämä ovat fyysinen älykkyys, tunneälykkyys, järkiälykkyys ja henkiälykkyys. Fyysinen älykkyys koostuu muun muassa tarvitsemastamme juomasta, ruoasta, liikunnasta, levosta ja puhtaasta ilmasta. Tunneälykkyyttä ovat myötätunto, ilo, yleinen tyytyväisyys sekä kyvykkyys vastata omasta ja muiden hyvinvoinnista. Vuorovaikutustaidot ja ongelmanratkaisutaidot ovat myös tunneälykkyyttä. Järkiälykkyys on tietämistä, asioiden hallintaa ja päättelykykyä. Henkiälykkyyteen kuuluvat muun muassa luovuus, intuitio ja elämän ihmettely. Kokonaisyhyvinvointi ei tarkoita sitä, kuinka paljon jaksamme, vaan kuinka helposti pystymme käynnistymään, pitämään virtaa yllä ja tämän jälkeen rentoutumaan. Pitkäkestoinen jaksaminen sisältää sopivassa suhteessa puurtamista ja palautumista. (Harju & Kallasvuo 2007, 10-30.)

Sydänmaanlakka (2004, 66) jakaa kokonaiskuntoisuuden kuvion 6 mukaisesti viiteen eri osa-alueeseen. Ammatilliseen kuntoon sisältyvät selkeät päämäärät työssä, riittävä osaaminen, palautteen saaminen ja jatkuva kehittyminen. Fyysinen kunto tarkoittaa riittävän ravinnon, liikunnan, unen ja levon saantia. Psyykkiseen kuntoon kuuluvat energisyys, uteliaisuus, nopea päätöksentekokyky ja oppimiskyky. Sosiaalista kuntoa ovat ihmissuhteista huolehtiminen, puolisoista, omista lapsista, ystävistä ja harrastuksista välittäminen. Henkiseen kuntoon kuuluvat oman elämän tarkoitus ja arvojen tasapaino, selkeät päämäärät sekä elämänkulkuamme ohjaava joku syvempi merkitys. (Sydänmaanlakka 2004, 65.)



KUVIO 6. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet (Sydänmaanlakka 2004, 66 [Sydänmaanlakka 2003])

Itsensä tuntemukseen kuuluvat omat ajatukset, tunteet ja tahto. Ihminen on ajatteleva, tunteva ja tahtova olento. Elinympäristö muokkaa tapaa ajatella, tuntea ja toimia. Osa taidoista ja kyvyistä on opittuja ja sen vuoksi niitä on mahdollista muuttaa. Osaan vaikuttavat synnynnäiset ominaisuudet, jotka ovat pysyvämpiä ja vaikeammin muutettavissa. Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitä, hyviä ja huonoja puolia sekä käyttäytymistottumuksia. Se on myös tietoisuutta omista tunnetiloista, mieltymyksistä sekä voimavaroista. Itsetuntemus ja itsehallinta kuuluvat henkilökohtaisiin taitoihin ja niitä voi halutessaan parantaa. Itsehallinnan avulla on mahdollista säädellä tunteita, käyttäytymistä sekä voimavaroja. Hyvä itsetuntemus rakentuu hiljalleen ihmisen kasvaessa ja kehittyessä ja se pohjautuu lapsuuden toimiviin ja vastavuoroisiin ihmissuhteisiin. (Salmimies 2008.)

Salmimiehen (2008) mukaan paras tapa käsitellä omia heikkouksia on keskittyä omien vahvuuksien vahvistamiseen. Myös Carlssonin ja Järvisen (2012) mukaan kannattaa keskittyä siihen missä on hyvä. Omia vahvuuksiaan käyttämällä toimii tehokkaammin. Psykologisen tutkimuksen mukaan virheitä tutkimalla tai heikkouksiin keskittymällä ei opi tekemään oikein. Heikkouksiin keskittyminen tuottaa harvoin hyviä tuloksia, tämän vuoksi vahvuuksien vahvistaminen on kannattavampaa. (Carlsson & Järvinen 2012.)

Omalla motivaatiolla on merkitystä kehittymiseen. Motivaatio on sisäistä, eikä sitä voi ulkoapäin ohjailta ennen kuin on itse päättänyt motivoitua ja on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Ulkoista motivaatiota luodaan palkintojen ja rangaistusten järjestelmällä. Uhkailu ja rangaistukset sammuttavat motivaation. Omia sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa se, että on itse saanut asettaa omat tavoitteensa, tavoitteiden hyödyn näkeminen, itseensä uskominen, onnistumisen kokemukset sekä vastoinkäymisestä selviytyminen. (Salmimies 2008.)

Yksi tärkeimpiä asioita itsensä johtamisessa ja esimiestyön hoitamisessa on ajanhallinta. Esimies ei voi millään ehtiä osallistumaan joka asiaan ja olemaan mukana jokaisessa työssä. Esimiehen tulisi keskittyä niihin tehtäviin, jotka ovat hänen työssään keskeisiä ja tärkeimpiä. Työtehtäviä tulisi osata myös delegoida muille, jotta ei itse uupuisi työtaakan alle. Pentikäinen (2009, 22) muistuttaa, etteivät työt tekemällä lopu. Tunnolliset esimiehet ovat herkempiä loppuun palamiselle, koska he yrittävät jatkaa työpäivää ja työviikkoa selvitäkseen keskeneräisistä töistään. (Pentikäinen 2009, 22.)

Erilaisia aikavarkaita työstä löytyy useita. Näitä ovat muun muassa sähköposti, puhelin, jutustelijat, pitkittyneet ja huonosti johdetut kokoukset sekä erilaiset keskeytykset. (Pentikäinen 2009, 20-22.) Esimiehen tulisi tiedostaa, että hän joutuu tekemään työtänsä kaikkien näiden keskeytysten keskellä ja niistä huolimatta. Lindström ym. (2014, 27) listaavat neljä tärkeää taitoa ajanhallinnassa, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, toiminnan arvioiminen, tärkeysjärjestyksen päättäminen sekä järjestykseen pyrkiminen. Aika on rajallista, emmekä saa sitä lisää. Sen sijaan tulisi parantaa työtehoa. Salmisen (2014, 362-363) mukaan tehostamalla työtapojaan esimerkiksi ajankäytön, työrauhan, työtaitojen sekä sähköpostin käytön osalta, voidaan saada viikossa useita tunteja lisää aikaa.

Juuti (2016, 55-56) viittaa Lampikoskeen, jonka mukaan esimiehen työssä voi ajankäytön jakaa eri lohkoihin taulukon 3 mukaisesti. Taulukossa ensimmäinen, lohko I, on kriisilohko, joka sisältää heti tehtäviä, yllätyksellisiä ja aikarajaa lähestyviä asioita. Lohko II on laatulohko, johon esimiehen olisi hyvä käyttää aikaansa mahdollisimman paljon. III lohko on hämäännyslohko, jonka tehtäviä esimies voi virheellisesti luulla tärkeiksi, vaikka ne eivät sitä ole. IV lohko on hukkalohko, joka esimiehen tulisi unohtaa kokonaan. (Lampikoski 2009, 62-63.) Esimiehen tulisi asettaa työtehtävät tärkeysjärjestykseen, jotta hänen päivänsä ei täyty turhista pikkuaskareista (Juuti 2016, 55-56).

TAULUKKO 3. Ajankäytön lohkot (Lampikoski 2009, 62) [Juuti 2016, 55]

	Kiireellinen	Ei kiireellinen
<b>Tärkeä</b>	I Äkilliset tehtävät Stressaavat ongelmat Kriisit Määräaikaan lähestyvät hankkeet	II Suunnitellut tehtävät Tilaisuuksiin tarttuminen Itsensä kehittäminen
<b>Vähemmän tärkeä</b>	III Keskeytykset Osa puheluista ja sähköposteista Osa kokouksista Sosiaaliset puuhut	IV Turha puuhastelu Osa puheluista ja sähköposteista Osa kokouksista Miellyttävät puuhut

Työpäivän päätteeksi on hyvä listata seuraavan päivän työt esimerkiksi paperille. Näin niitä ei tarvitse pohtia työajan ulkopuolella ja pääsee hetkeksi irrottautumaan työasioista. Työn ja vapaa-ajan tulisi olla myös ajankäytön kannalta tasapainossa. Työpäivän jälkeen on hyvä harrastaa esimerkiksi reipasta liikuntaa, jonka avulla voi purkaa työpäivän tuomaa stressiä. Vapaa-ajan olisi hyvä olla erilaista kuin työ, jotta se toisi elämään vastapainoa. (Pentikäinen 2009, 20-22.)

Esimiehen tulisi jakaa päivittäinen aikansa työaikaan, lepoaikaan, ihmissuhdeaikaan ja omaan aikaan. Jos työaika alkaa viemään ajasta kohtuuttomasti, on hyvä pysähtyä tarkastelemaan, mihin työaika on kulunut. Hyvä keino on kirjata ylös esimerkiksi yhden viikon ajan, mitä on työaikanaan tehnyt. Näin voi pyrkiä karsimaan turhia aikavarkaita. Lepoajalla ei tarkoiteta tässä nukkumista, vaan ohjelmoimatonta aikaa, jolloin keho ja mieli rentoutuvat ja virkistyvät. Aikaa tulisi riittää myös erityisesti läheisiin ihmissuhteisiin: omalle perheelle ja ystäville. Jokainen tarvitsee myös omaa aikaa, jolloin voi puuhailia mitä huvittaa. Ajanhallintaa voi toteuttaa esimerkiksi vuosikellon avulla. Kiireisinä kuukausina voi oma aika olla vähissä. Tällöin pitäisi kuitenkin muistaa riittävä lepo sekä ihmissuhteet. (Harju & Kallasvuo 2007, 10-18, 94-104.)

## 5 TYÖHYVINVOINTI

### 5.1 Työhyvinvoinnin käsite ja merkitys

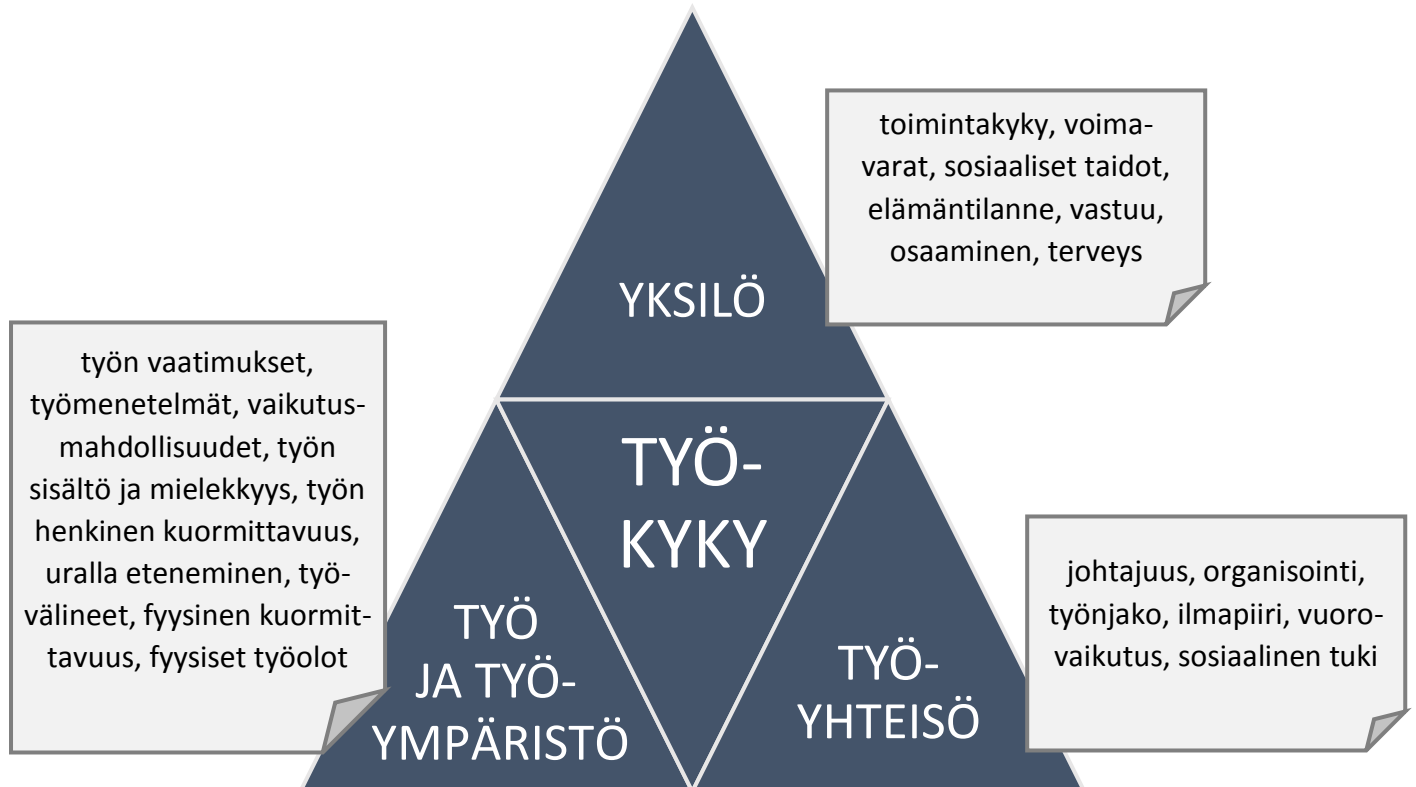
Mankan ja Mankan (2016) mukaan työhyvinvointia on tutkittu jo reilut sata vuotta, mutta painopisteet ovat ajan myötä vaihtuneet. Alun perin tutkimus on lähtenyt liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tällöin tutkittiin kuormittavien tekijöiden aiheuttamaa stressiä yksilölle. Myöhemmin tutkimuksiin on liitetty myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen mukaan ovat tulleet työn ja työolosuhteiden huomioiminen, tasapainomalli ja työn vaatimusten ja hallinnan malli. Viime aikoina on siirrytty työkyvyn kehittämisestä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen esille tuomiseen. (Manka & Manka 2016.)

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Työhyvinvointi kasvaa hyvästä ja motivoivasta johtamisesta, työyhteisön ilmapiiristä sekä työntekijöiden ammattitaidosta. Työhyvinvoinnilla on merkitystä työssä jaksamiseen. Työhyvinvoinnin kasvaessa myös työn tuottavuus sekä työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa yrityksessä. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, sekä työntekijät kokevat työn tukevan heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvoinnista ovat vastuussa sekä työnantaja että työntekijä. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen, kehittäminen ja edistäminen tapahtuvat yhteistyönä. Keskeisiä toimijoita työhyvinvoinnin alueella ovat työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvoinnin taustalla ovat työsuojelua määrittelevät erilaiset lait, kuten työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja työsuojelun valvontalaki. Näiden tarkoituksena on huolehtia siitä, että työn tekeminen on turvallista ja terveellistä ja työpaikan asiat käsitellään yhteistoiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa työn riskien arviointia, perehdyttämistä ja opastamista työhön, työterveyshuollon tarjoamista sekä työkyvyn ylläpitämistä. Yritys hyötyy työsuojelusta saamalla työssä viihtyvämpiä ja tuottavampia työntekijöitä. (Työturvallisuuskeskus b.)

Vesterinen (2006, 10, 31) toteaa työhyvinvoinnin perustuvan kokonaisvaltaiseen työkyvyn käsitteeseen, joka muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman toimintatavan lopputuloksena. Työhyvinvointi tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä. Vastaavasti ongelmat työhyvinvoinnissa vähentävät työkykyä. Yksilön työkykyyn vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet sekä perhe ja lähiympäristö. Yksilön omaa vastuuta työhyvinvoinnistaan tulisi painottaa. (Vesterinen 2006, 10, 31.) Kuvio 7 havainnollistaa kokonaisvaltaisen työkyvyn muodostumista.



KUVIO 7. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (mukaillen Vesterinen 2006, 31)

Hyvällä työhyvinvoinnilla on Mankan mukaan merkitystä työn tuottavuuden kasvuun, sairauspoissaolosten vähenemiseen, työntekijöiden parempaan asiakaspalveluun, työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja stressin vähenemiseen. Vähentynyt stressi tekee työntekijöistä avarakatseisempia ja luovempia, ja he näkevät enemmän mahdollisuuksia ja löytävät ratkaisuja ongelmiin. Työntekijöiden viihtyessä työssään, he tulevat sinne mielellään ja ovat työssä mielellään, joka näkyy myös ulospäin. Hyvinvoivat työntekijät huolehtivat paremmin toisistaan ja asiakkaistaan. Hyväntuulisina he saavat useammin myös palvella hyväntuulisia asiakkaita. (Manka.)

Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoivan työyhteisön merkkejä ovat avoimuus ja luotettavuus, innostaminen ja kannustaminen, yhteen hiileen puhaltaminen, myönteisen palautteen antaminen, työmäärän aisoissa pitäminen, ongelmista puhuminen sekä toimintakyvyn säilyttäminen muutostilanteissa. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä onnistuu ja innostuu työssään, eli kokee työn imua. (Työterveyslaitos.)

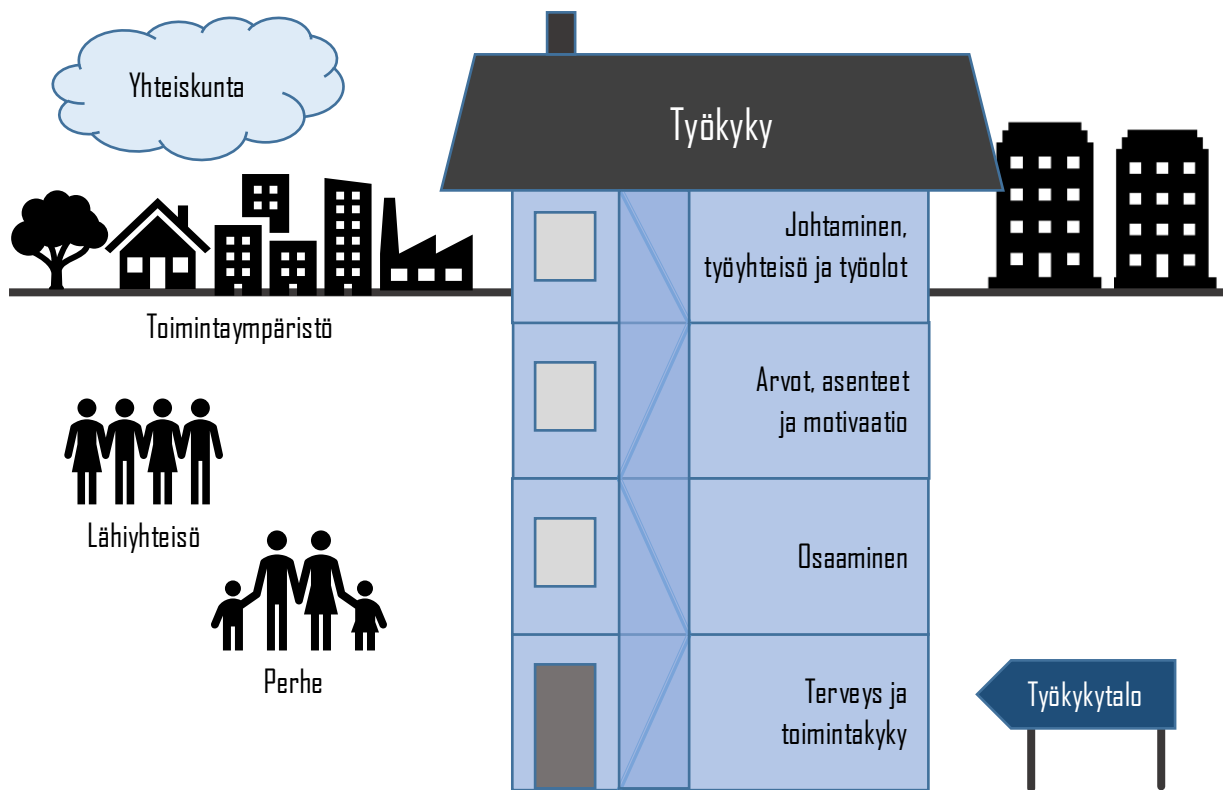
Työhyvinvointiin kiinnitetään nykyisin aiempaa enemmän huomiota. Tämä kuitenkin vaihtelee eri työpaikkojen kesken. Työyhteisön hyvinvointiin keskittyminen kuitenkin kannattaa monella tavalla. Se lisää työssä jaksamista ja pidentää työuria, lisäksi sen uskotaan parantavan taloudellista tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan on virallisesti määritellyt Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunta. Työhyvinvointi koostuu monista eri asioista, joita ovat muun muassa henkilöstön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistäminen, työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Näissä esimiehen apuna toimii esimerkiksi työterveyshuolto. Työhyvinvointiin kuuluvat myös erilaiset kehittämispäivät sekä virkistystoiminta. (Vesterinen 2006, 29-48.)

Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan yksin esimiehen tehtävä, vaan myös jokainen työntekijä on vastuussa työhyvinvoinnista ja esimerkiksi työilmapiiristä (Vesterinen 2006, 45). Salmisen (2014, 215-229) mukaan työelämässä kiinnitetään usein huomiota esimiestyön laatuun ja työntekijöiden oikeuksiin. Näiden lisäksi tulisi kuitenkin käsitellä myös työntekijöiden vastuuta ja velvollisuuksia. Työntekijän itsensä vastuulla on ensisijaisesti oma fyysinen ja henkinen terveys sekä suorituskky. Työntekijän vastuulla on myös järjestää oma elämänsä, ajankäyttönsä sekä energiansa niin, että hän kykenee suoriutumaan työtehtävistään ja tavoitteistaan työssä. Tämän vuoksi itsensä johtamisen taidot koskettavat myös työntekijää. (Salminen 2014, 215-229.)

## **5.2 Työhyvinvoinnin malleja ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä**

Professori Juhani Ilmarinen on vuonna 2006 kehittänyt työkykytalo-mallin (KUVIO 8), joka kuvaa työkykyyn keskeisesti vaikuttavia asioita. Työkyvyllä tarkoitetaan työn ja ihmisen voimavarojen välistä suhdetta. Talo-mallissa neljäs kerros kuvaa työtä ja kolme alinta kerrosta kuvaavat ihmisen voimavaroja. Ensimmäinen kerros kuvaa terveyttä ja toimintakykyä, toinen kerros osaamista ja kolmas kerros arvoja,

asenteita ja motivaatiota. Tavoitteena on saada työn ja voimavarojen välille mahdollisimman hyvä tasapaino. Kierreportaat talossa kuvaavat eri kerrosten jatkuvaa vuorovaikutusta toisiinsa. Kolmannesta kerroksesta näkyvät kaksi tekijää, jotka vaikuttavat tasapainoon työssä: perhe ja lähiympäristö. Työkykytalo sijaitsee keskellä toimintaympäristöä, jonka muutokset aiheuttavat jatkuvia muutospaineita neljänteen eli työn kerrokseen. Kuvan yläreunassa on yhteiskunta ja poliittiset päättäjät, joiden toiminta vaikuttaa yrityksiin ja yksilöihin. Työntekijän näkemyksiin ja kokemuksiin työelämästä vaikuttaa kokonaisuus, joka syntyy työkyky-talon eri osien tuloksena. (Ilmarinen & Vainio 2012, 5-6.)



KUVIO 8. Työkykytalo (mukaillen Työkaari kantaa – hanke)

Työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä kuvataan myös Työhyvinvoinnin portaat -mallilla (KUVIO 9). Sen tavoitteena on saavuttaa työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen, kestävä kehittäminen. Malli pohjautuu ihmisen viiteen tarpeeseen, joita ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymien tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytys on näiden tarpeiden täyttyminen työssä ja elämässä. Myönteiset vaikutukset heijastuvat työssä koko yritykseen. Työpaikalla työhyvinvointisuunnitelmaa laaditaan työpaikan lähtökohdista käsin nykytilan arvioinnista aloittaen. Mahdollisimman monen henkilön olisi hyvä olla pohtimassa kehittämiskohteita, joista yhdessä valitaan

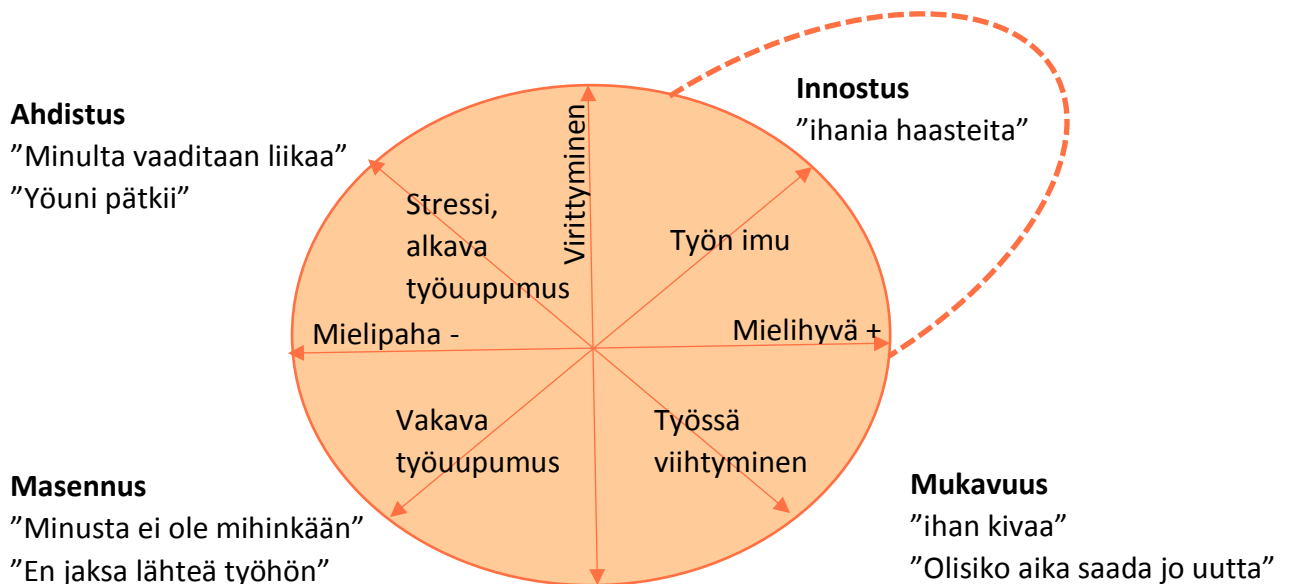
tärkeimmät. Eteenpäin on hyvä mennä pienin askelin realististen tavoitteiden kanssa. Suunnitelman tavoitteena on tukea työyhteisöä yhteisesti määriteltä päämäärää kohti. Mallin avulla on tarkoitus kehittää yksilön, työyhteisön ja yrityksen työhyvinvointia porras portaalta. (Rauramo 2009, 1.)



KUVIO 9. Työhyvinvoinnin portaat (mukaiillen Rauramo 2009, 2-3)

Manka ja Manka (2016) kuvaavat henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallia vitamiinimallilla (KUVIO 10). Mallissa työ on jaettu neljään osaan, jotka ovat työn imu tai työnilo, työssä viihtyminen, stressi ja työuupumus. Mallia kutsutaan vitamiinimalliksi, koska monet vitamiinit ovat terveellisiä tiettyyn rajaan asti, mutta liikaa nautittuina muuttuvat myrkyllisiksi. Työn imun alueeseen kuuluvat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on energisyyttä, sinnikkyyttä ja työhön panostamisen halua.

Omistautuminen on työn merkitykselliseksi kokemista, innostusta ja ammattiylpeyden tunnetta. Uppoutuminen on voimakasta keskittymistä ja työhön paneutumista. Työn imun alueella työntekijä on sitoutunut, haluaa antaa parastaan ja toimii työssä aktiivisesti. Työssä viihtymisen alueella työntekijä on passiivinen, mutta kokee mielihyvää työstä. Tällä alueella työn rasituksista on mahdollista palautua, kohdata muita ihmisiä ja nauttia työn tuloksista. Stressin alue on parhaimmillaan positiivinen. Se saa työntekijän liikkeelle ja kannustaa huippusuorituksiin. Liika kiire ja liian korkeat vaatimukset taas johtavat virheiden lisääntymiseen sekä siihen, että aika ei riitä työstä palautumiseen tai uuden keksimiseen. Vähitellen hiipivä väsymys voi johtaa ylisuorittamiseen, jolloin työn olennaisia asioita ei hahmota selkeästi. Työuupumuksen alueella työhön panostetut aika, taidot ja uhraukset eivät tuota tekijälleen tyydytystä, sisältöä ja ammatillista kehitystä. Työuupumus näkyy kokonaisvaltaisena väsymyksenä, kyynisenä asenteena työtä ja työkavereita kohtaan sekä ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä. Mallin pohjalta olisi hyvä pohtia, kuinka työn imua olisi mahdollista kasvattaa ja kuinka työtä voitaisiin muokata itselle mielenkiintoisemmaksi, innostavammaksi ja vähemmän kuormittavaksi. (Manka & Manka 2016.)



KUVIO 10. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli, vitamiinimalli (Manka & Manka 2016)

Työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri tekijät, joita ovat yrityksen työhyvinvointia edistävät piirteet: esimerkiksi tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva ympäristö, esimiestoiminta: muun muassa osallistava ja kannustava johtaminen, ilmapiiriin vaikuttavat tekijät: kuten avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot sekä ryhmän toimivuus ja pelisäännöt, työn hallinnan tunne: vaikuttamismahdollisuudet sekä oppiminen. Työntekijä tulkitsee näitä asioita omien asenteidensa pohjalta, jolloin työhyvinvointiin vaikuttaa myös hänen itsensä näkemys työpaikasta. (Manka 2015.)

### 5.3 Vertaistuki ja työuupumus

Esimiehellä voi olla oma esimies tai esimieskollegoita. Kaupan alalla esimiehiä ohjataan usein ketjunohjauksen kautta. Myös koulutustapahtumissa voi tavata muita esimiehiä, joiden kanssa on hyvä pitää yhteyttä. (Lindström ym. 2014, 29.) Kaupan alalle esimieskoulutusta järjestää esimerkiksi Palvelualojen ammattiliitto PAM (PAM 2017). Joissakin yrityksissä voidaan käyttää mentorointia, jossa kokeneempi henkilö ohjaa nuorempaa (Pentikäinen 2009, 161). On olemassa myös erilaisia ammattilaisia, kuten työnohjaajia tai valmentajia. Esimiehellä olisi hyvä olla niin sanottu salkunkantoapulainen, joka ymmärtäisi esimiestyön haasteita ja vaatimuksia. Hänen kanssaan esimies voisi luotettavasti keskustella vastaan tulleista tilanteista sekä jakaa murheitaan ja ilojaan. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 122-123.) Tärkeintä olisi kuitenkin, ettei esimies jäisi yksin haasteidensa kanssa, vaan hänellä olisi käytössä jonkinlaista vertaistukea tai tukihenkilöitä.

Vertaistuesta hyötyy monella tavalla. Esimerkiksi esimiestyönohjauksessa voidaan selkeyttää esimiehen erilaisia rooleja ja työnjakoa, kehittää vuorovaikutusta sekä löytää uusia näkökulmia asioihin (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 168-181).

Jos esimies yrittää selviytyä hankalista tilanteista ja työtaakastaan yksin, voi vaarana olla työuupuminen. Esimiehen työuupumus heijastuu kielteisesti myös henkilöstön jaksamiseen ja koko toimintaan. Uupunut esimies ei jaksakaan tehdä päätöksiä tai paneutua työyhteisön ja henkilöstön toimintaan. Tämän vuoksi työssä voi ilmetä erilaisia puutteita tai epäselvyyksiä. Myös henkilöstön työmotivaatio voi heiketä. Esimiehen tulisi luoda ympärilleen innostusta työtä kohtaan. Mikäli hän itse on uupunut, innostus työstä katoaa vähitellen myös henkilöstöltä. Mikäli esimies ei hoida työtään, voi joku henkilöstöstä ottaa esimiehen roolin ja tämä taas voi aiheuttaa erilaista kiistaa. Esimiehen jaksaminen on siis todella merkittävä asia, jolla on vaikutusta henkilöstön tehokkaaseen toimintaan ja koko liiketoimintaan. (Järvinen 2017.)

Nummelin (2007, 98) on määritellyt työuupumuksen olevan pitkäaikainen stressioireyhtymä. Tällöin ihminen tuntee jatkuvasti itsensä väsyneeksi, vaikka nukkuisi kuinka paljon. Työtehtävät tuntuvat kyyneisen kielteisiltä. Asioita ei näe oikeissa mittasuhteissa ja myönteisiä ratkaisumahdollisuuksia ei löydy. Uupunut ihminen kohtaa jatkuvasti epäonnistumisia, koska voimat eivät riitä entiseen tapaan. Tällöin hän kokee ammatillisen osaamisensa heikentyneen, koska väsymys vääristää kokemuksia. Taulukossa 4 ovat esillä tyypillisimmät henkisen väsymyksen merkit. Mitä enemmän ihminen huomaa itsessään oheiseen listaan sisältyviä oireita, sitä tärkeämpää olisi pysähtyä miettimään, mitä voisi tehdä tilanteensa muuttamiseksi. Stressin merkkien tavoitteena on saada ihminen palauttamaan tasapainonsa. Mikäli tämä

ei onnistu, elimistö jatkaa oireilun määrää tai voimakkuutta niin kauan, että ihmisen on pakko pysähtyä. (Nummelin 2007, 98-99.)

TAULUKKO 4. Tyypillisimmät henkisen väsymyksen merkit (Nummelin 2007, 99)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• muisti heikkenee, hajamielisyys</li> <li>• keskittymiskyky heikkenee, oppiminen vaikeutuu</li> <li>• ärsyyntymiskynnys madaltuu</li> <li>• tunteet latistuvat ja harmaantuvat, masennus</li> <li>• mielikuvat vähenevät, luovuus heikkenee</li> <li>• unihäiriöt</li> <li>• töiden aloittaminen on vaikeaa, työt kasaantuvat</li> <li>• olo tuntuu jännittyneeltä, ahdistuneelta</li> <li>• asioihin ei jaksa puuttua, oman työn laadun tarkkailu heikkenee</li> <li>• elämänpiiri kapeutuu, harrastukset ja muut virkistystä tuottavat asiat jäävät vähemmälle huomiolle</li> <li>• kokonaisvaltainen väsymys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työn ilo katoaa</li> <li>• kynnisyys lisääntyy</li> <li>• ammatillinen itsetunto heikkenee</li> <li>• lisäksi erilaisia fyysisiä oireita: päänsärky, vatsavaivat, nivelkiput, toistuvat tulehdussairaudet, korkea verenpaine, kohonnut kolesteroli tai veren sokeriarvot, sydänoireet, erilaiset kiput ja kolotukset, joille ei löydy selitystä</li> <li>• muutokset elintavoissa: ruokailutottumukset muuttuvat, liikunnan määrä vähenee, kahvin ja muiden nautintoaineiden käyttö lisääntyy</li> <li>• sosiaaliset kontaktit vähenevät ja niihin liittyvät ristiriidat lisääntyvät</li> </ul>
--	--

Esimiehen tulisi rajata työtään. Työlle annettu ylimääräinen aika on pois joko itseltä, perheeltä tai harrastuksista. Tämä näkyy lopulta terveyden, läheisten ihmissuhteiden tai elämän mielekkyyden menetyksenä. Esimiehen tulisi oppia ymmärtämään mielensä ja kehonsa lähettämiä viestejä liiallisesta työkuormituksesta sekä levon tarpeesta. Unen häiriintyminen on yksi stressimittari. Mikäli nukkumisvaikeuksia alkaa esiintyä, on parasta pysähtyä pohtimaan työ- ja elämäntilannettaan. Jos tilanteeseen liittyy myös psyykkisiä tai fyysisiä oireita, on stressikierteen katkaisu välttämätöntä. Piittaamattomuus stressioireista johtaa helposti työuupumukseen, jonka hoidossa voi mennä hyvin pitkiä aikoja. (Järvinen 2017.)

Työstä irrottautumiseen ja rentoutumiseen on valtavasti eri vaihtoehtoja. Kaikenlainen puuhastelu tai harrastukset voivat auttaa, pääasia on että, ne tuottavat hyvää oloa, lepoa ja saavat hetkeksi työasiat unohtumaan. Tämän lisäksi esimies tarvitsee myös omien esimiestensä tai organisaation tukea työssään. Voi olla, että esimies ei aina tunnista tai ota vakavasti väsymistään. Tällöin tuki on tarpeellista. Esimiehen tulee myös itse loputtoman työmääränsä vuoksi kiinnittää toistuvasti huomiota töiden tärkeysjärjestykseen sekä jakamiseen. (Järvinen 2017.)

Uupuminen syntyy pitkään jatkuneen liiallisen stressin seurauksena ja ihminen ei tällöin enää hahmota, mikä on mahdollista ja mikä mahdotonta. Uupumus voi näkyä esimerkiksi työtehtävien liiallisena haallimisena. Uupumista eivät aiheuta vain työasiat, vaan elämä kaikessa monimuotoisuudessaan. Usein uupumuksen taustalla on yksityiselämästä tulevia kuormitustekijöitä. Uupumistilanteessa neuvoa ja apua voi saada esimerkiksi työterveyshuollosta. (Nummelin 2007, 100-102.) Taulukossa 5 on esitelty keinoja työssä jaksamisen edistämiseen.

TAULUKKO 5. Keinoja työssä jaksamisen edistämiseen (Nummelin 2007, 102)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseta työt tärkeysjärjestykseen ja jätä aikatauluihin joustovaraa.</li> <li>• Turvaa keskittymisrauha työhösi kaikin mahdollisin keinoin, säästät energiaasi.</li> <li>• Huolehdi työmäärän kohtuullisesta mitoituksista. Keskustele esimiehesi kanssa tarvittavista työjärjestelyistä.</li> <li>• Keskity asioihin, joihin voit vaikuttaa.</li> <li>• Mieti, mikä on riittävän hyvä suoritus näissä olosuhteissa.</li> <li>• Opettele armollisuutta itseäsi kohtaan: mieti, mihin sinun tarvitsee riittää.</li> <li>• Myös sinulla on lupa väsyä ja tuntea itsesi väsyneeksi.</li> <li>• Kun voimavarat ovat vähissä, varaa riittävästi aikaa niiden palauttamiselle. Rakenna elämäsi säästöliekkiohjelma.</li> <li>• Kuuntele ja arvosta tuntemuksiasi ja elimistösi viestejä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjoita päiväkirjaa. Se auttaa selkiyttämään ajatuksia ja tunteita.</li> <li>• Opettele jämäkäksi: ilmaise tunteesi, pyydä jotakin, kieltäydy jostakin.</li> <li>• Tauota työtäsi: elpymistauot, lounas- ja kahvitauot.</li> <li>• Jaottele lomasi sopivasti pitkin vuotta. Pidä vähintään neljän viikon kesäloma, jotta voimat ehtivät palautua kunnolla ainakin kerran vuodessa.</li> <li>• Vaali terveyttäsi: nuku riittävästi, varaa aikaa vapaa-seen oleiluun ja virkistäytymiseen, anna aikaa ihmis-suhteille, liiku säännöllisesti, syö terveellisesti, vältä yli 50 tunnin työviikkoja, jotta terveysriskit eivät kasva liikaa.</li> <li>• Puhu tuntemuksistasi ja kokemuksistasi muille.</li> <li>• Hae tukea työterveyshuollosta.</li> <li>• Selvitä mahdollisuudet päästä työnhajukseen.</li> <li>• Luovu ajattelutavoista "sitten kun" ja "jos". Mieti, mitä voit tehdä jo tänään hyvinvointiasi kohentamiseksi.</li> <li>• Kokeile välillä, miten rauha ja hiljaisuus hellivät sinua.</li> </ul>
--	---

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka M-ketjun kauppiaat itse kokevat oman esimiestyönsä. Tavoitteena oli saada neuvoja kokeneemmilta esimiehiltä ja löytää vinkkejä uudelle esimiehelle. Lisäksi selvitettiin tulisiko kauppiaiden välistä yhteydenpitoa lisätä ja millä tavalla.

Tutkimuksen pääongelma oli seuraava:

**Millaisia käsityksiä M-ketjun kauppiaille on esimiestyöstään?**

Pääongelmaa tarkentamaan määritettiin kaksi alaongelmaa:

- **Millaisia käsityksiä kauppiaille on esimiesosaamisestaan?**
- **Millaisia käsityksiä kauppiaille on työhyvinvoinnistaan?**

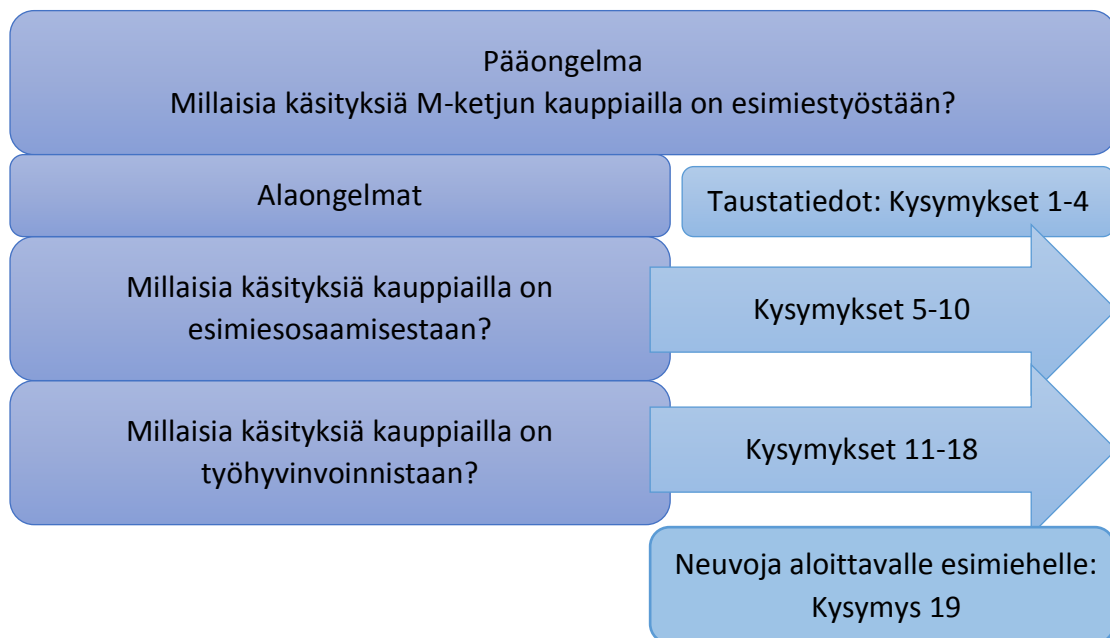
### 6.2 Kyselylomakkeen laadinta

Haastattelututkimuksissa kyselylomakkeen käyttöä puoltavat seuraavat seikat: nopeus, tietojen tallentamisen tarkkuus, tasapuolisuus sekä saatujen tulosten käsittelyn nopeus. Lomake minimoi vastaajalle aiheutuvan työn sekä vastausvirheet. (Holopainen & Pulkkinen 2014, 42.) Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella kartoitetaan olemassa olevaa tilannetta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään kohdetta ja selittämään sen käyttäytymistä. Se sopii myös esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksessa oli myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä avointen kysymysten osalta. Tutkimuskysymykset jaettiin taustatietoihin, esimiesosaamiseen ja työhyvinvointiin. Kysymykset muotoiltiin opinnäytetyön teorian pohjalta tutkimusongelmien mukaisesti. Monivalintakysymyksiä oli 14 ja avoimia kysymyksiä viisi. Kaikki monivalintakysymykset olivat pakollisia. Avoimista kysymyksistä taustatietoina kerätty pohjakoulutuksen tutkintonimike oli pakollinen kysymys, muut avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia. Viidessä monivalintakysymyksessä oli lisäksi avoin vastausvaihtoehto. Monivalintakysymysten vastaukset olivat valmiiksi annettuja. Kahdeksassa kysymyksessä vastausvaihtoehdot luokiteltiin Likertin

asteikon mukaan viiteen väittämään seuraavasti: 1 ei lainkaan / erittäin huonosti /ei lainkaan tärkeä, 2 vähän / huonosti / vähän tärkeä, 3 jonkin verran / kohtalaisesti / jonkin verran tärkeä, 4 paljon / hyvin / tärkeä, 5 erittäin paljon / erittäin hyvin / erittäin tärkeä.

Kuviossa 11 havainnollistetaan tutkimuskysymysten yhteyttä tutkimusongelmiin. Kysymyksillä 1-4 kerättiin taustatietoja. Kysymykset 5-10 käsitelivät esimiesosaamista ja kysymykset 11-18 työhyvinvointia. Viimeisellä kysymyksellä, 19, haettiin neuvoja aloittavalle esimielelle. Kyselylomake on liitteessä 2.



KUVIO 11. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimusongelmiin

### 6.3 Tutkimuksen kohdejoukko sekä tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Kokonaistutkimuksen teko on järkevää perusjoukon ollessa pieni, esimerkiksi alle 100 otantayksikköä. Kokonaistutkimusta suositellaan myös, mikäli otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. (Holopainen & Pulkkinen 2014, 30.) Tutkimuksen kohdejoukkona oli M-ketjun kauppiaat. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, koska kohdejoukko on aika pieni. Lomaketta testattiin ennen lähettämistä ja siihen tehtiin korjauksia. Myös vastaamiseen kuluvaa aikaa testattiin.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisenä kyselynä Webropol-ohjelmalla. Sähköinen kysely lähetettiin saatekirjeen (LIITE 1) kanssa 65:lle kauppiaalle 3.11.2017. Saatteessa kerrottiin, että kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Vastausaikaa annettiin 10 päivää. Vastauksia saatiin aika hitaasti ja kyselyaikana lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Kyselyajan loputtua vastauksia oli 18. Kyselystä lähetettiin kolmas muistutus ja jatkettiin vastausaikaa vielä yhdellä vuorokaudella, jolloin saatiin vielä viisi vastausta lisää. Vastauksia tuli lopulta yhteensä 23 ja vastausprosentti oli 35.

Tutkimustulokset analysoitiin Webropol-ohjelman avulla. Aineistoa analysoitiin prosenttijakaumien ja keskiarvojen avulla. Tulokset esitettiin graafisesti erilaisilla palkkikuvaajilla. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan lisätietoa sekä kehittämiskohteita esimiestyöhön.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia. Tutkimus täytyy tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja niin, ettei siitä aiheudu haittaa vastaajille. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä asiaa, mitä on tarkoituskin selvittää. Validius tulee varmistaa etukäteen huolellisen suunnittelun ja tarkoin harkitun tiedonkeruun avulla. Kyselylomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti kattaen koko tutkimusongelman. Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti edistävät validin tutkimuksen toteutumista. Reliabiliteetti eli luotettavuus merkitsee tulosten tarkkuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkijan tulee olla tarkka ja kriittinen koko tutkimuksen ajan. Jo suunnitteluvaiheessa on hyvä huomioida poistuma eli kato, joka tarkoittaa kyselyyn vastaamatta jättäneiden määrää. (Heikkilä 2014, 27.)

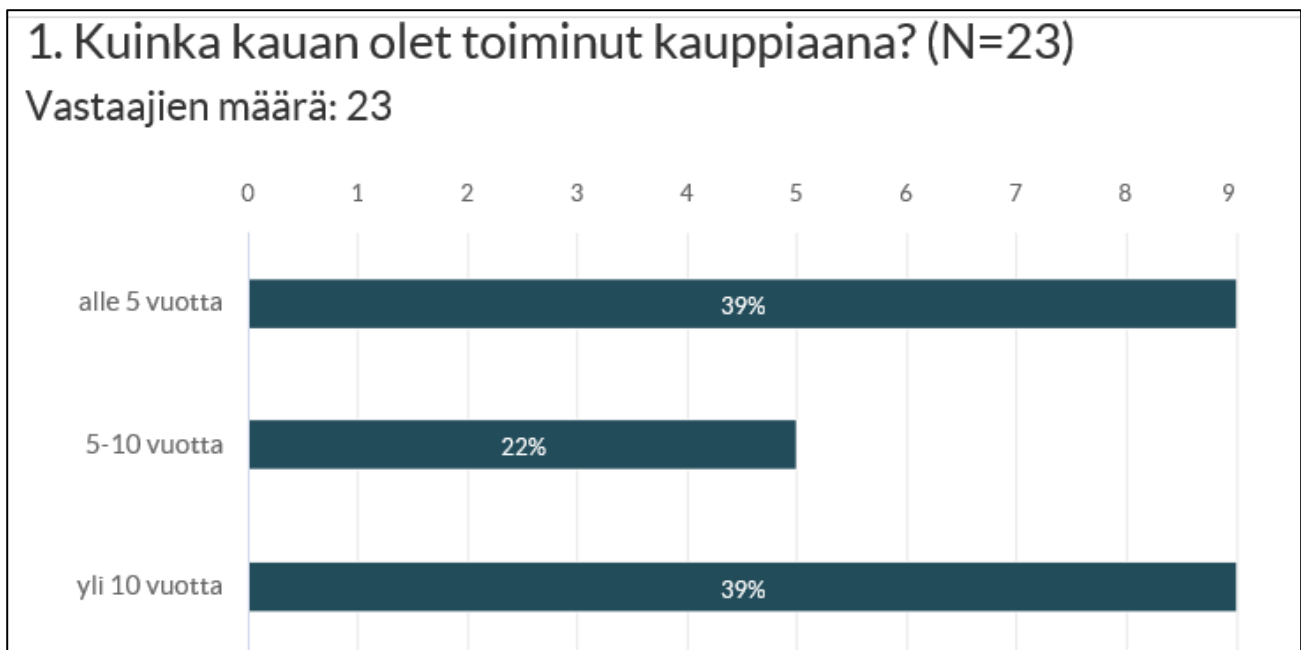
Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää M-ketjun kauppiaiden käsityksiä esimiestyöstään. Kyselylomakkeen kysymykset jaettiin esimiesosaamisen ja työhyvinvoinnin aihealueisiin. Kysymyksiä ja niiden mahdollisia vastauksia pohdittiin etukäteen ja kysymyksiin tehtiin selventäviä korjauksia. Tällä pyrittiin siihen, että jokaisessa kysymyksessä kysyttiin vain yhtä asiaa ja kysymykset olisivat helposti ymmärrettäviä. Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin, että kyselyssä käytetään julkista linkkiä, jolloin vastauksia ei voida millään tavalla yksilöidä. Tällä tavoiteltiin sitä, että vastaajat voivat vastata rehellisesti. Kyselyn tulokset tallentuivat automaattisesti Webropol-ohjelmaan, jolloin vastauksien tallentamisen yhteydessä mahdollisesti syntyviltä virheiltä vältyttiin. Tutkimuksen vastausprosentti oli 35. Vastauksien saaminen koettiin haastavana ja vastaajia jouduttiin muistuttamaan useampia kertoja. Vastausprosentin perusteella

tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta niitä voidaan pitää suuntaa antavina. Tutkimuksen kohderyhmänä olevat kauppiaat ovat kiireisiä ja ajankohta ennen joulua on haasteellinen. Myös sähköpostitse lähetetty kysely voidaan kokea vähemmän tärkeänä. Tutkimusta voitaneen pitää kuitenkin luotettavana sillä edellytyksellä, että vastaajat ovat vastanneet rehellisesti ja ymmärtäneet kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla.

## 6.5 Tutkimusaineiston kuvaus

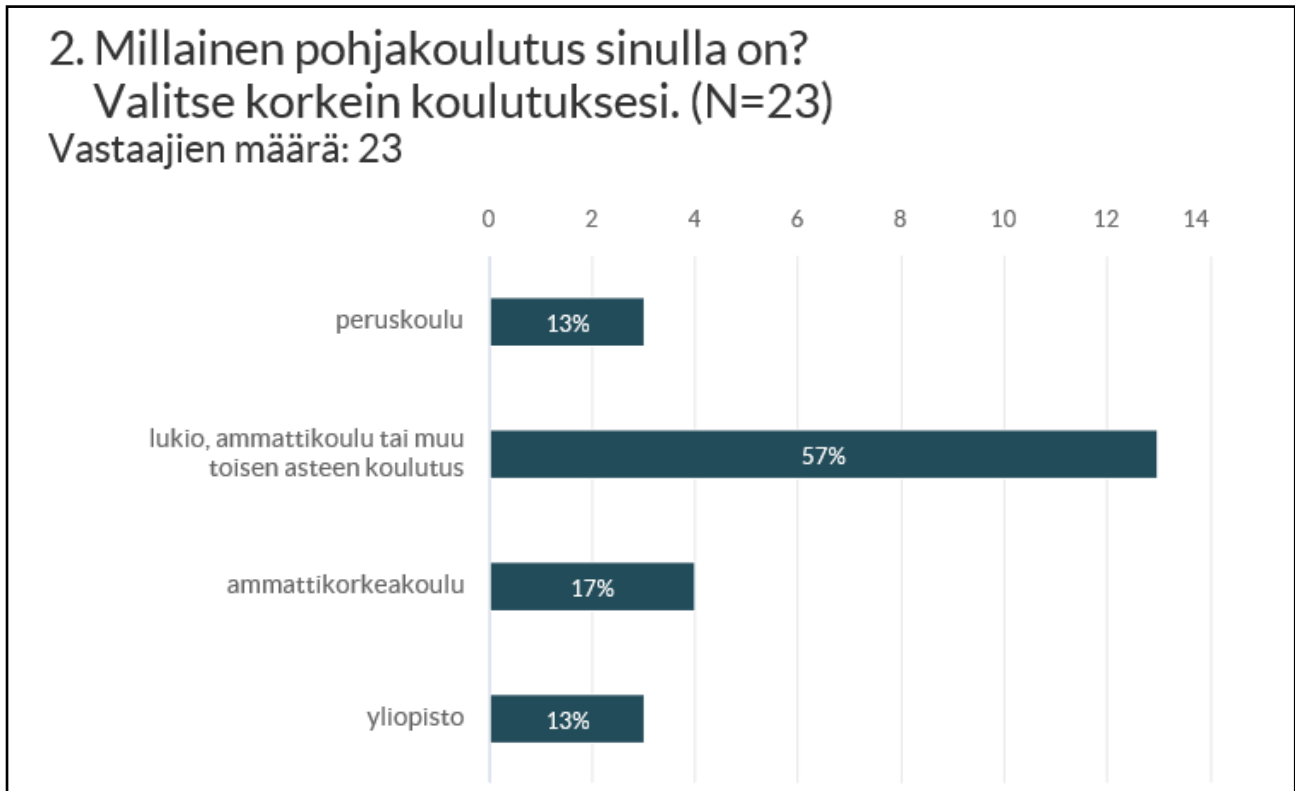
Kysymyksillä 1-4 kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Taustatietojen avulla selvitettiin, kuinka kauan vastaajat olivat toimineet kauppiaina, millainen pohjakoulutus heillä on ja mikä on pohjakoulutuksen tutkintonimike sekä missä määrin he olivat hankkineet esimiesosaamistaan työkokemuksen, pohjakoulutuksen tai erilaisten kurssien avulla.

Kysymyksessä 1 kysyttiin, kuinka kauan vastaajat olivat toimineet kauppiaina (KUVIO 12). Alle viisi vuotta kauppiaina toimineita oli vastaajista 39 %. Yli 10 vuotta kauppiaina toimineita oli vastaajista saman verran eli 39 %. Pienimmäksi ryhmäksi, 22 %, jäivät 5-10 vuotta kauppiaina toimineet.



KUVIO 12. Vastaajien kauppiaskokemus

Kysymyksessä 2 selvitettiin vastaajien koulutustaustaa (KUVIO 13). Selvästi eniten vastaajista oli lukion, ammattikoulun tai muun toisen asteen koulutuksen käyneitä, 57 %. Ammattikoulun käyneitä oli vastaajista 17 %. Peruskoulun tai yliopiston käyneitä oli molempia saman verran, 13 %.



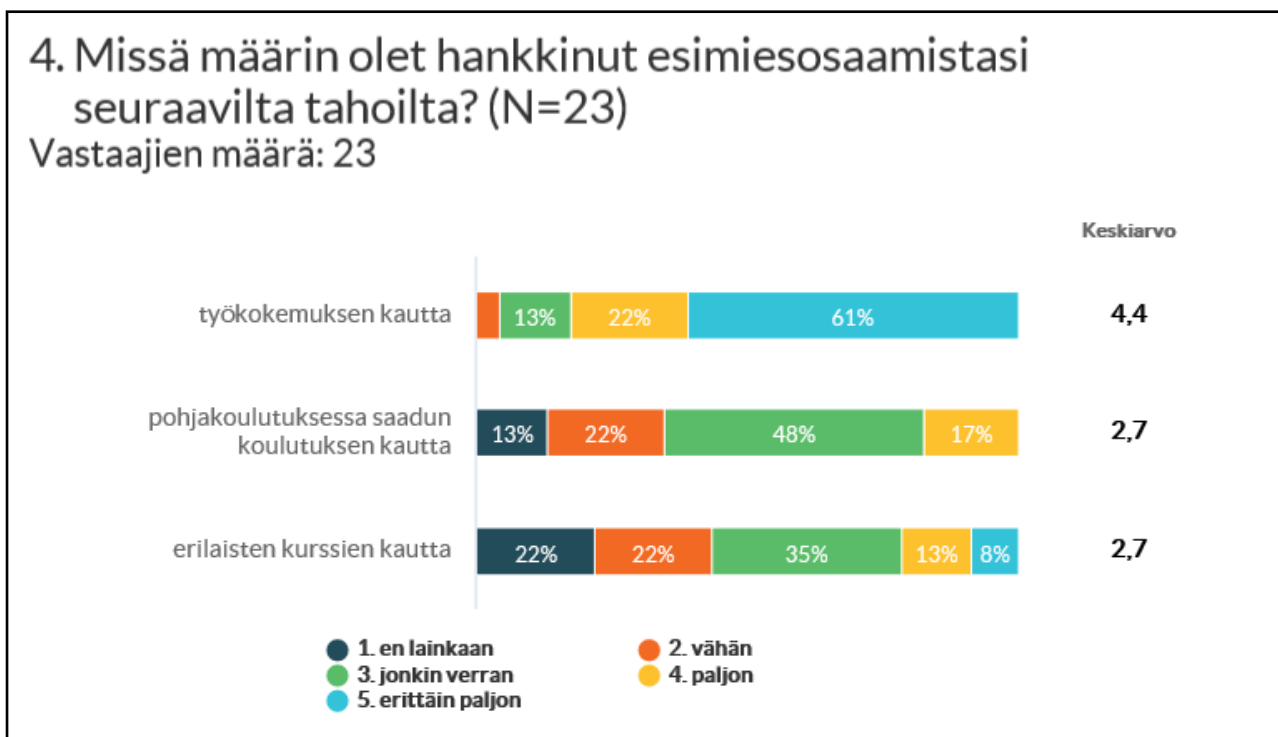
KUVIO 13. Vastaajien koulutustausta

Kysymyksessä 3 tiedusteltiin vastaajien tutkintonimikkeitä. Vastauksista voi huomata, että kauppiaiden koulutustausta on hyvin monialainen ja monitasoinen. Tutkintonimikkeet esitetään seuraavassa luettelossa saatujen vastausten perusteella:

- yrittäjän erikoistutkinto, eräopas, matkailuvirkailija
- tradenomi
- kansalaiskoulun liikelinja
- tarjoilija, merkonomi
- kemiantekniikan diplomi-insinööri
- medianomi
- merkonomi, 4 henkilöä
- filosofian maisteri
- ruokamestarin erikoisammattitutkinto

- kauppateknikko, jto
- maatalouskoneasentaja
- esimiehen erikoisammattitutkinto
- merkantti
- yhteiskuntatieteiden kandidaatti
- myynti- ja asiakaspalvelija
- ravintolakokki
- datanomi
- sähkö- ja automaatiotekniikan insinööri.

Kysymyksessä 4 eli viimeisessä taustakysymyksessä selvitettiin missä määrin vastaajat olivat hankkineet esimiesosaamistaan työkokemuksen, pohjakoulutuksen tai erilaisten kurssien kautta (KUVIO 14). Luonnollisesti esimiesosaamista oli hankittu eniten työkokemuksen kautta. Pohjakoulutuksen ja erilaisten kurssien kautta osaamista oli hankittu keskimäärin saman verran.



KUVIO 14. Vastaajien esimiesosaamisen hankkiminen

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Vastaajien käsitykset esimiesosaamisestaan

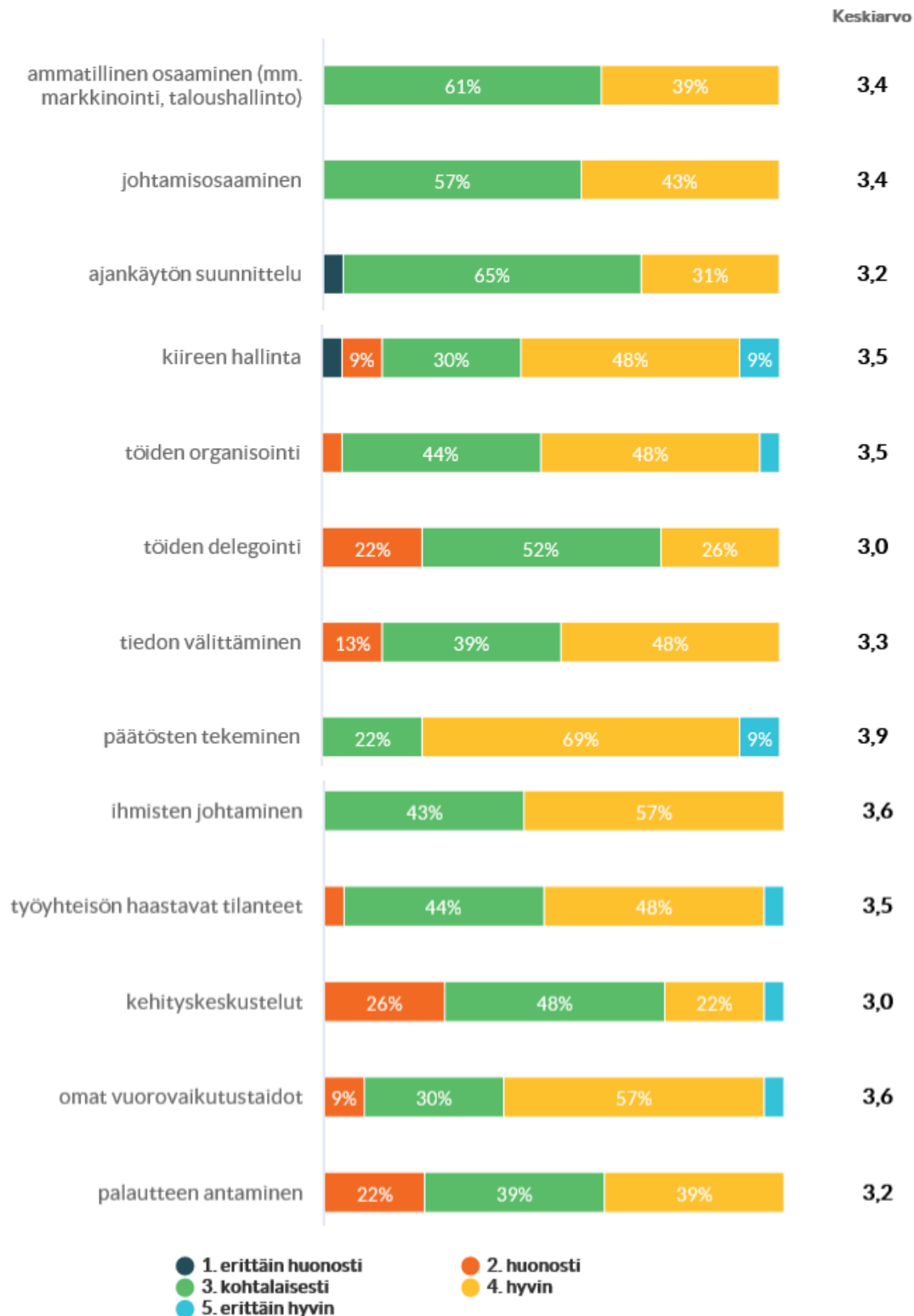
Kysymykset 5-10 käsittelivät esimiesosaamista. Kysymyksissä selvitettiin, kuinka vastaajat kokivat onnistuneensa esimiestyössään, kuinka he kokivat oman esimiestyönsä: missä asioissa he kokivat onnistuneensa parhaiten ja mikä koettiin vaikeimmaksi haasteeksi, kuinka tärkeänä he pitivät eri asioiden vaikutusta henkilöstöjohtajana kehittymisensä kannalta, missä määrin he saivat esimiestyöhönsä tukea ja tulisiko heidän mielestään M-kauppiaiden yhteydenpitoa ja vertaistukea lisätä. Yhteydenpitoa kannattavilta kysyttiin avoimena lisäkysymyksenä, millaista yhteydenpidon tulisi olla.

Kysymyksessä 5 (KUVIO 15) selvitettiin, kuinka vastaajat olivat mielestään onnistuneet esimiestyössään seuraavissa esimiestyöhön liittyvissä asioissa: ammatillinen osaaminen (muun muassa markkinointi ja taloushallinto), johtamisosaaminen, ajankäytön suunnittelu, kiireen hallinta, töiden organisointi, töiden delegointi, tiedon välittäminen, päätösten tekeminen, ihmisten johtaminen, työyhteisön haastavat tilanteet, kehityskeskustelut, omat vuorovaikutustaidot sekä palautteen antaminen.

Enemmistö vastaajista koki onnistuneensa esimiestyöhönsä liittyvissä asioissa kohtalaisesti tai hyvin. Erittäin huonosti koettiin onnistuvan vain ajankäytön suunnittelussa ja kiireen hallinnassa ja näissä molemmissa oli vain yksi vastaus. Vain yksi tai kaksi vastaajaa koki onnistuvansa joissakin esimiestyön osa-alueissa erittäin hyvin. Ajankäytön suunnittelussa vastaajista 31 % koki onnistuvansa hyvin. Töiden delegoinnissa 26 % koki onnistuvansa hyvin. Kehityskeskusteluissa 22 % koki onnistuvansa hyvin. Nämä nousevat kohteiksi, joita esimiestyössä olisi hyvä kehittää.

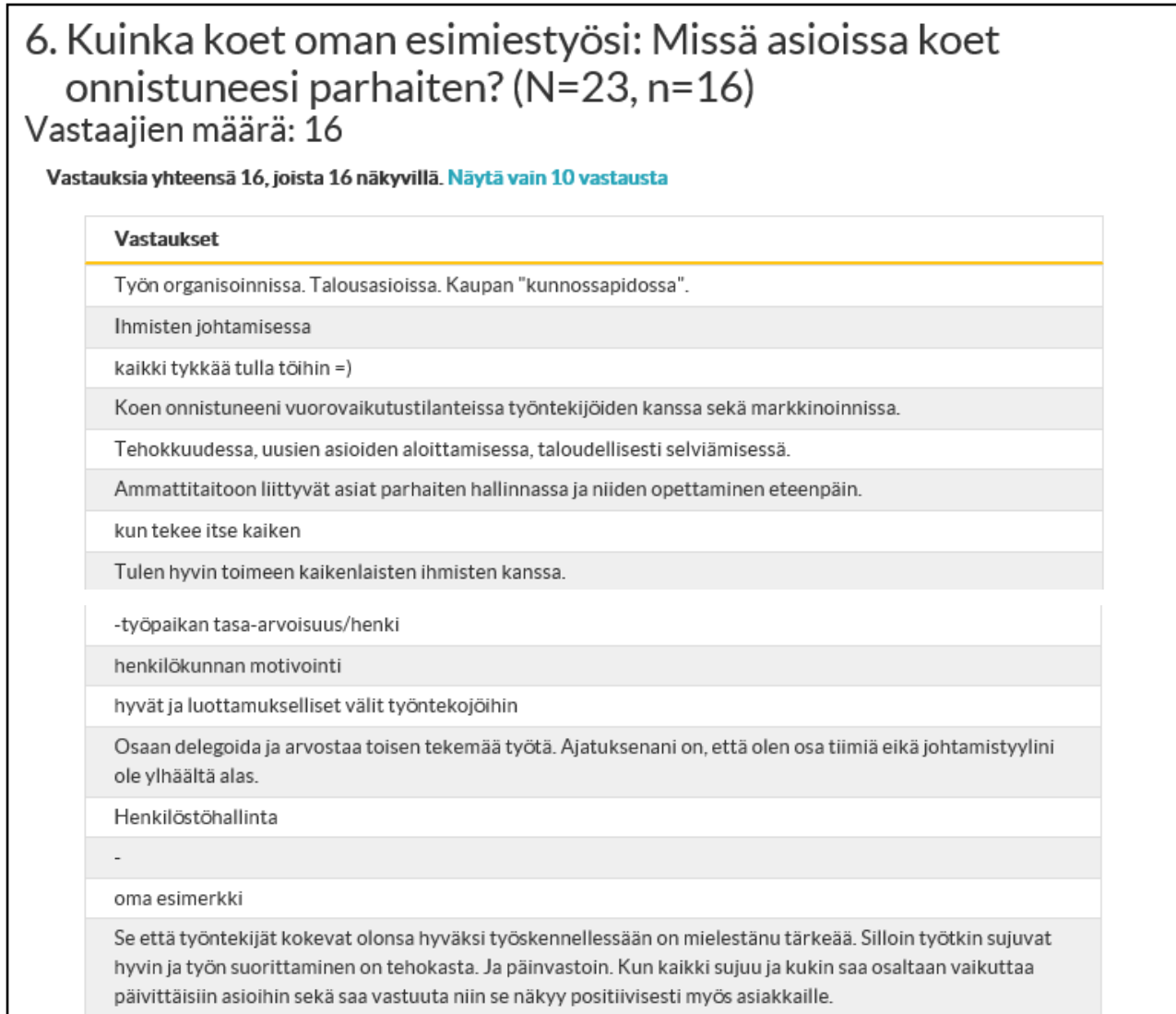
## 5. Kuinka olet mielestäsi onnistunut esimiestyössäsi seuraavissa asioissa? (N=23)

Vastaajien määrä: 23



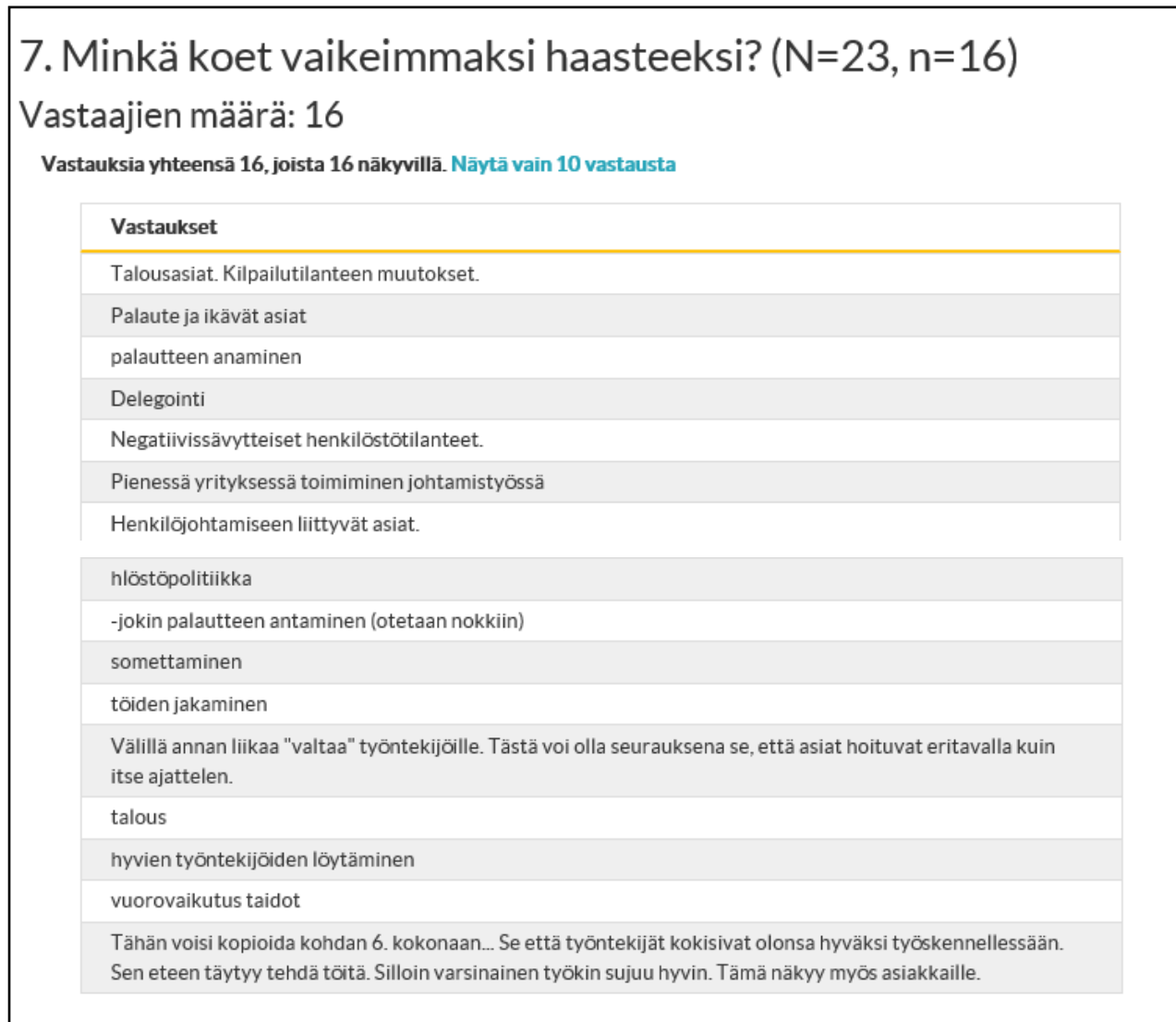
KUVIO 15. Vastaajien näkemykset onnistumisesta esimiestyössään

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka vastaajat kokivat oman esimiestyönsä ja missä asioissa he kokivat onnistuneensa parhaiten (KUVIO 16). Vastaaminen kysymykseen oli vapaaehtoista. Eniten onnistumisia koettiin ihmisten kanssa tehdyissä töissä.



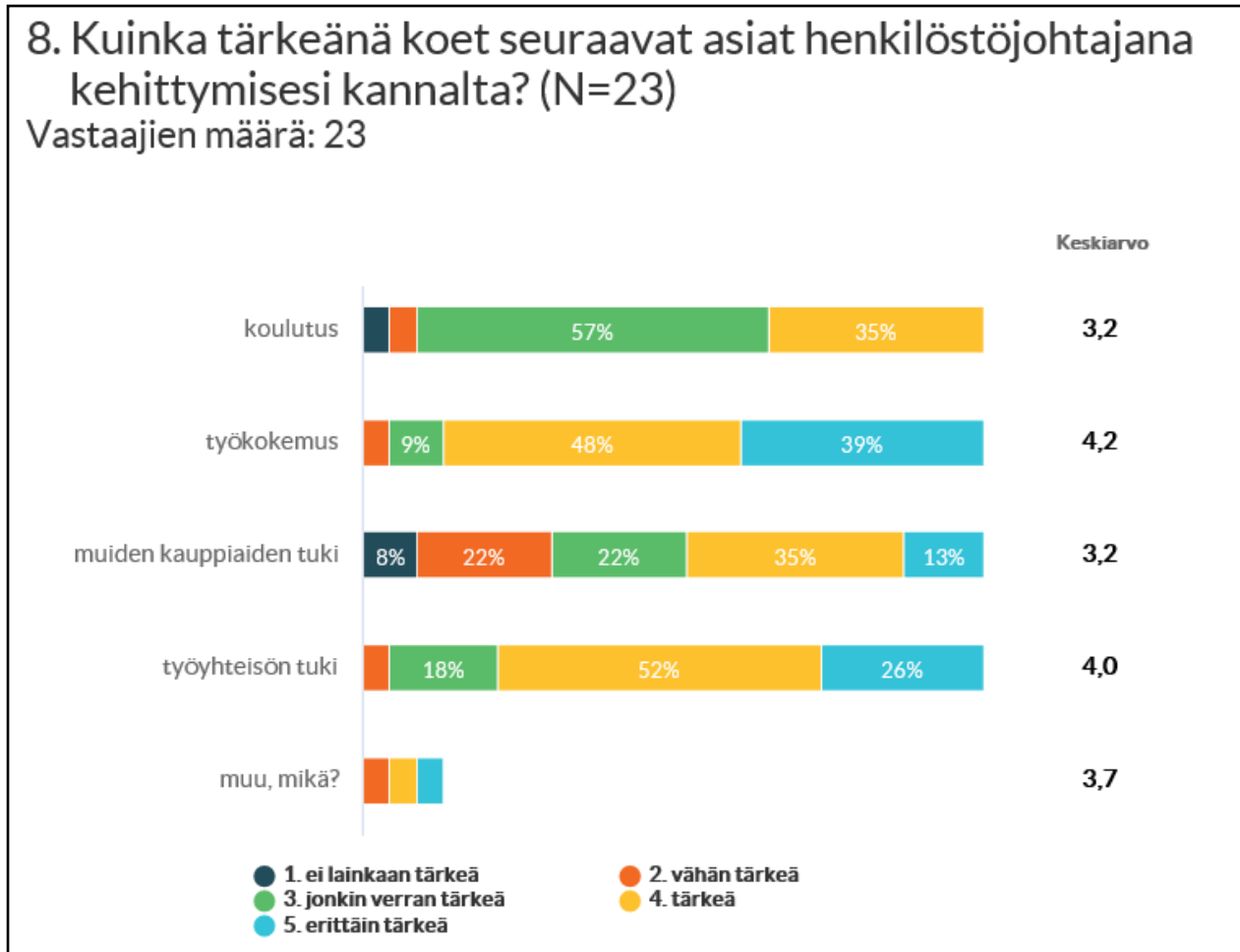
KUVIO 16. Vastaajien parhaimpia onnistumisia esimiestyössään

Seitsemännessä kysymyksessä selvitettiin, minkä asian vastaajat kokivat esimiestyössään vaikeimmaksi haasteeksi (KUVIO 17). Vastaaminen kysymykseen oli vapaaehtoista. Eniten haastaviksi töiksi koettiin henkilöstöjohtamiseen liittyvät työt sekä palautteen antaminen.



KUVIO 17. Vastaajien vaikeimpia haasteita esimiestyössään

Kysymyksessä 8 kartoitettiin, kuinka tärkeänä vastaajat pitivät koulutusta, työkokemusta, muiden kauppiaiden tukea, työyhteisön tukea tai avoimena ehdotuksena jotain muuta asiaa henkilöstöjohtajana kehittymisensä kannalta (KUVIO 18). Työkokemus ja työyhteisön tuki koettiin tärkeimmiksi asioiksi. Valittavana oli myös muu vaihtoehto, joka sisälsi vapaaehtoisen avoimen jatkokysymyksen (TAULUKKO 6).



KUVIO 18. Vastaajien tärkeinä kokemat asiat henkilöstöjohtajana kehittymisensä kannalta

TAULUKKO 6. Vastaajien tärkeänä kokemat asiat henkilöstöjohtajana kehittymisensä kannalta

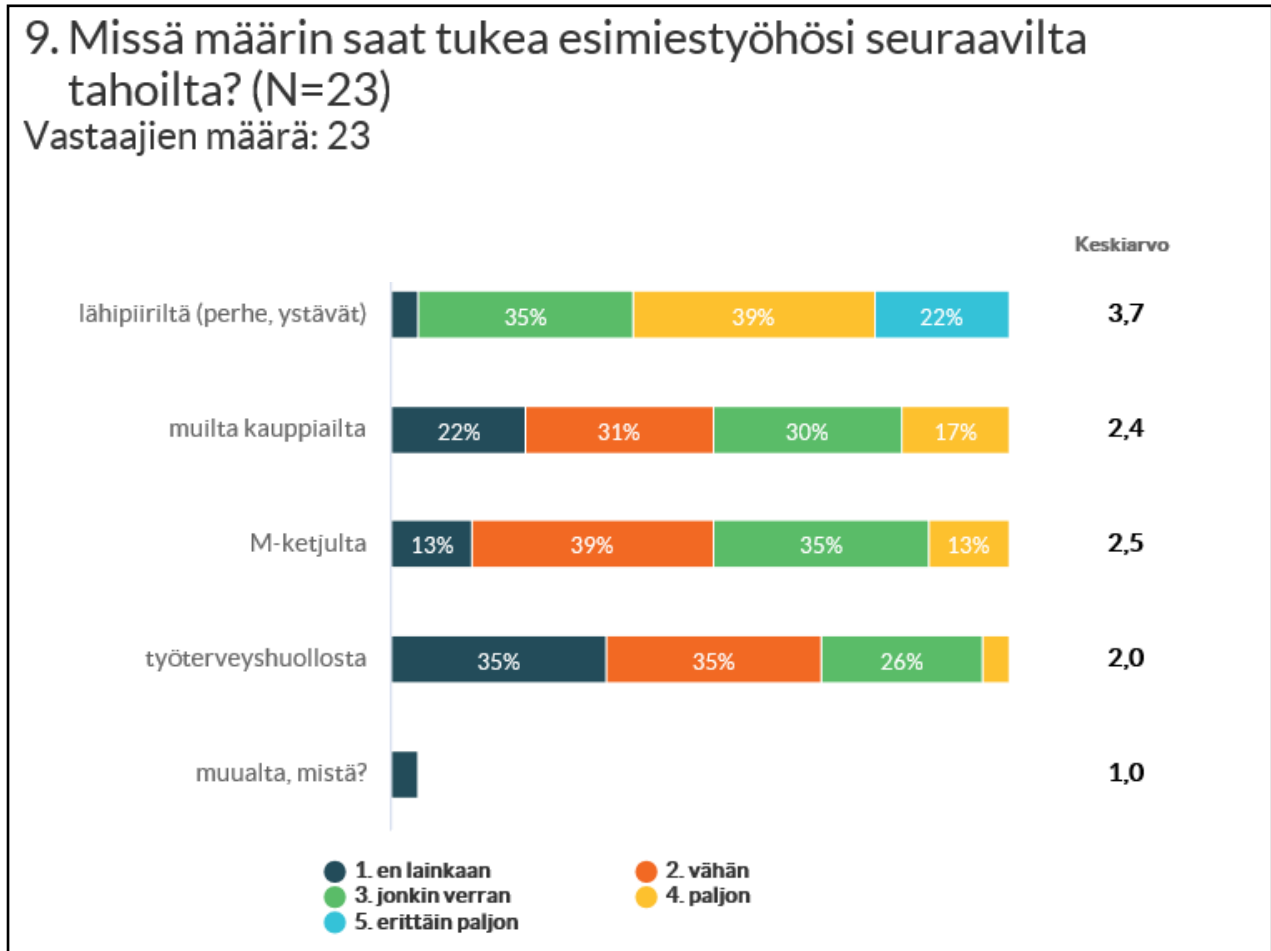
Avoimet vastaukset:

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Piilota

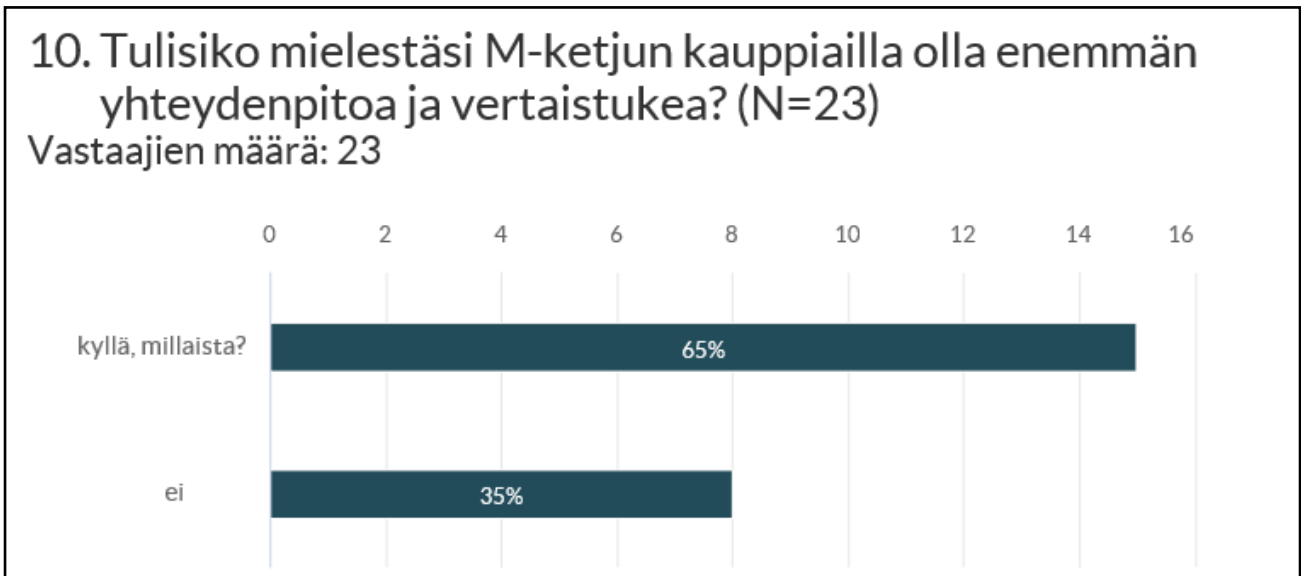
Vastausvaihtoehdot	Teksti
muu, mikä?	Palautteen saaminen
muu, mikä?	ota aikaa itsellesi ja mene vaikka lenkille!

Kysymyksessä 9 (KUVIO 19) kysyttiin, missä määrin vastaajat saivat tukea esimiestyöhönsä lähipiiriltä (perhe, ystävät), muilta kauppailta, M-ketjulta, työterveyshuollosta tai avoimena ehdotuksena jostain muualta. Avoin ehdotus oli valittu kerran, mutta siinä ei ollut sanallista vastausta. Eniten tukea saatiin lähipiiriltä ja vähiten työterveyshuollosta.



KUVIO 19. Vastaajien kokemukset tuen saamisesta esimiestyöhönsä

Kysymyksessä 10 selvitettiin, tulisiko M-ketjun kauppiailla olla enemmän yhteydenpitoa ja vertaistukea (KUVIO 20). Myönteisesti vastaaville oli tarjolla avoin jatkokysymys (TAULUKKO 7), johon he saivat ehdottaa, millaista yhteydenpitoa ja vertaistukea tulisi olla. Jatkokysymys oli vapaaehtoinen. Kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteydenpitoa tulisi lisätä. Avoimessa jatkokysymyksessä tuli ehdotuksia yhteydenpidon lisäämiseksi. Näitä olivat muun muassa kauppiastapaamiset, Facebook-ryhmä tai jokin foorumi.



KUVIO 20. Vastaajien näkemykset M-ketjun kauppiaiden yhteydenpidon ja vertaistuen lisäämisestä

TAULUKKO 7. Vastaajien näkemykset M-ketjun kauppiaiden yhteydenpidon ja vertaistuen lisäämisestä

Avoimet vastaukset:

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

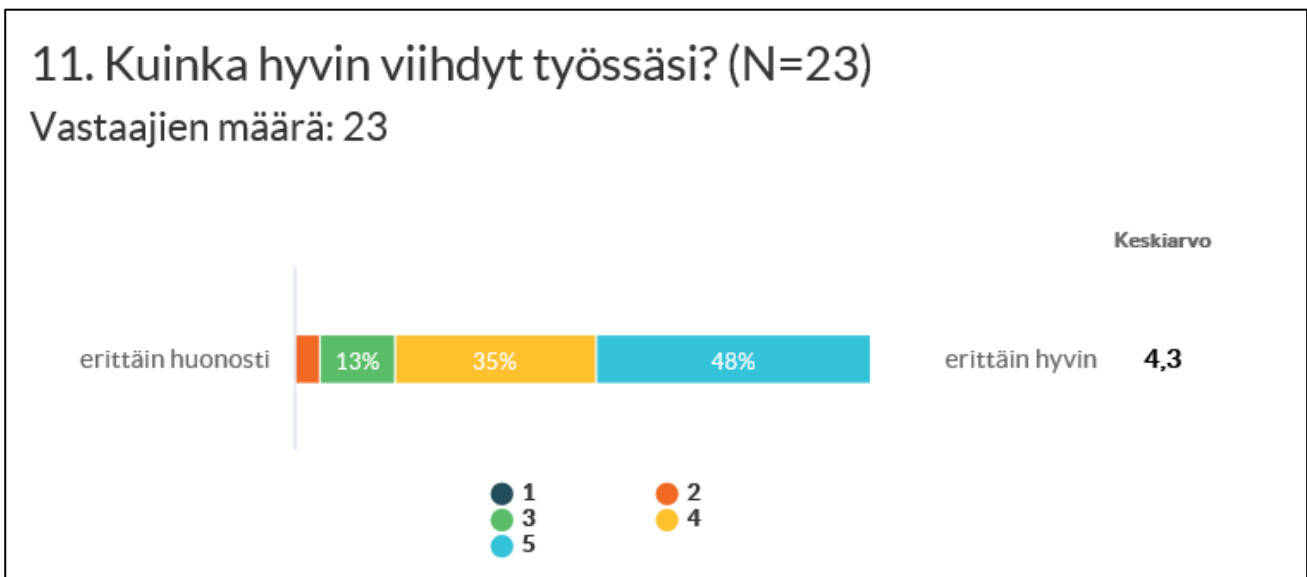
Piilota

Vastausvaihtoehdot	Teksti
kyllä, millaista?	kauppiasnettifoorumi
kyllä, millaista?	Facebookryhmö
kyllä, millaista?	Kauppiastapaamiset tms.
kyllä, millaista?	yleistä höpötystä
kyllä, millaista?	kauppias tapaamisia enemmän (kun vain ehtisi)
kyllä, millaista?	vaikka suljettu FB-ryhmä... tai jokin foorumi!

## 7.2 Vastaajien käsitykset työhyvinvoinnistaan

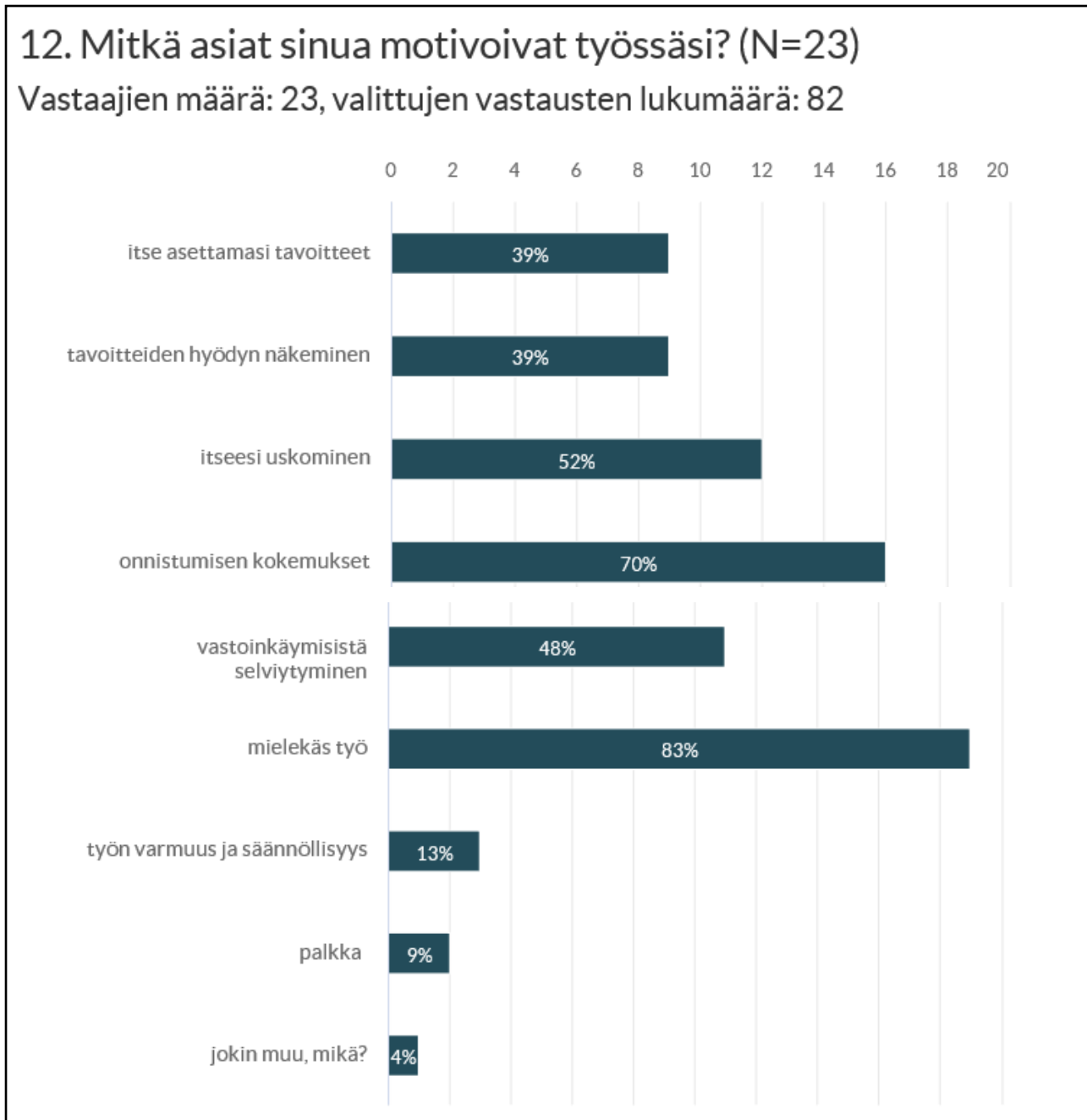
Kysymyksissä 11-18 käsiteltiin työhyvinvointia. Kysymyksissä selvitettiin, kuinka vastaajat viihtyivät työssään, millaiset asiat heitä työssä motivoivat ja millaiset taas ”söivät” motivaatiota, kuinka hyvin he olivat omassa elämässään, omassa työssään tai työpaikallaan huomioineet työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, kuinka paljon he kokivat työssään stressiä, masennusta tai työuupumusta sekä millä tavoin he pyrkivät kehittämään työyhteisönsä työhyvinvointia.

Kysymyksessä 11 kysyttiin, kuinka vastaajat viihtyivät työssään (KUVIO 21). Lähes puolet vastaajista, 48 %, viihtyi työssään erittäin hyvin ja 35 % vastaajista viihtyi työssään hyvin. Yhteensä 83 % vastaajista viihtyi työssään joko hyvin tai erittäin hyvin. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut viihtyvänsä työssään erittäin huonosti.



KUVIO 21. Vastaajien työssä viihtyminen

Kysymyksessä 12 selvitettiin asioita, jotka motivoivat vastaajia työssään (KUVIO 22). Suurimmaksi motivoivaksi tekijäksi osoittautui mielekäs työ 83 %. Toiseksi suurin motivaatiotekijä oli onnistumisen kokemukset (70 %). Noin puolet vastaajista koki itseensä uskomisen (58 %) ja vastoinkäymisistä selviytymisen (48 %) motivoiviksi tekijöiksi. Palkan työmotivoijaksi koki vain 9 % vastaajista. Valittavana oli myös avoin vaihtoehto, johon tuli yksi vastaus (TAULUKKO 8).



KUVIO 22. Vastaajien työmotivaatiota lisäävät asiat

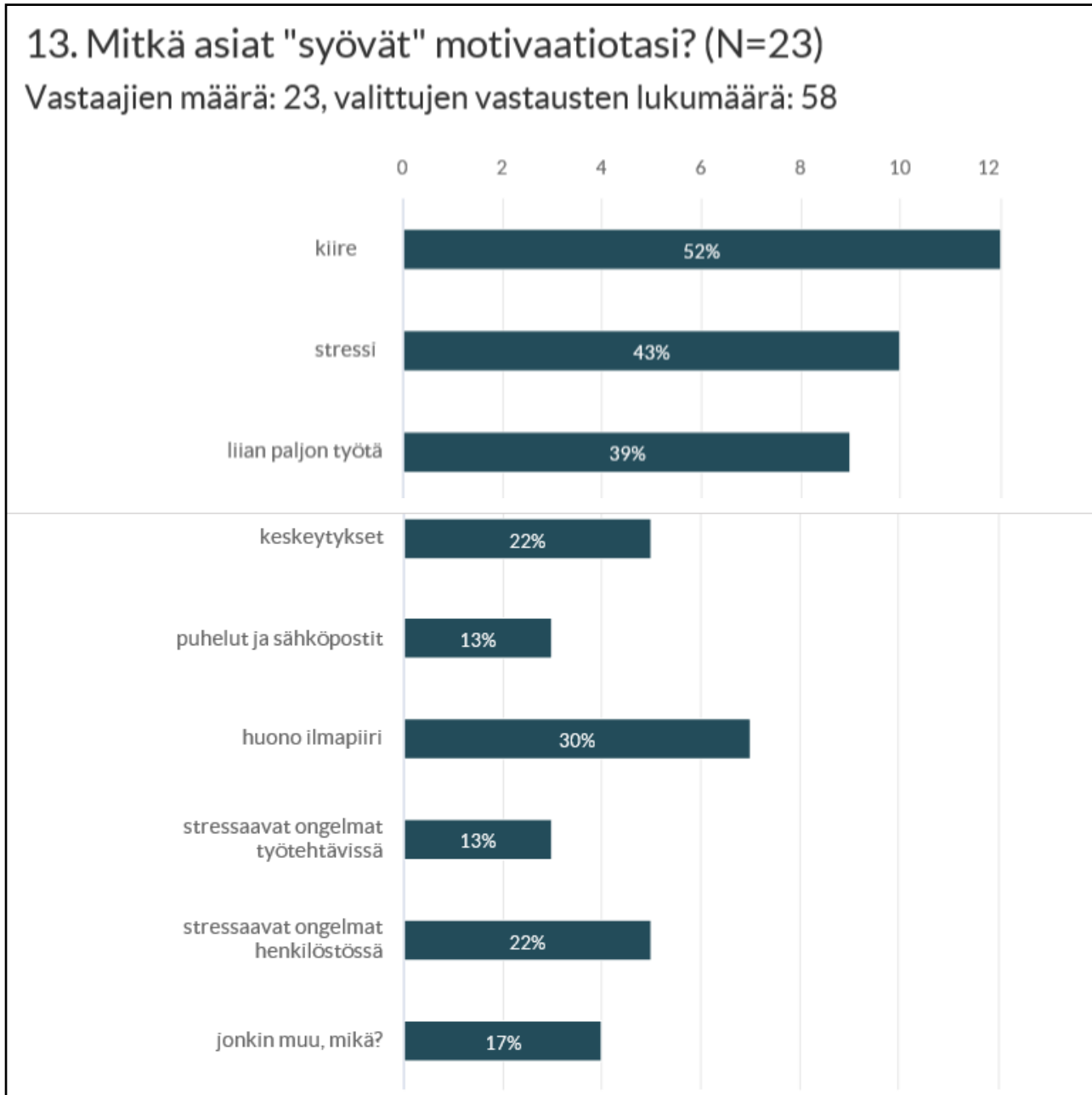
TAULUKKO 8. Vastaajien työtä motivoivia asioita

Avoimet vastaukset:

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
jokin muu, mikä?	ei osaa maata kotona

Kysymyksessä 13 etsittiin asioita, jotka heikensivät vastaajien työmotivaatiota (KUVIO 23). Suurimaksi työmotivaatiota vähentäväksi asiaksi nousi kiire (52 %). Miltei yhtä suuri tekijä oli stressi (48 %). Liian suuri työmäärä (39 %) ja huono ilmapiiri (30 %) vähensivät noin yhden kolmasosan vastaajien työmotivaatiota. Valittavana oli myös avoin vaihtoehto, johon tuli neljä vastausta (TAULUKKO 9).



KUVIO 23. Vastaajien työmotivaatiota heikentävät asiat

## TAULUKKO 9. Vastaajien työmotivaatiota heikentävät asiat

Avoimet vastaukset:

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Piilota

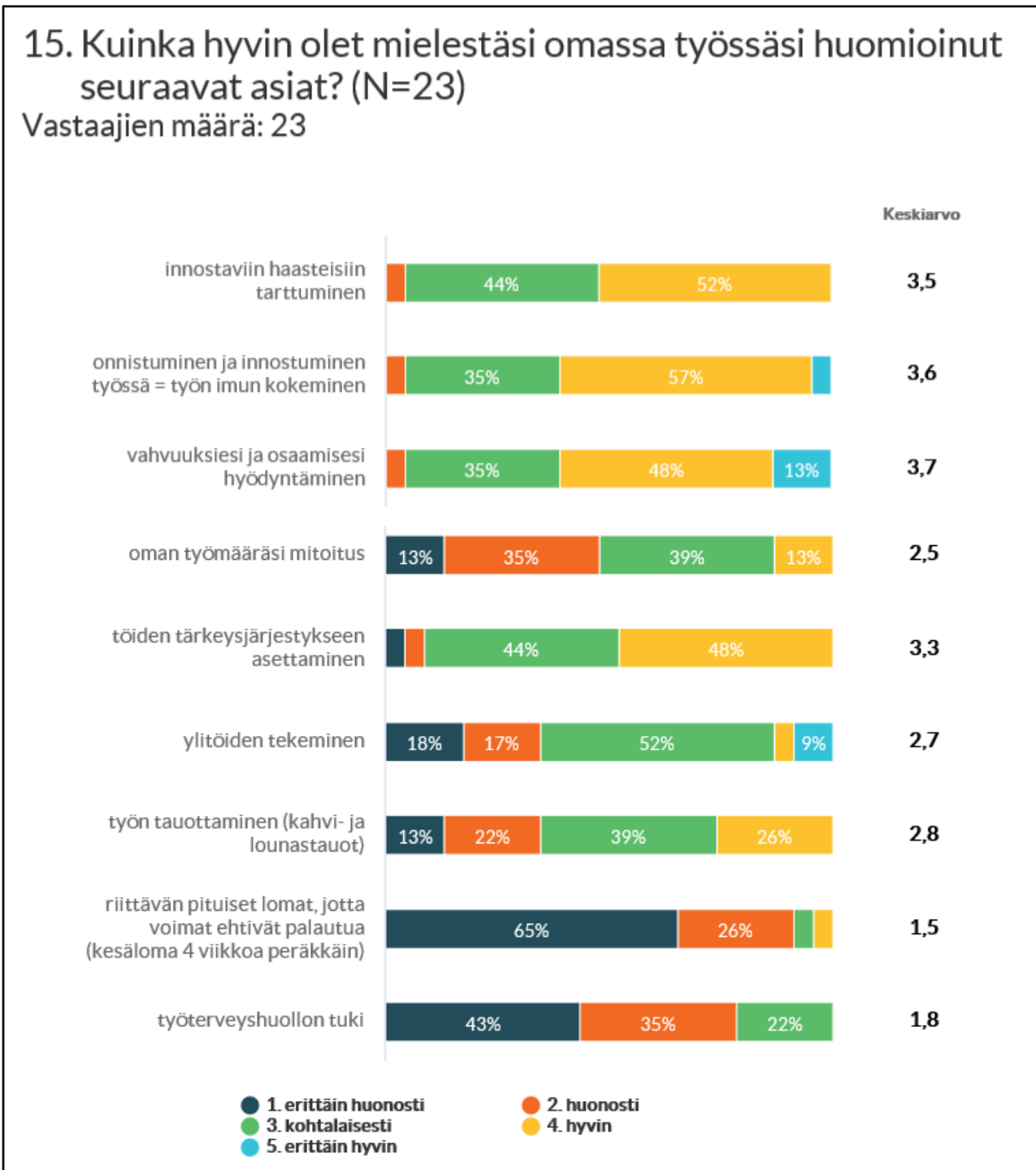
Vastausvaihtoehdot	Teksti
jonkin muu, mikä?	talousasiat
jonkin muu, mikä?	yrityksen kannattavuus
jonkin muu, mikä?	kilpailukyvyyn puute /ostohinnat
jonkin muu, mikä?	talous

Kysymyksessä 14 selvitettiin, kuinka hyvin vastaajat olivat mielestään omassa elämässään huomioineet työhyvinvointiinsa vaikuttavia asioita (TAULUKKO 24). Kaikki asiat olivat vastaajien mukaan huomioitu keskimäärin kohtalaisesti. Tässä osiossa olisi kehittämistä.



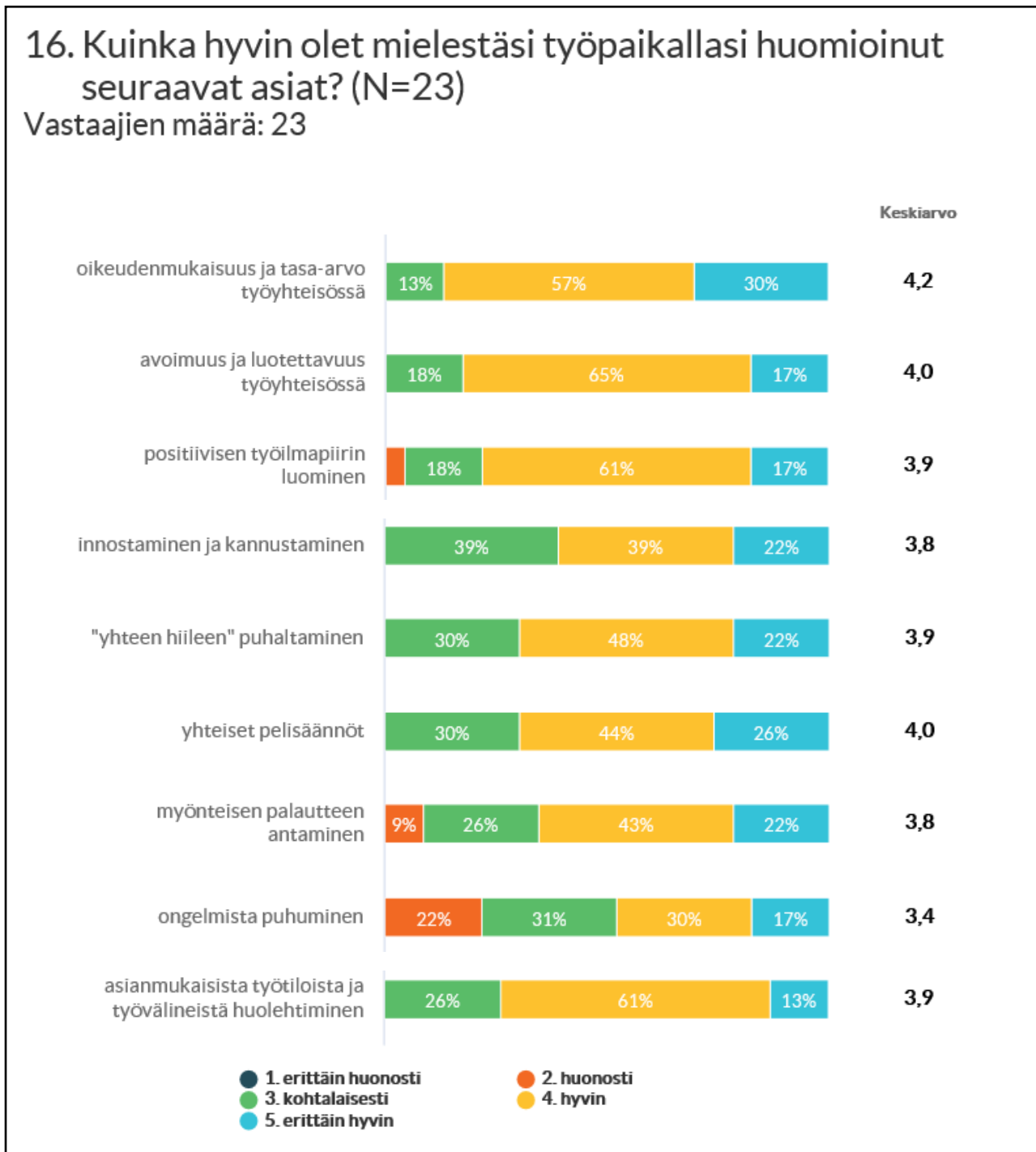
KUVIO 24. Vastaajien omassa elämässään huomioimat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

Kysymyksessä 15 kysyttiin, kuinka vastaajat olivat mielestään omassa työssään huomioineet työhyvinvointiinsa vaikuttavia asioita (KUVIO 25). Parhaiten oli huomioitu omien vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä, työn imun kokemista, innostaviin haasteisiin tarttumista sekä töiden tärkeysjärjestykseen asettamista. Heikoiten oli huomioitu riittävän pituiset yhtäjaksoiset lomat sekä työterveyshuollon tuki.



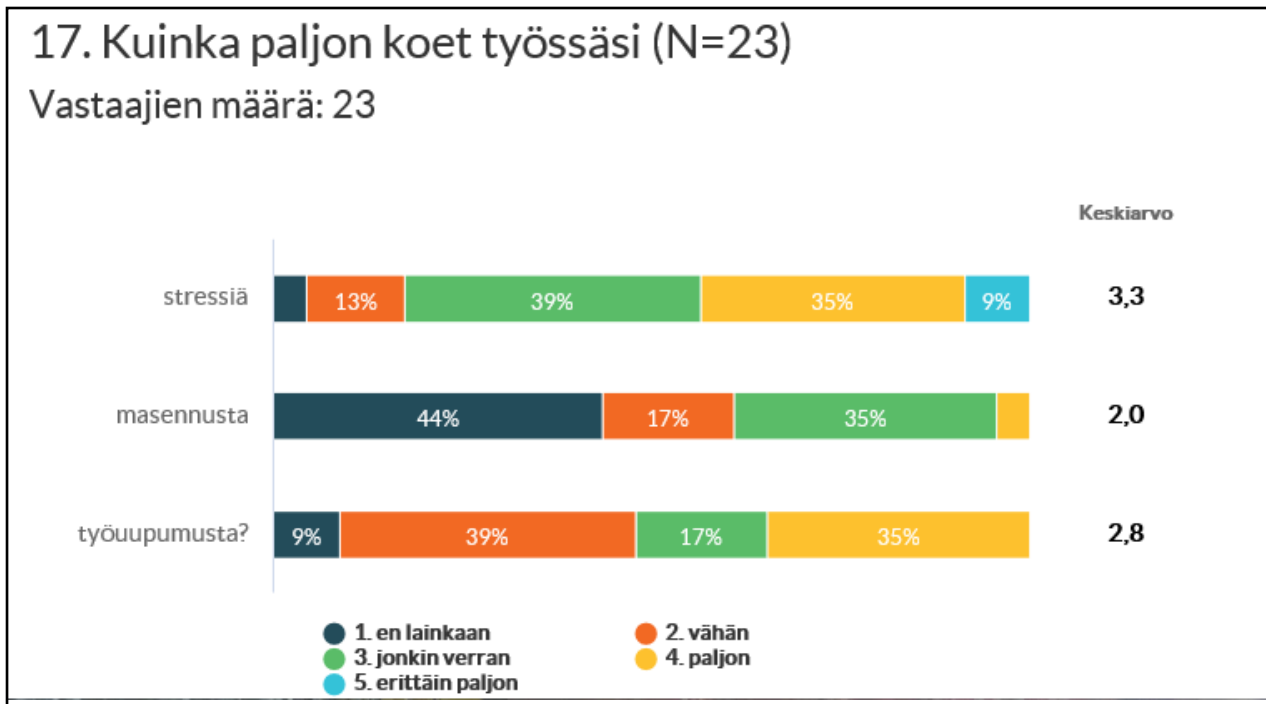
KUVIO 25. Vastaajien omassa työssään huomioimat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

Kysymyksessä 16 selvitettiin, kuinka hyvin vastaajat olivat mielestään omalla työpaikallaan huomioineet työhyvinvointiin vaikuttavia asioita (KUVIO 26). Vastaajien mukaan lähes kaikki työpaikan työhyvinvointiin vaikuttavat asiat oli huomioitu keskimäärin hyvin. Ongelmista puhumisen oli vastaajista noin puolet arvioineet huomioineen huonosti tai kohtalaisesti ja noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he olivat huomioineet sen hyvin tai erittäin hyvin.



KUVIO 26. Vastaajien työpaikallaan huomioimat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

Kysymyksessä 17 selvitettiin, kokivatko vastaajat työssään stressiä, masennusta tai työuupumusta (KUVIO 27). Vastaajista 35 % koki työssään paljon stressiä ja työuupumusta. Kysymyksen kolmesta vaihtoehdosta stressiä koettiin keskimäärin eniten ja masennusta vähiten.



KUVIO 27. Vastaajien työssään kokema stressi, masennus tai työuupumus

Kysymyksessä 18 etsittiin keinoja, joilla vastaajat olivat pyrkineet kehittämään työyhteisönsä työhyvinvointia (KUVIO 28). Vastaaminen kysymykseen oli vapaaehtoista. Vastauksista nousevat esille erityisesti tasavertaisuus henkilöstön kanssa sekä henkilöstön huomioiminen. Vastauksista kävi ilmi myös se, että osa vastaajista ei tällä hetkellä pyrkinyt kehittämään työhyvinvointia millään tavalla.

## 18. Millä tavoin pyrit kehittämään työyhteisösi työhyvinvointia? (N=23, n=11)

Vastaajien määrä: 11

Vastauksia yhteensä 11, joista 11 näkyvillä. Näytä vain 10 vastausta

Vastaukset
Pyrin toimimaan johdonmukaisesti, kuuntelen mitä alaisilla on sanottavaa, pyrin jakamaan vastuuta ja huomioimaan yksilölliset vahvuudet.
Tällä hetkellä en mitenkään
Työtehtävien vaihtelua, tauotusta ja mahdollisuuksien mukaan yhteisiä tilaisuuksia työajan ulkopuolella.
lähden lomalle ja otan mukaan avainhenkilöt
-hyvä kysymys
työskentelemällä tasavertaisena kaikkien kanssa
Huomioimalla työvuoroissa toiveet ja jakamalla tehtäviä jokaisen vahvuuksien mukaan. Luottamus ja samanhenkinen työyhteisö on työhyvinvoinnin kannalta ratkaisevia asioita.
Yhteiset pelisäännöt ja sanktiot 90%hyvää palautetta ja 10% korjaavaa palautetta
-
ajatusasteella
Olemalla läsnä ja tarttumalla asioihin mistä puhutaan. Kannustan omalla esimerkillä liikkumaan ja pitämään itsestään hyvää huolta. Hyvä fyysinen kunto edesauttaa myös henkisen puolen suhteen.

KUVIO 28. Vastaajien näkemykset työyhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisestä

### 7.3 Vastaajien neuvoja aloittavalle esimiehelle

Viimeisessä kysymyksessä 19 pyydettiin vastaajia antamaan neuvoja aloittavalle esimiehelle (KUVIO 29). Vastaaminen kysymykseen oli vapaaehtoista. Vastauksia kysymykseen tuli 14 ja vastaukset olivat hyvin monenlaisia. Vastauksissa korostui henkilökunnan tasapuolinen kohtelu ja huomioiminen. Vastauksissa tuli useita hyviä asioita: kärsivällisyys, kuunteleminen, delegointi, tasapuolisuus, reiluus, keskustelu, perustelu, itsestä huolehtiminen, yhteiset tavoitteet, hallinnanympyrä-työkalu, ammattitaitoinen henkilökunta, esimerkki, toimintatavat ja uuden opetteleminen. Viimeisen vastaajan sanoin: ”*Ei jääkiekossakaan yksi ylivoimainen pelaaja autuaaksi tee, mutta se täydentää mukavasti koko joukkuetta, jolla on voiton avaimet taskussaan.*”

## 19. Millaisia neuvoja antaisit aloittavalle esimiehelle?

(N=23, n=14)

Vastaajien määrä: 14

Vastauksia yhteensä 14, joista 14 näkyvillä. Näytä vain 10 vastausta

Vastaukset
Pitkää pinnaa
Kuuntele muita, ota toisten huolet tosissasi ja osoita luottamusta.
Muista delegoida tarpeeksi töitä muille, punnitse tarkkaan mikä on olennaista ja mihin resurssisi riittävät
Tasapuolinen ja avoin alaisiaan kohtaan sekä tarvittaessa riittävän "jäykkä".
ota iisii, ne vetoo kumminkin jossain vaiheessa liittoon niin ihan sama
Kohtele kaikkia reilusti, avaa suusi tarvittaessa.
olla henkilökunnan kanssa samalla viivalla,ei nostaa itseä liikaa
oma esimerkki on tärkein.älä ole pomo ole esimies kenenkä kanssa voidaan keskustella ja ratkoa ongelmat. päätä ja tarvittaessa perustele päätöksesi ja kuuntele muidenkin perustelut miksi ei ja muuta päätöksesi jos on parempi esitys ja kiitä paremmasta esityksestä. kiitä aina kun on aihetta,anna negatiivista palautetta jos on aihetta.huolehdi että kaikki tietää miksi tätä hommaa tehdään.
pidä itsestäsi huolta, ei sitä muut tee.
Turha päteminen kannattaa jättää heti pois. Kuuntele työntekijöitäsi oikeasti. Ole oikeudenmukainen mutta tarvittaessa tiukka. Muista myös itsereflektio.
Tasapuolisuus henkilöstön kanssa Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt Älkää tuijottako vain tulosta vaan keskittykää tekemiseen:) Lisäksi suosittelen lämpimästi tutustumaan hallinnanympyrä työkaluun
panosta ammattitaitoiseen henkilökuntaan
Kuunteleminen,vuorovaikutus ,työn arvostaminen oma esimerkki
Kuuntele myös työntekijöitäsi. Esitä toki oma mielipiteesi ja ole sanojesi takana, mutta se ei aina ole oikea tapa toimia varsinkin jos sinulla on itseäsi kokeneempia työntekijöitä. Toki heidänkin on oltava valmiita opettelemaan uutta. Ei jääkiekossakaan yksi ylivoimainen pelaaja autuaaksi tee, mutta se täydentää mukavasti koko joukkuetta jolla on voiton avaimet taskussaan.

KUVIO 29. Vastaajien neuvoja aloittavalle esimiehelle

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Esimiestyössä kehitytään jatkuvasti työkokemuksen, koulutuksen, itsetutkiskelun ja monien muiden asioiden kautta. Kehittyminen on jatkuvaa, joko tietoista kehittämistä tai arjen oivalluksia. Esimiestyöhön kuuluvia asioita on valtavasti ja niitä pohtiessa esimiehen vaatimukset näyttävät mahdottomilta. Työkenttää ei kuitenkaan kukaan tule hallitsemaan täydellisesti, vaan kehittyminen on jatkuvaa eri osa-alueiden huomioimista. Esimiehet hoitavat tehtäviään kukin niillä ominaisuuksilla ja taidoilla, joita heillä on. Lohduttavaa on, että esimiestaitojaan voi halutessaan oppia ja kehittää. Esimiestyöhön liittyvät kiinteästi itsensä johtamiseen sekä työhyvinvointiin liittyvät asiat. Esimiehen itsensä ja koko työyhteisön parhaaksi näihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvät asiat koskettavat vahvasti itseäni ja työtäni. Halusin perehtyä tarkemmin esimiehen työtehtäviin ja saada kokeneiden esimiesten neuvoja kuuluville. Uskon, että työstäni löytyy vinkkejä kaikille esimiestyötä aloitteleville. Työssä selvitettiin myös tulisiko M-ketjun kauppiaiden välistä yhteydenpitoa ja vertaistukea lisätä.

### 8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää M-ketjun kauppiaiden käsityksiä esimiestyöstään. Tutkimuksen pääongelmaksi ja alaongelmiksi määriteltiin seuraavat kysymykset:

#### **Millaisia käsityksiä M-ketjun kauppiaille on esimiestyöstään?**

- **Millaisia käsityksiä kauppiaille on esimiesosaamisestaan?**
- **Millaisia käsityksiä kauppiaille on työhyvinvoinnistaan?**

Enemmistö vastaajista koki esimiesosaamisensa olevan hallinnassa kohtalaisesti tai hyvin. Vastauksissa kehittämiskohteiksi nousivat ajankäytön suunnittelu ja kiireen hallinta. Myös töiden delegointia ja kehityskeskusteluita olisi hyvä kehittää. Henkilöstöön liittyvät työtehtävät koettiin sekä onnistumisiksi että haasteiksi. Haasteiksi koettiin myös muun muassa palautteen antaminen ja delegointi. Kauppiaat hyödynsivät erilaisia kursseja aika vähän. Tässä voisi olla myös kehittämisideaa. M-ketjun kauppiaiden yhteydenpidon ja vertaistuen lisäämistä kannatti kaksi kolmasosaa vastaajista. Kauppiastapaamiset koettiin

hyväksi yhteydenpidoksi, tosin haasteena oli ajankäytön riittäminen. Muita hyviä ehdotuksia yhteydenpitoon olivat yhteiset Facebook-sivut tai jonkinlainen kauppiasfoorumi. Mielestäni näistä jompikumpi voitaisiin ottaa käyttöön. Näin yhteydenpito olisi helppoa ja nopeaa ja saavuttaisi kaikki ajasta ja paikasta riippumatta.

Suuri osa kauppiaista, yhteensä 83 %, koki viihtyvänsä työssään. Tällä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Erityisesti mielekäs työ ja onnistumisen kokemukset koettiin työmotivaatiota kasvattavana tekijänä. Heikentäviä tekijöitä olivat erityisesti kiire ja stressi. Mielestäni ajankäytöllisiä asioita olisi hyvä pohtia laajemmin ja löytää niihin keinoja. Kehittämiskohteeksi nousivat kauppiaiden omassa elämässään huomioimat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat. Myös riittävän pituisiin lomiiin olisi hyvä kiinnittää huomiota omien voimavarojen vahvistamisen vuoksi. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen oli joko huomioitu tai siihen ei kiinnitetty lainkaan huomiota.

## **8.2 Kehitysehdotukset**

Tutkimuksen mukaan kauppiaat kokivat pääsääntöisesti esimiesosaamisensa ja työhyvinvointinsa olevan hyvin. Henkilöstön kanssa toimiminen koettiin sekä innoittavana että haastavana tekijänä. Kehitysehdotuksia nousi esille sekä esimiesosaamisen että työhyvinvoinnin alueilta. Niitä olivat ajankäytön suunnittelu, kiireen hallinta, töiden delegointi, kehityskeskustelut, henkilöstön kanssa toimiminen, palautteen antaminen, työhyvinvointiin vaikuttavat asiat omassa elämässä, lomat ja sitä kautta omat voimavarat sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. Näihin olisi hyvä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Toisaalta osa näistä koettiin joidenkin vastaajien kohdalla myös voimavaroiksi ja asioiksi, jotka olivat hallinnassa. Tämä selittyy ehkä sillä, että vastaajien kauppiaskokemuksissa ja pohjakoulutuksissa on suuria eroja.

## **8.3 Opinnäytetyön arviointi**

Opinnäytetyötä tehdessäni koin näkemyksieni esimiestyön laajuudesta ja siihen kuuluvista osa-alueista kasvaneen ja monipuolistuneen. Mielestäni aiheena esimiestyö ja työhyvinvointi ovat ajankohtaisia asioita. Tämän päivän työssä sekä työntekijöiltä että esimiehiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän. Työssä jaksamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota jokapäiväisessä toiminnassa ja näin voidaan parantaa työelämän laatua ja ihmisten kokonaisvaltaista jaksamista. Aihe oli myös itselleni hyvin mielenkiintoinen.

Erityisesti tutkimusta tehdessä tuli useasti mieleen, että olisi ollut kiinnostavaa syventää haastattelua Marketjun kauppiaiden kanssa. Joukosta löytyi muun muassa vastaajia, jotka vaikuttivat onnistuneen niissä asioissa, jotka suurimmalle osalle olivat haasteita. Olisi ollut mielenkiintoista tarkemmin selvittää, kuinka he olivat onnistuneet näissä asioissa.

Opinnäytetyö prosessina oli todella pitkä ja haastava. Se vaati sitkeyttä ja puurtamista päivästä toiseen riippumatta siitä onnistuiko hyvin tai huonommin. Innostavaa oli huomata, että pohdittuaan asioita päivän, seuraavana päivänä ne olivat mielessä jäsentyneet selkeämmin ja kirjoittaminen oli luontevampaa. Mielestäni opinnäytetyön tekeminen työn ohessa on haasteellista ja oma opinnäytetyönikin lähti kunnon käyntiin vasta onnistuttuani järjestämään itselleni muutaman kuukauden opintovapaan. Tuona aikana sainkin teoriaosuuden tehtyä ja ajattelin suurimman osan työstä olevan valmiina. Tämä oli pieni erehdys, sillä tutkimuksen teko ottaa myös aikaa yllättävän paljon. Myös Webropol-ohjelman käyttämisessä oli haasteita opettelemisen ja ohjelman hitaan toiminnan vuoksi.

Opinnäytetyö on tuonut itselleni useita uusia kiinnostuksen kohteita, joihin haluan tulevaisuudessa syventyä. Toivottavasti siitä herää ajatuksia ja kehittämisideoita myös muille kauppiaille ja ehkäpä tulemme lisäämään yhteydenpitoamme jatkossa. Selkeäsi joukossamme on monipuolista osaamista, jonka jakamisesta tulisimme hyötymään kaikki!

## LÄHTEET

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Verkkokirjahylly. Centria Ammattikorkeakoulu. Alma Talent Oy.
- Esimies.info. 2009-2013. Esimiehen virallinen rooli. Saatavissa: <http://esimies.linemanager.fi/Esimiehen-virallinen-rooli.php>. Viitattu 24.10.2017
- Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2010. Evästyksiä esimiehille – kokeneiden esimiesten kirjeitä seuraajilleen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastolliset menetelmät. 5.-9. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Työturvallisuuskeskus. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>. Viitattu 27.10.2017
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2017. Onnistu esimiehenä. Verkkokirjahylly. Centria Ammattikorkeakoulu. Alma Talent Oy.
- Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. 3. painos. Liettu: Talentum Media Oy.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. 2. painos. Helsinki: Tammi.
- Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.
- Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Lämsä, A-M. 2016. Henkilöstöjohtaminen. Jyväskylän yliopisto. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/academic\\_life/almuistiot/almuistio32016liite1/at\\_download/file](https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/academic_life/almuistiot/almuistio32016liite1/at_download/file). Viitattu 08.09.2017
- M-ketju. 2017. Www-sivut. Saatavissa: <http://www.m-ketju.fi/>. Viitattu 11.09.2017.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja – Mistä virtaa? Verkkokirjahylly. Centria Ammattikorkeakoulu. Alma Talent Oy.
- Manka, M-L. Työhyvinvointi – esimiehen työkalupakki. Hyvän työhyvinvoinnin hyödyt. Koulutuskeskus Mooli. Verkkovalmennus. Saatavissa: <https://mooli.fi/tuote/tyohyvinvointi-esimiehen-tyokalupakki/>. Viitattu 23.10.2017
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/Tyhyopas\\_web.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/Tyhyopas_web.pdf). Viitattu 27.10.2017
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Verkkokirjahylly. Centria Ammattikorkeakoulu. Alma Talent Oy.
- Mansukoski, S. 2015. Johdanto. Teoksessa J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin & S. Mansukoski (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 – ihmisistä on kysymys. Kokoomajulkaisu. Helsinki: Aalto-yliopisto. 10-14. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6349-2>. Viitattu 08.09.2017.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2017. Esimieskoulutus. Www-sivut. Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/esimieskoulutus.html>. Viitattu 28.9.2017.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat-työkirja. Työturvallisuuskeskus. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/koulutukset/tilauskoulutus/tyohyvinvoinnin\\_portaat](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/koulutukset/tilauskoulutus/tyohyvinvoinnin_portaat). Viitattu 27.10.2017
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Verkkokirjahylly. Centria Ammattikorkeakoulu. Alma Talent Oy.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Verkkokirjahylly. Centria Ammattikorkeakoulu. Alma Talent Oy.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Www-sivut. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 23.10.2017

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työkaari kantaa – hanke. Työkykytalo. Saatavissa: <http://tyokaari.fi/tyokykytalo/>. Viitattu 24.10.2017

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 27.10.2017

Työturvallisuuskeskus a. Johtaminen ja esimiestyö. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo). Viitattu 24.10.2017

Työturvallisuuskeskus b. Työsuojelu on yhteistoimintaa. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/toiminta\\_tyopaikalla](https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla). Viitattu 27.10.2017

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/reader/9789513764111> Viitattu 14.10.2017

Tervetuloa vastaamaan M-ketjun kauppiaille tarkoitettuun kyselyyn!

Tämä sähköposti sisältää kyselyn, joka on osa opinnäytetyötäni Centria Ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää,

**millaisia käsityksiä M-ketjun kauppiailla on esimiestyöstään, esimiesosaamisestaan sekä työhyvinvoinnistaan.**

Työskentelen M-Market Lukkarissa, jonka vuoksi olen kiinnostunut tekemään tutkimusta M-ketjussa.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyssä käytän julkista linkkiä, jolloin vastauksia ei voi millään tavalla yksilöidä.

Aikaa kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Kyselyyn voi vastata 3.11.2017 – 12.11.2017 välisenä aikana oheisen linkin kautta.

LINKKI: <https://www.webpolsurveys.com/S/902A9F7CA0E5CBFB.par>

Kiitän vastauksistasi ja toivotan menestyksellistä joulukaupankäyntiä!!!

Ystävällisin terveisin

Satu Kalliokoski

## Kysely M-ketjun kauppiaille

## Taustatiedot

**1. Kuinka kauan olet toiminut kauppiana? \***

- alle 5 vuotta  
 5-10 vuotta  
 yli 10 vuotta

## Taustatiedot

**2. Millainen pohjakoulutus sinulla on? Valitse korkein koulutuksesi. \***

- peruskoulu  
 lukio, ammattikoulu tai muu toisen asteen koulutus  
 ammattikorkeakoulu  
 yliopisto

**3. Pohjakoulutuksesi tutkintonimike? \***


## Taustatiedot

**4. Missä määrin olet hankkinut **esimiesosaamistasi** seuraavilta tahoilta? \***

	1. en lainkaan	2. vähän	3. jonkin verran	4. paljon	5. erittäin paljon
työkokemuksen kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pohjakoulutuksessa saadun koulutuksen kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erilaisten kurssien kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Esimiesosaaminen

**5. Kuinka olet mielestäsi onnistunut **esimiestyössäsi** seuraavissa asioissa? \***

	1. erittäin huonosti	2. huonosti	3. kohtalaisesti	4. hyvin	5. erittäin hyvin
ammattillinen osaaminen (mm. markkinointi, taloushallinto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
johtamisosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ajankäytön suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiireen hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
töiden organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
töiden delegointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiedon välittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
päätösten tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ihmisten johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työyhteisön haastavat tilanteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omat vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiesosaaminen

**6. Kuinka koet oman esimiestyösi: Missä asioissa koet onnistuneesi parhaiten?**

**7. Minkä koet vaikeimmaksi haasteeksi?**


Esimiesosaaminen

**8. Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat henkilöstöjohtajana kehittymisesi kannalta?**

	1. ei lainkaan tärkeä	2. vähän tärkeä	3. jonkin verran tärkeä	4. tärkeä	5. erittäin tärkeä
koulutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työkokemus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muiden kauppiaiden tuki *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työyhteisön tuki *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiesosaaminen

**9. Missä määrin saat tukea esimiestyöhösi seuraavilta tahoilta?**

	1. en lainkaan	2. vähän	3. jonkin verran	4. paljon	5. erittäin paljon
lähipiiriltä (perhe, ystävät) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muilta kauppialta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M-ketjulta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työterveyshuollosta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muualta, mistä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiesosaaminen

**10. Tulisiko mielestäsi M-ketjun kauppiailla olla enemmän yhteydenpitoa ja vertaistukea? \***

- kyllä, millaista?
- ei

Työhyvinvointi

**11. Kuinka hyvin viihdyt työssäsi? \***

	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> erittäin huonosti <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> erittäin hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhyvinvointi

**12. Mitkä asiat sinua motivoivat työssäsi? \***

- itse asettamasi tavoitteet  
 tavoitteiden hyödyn näkeminen  
 itseesi uskominen  
 onnistumisen kokemukset  
 vastoinkäymisestä selviytyminen  
 mielekäs työ  
 työn varmuus ja säännöllisyys  
 palkka  
 jokin muu, mikä?

Työhyvinvointi

**13. Mitkä asiat "syövät" motivaatiotasi? \***

- kiire  
 stressi  
 liian paljon työtä  
 keskeytykset  
 puhelut ja sähköpostit  
 huono ilmapiiri  
 stressaavat ongelmat työtehtävissä  
 stressaavat ongelmat henkilöstössä  
 jonkin muu, mikä?

Työhyvinvointi

**14. Kuinka hyvin olet mielestäsi omassa elämässäsi huomionut seuraavat asiat? \***

	1. erittäin huonosti	2. huonosti	3. kohtalaisesti	4. hyvin	5. erittäin hyvin
työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perheen ja ystävien huomioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riittävä ja monipuolinen ravinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fyysinen kunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riittävä lepo ja yöuni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhyvinvointi

**15. Kuinka hyvin olet mielestäsi omassa työssäsi huomionut seuraavat asiat? \***

	1. erittäin huonosti	2. huonosti	3. kohtalaisesti	4. hyvin	5. erittäin hyvin
innostaviin haasteisiin tarttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
onnistuminen ja innostuminen työssä = työn imun kokeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vahvuuksiesi ja osaamisesi hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oman työmääräsi mitoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
töiden tärkeysjärjestykseen asettaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ylitöiden tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn tauottaminen (kahvi- ja lounastauot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riittävän pituiset lomata, jotta voimat ehtivät palautua (kesäloma 4 viikkoa peräkkäin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työterveyshuollon tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhyvinvointi

**16. Kuinka hyvin olet mielestäsi työpaikallasi huomionnut seuraavat asiat? \***

	1. erittäin huonosti	2. huonosti	3. kohtalaisesti	4. hyvin	5. erittäin hyvin
oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
avoimuus ja luotettavuus työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
positiivisen työilmapiirin luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innostaminen ja kannustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"yhteen hiileen" puhaltaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteiset pelisäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
myönteisen palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ongelmista puhuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asianmukaisista työtiloista ja työvälineistä huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhyvinvointi

**17. Kuinka paljon koet työssäsi \***

	1. en lainkaan	2. vähän	3. jonkin verran	4. paljon	5. erittäin paljon
stressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
masennusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työuupumusta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhyvinvointi

**18. Millä tavoin pyrit kehittämään työyhteisösi työhyvinvointia?**


Lopuksi

**19. Millaisia neuvoja antaisit aloittavalle esimiehelle?**

Heippa!

Kiitos kaikille M-ketjun kauppiaiden esimiestyökyselyyn osallistumisesta.

Vastauksia tuli 23 ja vastausprosentti oli 35. Vastausprosentin perusteella kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia. Vastausaika joulusesonkia ennen ei ole paras mahdollinen, mutta vastauksia tuli kuitenkin riittävästi tutkimuksen toteuttamista varten. Kiitos!

Tutkimuksen mukaan kauppiat kokivat pääsääntöisesti esimiesosaamisensa ja työhyvinvointinsa olevan hyvällä tasolla. Vastaajista 83% viihtyy työssään hyvin tai erittäin hyvin. Henkilöstön kanssa toimiminen koettiin sekä innoittavana että haastavana. Kehitysehdotuksia nousi esille sekä esimiesosaamisen että työhyvinvoinnin alueilta. Niitä olivat ajankäytön suunnittelu, kiireen hallinta, töiden delegointi, kehityskeskustelut, henkilöstön kanssa toimiminen, palautteen antaminen, työhyvinvointiin vaikuttavat asiat omassa elämässä, lomat ja sitä kautta omat voimavarat sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. Näihin olisi hyvä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Toisaalta osa näistä koettiin joidenkin vastaajien kohdalla myös voimavaroiksi ja asioiksi, jotka olivat hallinnassa. Tämä selittyy ehkä sillä, että vastaajien kauppiaskokemuksissa ja pohjakoulutuksissa on todella suuria eroja.

Kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että M-ketjun kauppiaiden välistä yhteydenpitoa tulisi lisätä. Avoimessa jatkokysymyksessä tuli ehdotuksia yhteydenpidon lisäämiseksi. Näitä olivat muun muassa kauppiastapaamiset, Facebook-ryhmä tai jokin foorumi.

Opinnäytetyö on tuonut itselleni useita uusia kiinnostuksen kohteita, joihin haluan tulevaisuudessa syventyä. Ehkä siitä herää ajatuksia ja kehittämideoita myös muille kauppiaille ja ehkäpä tulemme lisäämään yhteydenpitoamme jatkossa. Selkeäsi joukossamme on monipuolista osaamista, jonka jakamisesta tulisimme hyötymään kaikki!

Opinnäytetyöni valmistuu joulukuun 2017 aikana ja tulee esille Theseus – ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa – tietokantaan osoitteeseen [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Kiitos Sinulle, että mahdollistit tutkimuksen ja sitä kautta opinnäytetyöni valmistumisen.

Hyvää Joulunaikaa!!!

Ystävällisin terveisin

Satu Kalliokoski