

Birgitta Herttuainen ja Päivi Timonen

”SE ON VÄHÄN NIINKUN  
KOTTIIN TULIS”

Osuuskauppa Suur-Savon Savonlinnan  
seudun naisesimiesten kokemuksia  
työhyvinvoinnista

Opinnäytetyö  
Liiketalous


Toukokuu 2010




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>5.5.2010</p>	
<p><b>Tekijä(t)</b> Birgitta Herttuainen ja Päivi Timonen</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma</p>	
<p><b>Nimeke</b> "Se on vähän niinkun kottiin tulis" - Osuuskauppa Suur-Savon Savonlinnan seudun naisiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnista.</p>		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Esimiehet kohtaavat työssään monenlaisia haasteita, paineita ja odotuksia niin alaisten kuin yrityksen johdon suunnalta. Esimiehiä pidetään myös ratkaisevassa asemassa työhyvinvoinnin luomisessa työyhteisöön. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esimiesasemassa olevien naisten kokemaa työhyvinvointia. Halusimme myös selvittää miten he ovat saaneet sovitettua yhteen työn ja perhe-elämän. Työn toimeksiantaja on Osuuskauppa Suur-Savo ja tutkimuskohteena oli Osuuskauppa Suur-Savon Savonlinnan seudun naisiesimiehiä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teema-haastatteluin joulukuussa 2009. Tutkimusta varten haastateltiin neljäätoista naisiesimestä, joiden päivittäiseen työkuvaan kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtamista. Haastattelututkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin: miten esimies jaksaa työssään, mitkä asiat auttavat jaksamaan, mitkä taas vievät voimia, millaista tukea esimiesasemassa oleva saa tai toivoo saavansa omalta esimieheltään, alaisiltaan ja omalta perheeltään, miten työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onnistuu.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehet olivat tyytyväisiä Osuuskauppa Suur-Savoon työnantajana. Kaikki esimiehet totesivat viihtyvänsä työssään ja työpaikallaan hyvin. Viihtymistä kuvaa esimerkiksi se, että haastateltavien joukossa oli esimiehiä, joilla oli usean vuosikymmenen ura osuuskaupassa. Työtään esimiehet kuvasivat toisaalta raskaaksi vastuineen mutta olivat samalla tyytyväisiä työnsä vapauteen ja itsenäisyyteen. Koettiin, että työnantajan tarjoaman työterveyshuollon ja liikuntamahdollisuuksien myötä oman työkyvyn ylläpitäminen on kiinni itsestään. Toiveena oli saada enemmän palautetta oman työn kehittämiseksi. Myös tuen saamista sekä omalta esimiehiltä että alaisilta toivottiin enemmän. Yksilöllisistä voimavaroista perhe, ihmissuhteet, oma aika, harrastukset, liikunta ja luonto tukivat työssä jaksamista.</p>		
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b></p> <p>Työhyvinvointi, esimiestyö, työyhteisö, työn ja perheen yhteensovittaminen</p>		
<p><b>Sivumäärä</b> 63 s. + liitt. 4 s.</p>	<p><b>Kieli</b> suomi</p>	<p><b>URN</b></p>
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>		
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Erja Härkönen</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Osuuskauppa Suur-Savo</p>	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  5.5.2010	
<b>Author(s)</b> Birgitta Herttuainen ja Päivi Timonen		<b>Degree programme and option</b> Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> "It is a bit like coming home" - Female managers' experiences of welfare at work in Osuuskauppa Suur-Savo in the Savonlinna region.			
<b>Abstract</b> <p>Managers face many kinds of challenges, pressures and expectations from subordinates and the company management. Managers are also crucial in creating well-being in the work community. The purpose of this thesis was to study the experiences of welfare at work of the female managers in Osuuskauppa Suur-Savo. We also wanted to find out how they have consolidated work and family life. The client is Osuuskauppa Suur-Savo and the research subjects were female managers in the Savonlinna region.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study. The research data was gathered through theme interviews in December 2009. For the study we interviewed fourteen female managers, whose daily job included both management and leadership. Through the interview we looked for answers to the following questions: how the managers cope at work, what helps them to cope, what drains away the energy, what kind of support the managers receive or wish to receive from their superiors, subordinates and own family and how they manage to combine work and family life.</p> <p>The results showed that the managers were satisfied with Osuuskauppa Suur-Savo as an employer. All managers enjoyed their work and their workplace. Job satisfaction was evidenced by the fact that among the interviewees there were persons who had worked for Osuuskauppa many decades. On the other hand the managers described their work as hard with the responsibilities but at the same time they were satisfied with the freedom and independence in the work. They felt that everyone could keep up their own working capacity by using the occupational health care and sports facilities offered by the employer. They hoped that they would get more feedback to be able to develop of their own work. They also hoped more support from their superiors and subordinates. Welfare at work was supported by family, relationships, personal time, hobbies, sports and nature.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>			
<b>Pages</b> 63 p. + app. 4 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b> welfare at work, leadership, work community, work and family consolidation			
<b>Tutor</b> Erja Härkönen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Osuuskauppa Suur-Savo	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	YRITYKSEN ESITTELY .....	2
3	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	5
3.1	Tutkimuksen tausta .....	5
3.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
4	ESIMIESTYÖ .....	7
4.1	Esimieheltä vaadittava osaaminen .....	8
4.2	Esimiehen tehtävät ja ominaisuudet .....	11
5	TYÖHYVINVOINTI JA SIIHEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ .....	16
5.1	Työhyvinvoinnin käsite .....	18
5.2	Työkyky, työssä jaksaminen ja työtyytyväisyys.....	21
5.3	Työyhteisö.....	24
5.4	Työ, perhe ja vapaa-aika .....	27
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	30
6.1	Tutkimukseen osallistujat .....	30
6.2	Aineistonkeruu ja tutkimusmenetelmät .....	31
6.3	Aineiston analyysimenetelmä .....	33
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	34
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	36
7.1	Haastateltavien taustatiedot .....	36
7.2	Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin.....	39
7.3	Työssä jaksamisen ja työtyytyväisyyden vaikutus työhyvinvointiin.....	44
7.4	Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen .....	49
8	LOPPUPÄÄTELMÄT .....	51
9	POHDINTA .....	54
	LÄHTEET .....	57
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työntekijöiden työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat olleet lukuisten tutkimusten ja yleisten keskustelujen aihe jo useiden vuosien ajan. Huoli ihmisten työssä jaksamisesta ja aikaisesta eläköitymisestä ovat vauhdittaneet miettimään keinoja, miten ihmiset viihtyisivät työelämässä paremmin ja pitempään. Sen myötä on jossakin määrin ollut epäselvyyttä työssä viihtymisen käsitteestä niin esimiesten, työntekijöiden kuin erilaisten asiantuntijoidenkin keskuudessa. Järvinen (2008, 57) muistuttaakin, että työssä viihtyminen ja jaksaminen syntyvät perimmiltään siitä, että työt sujuvat ja työssä onnistuu. Työhyvinvointikeskustelussa on myös muistettava mikä on työyhteisön perustehtävä ja työpaikoilla on tärkeää korostaa yhteisen tuloksen aikaansaamista. Jos yhdessä päästään yhteiseen tavoitteeseen, siitä seuraa positiivista kaikille (Järvinen 2008, 55).

Tämän päivän työssä jaksamisen haasteita ovat monella alalla jatkuvat muutokset, kiristynyt työtahti, vaatimustason nousu, kiireiset aikataulut ja resurssien niukkuus. Lisäksi parhailtaan oleva maailmanlaajuinen taantuma-aika asettaa suuria haasteita työssä jaksamiselle. Saamme kuulla ja lukea lähes päivittäin tiedotusvälineistä yrityksissä tapahtuvista organisaatiomuutoksista, lomautuksista ja irtisanomista. Myös työurien pidentämisestä käydään tiedotusvälineissä kovaa keskustelua. Ilmarinen (2009, 12) kertoo, että tutkimusten mukaan suuriin ikäluokkiin kuuluvien kiinnostus jatkaa työelämässä nykyistä pitempään riippuu enemmän työpaikan ilmapiiristä ja omasta esimiehestä kuin tulevan eläkkeen suuruudesta.

Esimiehiä pidetään ratkaisevassa asemassa työhyvinvoinnin luomisessa työyhteisöön. Ihmisten johtamisen lisäksi esimiehet johtavat myös asioita. Esimieheen kohdistetaan erilaisia vaatimuksia alaisten, johdon ja asiakkaiden suunnasta. Esimiehiltä vaaditaan monenlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, taitoja ja osaamista. Vaikka lähiesimies onkin työyksikötasolla tärkein vaikuttaja, työhyvinvoinnin johtaminen ei ensisijaisesti ole lähiesimiehen vastuulla. Se on kaikkien työntekijöiden vastuulla ja viime kädessä organisaation ylimmän johdon vastuulla. (Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen 2004.)

Kaistila (2009, 14) pitää tärkeänä työhyvinvoinnin liittämistä jokapäiväiseen toimintaan työyhteisössä ja sen tavoitteiden asettamista niin, että ne ovat yhteisön voimin toteutettavissa ja seurattavissa. Työterveyslaitoksessa ollaan samoilla linjoilla. Työyhteisön hyvinvointi -artikkelissa (2009) kehoitetaan ottamaan työyhteisön kehittäminen yhdeksi toimintamuodoksi työpaikan ydintoiminnan rinnalle. Silloin on helpompi tukea työyhteisöä myös epävarmuutta herättävissä tilanteissa. Kehittämistyössä suunnataan tulevaisuuteen ja etusijalla ovat ratkaisukeskeiset, ennalta ehkäisevät toimintatavat. Myös työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta kuuluu kiinteästi terveeseen työyhteisöön.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia naisesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnista. Työn toimeksiantaja on Osuuskauppa Suur-Savo. Haastattelimme neljäätoista Osuuskauppa Suur-Savon naisesimiestä Savonlinnan seudulla (Enonkoski, Kerimäki, Rantasalmi, Savonlinna, Savonranta ja Sulkava). Analyysimenetelmänä käytimme aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Opinnäytetyön alussa kerromme tutkimuksen taustasta, tavoitteista ja tutkimusongelmasta. Teoriaosuudessa tarkastelemme esimiestyötä, työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia seikkoja. Teemoina ovat muun muassa työyhteisö, työssä jaksaminen, työtyytyväisyys sekä perheen ja vapaa-ajan vaikutus työhyvinvointiin. Kerromme myös tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmistä ja lopuksi esittelemme opinnäytetyöhön liittyvät tutkimustulokset. Opinnäytetyö päättyy pohdintaan ja loppupäätelmiin.

## **2 YRITYKSEN ESITTELY**

Alueosuuskauppa esittäytyy -verkkosivuilla (2009) kerrotaan, että Osuuskauppa Suur-Savo on yli 54 000 asiakasomistajan omistama Etelä-Savossa toimiva yritys, jonka tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Osuuskauppa Suur-Savossa työskentelee noin 1200 henkilöä ja kesäisin määrä kasvaa 200 kesätyöntekijällä. Naisten osuus henkilökunnasta on 77 %. Osuuskaupan toimialat ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, autokauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä pankkitoiminta. Lisäksi osuuskaupalla on oma leipomo

Mikkelissä. Osuuskauppa Suur-Savo on maakunnan suurin yksityinen työnantaja, jolla on toimialueellaan jo yli 50 toimipaikkaa. Osuuskaupan yhteistyökumppaneiksi on valittu sellaisia yrityksiä, organisaatioita ja tapahtumia, joilla on maakunnallista merkitystä.

### **Työhyvinvointi**

Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsauksen 2008 (2009, 19 - 21) mukaan Osuuskaupassa tehdään vuosittain työyhteisötutkimus, jolla kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä työnantajastaan, työn sujuvuudesta, ilmapiiristä, tasa-arvon toteutumisesta sekä esimiestoiminnasta. Työyhteisötutkimuksen tulosten mukaan henkilöstö tuntee omien voimavarojensa riittävän hyvin työtehtävistä suoriutumiseen ja työpaikoilla koetaan työn iloa. Osuuskaupassa käynnistettiin keväällä 2008 esimiehille työhyvinvointijohdattamisen valmennusohjelma (liite 3), joka jatkui edelleen vuonna 2009.

Henkilöstöä kannustetaan huolehtimaan terveydestään tarjoamalla heille monipuoliset liikunta- ja harraste-etuudet. Osuuskauppa Suur-Savo on myös mukana ESLi ry:n ”Liike luo elämää”- hankkeessa, jossa tarjotaan ilmaista liikuntaneuvontaa työikäisille eteläsavolaisille. Osuuskauppa Suur-Savo toimi hankkeessa pilottiyrityksenä (Liike luo elämää 2010). Tiiviillä yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa halutaan edistää työssä jaksamista, ehkäistä ennenaikaisia eläköitymisiä sekä vähentää sairauspoissaoloja. (Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsaus 2008 2009, 19 - 21.)

Henkilöstön työhyvinvointia pyritään pitämään yllä hyvillä henkilöstöeduilla. Koko henkilöstö on tulospalkkauksen piirissä ja vuonna 2009 kokeiltu uudenlainen tulospalkkausjärjestelmä TATU (tavoitteilla tulokseen) jatkuu hyvien kokemusten perusteella vuonna 2010. Tulospalkkauksen lisäksi Osuuskauppa Suur-Savolla on myös muita henkilöstöetuja. Osa eduista on rahallisia, osa jaksamiseen, työvireeseen ja viihtymiseen liittyviä työterveys- liikunta- ja harraste-etuja. (Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsaus 2009 2010, 25.)

## **Koulutus**

Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsauksessa 2009 (2010) kerrotaan henkilökunnan koulutuksista. Osuuskauppa kouluttaa omaa henkilöstöään jatkuvasti ja rohkaisee haakeutumaan oma-aloitteisesti erilaisiin valmennuksiin. S-ryhmän (SOK-yhtymä ja alueosuuskaupat tytäryhtiöineen) omassa kehittämisskeskuksessa Jollas Instituutissa on tarjolla erilaisia koulutusohjelmia, mm. esimiesvalmennuksia ja ammattitaitoa kehittäviä koulutuksia. Vuonna 2009 käynnistyi yhteistyössä Keskimaa Osuuskaupan ja Osuuskauppa Peeässänsä kanssa Esimiehen erikoisammattitutkinto -valmennus.

S-ryhmällä on myös oma trainee-ohjelma, S-ryhmän kaupallinen kenttäkoulutus (2010), jolla on pitkät perinteet. Uransa alkutaipaleella olevia uusia kykyjä on rekrytoitu jo yli 50 vuoden ajan kasvamaan tulevaisuuden esimieheksi ja asiantuntijoiksi. Ensimmäinen liikkeenjohdollinen kenttäkoulutus järjestettiin vuonna 1950. Vuonna 1990 starttasi oma koulutusohjelma ammattikorkeakoulu- ja opistotasontutkinnon suorittaneille henkilöille. Siitä lähtien haku on järjestetty joka vuosi, ja keväällä 2009 alkanut ryhmä on järjestyksessä 20. (Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsaus 2009 2010.)

Kaupallinen kenttäkoulutus on käytännönläheinen palkallinen 18 kuukauden pituinen koulutusohjelma, jonka aikana koulutettavia valmennetaan monipuolisiin ja haasteellisiin tehtäviin. S-ryhmä rekrytoi vuosittain vakituiseen työsuhteeseen n. 30 - 40 ammattikorkeakoulu- tai opistotasoisien tutkinnon suorittanutta tai pian opintonsa päättävää henkilöä koulutettavaksi esimies- sekä asiantuntijatehtäviin eri toimialoille koko maassa. Koulutusohjelma rakentuu avausjaksosta, kuudesta noin viikon mittaisesta lähioppimisjaksosta, joihin kuuluu strategia, liiketoimintaosaaminen, henkilöstövoimavarat, esimiestyö, tiimin johtaminen ja muutoksen johtaminen, sekä ulkomaan opintojaksosta. (Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsaus 2009 2010.)

Osuuskauppa Suur-Savossa mietitään aktiivisesti uusia koulutuksia. Siellä on käynnistetty koko osuuskauppaa, niin johtoa kuin henkilöstöä koskeva valmennusohjelma nimeltään Osaamisen johtaminen. Osaamiset kartoitetaan työryhmittäin ja niissä on tarkoitus saada selville millaista osaamista työryhmistä löytyy ja millaista ammattitaitoa tarvitaan lisää. Osaamisen johtaminen on keino kehittää työryhmäosaamista ja

vuorovaikutusta ja hyvä tapa saada talteen myös ns. hiljaista tietoa. (Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsaus 2009 2010.)

### **3 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET**

#### **3.1 Tutkimuksen tausta**

Kuka huolehtii esimiesten työssä jaksamisesta? Miten he selviytyvät työnsä moninaisista vaatimuksista? Valitsimme opinnäytetyömme tutkimuskohteeksi esimiehet, koska useiden tutkimuksien tuloksena on tullut esille esimiehen ratkaiseva asema työyhteisön hyvinvoinnin rakentumisessa. Työterveyslaitos on tehnyt tutkimuksia eri työyhteisöjen ja työpaikkojen työhyvinvoinnista. Muun muassa Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -seurantatutkimus osoittaa oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen vähentävän sekä miesten että naisten sairauspoissaoloja (Oikeudenmukainen johtaminen tukee terveyttä 2002). Raportissa ”Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen” (2004) katsotaan esimies keskeiseksi vaikuttajaksi työyksikön työhyvinvoinnin luomisessa. Raportin mukaan esimiehen myönteinen vaikutus suodattuu usein työyhteisön kautta, kun taas kielteinen vaikutus voi olla hyvin suoraa.

Esimiestyötä tehdään usein kiireen keskellä ja esimiehen omat jaksamiskysymykset tahtovat jäädä taka-alalle. ”Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos?” (2006) kertoo siitä kuinka ristiriidat kuormittavat esimiehiä. Esimiehen oma työhyvinvointi kuormittuu ratkaisevasti, jos esimiehellä on vaikeuksia sekä työajan hallinnassa että ihmisten johtamisessa. Esimiehen vastuulla on saada yhteistyö työyhteisössä sujuvaksi ja ilmapiiri hyväksi. Tämän takia työyhteisöjen sisäiset ristiriidat, sekä työntekijöiden kesken että esimiehen ja alaisten välillä, kuormittavat aina esimiehiä. Tämä aiheuttaa helposti ristiriitaa ja väsymistä johtamisen ja kollega-työskentelyn tasapainoilussa. Esimiehen kaksoisrooli, toimia välillä alaisten kollegana ja välillä esimiehenä, saattaa hyödyttää työyhteisöä, mutta väsyttää esimiestä.

Tutkimme opinnäytetyössämme esimiesasemassa olevien naisten kokemaa työhyvinvointia Osuuskauppa Suur-Savon Savonlinnan talousalueella. Halusimme myös selvittää miten työ ja perhe on saatu sovitettua yhteen. Valitsimme tutkimuksemme koh-

teeksi pelkäästään naisesimiehet, koska Osuuskauppa Suur-Savon henkilökunnasta 77 % on naisia ja Savonlinnan seudun esimiehistä on naisia yli 65 %. Vaikka viime vuosina miesten osuus lasten hoidossa on lisääntynyt, on se edelleen suurimmaksi osaksi katsottu naisten alueeksi. Lehdon ja Sutelan (2009, 145 - 146) raportin mukaan vuoden 2008 työolotutkimukseen osallistuneista naisista, joilla oli kotona asuvia lapsia, oli 95 % ollut perhevapaalla. Myös valtaosa niistä naisista, joilla ei enää ollut kotona asuvia lapsia, oli ollut aikoinaan pois työelämästä lastenhoidon vuoksi.

Miesten perhevapaiden käytön yleistyminen näkyy työolotutkimuksen tuloksista. Perhevapaita pitäneiden miesten osuus on noussut joka tutkimuskierroksella, vuoden 1990 33 %:sta 70 %:iin vuonna 2008. Isien perhevapaat ovat kuitenkin edelleen lyhyitä. Vuoden 2008 työolotutkimuksessa alle 10-vuotiaiden äideistä 72 prosenttia ja isistä 56 prosenttia oli ollut pois töistä lastaan hoitamassa edellisen 12 kuukauden aikana. Luvut ovat nousseet vuodesta 2003 (äidit 65 % ja isät 52 %). Perheissä, joissa molemmat vanhemmat käyvät kokoaikatyössä, äideistä 80 prosenttia ja isistä 68 prosenttia on ollut sairaan lapsen vuoksi pois töistä. (Lehto & Sutela 2009, 145 - 146.)

### **3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Mitä on työhyvinvointi? -artikkelissa (2009) on listattu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Sen mukaan johtamista pidetään työhyvinvoinnin keskeisenä tekijänä, sillä se vaikuttaa kaikkiin muihin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin perustaa luovat myös rakentava palaute, oikeudenmukaisuus ja mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Muita osa-alueita ovat osaaminen, motivaatio, terveys, elintavat, työyhteisön toimivuus ja elämäntilanne eli työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino.

Keskityimme tutkimuksessa edellä mainituista työhyvinvoinnin osa-alueista työyhteisön toimivuuteen, palautteen antoon sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen esimiehen näkökulmasta. Haastattelussa painotimme seuraavia teemoja:

1. Työyhteisön työilmapiiri, luottamus, palautteenanto ja työssä viihtyminen.
2. Työhyvinvointi: työssä jaksaminen ja työtyytyväisyys
3. Työ, perhe ja vapaa-aika

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa Suur-Savon naisesiemiesten kokemuksia työhyvinvoinnista. Haastattelututkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin: miten esimies jaksaa työssään, mitkä asiat auttavat jaksamaan, mitkä taas vievät voimia, millaista tukea esimiesasemassa oleva saa tai toivoo saavansa omalta esimieheltään, alaisiltaan ja omalta perheeltään, miten työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onnistuu.

Työhyvinvointitutkimuksia on tehty paljon ja useimmiten koko työyhteisön kannalta. Halusimme tutkimuksessamme nostaa esille naisesiemiesten työhyvinvoinnin, koska naiset ottavat monestikin enemmän vastuuta myös perheestään. Konkreettisesti tämä näkyy esimerkiksi siinä, että naiset käyttävät suurimman osan niin perhe-, vanhempain- kuin vuorotteluvapaista sekä suurimman osan mahdollisuuksista osa-aikatyöhön. Tutkimuksissa on tullut esille johtotehtävissä toimivien miesten ja naisten välillä erona se, että miehet kokevat perhe-elämän haittaavan työntekoa. Naiset puolestaan kokevat, että työ haittaa perhe-elämää. (Työn ja perheen yhteensovittaminen - sukupuolierot 2010.)

#### **4 ESIMIESTYÖ**

Esimies on henkilö, joka on joidenkin toisten suhteen määräävässä asemassa, päällikkö (Suomen kielen perussanakirja 1990, 127). Kaistilan (2009, 6) mielestä esimiestyö on ensisijaisesti kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Esimiehen tulee näkyä omassa työyksikössään ja samalla nähdä mitä ympärillä tapahtuu. Esimiestyön onnistumisen edellytyksiä ovat alaisten oikeudenmukainen kohtelu, puolueettomat päätökset ja hyvät vuorovaikutustaidot. Kaistila (2009, 19) perää esimieheltä myös oikeanlaista delegointia. Sillä esimies saa aikaa, omaa perustehtäväänsä, johtamista varten. Tehtävien ja vastuun jakaminen lisää yhteisön osaamista ja työmotivaatiota sekä vahvistaa luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä.

Työelämän tasa-arvokehityksessä on Lehdon (2009) mukaan tapahtunut yksi yllättävän nopea muutos – naiset ovat valtaamassa esimiestehtäviä, vaikka esimiehenä työskentely edelleen onkin miehille tyypillisempää. Naisesiemiemen alaisuudessa työskentelee Suomessa suurempi osuus palkansaajista kuin missään muussa EU-maassa. Nais-

ten toimiminen lähiesimiehenä on kasvanut koko ajan vuodesta 1984, jolloin kaikista palkansaajista vain noin neljäsosalla oli naisiesimies. Nykyisin 40 prosentilla on naisiesimies.

#### **4.1 Esimieheltä vaadittava osaaminen**

Esimies joutuu vastaamaan työssään moniin ristiriitaisiin haasteisiin ja vaatimuksiin, sillä esimieheen kohdistuu voimakkaita odotuksia ja vaatimuksia niin alaisten kuin oman esimiehenkin taholta. Organisaatio ja yrityksen johto puolestaan odottavat esimiehen toimivan yrityksen edun mukaisesti sekä läpivievän muutokset ja uudistukset. (Järvinen 2002, 61.) Jatkuvan muutoksen lisäksi Sydänmaanlakan (2004, 143 - 146) mielestä esimiestyöhön liittyy monia vastakkaisia tavoitteita, kuten esimerkiksi tehokkuus ja hyvinvointi, uudistaminen ja säilyttäminen, kasvu ja vakaus sekä kontrolli ja joustavuus. Myös vaatimukset moniulotteisen käyttäytymisen hallinnasta tuovat omaa haastettaan. Tämän päivän esimieheltä vaaditaan epävarmuuden sietokykyä, kärsivällisyyttä, herkkyyttä, nöyryyttä ja täydellistä läsnäoloa. Toisaalta hänen olisi saatava aikaan tuloksia nopeammin, paremmin ja tehokkaammin.

Työelämän muutokset näkyvät kaikkein selvimmin esimiestyössä. Lisääntyneet työtehtävät ovat muuttuneet entistä vaativimmiksi ja laajemmiksi. Uutta tietoa on omaksettava yhä ripeämmässä tahdissa. Esimiehen työpaineet lisääntyvät kun työntekijöiden tilapäisiin poissaoloihin ei oteta sijaisia ja resurssien vähenemisestä huolimatta tulostavoitteet kasvavat. Esimiestä kuormittavat usein pitkät työpäivät ja työn tekemisen pirstaleisuus sekä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät ongelmat. Lisäksi moni esimies kokee kiireen haittaavan töiden suunnittelua, koska muut kiireelliset työt menevät omien töiden edelle. (Nummelin 2008, 26 - 27.)

Sydänmaanlakan (2004, 152 - 153) mukaan esimieheltä vaaditaan paljon erilaista osaamista, joka liittyy esimiehenä toimimiseen. Esimieheltä vaaditaan mm. ammatillista osaamista, mikä tarkoittaa sitä, että henkilö toimii sellaisessa tehtävässä, jossa hän suoriutuu hyvin ja hänellä on mahdollisuus toteuttaa itseään. Esimiehen on oltava motivoitunut toimimaan tehtävässään, hänellä on oltava selkeät tavoitteet ja riittävä osaaminen. Lisäksi hänen on kyettävä kehittämään itseänsä saamansa palautteen perusteella.

Vuorovaikutusosaaminen on yksi tärkeimmistä esimiehen osaamisvaatimuksista, koska esimiehen tulee välittää tietoa, antaa palautetta, motivoida, delegoida ja ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä (Järvinen 2001, 16). Nummelinin (2007, 35 - 36) mielestä esimiehen vuorovaikutuksen ydin on yhä edelleen kasvokkain tapahtuva viestintä, vaikka sähköpostit ja tekstiviestit ovat tulleet merkittäväksi osaksi tämän päivän informaation välittämistä. Esimiehen ilmeillä, eleillä ja äänenpainoilla on paljon merkitystä ja hän onkin kuin suurennuslasin alla aina ollessaan vuorovaikutuksessa – mitä tahansa hän sanoo tai jättää sanomatta, se tulkitaan varmasti.

Sydänmaanlakka (2004, 155) pitää johtamisosaamisen ytimenä johtajuusosaamista. Johtamisosaamisen vaatimus sisältää kuusi vaatimusta: esimiehen on osattava visioida, on oltava tuloksellinen, on kyettävä valtuuttamaan, valmentamaan ja johtamaan tiimejä ja muutoksia. Esimiehen tulee olla visionääri eli suunnannäyttävä, jota seurataan. Järvisen (2005, 22 - 23) mielestä johtamisen merkitys on kasvanut kovenevassa kilpailussa ja se on tullut entistä tärkeämmäksi yrityksen menestyksen kannalta. Tuloksellisuuden vaatimukseen liittyy kyky toimia tehokkaasti ja halu yrittää aina parhaansa. Esimiehen tulee aina pyrkiä parantamaan omaa ja tiimensä suoritusta.

Itsensä johtaminen on Sydänmaanlakan (2004, 60 - 66) mukaan kaikenlaisen johtamisen perusta. Ellei esimies osaa johtaa itseään hyvin, ei hän todennäköisesti pysty silloin johtamaan muitakaan hyvin. Itsensä johtamisen merkitys on tullut esille viimeisen vuosikymmenen aikana yritysmaailmassa, sillä nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii johtajiltaan joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja hyviä oppimistaitoja. Hyvä itsensä johtaminen on esimiehelle väline väsymystä ja tylsistymistä vastaan ja se vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja.

Esimieheltä vaaditaan myös tehokkuusosaamista, joka koostuu havaitsemisesta, analysoinnista, päätöksenteosta, toimintatarmosta, ajanhallinnasta ja uudistumisesta. Useimpien näiden perinteisten osaamisten tarkoituksena on toiminnan tehokkuus. Havaitsemisen vaatimuksella tarkoitetaan, että esimies kykenee hakemaan jatkuvasti ja uteliaasti uutta tietoa. Havaitseminen ei ole pelkästään tiedon keräämistä, vaan siihen liittyy oman herkkyyden ja intuition kehittäminen, jotka puolestaan liittyvät tunteälykkyyden ja henkisen älykkyyden alueelle. Esimiehen on myös pystyttävä tekemään nopeita päätöksiä erilaisissa tilanteissa ja kyettävä suuntamaan energiansa te-

hokkaasti ja motivoituneesti tavoitteensa saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 156 - 157.)

Ajanhallinnan vaatimus on yksi tärkeimmistä esimiestyön vaatimuksista. Esimiehen on kyettävä organisoimaan ja käyttämään aikansa tehokkaasti asettamiinsa tavoitteisiin pääsemiseksi. Myös uudistuminen on yksi tehokkuusosaamisen vaatimuksia. Uudistumisella tarkoitetaan, että esimies pystyy ymmärtämään ja arvostamaan erilaisia näkökulmia sekä muuttamaan omia toimintatapojaan ja ajattelumallejaan nopeasti. Esimiehen on jatkuvasti kyettävä uudistumaan ja pidettävä huolta myös omasta oppimistaidostaan. (Sydänmaanlakka 2004, 156 - 158.) Sydänmaanlakan (2009, 13) mielestä jatkuva uudistuminen on niin yksilöiden, tiimien kuin yritystenkin ainoa pysyvä kilpailuetu.

Hyvinvointiosaaminen on noussut tärkeäksi osaamisalueeksi tämän päivän esimiestyössä, koska työelämän haasteet ja vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Fyysisen kunnon vaatimus merkitsee esimiehelle kykyä hallita ja hoitaa oma fyysistä kuntoaan ja psyykkisen kunnon vaatimus kykyä hallita omaa psyykkistä energiaansa ja ajatteluprosesseja positiivisella tavalla. Esimieheltä vaaditaan myös sosiaalista kuntoa, mikä tarkoittaa kykyä kehittää ja ylläpitää sosiaalisia suhteita niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Esimiehen on kyettävä tiedostamaan omat sekä muiden tunteet ja pystyä huomioimaan ne omassa käyttäytymisessään. Henkinen kunto, tietoisuus, kuvaa esimieheltä vaadittavaa tasapainoa itsensä ja oman arvomaailmansa kanssa. Myös stressinhallinnan vaatimus on tärkeä, sillä esimiehen on kyettävä kohtaamaan myönteisellä tavalla oma henkilökohtainen stressi sekä ahdistuneisuus. Esimiehen on osattava erilaisia menetelmiä stressinsä hallitsemiseksi ja hänen on pystyttävä tunnustamaan oma keskeneräisyytensä, oppimaan omista virheistään ja ylläpitämään tietynlaista vaatimattomuutta onnistumisien keskellä. (Sydänmaanlakka 2004, 158 - 160.)

Tietotekniikka on Rauramon (2004, 155 - 157) mielestä mullistanut työn sisällön. Työ on muuttunut sisällöltään lähes kaikilla työelämän aloilla yhä suuremmassa määrin tietotyöksi, joka edellyttää erilaisten tietojärjestelmien hallintaa. Kyky oppia uutta ja omaksua uusia toimintatapoja on muodostunut tärkeäksi työssä selviytymistä määrääväksi asiaksi. Ihmisen on kyettävä oppimaan uusia asioita koko työuransa ajan. Päävastuu oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä yrityksissä lankeaa käytännössä esi-

miehille. Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003, 239) mukaan suomalainen työelämä ja työn tekemisen ehdot ovat kiristyneet 1990-luvulta alkaen. Heidän mielestään keskeinen muutos on tietotekniikan käytön lisääntyminen. Työn osaamis- ja vaatimustaso ovat kasvaneet, samoin kuin työelämän joustavuus ja työn liikkuvuus ovat lisääntyneet. Työtä on myös alettu organisoida eri tavalla ja otettu käyttöön uusia johtamis- ja palkitsemismuotoja. Toimintaympäristön jatkuva muutos, erityisesti viime aikoina, on tehnyt muutoksissa elämisen osaksi organisaatioiden arkipäivää (Yukl 2002, 273).

Tämän päivän organisaatioissa vahvojen yksilöiden kilpailuvaltti on oppimiskyky eli kyky hankkia, tallentaa ja käyttää tietoa hyväksi. Oppimaan oppiminen on tärkeä taito, jota voi myös kehittää. Kaiken oppimisen lähtökohtana on asioiden kyseenalaistaminen. Yksilön henkilökohtainen kasvu vaatii myös omien ajatusten, arvojen ja tunteiden kyseenalaistamisen. Oppimisprosessin seuraava vaihe on syvälinen asioiden arviointi, eli reflektointi, jota ilman oppimista ei voi tapahtua. Itsereflektointi on yksi esimiehen avainosaamisista. Reflektointi sisältää omien kokemusten systemaattista analysointia, käsittelemistä ja uudenlaisten toimintamallien hahmottelua. Reflektoinnin tulisikin tapahtua jokapäiväisessä toiminnassa ja sen ytimessä tulisi olla ihmettely ja kyseenalaistaminen. (Sydänmaanlakka 2006, 79 - 83.)

## **4.2 Esimiehen tehtävät ja ominaisuudet**

Viime vuosina yritysten toimintaympäristö on muuttunut rajusti teknologisen kehityksen myötä ja muutos näyttää kiihtyvän yhä edelleen. Tieto- ja informaatioteknologia on mullistanut käsityksen tiedon olemuksesta ja kehityksen mukanaan tuomien sovellusten käyttöön otto on nopeutunut. (Sydänmaanlakka 2009, 13.)

Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä Järvisen (2005, 22) mukaan on konkretisoida henkilöstölle miksi työtä tehdään ja mihin työn teolla tähdätään. Esimiehen tulee olla hyvin perillä yrityksen liikeideasta ja noudatettavasta strategiasta, jotta hän pystyy suuntaamaan toiminnot olennaisiin, organisoimaan oman yksikkönsä työn- ja vastuunjaon ja määrittelemään alaistensa työtehtävät ja tavoitteet. Järvinen (2005, 22 - 23) jatkaa, että tämän perustehtävän selkiyttäminen on jatkuvaa työtä, joka ei koskaan tule valmiiksi. Esimiehen tehtävänä on kirkastaa henkilöstölle myös asiakasnäkökulmaa tuotteiden ja palvelujen käyttäjien kannalta. Elleivät asiakkaat ole kiinnostuneita yrityksen tuotteis-

ta tai valmiita maksamaan palveluista, he hakeutuvat muualle, eikä yrityksellä ole tulevaisuutta.

Organisaation tahtotilaa tietyssä aikana kuvaavat visio ja tavoitteet, jotka luovat johtamisprosessin perustan. Visioihin on tärkeää liittää mukaan myös arvot ja tunteet, koska muuten päämääristä ja tavoitteista voi tulla liian rationaalisia, kapeita ja lyhytnäköisiä. Esimies voi määritellä vision ja päämäärät myös yhdessä alaistensa kanssa, joka helpottaa sitoutumista tavoitteisiin. Työryhmää on vaikea saada työskentelemään tehokkaasti, ellei visiota tiedetä, se on epäselvä tai ristiriitainen. (Sydänmaanlakka 2004, 118.) Jabe (2010, 114) on samoilla linjoilla siinä, että omassa yksikössä tulisi käydä keskustelua siitä, mitä kohti porukalla ollaan menossa.

Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 38 - 40) kuvaa palveluyrityksen esimiehen tehtäviä monipuolisiksi. He jakavat tehtävät kuitenkin yksinkertaisesti kahteen osaan, huolehtia asioista ja huolehtia ihmisistä. Toisaalta esimiestehtävät voidaan määritellä myös sen mukaan, mitä tarpeita esimiehen tulee tyydyttää ja ottaa huomioon. Tällöin tulee esille liikeidean sanelemat tarpeet, työryhmien tarpeet sekä työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Yksityiskohtaisemmin palveluyrityksen esimiehen tehtävät jaotellaan suunnitteluun, organisointiin, työntekijöiden valintaan, ohjaukseen ja seurantaan. Esimiehen tehtävää Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1996, 61) mielestä voidaan tarkastella myös niiden toimien kautta, joissa hän toimii: ihmissuhderoolit (keulakuva, esimies, yhdysmies), tiedonkulkuroolit (tietokeskus, tiedonvälittäjä, tiedottaja), päätöksentekoroolit (aloitteentekijä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja, neuvottelija).

Tutkimuksessamme tuli esille usean esimiehen kohdalla se, että he tekevät esimiestyön ohella myös kaupan monipuolisia myyntitehtäviä, tilauksia, kassatyöskentelyä sekä hyllytystä. Varsinkin pienemmissä myymälöissä esimies koki olevansa ensisijaisesti yksi työntekijöistä. Esimies tekee niissä työtä vuorolistan mukaan muiden työntekijöiden tapaan. Tällainen esimiehen kaksoisrooli, välillä alaisten kollegana ja välillä esimiehenä toimiminen, saattaa tehdä esimiehen työstä monipuolista, mutta myös väsyttää esimiestä ja aiheuttaa ristiriitaa (Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? 2006).

Järvinen (2000, 27 - 28) on pohtinut esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia. Hänen mielestään esimiehen kuuluu asettaa vaatimuksia ja tavoitteita alaistensa toiminnalle sekä tarvittaessa puuttua heidän käyttäytymiseensä työpaikalla. Viime vuosikymmeninä on korostettu työelämän demokratisointia ja osallistavaa johtamista – käskyttävästä vallankäytöstä on pyritty irti. Vuosisatainen ylhäältäpäin saneleva ja kontrolloiva johtaminen ei enää toimi, koska työ on nykyään suurelta osin ammatillista erikoistumista ja osaamista vaativaa ja työntekijä yleensä hallitsee sen sekä sisällöllisesti että menetelmällisesti esimiehiään paremmin.

Johtaminen merkitsee aina vallankäyttöä, joka edellyttää johtajalta viisautta kuunnella alaisiaan, mutta tarvittaessa toimia myös jämäkkänä päätöksentekijänä. Jos johtaja leikkii tasa-arvoista välttääkseen kateuden ja kilpailun, hän kadottaa vain auktoriteettinsa. Henkilöstö viihtyy parhaiten, kun vastuunjako on selvä, työtovereihin ja esimiehiin voi luottaa ja toiset auttavat tarvittaessa. (Järvinen 2000, 29; Siltala 2004, 288.)

Reilu pomo turvaa alaisen terveyden ainakin yhtä hyvin kuin terveelliset elämäntavat. Kuntatyöntekijöille tehdyssä tutkimuksessa tuli esille, että reilusti johdetuissa työpaikoissa väki koki itsensä jopa puolet terveemmiksi ja mielenterveysongelmat vähenivät 20 %. Reilun pomon alaisen psyykinen rasitus jäi alle puoleen siitä, mistä epäreilun pomon alainen joutui kärsimään. Pomon reiluutta mitattiin kysymällä alaisilta, kuinka paljon johtaja kuuntelee alaisiaan tärkeissä asioissa ja kuinka puolueettomasti hän toimii. (Siltala 2004, 290.)

Kaivola (2003, 62) on samoilla linjoilla edellisten kanssa. Hän on sitä mieltä, että hyvä johtaja herättää alaisissaan halun todelliseen yhteistyöhön. Esimies ei ole yksin vastuussa työyhteisön toimivuudesta. Toimiva työyhteisö on kumppanuutta, jossa yksilöiden perustehtävään liittyy toisten tukeminen, jota kautta syntyy luottamus ja toisen arvostaminen koko työyhteisössä. Kaivolan (2003, 149) mukaan osaava esimies antaa palautetta päivittäin monin tavoin ja koska tahansa. Palautekulttuurin rakentamisessa vuorovaikutus on ainoa keino lisätä ymmärrystä työyhteisön sisällä.

Siltala (2007, 387) kertoo, että työyhteisökehittäjä Terhi Pöyhösen mukaan tunnollinen väliportaan johtaja luulee, että hänen pitää yksin vastata kaikista ongelmista tuotannossa, ihmissuhteissa ja palveluissa. Lähiesimiehet syyllistetään työssä jaksamises-

ta. Haastateltu lähiesimies kertoo Siltalan kirjassa: ”Ne kaikki esimiestyöhön liittyvät paineet tulee sille lähiesimiehelle, joka kohtaa ne asiakkaat, jotka on tyytymättömiä, joka kohtaa ne työntekijät, että siinä se kaikkein kinkkisin paikka on.”

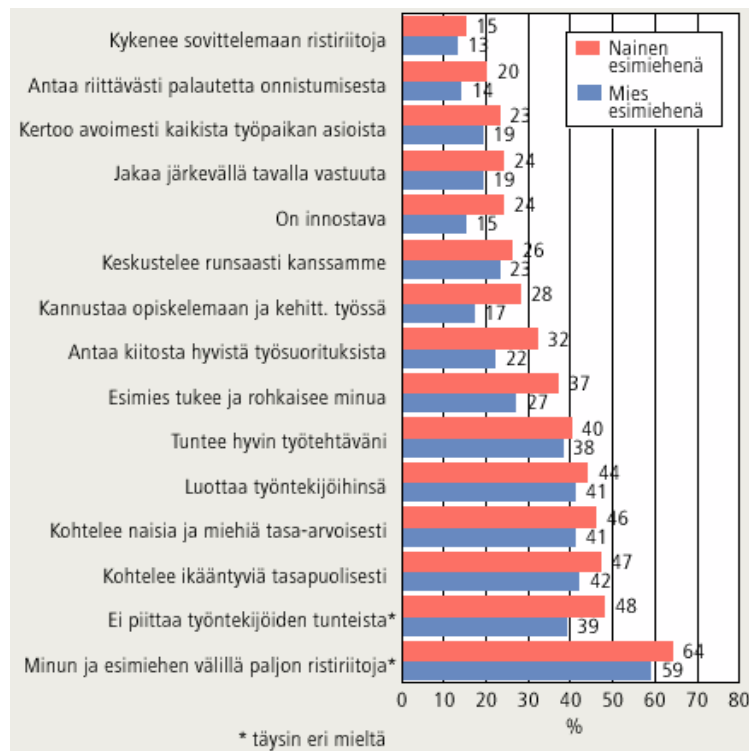
Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 224 - 225) ottaa esille esimiehen henkilökohtaisen jaksamisen turvaamisen. Heidän mielestään palveluyrityksen esimieheltä vaaditaan fyysisen kunnon lisäksi lujaa itseluottamusta ja sopeutumiskykyä. Erityisesti ns. hankalien asiakkaiden kanssa toimiminen edellyttää itsehillintää ja ”pitkää vieteriä”. He painottavat työn olevan vain osa ihmisen elämänpiiriä ja vapaa-ajan sekä siihen liittyvien asioiden olevan ihmisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää.

Esimiehen työssä jaksamiseen vaikuttaa hyvin paljon se, kuinka hän onnistuu käytännössä rajaamaan työnsä ja vapaa-aikansa. Esimiehen on myös tärkeä oppia kuuntelemaan oman mielensä ja kehonsa lähettämiä viestiä liiallisesta työnkuormituksesta ja siihen liittyvästä levon tarpeesta. Lisäksi esimiehet tarvitsevat työn- ja vapaa-ajan rytmittämisen lisäksi tukea omilta esimiehiltään ja organisaatiolta. Esimieheksi valikoituu tyypillisesti sellaisia henkilöitä, jotka ovat valmiita tekemään paljon töitä. Esimiehen tehtävät eivät kuitenkaan koskaan lopu ja niitä on helppo viedä mukanaan kotiin nykutekniikan avulla. Tässä piileekin suuri vaara unohtaa itsensä ja elää vain työlle. Näiden syiden takia työn rajaaminen ja työstä irrottautuminen voi olla vaikeaa. (Järvinen 2001, 145 - 149.)

Robbinsin (1993, 371) mukaan miehet ja naiset johtavat alaisiaan eri tavalla. Hänen mukaansa naisesimiehet noudattavat demokraattisempaa johtamistapaa kuin miehet. He kannustavat osallistumaan, jakavat valtaa ja tietoa, vetoavat ja luottavat johtamisessaan karismaansa, asiantuntevuuteensa, kontakteihinsa ja ihmissuhdetaitoihinsa. Miehet toisaalta luottavat asemansa tuomaan vaikutusvaltaan. Tämän päivän organisaatioissa joustavuus, tiimityö, luottamus ja tiedon jakaminen korvaavat jäykkiä rakenteita ja yksilökeskeisyyttä sekä valvontaa ja salailua. Parhaat johtajat kuuntelevat, motivoivat ja tarjoavat apuaan alaisilleen. Monet naiset näyttävät onnistuvan näissä asioissa paremmin kuin miehet. Naisten johtamistyyli voi tehdä heistä parempia neuvottelijoita, koska he eivät todennäköisesti keskity voittoihin, tappioihin ja kilpailuun kuten miehet, vaan yrittävät jatkuvassa vuorovaikutuksessa päästä tavoitteisiinsa.

Lehto (2009) kertoo samasta asiasta artikkelissaan, jossa hän on kuvannut nais- ja miesesimiesten ominaisuuksia Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen 2008 mukaisesti. Sen mukaan naiset ovat esimiehinä ja työnjohtajina erilaisia kuin miehet. Naisesimiesten ansioina pidetään erityisesti innostavuutta, kannustavuutta, tunteiden huomioimista sekä kiitoksen ja palautteen antamista. Nykyisessä työelämässä nämä taidot ovat tulos- sa koko ajan tärkeämmiksi.

Työolotutkimuksessa 2008 on kysytty vastaajilta heidän käsityksiään lähimmän esimiehensä ominaisuuksista. Tutkimuksessa osoittautuvat naisjohtajat miehiä paremmiksi tuen ja rohkaisun antamisessa, hyvistä työsuorituksista kiittämisessä, palautteen antamisessa, innostavuudessa, työntekijöiden tunteiden huomioon ottamisessa ja ennen muuta kannustamisessa opiskelemaan ja kehittymään työssä (kuva 1). Sen sijaan esimerkiksi ristiriitojen ilmenemisessä esimiesten ja alaisten välillä, ristiriitojen sovittelussa, vastuun jakamisessa, keskustelussa, tiedon jakamisessa, työtehtävien tuntemisessa tai ikääntyvien huomioon ottamisessa ei näytä olevan merkittäviä eroja sukupuolten välillä. Naisesimiehet keräävät pisteitä erityisesti kehittämisen alueella, alaisten tukemisessa ja tunteiden huomioon ottamisessa (Lehto 2009.)



**KUVA 1. Esimiehen työtappaa koskevia väittämiä esimiehen sukupuolen mukaan vuonna 2008. Täysin samaa mieltä olevien osuus. (Lehto 2009.)**

Anna-Liisa Palmu-Joronen on pohtinut Lehdon (2009) mukaan omiin kokemuksiinsa pohjaten sitä, mitä uutta naisjohtajat voivat tarjota suomalaiseen johtamiskulttuuriin. Hänen näkemyksensä mukaan feminiinisillä toimintatavoilla, jotka korostavat yhteistyötä ja tasavertaista neuvottelu- ja toimintakulttuuria, pyritään murtamaan maskuliinista valtapeliä. Palmu-Joronen korostaa sitä, että tulevaisuuden johtajuudelta edellytetään paljon feminiinisiä ominaisuuksia. Siihen naisilla on luontaisia vahvuuksia. Naiset ovat hyviä muutosjohtajia, sillä naisten tapaa johtaa voidaan kutsua yhdistäväksi johtajuudeksi. Toisaalta monikulttuurinen ja globaali toiminta sekä jatkuvasti muuttuvat verkostomaiset organisaatiot tarvitsevat naisille tyypillisiä taitoja vanhojen johtamismallien sijaan.

Suomalaisessa työolotutkimuksessa kysyttiin suoraan alaisten mielipiteitä omasta esimiehestään. Siinä tuli selkeästi esille positiivinen kuva naisten johtamistavoista. Kaikissa kysytyissä esimiestä koskevissa väittämässä naisiesimiehet saivat paremmat arviot kuin miesesimiehet. Lähiesimiestaso on merkittävä siltä kannalta, miten työntekijät kokevat omat työolonsa ja mahdollisuutensa osallistua ja kehittyä työssään. Nykyisissä johtamismalleissa painotetaan työntekijöiden oman motivaation olevan edellytys tuotavalle ja innovatiiviselle toiminnalle. Tätä motivaatiota pystyvät naisiesimiehet houkuttelemaan esiin paremmin kuin miesesimiehet. Ehkä johtamiskoulutuksissa tulisikin enemmän pohtia, miten naisille tyypillistä johtamistapaa voitaisiin auttaa yleistymään. (Lehto 2009.)

## **5 TYÖHYVINVOINTI JA SIIHEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ**

Työhyvinvointifoorumilla (2009) on esitetty Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnista: ”työhyvinvointi tarkoittaa, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvalisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” Anttosen ja Räsäsen (2009, 18) mukaan suomalaisessa työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään seuraavasti: ”työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.”

Työlainsäädäntö asettaa yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Työturvallisuuslaista (738/2002) löytyy toimintavelvoitteita työnantajalle sekä apua ja neuvoa työpaikan käytännön ongelmiin. Esimerkiksi miten työnantajan tulee ennalta ehkäistä ja tarkkailla työntekijöiden liiallista fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormitusta, jaksamisongelmia sekä edistää yleistä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon taustalla on lisäksi mm. seuraavia lakeja: Työsopimuslaki 55/2001, Työsuojelun valvontalaki 44/2006, Yhteistoimintalaki 334/2007, Työterveyshuoltolaki 1388/2001, Työeläkelaki 242/2002 ja Tasa-arvolaki 232/2005.

Työvoima 2025 -raportissa (2007, 288 - 289) ollaan kuitenkin sitä mieltä, että pelkätään ulkopuolelta annetuilla lainsäädäntötoimilla ei voida työvoiman hyvinvointia turvata, vaan se edellyttää työorganisaatioilta johdon ja henkilöstön keskinäistä luottamusta ja kykyä keskinäiseen vuoropuheluun sekä pitkäjänteistä työelämän laadun kehittämistyötä. Manka ym. (2007, 7) perää organisaatiolta systemaattista työhyvinvointijohtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Heidän mielestään työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on myös yhteiskunnan asia, sillä työntekijän jaksamattomuus vaikuttaa työyhteisöön, perheeseen ja muihin ihmissuhteisiin.

Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto ovat tehneet oppaan työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistyön avuksi. Työhyvinvointi mielletään useimmiten vain terveyden ja fyysisen kunnan kehittämiseksi. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon laajalaisempi käsite. Siihen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja ihminen itse. (Manka ym. 2007, 3.)

Kaivola ja Launila (2007, 128) näkee työhyvinvoinnin jatkuvana muuttuvana ilmiönä ja sen edistämisen merkitsevän koko työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä. Työelämää tulisi Otalan ja Ahosen (2005, 43) mielestä kehittää siten, että ihmiset haluavat ja kykenisivät olemaan pitempään työelämässä. Heidän mielestään työolot olisi tehtävä houkuttelevammaksi kuin työstä lähteminen osa-aikaeläkkeelle tai varhennetulle eläkkeelle.

## 5.1 Työhyvinvoinnin käsite

Aikaisemmin työhyvinvoinnin käsite ja toimenpiteet kuvattiin sen mukaisesti, miten ne esitettiin Luxemburgin julistuksessa, terveyden edistämisestä työpaikoilla (Workplace Health Promotion, WHP), jonka julkaisi vuonna 1997 ns. Euroopan verkosto. Kuitenkin jokaisessa EU-maassa on oma tulkintansa työhyvinvoinnin käsitteestä ja eroja siitä, mitä erilaisia toimintoja siihen on otettu mukaan. Esimerkiksi Belgiassa työterveyden edistämisen malli kattaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitteen, johon kuuluu monia näkökulmia: työturvallisuus, työterveys, psykososiaaliset tekijät (mukaan lukien työuupumus, mielenterveys, kiusaaminen ja seksuaalinen häirintä), työhygieniä, työpaikan suunnittelu sekä sellaiset yritysten ympäristötoimenpiteet, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 7.)

Suomessa vastaavasti työterveyden edistämisen käsite on työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen. Käsite määrittelee työpaikan toiminnot, joiden avulla pyritään säilyttämään työkyky. Tähän käsitteeseen sisältyvät kaikki ne toimenpiteet, joita työnantaja, työntekijät ja työpaikan yhteistyöorganisaatiot tekevät pyrkiessään edistämään ja säilyttämään työkyvyn ja parantamaan työelämässä olevien toimintakykyä koko työuran ajan. Saksan työterveyden edistämisen pääelementit ovat työryhmien terveys, yritysten terveystiedot ja työpaikkojen terveystiimit, jotka perustuvat laatujohtamiseen. (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 7.)

Työterveyden edistäminen on Irlannissa julkisen terveystieteiden pääelementtejä ja vaikka sitä ei ole muodollisesti määritelty, niin käsite on kehittynyt kattamaan myös työpaikkaympäristön, joka tukee työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia myös työpaikan kulttuureissa ja politiikoissa. Huomioita on kiinnitetty terveystekijöihin ja muihin sellaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin kuten työolosuhteisiin ja työn suunnitteluun. Organisaatiokulttuuri ja -politiikka suuntautuvat pääasiassa ylimmän johdon tukemiseen. Työterveyden edistäminen voi olla myös kiinteä osa henkilöstö-, terveys- ja turvallisuuspolitiikkaa, jotka koskevat esimerkiksi tupakointia, kiusaamista ja perhettä. (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 8.)

Romaniassa puolestaan työterveyden edistämisen käsite on otettu käyttöön vasta vuonna 2000. Työhyvinvointi on siellä vielä jokseenkin tuntematon käsite muille paitsi julkisen terveydenhuollon ja työterveyden asiantuntijoille, jotka työskentelevät pääasiassa tutkimuksen ja koulutuksen parissa. Romania pyrkii työterveyden edistämisesä toteuttamaan pääpiirteittäin Luxemburgin määritelmän tarkoituksen ja työterveyden edistämisesä käytetään kollektiivista strategiaa, joka tähtää yritysten parempaan työterveyteen ja taloudelliseen kasvuun. (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 8.)

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus Suomessa ja sen painoalueet - julkaisussa (2005, 17) työhyvinvointi ymmärretään työssä käyvän yksilön selviytymisenä työtehtävistään. Siihen vaikuttavat hänen oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristön eri tekijät (kuva 2). Työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti myös työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimustoi- mintaan liittyvät asiat. Lisäksi siihen vaikuttavat monet muut tekijät, kuten yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne, elämänmuutokset ja muut ympäristön tapahtumat.



**KUVA 2. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (STM)**

Hyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus, johon kuuluu tyytyväisyys elämään ja työhön. Työhyvinvointi voidaan määritellä joko työntekijän tai työyhteisön kannalta. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen työntekijän henkilökohtaista tunnetta omasta hy-

vinvoinnista. Samalla se tarkoittaa koko työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointiin kuuluu myös työntekijän yksityiselämä, jonka muutokset heijastuvat työelämään. Toimiva työsuojelu ja työterveyshuolto ovat tärkeässä roolissa koko työyhteisön ja yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin kannalta. (Työyhteisön hyvinvointi 2009.)

Kinnunen ym. (2005, 13) tarkastelee työhyvinvointia sekä kielteisestä että myönteisestä lähtökohdasta käsin. Heidän mukaansa työhyvinvointia lähestytään usein kielteisestä lähtökohdasta, jolloin pahoinvointi saa keskeisen roolin hyvinvoinnin sijaan. Tämän kielteisen lähtökohdan mukaan stressi- ja uupumisoireiden puuttuminen on tulkittu hyvinvoinniksi. Työhyvinvointi on kuitenkin muutakin kuin oireiden puuttumista. Työtyytyväisyyden lisäksi on tullut muita myönteisiä käsitteitä, joilla kuvataan ja selvitetään työhyvinvointia. Rauramon (2008, 16) mielestä julkisessa keskustelussa, työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä on tärkeää keskittyä myös työn myönteisiin vaikutuksiin, sekä tutkia ja kuvata menestyviä organisaatioita, joissa ihmiset voivat hyvin.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on Kaivolana ja Launilana (2007, 129) mielestä kuitenkin muistettava, ettei se ole täydellinen onnen ja hyvän olon tila, vaan organisaatio ja yksilö pystyvät kohtaamaan kohtalaisesti vastoinkäymisiä sekä sietämään epävarmuutta. Ristiriidat ja ongelmat ovat normaaleja ilmiöitä ihmisten välisissä kanssakäymisissä, joihin voidaan puuttua heti. Rauramo (2004, 33) puolestaan muistuttaa, että työhyvinvointi on eri asia kuin työtyytyväisyys ja työviihtyvyys.

Mäkikangas ym. (2005, 72) esittelee käsitteet työtyytyväisyys, työsidonnaisuus ja työn imu, jotka heidän mielestään kuvastavat työntekijän myönteistä suhdetta työhön. Työtyytyväisyys ja työn imu lisäävät yksilön sitoutumista työhön ja toisaalta työsitoutuneisuus vahvistaa työtyytyväisyyttä. Mäkikankaan ym. (2005, 73) mukaan tarvitaan käsitteitä kuvaamaan myönteisiä tiloja ja kokemuksia. Heidän mielestään työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen kuvaavat myönteisiä työasenteita, eivät viime kädessä työhyvinvointia. Työn imu -käsitteen mukaan työhyvinvoinnissa on olennaista kokemukset vireydestä, työhön syventymisestä sekä sitoutumisesta työhön. Manka ym. (2007, 6) kuvaa työn imu -käsitettä positiivisena tilana, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Se mahdollistaa työhyvinvoinnin tarkastelun niin pahoinvoinnin kuin hyvinvoinninkin näkökulmasta.

Lundellin (2008, 128) mielestä aito välittäminen toisen hyvinvoinnista kuuluu ihmisarvoiseen kohteluun. Kun työnantaja huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista, se viestittää myös siitä, että työntekijöitä arvostetaan. Työntekijä kokee silloin, että hänestä välitetään myös ihmisenä eikä pelkkänä tuloksentekijänä. Johdon ja esimiesten tulisi ymmärtää henkilöstön työn vaatimukset ja luonteenomaiset kuormitustekijät, että he voisivat tukea jaksamista. Ojala ja Ahonen (2005, 269) pitää työhyvinvoinnin ymmärtämistä ja johtamista suurena askeleena tulevaisuuden haasteissa yritysten johdolle ja esimiestyölle.

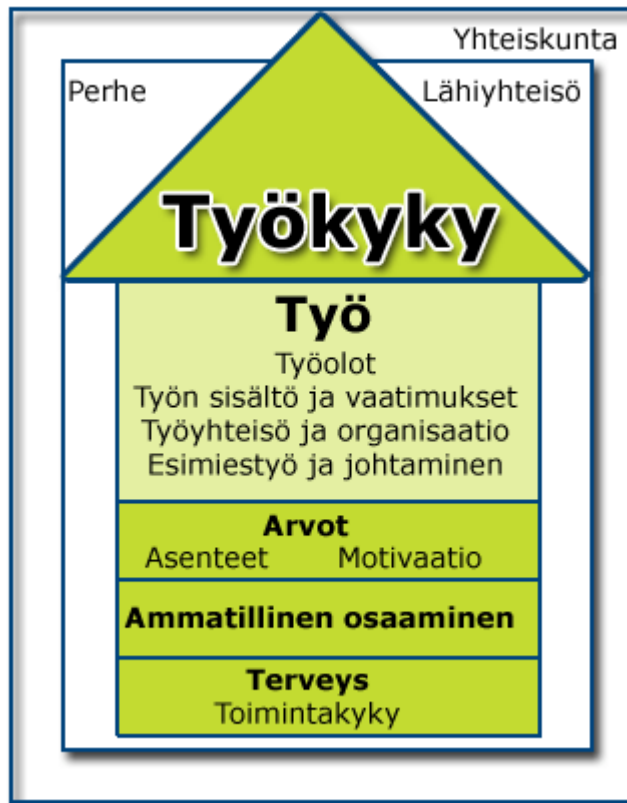
## **5.2 Työkyky, työssä jaksaminen ja työtyytyväisyys**

Tämän päivän muuttuvan ja kiireisen työelämän keskeisiksi vaikuttamiskohteiksi ovat nousseet työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäminen. Henkisesti liian suuri kuorma saattaa purkautua yksilön epäasiallisena käyttäytymisenä, työstä suoriutumisen ongelmina tai liiallisena päihteiden käyttönä. Keskustelevalla työyhteisökulttuurilla ja yhteistyöllä voidaan ennaltaehkäistä mahdollisen työkyyn heikkenemistä. (Nummelin 2008, 99.)

Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykyä on symbolisesti kuvattu talon muodossa (kuva 3). Siinä kolme alimmaista kerrosta kuvaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja. Fyysinen toimintakyky, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan. Toisen kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut uusien vaatimuksien ja osaamisen alueiden syntymisen vuoksi. Elinikäinen oppiminen eli tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää. Kolmannessa kerroksessa kohtaavat työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. (Työkyky 2007.)

Työtyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, se vahvistaa työkykyä. Neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvat tähän kerrokseen. Esi- miehet ja johtajat organisoivat ja kehittävät työpaikan työ-toimintaa (työkykyä ylläpitävää toimintaa). Työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot.

Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. Sekä yksilö, yritys että yhteiskunta jakavat vastuun yksilön työkyvystä. (Työkyky 2007.)



**KUVA 3. Työkykytalo (Työkyky 2007)**

Työssä jaksamiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten työn mielekkyys, oman työn hallinnantunne, selkeys ja kohtuullisuus työssä, avoin vuorovaikutus, arvostuksen ja tuensaannin mahdollisuus sekä työyhteisön joustavuus. Rauramon (2004, 12) mukaan yli puolet työssä käyvistä kokee jonkinasteisia työuupumisen oireita ja valtaosa työpaikan lääkäriissä käynneistä ja sairauspoissaoloista liittyy stressiin. Uupumisen syy voi olla paljon syvemmillä kuin itse työssä. Se voi olla ihmisen persoonallisuudessa. Riskiryhmässä on työntekijä, joka yrittää jatkuvasti vastata kaikkiin häneen kohdistuviin odotuksiin.

Tolan (2004, 4) mielestä ihmisen kehittymiseen tarvitaan kuormitusta. Kuormitus ei kuitenkaan tule aina juuri sopivissa annoksissa eikä sopivaan aikaan. Stressi sinällään voi olla hyvää tai pahaa. Hyvä stressi antaa intoa erilaisiin tehtäviin ja motivoituessaan ihminen jaksaa paljon. Stressi muuttuu haitalliseksi pitkittyessään. Uupumus tai stressi ei menekään ohi levolla vaan jää päälle. Ihminen saattaa tulla levottomaksi, hän voi

valvoa öitään, tulla hajamieliseksi ja hänen suhtautumisensa työhön muuttuu kielteiseksi.

Kaikkea työkuormitusta ei Järvisen (2008, 27) mukaan koeta kielteisesti, vaan moni ihminen sanoo olevansa parhaimmillaan, kun työssä on kiirettä, paljon tekemistä ja haasteellisia tehtäviä. Järvinen vertailee hyvän ja huonon stressin vaikutuksia seuraavasti:

#### HYVÄ

- elintoiminnot kiihtyvät
- vireystila kohoaa
- kutkuttavaa tai kihelmöivää jännitystä
- aktiivista omien kykyjen koettelua
- omien rajojen testaamista
- hallinnan tunne säilyy
- elinvoima lisääntyy

#### HUONO

- elintoiminnot kiihtyvät
- vireystila kohoaa
- huolestuttavaa tai ahdistavaa jännitystä
- pakotettua ja vastoin omia kykyjä
- omien rajojen ylittämistä
- hallinnan tunne menetetään
- elinvoima kuluu

Positiivinen stressi on motivaatiota, elämänhalua ja elinvoimaisuutta vahvistava tekijä. Se saa ihmisen ponnistelemaan ja kehittämään kykyjään sekä koettelemaan taitojaan ja etsimään rajojaan. Positiivinen stressi voi kuitenkin pitkään jatkuessaan kääntyä negatiiviseksi, ja alkaa vaarantaa ihmisen fyysistä ja psyykkistä kestävyyttä. (Järvinen 2008, 28.)

Nummelinin (2008, 75 - 77) mukaan haitallinen stressi lamaannuttaa ihmisen ja vähentää käytössä olevaa energiaa. Toisilla ihmisillä stressi laukaisee fyysisiä oireita ja toisilla puolestaan psyykkisiä oireita. Fyysinen stressi aiheuttaa mm. päänsärkyä, vatsavaivoja, väsymystä, kohonnutta verenpainetta, lihaskireyksiä ja uniongelmia. Psykkisen stressin merkkejä on mm. keskittymiskyvyn heikkeneminen, oppimisen vaikeutuminen, hajamielisuuden lisääntyminen, päätöksenteon vaikeutuminen, ärtyneisyyden lisääntyminen, henkisen jouston varan väheneminen ja sosiaalisten kontaktien väheneminen. Kun esimies oppi tunnistamaan stressin merkit ajoissa, voi hän välttää stressin muuttumisen haitalliseksi. Stressi on yksilöllinen kokemus ja sidoksissa yksilön koko elämään, minkä vuoksi jokaisen ihmisen tulisi oppia tunnistamaan oman kehon ja mielen antamat viestit liiallisesta kuormituksesta.

Työtyytyväisyys on yksi tutkituimmista työhyvinvoinnin kuvaajista. Se on tunnetila, joka ilmaisee, kuinka työntekijä kokee työnsä. Yleisesti ottaen sillä kuvataan sitä missä määrin työntekijät pitävät työstään. Työn kehittämisen kannalta yleisen työtyytyväisyyden rinnalla tutkitaan tyytyväisyyttä työn eri osa-alueisiin. Se tarjoaakin usein käytökelpoisempaa tietoa. Muun muassa teknisen alan esimiesten työtyytyväisyys työn itsenäisyyteen, työn haasteellisuuteen ja työpaikan ihmissuhteiden laatuun oli tutkimuksessa yleisempää kuin heidän kokemansa yleinen työtyytyväisyys. (Mäkikangas ym. 2005, 59 - 61.)

Salon (2008) tutkimuksessa esimiesten työssä korostuivat enemmän jaksamisessa auttavat voimavarat kuin jaksamista koettelevat vaatimukset. Esimiestyön keskeinen tekijä oli esimiehen käsitys itsestään esimiehenä ja miten hän suhtautui työhönsä. Voimavaroina tämä tarkoitti kokemuksen merkitystä esimiestyössä, alaisiin luottamista, kohtuullista työhön sitoutumista ja esimiehen tunnetta oman elämän hallinnasta. Myös sosiaalinen tuki ja työstä saatu palaute sekä omalta esimieheltä tai organisaation ylemmältä johdolta että esimieskollegoilta koettiin voimavaroina.

Vaatimukset näyttäytyivät jaksamista koettelevina kokemattomuuden tuntemuksina ja hyvin voimakkaana työhön sitoutumisena, joka rasitti esimiestä itseään ja esti mielekkään työstä irrottautumisen vapaa-aikana. Sosiaalisen tuen puute jaksamista koettelevana vaatimuksena tarkoitti mm. sitä, että jos oma esimies koetaan etäiseksi tai näkemykset hänen kanssaan ovat ristiriitaisia. Vähäinen työstä saatu palaute ja uusien esimiesten kokema puutteellinen perehdyttäminen esimiestehtävään liittyivät sosiaalisen tuen puutteeseen jaksamishaasteena. (Salo 2008.)

### **5.3 Työyhteisö**

TEPA – Sanastokeskus TSK:n termipankin (2010) mukaan työyhteisö on yhdessä työskentelevä ryhmä, jonka toiminnalla on yhteiset tavoitteet ja jolla on käytettävissään aineelliset voimavarat ja taidot tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisö voi tarkoittaa esimerkiksi organisaatiota, tiimiä, osastoa tai työryhmää. Lindström (2002, 14) määrittelee työyhteisön yritykseksi, työpaikaksi tai pientyöyhteisöksi, kuten osastoksi tai työryhmäksi. Leppänen (2002, 38) puolestaan rajaa työyhteisön toiminnalliseksi yksiköksi, joka tekee rajattua osaa organisaation perustehtävästä. Edellä mainituista

erilaisista määritelmistä näkyy, että työyhteisön määrittely on tulkinnanvaraista. Tutkimuksessamme työyhteisö on joko työryhmä (esimies ja alaiset) tai koko yksikkö (kauppa) ja esimiehen oma esimies.

Järvisen (2002, 27) mukaan yksikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Esimiehen velvollisuutena onkin ylläpitää työyhteisössä järjestystä ja selkiyttää toimintoja, jotta työyhteisö pystyy toimimaan tehokkaasti. Hän korostaa, että työpaikan kaiken toiminnan lähtökohtana on se perustehtävä eli se, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa. Kaivola ja Launila (2007, 134) on samaa mieltä, että hyvässä työyhteisössä jokainen tietää tehtävänsä niin yksilölliset kuin yhteisetkin tavoitteet, joiden tulisi olla aina yhteydessä perustehtävään.

Hyvän yhteistyön peruslähtökohtana on se, että työyhteisössä noudatetaan kohteliaita käytöstapoja, kuten tervehtimistä, kiittämistä, toisten kuuntelemista, asiallista keskustelua, arvostavaa kielen käyttöä sekä anteeksi pyytämistä. Kun nämä perusasiat ihmisten välisessä kanssakäymisessä ovat kunnossa, myös vaikeista asioista keskusteleminen on paljon helpompaa. Hyvinvointia tukevassa työyhteisössä työntekijät saavat sosiaalista tukea joko henkisesti tai välineiden kautta. He ovat perillä työyhteisön suunnitelmista ja heillä on mahdollisuus osallistua myös toiminnan kehittämiseen. (Nummelin 2008, 55 - 56.)

Houkutteleva työyhteisö on sosiaalisesti vastuullinen, tavoitteellinen ja työstään innostunut. Sosiaalinen vastuullisuus syntyy hyvästä yhteishengestä, yhdessä toimimisesta ja toisten auttamisesta. Yhteisö, joka sietää erilaisuutta ja hyväksyy joukkoonsa monenlaisia väkeä, on vahva yhteisö ja sellaisena kestävä, elinvoimainen, muuntautumiskykyinen ja pitkäikäinen. Toimiva työyhteisö on kumppanuutta, jossa yksilöiden perustehtävään liittyy toisten tukeminen. Se ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä, joskin vastuu hyvinvoinnin turvaamisesta lankeaa edelleen hänen harteilleen. Terveen ja hyvinvoivan yhteisön perustana ovat luottamus ja avoimuus. (Kaivola 2003, 62; Kylliäinen 2009, 46 - 47; Virtanen 2005, 12 - 13.)

Työyhteisön vaikutus henkilön työhyvinvointiin on ilmeinen. Useissa tutkimuksissa työyhteisön tuki on koettu erittäin tärkeäksi työssä jaksamista tukevaksi seikaksi. Työyhteisön avoimuus, hyvä keskusteluilmapiiri ja uskallus puhua avoimesti asioista,

myös ongelmista, edistää työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja yhteisiä tavoitteita. (Savolainen 2001; Salokangas 2006.) Hyvän työpaikan tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi työn mielekkyys, oman työn merkityksen hahmottaminen, työn kehittävyys, selkeä työnkuva, kohtuullinen työn määrä, hyvä tiedonkulku, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, vuorovaikutus, palautteen saaminen, arvostus, itsemääräämismahdollisuus ja tukikanavien löytyminen tarvittaessa (Tola 2004, 9). Työympäristö vaikuttaa myös ihmisen hyvinvointiin, joten on erittäin tärkeää, että työtilat ja tarvittavat työvälineet ovat kunnossa.

Työyhteisön ongelmiin on kiinnitettävä huomioita ajoissa, sillä tulehtuneet ihmissuhteet voivat aiheuttaa vakavia sairauksia ja kärsimyksiä. Työpaikan ongelmat heijastuvat työntekijöiden yksityiselämään ja luonnollisesti myös päinvastoin yksityiselämästä työelämään. Esimiehen oma jaksaminen heijastuu koko työyhteisöön, joten esimiehen ei pidä eristyä työyhteisöstä eikä häntä pidä jättää yksin selviytymään. Ylemmältä johdolta saatu arvostus ja henkilökohtainen tuki, vertaistuki kollegoilta, kehittämistuki ja työterveyden tuki ovat merkittävä resurssi esimiehen omalle jaksamiselle. (Rauramo 2008, 147.) Nummelinin (2008, 27) mukaan esimiehen uupumus näkyy päivittäisessä johtamisessa ja tulevaisuuteen suuntautumisessa, ja se voi vetää taantumaan koko työyhteisön.

Kun työyhteisössä voidaan hyvin, pienenevät sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannukset, mikä vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Toiminnan laatu ja asiakastyytyväisyys paranevat työtyytyväisyyden, motivaation ja hyvän ilmapiirin myötä. Myös osaaminen lisääntyy ja parantaa organisaation oppimista, jonka seurauksena syntyy uusia tuotteita ja palveluja. Työhyvinvointi tukee innostumisen ja sitoutumisen syntymistä, joka puolestaan parantaa yrityksen imagoa haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. Näin avautuu uusia markkinoita ja luodaan mahdollisuudet säilyttää yrityksen kilpailukyky. (Ojala & Ahonen 2005, 69 - 70.)

Rauramo (2004, 13) kertoo, että työelämän tutkijat uskovat työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista olevan tulossa yrityksille yhä huomattavampi kilpailutekijä. Tutkimustulokset osoittavat, että laaja-alaisella (työympäristöön, työyhteisöön ja yksilöön kohdistuvalla) työhyvinvoinnin edistämistoiminnalla voidaan parantaa kaikenikäisten ter-

veyttä, työkykyä ja osaamista. Yrityksen kilpailukyky muodostuu Otalan ja Ahosen (2005, 69 - 70) mukaan mm. kustannustehokkuudesta, tuottavuudesta, laadusta, kyvystä tuottaa jatkuvasti uutta ja asiakastyytyväisyydestä. Jotta yritys pystyy olemaan kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla, on sen oltava kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Näihin kilpailukykytekijöihin yritys voi vaikuttaa työhyvinvoinnilla. Tutkimusten mukaan henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. Laskelmien mukaan yritykset voivat saada työhyvinvointiin sijoittamansa rahan takaisin jopa 10 - 20 -kertaisesti (Ojala & Ahonen 2005, 72).

Työhyvinvoinnin edistäminen on Rauramon (2008, 145 - 146) mielestä organisaation ylimmän johdon vastuulla, mutta se kuuluu myös jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Tärkein vaikuttaja työyksikötasolla on kuitenkin lähiesimies. Työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan yrityksessä arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytäntöjen perustalle. Esimiehen on tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työntekijöiden jaksamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta esimiehen on tärkeä johtaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä antaa mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua. Raportissa ”Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen” (2004) puhutaan samasta asiasta ja katsotaan esimies keskeiseksi vaikuttajaksi työyksikön työhyvinvoinnin luomisessa.

#### **5.4 Työ, perhe ja vapaa-aika**

Naisten työssäkäynti on nykyajan Suomessa hyväksyttävää, mutta Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003, 25 - 26) mukaan edelleenkin vanhat sukupuoliroolit näkyvät esimerkiksi naisten ahkerampana perhevapaiden hyödyntämisenä. Naiset ovat aina sopeuttaneet työssäkäyntinsä perheen hyväksi, mutta viime vuosina myös naisten elämä on muuttunut urakeskeisemmäksi.

Työn osuus on työntekijän elämästä merkittävä osa ajankäyttöä, ja se verottaa usein myös perheen kanssa vietettyä aikaa. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista lisää onnistunut arjen hallinta, johon kuuluu olennaisena osana perheen ja muun elämän yhteensovittaminen työn kanssa. (Rauramo 2008, 21.) Kaistila (2009, 19) on samaa mieltä siitä, ettei työ saa olla kenenkään elämän ainoa sisältö. Yksityiselämää ja vapaa-ajan harrastuksia varten on jätettävä itselleen aikaa. Liikunta- ja kulttuuriharrastukset sekä

ystävät ovat tärkeitä. Elämää on eletävä koko ajan myös työpaikan ulkopuolella, vaikka työyhteisössä olisi kuinka hyviä työtovereita ja ystäviä.

Työ ja perhe -artikkeli (2009) kertoo, että työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on keskeinen työntekijän hyvinvointiin liittyvä asia. Vaikka se koskettaa niin työssäkäyviä naisia kuin miehiäkin, joustavat naiset käytännössä työssään enemmän perheen hyväksi kuin miehet. Ihmisiin kohdistuvat perinteiset sukupuolirooliodotukset vaikuttavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamista koskeviin valintoihin ja tekevät niistä myös tasa-arvokysymyksiä. Tasa-arvolaki (232/2005) velvoittaa työnantajan edistämään tasa-arvoa muun muassa kehittämällä työolot sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä miehille että naisille. Huomiota tulisi kiinnittää etenkin työjärjestelyihin, jotta työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen helpottuisi. Piensoho (2006, 22) muistuttaa, että eri elämänvaiheissa ja elämäntilanteissa olevilla ihmisillä on erilaisia erityiskysymyksiä työn ja perheen yhteensovittamisesta.

Tutkimuksissa on todettu, että perheellisten työntekijöiden hyvinvointi on parempi kuin perheettömien. Työ ja perhe ovat toisiaan täydentäviä, eri tarpeita tyydyttäviä ja vuorovaikutuksessa olevia toiminta-alueita. Työ tarjoaa toimeentulon, itsensä kehittämisen mahdollisuuksia, haasteita ja itsearvostuksen lähteitä. Perhe-elämä puolestaan tyydyttää läheisyyden, rakkauden ja turvallisuuden tarpeita. Perhemyönteinen työkuilu edistää hyvinvointia, voimistaa työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön ja organisaatioon, vähentäen työpaikan vaihtohalukkuutta ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmia. (Työ ja perhe 2009.)

Työ ja perhe -artikkelissa (2009) puhutaan laajemmasta perheen käsitteestä. Lapsiperheiden rinnalla työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat ovat myös omaishoitajien, kuten vanhuksia ja pitkäaikaissairaita hoitavien omaisten arkea. Erityisesti tämä koskee keski-ikäisiä naisia, jotka ovat tiiviisti työelämässä ja huolehtivat samalla ikääntyvien vanhempensa hoidosta. Voidaankin todeta, että työn ja perheen yhteensovittaminen on elämänikuinen prosessi.

Myös Rantanen ja Kinnunen (2005, 260) tuo esille ydinperheen lisäksi laajemman perhekäsitteen. Heidän mukaansa perheiden ns. pikkulapsivaiheen rinnalla on perheissä myös muita haastavia elämäntilanteita. Omista ikääntyvistä vanhemmista huolehti-

minen vie aikaa ja energiaa hoivan lisäksi myös matkoihin, koska vanhemmat eivät useinkaan asu saman katon alla. Myös omaisen hoitaminen vakavan sairauden kohdassa voi viedä voimavaroja. Heidän mielestään olisi tärkeää huomata, että vastuu arjen palapelistä on naisten lisäksi myös miehillä, perheillä, työpaikoilla sekä yhteiskunnalla, ja jokaisen panosta tarvitaan.

Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta (2003, 12) toteaa Suomen väestörakenteen muuttuvan, kun ikääntyvän väestön suhteellinen osuus kasvaa. Huolenpito ikääntyvistä vanhemmista vaatii nuorempien panosta, tämän takia mahdollisuus vaikuttaa työaikaan työn ja muun elämän yhteensovittamisessa on tärkeää. Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003, 17) mukaan työn ja perheen yhteensovittamisen järjestelyt ovat joko lakisääteisiä, työpaikkojen tietoisesti kehittämiä tai ne ovat syntyneet jonkun järjestelyn sivutuotteena. Tällaisia järjestelyjä tai tukitoimia ovat muun muassa erilaiset työaikamallit ja työn jakaminen, perhevapaat, muut hoivaetuisuudet tai -järjestelyt, kuten koululaisten iltapäivähoito, vanhustenhoito- ja vammaispalvelut ja palvelusetelit sekä työn ja perheen yhteensovittamista tukevat muut järjestelyt, esim. informaation jakaminen, neuvonta tai koulutus.

Piensohon (2006, 19) mukaan työn ja perheen yhteensovittamisesta on Suomessa puhuttu pitkään, mutta teema on edelleen työpaikoilla melko vieras. Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta (2003, 131) kehottaa työyhteisöjä luomaan hyviä perheystävällisiä käytäntöjä itse jokaisessa työyhteisössä. Näitä käytäntöjä kehitettäessä on organisaation johdon tiedettävä millainen perherakenne työntekijöillä on. Työntekijöiden tunteminen kokonaisina, ei vain työn suorittajina, parantaa ilmapiiriä ja luo turvallisuuden tunnetta.

Salo (2008) selvitti lisensiaatintutkimuksessaan miten työterveyshuollosta tukea hakee- neet esimiehet kuvasivat työssä jaksamistaan. Tutkimuksessa kysyttiin mm. minkälaisia voimavaroja esimiehet kuvaavat yksityiselämänsä tarjoavan työssä jaksamiseen, vai kuvaavatko he yksityiselämänsä pikemminkin vievän voimavaroja? Tutkimuksen mukaan esimiesten yksityiselämässä oli enemmän voimia antavia tekijöitä kuin kuormittavia vaatimuksia. Voimia saatiin erityisesti perheestä ja harrastuksista. Lisäksi voimavaralähteinä tulivat arkiaskareet kotona ja ystävät. Palautumista edistävästä strategioista tulivat aineistosta eniten esiin työstä irrottautuminen erilaisen toiminnan ja

mielen hallinnan avulla ja rentoutuminen. Myös Salokankaan (2006) tutkimuksessa tuli esille keskittymistä vaativan tekemisen ja oman ajan auttavan selviytymään ja jaksamaan vaativissa työtilanteissa. Yksilöllisistä voimavaroista perhe, ihmissuhteet, oma aika, harrastukset, liikunta ja luonto tukivat työssä jaksamista.

Aromäki ja Kare (2009) tutkivat opinnäytetyössään naiskansanedustajan työhyvinvointia ja keskittyivät siinä työn ja perhe-elämän yhdistämisen haasteisiin sekä niiden vaikutukseen työhyvinvointiin. Suurimmiksi haasteiksi tutkimuksessa nousivat työhyvinvoinnin kannalta ajankäytön ongelmat sekä riittämättömyyden tunne. Vastaajien työhistorialla tuntui olevan vaikutusta nykyiseen suhtautumiseen koskien perheen ja työelämän yhdistämistä. Vastaajat, jotka olivat tehneet jo ennen kansanedustajan uraa töitä normaalista poikkeavilla työajoilla, kokivat nykyisetkin työajat hallittaviksi.

## **6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tässä luvussa kerromme tarkemmin tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimusmenetelmästä. Tutkimuksella kartoitimme Osuuskauppa Suur-Savon eripituisen esimieskokemuksen omaavien naisesimiesten työhyvinvointiin liittyviä kokemuksia. Tutkimusmenetelmänä käytimme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja haastatteluna teemahaastattelua. Tuloksien analysoinnissa käytimme aineistolähtöistä sisällönanalyysiiä.

### **6.1 Tutkimukseen osallistujat**

Haastateltavien joukoksi valitsimme Osuuskauppa Suur-Savon Savonlinnan alueen (Enonkoski, Kerimäki, Rantasalmi, Savonlinna, Savonranta ja Sulkava) naisesimiehet. Olimme yhteydessä Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstön kehittämispäällikkö Mia Ilkka-Molliin heinäkuussa 2009. Ilkka-Moll lähetti alustavan sähköpostikyselyn Savonlinnan alueen naisesimiehille kiinnostuksesta tutkimustamme kohtaan ja välitti samalla yhteystietomme. Saimme sähköpostitse useita vastauksia halukkuudesta osallistua haastatteluun. Lopulta tutkimukseemme osallistui neljätoista naisesimiestä kuudestoista tällä seudulla eri toimipisteissä työskentelevästä naisesimiehestä. Tutkimukseen osallistuneet naisesimiehet toimivat päivittäin yhdessä alaistensa kanssa ja heillä on johdettavanaan 4 - 45 alaista.

## 6.2 Aineistonkeruu ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusta varten keräsimme teoreettista aineistoa sekä aikaisempia tutkimustietoja vastaavista tutkimuksista. Aiheesta löytyi paljon aineistoa kirjastoista ja Internetistä – kirjoja, opinnäytetöitä ja erilaisia tutkimuksia. Aineistoa olemme keränneet jo vuoden 2008 syksystä lähtien, jolloin suunnitelmanamme oli opinnäytetyön tekeminen vastaavasta aiheesta toisesta näkökulmasta eri yritykselle. Toimeksianto peruuntui ja jouduimme miettimään aihetta uudelleen ja etsimään toisen toimeksiantajan.

Tutkimusmenetelmät jaotellaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Valitsimme opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, tutkimus voidaan toteuttaa joustavasti ja suunnitelmia olosuhteiden mukaan muuttaen, aineistoa tarkastellaan monitahoisesti, tapauksia käsitellään ainutlaatuisina sekä suositaan aineiston hankinnassa metodeja, joissa tutkittavien ”ääni” ja näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2009, 164)

Tutkimusmenetelmänä käytimme haastattelututkimusta, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelututkimukset voidaan erottaa toisistaan sen mukaan, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Haastattelun lajit luokitellaan strukturoituun eli lomakehaastatteluun, avoimeen haastatteluun ja puolistrukturoituun eli teemahaastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43 - 46). Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja ja niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2010; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja niille annetut merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47).

Valitsimme tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska kyseessä oli melko pieni kohdejoukko. Lisäksi katsoimme haastattelun olevan tiedonkeruumenetelmänä hyvä

tutkimuksen aiheen vuoksi. Halusimme haastateltavien vapaasti kertovan tilanteestaan ja haastattelun yhteydessä pystyimme tekemään selventäviä kysymyksiä.

Kokosimme haastattelurungon kolmen teeman ympärille. Teemoiksi valitsimme työyhteisön, työssä jaksamisen ja työtyytyväisyyden sekä työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisen. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 72) mukaan ennen varsinaista haastattelujen toteutusta olisi hyvä testata haastattelurunkoa ja sen toimivuutta esihaastattelun avulla. Esihaastattelun avulla voidaan testata aihepiirien järjestystä ja kysymysten muotoilua. Kysymysrunгон testasimme kolmella henkilöllä, joista yksi toimii esimiehenä. Heiltä saimme hyviä ehdotuksia, joiden perusteella muokkasimme haastattelurunkoa. Myös suunnitelmaseminaarissa saimme hyviä vihjeitä haastattelua varten.

Haastateltaviin, 16 naisesimiestä, oitimme ensimmäisen kerran yhteyttä sähköpostitse (liite 1) marraskuussa 2009, jolloin kerroimme heille syyn yhteydenottoon ja ehdotimme haastatteluun osallistumista. Haastateltaville lähetimme lisäksi haastattelurungon (liite 2), jotta haastateltavilla olisi aikaa ja mahdollisuus miettiä aiheita ja teemoja etukäteen ja jotta varsinainen haastattelutilanne sujuisi tehokkaammin. Viikon päästä sähköpostin lähettämisestä soitimme haastateltaville ja tiedustelimme halukkuutta osallistua haastatteluun. Haastatteluihin suostuneiden esimiesten haastatteluajankohdat sovimme samalla kertaa.

Haastatteluihin saimme mukaan 14 esimiestä ja kaikki haastattelut suoritimme joulukuun 2009 aikana haastateltavien omilla työpaikoilla. Olimme pyytäneet esimiehiä varaamaan aikaa haastatteluihin tunnin verran. Todellisuudessa haastattelut kestivät neljästäkymmenestä minuutista tunti kymmeneen minuuttiin. Katsoimme parhaaksi toteuttaa haastattelut kahdenkeskinä haastatteluina opinnäytetyön tekijän ja haastateltavan välillä, koska halusimme luoda mahdollisimman luottamuksellisen keskusteluympäristön. Haastatteluissa noudatettiin melko tarkasti haastattelurunkoa, joskin haastateltavien persoonista riippuen haastattelu eteni eri tavoin. Tallensimme haastattelut ammattikorkeakoululta lainatulla digitaalisella tallentimella (Digital Wave Player) tietojen analysointia varten. Luottamuksellisuudesta johtuen opinnäytetyössä ei mainita haastateltavien nimiä eikä esimiesasemaa.

### 6.3 Aineiston analyysimenetelmä

Analyysilla tarkoitetaan aivan arkisia asioita, kuten aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Mitä aineisto sisältää, mistä siinä kerrotaan, millä tavoin ja missä määrin? Tarkoituksena on kiteyttää haastattelujen sisältöjä tai rakennetta ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä teksteissä. Analyysin avulla lisätään aineiston informaatioarvoa. Aineistoa tiivistetään ja tulkitaan sekä käydään vuoropuhelua teorian, muiden tutkimusten ja oman ajattelun kanssa. Loppujen lopuksi koossa tulisi olla jotain enemmän kuin vain aineistoa alkuperäismuodossaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2010.)

Hirsjärven ym. (2007, 216) mielestä kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Analyysitavaksi on valittava sellainen tapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimustehtävään. Tuomen ja Sarajärven (2002, 93) mukaan laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä voidaan käyttää sisällönanalyysiiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvataan kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Puhtaasti aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa siksi, että havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Ei siis ole olemassa objektiivisia havaintoja, sillä esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Kirjoitimme haastattelut puhtaaksi (litteroimme), jolloin niiden lukeminen on helpompaa. Haastattelujen purkaminen kirjalliseen muotoon vei paljon aikaa. Tunnin haastattelun purkaminen kesti 5 - 6 tuntia riippuen haastateltavan puheesta. Litteroitua tekstiä tuli kaikkiaan 145 sivua. Numeroimme litteroidut tekstit juoksevin numeroin, mikä helpotti aineiston käsittelyä ja analyysia. Aineiston kirjoittaminen tekstimuotoon helpottaa aineistoon tutustumista ja hallintaa.

Litteroinnissa epäselvyyttä saattaa aiheuttaa mm. kuinka tarkasti haastattelu tulee kirjoittaa puhtaaksi. Pitääkö jokainen sana kirjoittaa sellaisenaan kuin sen kuulee kaikkine äänneineen? Kirjoitetaanko murteella? Kirjoitimme haastattelut puhtaaksi niin kuin sen kuulimme tallennuksista, murteella, kaikkien taukojen ja huokauksien kera. Vai-

keuksia aiheutti joidenkin haastattelujen yhteydessä epäselvä tai liian nopea puhe, joistakin yksittäisistä sanoista ei saanut selvää useista kuunteluista huolimatta. Katsoimme, että ellei se muuta kokonaisuutta, sillä ei ole merkitystä. Tärkeintä on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saa kirjoitettua ylös. Kun kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu, voidaan toisinaan poimia haastatteluista vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat. Silti varmintä on litteroida ensin mahdollisimman kattavasti ja tarkasti ja tehdä rajaukset myöhemmin huolellisen harkinnan jälkeen. Tällöin tutkimusraportissa perustellaan aineiston osittainen käyttö. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2010.)

Analysoimme haastatteluaineistoa käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Siinä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja/tai eroja etsien ja tiivistäen. Aineiston järjestelimme teemoittain. Haastattelurunkoon olimme koonneet kolmen teeman alle erilaisia tarkentavia kysymyksiä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2010) ohjeistaa teemojen muodostamisessa tekemään aineistoon jäseniteleviä merkintöjä ja luokitteluja käyttämällä apuna koodausta (numeroita, kirjaimia, värejä ym.) ja/tai kvantifiointia (lasketaan kuinka monta kertaa sama asia esiintyy haastateltavien kuvauksissa tai kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian). Erotimme aineistosta eri teemat käyttämällä erivärisiä korostuskyniä, joka helpotti aineiston käsittelyä. Tämän jälkeen keräsimme kumpikin tahollamme tekemistämme litteroiduista haastatteluista eri teemojen vastauksista yhteenvedon. Vertasimme saatuja aineistoja keskenään ja etsimme aineistosta tyypillisiä asioita. Tavoitteena oli löytää ja esittää tutkittavasta aiheesta olennaisia ja keskeisiä asioita.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2010) mukaan luotettavuuden arvioiminen on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta arvioitaessa ovat keskeisiä käsitteitä perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti. Käsitteet reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat ja Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2010) onkin sitä mieltä, ettei laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 133 - 134) mukaan tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu, sitä mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. Monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa (esim. Miles & Huberman 1994) ehdotetaan käsitteiden hylkäämistä ja korvaamista laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Mitään yksiselitteisiä ohjeita ei kuitenkaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ole olemassa.

Tutkimustulokset tulevat selkeämmiksi ja ymmärrettävämmiksi, kun tutkimuksen tekemisestä kerrotaan yksityiskohtaisesti. Toisin sanoen annetaan riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135 - 137.) Hirsjärvi ym. (2007, 266 - 227) on samaa mieltä, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Käytetyt menetelmät selostetaan huolellisesti ja tarkkuuden tulee koskea tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Tämän takia olemme pyrkineet kuvaamaan opinnäytetyön prosessin mahdollisimman tarkkaan. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä parantaa Hirsjärven ym. (2009, 113 - 114, 233) mukaan tutkijatriangulaatio eli se, että opinnäytetyön työn tekemiseen on osallistunut kaksi aineiston kerääjää, tulosten analysoijaa ja tulkitsijaa. Lisäksi pyrimme käyttämään mahdollisimman tunnettujen ja arvostettujen kirjoittajien monipuolista ja ajankohtaista lähdeaineistoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset tai johtopäätökset eivät kuitenkaan voi olla täysin objektiivisiä, koska opinnäytetyön tekijöiden omat arvolähtökohdat muokkaavat väistämättä tulkintoja (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233).

Pohdimme sitä millä tarkkuudella esitämme tutkimuksen tulokset. Onko tärkeää esittää raportissa miten moni esimies oli mitäkin mieltä vai yleisemmällä tasolla kertoa saaduista tuloksista. Tulimme siihen tulokseen, että aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti etsimme haastatteluaineistosta samankaltaisuuksia ja yhdistämme niitä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta silloin ei tullut esille yksittäisen haastateltavan vastauksia. Sitaatit tulosten raportoinnin yhteydessä valitsimme niin, ettei niissä esiintynyt henkilökohtaisia asioita.

Validiteetilla tarkoitetaan Hirsjärven ym. (2007, 226 - 227) mukaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Esimerkiksi vastaajat saat-

tavat käsittää kysymykset toisin, kuin tutkija on ajatellut. Kun tutkija käsittelee tuloksia oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia tällöin voi pitää pätevinä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2010) mukaan validiteetissa on lyhyesti sanottuna kyse siitä, ”onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita” ”.

Hirsjärven ym. (2007, 25) mielestä tutkimuksessa tulee olla lähtökohtana ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkimukseen osallistuvilta on oltava vapaaehtoinen suostumus. Tutkimukseemme osallistuneet suostuivat suullisesti haastatteluihin puhelimesta sovitun haastatteluajan yhteydessä. Haastateltaville oli lähetetty aiemmin saatekirje (liite 1), jossa oli painotettu tutkimuksen luottamuksellisuutta. Kirjeessä kerrottiin, ettei haastatteluaineistosta tule esille yksittäisen vastaajan tietoja.

Haastattelun yhteydessä lupasimme haastateltaville tiedottaa tutkimustuloksista kevään aikana sähköpostilla, kun tulokset on analysoitu ja raportoitu. Haastateltaville lähetämme opinnäytetyöstä tutkimustulos-osion ja tiedon missä koko opinnäytetyö on myöhemmin luettavissa.

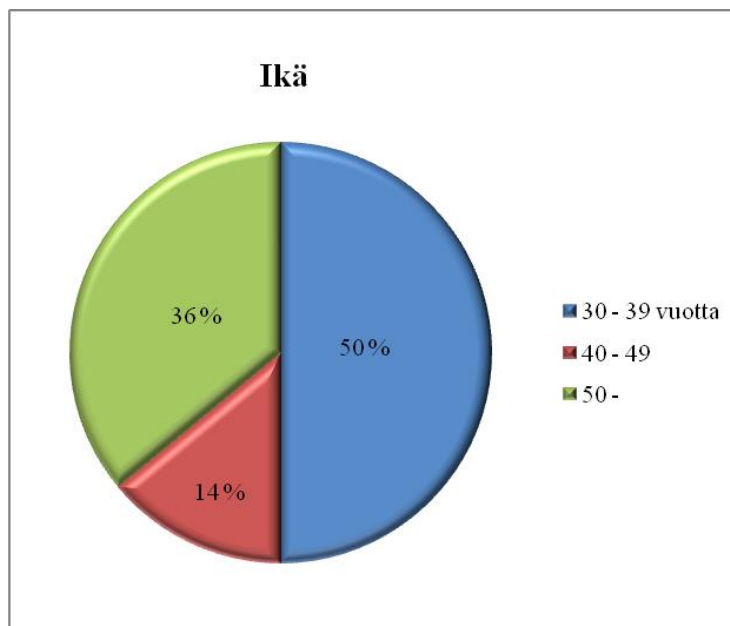
## **7 TUTKIMUSTULOKSET**

Opinnäytetyön tutkimuskysymysten mukaisesti teemahaastatteluissa etsimme vastauksia kysymyksiin: miten esimies jaksaa työssään, mitkä asiat auttavat jaksamaan, mitkä taas vievät voimia, millaista tukea esimiesasemassa oleva saa tai toivoo saavansa omalta esimieheltään, alaisiltaan ja omalta perheeltään sekä miten työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onnistuu. Haastattelujen aihepiirit käsittelevät työyhteisöä, työssä jaksamista ja työtyytyväisyyttä sekä työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämistä. Seuraavassa esittelemme teemahaastattelussa saatuja vastauksia näihin kysymyksiin.

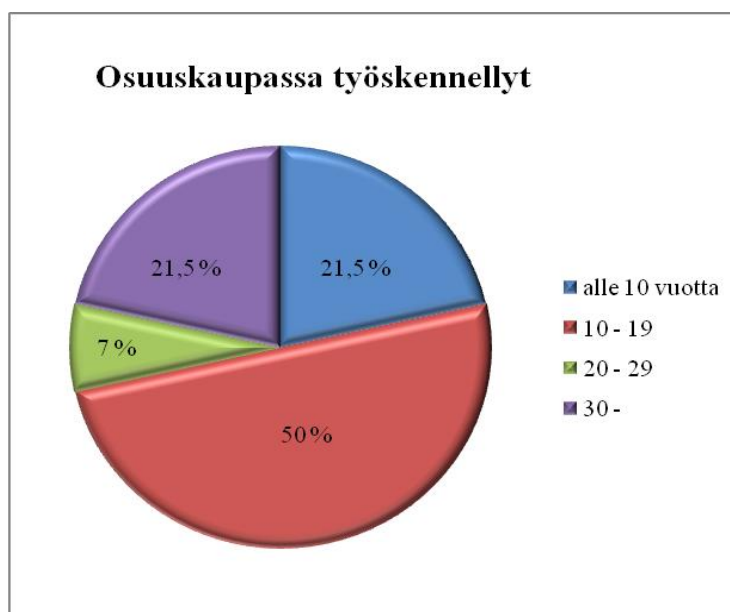
### **7.1 Haastateltavien taustatiedot**

Haastattelimme neljäätoista Osuuskauppa Suur-Savon Savonlinnan alueen kuudesta-toista naisesimiehestä. Tutkimukseen osallistumisprosentti oli 87,5 %. Haastateltavista puolet oli iältään alle neljäkymmentä vuotta. Keski-ikä oli n. 45 vuotta, joka selittyy

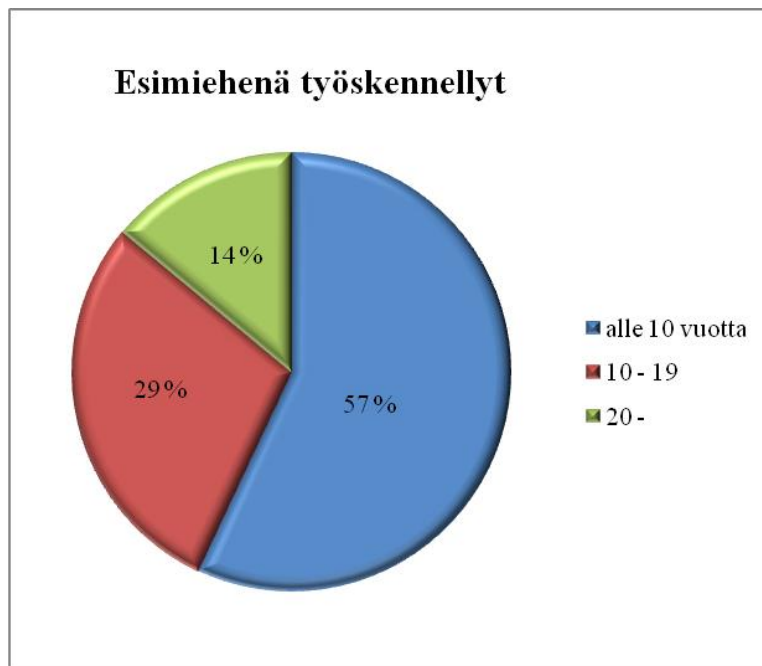
sillä, että 36 % oli yli 50-vuotiaita (kuva 4). Suurin osa haastateltavista oli ollut osuuskaupassa työssä yli kymmenen vuotta ja 21,5 % yli 30 vuotta (kuva 5), keskiarvon ollessa n. 18,5 vuotta. Esimiehet olivat pääsääntöisesti pitkän linjan osuuskauppalaisia, eli he olivat tulleet ensin muuhun tehtävään ja pikkuhiljaa koulutettu S-ryhmän Jollas Instituutissa esimies- ja muissa koulutuksissa nykyiseen tehtävään. Suurin osa haastateltavista oli toiminut esimiehenä alle kymmenen vuotta (kuva 6). Alaisia esimiehillä oli 4 - 45. Haastateltavista esimiehistä suurimman osan (n. 65 %) perheeseen kuului leikki- tai kouluikäisiä lapsia.



**KUVA 4. Esimiesten ikärakenne**



**KUVA 5. Osuuskaupassa työskentely eri tehtävissä**



**KUVA 6. Esimiestehtävässä työskentely**

### **Koulutustoiveet**

Esimiehet olivat tyytyväisiä Osuuskauppa Suur-Savon antamiin koulutuksiin ja ylipääntänsä työpaikan kouluttautumismahdollisuuksiin. Koulutustoiveista keskusteltaessa osa toivoi säännöllisesti 2 - 3 vuoden välein tapahtuvaa koulutusta. Jotkut olivat tyytyväisiä nykyiseen koulutukseensa, eivätkä kokeneet tällä hetkellä tarvetta lisäkoulutuksiin.

*”.. ois jo aika, koska edellisestä koulutuksesta on jo kolme vuotta..”*

*”oon tyytyväinen nykyiseen koulutukseen, et en mielestäni tarvitse”*

Neljästätoista haastateltavasta kahdeksan halusi käytännönläheistä koulutusta, esimerkiksi johtamiseen ja palautteen antamiseen, viestintään tai laskelmiin liittyvää koulutusta. Tuloksissa oli nähtävissä, että pitkään työssä olleilla ei ollut enää tarvetta lisäkoulutuksiin.

## 7.2 Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin

### Työilmapiiri

Kysyttäessä työyhteisön ilmapiiristä kokivat kaikki haastateltavat sen hyväksi. Haastateltavat kertoivat esimerkkejä, miten hyvä työilmapiiri näkyy. Niitä olivat mm. työtyytyväisyystutkimuksen hyvät tulokset, henkilökunnan pieni tai olematon vaihtuvuus ja sairauslomien vähyyt sekä asiakastytyväisyystutkimuksessa esille tullut työyhteisön hyvän hengen näkyminen ulospäin myös asiakkaille.

*”Ja sitten meillä oli tuo asiakastytyväisyystutkimus ihan äskettäin ja siellä musta oli ihana, kun oli tullut asiakkailta palautetta siitä, että miten työyhteisön hyvä henki näkyy ulospäin myös asiakkaille. Se oli minusta tosi hyvä pointti.”*

Edellä mainittuja hyvän työilmapiirin esimerkkejä tukee mm. Otalan ja Ahosen (2005, 69 - 70.) mielipide, jonka mukaan työyhteisössä hyvän työilmapiirin ja hyvinvoinnin myötä pienevät sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannukset, mikä vaikuttaa myönteisesti myös tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Myös toiminnan laatu ja asiakastytyväisyys paranevat työtyytyväisyyden, motivaation ja hyvän ilmapiirin myötä.

### Luottamus ja arvostus

Haastateltavat kertoivat luottamuksen ja arvostuksen näkyvän oman esimiehen puolelta siinä, että työ on itsenäistä. Vastauksista tuli esille se, että monet esimiehet ovat tyytyväisiä siihen, ettei työhön puututa, vaan on vapaat kädet tehdä omaa työtään. SOK:n ketjulla on tarkkoja ohjeita ja sääntöjä, joita on noudatettava, mutta omien tehtävien rajoissa he pystyvät toimimaan itsenäisesti.

Alaisten suhteen vastauksissa tuli enemmän esille haastateltavan oma luottamus alaisen suuntaan. Esimiehet luottavat alaisiinsa ja heidän ammattitaitoonsa. Useat haastateltavat toivat esille sen, että alaiset tekevät työnsä vahtimatta. He luottavat, että sovitut työt tulevat tehdyiksi. Osa haastateltavista jakoi vastuuta, antoi työntekijöille oman

vastuualueen, jolloin esimiehen oma työtaakka vähenee, mikä lisää Kaistilan (2009, 19) mielestä myös yhteisön osaamista ja työmotivaatiota sekä vahvistaa luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä. Sen lisäksi oikeanlaisella delegoinnilla esimies saa aikaa omaa perustehtäväänsä, johtamista varten.

*”.. ei tarvii ainakaan mennä kyttää työntekijöiden jälkee, että onko ne tehnyt ja onko ne hoitanut työnsä... oon yrittäny jokaiselle työntekijälle jakaa oman vastuualueen... se vähentää minun työtaakkaa ja antaa työntekijälle lisää motivaatioo sitä kautta, että he on myös vastuullisia tuloksetekijöitä”*

Jotkut esimiehet toivat esille myös sen, että alaisten työtehtäviä mietitään heidän vahvuuksiensa mukaan, pidetään omien puolta ja arvostetaan työntekijöitä yksilöinä. Näiden ajateltiin parantavan me-henkeä. Muuten luottamusta työyhteisössä kuvattiin hyvällä keskinäisellä huumorilla. Kun tuntee toisensa, tietää mistä voi vitsailla. Haastattelussa tuli myös esille alaisten luottamus esimieheen, että hänelle uskalletaan kertoa henkilökohtaisia asioita muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa ja antaa myös negatiivista palautetta tai olla esimiehensä kanssa eri mieltä. Savolaisen (2001) mielestä työyhteisön avoimuus, hyvä keskusteluilmapiiri ja uskallus puhua avoimesti asioista, myös ongelmista, edistää työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja yhteisiä tavoitteita.

*”.. että voi olla esimiehen kanssa eri mieltä työasioista, niistä voi olla voimakkaastikin eri mieltä. Ja uskaltaa esittää näkemyksiä puolin ja toisin ja se ei mee henkilökohtaisuuksiin. Ja oma esimies, tuota, voi vaikka hänellä ois vankka näkemys, kun hän kuuntelee minua, niin hän voi kääntää sen mielipiteensä sitte toiseen suuntaan. Mutta myös niin päin, että minäkin oon valmis muuttamaan jos toinen näkee, että tää on näin ja perustelee sen hyvin..”*

### **Työssä viihtyminen**

Kaikki esimiehet totesivat viihtyvänsä työssään ja työpaikallaan joko hyvin tai erittäin hyvin. Viihtyvyyttä kuvaa se, että haastateltavien joukossa oli esimiehiä, joilla oli usean vuosikymmenen ura osuuskaupassa. Alaisten viihtyvyyttä kuvattiin sillä, että vaih-

tuvuus on pientä, sairauslomia on vähän sekä sillä, että alaisilla on iloinen ilme ja olemus. Lisäksi henkilöstö on hyvin sitoutunut työhönsä ja työsuhteet ovat kaupan alalla yleiseen tilanteeseen verrattuna poikkeuksellisen pitkäaikaisia (Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsaus 2009 2010, 24).

*”Kyllä mä viihdyn. Se on vähä kun kottiin tulis ku on niin kauan ollu – mut totta kai, sitten kun on kauan tehnyt samoja hommia, niin kyllähän se välillä puuduttaakin. Ketäpä ei sitten?”*

### **Palaute (antaminen, vastaanottaminen, toiveet)**

Palautteen antamisesta keskusteltaessa osa esimiehistä kertoi antavansa positiivista palautetta alaisilleen, jopa päivittäin, mutta rakentavan palautteen antaminen koettiin vaikeammaksi. Jotkut haastateltavat kokivat kuitenkin kaikenlaisen palautteen antamisen olevan vaikeaa. Vaikka koulutusta palautteen antamiseen on saatu, sitä toivottiin lisää. Palautteen antamisessa pidettiin tärkeänä sitä, että myönteinen palaute annetaan julkisesti, mutta rakentava palaute kahden kesken. Lisäksi todettiin, että kaikenlaisen palautteen antamisen on oltava aitoa.

*”.. Mut ainahan se on sitten tämmöinen huonompi palaute, niin onhan se... voip sannoo, että on mulla itellä ylivoimaisesti heikoin osa-alue. Kyllähän se jännittää ja siihen saa oikeesti etukäteen tsempata ihtensä, että se on nyt annettava ja tehtävä.”*

Myönteisen palautteen tai kiitoksen antaminen koettiin helpommaksi, mutta samalla mietittiin, että tuleeko sitäkään annettua tarpeeksi. Rakentavan palautteen antamisessa pidettiin tärkeänä, että tuntee alaisensa, miten kukin ottaa palautteen vastaan, miten sen antaa, ettei alainen ota sitä haukkumisena tai loukkauksena. Kaivolán (2003, 147) mukaan toimiva palaute perustuukin toisen eläytyvään ja empaattiseen ymmärtämiseen.

*”Kun sie tunnet sen ihmisen sie tiität miten sie pystyt sen antamaan, niin siihen tulee sellainen näppituntuma, että sie saat sen menemään silleen*

*rakentavasti. Se vaihtelee vähän niikun ihmisluonteen mukaan. Kuka mitenkin sitä palautetta sitten ottaa vastaan.”*

Haastateltavat kertoivat saavansa itse liian vähän palautetta omasta työstään. Yleensä palaute tulee kehityskeskustelujen yhteydessä sekä alaisilta että omalta esimieheltä. Palautetta toivottiin saatavan enemmän myös muulloin oman työn ja toiminnan kehittämisen kannalta. Esimiehen on ilman palautejärjestelmää mahdotonta muodostaa käsitystä siitä, miten hän on esimiestyössään onnistunut ja miten voisi jatkossa toimia vielä paremmin (Järvinen 2008, 111). Esimiesten keskinäistä palautetta pidettiin myös tärkeänä.

*”Ja kyllä mie toivosin, että minun esimiehiltä sitä tulisi mullekin päin. On se sitten sitä kehitettävää tai on se sitten positiivista tai mitä vaan. Ainahan sitä toivois enemmän, koska mun mielestä palaute kuitenkin ohjaa sitä meidän työtä, et mihin suuntaan meidän työ pitäis lähteä menemään.”*

Palautteen vastaanottaminen ei ole kaikille helppoa. Osalle haastateltavista positiivisen palautteen vastaanottaminen on vaikeampaa kuin rakentavan palautteen. Joku haastateltavista mietti myös sitä, että voiko ottaa myönteisenä palautteena sen, jos mitään palautetta ei tule. Asiakkailta saadut palautteet tulevat yleensä tuotteista tai palvelusta ja niiden perusteella pyritään kehittämään koko yksikön tai kaupan toimintaa. Palautekanaviksi mainittiin työtyytyväisyystutkimukset, palaverit, kehityskeskustelut, suora henkilökohtainen palautteenantaminen, sähköpostin tai puhelimen kautta saatu palaute ja asiakastytyväisyystutkimukset.

### **Tuen saaminen omaan esimiestyöhön**

Haastateltavat antoivat samansuuntaisia vastauksia kysyttäessä, millaista tukea he saavat alaisiltaan omaan esimiestyöhönsä. Se näkyi esimerkiksi sovittujen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti toimimalla, yhdessä suunnittelemalla ja tekemällä. Osuuskaupalla on esimies-ohjeistukset eli selkeä määrittely siitä, mitä vastuukenttään kuuluu. Sama määrittely löytyy myös työntekijöille. Alaisilta toivottiin avoimuutta esimerkiksi siten, että tultaisiin kertomaan suoraan esimiehelle mielipiteensä, jos joku asia ei toimi. Toi-

vottiin myös, että alaiset noudattavat sovittuja toimintatapoja ja kunnioittavat tehtyjä päätöksiä. Haastateltavien mielestä työntekijöiltä saatu paras tuki on sitä, että he hoitavat työnsä moitteettomasti, eikä siihen tarvitse puuttua.

Osa esimiehistä näki oman esimiehensä päivittäin ja koki tekevänsä esimiehensä kanssa yhteistyötä paljon, jolloin tuen saaminen omille ajatuksille voi tulla päivittäisissä keskusteluissa huomaamatta. Näillä esimiehillä ei ollut erityisiä toiveita millaista tukea tarvitsevat. Jos esimies oli muualla, oli toiveena tuen saaminen jokapäiväisiin ja konkreettisiin asioihin. Toisaalta kerrottiin, että tukea oli aina saanut pyydettyäessä.

*”...mie ootan sitä, että silloin tällön piettäis yhteyttä ja että vaikka hyö näkkee niinkun mustaa valkosella papereista lukuja ja näin. Niin silti oottaa sitä, että sieltä joku niinkun soittaa, että hei minkä takki tää on vähän koholla ja tähän sinun kannattas nyt niinkun kiinnittää huomioo. Ja sit tietysti, jos kaikki on oikeesti niinkun tosi hyvin niin se, että hei etä mitä työ siellä teette, kun nää kaikki näyttää näin hyvältä. Et tulis sitä palautetta niinkun se on, et muuten. Ja välillä tietysti että kävis katto-massa sen yksikön, että mitä siellä oikeesti tapahtuu.”*

Muualla työskenteleviltä esimiehiltä toivottiin myös säännöllistä henkilökohtaista käyntiä, mutta toisaalta nautittiin työn itsenäisyydestä. Se koettiin luottamuksen osoituksena ja toisaalta sanattomana tukena.

*”No kyllä se luottamus on mitä mie toivonkiin, että minusta on ihana et mie saan toimii rauhassa, et kukaan ei oo koko ajan niinkun niskaan hengittämässä että miten sie tän teit. Että luotetaan, se on suurin juttu mitä omalta esimieheltä ootan.”*

Osalla esimiehistä oli oma esimies juuri vaihtunut, joten tulevaisuus oli kysymysmerkki. Haastateltavat odottavat uudelta esimieheltä, että voisivat edelleen toimia itsenäisesti. Taustatukea toivottiin kuitenkin vaikeissa tilanteissa ja tarvittaessa esimies voisi tulla vaikka paikan päälle auttamaan esimerkiksi muutosten läpiviemisissä henkilökunnalle.

Tuloksissa tuli esille myös vertaistuen saaminen, mitä pidettiin parhaimpana ja parhaiten omaa esimiestyötä tukevana asiana. Kollegat tietävät mitä työ vaatii ja tukiverkosto kollegoista todettiin olevan tärkeä työhyvinvointiin liittyvä asia.

*”Myös yks mikä mun työhyvinvointiin vaikuttaa on se, että on hyvät välit muitten esimiesten kaa. Et sulla on niitä kollegoita, joitten puoleen voit kääntyä, kun tänään ei mee hyvin. Ja mun mielestä tää on meidän Savonlinnan alueen esimiesten keskuudessa on todella hyvät välit. Myö voijaan soittaa ja kysyy vaan mitä kuuluu. Minun mielestä se on yksi semmonen työhyvinvointia nostattava asia, että sulla on semmonen tukiverkosto ympärillä.”*

### **Esimiehen tieto/kiinnostus työtehtäviin**

Lähes kaikkien haastateltavien mielestä heidän esimiehensä tietää ja tuntee heidän työtehtävänsä. Haastateltavat kokivat, että heidän esimiehensä olivat kiinnostuneita heidän työstään (ainakin luvuista). Kiinnostus ei saa olla liiallista ja koettiin, että työtään saa tehdä itsenäisesti.

### **7.3 Työssä jaksamisen ja työtyytyväisyyden vaikutus työhyvinvointiin**

Kysyttäessä, mitä sana työhyvinvointi tuo haastateltavalle mieleen, tuli varsinkin nuorempien haastateltavien vastauksissa esille perheen merkitys voimaa-antavana tekijänä työhyvinvoinnin kokemiseen. Tulokset tukevat muun muassa Salon (2008) tutkimusta, jossa voimia työssä jaksamiseen saatiin erityisesti perheestä ja harrastuksista. Haastateltavien mielestä perheasioiden tila heijastuu työhön ja työssä jaksamiseen. Perheeltä saatu tuki koettiin tärkeänä tekijänä. Fyysisen ja henkisen puolen tasapainoa pidettiin tärkeänä. Kun ne ovat tasapainossa, on mukava lähteä töihin ja jaksaa pitää huolta itsestään. Työpaikalla viihtyminen vaikutti monen haastateltavan mielestä omaan työhyvinvointiin positiivisesti. Työhyvinvointia kuvattiin hyväksi myös sillä, että haasteita, työtä ja vapaa-aikaa on sopivassa suhteessa.

*”No tää työhyvinvointihan koostuu kyllä aika paljon siitä fyysisestä puolesta ja kyllä se koostuu siitä henkisestä puolesta, että ne kun on sitte ba-*

*lanssissa ja tuota niin kuitenkin asiat pitää olla tärkeysjärjestyksessä ja monilla se ykkösasia on se perhe, niinkun itellänikin. Niin että jos siellä puolella on kaikki kunnossa ja sitten on sitä kautta itelläkkii kaikki kunnossa, niin se työhyvinvointi heijastuu sinne työpaikalle myös. Niin että saadaan se työ ja perhe kulkemaan balanssissa, niin se henkilökohtanen elämä linkittyy niin vahvasti toisiinsa, niin silloin ihminen jaksaa käyvä töissä ja jaksaa olla myös kiinnostunu itestään ja siitä perheestään.”*

### **Työhyvinvointia tukevat asiat**

Kun haastateltavilta kysyttiin, millaiset asiat tukevat heidän työhyvinvointiaan työpaikalla, tuli lähes kaikissa vastauksissa esille varhaisen tuen malli, johon esimiehet ovat saaneet koulutusta Työhyvinvointijohtamisen valmennusohjelma -koulutuksessa parin viime vuoden aikana. Varhaisen tuen mallin koettiin tukevan niin alaisten kuin esimiesten omaakin työhyvinvointia. Se on työkalu, jota esimies voi käyttää alaistensa kanssa käymissään kehityskeskusteluissa tai muuten huomatessaan alaisella olevan ongelmia työssä jaksamisessa.

*”meillä on aika pitkälti työstetty tätä osuuskaupan ja S-ryhmän varhaisen tuen mallia, joka on meillä otettu käyttöön. Se on tavallaan sellainen arkipäiväinen työkalu. Et se on älyttömän hyvä työkalu, sitä ollaan käytetty ja siitä on ollut hirveen positiivisia kokemuksia. Hyvin varhaisessa vaiheessa ollaan puututtu siihen jos nähhään että ihmisen työsuoritus ei oo ennää sitä mitä se on aikasemmin ollut. Ollaan lähetty tutkimaan sitä mistä se johtuu.”*

Hyvin järjestetty työterveyshuolto koettiin myös hyvinvointia tukevaksi asiaksi. Useassa haastattelussa tuli esille myös Vierumäellä järjestetty kuntotestien tekeminen ja sen myötä saatu oma valmennusohjelma. Työkavereiden (alaisten ja kollegoiden) tuki ja oman esimiehen arvostus lisäävät myös työhyvinvointia. Työssä hyvinvointia tukevat myös osaltaan selkeät ohjeistukset, palkitsemiset, onnistumiset sekä asiakkaat. Lisäksi se, että tauot ovat kohdallaan, laitteet toimivat ja työtilat ovat asianmukaiset.

Työpaikan ja työajan ulkopuolella koettiin olevan paljon erilaisia tekijöitä, jotka tukevat hyvinvointia ja auttavat myös jaksamaan työelämässä paremmin. Liikunta nousi suosituimmaksi työhyvinvointia tukevaksi asiaksi. Haastateltavat kertoivat luonnossa liikkumisen ja ulkoilun olevan tärkeitä asioita. Muita fyysisiä harrastuksia oli mm. kuntosali ja uiminen. Niiden lisäksi lukeminen ja käsitöiden tekeminen olivat yleisesti hyvinvointia tukevia asioita. Myös perhe ja sen mukana tulevat asiat tukevat hyvinvointia. Perheen ymmärrys työn ”tärkeydestä” haastateltavalle ja perheen antama tuki auttavat jaksamaan työelämässä paremmin. Haastatteluissa esiin tulleita yksilöllisiä tekijöitä olivat muun muassa ystävien tapaaminen, matkustelu, teatteri, konsertit, ruokavalio ja riittävä yöuni. Usea haastateltava koki oman ajan välttämättömäksi irtautukseen vapaa-aikana työasioista.

*”Niin tuota, perhe on kuitenkin alusta asti tiennyt, että miulle työ on tärkeä. Samalla tavalla kun sitten meillä on miehellä omat asiat tärkeitä. On niin kun tasapainossa, hänen jutut on tärkeitä, miun on tärkeitä, kaikki niin kun hyväksyy sen. Ja tuota, perhe, ihan oikeesti – sieltä se tulee... sit tietysti semmonen, että mie oon oppinu olemaan vaan ihan hiljaa ja tekemättä mitään.”*

### **Tyytyväisyys omaa työhön/osa-alueet**

Haastateltavat olivat tyytyväisiä omaan työhönsä. Eniten tyytyväisyyttä toivat työkaverit ja henkilökunta, myös työn monipuolisuuteen ja haastavuuteen oltiin tyytyväisiä. Asiakaskuntakin mainittiin. Tuloksista voi nähdä, että tyytyväisyyden aiheita oli yhtä monta kuin vastaajiakin, jokaisella oli oma osa-alue, joka toi tyytyväisyyden omaan työhön. Joissakin haastatteluissa nousi esille, ettei palkka vastaa tehtyä työmäärää.

*”kyllä oon ihan tyytyväinen, mutta tietysti sitten, kyllä se siihen työmäärään nähden tuo rahallinen korvaus on aika pieni”*

### **Haasteet/ongelmat. Vaikuttavatko haasteet/ongelmat työhyvinvointiin?**

Haastatteluissa kysyttiin, millaisia haasteita tai ongelmia haastateltavat kohtaavat omalla työpaikallaan tai työssään. Vastauksien kirjo oli laaja, sillä erilaisia haasteita

mainittiin useita. Erityyppisissä toimipaikoissa koettiin erilaisia haasteita ja ongelmia. Esimerkiksi haastavat asiakastilanteet vievät joskus voimia. Päälimmäisenä monen haastatellun esimiehen kohdalla olivat kuitenkin tiukat tavoitteet ja tehovaatimukset. Osa esimiehistä koki työtehovaatimukset kovina, koska työtunteja pitäisi vähentää ja toisaalta samat työt on tehtävä kuin ennenkin. Kiirettä ja aikapulaa koettiin. Myös laadun ja työnjäljen perään kyseltiin.

*”...sie vastaat siitä, että työnjälki ja tekeminen on tietyn laatuista ja se, et siellä on kuitenkin useampi eri ihminen tekemässä sitä työtä, niin se et saat sen tasaisen laadun siihen työhön mitä ne ihmiset tekee. Ja ne kriteerit on oikein suhteutettuna vaatimuksiin, niin tuota se on semmoinen haaste”*

Muutoksien mukanaan tuomat haasteet tulivat esille, mm. S-pankin tulo koettiin haastavaksi muutokseksi. Suurimmissa kaupoissa on S-pankin asiakaspalvelupiste ja muissa kaupoissa asiointipiste. Uusien tilausohjelmien ja sirukorttien käyttöönotto uusine lukijalaitteineen ovat vieneet esimiesten aikaa käytön opettelun merkeissä. Haastateltavat totesivat, että kehitys menee vauhdilla eteenpäin myös kaupan alalla ja koko ajan joutuu päivittäisen työn lomassa opettelemaan uusia käytäntöjä ja asioita.

Koko maata koskeva lama ja pienillä paikkakunnilla väen väheneminen koettiin haasteeksi. Kuitenkin vain muutama haastateltavista otti laman vaikutukset esille haasteena, luultavasti haastatteluajankohdasta, joulukuu 2009 johtuen, jolloin joulukauppa oli vilkasta. Muutamissa paikoissa koettiin konkreettisia ongelmia. Ongelmat liittyivät lähinnä työtilojen pienuuteen tai muihin työolosuhteisiin.

Haastattelussa esille tulleet ongelmat tai haasteet eivät kuitenkaan merkittävästi vaikuttaneet työhyvinvointiin. Yksikään haastatelluista esimiehistä ei ole ollut niiden takia kärsinyt stressioireista tai ollut sairauslomalla. Osa esimiehistä sitä vastoin otti haasteet vastaan haastavina tehtävinä, ei ongelmina, ja kertoi niistä selviytymisen tuovan työhön myös onnistumisen iloa.

## **Työhyvinvointia koskevat kehittämissuositukset**

Työhyvinvointia koskevat kehittämissuositukset liittyivät yleisesti työntekijöiden (alaisten) kanssa yhdessä toimimiseen. Toiveena tuli, että työyhteisössä ymmärrettäisiin toistenkin työn merkitys ja arvostettaisiin myös muiden yksiköiden työtä.

*”Niin varmaan semmosii yhteishetkiä, on se sitten palaverieja, on se sitten mitä vaan missä ei tarvitsisi kävellä työkännykkä tai tilauskone taskussa. Et ne ois varmaan semmosia jotka lois semmosta määrätynlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta, niinkun toisella tavalla.”*

Haastateltavat halusivat, että yhdessä alaisten kanssa voisivat kehittää toimintatapoja tai miettiä asioita. Tällöin koko työyhteisö pääsisi vaikuttamaan työhönsä ja oletettiin, että se vahvistaisi työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Jotkut haastateltavat toivat esille, että jokainen on vastuussa omasta jaksamisestaan. Toivottiin, että yhä useampi käyttäisi työnantajan tarjoamia liikuntaetuja oman kuntonsa ylläpitämiseen.

Joissakin haastatteluissa tuli esille, että koko S-ryhmää koskevat, esimerkiksi eri sesonkien (joulu tms.) tiedot ja ohjeistukset tulevat kentälle niin myöhään, jolloin se aiheuttaa turhaa kiirettä. Toivottiin, että tähän saataisiin muutosta.

## **Miten varhaisen tuen malli koettiin**

Työhyvinvointijohtamisen valmennusohjelma -koulutus koettiin osittain liian teoreettiseksi. Toivottiin, että koulutuksessa olisi asioita pohdittu enemmän käytännön tasolla. Varhaisen tuen malli on otettu vastaan enimmäkseen myönteisesti, joissakin paikoissa sitä oli jo käytetty. Koettiin hyvänä, että on saatu työkalu, jonka avulla voidaan helpommin puuttua esimerkiksi alaisten terveysongelmiin.

*”tämmönen projekti, tää varhaisen tuen malli. Ja tavallaan siinä on niinkun toimiala kerrallaan niinkun mietitty niitä meidän kaupan, esimerkiksi meillä kaupan tämmösii hälytysmerkkejä, niinkun mitä henkilöstöstä voi lukee ja miten niihin niinkun voidaan kiinnittää huomioo ja kuinka meidän täytyy esimiehenä niinkun puuttua ja ohjata ihmistä”*

## Stressioireet

Haastateltavista esimiehistä suurin osa oli kokenut lieviä stressioireita. Jotkut kokivat lievän stressin hyvänä ja työsuoritusta parantavana. Vaikka tyypillisiä stressioireita (päänsärky, väsymys, saamattomuus, haluttomuus, vaikeudet päästä uneen tai heräileminen öisin, sydämentykytys) oli koettu, ei niiden takia ollut sairauslomia ollut kenelläkään haastatelluista. Esimiehillä on mahdollisuus työaikoja järjestelemällä pitää tarvittaessa vapaapäivä tai lähteä aikaisemmin töistä, jolloin saa katkaistua hektisen työrupeaman. Tätä jotkut olivat käyttäneet hyväkseen.

*”Siis stressi.. joo kyllähän... niin tota..no ensinnäkin tällaista pienimuotoista stressiä...et kyllähän sitä.. tuota.. varmaan jokainen tuntee joskus onttoisissaan, kun tulee oikein, oikein... et sun pitää tehdä kymmene asiaa, niin kyl sitä varmaan päätät rupee jossain tuolla silmien takana särkemään tai jotain muuta. Mut ei mulla niin kun suuressa mittakaavassa”*

### 7.4 Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen

Haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että he ovat onnistuneet työn ja perhe-elämänsä yhteen sovittamisessa. Haastateltavat kertovat, että lomien yhteensovittaminen puolison kanssa on ainakin osittain onnistunut. Perheissä, joissa ei pystytä järjestämään yhteistä lomaa, on tilanteeseen tyydytty ja asia on koettu elämäntapa- tai ammatinvalintakysymyksenä. Jotkut haastateltavat totesivat tästä olleen toisaalta hyötyä, kun lapset ovat voineet olla pitempään poissa hoidosta toisen vanhemman kanssa.

*”mieheni pystyy pääsääntöisesti viettämään kesälomansa heinäkuussa, joka on taas se kuukausi, jolloin minä en missään nimessä ole lomalla, koska se on meidän vuoden kovin kuukausi. ..., tämä on enemmän elämäntapa, kun mikään muu.”*

Kysyttäessä hoitavatko esimiehet vapaa-aikanaan työasioita, kertoi suurin osa haastateltavista olevansa vapaapäivänä tavoitettavissa työpuhelimien kautta. Alaiset voivat soittaa siihen sairaustapauksissa, jolloin esimies joutuu järjestelemään työvuoroja.

Asiakkaat voivat soittaa palautetta antaakseen tai yritysten edustajat, varsinkin jos vapaapäivä on arkipäivänä. Puhelimen aukipitämistä ei koettu liian sitovaksi. Tosin tietoisuus siitä, että se voi soida, vähensi vapaapäivän merkitystä. Kauppojen hälytykset (kylmälaite-, ilmastointi- tai murtohälytykset) eivät yleisesti tule esimiehille vaan kiinteistö- tai vartiointiliikkeet hoitavat ne.

*”Jos minulla on viikolla vapaapäivä, niin kyl mie jouvun vastaamaan puhelimeen ... edustajat soittaa tai asiakkaatkin soittaa. Myöskin työmaalta soitetaan, jos on joku ongelma-asia, niin jouvun joskus tulemaan töihinkii, että niinkun on semmosia, et niihin vaan joutuu puuttumaan. Niin silloin se vapaapäivä yleensä aina jossain mielessä häiriintyy jollakin soitolla.”*

Muutama esimies kertoi mahdollisuudesta tehdä tarvittaessa etätöitä kotona. Esimerkiksi lasten sairastuessa voi töitään hoitaa kotoa käsin. Osalla omat tai puolison vanhemmat ovat auttaneet tarvittaessa lastenhoidossa. Työaikoja on pystynyt järjestelmään joustavasti, jos on tarvinnut vapaata esimerkiksi omien tai puolisonsa vanhempien hoidon takia. Monen haastateltavan vastauksissa tuli esille perheeltä ja vanhemmilta tai appivanhemmilta saatu tuki, joka koettiin voimaa-antavana tekijänä haastateltavan työssä jaksamiseen.

Omien asioiden hoitamista varten suurin osa haastateltavista on joutunut järjestelmään työaikojaan. Esille tulleita erilaisia asioita olivat esimerkiksi lasten koulunjuhlat, omat tai lasten lääkärissä käynnit, tai hautajaisten järjestelyt. Haastateltavat kertovat, että työpaikalla suhtaudutaan työaikojen järjestelyyn suvaitsevasti. Alaiset voivat myös esittää työaikatoiveita ennen työvuorolistojen tekemistä ja myöhemminkin tarpeen vaatiessa. Haastateltavat esimiehet pyrkivät järjestämään halutun vapaan mahdollisuuksien mukaan. Myös palkatonta vapaata voi hakea.

*”Kyllä niinkun tässä työn ja perheen ja vapaa-ajan sovittamisen kanssa niin musta se pallo on kyllä pitkälti sillä esimiehellä, että se työvuorosuunnittelu on tosi tärkeä siinä työhyvinvoinnissa ja työilmapiirissä.”*

## Osuuskauppa

Haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä osuuskaupasta työnantajana. Haastateltavat arvostivat työnantajan antamaa koulutusta ja tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia. Lisäksi tuli esille muut henkilökuntaedut: työterveyshuolto, kuntosali ja muut liikuntamahdollisuudet sekä henkilökunta-alennukset osuuskaupan eri paikoissa. Osuuskauppaa pidettiin luotettavana työnantajana, jolla on ison talon edut. Myös työhyvinvointia ja siitä huolehtimisesta kiiteltiin. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että tuskin tältä alueelta löytyy toista yritystä, joka pitää yhtä hyvää huolta työntekijöistään kuin Osuuskauppa Suur-Savo.

*”Musta tää on hyvä työnantaja kumminkii kaikkienensa, luotettava. Se kai on se aika iso juttu nykyaikana ja sitte ison talon tietynlaiset edut on. Silleen, että voi tavallaan ylpeenä sanoa, että on Suur-Savolla töissä”*

## 8 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa Suur-Savon Savonlinnan seudun naisesiemiesten kokemuksia työhyvinvoinnista. Haastattelututkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin: miten esimies jaksaa työssään, mitkä asiat auttavat jaksamaan, mitkä taas vievät voimia, millaista tukea esimiesasemassa oleva saa tai toivoo saavansa omalta esimieheltään, alaisiltaan ja omalta perheeltään, miten työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onnistuu.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyön tavoitteeksi asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Tutkimustulokset ovat pitkälti samansuuntaisia, vaikka vastaukset olivat hieman toisistaan poikkeavia. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten henkilökohtaisia kokemuksia työhyvinvoinnista, jolloin vastauksiin mahdollisesti vaikutti myös esimiehen omat luonteenpiirteet ja ominaisuudet. Vastauksien poikkeavuuteen lienee vaikuttanut myös se, että esimiehillä oli eripituinen kokemus esimiestyöstä.

Haastatteluissa oli kuultavissa esimiesten tyytyväisyys ja luottamus Osuuskauppa Suur-Savoon työnantajana. Kaikki esimiehet totesivat viihtyvänsä työssään ja työyhteisössään hyvin. Viihtyvyyttä kuvaa esimerkiksi se, että haastateltavien joukossa oli esimiehiä, joilla on monen vuosikymmenen ura osuuskaupassa. Haastatelluista esimiehistä moni kertoi työpaikan olevan kuin toinen koti tai tulevansa töihin kuin kotiin, joka osoittaa työpaikan ilmapiirin olevan hyvä. Esimiehet pyrkivät omalla toiminnallaan pitämään yllä myös oman työyhteisön hyvinvointia mm. työvuorosunnittelulla alaisten toiveitten mukaisesti. Suunnittelun apuna käytettiin toivekalenteria tai -vihkoa, mihin alaiset voivat etukäteen merkitä tarvitsemiaan vapaita.

Työtään esimiehet kuvasivat toisaalta raskaaksi vastuineen, mutta olivat samalla tyytyväisiä työnsä vapauteen ja itsenäisyyteen. Itsenäisyyttä ja oman työn vapautta pidettiin luottamuksen osoituksena oman esimiehen taholta. Omien alaisten ammattitaitoa arvostettiin ja luotettiin siihen, että alaiset tekevät työnsä vahtimatta. Haastatteluissa tuli esille esimiesten halu pitää yllä omaa ammattitaitoa koulutuksien avulla myös työajan ulkopuolella.

Tuen saaminen omaan esimiestyöskentelyyn alaisten osalta näyttäytyi mm. sillä, että alaiset toimivat sovittujen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Tuen saamista sekä omalta esimieheltä että alaisilta toivottiin enemmän. Omalta esimieheltä haluttiin tukea jokapäiväisiin ja konkreettisiin asioihin. Vertaistuen saaminen kollegoilta koettiin parhaimpana ja parhaiten omaa esimiestyötä tukevana asiana sekä olevan tärkeä työhyvinvointiin liittyvä asia. Myös Rauramo (2008, 147) pitää vertaistukea kollegoilta merkittävänä resurssina esimiehen omalle jaksamiselle.

Toiveena haastateltavilla oli saada enemmän palautetta oman työn kehittämiseksi. Tutkimuksessa ilmeni, että vaikka haastateltavat pitivät kehityskeskusteluja hyvänä palautteen antamis- ja saamispaikkoina, ei heidän mielestään palautteen tulisi rajoittua vain kehityskeskusteluihin, vaan sitä pitäisi antaa ja saada myös muulloin. Myötäillen Kaivolan (2003, 149) ajatuksia; osaava esimies antaa palautetta päivittäin monin tavoin ja koska tahansa ja omasta työstään saadun palautteen myötä saa itsekin suuntaa omalle kehitykselleen.

Työssä esiin tulevien ongelmien ja haasteiden ei mainittu merkittävästi vaikuttavan esimiesten työhyvinvointiin. Nykypäivän kiireisyys ja resurssien tiukkuus näkyy myös Osuuskauppa Suur-Savossa. Suurimpana haasteena koettiin tiukat tavoitteet ja teho-vaatimukset, koska työtunteja pitäisi vähentää ja toisaalta samat työt on tehtävä kuin ennenkin. Sen sijaan tämän hetkinen kansantaloudellinen tilanne ja siitä johtuvat lomautukset ja irtisanomiset eivät millään tavalla tulleet esille haastatteluissa.

Työhyvinvointia tukevista asioista tuli esille varhaisen tuen malli, jota käytettiin työkaluna alaiensa kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa tai silloin kun esimies huomaa alaisella olevan ongelmia työssä jaksamisessa. Pidettiin hyvänä asiana, että esimiehellä on työkalu, jonka avulla voi helpommin puuttua esimerkiksi alaisten terveysongelmiin. Varhaisen tuen mallin koettiin tukevan niin alaisten kuin esimiesten omaakin työhyvinvointia. Todettiin myös se, että työnantajan tarjoaman työterveyshuollon ja liikuntamahdollisuuksien myötä oman työkyvyn ylläpitäminen on kiinni itsestään.

Oman perheen tuki ja toimiva lastenhoitojärjestely auttaa ja helpottaa varsinaiseen työhön keskittymistä. Haastatteluissa tulikin esille puolison sekä omien vanhempien että appivanhempien antama tuki perhe-elämän ja lasten hoidon järjestelyissä, mikä monen mielestä oli yksi tärkeimpiä omaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tässä haastattelussa ei juuri tullut esille se, että naiset olisivat kokeneet joutuvansa ottamaan enemmän vastuuta perheestään. Enemmänkin kerrottiin perheen ja suvun tuesta, mikä joidenkin haastateltavien mielestä mahdollisti hyvin omaan työhön paneutumisen.

Tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää siten, että koko Osuuskauppa Suur-Savossa tai eri työyksiköissä tehtäisiin työtä palautejärjestelmän tai sellaisen toimintatavan kehittämiseksi, että palautteen antaminen ja saaminen olisi mukana jokapäiväisessä työssä. Tällöin myös alaisten voisi olla helpompaa ja mutkattomampaa antaa palautetta esimiehilleen. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, ovatko esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät osuuskaupan muilla alueilla (Mikkeli, Pieksämäki) samansuuntaisia tai onko nais- ja miesesimiesten työhyvinvoinnin kokemisessa eroja. Lisäksi tällaista tutkimusta voisi suorittaa missä tahansa työpaikassa, jossa toimii useita esimiehiä.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyömme aiheeseen liittyvää teoriatietoa löytyi valtavasti. Aineiston rajaaminen työhömmme sopivaksi oli työlästä ja aikaa vievää, mutta mielestämme onnistuimme siinä melko hyvin ja teoriaosuus tukee tutkimusta. Tutkimuksen osallistumisprosentti oli 87,5 %, joten tulokset kuvaavat mielestämme hyvin tutkimusjoukon tämänhetkistä tilannetta. Tutkimusjoukko oli kattava, johon kuului eri-ikäisiä ja eripituisen työuran tehneitä naisesimiehiä. Vastausprosentin lisäksi tulosten luotettavuutta määrittelevät tässä työssä käytetty tiedonkeruumenetelmä ja saatujen tulosten tarkka dokumentointi.

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä osoittautui mielestämme tähän tarkoitukseen hyväksi työkaluksi. Haastattelurunko teemoineen ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset onnistuivat mielestämme hyvin mittaamaan niitä asioita, joita oli tarkoituskin mitata. Valmiin haastattelurungon käyttäminen takasi sen, että haastattelijat ottivat haastattelussa esille kaikkien esimiesten kanssa samat asiat. Se ei kuitenkaan estänyt haastateltavia kertomasta myös ”asian vierestä”. Tutkimuksen validius eli tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri mitattavaksi tarkoitettua asiaa toteutui mielestämme melko onnistuneesti (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Opinnäytetyöprosessin tutkimusosioon kuuluneet haastattelut sujuivat joutuisasti. Saimme sovittua haastatteluajat melko lyhyelle ajanjaksolle. Siitä oli etua haastattelijalle siinä, että edellinen haastattelutilanne oli vielä tuoreessa muistissa. Se helpotti haastattelijan asemaan asettumista. Mielestämme onnistuimme välittämään haastateltaville haastattelun luottamuksellisuuden. Haastattelupaikan valinta haastateltavan työpaikalle antoi esimiehelle ”kotikenttäedun”, jolloin haastattelutilanteet olivat rentoja. Joidenkin esimiesten kohdalla haastattelun tallentaminen rajoitti ehkä sitä, mitä puhui. Toisaalta myös se, että esimies on kuitenkin työnantajan edustaja, saattoi vaikuttaa siihen mitä puhui ulkopuoliselle haastattelijalle.

Etukäteen oletimme, että haastateltavat olisivat ottaneet kriittisemmin kantaa työhyvinvointiinsa vaikuttaviin asioihin ja antaneet enemmän myös kielteisiä kommentteja. Hirsjärven ym. (2007, 201) mielestä haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Ehkä haastateltavat eivät tietoisesti tuoneet esille ainoastaan myönteisiä arvioita, esimerkiksi arvioi-

nessaan alaisten työssä viihtymistä. Tai miten esimiehen ja alaisten välinen luottamus sekä keskinäinen arvostus näkyy. ”Hyvin ne viihtyvät” ja ”on hyvä työilmapiiri”, saattoi olla pikemminkin toive kuin totuus.

Haastattelut tehtiin nopealla aikataululla, eikä niitä ehditty purkaa heti haastattelun jälkeen. Kummallekin opinnäytetyöntekijälle jäi purettavaksi seitsemän haastattelua, joista jokainen kesti lähes tunnin, joten aikaa haastattelujen litterointiin meni noin 40 tuntia/haastattelijaa. Jälkikäteen ajatellen, olisi haastattelu aikataulu voinut olla väljempi, jolloin olisi ollut helpompaa litteroida haastattelut heti tehdyn haastattelutilanteen jälkeen.

Osuuskauppa Suur-Savo on mielestämme hyvä esimerkki yrityksestä, jossa työntekijöiden työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota ja työhyvinvointia tutkitaan vuosittain. Tästä on selvästi ollut hyötyä, koska osuuskaupassa on työssä tyytyväistä väkeä. Oman kokemuksemme mukaan kaikissa yrityksissä ei olla valmiita panostamaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointitutkimus saatetaan kuitata suppealla kyselylomakkeella. Tällaisilla näennäisillä tutkimuksilla voidaan ehkä saada aikaan tyytyväisyyttä, että jotain on tehty, mutta todellista tietoa työyhteisön tilasta ne eivät välttämättä tuota. Yrityksissä tulisikin tiedostaa se, ettei työhyvinvointi synny organisaatiossa itsestään, vaan sitä on johdettava, suunniteltava, tehtävä toimenpiteitä ja jatkuvasti arvioitava.

Olemme sitä mieltä, että jokaisessa yrityksessä tulisi pitää tärkeänä työyhteisön ja jokaisen työntekijän työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja liittämistä työpaikan jokapäiväiseen toimintaan - ettei pelkästään juhlapuheissa työntekijöitä pidetä yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Sen tulisi näkyä arjessa. Myös Ojala ja Ahonen (2005, 269) pitävät työhyvinvoinnin ymmärtämistä ja johtamista suurena askeleena tulevaisuuden haasteissa yritysten johdolle ja esimiestyölle.

Opinnäytetyön tekemisen aikana opimme sen, ettei työhyvinvointi synny itsestään ja että sen kehittäminen on koko työyhteisön asia. Työilmapiirin luominen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille ja jokainen jäsen on myös itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Kukaan ei voi odottaa, että työhyvinvointi ojennetaan jostakin suunnasta valmiina, vaan sen hyväksi on kaikkien työskenneltävä yhdessä, eikä sitä myöskään voi jättää yksin esimiehen vastuulle. Itse opinnäytetyön prosessista opimme, että hyvä

pohjatyö, aikaisempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan tutustuminen, on tärkeää. Oman päivätyön ja kotitöiden ohella opinnäytetyöhön paneutuminen vaatii melkoista itsekuuria perheellisiltä opiskelijoilta. Tässä voisi auttaa hyvä ajankäytön suunnittelu ja suunnitelman mukaan toimiminen.

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin haasteellinen, mutta samalla hyvin opettavainen ja mielenkiintoinen kokemus. Olemme mm. saaneet uusia näkökulmia esimiestyöhön liittyen ja oppineet uutta merkityksellistä tietoa. Prosessi ei kuitenkaan ole kokonaisuudessaan edennyt onnellisten tähtien alla. Aloitimme opinnäytetyön tekemisen työhyvinvointiin liittyvästä tutkimuksesta jo syksyllä 2008, jolloin opiskelimme Tutkimustyön perusteet -opintojaksoa. Tuon aiheen ja vielä seuraavankin aiheen jouduimme hylkäämään itsestämme johtumattomista syistä. Aineistoa olimme keränneet paljon vuoden 2008 syksystä lähtien ja tehneet työtä jo pitkälle. Jotta jo tehty työmäärä ei menisi hukkaan, päätimme, että teemme opinnäytetyön vastaavasta aiheesta, mutta hieman eri näkökulmasta jollekin toiselle yritykselle. Onneksemme Osuuskauppa Suur-Savo kiinnostui tutkimuksestamme.

Kaiken kaikkiaan olemme tehneet opinnäytetyömme eteen paljon työtä. Olemme lukeeet runsaasti lähdemateriaalia: kirjoja, tutkimuksia, lehti- ja nettiartikkeleita. Uudestaan ja uudestaan itsemme ja toisemme kannustaminen eteenpäin, aikaisempien vastoinkäymisten jälkeen, on vaatinut paljon. Emme kuitenkaan lannistuneet, vaan ryhdyimme työhön sisukkaasti ja saimme työtä eteenpäin. Tämä opinnäytetyö on sinnikkyuden tulos!

## LÄHTEET

Alueosuuskauppa esittäytyy. 2009. Yrityksen WWW-sivut. <http://www.s-kanava.fi/suursavo/esittaytyy/>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.9.2009.

Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Multiprint Oy.

Aromäki, Eveliina & Kare, Maria 2009. Naiskansanedustajien työhyvinvointi: työn ja perhe-elämän yhdistämisen haasteet sekä niiden vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäyte-työ. Laurea. PDF-dokumentti. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200904282267>. Ei päivitystietoa. Luettu 22.10.2009.

Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? 2006. Verkkolehti. [http://www.psycon.fi/asiakaslehti/0106/0106\\_tyohyvinvointi.php](http://www.psycon.fi/asiakaslehti/0106/0106_tyohyvinvointi.php) Ei päivitystietoa. Luettu 15.11.2009.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ilmarinen, Juhani 2009. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. PDF-dokumentti. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 15.3.2010.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint.

Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, Pekka 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Järvinen, Pekka 2002. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelinsäännöt. Juva: WSOY.

Kaistila, Maijaliisa 2009. Hyvä esimiestyö. PDF-dokumentti. <http://www.kunnat.net>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.1.2010.

Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kinnunen, Ulla, Feld, Taru & Mauno, Saija (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava.

Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta Katri 2003. Pomot ja perheet. Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kylliäinen, Antti 2009. Armoa työhön. Keuruu: Otava.

Lehto, Anna-Maija 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. WWW-artikkeli. [http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka\\_2009\\_3.html](http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2009_3.html). Päivitetty 14.12.2009. Luettu 15.4.2010.

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna 2009. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus 2009. PDF-dokumentti.

[www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 15.11.2009.

Leppänen, Anneli 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Vammalan kirjapaino, 36 - 41.

Liike luo elämää. 2010. WWW-dokumentti. Etelä-Savon Liikunta ry. [http://www.esliikunta.fi/projektit\\_ja\\_tapahtumat/liike\\_luo\\_elamaa/](http://www.esliikunta.fi/projektit_ja_tapahtumat/liike_luo_elamaa/). Ei päivitystietoa. Luettu 19.2.2010.

Lindström, Kari 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Vammalan kirjapaino, 14 - 18.

Lundell, Susanna 2008. Kateus työyhteisössä. Tampere: Esa Print Oy.

Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Mitä on työhyvinvointi? 2009. WWW-artikkeli. <http://www.tek.fi/index.php?id=3780>. Päivitetty 07.01.2010. Luettu 30.1.2010.

Mäkikangas Anne, Feld, Taru & Kinnunen, Ulla 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feld, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava, 56 - 73.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Juva: WSOY.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WSOY.

Oikeudenmukainen johtaminen tukee terveyttä. 2009. WWW-artikkeli. <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveyset/2002-01/06.htm>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.11.2009.

Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsaus 2008. 2009 Yrityksen WWW-sivut. <http://www.s-kanava.fi/suursavo/esittaytyy/>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.9.2009.

Osuuskauppa Suur-Savon toimintakatsaus 2009. 2010.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva: WSOY.

Piensoho, Tuula 2006. Perheestä voimaa työhön – työstä voimaa kotiin. Työssä käyvien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta. Helsinki: Yliopistopaino.

Rantanen, Johanna & Kinnunen, Ulla 2005. Työn ja perhe-elämän vuorovaikutus. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feld, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava, 229 - 264.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Robbins, Stephen P 1993. Organizational behavior: concepts, controversies, and applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna. 2010. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-julkaisu. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Päivitetty 22.3.2010. Luettu 27.3.2010.

Salo, Mari 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Lisensiaatintutkimus. PDF-dokumentti. <http://tutkielmat.uta.fi/tutkielma.php?id=19536>. Ei päivitystietoa. Luettu 26.9.2009.

Salokangas, Hannu 2006. Rauman kriisikeskus Ankkurpaikan kriisityöntekijöiden työssä jaksaminen. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/711>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.2.2010.

Savolainen, Annikki 2001. Koulu työpaikkana. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Väitöskirja. PDF-dokumentti. <http://acta.uta.fi/haekokoversio.php?id=5454>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.2.2010.

Siltala, Juha 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otava.

Siltala, Juha 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otava.

S-ryhmän kaupallinen kenttäkoulutus 2010. WWW-sivut. <http://www.kenttakoulutus.info/>. Ei päivitystietoa. Luettu 31.3.2010.

Suomen kielen perussanakirja 1990. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tasa-arvolaki 232/2005. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 17.4.2010.

TEPA–Sanastokeskus TSK:n termipankki 2010. WWW-dokumentti. <http://www.tsk.fi/tepa>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.2.2010.

Tola, Sakari 2004. Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen. PDF-dokumentti. <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/StressiUupuminen.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.2.2010.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Työ ja perhe 2009. WWW-dokumentti. <http://www.ttl.fi>. Päivitetty 12.2.2009. Luettu 14.1.2010.

Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen 2009. WWW-dokumentti. <http://www.tsr.fi/tutkimus/tutkittu/hanke.html?id=102108>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.11.2009.

Työhyvinvointifoorumi/STM ja TTL/Jyrki Liesivuori/26.08.2009. PDF-dokumentti. [https://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=136500&name=DLFE-10187.pdf](https://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=136500&name=DLFE-10187.pdf). Päivitetty 26.8.2009. Luettu 30.1.2010.

Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009. PDF-dokumentti. Työterveyslaitos. [http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/progress/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi.pdf](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/progress/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 2.4.2010.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet 2005. PDF-dokumentti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus\\_Suomessa\\_ja\\_sen\\_painoalueet\\_terveyden\\_ja\\_turvallisuuden\\_nakokulmasta\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoalueet_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 22.3.2010.

Työkyky 2007. WWW-dokumentti. <http://www.ttl.fi>. Päivitetty 8.11.2007. Luettu 15.2.2010.

Työn ja perheen yhteensovittaminen - sukupuolierot 2010. WWW-artikkeli. <http://oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=6178>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.3.2010.

Työturvallisuuslaki 738/2002. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.1.2010.

Työvoima 2025. 2007. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 325. Helsinki: Edita.

Työyhteisön hyvinvointi 2009. WWW-dokumentti. <http://www.ttl.fi>. Päivitetty 12.2.2009. Luettu 14.1.2010.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Yukl, Gary 2002. Leadership in organizations. San Francisco: Person Prentice-Hall.

**LIITE 1.  
Saatekirje**

Hyvä Osuuskauppa Suur-Savon esimies!

Olemme Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden aikuisopiskelijoita. Teemme opinnäytetyötä, joka käsittelee työhyvinvointia sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Osana opinnäytetyötä teemme tutkimuksen Osuuskauppa Suur-Savon Savonlinnan talousalueen naisesimiesten työhyvinvoinnista. Olemme saaneet tutkimusluvan Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstön kehittämispäällikkö Mia Ilkka-Mollilta.

Tutkimusta varten tulemme tekemään haastatteluja ja lähetämme sinulle oheisena etukäteen nämä haastattelukysymykset tutustumista varten. Haastattelu on vapaaehtoinen, mutta toivomme sinun osallistuvan siihen, koska jokainen vastaus on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Otamme sinuun yhteyttä puhelimitse ensi viikon aikana, jolloin voimme sopia haastatteluaian. Aikaa haastatteluun kannattaa varata tunnin verran. Nauhoitamme haastattelut ja kirjoitamme ne puhtaaksi. Haastatteluaineistot analysoidaan ja tulokset raportoidaan niin, ettei aineistosta tunnista yksittäistä vastaajaa. Saamiamme tietoja käsittelemme ehdottoman luottamuksellisesti.

Annamme mielellämme aiheesta lisätietoja.

Ystävällisin terveisin

Birgitta Herttuainen ja Päivi Timonen

Yhteystiedot:

Birgitta Herttuainen, puh. 0400 137 511, e-mail birgitta.herttuainen@mail.mamk.fi

Päivi Timonen, puh. 050 413 8848, e-mail päivi.timonen@mail.mamk.fi

## **TAUSTA**

Kerro itsestäsi

- Ikä
- Työtehtävät tarkemmin
- Työaika
- Kauanko olet toiminut nykyisissä tehtävissä?
- Alaisten määrä
- Oletko saanut johtamiskoulutusta? Millaista?
- Toivoisitko saavasi lisäkoulutusta?
- Jos toivot, niin mihin osa-alueeseen/millaista?

## **TEEMA 1 Työyhteisö**

Kerro työilmapiiristä tällä hetkellä

- Miten luottamus sekä keskinäinen arvostus näkyy esimiesten ja alaisten kesken?
- Viihdytkö työssäsi?
- Koetko muiden työtoveriesi (esimiehet, alaiset) viihtyvän työssään?

Kerro viimeisin tilanne, jossa olet joko saanut tai antanut palautetta?

- Miten toimit, tilanne alaisen kanssa/oman esimiehen/työnantajan kanssa
- Miltä taholta saat eniten palautetta? Millä tavalla palaute tulee? (henkilökohtaisesti, sähköpostilla)
- Kerro itsestäsi sekä palautteenantajana että -vastaanottajana? Miltä tuntuu ottaa vastaan palautetta? Onko se helppoa/vaikeaa? Millaisia tuntemuksia se herättää?

Kerro organisaatiosi johtamistavoista.

- Mitä odotat/millaista tukea toivot esimieheltäsi/alaisilta?
- Toivotko tukea johtamiseen? Millaista?
- Tietääkö esimiehesi mitä työtehtäviisi kuuluu? Onko hän kiinnostunut tekemistäsi?
- Entä itse, tunnetko alaistesi tehtävät/tiedätkö mitä alaistesi työhön kuuluu?

## **TEEMA 2 Työssä jaksaminen ja työtyytyväisyys**

- Mitä sinulle tulee mieleen omalla kohdallasi sanasta työhyvinvointi?
- Millaiset asiat tukevat työhyvinvointiasi?
  - työssä (esim. työnohjaus)
  - vapaa-ajalla
- Kuinka itse huolehdit omasta työhyvinvoinnistasi?
- Kuinka tyytyväinen olet työhösi ja mihin osa-alueisiin olet tyytyväinen?
- Millaisia haasteita/ongelmia kohtaat työssäsi?
- Vaikuttavatko edellä mainitut haasteet/ongelmat työhyvinvointiisi?
- Kuinka mielestäsi omaa työhyvinvointiasi/työyhteisösi hyvinvointia voisi parantaa/kehittää?
- Oletko osallistunut työhyvinvointijohtamisen valmennusohjelmaan? Miten olet kokenut sen?
- Onko sinulla ollut stressioireita (päänsärky, väsymys, työuupuminen, masentuneisuus, alakuloisuus, saamattomuus, haluttomuus, vaikeudet päästä uneen tai heräileminen öisin, sydämentykytykset tai epäsäännölliset sydämenlyönnit, vatsavaivat)? Oletko ollut poissa/sairauslomalla em. oireiden takia?

## **TEEMA 3 Työ, perhe ja vapaa-aika**

- Miten mielestäsi työsi ja yksityiselämäsi yhteensovittaminen onnistuu? (esim. lomien järjestely)
- Hoidatko/joudutko hoitamaan työasioita vapaa-aikanasi?
- Oletko joutunut/pystytkö järjestelmään työaikojasi omien asioiden hoitamiseen? (perhe, lapset, vanhemmat)
- Miten siihen suhtaudutaan työpaikalla?

Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?

# TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO ESIMIEHET JA JOHTO 1 (1)

1. osio 9.-10.10.2008	2. osio 29.10.2008	3.osio alkuvuodesta 2009	4.osio kevät/syky 2009
<b>TYÖVIRE</b> - ammatillinen - fyysinen - sosiaalinen - henkinen	Työhyvinvoinnin johtaminen	Työhyvinvoinnin edistäminen	Seurantapäivät (sovitaan myöhemmin)  Kehittymisen havainnointi ja esilletuominen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opintomatka Vierumäki, Tampere ja Jyväskylä</li> <li>• Oma fyysinen työvire -&gt;</li> <li>• Kuntokartoitus, polkupyöräergonomiastesti ja henkilökohtainen ohjaus</li> <li>• Fyysisen kunnan merkitys työssä jaksamiseen (Pekka Pulkkinen)</li> <li>• Tutustuminen Kodin Terra, Ideapark ja POK:n toimipaikkoihin</li> <li>• S-Pääliiköivät Jyväskylässä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimies henkilöstön hyvinvoinnin johtajana ja kehittäjänä ( Satu Kaski)</li> <li>• Työhyvinvoinnin osatekijät</li> <li>• Esimiestyön haasteita</li> <li>• "Varhaisen tuen mallin" käyttöönoton suunnitelman tekeminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehen viestintä taidot</li> <li>• Työkaluja arjenjohtamiseen</li> <li>• Painotukset ja sisältö rakennetaan työyhteisötutkimuksen tulosten pohjalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienryhmä tapaamisia</li> <li>• uusinta kartoitus -&gt; seuranta edistymisistä</li> <li>• teemoittain (esim.)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ravinto</li> <li>○ liikuntakokeiluja</li> </ul> </li> <li>• toteutetaan yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa</li> </ul>